

# Borg de positie van de burger in diensten met het Basisconcept van Dienstverlening

Interactieve sessie vanuit de NORA Familie  
op de DADD 2023

## Wie zijn wij: Wat is de NORA Familie?

1. Kennis-community van architecten & architecturen in de publieke sector, met de wiki [noraonline.nl](http://noraonline.nl) als publiek kennisplatform
  - Werkgroep Dienstverleningsconcept
2. Inhoudelijk eigenaar van de NORA Kernwaarden van Dienstverlening, Kwaliteitsdoelen, Architectuurprincipes & Implicaties

# Overheidsdienstverlening moet beter



het gaat vaak (meestal?) goed



maar ook veel te vaak fout

**NORA**  
Nederlandse Overheid  
Referentie Architectuur

Basisconcept van Dienstverlening

Meer lezen over de probleemstelling van het Basisconcept van Dienstverlening:

[https://www.noraonline.nl/wiki/Evaluaties\\_van\\_misstanden\\_zijn\\_de\\_aanleiding\\_voor\\_het\\_Basisconcept\\_van\\_Dienstverlening](https://www.noraonline.nl/wiki/Evaluaties_van_misstanden_zijn_de_aanleiding_voor_het_Basisconcept_van_Dienstverlening)

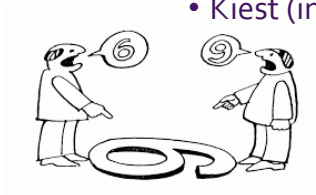
# 'architectuur van de burger'

## Overheid:

- Focus op één product of dienst
- Administratieve waarheid is leidend
- Elke organisatie een eiland
- Minister is de baas

## Burger:

- Brede / complexe behoefte
- Wil gehoord worden en serieus genomen
- Valt tussen wal en schip
- Kiest (indirect) de regering



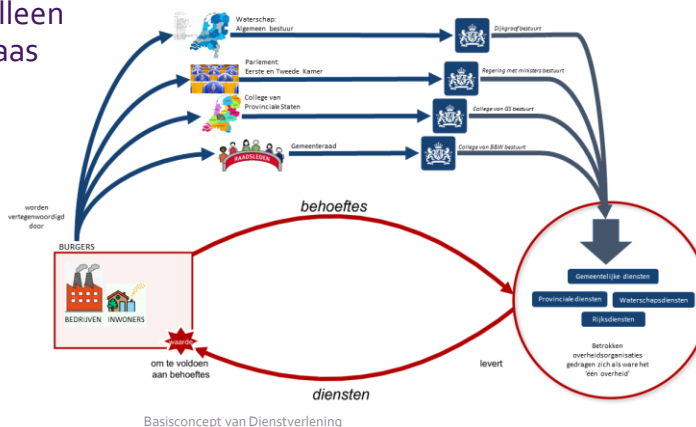
Basisconcept van Dienstverlening

## Kernvragen werkgroep (2019-2023)

1. Hoe moet goede dienstverlening er uit zien, als je het bekijkt vanuit de burger?
2. Wat is nodig om dat te realiseren?

# Dienstverlening in unieke context

Burgers zijn niet alleen klant, maar ook baas



Dit is het hoogste abstractivniveau van de architectuur van de dienstverlening van de Nederlandse overheid.

Het plaatje visualiseert de maatschappelijke behoefte van burgers en bedrijven qua dienstverlening van de overheid.

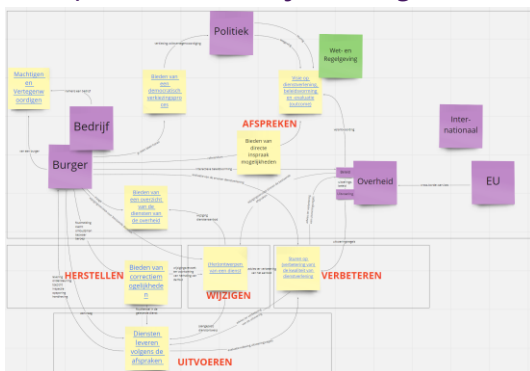
Tevens geeft het aan dat burgers zich laten vertegenwoordigen in de besturing van de overheid.

En dat de overheidsorganisaties bij de dienstverlening zodanig samenwerken, dat het voor de burgers en bedrijven overkomt als zouden zij 1 overheid zijn.

De bestuurlijke indeling volgens het huis van Thorbecke wordt daarbij dus tot 1 geheel samengebracht.

# Blijft 'gewoon' dienstverlening

- Analyse t/m 2021 blijkt heel goed te mappen op USM Procesmodel



inzetten op GOEDE  
dienstverlening

die past in de unieke context

## Vijf processen

Afspreken

Uitvoeren

Herstellen

Wijzigen

Verbeteren

Meer lezen:

[https://www.noraonline.nl/wiki/De\\_vijf\\_elementen\\_of\\_processen\\_van\\_Dienstverlening](https://www.noraonline.nl/wiki/De_vijf_elementen_of_processen_van_Dienstverlening)

Afspreken: Wij de burgers maken heldere afspraken met de overheid welke diensten geleverd moeten worden en aan wie.

Uitvoeren: De overheid levert de afgesproken diensten naar haar beste kunnen.

Herstellen: Als er onverhoopt iets fout gaat, herstelt de overheid dat

Wijzigen: Burgers kunnen altijd voorstellen doen om de bestaande diensten uit te breiden of te veranderen, rechtstreeks of via hun vertegenwoordigers.

Verbeteren: De overheid stuurt binnen de gemaakte afspraken op het zo goed mogelijk vervullen van de behoeften van de burger

Meer lezen Afspreken:

[https://www.noraonline.nl/wiki/De\\_vijf\\_elementen\\_of\\_processen\\_van\\_Dienstverlening#Wij\\_de\\_burgers\\_maken\\_heldere\\_afspraken\\_met\\_de\\_overheid\\_welke\\_diensten\\_geleverd\\_moeten\\_worden\\_en\\_aan\\_wie](https://www.noraonline.nl/wiki/De_vijf_elementen_of_processen_van_Dienstverlening#Wij_de_burgers_maken_heldere_afspraken_met_de_overheid_welke_diensten_geleverd_moeten_worden_en_aan_wie)

Generieke functies in dit proces:

