

**Nota** voor burgemeester en wethouders

Team  
DEV-FC

**Onderwerp**

ALV Dimpact 130219

1- Notagegevens		2- Bestuursorgaan	
Notanummer	2019-000305	<input checked="" type="checkbox"/> B & W	12-02-2019
Datum	04-02-2019	<input type="checkbox"/> Raad	--
Programma:		<input type="checkbox"/> Burgemeester	--
11 Bedrijfsvoering		<b>College van B &amp; W</b>	
Portefeuillehouder Burgemeester		- Burgemeester	- Weth. Kolkman
		- Weth. Grijzen	- Weth. Rorink
		- Weth. Verhaar	- Weth. Walder

Besluitenlijst	d.d.	d.d.	d.d.
<input type="checkbox"/> Akkoordstukken	--	<input type="checkbox"/> Openbaar	--
		<input type="checkbox"/> Besloten	--

Routing	d.d.	par.	
Directeur	06-02-2019	<input type="checkbox"/> adj.secr.	--
Burgemeester	07-02-2019	<input checked="" type="checkbox"/> gem.secr.	07-02-2019
BIS Openbaar			
Status	Definitief 2019-02-13		

Bijlagen

Notulen ALV Dimpact 21 juni 2018

Volmacht dhr. D. Zielhuis

Agenda ALV Dimpact 13 februari 2019

Voorstel Innovatie en Middelen 2019

B & W d.d.: 12-02-2019

Besloten wordt:

- 1 In te stemmen met de notulen van de ALV van Dimpact van 21 juni 2018;
- 2 in te stemmen met het vrijmaken van een innovatiebudget en de extra contributie hiervoor;
- 3 in te stemmen met de voordracht van twee nieuwe commissarissen de heer J. Dijkstra en K. Radstake ivm het aftreden van de heer P. Teesink en A. Groothedde en het vaststellen van de nieuwe samenstelling Raad van Commissarissen.
- 4 de burgemeester te verzoeken om volmacht te verlenen aan de heer D. Zielhuis, Gemeentesecretaris/Algemeen directeur van de gemeente Olst-Wijhe, om namens de gemeente Deventer de presentielijst te tekenen en met de op de agenda vermelde onderwerpen in te stemmen;
- 5 de nota en het besluit openbaar te maken.

**Financiële aspecten:**

Financiële gevolgen voor de gemeente?	Ja
Begrotingswijziging	Nee
Financiële gevolgen opvangen	

**Voorstel openbaarmaking conform Wet Openbaarheid Bestuur (Wob)**

- De nota en het besluit openbaar te maken
- De nota en het besluit openbaar te maken vergezeld van bijgaand persbericht
- De nota en het besluit openbaar te maken nadat
- De nota en het besluit openbaar te maken, behalve...

Het besluit openbaar te maken, maar niet de nota, gelet op artikel:

De nota en het besluit niet openbaar te maken, gelet op artikel:

#### Kennisgeving/ Bekendmaking Awb

Kennisgeving (publicatie) conform Awb

Nee

Bekendmaking conform Awb

Nee

#### ADVIESRADEN:

Moet een van de adviesraden gehoord worden of op de hoogte gesteld?

Nee

## Toelichting

### Inleiding

Dimpact is een coöperatieve vereniging van gemeenten. Door lidmaatschap van Dimpact kunnen gemeenten gemeenschappelijk hun dienstverlening organiseren, collectief belangen behartigen en collectief ICT diensten aanbesteden en inkopen.

Dimpact is georganiseerd als coöperatieve vereniging U.A. (Uitsluiting van Aansprakelijkheid). De governancestructuur is statutair belegd en borgt ambassadeurschap, inspraak en toezicht van leden. De Algemene Ledenvergadering (ALV) vormt het hoogste orgaan van de coöperatieve vereniging. De ALV wordt bekleed door de portefeuillehouders van alle leden. Elk lid heeft gelijk stemrecht. Een of twee keer per jaar vindt er een ALV plaats. Op 13 februari 2019 zal er een Algemene Ledenvergadering van Dimpact plaatsvinden in Utrecht.

### Beoogd resultaat

Op de ALV wordt de deelnemende gemeenten de mogelijkheid geboden hun standpunten kenbaar te maken. Op de agenda staan bestuurlijke zaken, de innovatiestrategie en het innovatiebudget. Dimpact vraagt hiervoor goedkeuring te verlenen. Daarnaast staan er informatieve punten op de agenda, waaronder de ontwikkelingen rond het project i4Sociaal, waar Deventer aan deelneemt.

### Kader

Artikel 169 gemeentewet en de statuten van Dimpact.

### Argumenten voor en tegen

#### Notulen ALV

De notulen van de vorige ALV d.d. 21 juni 2018.

*Advies:* akkoord te gaan met de notulen.

#### Innovatiebudget

De strategische koers van Dimpact is begin 2018 vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering (ALV). In die koers voeren we naast het bestaande beheerspoor, ook een innovatiespoor voor échte vernieuwing van dienstverlening en interactie met burgers en bedrijven. De ALV heeft in juni 2018 naar aanleiding van dat besluit aan de bestuurder gevraagd om een uitwerking van de innovatieaanpak van Dimpact, inclusief de benodigde (financiële) middelen. Daarbij is afgesproken dat deze uitwerking tijdens de eerstvolgende ALV op 13 februari besproken wordt. En dat dit mag afwijken van de reguliere begrotingscyclus.

Binnen de vereniging is gesproken over het intensiveren van de inspanning om samen binnen en buiten Dimpact te innoveren. Het voorstel is om structureel **3,7%** van de begroting als innovatiebudget te reserveren. Een percentage dat voortvloeit uit de strategische keuze om de bedrijfsvoering van Dimpact met innovatie te ondersteunen. **3,7%** van de begroting is circa 400.000 euro. Om dit mogelijk te maken vragen we vanaf 2020

een structurele verhoging van de contributie van circa 12 cent per inwoner.

In de begroting voor 2019 is al een bedrag van 180.000 euro opgenomen voor innovatie. Dat is **1,6%** van de begroting. Hiermee komen we dit jaar nog 220.000 euro te kort. Daarom vragen we, buiten de reguliere begrotingscyclus om, een extra bijdrage van 12 cent per inwoner. Daarmee voldoen we ook in 2019 aan het voorgestelde percentage van **3,7%**. Zo borgen we dat we ook dit jaar blijven inzetten op innovatie.

*Advies:* Akkoord te gaan met het instellen van het structurele innovatiebudget en de daarvoor benodigde verhoging van de contributie met 12 cent per inwoner.

### Bestuurlijke zaken

Voordracht van twee nieuwe commissarissen conform profiel: de heren J. Dijkstra en K. Radstake, aftreden commissaris en voorzitter RvC de heer P. Teesink en commissaris A. Groothedde; vaststellen nieuwe samenstelling Raad van Commissarissen.

*Advies:* Akkoord te gaan met de benoeming van de nieuwe commissarissen en vaststellen nieuwe samenstelling RvC.

### **Extern draagvlak (partners)**

Dimpact bekleedt verschillende rollen naar haar leden en naar leveranciers/de markt. Leden van de coöperatie staan aan het roer, zijn lid, werken mee en zijn klant. Dit maakt Dimpact tot een bijzondere en uitdagende organisatie. De coöperatie groeit sinds 2006 en vertegenwoordigt ruim 2 miljoen inwoners, verdeeld over 33 gemeenten in Nederland. De gemeente Deventer is een van de 33 gemeenten die deelneemt. Ook de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte zijn lid van Dimpact.

### **Financiële consequenties**

Het instellen van het innovatiebudget en de verhoging van de contributie met 12 cent per inwoner betekent voor Deventer een verhoging van de contributie met 12.000 euro per jaar. Voor 2020 en verder wordt dit meegenomen in de begroting. Voor 2019 wordt dit eenmalig gedekt uit programma 1.

### **Aanpak/uitvoering**

De gemeente Deventer brengt de standpunten in tijdens de ALV d.d. 13 februari 2019.

CV Dimpact UA  
De heer C.M.R. Bal  
Postbus 548  
7500 AM ENSCHEDE

12 februari 2019

Onderwerp: Volmacht ALV Dimpact

Geachte heer Bal,

Hierbij machtig ik Dries Zielhuis, algemeen directeur bij de gemeente Olst-Wijhe, tot het uitbrengen van een stem namens de gemeente Deventer tijdens de Algemene Leden Vergadering van Dimpact, welke plaatsvindt op 13 februari 2019 te Utrecht.

Met vriendelijke groeten,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ron König', with a long horizontal stroke extending to the right.

Ron König  
Burgemeester

# Agenda

---

Onderwerp vergadering: Algemene Leden Vergadering Dimpact  
Datum: 13 februari 2019  
Tijd: 18:00 – 21.00, inclusief buffet  
Genodigden: ALV Leden  
Locatie: Grand Hotel Karel V, Geertebolwerk 1, Utrecht.

---

Graag willen we u uitnodigen voor de ALV-vergadering. Een belangrijk punt op de agenda is de invulling van het innovatievoorstel waarvoor we instemming vragen aan de ALV. Verder staat er een interessante presentatie op de agenda, betreffende innovatie en vernieuwing in het sociale domein. Dit initiatief wordt gedaan door de gemeenten Deventer, Enschede, Groningen en Zwolle. Het staat landelijk in de schijnwerpers en wordt ook al genoemd in brieven aan de Tweede Kamer. We hebben de initiator, Dick Laan van gemeente Enschede, bereid gevonden om dit op de ALV toe te lichten en ons mee te nemen in dit inspirerende gedachtegoed.

## **1. Opening en vaststelling agenda**

## **2. Mededelingen en notulen vorige vergadering**

- Notulen ALV, 21 juni 2018, bijlage 1.

## **3. Bestuurlijke zaken**

- Samenstelling Raad van Commissarissen en het afscheid van Peter Teesink.
- Voordracht, nieuw lid van Raad van Commissarissen Dimpact (bijlage 2). De stukken hiervoor worden uiterlijk begin februari beschikbaar gesteld.
- Terugkoppeling van het jaarlijkse tevredenheidsonderzoek, bijlage 3 en jaarlijkse evaluatie governance en regiebureau.

## **4. Stand van zaken en ontwikkelingen Dimpact**

- Korte presentatie over de stand van zaken en ontwikkelingen Dimpact door René Bal.

## **5. Presentatie Innovatie en vernieuwing Sociaal Domein**

- Innovatie en vernieuwing in het sociaal domein: I4Sociaal, door de heer Dick Laan van Gemeente Enschede.

## **6. Innovatie en samenwerking**

- Vaststellen van de uitwerking van de strategie en het accorderen van de financiële consequenties voor 2019, zie bijlage 4. De uitwerking is gebaseerd op de innovatie 2-daagse begin november met de Commissie S&B en de Dimpact Coördinatoren en wordt breed gedragen binnen de vereniging.
- Korte toelichting dat Open Samenwerking belangrijk is voor de vereniging, zeker in kader van innovatie. Het voorstel voor meer open samenwerking wordt op de volgende ALV ingebracht ter besluitvorming. Parallel hieraan gaan we verder met invulling van het WIM-lidmaatschap, zoals eerder geaccordeerd door de ALV (als pilot voor open samenwerking).

## **7. Hosting e-Suite**

- Onderhandelingen inzake de hosting lopen nog. Wanneer er hierover duidelijk is, wordt bijlage 5 nagestuurd.

## **8. Bedrijfsvoering**

- Korte toelichting over waarom de samenwerkingscontacten komende periode herzien moeten worden en het agenderen hiervan.
- Toelichting hoe nieuwe WIM-leden lid kunnen worden van de vereniging (als pilot), zonder dat zij de e-Suite afnemen en daarbij wel het hogere tarief betalen.

## **9. WVTTK**

## **10. Sluiting**

# Notulen

---

Onderwerp vergadering: Algemene Ledenvergadering Dimpact  
Datum: 21 juni 2018  
Tijd: 18.00 – 21.00 uur (incl. buffet)  
Genodigden: ALV-leden, zie aanwezigelijst  
Locatie: Muntgebouw Utrecht

---

## 1. Opening en vaststelling agenda

De voorzitter, de heer Teesink, opent de vergadering en heet iedereen van harte welkom. Er vindt een voorstelronde plaats.

## 2. Mededelingen, notulen vorige vergadering

Mededelingen: geen.

Verslag ALV d.d. 15 februari 2018:

- N.a.v.: geen opmerkingen.
- Tekstueel: geen opmerkingen.

De notulen worden goedgekeurd en vastgesteld.

## 3. Stand van zaken en ontwikkelingen Dimpact

De heer Bal geeft een korte presentatie van de stand van zaken en ontwikkelingen van Dimpact.

Deze presentatie treft u in de bijlagen aan. Verder wordt aangegeven dat de laatste twee rechtszaken tussen Dimpact – Centric door Dimpact zijn gewonnen.

## 4. Bestuurlijke zaken

De heer Henk ten Brinke wordt, na een zorgvuldige wervings- en selectieprocedure, nu door de RvC voorgedragen aan de ALV als nieuwe commissaris van Dimpact. De ALV stemt in met deze voordracht. Hiermee is de heer Ten Brinke nu officieel toegetreden als commissaris tot de RvC van Dimpact.