1. Het bieden van een democratisch proces om volksvertegenwoordigers te kiezen;



2. Burgers en bedrijven hebben de mogelijkheid om anderen te machtigen om namens hen te handelen;
3. De volksvertegenwoordigers moeten de dienstverlening kunnen (bij)sturen a.d.h.v. de outcome van het (politieke) beleid;
4. De overheid (het ambtelijke apparaat) biedt een diensten aanbod dat past bij de behoeften van burgers en bedrijven;

Meer lezen Uitvoeren:

[https://www.noraonline.nl/wiki/De\\_vijf\\_elementen\\_of\\_processen\\_van\\_Dienstverlening#De\\_overheid\\_levert\\_de\\_afgesproken\\_diensten\\_naar\\_haar\\_beste\\_kunnen](https://www.noraonline.nl/wiki/De_vijf_elementen_of_processen_van_Dienstverlening#De_overheid_levert_de_afgesproken_diensten_naar_haar_beste_kunnen)

Generieke functie voor dit proces:

5 De overheid levert een (aangevraagde) dienst conform de daarbij gemaakte afspraken;

Meer lezen Herstellen:

NB: Fouten kunnen door overheid en burger worden gemaakt.

[https://www.noraonline.nl/wiki/De\\_vijf\\_elementen\\_of\\_processen\\_van\\_Dienstverlening#Als\\_er\\_onverhooptiets\\_fout\\_gaat.2C\\_herstelt\\_de\\_overheid\\_dat](https://www.noraonline.nl/wiki/De_vijf_elementen_of_processen_van_Dienstverlening#Als_er_onverhooptiets_fout_gaat.2C_herstelt_de_overheid_dat)

Generieke functie in dit proces:

6 Eventueel gemaakte fouten in een dienst worden tijdig hersteld;

Meer lezen Wijzigen:

NB: Ook de ambtenaar is overigens een burger en kan wijzigingen onderzoeken en voorstellen.

[https://www.noraonline.nl/wiki/De\\_vijf\\_elementen\\_of\\_processen\\_van\\_Dienstverlening#Burgers\\_kunnen\\_altijd\\_vorstellen\\_doen\\_om\\_de\\_bestaande\\_diensten\\_uit\\_te\\_breiden\\_of\\_te\\_veranderen](https://www.noraonline.nl/wiki/De_vijf_elementen_of_processen_van_Dienstverlening#Burgers_kunnen_altijd_vorstellen_doen_om_de_bestaande_diensten_uit_te_breiden_of_te_veranderen)

Generieke functie bij dit proces:

7 Indien nodig wordt het ontwerp van een dienst aangepast en daarmee het aanbod verbeterd;

Meer lezen Verbeteren:

[https://www.noraonline.nl/wiki/De\\_vijf\\_elementen\\_of\\_processen\\_van\\_Dienstverlening#De\\_overheid\\_stuurt\\_binnen\\_de\\_bestaande\\_afspraken\\_op\\_het\\_zo\\_goed\\_mogelijk\\_vervullen\\_van\\_de\\_behoeften\\_van\\_de\\_burgers](https://www.noraonline.nl/wiki/De_vijf_elementen_of_processen_van_Dienstverlening#De_overheid_stuurt_binnen_de_bestaande_afspraken_op_het_zo_goed_mogelijk_vervullen_van_de_behoeften_van_de_burgers)

Generieke functie bij dit proces:

8 Tot op het hoogste niveau wordt (bij)gestuurd op de kwaliteit van dienstverlening (hetgeen ook toezicht, inspectie, opsporing en handhaving omvat);

# De drie uitgangspunten



**NORA**  
Nederlandse Overheid  
Referentie Architectuur

Basisconcept van Dienstverlening

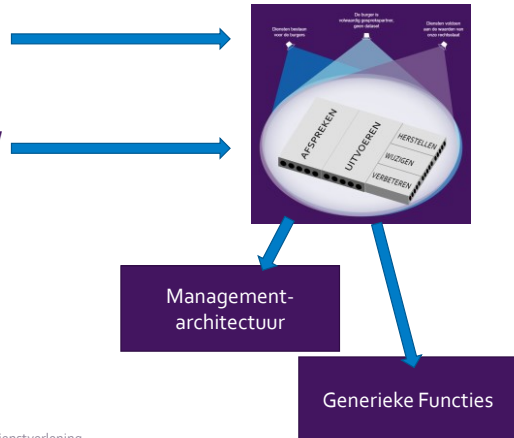
- 1: Diensten bestaan voor de burgers
- 2: De burger is volwaardig gesprekspartner, geen dataset
- 3: Diensten voldoen aan de waarden van onze rechtsstaat

Meer lezen:

[https://www.noraonline.nl/wiki/Drie\\_uitgangspunten\\_van\\_het\\_Basisconcept\\_van\\_Dienstverlening](https://www.noraonline.nl/wiki/Drie_uitgangspunten_van_het_Basisconcept_van_Dienstverlening)

# Wat is het Basisconcept van Dienstverlening

- Drie uitgangspunten voor goede overheidsdienstverlening
- Vijf processen van dienstverlening, waarin die uitgangspunten terug komen
- Uitwerking in werkstromen & managementarchitectuur
- Uitwerking in generieke functies



Jan van Bon gaat hierna in op de Processen en de uitwerking in werkstromen & managementarchitectuur. De uitwerking in generieke functies vind je op [https://www.noraonline.nl/wiki/Uitwerking\\_van\\_het\\_Basisconcept\\_in\\_Generieke\\_Functies](https://www.noraonline.nl/wiki/Uitwerking_van_het_Basisconcept_in_Generieke_Functies)

## Q4 2023 start Expertgroep Dienstverlening

- Basisconcept is klaar voor toepassing in de praktijk
- Praktijkervaring -> aanvulling & doorontwikkeling
- Open voor burgers (uit private & publieke organisaties)
- Pieter Hoekstra als trekker

Lees meer over de Expertgroep Dienstverlening:

[https://www.noraonline.nl/wiki/Expertgroep\\_Dienstverlening](https://www.noraonline.nl/wiki/Expertgroep_Dienstverlening)

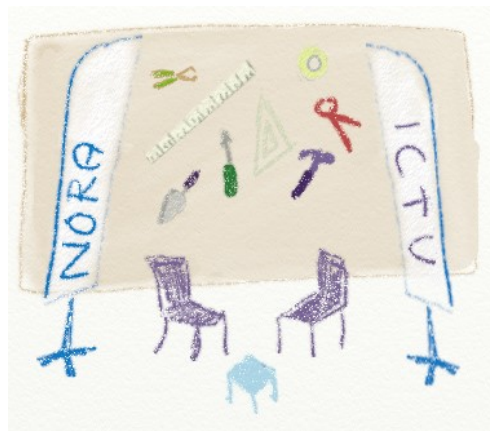
# Schuif eens aan bij de NORA Familie

meedenken - kennis opdoen - oplossingen delen

Informatie:  
[noraonline.nl](http://noraonline.nl)  
[lijst architecturen \(noraonline\)](#)  
[Sessies op DADD](#)