## 5. Jaarverslag 2017

Vanuit de RvC wordt aangegeven dat de accountant een goedkeurende verklaring over 2017 heeft afgegeven. Hij heeft geen bijzonderheden te melden. De RvC heeft ook met de accountant gesproken, conform de good governance code. En verder geeft zij aan dat de accountant heeft aanbevolen om het weerstandsvermogen van 1,1, miljoen verder te laten groeien naar 1,5 miljoen.

Andere opmerkingen / vragen die tijdens de ALV ter tafel komen, zijn de volgende:

- In 2006 was Dimpact VPB-plichtig. In 2010 is een uitzonderingspositie aangevraagd en hoefde Dimpact geen VPB te betalen. Vervolgens werd zij in 2016 wel weer VPB plichtig gesteld. Echter, nu is er toch weer een uitzonderingspositie toegekend, waardoor het VBP-bedrag dat over 2016 is betaald alsnog vrijvalt.
- Er zijn leden uitgetreden. Dit heeft meerdere oorzaken, zoals de landelijke gemeentelijke herindelingen. Ook speelt mee dat het productenportfolio van Dimpact in de afgelopen jaren is verbreed en verdiept en een aantal gemeenten hier niet in mee is gegaan.

De jaarrekening 2017 wordt vastgesteld. Er wordt decharge verleend aan het Bestuur en aan de RvC.

## 6. Bedrijfsplan en tarieven 2019

Dit bedrijfsplan gaat over 2019 en over de tarieven voor 2019 (zoals vermeld is in bijlage 7). Deze gegevens kunnen de gemeenten nu gebruiken voor hun begrotingen. Het bedrijfsplan heeft een (financieel) kader geschapen voor 2019 en zal nog verder worden geconcretiseerd. Deze concretisering is een actie die Dimpact en de gemeenten samen oppakken in de komende maanden. Er zal immers synergie moeten zitten op de plannen van Dimpact en de plannen van de gemeenten. Vanuit de ALV wordt aangegeven dit z.s.m. op te pakken zodat de concrete acties duidelijk worden.

Verder wordt gevraagd hoe de samenwerking omtrent WIM er voor 2019 uit ziet. De heer Bal geeft aan dat de afgelopen periode Borne geen lid meer is geweest van Dimpact maar wel WIM heeft afgenomen. Dit is een pilot geweest en dat zal worden geëvalueerd. Vervolgens zal er bij de ALV van december 2018 een voorstel liggen om WIM beschikbaar te stellen voor niet-leden.

Vanuit de ALV wordt aangegeven dat ze de nieuwe opzet van de governance positief waardeert. Benadrukt wordt dat de neergezette governance ook tijd nodig heeft om zich verder te ontwikkelen en te vormen. Ook zullen innovatie en landelijke ontwikkelingen de nodige aandacht behoeven. Een aandachtspunt hierbij is de vraag hoe zich dit vertaalt naar het Dimpactbureau; past het huidige Dimpactbureau en de sturing bij de ambities. Geadviseerd wordt om de governance, evenals het Dimpactbureau, minstens 1 keer per jaar te evalueren. In de ALV van december 2018 zal dit besproken worden.

Er wordt uitgelegd hoe de tariefstelling van My Lex is verlopen. Er is eerst uitvraag gedaan bij de leden en vervolgens zijn er 4 scenario's, van heel flexibel tot heel vast, opgesteld. Vanuit de stuurgroep (samengesteld uit actieve leden) is een keuze voor een scenario gemaakt. Het gekozen scenario wordt vervolgens voorgelegd aan de leden.

Vanuit de ALV wordt gevraagd wanneer de leden een kostendaling tegemoet zouden kunnen gaan zien. Met meer leden zou een kostenbesparing immers niet ondenkbeeldig zijn. De bestuurder antwoordt dat er leden zijn toegetreden maar daarmee ook de kosten zijn toegenomen. De inkomsten van de leden vloeien één op één door naar de leveranciers, hier zit beperkte marge tussen. Wanneer het weerstandvermogen bereikt is, dan is het wellicht een moment om meer voordeel terug te laten vloeien naar de leden. De verwachting is dat dit een aantal jaren duurt voordat het zover is.

Het bedrijfsplan en de tarieven, zoals genoemd in het bedrijfsplan bijlage 7, worden door de ALV bij deze vastgesteld.



## 7. Strategisch plan

De heer Bal geeft een korte presentatie over het strategisch plan. De nadere uitwerking van dit plan, zal in de volgende ALV-vergadering, in december 2018, ter tafel komen.

Er wordt een aantal opmerkingen geplaatst:

- Er wordt waardering uitgesproken voor de presentatie en het strategisch plan.
- Er wordt aandacht gevraagd voor het beter leesbaar en begrijpbaar maken van de documenten voor bestuurders (minder vakjargon).
- Een aandachtspunt is het feit dat Dimpact met complexe systemen heeft te maken, maar hoe is dit flexibel te houden en hoe gaat dit in de praktijk werken.
- De innovatie-energie kan niet alleen vanuit Dimpact-regiebureau komen maar juist vanuit de leden. Vanuit die invalshoek is de commissie Strategie en Beleid ontstaan en kunnen de leden het tempo van innovatieontwikkeling beïnvloeden. Iedere gemeente heeft haar eigen tempo hierin, ook kan dit per grote of kleine gemeente verschillen.
- Het ambitieniveau is hoog. De kanttekening hierbij is dat het wel realistisch moet blijven, voor grote en kleine gemeenten.
- De governance structuur en de innovatieontwikkeling dienen goed geborgd te worden in de organisatie. Als aan het eind van het jaar de strategie verder is uitgewerkt en de governance uitgerold is, dan zal ook gekeken worden naar hoe het regiebureau hier goed op aansluit.
- De suggestie wordt gedaan om ook buiten de vereniging te kijken naar innovatie en innovatiepartners.
- Als vereniging dient Dimpact goed zichtbaar te zijn: De bestuurder treedt namens de gemeenten op naar bijv. Common Ground. Maar ook de gemeenten zelf doen dat. Aandachtspunt daarbij is dat er wel goede afstemming moet zijn zodat de vereniging en gemeenten elkaar juist versterken en 'dubbelingen' worden voorkomen. Dit zal in december terugkomen bij de uitwerking van de strategie/regiebureau.

Het strategisch plan wordt vastgesteld en goedgekeurd en in de ALV van december 2018 zal de verdere uitwerking ter tafel komen.

## 8. WVTTK

- Geen.

## 9. Samenwerking en ontwikkelingen

De heer Hugo Aalders, directeur VNG Realisatie, geeft een toespraak. Hij complimenteert Dimpact voor haar rol die zij neerzet in het samenwerken en samen organiseren met gemeenten.

Hij vertelt over het ontstaan van VNG Realisatie en waar zij voor staat, evenals de samenwerking met Dimpact.

De voorzitter bedankt de heer Aalders voor zijn toespraak en komst.

## 10. Sluiting

De voorzitter bedankt alle aanwezigen voor hun inbreng en komst en sluit de vergadering.

ACTIELIJST			
nr:	actie:	datum:	actie door:
1	Pilot WIM: evaluatie en voorstel. Op agenda van december 2018.	21-06-2018	RB
2	Geadviseerd wordt om de Governance, evenals de regieorganisatie, minstens 1 keer per jaar te evalueren. In de ALV van december 2018 zal dit besproken worden.	21-06-2018	RB
3	In de ALV van december 2018 zal de verdere uitwerking van het Strategisch plan ter tafel komen.	21-06-2018	RB

BESLUITENLIJST		
		datum:
1	De ALV stemt in met de benoeming van de heer H. ten Brinke, als lid Raad van Commissarissen van Dimpact.	21-06-2018
2	De jaarrekening 2017 wordt vastgesteld. Er wordt decharge verleend aan het Bestuur en aan de RvC.	21-06-2018
3	Het bedrijfsplan en de tarieven, zoals genoemd in het bedrijfsplan bijlage 7, worden door de ALV bij deze vastgesteld.	21-06-2018
4	Het strategische plan wordt vastgesteld en goedgekeurd.	21-06-2018

## AANWEZIGEN / IS VERTEGENWOORDIGD MIDDELS VOLMACHT

Assen	Mw. J. Booij
Coevorden	Mw. B. de Vries (volmacht)
Deventer	Dhr. D. Zielhuis (volmacht)
Emmen	Dhr. J. Otter
Enschede	Mw. D. Brands (volmacht)
Gemert Bakel	Mw. M. Meertens (volmacht aan Laarbeek afgegeven)
Groningen	Dhr. S. Gerritsen (volmacht)
Hellevoetsluis	Mw. M. den Brok
Laarbeek	Dhr. F. van der Meijden
Oldambt	Dhr. G. Heiminge (volmacht)
Olst-Wijhe	Dhr. D. Zielhuis
Oost Gelre	Dhr. K. Bonsen
Raalte	Dhr. D. Zielhuis (volmacht aan Olst-Wijhe)
Roermond	Dhr. J. Koppers (volmacht)
Rotterdam	Mw. A. de Rotte
Ten Boer	Mw. S. Gerritsen (lopende volmacht aan Groningen)
Zwolle	Dhr. M. van Willigen

### Raad van Commissarissen

Mw. C. Besselink	Universiteit Utrecht
Dhr. J. Boomgaardt	Rotterdam
Dhr. A. Groothedde	Translink Systems
Mw. M. Meertens	Laarbeek
Mw. I. Oosting - Oostmeijer	Emmen
Dhr. P. Teesink (vz.)	Groningen

### Dimpact

Dhr. R. Bal
Mw. J. Damink (not.)
Dhr. R. Kamp
Mw. C. Vermeulen

## AFWEZIG

Blaricum	Mw. J. de Zwart
Borger-Odoorn	Dhr. J. Seton
Brielle	Dhr. G. Rensen
Eemnes	Dhr. R. van Benthem
Hardenberg	Dhr. P. Snijders
Landerd	Dhr. M. Bakermans
Landsmeer	Dhr. R. Quakernaat
Laren	Dhr. P. Calis
Kampen	Dhr. B. Koelewijn
Nissewaard	Dhr. W. Struik
Oldenzaal	Dhr. T. Schouten
Ommen	Dhr. H. Vroomen
Twenterand	Dhr. H. ten Brinke
Velsen	Dhr. J. Verwoort
Waterland	Dhr. T. van Nieuwkerk
Westerwolde	Uitnodiging naar bestuurssecretariaat
West-Voorne	Mw. J. de Jongh-de Champs
Kampen	Dhr. H. van Loo (volmacht)

**Dimpact**

*Samen goed  
voor elkaar*

# ***Samen innoveren***

*Voorstel werkwijzen en middelen*

**Over dit document:**

***Dit document is op verzoek van de Algemene Leden Vergadering (ALV) opgesteld in samenwerking met de Commissie Strategie & Beleid en met input afkomstig van de Gemeentelijke Dimpact-Coördinatoren.***

**Totstandkoming van dit document**

Dit document heeft de kaders genomen vanuit de door de ALV vastgestelde strategie en jaarplan 2019. In het najaar van 2018 is vanuit de nieuwe governance invulling gegeven aan dit advies. De Commissie Strategie & Beleid (S&B) heeft dit document opgezet in samenspraak met de Coördinatoren. Een belangrijk onderdeel van het proces was de zogenaamde innovatie tweedaagse van eind oktober. Daar hebben de Commissie S&B, Coördinatoren, manager innovatie, bestuur en RvC-strategie portefeuillehouder Johan Boomgaardt, integraal gewerkt aan het vormen van gedeelde beelden en doelen voor het Dimpact-innovatiespoor. Die opbrengst heeft de Commissie S&B verder gebracht naar o.a. dit voorstel, met afstemming met de Coördinatoren erbij. Eind december 2018 heeft de Commissie S&B dit voorstel opgeleverd aan het bestuur. Begin januari 2019 is het conceptvoorstel met (een afvaardiging van) de Coördinatoren en vervolgens ook met de Raad van Commissarissen (RvC) besproken. Ook die feedback is waar mogelijk verwerkt in dit definitieve voorstel.

**Achtergrond**

De strategische koers van Dimpact is begin 2018 reeds vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering (ALV). In die koers voeren we naar het bestaande beheerspoor, ook een innovatiespoor voor échte vernieuwing van dienstverlening en interactie met burgers en bedrijven. De ALV heeft in juni 2018 naar aanleiding van dat besluit aan de bestuurder gevraagd om een nadere uitwerking van de innovatie-aanpak van Dimpact. De bestuurder heeft de Commissie Strategie & Beleid hierover om advies gevraagd. Dit document omvat dat advies.

Dit advies is tot stand gekomen in samenspraak met:

- Raad van Commissarissen
- Directeur-bestuurder
- Commissie Strategie & Beleid
- Gemeentelijke Dimpact Coördinatoren
- Innovatiemanager en team regiebureau

---

	<b>Colofon</b>
Datum:	17-01-2018
Versie:	1.0
Status:	Definitief
Redactie:	René Bal
Auteur:	Claudia Vermeulen
Over dit document:	O.b.v. advies van de Commissie Strategie & Beleid, en met betrokkenheid van de gemeentelijke Dimpact-Coördinatoren

---

# Managementsamenvatting

## Gemeenten in transitie

Gemeenten staan voor de opgave om strategisch te kantelen naar de buitenwereld en wendbaarder om op hun omgeving in te kunnen spelen. Dit vereist een transitie van onder andere werkwijzen, van afdelings- ofwel domein verkokering en starre *legacy* ICT.

Duurzame maatschappelijke relevante van de (lokale) overheid vraagt ons nu te werken aan slimmere klantgerichte dienstverlening en interactie met onze burgers en ondernemers. En om als overheden ons beter te organiseren om de behoeften van de klant heen, in plaats van andersom. Dit vraagt de overheid om zich anders te organiseren en om meer samen te organiseren, ook gemeenten. Dienstverlening en informatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden anno 2019. Vernieuwing van dienstverlening vraagt daarom ook vernieuwing van de informatiehuishouding en ICT. Dat vraagt een transitie van zowel gemeenten, de overheid én van de ICT-markt.



Figuur 1: Gemeenten in transitie

## Dimact als katalysator voor innovatie

Deze ontwikkeling vraagt ook wat anders van Coöperatieve vereniging Dimpact. Een focus enkel op beheer van de e-Suite, BurgerZakenModules (BZM), WIM-website en MyLex laat gemeenten niet de benodigde sprongen maken in hun transitie-opgave; Naast beheer is daarom innovatie nodig. Coöperatie Dimpact moet meebewegen met de veranderende behoeften van haar lidgemeenten in transitie. Anders verliest ze uiteindelijk haar toegevoegde waarde. Derhalve heeft de Algemene Leden Vergadering in Q2 2018 besloten tot een vernieuwde strategie: naast de bestaande beheersactiviteiten, worden ook innovatie-activiteiten in gezamenlijkheid ontplooid: 'het innovatiespoor'. Daarin is Dimpact de innovatie-katalysator met doe- en opschaalkracht voor en door gemeenten. Samen innoveren staat centraal. Samen hebben we meer innovatiekracht, meer ideeën en middelen.

## Innovatie-agenda gevoed voor en door gemeenten

Er komt een gezamenlijke innovatie-agenda. Lidgemeenten voeden deze agenda; we kijken veel naar buiten voor inspiratie. Wie, waarmee, met wie, bezig is, wordt transparant in beeld gebracht. De synergie met eigen en externe ontwikkelingen (zoals VNG, Common Ground, andere samenwerkingsverbanden) en (ook externe) innovatiegemeenten wordt opgezocht. Regiebureau inspireert, Dimpact prikkelt, jaagt aan en regisseert vanuit de strategie en visie van de vereniging.

## Innovatiekeuzes maken in de vereniging

- De Dimpact-Commissie Strategie & Beleid bekijkt (aan de hand van een transparant toetsingskader) welke innovatieprojecten ook collectieve inleg van middelen krijgen.
- In het toetsingskader spelen (a) de strategische koers van de vereniging, (b) de opschaalbaarheid, (c) landelijke ontwikkelingen een belangrijke rol. Het toetsingskader wordt door de Commissie Strategie & Beleid in de praktijk in 2019 doorontwikkeld.

## Hoe we samen innoveren

- Innovatie vraagt vrije ruimte en experimenteren. Dimpact biedt daarom vrije experimenteerruimte aan gemeenten. Creativiteit wordt gestimuleerd. We timmeren daarom niet te veel vooraf dicht. Bij innoveren hoort experimenteren; soms mislukt het en daar leren we van. Door samenwerking verdelen we risico's, lasten en inzet.

- Koplopergemeenten in een innovatieproject leggen zelf ook middelen (geld en menskracht) mee in het project. Zo'n innovatieproject kan vervolgens gestimuleerd worden met extra inleg vanuit de collectieve innovatiemiddelen (geld en capaciteit) van de vereniging. Dit verlaagt de drempel voor deelnemende gemeenten en vergroot de slagkracht van het innovatieproject.
- Lidgemeenten kunnen zelf het Dimpact-samenwerkingsplatform ook inzetten ten behoeve van innovatieprojecten die niet met collectieve middelen (mee)gefinancierd worden.
- We werken via een 'innovatietrechter'. De innovatie-ideeën van leden worden gezamenlijke projecten. Gemeenten kunnen op diverse momenten in- of uitstappen in zo'n innovatieproject en wel of niet het eindproduct afnemen.

## Resultaten eerste fase

- Dimpact-platform realiseren waarop ideeën, mensen en projecten vind- en deelbaar zijn.
- Het ideeënportfolio vullen op basis van (externe) ontwikkelingen en behoeften van gemeenten.
- Zorgen dat meer (verschillende) gemeenten mee doen in innovatiethema's.
- Verbindingen organiseren voor (landelijke) agenda-synergie van activiteiten.
- De gerealiseerde innovaties worden geëvalueerd op basis van hun valuecase en ook de innovatie-aanpak algemeen wordt geëvalueerd en geoptimaliseerd.

## Middelen

- Om innovatie neer te zetten in onze vereniging, gaan we 3,7% van de omzet van de coöperatie structureel aanwijzen als innovatiebudget.
- In 2019 starten we door: 1) binnen de vastgestelde begroting en tarieven 180.000 euro vrij te maken, waaronder 1,5 fte aan regiebureau-capaciteit om innovatie te regisseren; en 2) daarnaast wordt de leden gevraagd samen 220.000 euro extra collectief in te leggen voor innovatie. Verdeeld over het inwonertal vraagt dat een inleg van 12 eurocent per inwoner<sup>1</sup> van elke lidgemeente in 2019, naast de reguliere tarieven.
- Ook na 2019 wordt dit een structurele innovatiebijdrage. Deze zal voor 2020 en verder, via het reguliere begrotingsproces (bedrijfsplan) van de vereniging vormgegeven worden met de leden. Een jaarlijks innovatiebudget van zo'n 3,7% en 0,12 euro vormt het uitgangspunt.
- De vereniging zal daarnaast ook proactief inzetten om middelen te betrekken in de vorm van subsidies, landelijke 'potjes' of inleg door andere gemeenten/organisaties in onze innovatieprojecten.

## Rendement

- Niet elke innovatie-investering zal rendabel zijn; innovatie vraagt experimenteer- en leerruimte.
- Innovatie-investeringen worden niet ingezet om bestaande diensten te beheren.
- Dimpact innovatie-investeringen worden altijd ingezet voor vernieuwingen ten behoeve van betere publieke dienstverlening en interactie met burgers en bedrijven. En kunnen verbinding hebben met de klantprocessen van één of meer gemeentelijke domeinen.
- Innovatie-investeringen komen primair aan de Dimpact-deelnemers ten goede.

---

<sup>1</sup> Berekend o.b.v. 1.808.349 inwoners per 1-1-2019



# Inhoud

Managementsamenvatting .....	2
1 Op naar excellente dienstverlening.....	5
2 Blik op Coöperatie Dimpact.....	8
3 Samen innovatiekracht vergroten.....	10
4 Hoe innoveren we met elkaar? .....	12
5 Open innoveren.....	14
6 Actuele innovatiethema's .....	15
7 Innovatieresultaten .....	18
8 Middelen organiseren .....	19
Bijlagen .....	22
I Identiteit.....	23
II Gemeenten gaan een transformatie in.....	24
III Denkbeelden: Dienstverlening Design .....	25
IV Strategische speerpunten Dimpact .....	28

# 1 Op naar excellente dienstverlening

*Een strategisch speerpunt van Dimpact is 'Innovatiekracht vergoten'. Om te excelleren in publieke dienstverlening en interactie met burgers en bedrijven, hebben we namelijk meer innovatiekracht nodig. Er zijn daarbij twee actielijnen benoemd:*

- *koplopers de ruimte geven*
- *open innovatie, ook met gemeenten zonder e-Suite, mogelijk maken*

Bron: Pagina 11 Strategie document 2018

## Van aanbod gedreven naar klantgericht

Van oudsher is overheidsdienstverlening aanbod gedreven vormgegeven. In de afgelopen jaren zijn processen gedigitaliseerd en er is voor de burger een digitaal kanaal gekomen. Veel van het dienstverleningsaanbod is niet wezenlijk veranderd en is gebaseerd op de formulieren van het papieren tijdperk. De energie zat vooral in het gemakkelijk en efficiënter maken van het werk voor medewerkers.

## Inwoner en bedrijf centraal

Om burger en bedrijven werkelijk centraal te zetten, moeten we ze goed kennen. Wie is de klant? Wat wil hij/zij van de gemeente? Als we dit weten, kunnen we de dienstverlening daarop inrichten. De burger is meer dan alleen klant. Integraal naar de burger kijken – niet alleen als klant – is een opkomende trend in publieke dienstverlening. De burger of inwoner heeft immers verschillende rollen, zoals figuur 2 weergeeft.



Figuur 2 Burger meer dan klant

## Ontwikkelingen in publieke dienstverlening

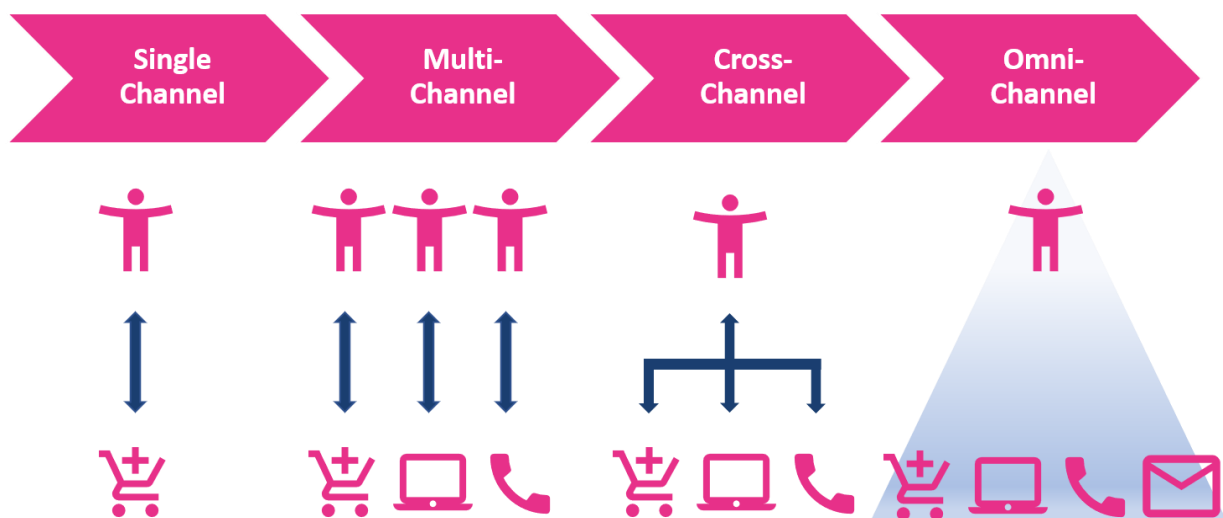
Ontwikkelingen	Betekenis voor klantcontact en interactie <sup>2</sup>
<b>Persoonlijk</b>	samen is ons vertrekpunt, vertrouwen onze basis, we doen wat we beloven, ons contact is persoonlijk en op maat, wij werken als één afdeling, snel en in één keer goed
<b>Massaal online</b>	wij bedienen massaal online, natuurlijk blijft telefonisch en fysiek contact als mogelijkheid beschikbaar (klik, bel, kom)
<b>Dichtbij</b>	wij zijn 'om de hoek' en online (plaatsonafhankelijk), wij zijn dichtbij op het moment dat het handig is (tijdsonafhankelijk)
<b>Van buiten naar binnen</b>	wij luisteren naar de gemeenschap en zijn dichtbij als de energie er is
<b>Samen met de buurt</b>	wij helpen de initiatiefnemer als dat nodig is, we laten los als hulp niet nodig is en nemen het initiatief als de situatie daarom vraagt
<b>Datagedreven</b>	wij gebruiken 'big en small data' om te voorspellen en onze dienstverlening en bedrijfsvoering te verbeteren

Tabel 1: Ontwikkelingen in publieke dienstverlening

<sup>2</sup> Bron: "Klantcontact en interactie met je gemeente – Slimmer, sneller en beter bouwen in 34 gemeenten"

## Evolutie naar omnichannel klantinteractie; de nieuwe kanalenpak

Ten opzichte van vroeger wordt publieke dienstverlening al geleverd via meerdere kanalen. Dit levert gemeenten anno 2019 soms een wirwar van niet-samenhangende interacties met inwoners op. Kijken we naar het bedrijfsleven dan zien we dat de multi-kanaalaanpak evolueert naar een zogenaamde omnichannel-aanpak. Dat komt ook naar gemeenten. Bij omnichannel dienstverlening wordt de focus verlegd naar een afgestemde ervaring voor de klant. De klant wordt centraal gesteld en alle kanalen draaien in harmonie om te klant heen. Bijvoorbeeld: de inwoner bepaalt zelf welk kanaal het beste past bij zijn of haar vraag en kan binnen (de looptijd van een zaak) wisselen van kanaalkeuze, zonder dat informatie verloren gaat. Dit houdt in dat de kanalen elkaar aanvullen en complementeren zodat dat er synergie optreedt. Ieder kanaal heeft eigen, unieke eigenschappen en vervult daarom een specifiek doel. Je juiste combinaties tussen kanalen<sup>3</sup> verbeteren de klantreis van burgers met de overheid.