Contact:  
[nora@ictu.nl](mailto:nora@ictu.nl)  
[NORA Beheer](#)

Deelname:  
[NORA Gebruikersraad](#)  
[Open Huis van de Architectuur](#)



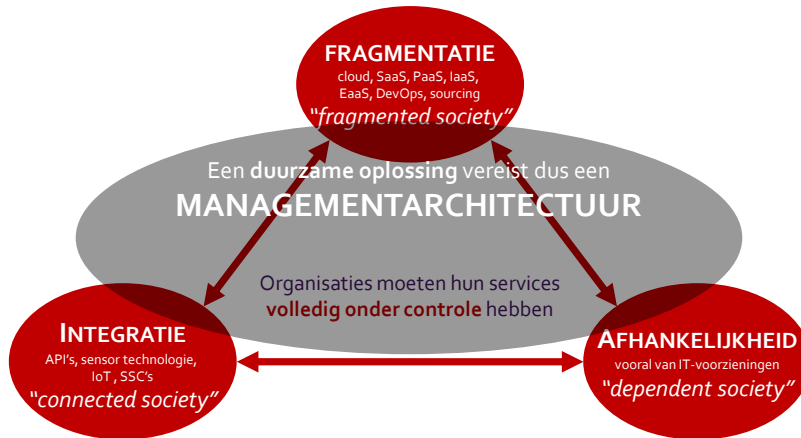
Blijf op de hoogte:  
[Nieuws & Agenda](#)  
[Persoonlijke volglijs](#)  
[NORA Familienieuws](#)  
[RSS-feeds NORA](#)

Social media:  
[X \(uitfaseren\)](#)  
[LinkedIn](#)  
[Mastodon \(binnenkort\)](#)

**NORA**  
Nederlandse Overheid  
Referentie Architectuur

# Complexiteit

Moderne dienstverlening vereist **FULL CONTROL**



**CONTROL** is eerst een **MANAGEMENT**-vraagstuk en dan pas een **TECHNOLOGIE**-vraagstuk

Voor alles is een reden – en dus ook voor de ontwikkeling van het Basisconcept voor Dienstverlening in de NORA.

We zitten midden in een digitaliseringstijdperk met enorme impact en geweldige uitdagingen.

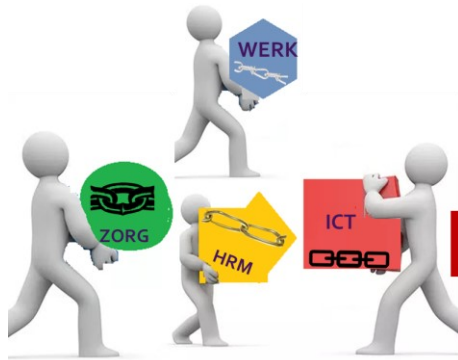
**Alles** wordt in stukjes gehakt en vervolgens weer aan elkaar geknoopt -> die **fragmented society** leidt tot een **connected society** en die leidt tot een **dependent society**. Iedereen is inmiddels van iedereen afhankelijk geworden – zeker in sectoren zoals de overheid en de zorg.

@ Als gevolg daarvan moet elke actor in de keten z'n bijdrage onder **full control** hebben. ... anders ben je de **zwakste** schakel.

@ **Control** is in eerste instantie een managementzaak en dan pas een tech zaak. Om dat allemaal aan te kunnen hebben we steeds meer **managementvaardigheden** nodig om de noodzakelijk **samenwerking in de keten** in te richten en te besturen.

@ En dat begint (zeker volgens architecten) natuurlijk altijd bij **architectuur**. Maar dan in dit geval **een management-architectuur**.

## DAT VEREIST ANDERS DENKEN...



EILANDEN & PRACTICES:  
OUD DENKEN



GEBREK AAN INTEGRATIE

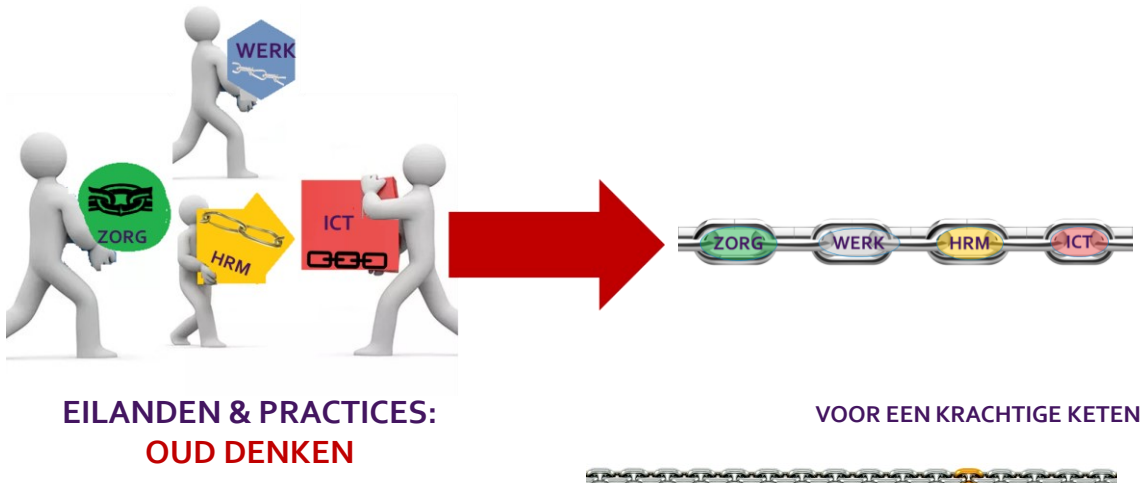


Om dat voor elkaar te krijgen moeten we echter **anders leren denken**. Nog steeds kenmerken hele markten zich door eiland-denken – iedereen weet daar genoeg voorbeelden van te vinden.

In een wereld waarin **samenwerking** cruciaal is geworden...

@ ....voor een **integrale** prestatie, is het onmogelijk dat iedereen maar z'n eigen oplossing blijft bedenken voor z'n eigen werkwijzen.: dan krijg je de gebruikelijke lappendeken zoals rechts afgebeeld. Dat leidt tot zwakke ketens. Dat **willen** en **kunnen** we niet langer zo doen, vanwege de enorm toegenomen **complexiteit** en die onderlinge **afhankelijkheid**.

## DAT VEREIST ANDERS DENKEN...

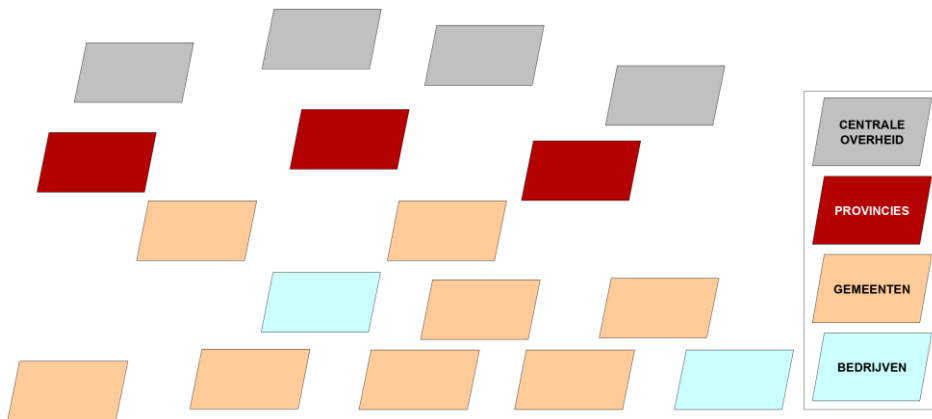


Om in al die **ketens** goed te kunnen samenwerken is een krachtige keten nodig, en dus is **standaardisatie** van de **schakel** onvermijdelijk geworden.





## De overheid is een complex ecosysteem

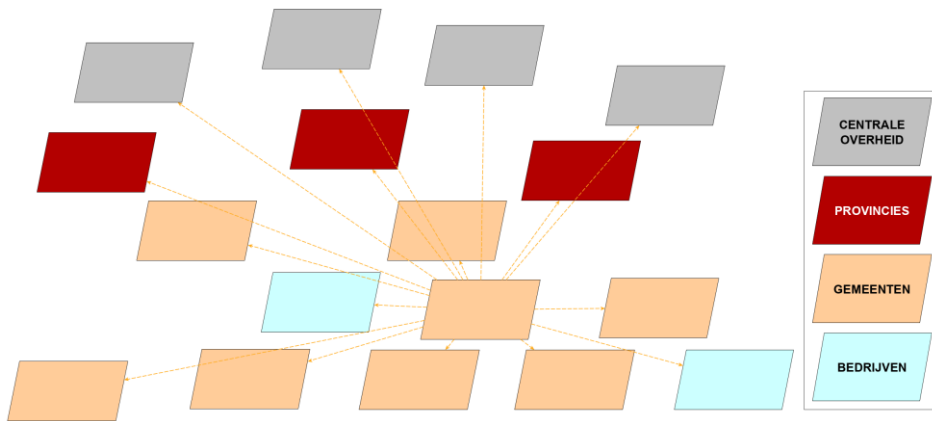


Als voorbeeld kunnen we naar de **overheid** kijken: dat is een complex ecosysteem op *nationale* schaal.

Op hoofdlijnen onderkennen we daarin de centrale overheid, de provincies, en de gemeenten. Dat zijn bij elkaar **vele honderden partijen** die allemaal naadloos moeten **samenwerken**: de **actoren** van het ecosysteem. We weten dat we daar iets aan moeten doen.... We zijn echter vooral bezig met technologische oplossingen, terwijl we op een **afsprakenstelsel** nodig hebben om die **actoren** te helpen functioneren als schakels in dat ecosysteem.

Voor de **zorg** kunnen we een geheel vergelijkbaar plaatje schetsen van een complex ecosysteem op *nationale* schaal. De zorg ligt overigens in termen van **afsprakenstelsels** flink **voor** op de overheid....

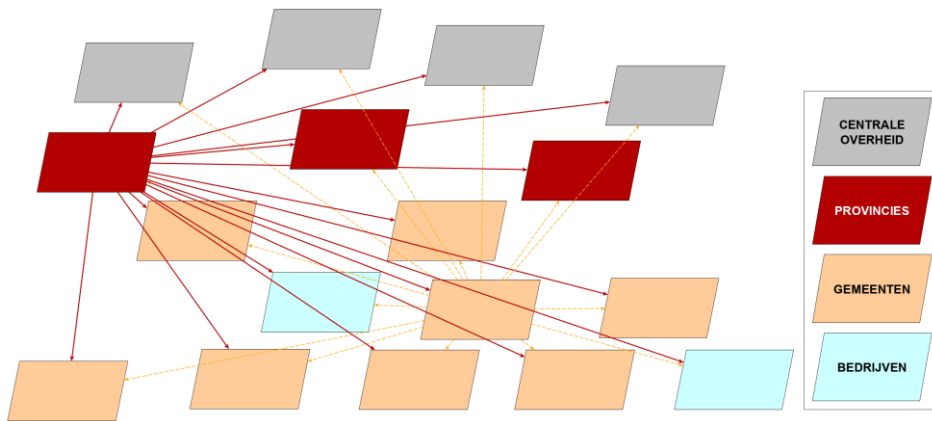
## De overheid is een complex ecosysteem



De benadering komt altijd op hetzelfde neer.

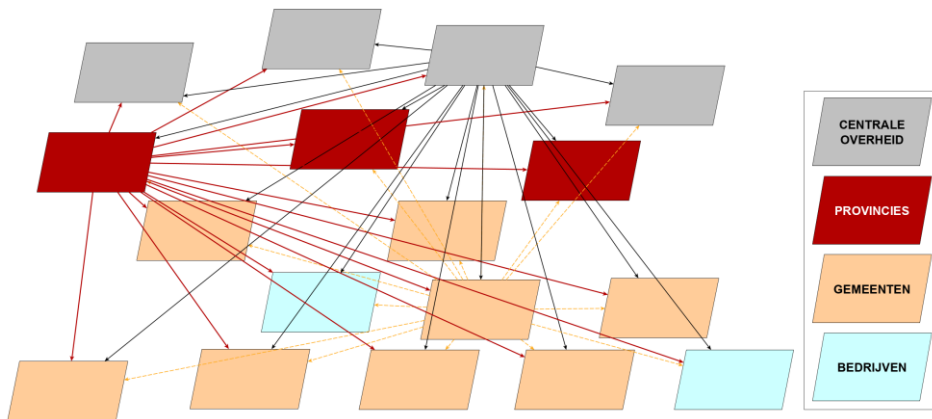
Elke **lokale actor** heeft een **relatie** met elke andere actor.