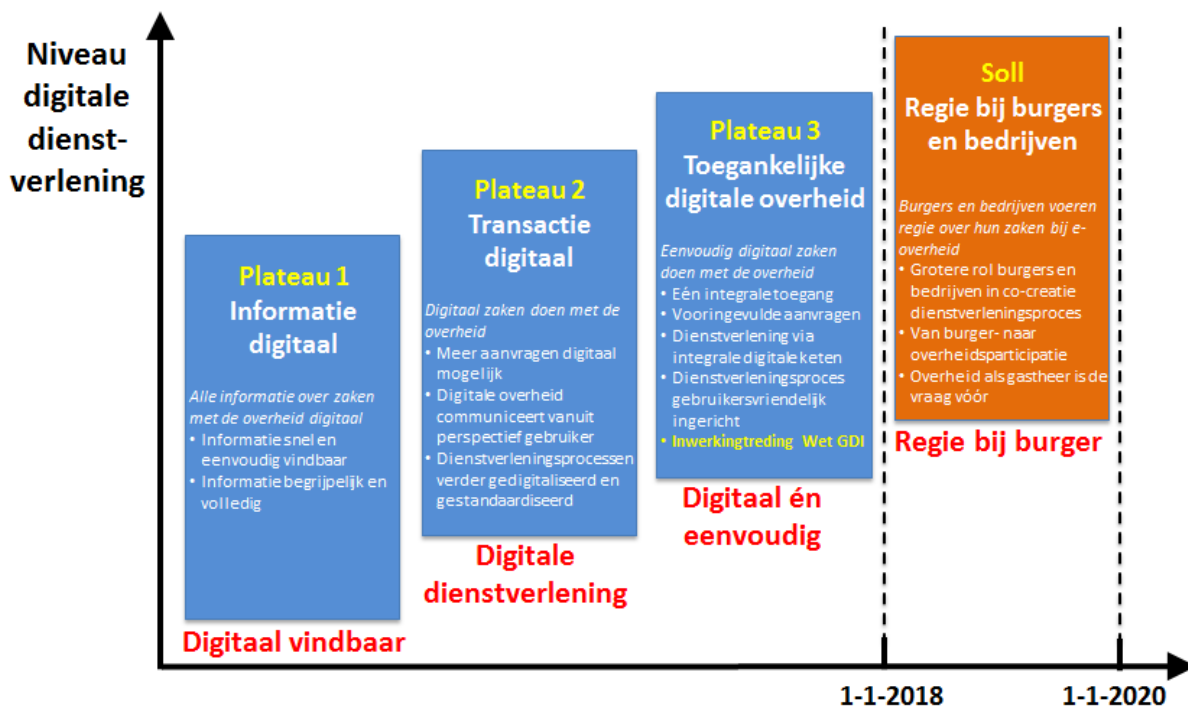


Figuur 3: Evolutie naar omnichannel

## Regie van dienstverlening naar burgers en bedrijven

In de afgelopen jaren hebben we ook in Dimpact-verband gewerkt aan de (landelijk gedefinieerde) plateaus van digitale dienstverlening, zoals figuur 4 laat zien. Op het moment van schrijven heeft Dimpact met haar diensten invulling aan het 3<sup>e</sup> plateau bereikt. Het is echter nog niet zo dat elke lidgemeente dit organisatie-breed heeft geïmplementeerd. Recente evaluaties van de vorderingen op de digitale overheid, laten zien dat de overheid de digitaliseringsslag van de maatschappij niet bij kan houden om naar plateau 4 te komen. Zie onder andere het rapport Maak Waar!

<sup>3</sup> Zie bijvoorbeeld ook de concept visie op de e-Suite waarin ook social media (kanalen) via apps aan de e-Suite verbonden worden.



Figuur 4: Niveaus digitale dienstverlening

### Dienstverlening en informatiehuishouding

Excellente dienstverlening en interactie met burgers en bedrijven vraagt een andere informatiehuishouding die het voor gemeenten mogelijk maakt. Verkokerde domein- of backoffice ICT-applicaties zorgen voor verkokering in klantinformatie, ofwel ‘hokjes’. Dat bemoeilijkt de gemeente om zich te organiseren om een integraal dienstverleningsconcept, waarin burger en ondernemer werkelijk centraal kunnen staan. Dat moet anders. De ICT-markt werkt nog weinig mee. Daarom heeft Dimpact de beweging CommonGround omarmd<sup>4</sup> en bouwt ze ook op landelijke schaal mee aan de realisatie hiervan. CommonGround is de werknaam van een streefbeeld voor informatiehuishouding van de overheid. Voor meer informatie zie <https://vng.nl/samen-organiseren/common-ground>.

<sup>4</sup> Dit is door de Dimpact Algemene Leden Vergadering omarmd via het Strategische plan in Q2 2018.

## 2 Blik op Coöperatie Dimpact

### Hoe het begon

Dimpact is in 2006 opgericht door vijf gemeenten om samen te kunnen werken aan de ontwikkeling van een digitaal loket. Dat was een flinke innovatiestap. We pionier in het samen organiseren tussen gemeenten. Inmiddels is gezamenlijk organiseren een trend die zich nog steeds voortzet onder alle gemeenten in Nederland.

De opgave was ook in 2006 groot, en de beschikbare kennis, mensen en middelen waren gering. Samenwerken lag voor de hand. Een coöperatie bood leden gelijk zeggenschap, inspraak en de mogelijkheid tot gezamenlijke inbesteding voor opdrachten naar de markt. Dat digitaal loket ontwikkelde zich met de tijd tot een front- en midoffice suite (er bestonden geen zaaksystemen). Zo'n suite was niet te koop op de markt, want er waren vooral backoffice-systemen. We moesten samen zelf bedenken wat we (anders) wilden en een opdracht formuleren naar een leverancier. Dat werd Atos. Een partij die daarvoor geen marktspeler was op dit gebied.

### Groei

We groeiden in ledental en ontwikkelden samen steeds meer. De gevestigde orde in de markt vond het spannend; diverse juridische brieven kwamen binnen. De e-Suite is anno 2018 een volwaardig zaakstelsel met proceseditors en e-diensten bibliotheek. De burgerzakenmodules zijn aan het portfolio toegevoegd, net zoals de WIM-website en MyLex.

### En nu

Niet elke lidgemeente neemt nu alles af van Dimpact. Koplopers werken samen in wisselende coalities. Gezamenlijk zijn we met ruim 30 gemeenten eigenaar van de coöperatie. Lidgemeenten nemen verschillende mixen van diensten af. Beheer van de e-Suite speelt in 2018 nog een grote rol in de dienstverlening van de coöperatie naar de leden, maar ook beheer van BZM, MyLex en WIM-website. Kijkend naar onze historie zijn we begonnen vanuit gezamenlijk innoveren en zijn we met de fase van de diensten/producten meebewogen qua accent. De laatste periode lag het accent sterk op beheer.

### Ambitie

De ALV heeft haar ambitie voor Dimpact begin 2018 aangescherpt: **“Excellente publieke dienstverlening en interactie met burgers en ondernemers”**. De activiteiten in Dimpact-verband dragen bij aan die strategische ambitie. Dat geldt uiteraard ook voor innovatie-activiteiten.

### Strategie

In de toekomst wordt het steeds belangrijker om innovatiestappen met elkaar te zetten. Dat wordt weerspiegelt in de strategie welke de Algemene Leden Vergadering (ALV) in Q2 2018 heeft vastgesteld. Daarin hebben we besloten dat we naast het bestaande beheerspoor ook een innovatiespoor nodig hebben. Dat moet nu worden neergezet. De afgelopen periode heeft de vereniging meer duiding gegeven over hoe en wat we met elkaar willen innoveren.

## Scope van Dimpact

De scope van Dimpact geldt voor alle activiteiten van de coöperatie, zo ook innovatie.

Het Dimpact-innovatiespoor moet ons vernieuwingen brengen die de strategische ambitie van onze coöperatie helpen te realiseren. Hierbij kijken we vooral naar innovatiemogelijkheden van dienstverlening en interactie met burgers en bedrijven, maar ook in én om het klant/primaire-proces van de gemeente. Dat raakt dus niet alleen het klantcontactcentrum of burgerzaken, maar ook de andere domeinen waar processen en interacties met burgers en bedrijven plaatsvinden. We kijken niet vanuit de klassieke benadering ('front-office'), maar juist vanuit de moderne integrale benadering van de processen en interacties van een klant gecentreerde organisatie.

Dimpact kijkt dus integraal naar 'dienstverlening en klantinteractie', vanuit de beleving van de klant.

Bedrijfsvoering of het secundair proces zien we vooralsnog niet als onderdeel van de innovatiescope van Dimpact. Zie figuur 5.

## Hoe we vroeger naar het klantproces keken

*Standaard dienstverleningsproces*

Info	Aanvraag	Voortgang	Afronding
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website</li> <li>- PDC</li> <li>- CMS: zoeken in diverse bronnen met feedback</li> <li>- CRM: klantherkenning</li> <li>- KCs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulieren</li> <li>- Prefill</li> <li>- Gegevensmagazijn</li> <li>- DigiD/eID/e-Herkenning / ...</li> <li>- Multi-gemeente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berichtenbox</li> <li>- PIP</li> <li>- MijnOverheid</li> <li>- Koppeling taaksystemen</li> <li>- Koppeling basisregistraties</li> <li>- Advies externe partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivering</li> <li>- Digitale beschikking</li> </ul>

## Hoe we in 2019 naar het klantproces kijken

*Standaard dienstverleningsproces*

Info	Aanvraag	Voortgang	Afronding
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website</li> <li>- PDC</li> <li>- CMS: zoeken in diverse bronnen met feedback</li> <li>- CRM: klantherkenning</li> <li>- KCs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulieren</li> <li>- Prefill</li> <li>- Gegevensmagazijn</li> <li>- DigiD/eID/e-Herkenning / ...</li> <li>- Multi-gemeente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berichtenbox</li> <li>- PIP</li> <li>- MijnOverheid</li> <li>- Koppeling taaksystemen</li> <li>- Koppeling basisregistraties</li> <li>- Advies externe partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivering</li> <li>- Digitale beschikking</li> </ul>

*Figuur 5: Klantproces vroeger en nu*

Met name innovaties die de markt niet zomaar (uit zichzelf) oppakt zijn een interessant terrein om in Dimpact-verband met elkaar te innoveren. Juist de kracht van samenwerking kan daar verschil maken waar de markt niet beweegt.

## 3 Samen innovatiekracht vergroten

*Een strategisch speerpunt van Dimpact is 'Innovatiekracht vergroten'. Om te excelleren in publieke dienstverlening en interactie met burgers en bedrijven, hebben we namelijk meer innovatiekracht nodig. Er zijn daarbij twee actielijnen benoemd:*

- *koplopers de ruimte geven*
- *open innovatie, ook met gemeenten zonder e-Suite, mogelijk maken*

Strat. doel. P.11 strategie doc. ALV 2018.

### Waarom is innovatie belangrijk voor gemeenten?

De verwachtingen van burgers en ondernemers nemen toe, onder invloed van onder andere maatschappelijke en technologische ontwikkelingen<sup>5</sup>. Gemeenten moeten flinke stappen zetten om wendbaarder en klantgerichter te werken. Een strategische kanteling is nodig. Gemeenten moeten bewegen van bestaande, logge ICT naar een wendbare, moderne en interactieve overheid. Terwijl we innovatiestappen zetten moet de dienstverlening en bedrijfsvoering op orde blijven. Dienstverlening en de onderliggende informatiehuishouding spelen een belangrijke rol.

### Innovatie van dienstverlening en innovatie van informatiehuishouding

We willen naar een flexibele, modulaire, gebaseerd op services, *pay-per-use* ICT-landschap toe. Waar ICT snel aangepast kan worden op de wensen van de gebruiker. En waar de basis gedegen is met enkelvoudige opslag<sup>6</sup> (zie o.a. VNG Common Ground) en waar privacy geborgd is. Zo ver zijn we nog niet.

### Wat verstaan we onder innovatie?

Hierover valt heel veel te schrijven. Er zijn allerlei modellen voor. Om geen theoretische exercitie te maken, adviseren we de lezer om de video van innovatie-expert Gijs van Wulffen te bekijken op <https://youtu.be/b6ldeb-sdtg?t=585>. Hij legt het eenvoudig uit zonder jargon.