## De overheid is een complex ecosysteem



Wat voor die ene **lokale actor** geldt, geldt ook voor elke actor op de tactische laag.

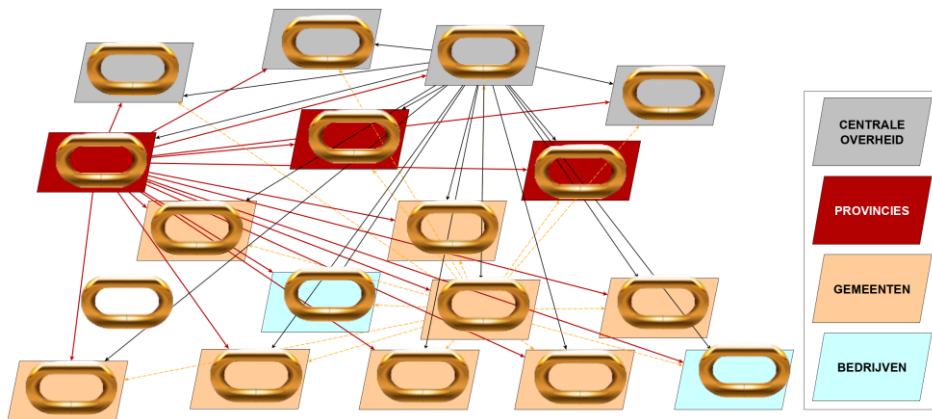
## De overheid is een complex ecosysteem



En net zo voor elke actor op de strategische laag.

Dat levert een buitengewoon complex stelsel – een **stelsel**. De overheid en de zorg zijn *nationale* ecosystemen.

De **ZORG** is een complex ecosysteem: één **ZORG**



In zulke sectoren is elke **actor** een **schakel** in een **ecosysteem**.

Die schakel moet een krachtige grondslag leveren voor samenwerking: de **interoperabiliteit**.

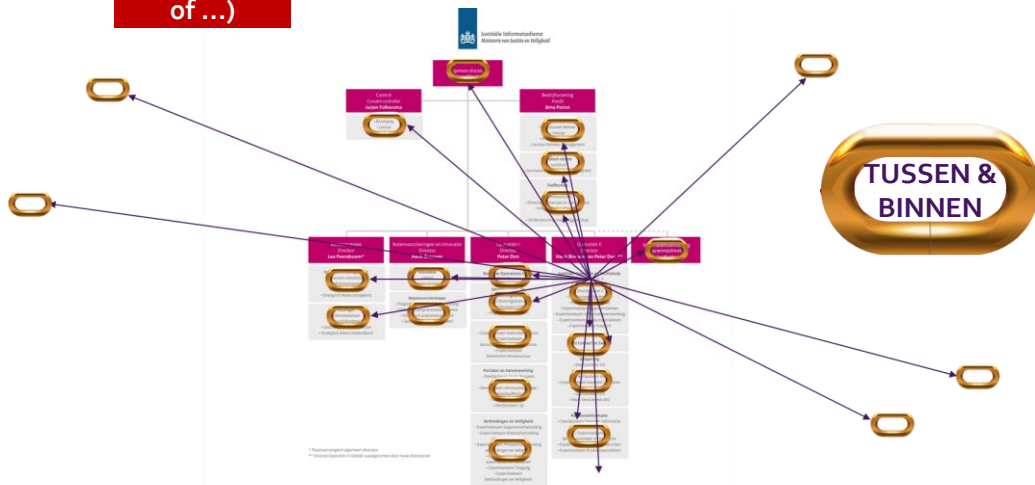
Tegelijkertijd wil de overheid naar de inwoners, de burgers en bedrijven, toe, één gezicht trekken. Ook dát vereist een krachtige grondslag voor de **uniformiteit** van die schakel.

@ hetzelfde geldt voor de **zorg**.

## Elke overheidsorganisatie is ook een complex ecosysteem

(of ZORG-,  
of ...)

OOK **JOUW ORGANISATIE!**



Voor elke individuele overheidsinstelling geldt hetzelfde... Elk **team** is daar een **actor** in een complex **ecosysteem**, met vele **ketenrelaties**.

@ dus daar hopen we ook weer dezelfde **schakels** te vinden.

Al die schakels **samen** bepalen de prestatie van de overheidsinstelling..

@ tussen **en** binnen die organisatie..

Als we dus **het concept voor de schakel** vinden, dan is er zicht op een structurele, duurzame prestatieverbetering van het ecosysteem van de **overheid**.

Wat voor dit voorbeeld van de overheid geldt, dat geldt ook

@ voor de **zorg** en

@ voor **elke branche** in de economie, en dus voor **elk bedrijf of organisatie** binnen die branche –

@ *en dus ook voor jouw organisatie....*

## Interoperabiliteit: ketens & schakels

Samenwerking op basis van interoperabiliteit



Basisconcept van Dienstverlening

23

We hebben het nu over **ketens**, en dan heb je het automatisch over **schakels**. Een keten is zo sterk als de zwakste schakel. Dus als jullie aan de rand van de afgrond hangen aan één deze twee ketens en je leven is ervan afhankelijk, aan welke keten hang je dan het liefst?

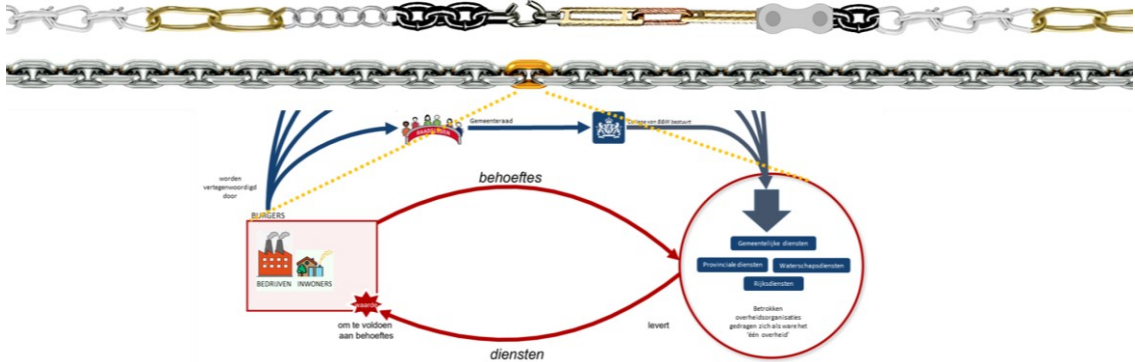
Je buikgevoel zegt direct DE ONDERSTE van de twee. En **terecht**. De uniforme schakels van de onderste keten leveren de sterkste keten. Mits dat dan wel **een sterke schakel** is... dat **schakelconcept** moet dus beresterk ontworpen zijn.