### Waarom samen innoveren?

Daar waar mogelijk willen we via vervangingsinvesteringen stappen naar innovatie zetten, maar dat lukt niet altijd. Samenwerken met elkaar aan innovatie is daarom nodig om zowel de ideeën als de lasten te delen. <https://www.youtube.com/embed/b6ldeb-sdtg?start=1028&end=1252>. De (ICT-)markt, de gevestigde orde en soms ook onze eigen organisatie werken niet altijd mee om innovatiesprongen te maken. Gemeenten hebben elkaar nodig om innovatie samen te organiseren en te bekostigen. Om vraagstukken aan te pakken en samen een breekijzer te vormen in de transitie die voor ons staat. Dit vraagt om regie op samenwerking tussen gemeenten om samen échte innovatiesprongen te kunnen maken. Daarin speelt Dimpact een belangrijke rol.

### Dimpact moet innoveren

Als gemeenten voor een transitieopgave staan in hun dienstverlening en informatiehuishouding, staat Dimpact dat ook. Dimpact bestaat namelijk om lidgemeenten te laten excelleren in hun dienstverlening en interactie met burgers en bedrijven. Innovatie is dus net zo noodzakelijk voor Dimpact als voor elke lidgemeente. Zonder innovatie zal de coöperatie met de tijd haar toegevoegde waarde voor de lidgemeenten verliezen. De kracht van samenwerking moet meebewegen met de strategische opgave

<sup>5</sup> Zie onder andere het rapport 'MaakWaar!' Op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/04/18/rapport-van-de-studiegroep-informatiesamenleving-en-overheid-maak-waar>

<sup>6</sup> Zie VNG CommonGround: <https://vng.nl/samen-organiseren/common-ground> voor meer informatie.

van de lidgemeenten. Daarom moet Dimpact innoveren. Dit is al in de strategische koers van begin 2018 vastgesteld door de ALV. Het is nu zaak om innovatie echt te organiseren met elkaar.

## Dimpact-portfolio met innovatie én beheer

- Het Dimpact portfolio zal gaan bestaan uit een aantal beheerde diensten met projecten daarin. Ook vanuit de innovatieagenda ontstaan activiteiten en innovatieprojecten. Innovatieprojecten kunnen uiteindelijk weer resulteren in nieuwe (te beheren) diensten voor gemeenten.
- Met een groeiend aantal activiteiten in het Dimpact-portfolio, wordt afstemming belangrijker. De functie van portfoliomanagement moet in de vereniging beter geborgd worden. Dit is (niet uitsluitend), maar mede een gevolg van het uitbreiden van de innovatieactiviteiten.
- Het Dimpact-portfolio bestaat nu uit een aantal beheerde diensten, met daarbinnen collectieve inkoopcontracten voor ICT-toepassingen. De rol van de grootste dienst in Dimpact-verband, de e-Suite geleverd door Atos, gaat mogelijk veranderen. Dat komt enerzijds omdat gemeenten anno nu méér dan de e-Suite nodig hebben om goede dienstverlening en klantinteractie te realiseren. Aan de andere kant speelt het einde van het aanbestedingscontract met Atos voor de e-Suite in 2023, en het mogelijk overgaan naar een open broncode voor de e-Suite. Ontwikkelingen in dit kader zijn van grote impact voor de strategie en (de verhoudingen in) het portfolio van Dimpact.
- Onafhankelijk van e-Suite en Atos willen we innovatie-investeringen goed laten renderen bij de gemeenten, ook na 2023.
- De geïntegreerde BurgerZakenModules, WIM website, MyLex en i4Sociaal zijn andere diensten die Dimpact nu in haar portfolio voert. Innovatieprojecten kunnen resulteren in nieuwe ICT-toepassingen en bijbehorende diensten in het Dimpact-portfolio. Met de komst van het innovatiespoor ligt uitbreiding van het beheerspoor op ter termijn voor de hand.
- De beweging CommonGround wordt door de VNG en door Dimpact<sup>7</sup> omarmd. CommonGround zien we als de nieuwe informatiearchitectuur waar we naartoe willen. CommonGround *an sich* is niet gelijk aan innovatie van publieke dienstverlening, maar het faciliteert wel (bijvoorbeeld door regie op eigen gegevens voor burgers mogelijk te maken). CommonGround is dus geen Dimpact-innovatiedoel op zichzelf, maar vooral een route of middel om naar moderne dienstverlening te komen. Innovatieprojecten kunnen natuurlijk wel experimenten omvatten die bijdragen aan de CommonGround beweging. En als we nieuwe ICT-toepassingen (laten) ontwerpen en bouwen, dan ligt het voor de hand dat we dat nu op de nieuwe “CommonGround” manier aanpakken.

## Innovatiespoor stevig naast beheerspoor

Innovatie is belangrijk voor de toekomst van gemeenten en voor de toegevoegde waarde van de coöperatie naar de gemeenten. Innovatie kan daarom geen bijzaak of sluitpost (meer) zijn. Leden erkennen de noodzaak er van en potentie van Dimpact voor innovatie. Het innovatiespoor moet dan wel steviger neergezet worden dat tot nu toe. De volgende hoofdstukken geven inzicht in hoe we de innovatie-aanpak in Dimpact vormgeven met elkaar.

---

<sup>7</sup> Zie strategie document zoals vastgesteld in 2018.



## 4 Hoe innoveren we met elkaar?

### Dimimpact als katalysator voor innovatie

Dimimpact regisseert gezamenlijk strategie- en visievorming, prikkelt en neemt het voortouw bij verkenning van innovatiekansen voor gemeenten. Ze brengt mensen met innovatiekracht en ambities bij elkaar. Samen kunnen zij meer creëren dan de som der delen. Dimimpact fungeert als katalysator en platform voor praktische innovaties voor gemeenten die gezamenlijk versneld, bekostigd en opgeschaald kunnen worden.

### Samen meer verbinding (op)zoeken omtrent dienstverlening en klantinteractie

Om op meer (dienstverlenings-)gebieden met elkaar samen te werken en te innoveren, is het relevant dat lidgemeenten meer gezamenlijke innovatiekansen benutten om (strategische) uitdagingen te realiseren. Dit kan op verschillende manieren. De elementen over dienstverlening in de coalitieakkoorden of informatiebeleidsplannen kunnen bijvoorbeeld aanknopingspunten bieden voor samen innoveren binnen Dimimpact. Proactief zoeken naar gezamenlijke raakvlakken is belangrijk bij het innovatiespoor. Dit vraagt meer betrokkenheid van directie en management van de gemeenten om de Dimimpact-innovatiestrategie te voeden met hun (transitie)vraagstukken vanuit de business.

Middelen die gemeenten bijvoorbeeld georganiseerd hebben voor de realisatie van de informatiebeleidsplannen, kunnen slimmer samen worden ingezet als gemeenten gedeelde ambities hebben. In kennisdeling en regie worden activiteiten ontplooid om gemeenten bij elkaar te brengen op dergelijke innovatiekansen.

### Werkwijze: wendbaar, klantgericht en agile

De innovatie-werkwijze kenmerkt zich door klein te beginnen en een *agile*-aanpak waarbij regelmatig de eindgebruiker in het proces betrokken wordt. We bouwen geen enorme ICT-pakketten waaraan we vast zitten voor 10 jaar, maar innovatie levert een zogenaamd *minimum viable* product op; een werkbare versie waaraan we snel en continu de regie op de doorontwikkeling hebben. Zo nemen we de praktijkervaring en de feedback van de eindgebruiker mee in de doorontwikkeling.

### Stijl en cultuur voor innovatie

Innovatie kan floreren in een innovatiecultuur. Dimimpact wil voor de medewerkers van lidgemeenten de plek zijn waar ze terecht kunnen voor ideeën, inspiratie, meedoen met en hergebruiken van anderen.

### Centraal innovatie fieldlab

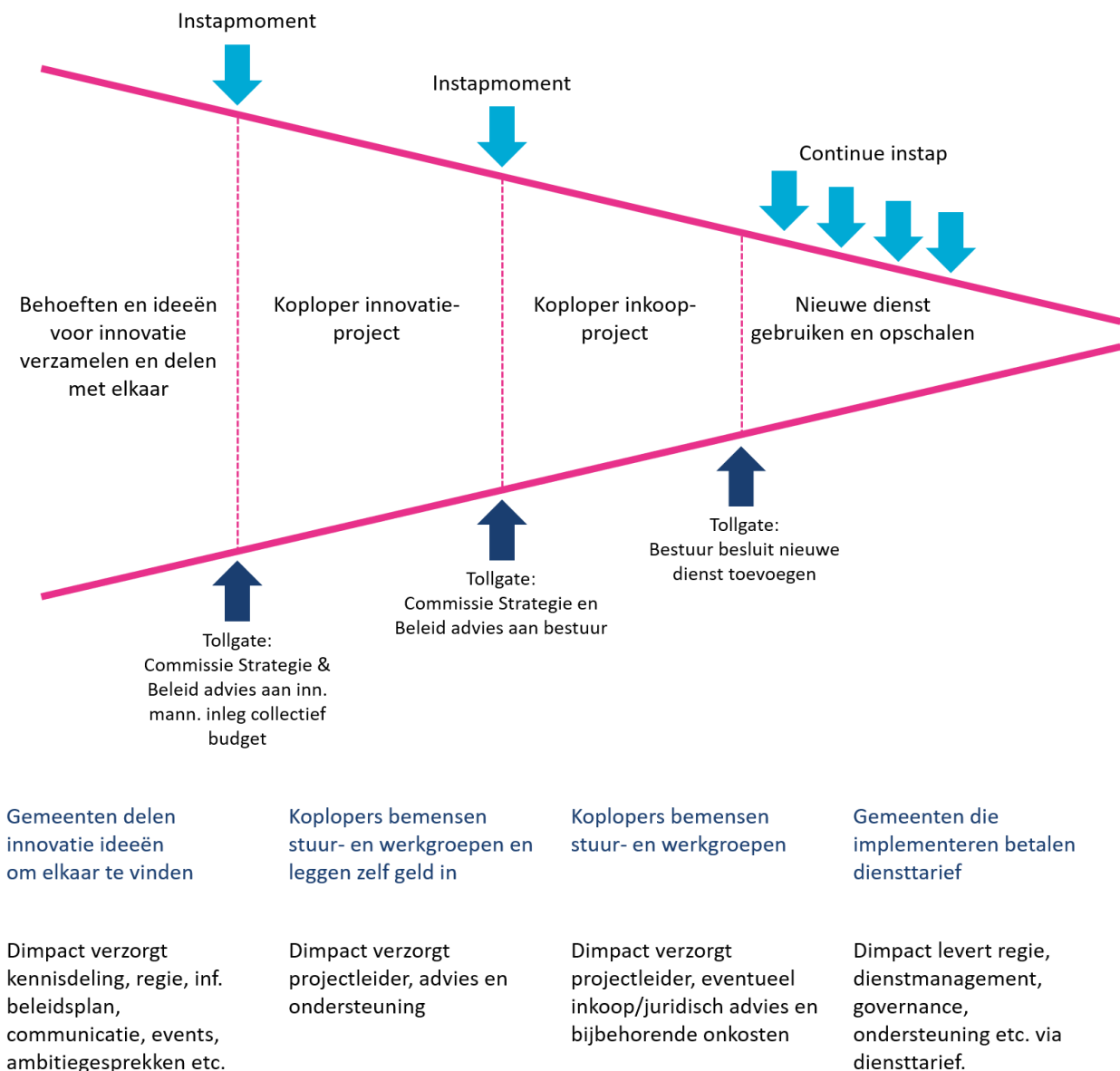
Om elkaar te treffen en te delen vormt Dimimpact een online en offline platform voor innovatie. Dat gebeurt nu door middel van bijeenkomsten in het land. We hebben begin 2019 de mogelijkheid om een meer vaste, centrale plek te regelen om het Dimimpact Innovatie Fieldlab op de kaart te zetten.

### Rolverdeling: gemeenten zijn zelf aan zet in eigen organisatie

De gemeente bepaalt altijd zelf of ze meedoen of afnemen bij een innovatieproject of een nieuwe dienst die daaruit voortvloeit. De gemeente is en blijft ook zelf verantwoordelijk voor goede implementatie in de organisatie en de bijbehorende werkwijzen. Dimimpact kan kennisdeling hierover faciliteren, soms coachende vragen stellen, gemeenten kunnen elkaar helpen, opleidingen regelen of het werk van bijvoorbeeld consultants organiseren wanneer gemeenten dat wensen. Raakt het de organisatie? Dan blijven de gemeenten zelf aan zet.

### Proces: innovatietrechter

Schets van in- en uitstapmomenten voor gemeenten in innovatieprojecten (of nieuwe diensten):



Figuur 3: Innovatietrechter

### Koplopergemeenten krijgen de ruimte voor innovatie

Gemeenten die voorop willen lopen met innovatiethema's krijgen bij Dimpact de ruimte. In wisselende coalities kunnen gemeenten samenwerken aan initiatieven. Niet elke gemeente hoeft overal tegelijk aan mee te doen.

- Koplopergemeenten bepalen het tempo van 'hun' innovatieproject.
- Initiatieven van koplopers die kansrijk zijn voor de hele samenwerking (en voldoen aan bijbehorende voorwaarden) krijgen ondersteuning door onder andere regie en advies. Ook kunnen ze ondersteund worden met geld uit het collectieve innovatiebudget.
- Koplopergemeenten investeren zelf mee met hun mensen en geld. In de beheerfase worden incentives georganiseerd voor koplopers. Denk hierbij aan extra voordelen, extra ondersteuning of korting op het tarief.