En dan is er nog een **probleem**. Als we die samenwerking in de keten gaan **afdwingen** door iedere **actor** in **hetzelfde format** te dwingen, dan krijgen we alleen **weerstand**. Deze oplossing gaat dus alleen werken als we iedere actor de vrijheid laten om z'n eigen zaken op z'n eigen manier te regelen: we mogen de **autonomie** van de schakel niet aantasten. We moeten de gewenste standaardisatie van die schakel dus alleen op de **buitenkant** van de actor laten werken: de **interface** tussen de schakels in de keten. **Binnenin** die schakel is de actor de baas.

We hebben het dus over de **interoperabiliteit** op het niveau van de actor, **de organisatie of het team** dat een bijdrage levert aan de keten.



# Het Basisconcept voor Dienstverlening



24

Dat is deze schakel: de verbinding tussen klant en leverancier. Iedereen is zowel klant als leverancier. Je positie in de keten bepaalt wat je in een bepaald perspectief bent.

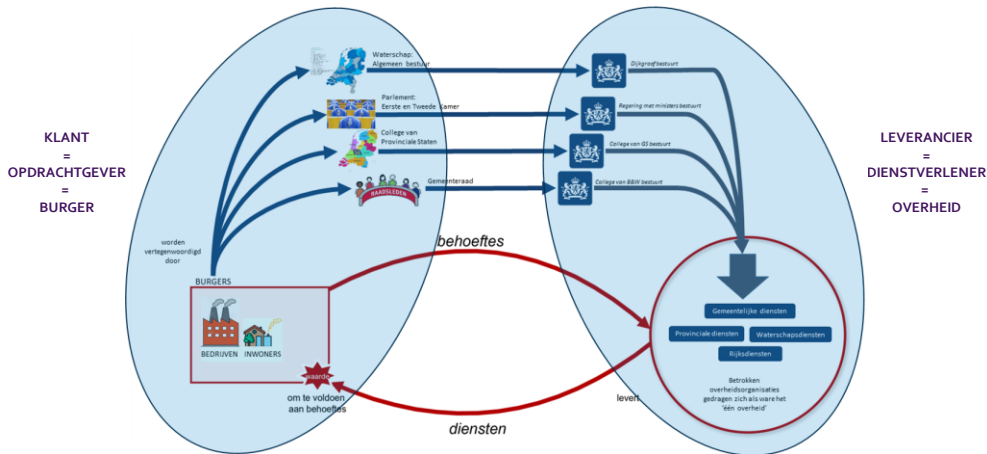
@ Die **klant-leverancier relatie** fungeert als **de uniforme schakel** van de keten.

@ En dat geldt ook voor de overheid: daar is een klant-leverancier-relatie met de burger (inwoners en bedrijven).

@ De klant (burger) wordt daarbij in een democratisch bestel op meerdere lagen van de democratie vertegenwoordigd door een stelsel van partijen, verenigd n gemeenteraad-PS-EK/TK.

De leverancier bestaat op al die lagen uit de uitvoerende overheden: college van B&W, GS, Kabinet & ministeries.

# Het Basisconcept voor Dienstverlening



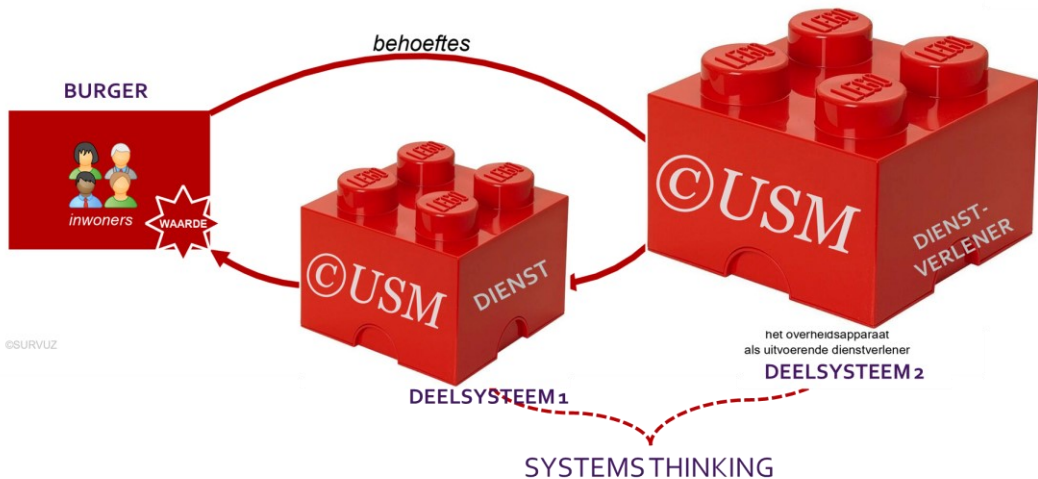
25

We hebben hier dus in beginsel te maken met een eenvoudige klant-leverancier relatie tussen de burger @ en de overheid.  
Het **NORA Basisconcept voor Dienstverlening**.

# Het Basisconcept voor Dienstverlening



De architectuur van de schakel, vanuit het perspectief van het DV-systeem



26

Dit **Basisconcept voor Dienstverlening** is uitgewerkt in de essentiële componenten van een **architectuur**:

1. een set **consistente definities**
2. een aantal **bouwblokken**
3. een set **principes** die gelden als de **regels voor het toepassen** van die bouwblokken

@ De specificatie van die bouwblokken is gebaseerd op Systems Thinking, d.w.z. een systeemanalyse.

Systems Thinking kent twee basiswetten:

1. Een systeem bestaat uit **essentiële componenten**, en **géén** van die componenten kan doen wat het systeem doet
2. Om de **werking** van het **systeem** te verbeteren moeten we de **werking** van **alle essentiële componenten** in **samenhang** verbeteren.