## 5 Open innoveren

Zoals in onze strategische koers Q2 2018 door de ALV is omarmd, willen we een meer open samenwerkingsverband worden. Dat geldt ook voor ons innovatiespoor. Daarbij is ons uitgangspunt dat niet alle relevante innovaties voor publieke dienstverlening - ideeën, projecten of producten – in Dimpact-verband ontstaan of blijven.

(Her)gebruik van wat er bedacht en gemaakt is, stopt niet bij de grenzen van de Dimpact-leden. Er zijn tal van initiatieven die wij kunnen hergebruiken van anderen en die anderen wellicht met ons willen opschakelen. Het is belangrijk voor onze innovatiekracht om ook onze netwerken met andere gemeenten en partijen in te zetten bij innovatie. We hoeven niet alles zelf te bedenken. Dat scheelt ons onnodige investeringen, tijd en faalkosten. Die openheid levert ons (soms indirect) weer voordelen op zoals landelijke zichtbaarheid, gunfactor of invloed bij onze stakeholders. En we willen kunnen opschalen met gemeenten die (ook financieel) willen bijdragen aan innovatieprojecten en de diensten die daaruit voortkomen.

Uitgangspunten open innoveren:

- Openheid van Dimpact-innovatieprojecten of diensten moeten altijd primair voordeel bieden aan de Dimpact-deelnemers.
- De optie tot openheid betekent niet dat we dat automatisch voor alle innovatieprojecten inzetten. Het moet voordeel bieden en renderen bij de lidgemeenten. Ook met openheid zelf gaan we experimenten.
- Wanneer er geen collectief aanbesteding(scontract) aan te pas komt, zijn er (op het moment van schrijven) beperkte mogelijkheden<sup>8</sup> om open te innoveren met andere gemeenten en organisaties. Een innovatie-overeenkomst met derden is dan wenselijk.
- Bij innovatieprojecten die uitmonden in een Europese aanbesteding, is openheid gebonden aan juridische kaders. Om dit goed in te richten vraagt dit om nadere uitwerking met de verenging. Op de ALV van Q2 wordt besproken welke vorm(en) we willen hanteren.

### Aankomende besluitvorming vorm openheid

Bij sommige innovatieprojecten in 2018 werken we al open op kleine schaal. De mogelijkheden zijn echter beperkt. En het is nu geen duurzaam of uitnodigend verhaal voor andere gemeenten om mee investeren in ontwikkeling van collectieve ICT-voorzieningen. De tijdelijke invulling van openheid geeft ons nu tijd om het openheid-vraagstuk te verkennen.

Om openheid toekomstbestendig te maken is een nadere uitwerking nodig over hoe we openheid in onze governance willen organiseren. Uiterlijk Q2 2019 wordt dit besproken met de ALV.

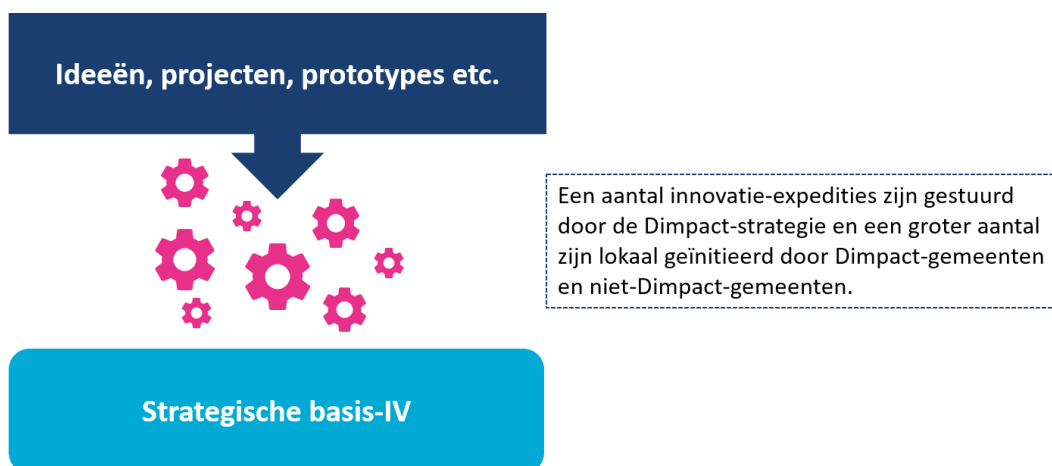


<sup>8</sup> Verzoek om openheid in een (collectief mee-gefinancierd) innovatieproject in Dimpact wordt altijd besproken met de Commissie Strategie & Beleid als onderdeel van het innovatie-projectvoorstel.

## 6 Actuele innovatiethema's

### Strategie en Innovatie-agenda

Voor innovatie kunnen we onderscheid maken in de basisinfrastructuur die nodig is om een andere architectuur te bewerkstelligen, denk hierbij aan de gelaagde architectuur Common Ground. Ook zijn er initiatieven die waarde voor gemeenten (en hun burgers) toevoegen welke meer de aard van toepassingen bovenop een infrastructuur zijn.



Van e-Suite naar .....

Portfolio-management

Figuur 7: Basisinfrastructuur

Het is een technisch verhaal, wat nog niet uitgekristalliseerd is, maar wat wel aandacht nodig heeft om tot een goede innovatie-agenda te komen. Beide invalshoeken kunnen elkaar versterken, maar hebben ook eigen karakteristieken en vragen daarmee mogelijk om verschillende werkwijzen. Dit thema vraagt verdere uitwerking.

### Ordenen van innovatiethema's

Innovatiethema's kunnen verschillende gemeentelijke domeinen raken, of volledig integraal dienstverlening/klantinteractie beslaan. Daarbinnen bouwen ze aan verschillende thema's. Zie figuur 8 hiernaast. Aan de hand van de onderstaande tabel proberen we duiding en overzicht van de thema's te gaan organiseren.

EXCELLENTE DIENSTVERLENING - ondersteuning door digitalisering -			
Domeinen:	Sociaal	Ruimtelijk	Burgerzaken
	<i>integraal</i>		
Thema's:			
Dialogo gericht			
Informatiegestuurd			
Samenwerkingsgewijs			
Proces- of ketengewijs			
Landelijke Invloed			

Figuur 8: Basisinfrastructuur

## Innovatiekansen

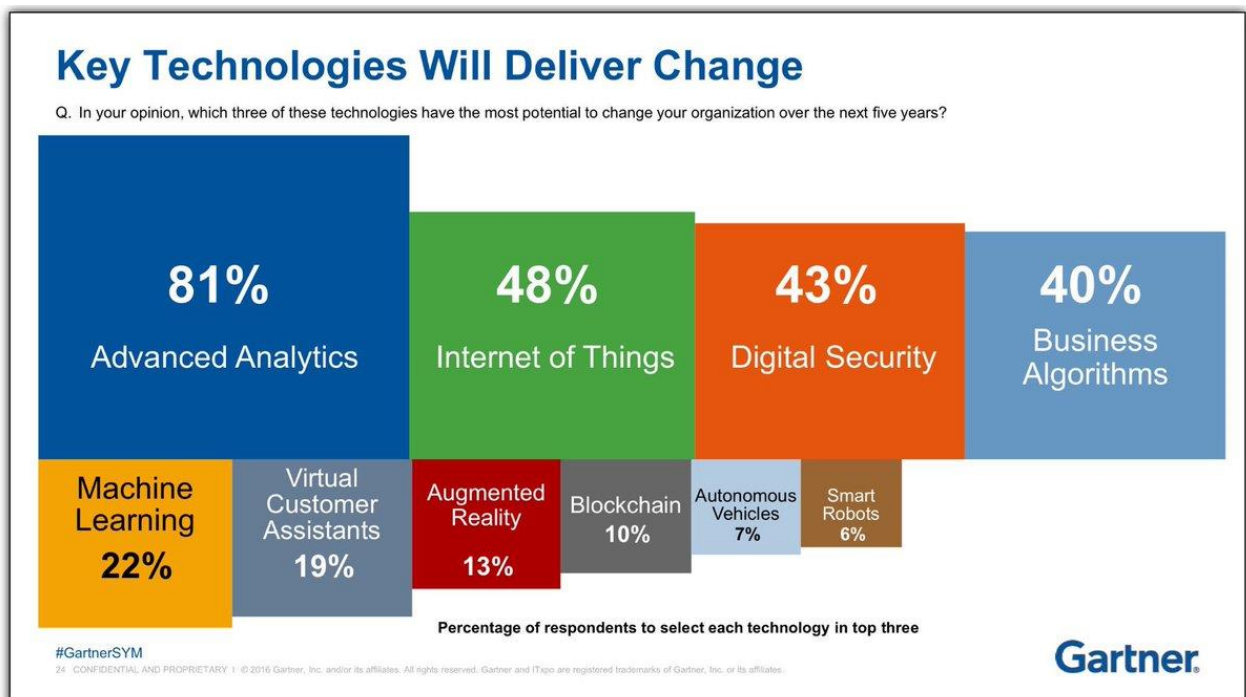
De vereniging heeft de volgende thema's geduid als innovatiekansen die zij voor de komende tijd interessant vindt:

- (ro)Bots
- Mijn omgevingen/apps/data
- Datagedreven/informatiegestuurd
- Geo
- Zelfservice
- Identity
- i4Sociaal
- Prototype
- Co-creatie
- Klantinteractie
- Rapid Application development (techniek)
- Experimenten in het kader van 'van zaaksysteem naar nieuwe basis IV (architectuur)

## Technologische ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen vormen een belangrijke drive voor automatisering en digitalisering binnen de gemeente. Ze geven een beeld van de toekomstige interactiemogelijkheden tussen burger en overheid. In figuur 8 schetsen we daarom een aantal belangrijke technologische trends.

Onderzoeks- en adviesbureau Gartner heeft onderzoek gedaan naar de technologische trends die volgens bestuurders het grootste potentieel hebben om hun organisatie te veranderen in de komende vijf jaar. Figuur 8 geeft de resultaten weer:



Figuur 4: Key technologies will deliver change<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Bron: Gartner Research

## Wat zijn effecten<sup>10</sup> voor dienstverlening/klantinteractie van deze trends?

- Interactie met apparaten wordt een meer persoonlijk gesprek.
- Veranderende servicemodellen door integratie in platforms.
- Steeds meer focus op het bieden van persoonlijke en relevante content voor individuen en behoefte aan maatwerk.
- Klant kiest zelf het moment en het gewenste kanaal.
- Mogelijkheden kunstmatige intelligentie voor interactie (*voice assistance* en chatsbots).
- Steeds meer (digitale) *selfservice*.

Technologie maakt steeds meer mogelijk<sup>11</sup> voor de dienstverlening aan en interactie met burgers, bedrijven en de gemeente/overheid. Het gaat technisch sneller dan wat gemeenten (en de markt wellicht ook) aan veranderkracht aan kunnen. De technologie is disruptief. Het geeft ook nieuwe mogelijkheden voor het collectiviseren van dienstverlening, interactie, uitvoering of ICT. Uitvoering van processen zal ook sterk gaan veranderen door technologie.

---

<sup>10</sup> Bron: rapport Interactiestrategie

<sup>11</sup> Zie ook het werkdokument van Dimpact waarin een aanzet is gemaakt over de verschillende technologische ontwikkelingen en hun effect op interactie, processen en data achter publieke dienstverlening.

## 7 Innovatieresultaten

### Doelstelling en scope van innovatie in Dimpact-verband

Bij innovaties in Dimpact-verband willen we altijd een verbetering in dienstverlening en interactie met burgers en bedrijven bereiken. Innovatieresultaten brengen dus altijd positieve vernieuwingen voor de gemeentelijke dienstverlening en/of klantinteractie.

Zoals gezegd beschouwen we dienstverlening en klantinteractie in brede zin. Dit raakt het primaire (klant)proces van de gemeente en kan betrekking hebben op het KCC, maar zeker ook het sociaal domein, burgerzaken of ruimtelijk (of een combinatie daarvan). Secondaire processen of bedrijfsvoering zien we vooralsnog niet als het innovatierrein van Dimpact.

### Integraal dienstverleningsconcept

We bouwen aan een integrale dienstverlening, o.b.v. een integrale informatiearchitectuur. Kijken naar wat er landelijk en in de omgeving gebeurt wordt daarom steeds belangrijker. Een strategische blik bewaakt de samenhang in de innovatie van het Dimpact-portfolio.

### Hoe manifesteren innovatieresultaten zich?

Innovaties kunnen uitmonden in:

- (ICT)producten
- innovatie van de klantbeleving
- innovatie van de service
- innovatie van processen

Innovatieprojecten kunnen ook tussentijds gestopt worden, waardoor de opbrengst vooral kennis zal zijn over het experiment. We streven er altijd naar dat innovatieprojecten groeien en uiteindelijk opgeschaald worden bij meerdere gemeenten.

### Relatie tussen innovatie en zaakstelsel

Innovaties kunnen naar het zaakstelsel vertaald worden (bijvoorbeeld vernieuwing van processen) en daar landen, maar vooral daarbuiten. In dat laatste geval willen we innovatie 'op het zaakstelsel inpluggen' in onder andere nieuwe ICT-producten en diensten (van ook nieuwe leveranciers). Technisch betreft het dan een samenstelling van verschillende ICT-systemen/-modules en leveranciers.

Mogelijkheden voor continuïteit van de e-Suite zaakstelsel na (het contract einde in) 2023 is voor het innovatiespoor dus ook relevant. Ondertussen streven we wel naar een gezonde onafhankelijk<sup>12</sup> van e-Suite en ook verder kijken wat er om ons heen gebeurt op dat gebied. De optie om de e-Suite langjarig te kunnen inzetten, kan de opschaalbaarheid en het rendement van innovatie-investeringen vergroten.

### Resultaten eerste periode

1. Realisatie van een platform waarop innovatie-ideeën, mensen en projecten deelbaar zijn.
2. Gevuld ideeënportfolio op basis van (externe) ontwikkelingen en behoeften van lidgemeenten.
3. Meer (verschillende) gemeenten doen mee in innovatie-thema's.
4. Verbinding ten behoeve van (landelijke) agenda-synergie met onder andere samenwerkingsverbanden, VNG en CommonGround.
5. Evaluatie van de gerealiseerde innovaties op basis van hun *valuecase* en de innovatieaanpak in he algemeen evalueren met de vereniging.

---

<sup>12</sup> Het reduceren van de afhankelijkheid is één van de strategische speerpunten zoals Q2 2018 vastgesteld door de ALV.



## 8 Middelen organiseren

Er zijn collectieve twee soorten middelen nodig om het innovatiespoor goed neer te zetten:

1. Regiecapaciteit door het regiebureau om het innovatie-samenwerking (net zoals bij de beheersamenwerking) op te zetten en te regisseren. Dit zien we terug in regie op de innovatie-agenda en in de innovatieprojecten van koplopers;
2. Geld voor diensten door derden, zoals (ICT) toeleveranciers en adviseurs. Geld aan toeleveranciers loopt vooral via de innovatieprojecten:

*Voor het innovatiespoor algemeen – innovatie-agendaregie:* Er zijn middelen nodig bij de coöperatie om de innovatieagenda op te zetten, te vullen en regisseren. Daar horen de (nieuwe) samenwerkingsprocessen bij. Denk bijvoorbeeld aan regisseren van (markt)onderzoek, besluitvorming en events in de vereniging. Hier betreft het vooral de regiebureau bemensing en overleglocaties.

*Per innovatie project:* Wanneer een innovatief idee een collectief innovatieproject wordt, zijn er aanvullende en project-specifieke middelen nodig. Denk hierbij aan:

- (door regiebureau of inhuur van) projectleiding; en/of
- (door regiebureau of inhuur van) projectondersteuning in de vorm van onder andere projectcommunicatie, secretariële en inhoudelijke expertise; en/of
- (door regiebureau of inhuur van) specifieke kennisgebieden voor een innovatieproject; en
- projectbudget (uit het collectief verenging innovatiebudget) om kansrijke innovatieprojecten van koplopers ook financieel mee te kunnen ondersteunen. Bijvoorbeeld bij de onkosten aan toeleveranciers voor het maken van klantreizen, prototypes en/of het bouwen van ICT-toepassingen en ondersteuning bij in gebruik name door gemeenten. De drempel voor innovatie wordt zo verlaagd, maar koplopergemeenten zullen zelf ook mee moeten blijven inleggen in het project waar ze in meedoen.

Vanuit gemeenten zijn onder andere de volgende mensen en middelen nodig:

- Inzet op het aandragen, delen en mee communiceren van initiatieven in en om Dimpact.
- Bemensing van project stuur- en werkgroepen in koplopers projecten.
- Inleggen van budget voor onkosten van koploperprojecten waar men in deelneemt.

### Uitgangspunten omtrent middelen

- De financieringsstroom voor innovatie en beheer wordt gescheiden.
- Voor beheer is *operational excellence* van belang, voor innovatie is ruimte nodig (ook financieel).
- Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kennis en capaciteit binnen het Dimpact-netwerk van gemeenten. Denk bijvoorbeeld aan kennis over inkoop of domeinkennis.

### Koplopers de ruimte geven

- Koplopergemeenten leggen naast capaciteit geld in bij innovatieprojecten waaraan ze zelf kiezen om deel te nemen in Dimpact-verband. Uit het collectief innovatiebudget kan dit mee aangevuld worden, mits het project voldoet aan de verenigingsvoorwaarden.
- Koplopergemeenten die innovaties zelf meefinancieren worden beloond wanneer de innovaties tot concrete resultaten leiden die opgeschaald worden naar meerdere afnemers. Bijvoorbeeld door de schaalvoordelen die behaald worden en met een initieel lager tarief bij beheer.
- De Commissie Strategie & Beleid speelt een belangrijke rol in het stellen van de voorwaarden en bepalen of er collectief budget wordt ingelegd bij een innovatieproject van koplopers.



## Financiële middelen binnen de coöperatie voor innovatie

Om het innovatiespoor bij Dimpact neer te zetten moeten we uiteraard ook middelen toewijzen voor innovatie, naast de middelen voor reeds lopende beheerspoor. Innovatie is in Q2 van 2018 door de Algemene Leden Vergadering aangewezen als belangrijk deel van de strategische koers van onze coöperatie. Innovatie is namelijk noodzakelijk voor het duurzaam borgen van toegevoegde waarde van het Dimpact-lidmaatschap voor gemeenten. En voor de ontwikkeling van moderne dienstverlening naar burgers. Daarom kan innovatie niet enkel een sluitpost zijn. We stellen het volgende voor:

- We stellen 3,7% van de omzet van de coöperatie beschikbaar als gezamenlijk innovatie-budget (dit percentage valt ruim onder het Nederlandse gemiddelde<sup>13</sup> investeringen in innovatie).
- Binnen de begroting en tarieven van 2019 wordt 180.000 euro vrijgemaakt, waaronder 1,5 FTE aan regiebureau capaciteit.
- De leden worden gevraagd om 220.000 euro extra collectief in te leggen voor de innovatie-samenwerking van Dimpact. Verdeeld over het aantal inwoners wat de leden per 1-1-2019 vertegenwoordigen is dat 12 eurocent per inwoner.
- Innovatiebudget wat in 2019 niet wordt ingezet, wordt meegenomen naar 2020.

Deze innovatiemiddelen worden onder andere geïnvesteerd in de capaciteit om innovatiebehoeften van leden te prikkelen, behoeften in kaart te brengen, ledenbehoeften te verbinden in gezamenlijkheid, en alles deel-vind- en communiceerbaar te maken. Zo wordt innovatiekennis en het netwerk tussen innovators bij gemeenten versterkt. Ook komt er een collectief innovatiebudget voor de leden, waaruit innovatieprojecten van koplopergroepen van leden mee ondersteund kunnen worden ten behoeve van snelheid, slagkracht en opschalingspotentie.

## Uitgangspunten over het rendement van innovatie

- Middelen voor innovatie worden ingezet voor verbetering van dienstverlening en interactie met burgers en bedrijven; daar renderen zij.
- De innovatiemiddelen renderen primair binnen de Dimpact-deelnemers. We experimenteren en ontwikkelen immers primair voor de Dimpact-deelnemers.
- Bij innovatie gaan de kosten voor de baten uit.
- innovatie is experimenteren. Niet alle initiatieven gaan renderen. Dat hoort erbij. Een innovatie ofwel experimenterende *mindset* hoort erbij. Rendement is ook niet altijd automatisch een nieuwe ICT-toepassing die geleverd kan gaan worden via de Dimpact-coöperatie aan de leden.

## Extra middelen extern verwerven

- De vereniging (incl. regiebureau) gaat proactief inzetten om middelen te betrekken van anderen (buiten Dimpact), in de vorm van subsidies en/of landelijke 'potjes'.
- Het regiebureau met de koplopergemeenten in een innovatieproject zetten in op werving van extra (financiële, capaciteit en kennis) inleg door andere gemeenten of organisaties in onze innovatieprojecten in Dimpact-verband. Dit is uiteraard onder het voorbehoud dat open innovatie en open samenwerking (ook juridisch-financieel) structureel geborgd gaat worden binnen de coöperatie.

---

<sup>13</sup> Nederlandse ondernemingen investeerden in 2017 weer (zoals eerdere jaren) meer in onderzoek en ontwikkeling oftewel research and development (R&D). In totaal zouden de R&D-investeringen in 2017 uitkomen op 4,3% van de omzet. Dit heeft de Erasmus Universiteit woensdag 1 november 2017 bekend gemaakt. Deze investeringen nemen sinds 2012 toe. De investeringen in de ICT sector zijn zelfs gestegen naar 4,8 % van de omzet. <https://fd.nl/ondernemen/1224955/bedrijven-investeren-weer-meer-in-onderzoek-en-ontwikkeling>



# Bijlagen

# Identiteit: Dimpact, goed voor elkaar

## Samen ontdekken we de toekomst binnen Dimpact

In een wereld waar technologische innovaties elkaar steeds opvolgen, lijkt het dat mensen steeds verder uit elkaar groeien en het menselijke contact zeldzamer wordt. Ook het echte contact tussen de gemeentelijke organisaties en de 'burger' en 'ondernemer' lijkt schaarser te worden. Aan de andere kant wordt er juist vanuit deze groepen steeds meer 'digitaal' gemak gewenst, verwacht, geëist. Onze publieke dienstverlening moet mee in de technologische en maatschappelijke stroom en wij als gemeenten kunnen dat niet alleen... En waarom zouden we ook?

## Verbinden in de landelijke opgave

Er komen heel veel ontwikkelingen op gemeenten af. Het is te veel om alleen op te pakken. Daarom verbindt Dimpact-gemeenten. Samen zijn we verbonden in de landelijke opgave waar we ieder voor staan. We willen immers allemaal goede, gemakkelijke en betrouwbare publieke dienstverlening voor onze burgers en bedrijven mogelijk maken.

## Wij geloven in de kracht van samenwerken en co-creatie

Echte connecties tussen echte mensen. Binnen onze bijzondere coöperatie werken we samen aan een steeds betere publieke dienstverlening. Dat doen we met meer dan 30 gemeenten elke dag en al jarenlang. Dimpact is daardoor ons platform voor kennisdelen en inspiratie. We zijn er voor elkaar en helpen elkaar de beste beslissing te maken voor de dienstverlening.

## Samen sterk

We gaan samen unieke samenwerkingen aan met leveranciers en ontwikkelen de oplossingen voor de dienstverlening van morgen. Dimpact zoekt de beste oplossingen en partners bij de uitdagingen van gemeenten. We gaan slimme relaties aan met de markt. We worden graag ontzorgd in beheer en verrast met innovatieve oplossingen. Samen zijn we een grote, professionele en stevige opdrachtgever.

## Dimpact geeft daadkracht aan dromen over dienstverlening

Onze droom is dat heel Nederland de publieke dienstverlening goed voor elkaar heeft, ook die van jouw gemeente. Doe je mee? We stellen graag onze kennis en ons netwerk ter beschikking. Oplossingen die we al gedacht hebben, kun je hergebruiken. We horen graag wat jouw publieke dienstverleningsambities zijn. We gaan het samen waarmaken.

## II Gemeenten gaan een transformatie in

*Wat betekenen alle bovengenoemde trends, ontwikkelingen en constatering voor de gemeenten en hun publieke dienstverlening?*

### Van afdelingsgericht naar klantgericht werken

De afgelopen jaren heeft het zaakgericht werken zijn opkomst bij gemeenten. Een zaak betreft het dienstverleningsproces van een aanvraag van klant tot afhandeling. De doelstelling daarbij was om de dienstverlening meer klantgericht te organiseren. Een zaakstelsel verbindt namelijk gemeentelijke 'domeinsilo's' om integrale dienstverlening te bieden in het digitale loket en KCC. Daarbij wordt ook het archief zaakgericht georganiseerd. Zaken en daaraan gekoppelde documenten worden automatisch gearchiveerd.

### Zaakstelsel als tussenoplossing

Het zaakstelsel kan dus gezien worden als een voorziening die nodig is om de stap naar een service georiënteerde architectuur mogelijk te maken waar de klant centraal staat. Zoals het nu is, is prima als tussenoplossing, maar het gemiddelde zaakstelsel<sup>14</sup> anno 2018 is niet toekomst van excellente dienstverlening.

### Procesgericht, zaakgericht en steeds meer servicegericht

We zien dat het traditionele zaakstelsel in de toekomst gaat verdwijnen. Een zaakstelsel is immers bedoeld om met veel mensen een bedrijfsproces uit te voeren. De dienstverlening zal steeds meer naar de voorkant verschuiven en (niet uitsluitend maar wel) verdergaand digitaal gebeuren. De rol van de backoffice zal veranderen van afhandeling van zaken, naar preventie en ondersteuning van de participatiesamenleving, naar een servicegerichte overheid.