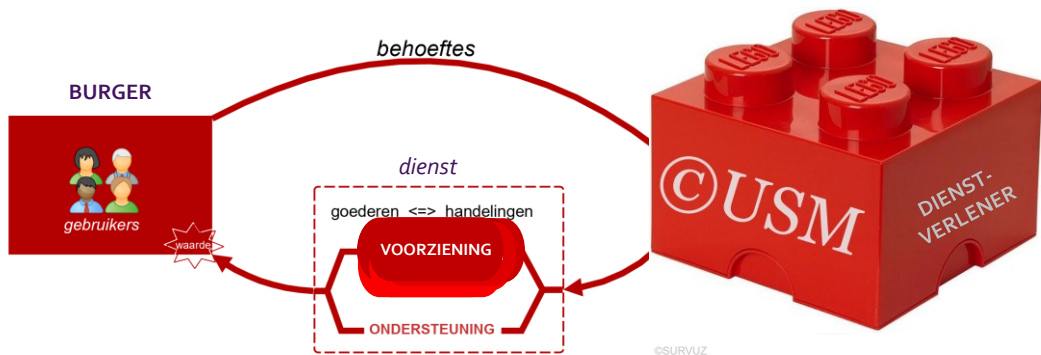
@ We hebben hier dus te maken met **twee bouwblokken** die als **deelsystemen** fungeren in de **architectuur** van de **schakel** – voor de **interoperabiliteit** van **organisaties** in de **keten**: de **SERVICE** en de **LEVERANCIER**, de dienstverlener. Die deelsystemen kunnen we nu eenvoudig uitwerken in hun **stelsel-architectuur**,

waarbij we zoeken naar **universeel toepasbare inzichten**. Daarbij puttemn we uit de kennis van de USM-methode, een methode die in Nederland is ontwikkeld uit de ervaringen en inzichten van de afgelopen 35 jaar, en die beheerd wordt door een non-profit sticht: Stichting SURVUZ.

# Het Basisconcept voor Dienstverlening



## Deelsysteem 1: de dienst



Een dienst is een ondersteunde voorziening

27

De eerste systeem-architectuur gaat over de dienst. Een **universele** structuur van het begrip **dienst** blijkt de volgende: een dienst is altijd **een ondersteunde voorziening**.

Die voorziening bestaat altijd uit een **combinatie van goederen en handelingen**.

@ Die voorziening is buitengewoon variabel: er zijn heel veel verschillende voorzieningen in het vakgebied dienstverlening.

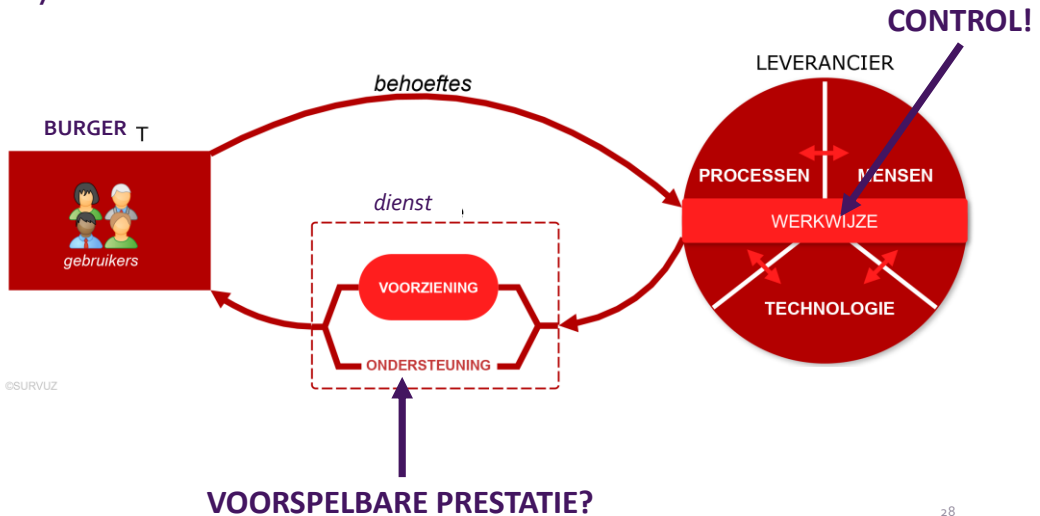
De ondersteuning die deel uitmaakt van die voorziening is echter universeel: als iets kapot is dan **herstelt** de leverancier het, als je iets anders wil dan **wijzigt** de leverancier het, etc.

Een dienst omvat ook toezicht, inspectie, opsporing en handhaving, als onderdeel van de afgesproken voorzieningen en de bijbehorende ondersteuning.

# Het Basisconcept voor Dienstverlening



## Deelsysteem 2: de dienstverlener



Voor de leverancier geldt hetzelfde: een systeem-analyse leidt tot **een universele specificatie van het leveranciers-systeem**: elke leverancier bestaat uit een aantal **mensen die dingen doen met spullen**, en die daarmee hun zeer variabele **voorzieningen** voortbrengen voor hun kanten en die klanten ondersteunen bij het **gebruik** van die voorzieningen.

Daarmee hebben we de **essentiële componenten** van het **systeem** van de leverancier te pakken: Mensen, Processen, technologische hulpmiddelen.

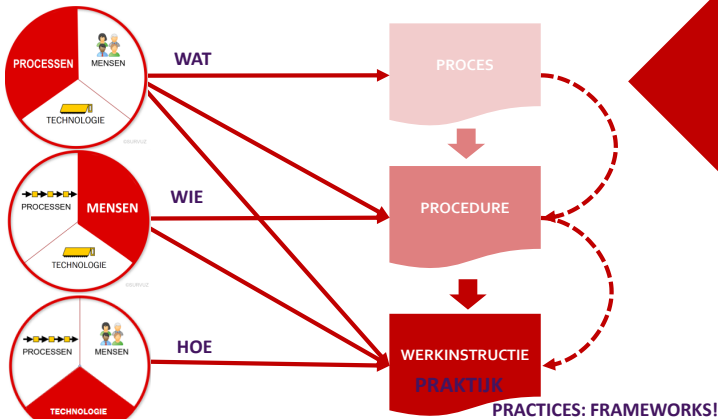
De **Tweede Wet** van **Systems Thinking** leert ons dat de **verbetering** van dat systeem alleen succesvol is als we **alle essentiële componenten** in **samenhang** verbeteren.