### Transformatieproces met als doel wendbaarheid

Gemeenten bevinden zich in een verandering van tijdperk, in een transformatieproces. In het afgelopen decennium hebben we al allerlei stappen gezet, maar het einde van de digitale transformatie is nog lang niet in zicht. Deze is voorlopig nog niet af. Misschien is het nooit af en gaan we een tijdperk tegemoet van permanent bèta. Daarom is de kern van de opgave voor gemeenten; wendbaarder worden en meebewegen met de veranderlijke omgeving. ICT speelt daarbij een belangrijke rol. Maar onderschat ook niet aspecten zoals cultuur.

### Hoe nu verder?

Zaakgericht werken *an sich* blijft relevant. Het zet immers de klant centraal, in de gemeentelijke contacten en processen. Maar gemeenten hebben op termijn wat anders nodig dan (enkel) een traditioneel zaakstelsel. De gehele informatievoorziening gaat immers veranderen. We verwachten daarom een trend van nu zaaksystemen, naar een klant gedreven ecosysteem van ICT componenten onder een nieuwe architectuur en (deels) gezamenlijk georganiseerd. En waarbij gemeenten meer fundamentele ICT in eigen regie, open source en/of in eigendom willen. De staande systeem moeten doorontwikkeld worden. ICT-partijen zullen hun markt zien veranderen. Zeker de grote spelers zullen nu hun innovatiekracht moeten laten zien of gaan juist tegenwerken/rekken. Samen sterk staan wordt extra belangrijk voor gemeenten om verandering mogelijk te maken. De – nog in ontwikkeling zijnde – richting hiervoor komt van CommonGround<sup>15</sup>- geeft gemeenten een gezamenlijke leidraad in deze transitie die nodig is als fundament voor moderne dienstverlening.

<sup>14</sup> Het zaakstelsel van de eSuite is bijzonder<sup>14</sup>, omdat deze ook een grafische editor heeft. Met deze editor kunnen processen<sup>14</sup> (door gemeenten zelf) worden ontwikkeld, die vervolgens afgehandeld kunnen worden.

<sup>15</sup> VNG heeft Common Ground omarmt, een initiatief van IMG100.000+ en VIAG. Het is een informatie-kundige visie welke de onderlegger moet worden voor moderne dienstverlening.

### III Denkbeelden: Dienstverlening Design

*Dimpact als het “Klantreisbureau”: Hoe wil Dimpact straks het klantreisbureau zijn voor excellente dienstverlening? Met slimme toepassingen (als Dimpact-‘apps’) bovenop een solide basis.*

#### Herontwerp van publieke dienstverlening vanuit de beleving van de klant

Het begint bij de klant. En het eindigt bij de klant. Door onze klant te kennen en te weten wat hij/zij van de gemeentelijke dienstverlening verwacht, kunnen we er beter op inspelen.

#### Service design denken

Het service design denken is een methode om services te ontwikkelen met een klantbril op. Het helpt om te begrijpen wat klanten tevreden of ontevreden maakt, en hoe we daar iets aan kunnen doen. Het verschil tussen verwachting en ervaring bepaalt uiteindelijk of iemand tevreden of ontevreden is over een service.



1. **Service Design denken stelt de klant centraal:** We ontwerpen services gebaseerd op hoe ze vanuit klantperspectief beleefd zullen worden. Door digitalisering is er steeds meer data beschikbaar en is klantfeedback steeds gemakkelijker op te halen.
2. **Co-creatie:** alle stakeholders die een service-ervaring bepalen moeten worden meegenomen worden in het ontwerpproces. Het service ecosysteem wordt vaak niet alleen door de eigen organisatie bepaald.
3. **De klantreis:** bekijkt de service als een schakeling van met elkaar samenhangende gebeurtenissen en interacties.

#### Klantonderzoek, persona's, co-creatie en data-analyse

Om klantgerichte dienstverlening te kunnen ontwerpen is het noodzakelijk om de klant en de klantbeleving goed in beeld te krijgen. Tot nu toe denken we vaak voor de klant en vooral vanuit onze eigen organisatie en werkprocessen. Dat draaien we om. Klantgerichte dienstverlening design gaat uit van de klantbeleving en (her)ontwerp vanuit daar de nieuwe dienstverlenings-formules en de faciliterende ICT-oplossingen.



#### Service formules

Werken met 'serviceformules' is een manier van denken die veel wordt gebruikt in de commerciële sector, om de dienstverlening zo goed mogelijk aan te passen op de uiteindelijke gebruiker, de klant. Serviceformules doel inmiddels ook hun intrede bij gemeenten, nog op kleine schaal. Serviceformules zijn dienstverleningsconcepten gericht op herkenbaarheid, schaalbaarheid en de wensen van de klant. In de gemeentelijke dienstverlening is de relatie met de klant minder eenduidig dan in de commerciële wereld<sup>16</sup>. Inwoners en ondernemers komen vanuit noodzaak en verschillende rollen in contact met de gemeente. Voor de gemeentelijke dienstverlening bepalen serviceformules dan ook hoe de dienstverlening past bij deze noodzakelijkheid en de verschillende rollen. Binnen Dimpact

<sup>16</sup> Zie ook: <https://www.vngrealisatie.nl/secties/kenniscentrumdienstverlening/serviceformules>

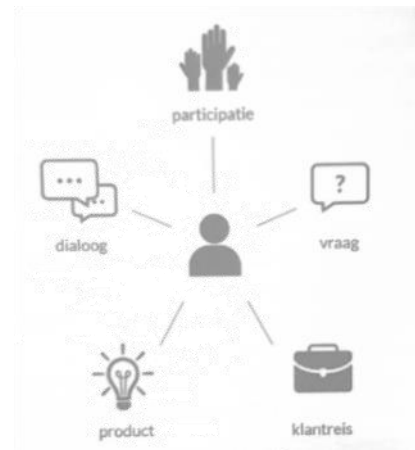
gaan gemeenten samenwerken aan het toepasbaar en opschaalbaar maken van serviceformules en deze op praktische wijze mogelijk maken.

## Informatie-gestuurde dienstverlening

Vrijwel alle ambities en uitdagingen waar de gemeente voor staat, kunnen door beter gebruik van data en informatie gestuurd werken effectief ondersteund en versterkt worden<sup>17</sup>. Ook de publieke dienstverlening en interactie met klanten kan veel profijt ondervinden van data-/informatie gestuurde aanpak. Er is aan scala aan mogelijkheden. De AVG speelt daarbij wel een kaderende rol.

## Inzicht in de klant

Van oudsher is overheidsdienstverlening aanbod-gedreven vormgegeven. In de afgelopen jaren zijn processen gedigitaliseerd en er is voor de burger een digitaal kanaal gekomen. Veel van het dienstverleningsaanbod is niet wezenlijk veranderd en is gebaseerd op de formulieren van het papieren tijdperk. De energie zat vooral in het gemakkelijk en efficiënter maken van het werk voor medewerker. Wat goed is voor de organisatie is niet altijd het beste voor de dienstverlening aan de burger. Daarom zien we steeds meer de trend in overheidsland om de burger centraal te zetten in de interactie met de overheid. Om burger en bedrijven centraal te zetten, moeten we ze goed kennen. Wie is de klant? Wat wil hij/zij van de gemeente? Als we dit weten, dan kunnen we de dienstverlening daarop laten inspelen.



## Klantbehoeften

Onderzoek laat zien dat de klantbehoeften stabiel zijn: Vertrouwen 2) Persoonlijke benadering 3) Gemak<sup>18</sup>. Echter hoe 'gemak' bijvoorbeeld gedefinieerd wordt, is veranderlijk door de tijd. De norm van gemak wordt steeds verhoogd omdat de publiek sector zich sterk ontwikkelt op dat terrein.

## De burger is niet alleen klant

Een opkomende trend in publieke dienstverlening, is om naar de burger niet enkel als klant van een product te kijken, maar integraal; de burger in zijn verschillende rollen, zoals bovenstaande figuur weergeeft

## De overheid is niet alleen leverancier van diensten

De gemeente heeft ook meerdere rollen, nets zoals de burger die heeft. Afhankelijk van het onderwerp is een gemeente bepalend, uitnodigend, regisserend of faciliterend. We zijn het allemaal en blijven dat ook. Denk bijvoorbeeld aan openbare orde en veiligheid = kerntaak overheid.

<sup>17</sup> Bron: [https://vng.nl/files/vng/nieuws\\_attachments/2018/managementsamenvatting\\_datagedreven\\_sturing\\_bij\\_gemeenten\\_002.pdf](https://vng.nl/files/vng/nieuws_attachments/2018/managementsamenvatting_datagedreven_sturing_bij_gemeenten_002.pdf)

<sup>18</sup> Bron: rapport Interactiestrategie

## Veranderende rol en relevantie van 'de' overheid



Net als organisaties in de private sector moeten gemeenten zich verdiepen in de mogelijkheden die nieuwe technologieën zoals augmented reality en virtual reality bieden. De focus ligt nu op mobiel, maar de ontwikkelingen gaan zo snel dat de aandacht alweer op nieuwere technologieën zou moeten liggen. Daarnaast kunnen gemeenten op de behoefte aan co-creatie vanuit burgers en bedrijven inspelen door te participeren in innovatieve ecosystemen van 'makers', zie [link](#)).



## IV Strategische speerpunten Dimpact

*Bron: Strategisch plan zoals door ALV vastgesteld Q2 2018*

**Om de toegevoegde waarden van het Dimpact-lidmaatschap voor leden te borgen richting de toekomst, heeft Dimpact zich de onderstaande strategische doelen gesteld. Aan deze doelen zijn enkele actielijnen verbonden welke nog nadere uitwerking vragen.**

1. **Excellente publieke dienstverlening en interactie met burgers en bedrijven mogelijk maken voor gemeenten.** Gemeenten hebben hun eigen dienstverleningsvisies en -formules. In Dimpact kunnen ze met gelijkgestemden flexibel samenwerken.
  - o **actielijn 1a klantinzicht vergroten**
  - o **actielijn 1b focus op dienstverleningsdoelen (niet enkel techniek)**
  
2. **Goed (her)gebruik van bestaande diensten door leden.** Onderweg naar onze toekomst moet de dienstverlening van nu ook op orde blijven. Aandacht voor goed (her)gebruik door leden, van bestaande diensten blijft daarom van belang om de kwaliteit te borgen.
  - o **actielijn 2a goed (her)gebruik van wat er is**
  - o **actielijn 2b elkaar praktisch verder helpen**
  
3. **Innovatiekracht vergoten.** Om te excelleren hebben we meer innovatiekracht nodig.
  - o **actielijn 3a koplopers de ruimte geven**
  - o **actielijn 3b open innovatie, ook met gemeenten zonder e-Suite, mogelijk maken**
  
4. **Inspelen op de landelijke beweging met Common Ground, door (mee) te bouwen aan een nieuwe informatiearchitectuur als fundament onder publieke dienstverlening.** We gaan ervoor zorgen dat gemeenten met hun informatievoorziening, wendbaarder kunnen reageren op ontwikkelingen. Daarvoor moeten we bouwen – met de gehele overheid – aan een andere informatie architectuur waarin de klant(data) centraal staat.
  - o **actielijn 4a gewenst profiel en imago van Dimpact neerzetten**
  - o **actielijn 4b rolneming als – ook kritische - praktijkproeftuin voor de landelijke beweging**
  - o **actielijn 4c beschikbaar stellen van (onderdelen van) onze diensten voor landelijke adoptie**
  - o **actielijn 4d rebels uitdagen van de markt(verhoudingen) waar nodig**
  
5. **We werken samen vanuit een integraal dienstverleningsconcept.** De verschillende activiteiten, diensten en projecten die Dimpact voert, moeten bijeenkomen in een logisch geheel voor de publieke dienstverlening.
  - o **actielijn 5a duiden van het dienstverleningsconcept en hoe in te vullen**
  - o **actielijn 5b duiden hoe (arche)typen gemeenten en dienstverleningsformules inpassen**
  
6. **Ons portfolio aanbod - ofwel de 'Dimpact-store' – vormgeven vanuit principes van de (nieuwe) strategische doelen**
  - o **actielijn 6a vanuit de strategische doelen, beleid en kaders opstellen voor de Dimpact-store**
  - o **actielijn 6b bestaande diensten (waar zinvol) 'Common Ground proof' doorontwikkelen**
  - o **actielijn 6c gebruiksmogelijkheden (onderdelen) e-Suite en BZM na contract-2023 creëren**
  - o **actielijn 6d verwerven van nieuwe diensten die verdere invulling geven aan onze visie**
  
7. **Onze coöperatieve kracht wendbaarder en slagvaardiger organiseren.**
  - o **actielijn 7a slagvaardige governance in structuur, processen en cultuur**
  - o **actielijn 7b elk lid gaat zelf lokaal ook aan de slag**
  - o **actielijn 7c open innoveren, incl. met partijen die geen gebruik maken van diensten via het huidige e-Suite inkoopcontract**
  - o **actielijn 7d ledenbestand borgen en ledengroei stimuleren**
  - o **actielijn 7e meer leveranciersonafhankelijk worden (o.a. multi-vendor gaan werken) en in het bijzonder onafhankelijker worden van het e-Suite inkoopcontract**