Die integratie noemen we de **werkwijze** waarmee de dienstverlener z'n ondersteunde voorzieningen voortbrengt.

@ Als we **in control** willen komen van de dienstverlening en een **voorspelbare prestatie** willen leveren aan de burger, dan moeten we dus de **werkwijzen** van die overheids-leverancier onder controle krijgen. Maar wat is de structuur van die **werkwijzen**?

# BOUWSTEEN: DE WERKWIJZEN

WERKWIJZEN KUNNEN VIA TEMPLATES UIT HET PROCESMODEL WORDEN AFGELEID



3 SOORTEN

3 SOORTEN

BEDRIJFSMIDDELEN

WERKWIJZEN

We weten dat een leverancier over niet meer dan drie essentiële componenten beschikt: **wat-wie-hoe**, dus alle werkwijzen bestaan uit combinaties van die drie.

@ met het middel **proces** beschrijven we alleen het **WAT**: dat levert ons de procesbeschrijving, het **procesmodel**, de procesarchitectuur...

@ als we aan dat WAT het WIE toevoegen, dan krijgen we de **procedures**: daarmee geven we antwoord op de vraag "**wie** doet hier **wat**?"

@ als we daar dan vervolgens het **HOE** aan toevoegen dan krijgen we de **werkinstructies**: hoe doen die mensen dat **in de praktijk**, bij de **toepassing** van die procedures? Dat levert ons **drie soorten werkwijzen**, waarbij de **laatste de enige** toepassing in de **praktijk** detailleert,

@ en **daar** vinden we dus de **practices** uit de bekende **frameworks, standaarden en referentiearchitecturen**.

Hiermee is duidelijk dat we procedures **uit processen** afleiden, en werkinstructies **uit procedures**. Als je dan de procesarchitectuur concreet hebt uitgewerkt, dan is de rest daar gewoon een **gevolg** van. Je kunt dat dan zelfs met **templates** uit het procesmodel afleiden.

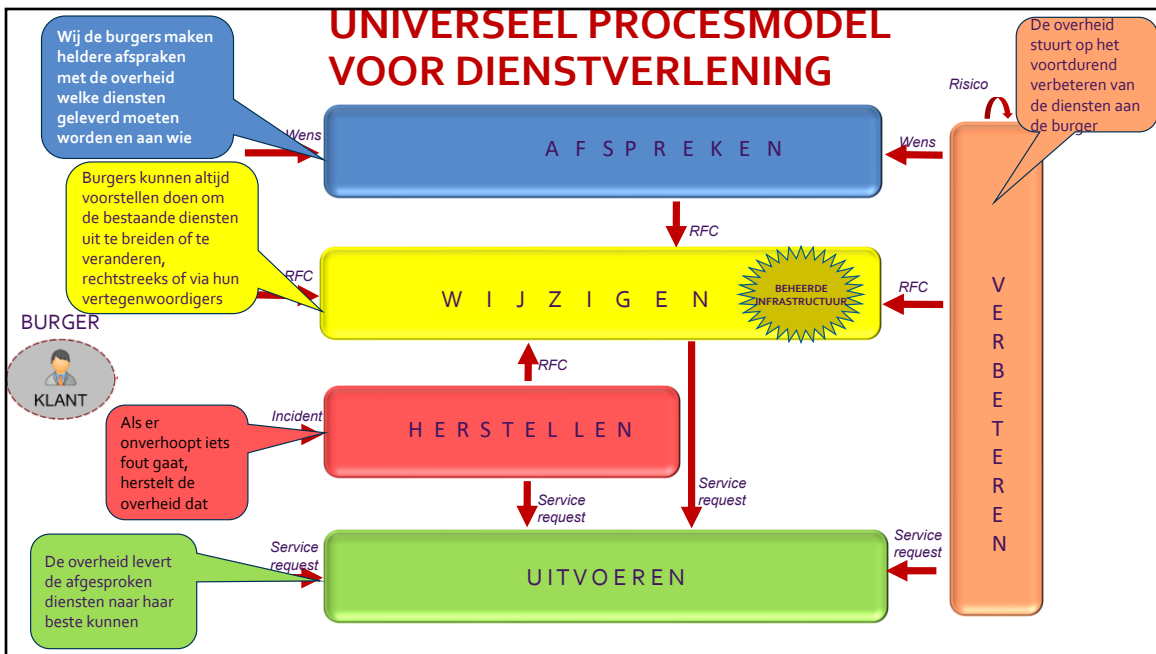
@ Alle werkwijzen worden dus bepaald door de structuur van het **procesmodel**. Het is daarom **cruciaal** om **eerst** dat procesmodel te doorgronden en te definiëren, **voordat** we practices (praktische werkwijzen zoals werkinstructies) gaan ontwikkelen.



Dat is waar een architect zou moeten beginnen.

**En wat doen wij?** Wij beginnen al drie decennia bij het inrichten van onze dagelijkse werkwijzen te **denken** vanuit die **practices**.... En daarvoor gebruiken we dan die populaire frameworks zoals ITIL, BiSL en COBIT, standaarden zoals ISO27000 of NEN7510, referentiearchitecturen zoals ZIRA of CORA, en technieken zoals Lean en Service blueprints.... Is het dan een **wonder** dat we keer op keer teleurgesteld zijn over de **resultaten** die we daarmee bereiken?





Het NORA Basisconcept voor Dienstverlening specificeert daarom 5 processen die **zuivere processen** zijn: ze bestaan alleen uit het **wie**, niet uit het wie en het hoe – anders waren het immers **procedures** en **werkinstructies**. Die processen zijn **maximaal efficiënt** gedefinieerd – dat wil zeggen **non-redundant**: elke activiteit komt slechts één keer in het procesmodel voor – en dat leidt tot een unieke procesarchitectuur.

@ Het model kent **vier reactieve processen**:

- AFSPREKEN – dit leidt tot wet- en regelgeving
  - UITVOEREN – de dagelijkse dienstverlening waarmee die wet- en regelgeving wordt gerealiseerd
  - WIJZIGEN – de aanpassing van de voorzieningen binnen de grenzen van de wet- en regelgeving
  - HERSTELLEN – het herstellen van storingen in de overeengekomen uitvoering
- Daarbij bewaakt de overheid nadrukkelijk welke **beheerde infrastructuur** zij voor de dienstverlening in de lucht moet houden.

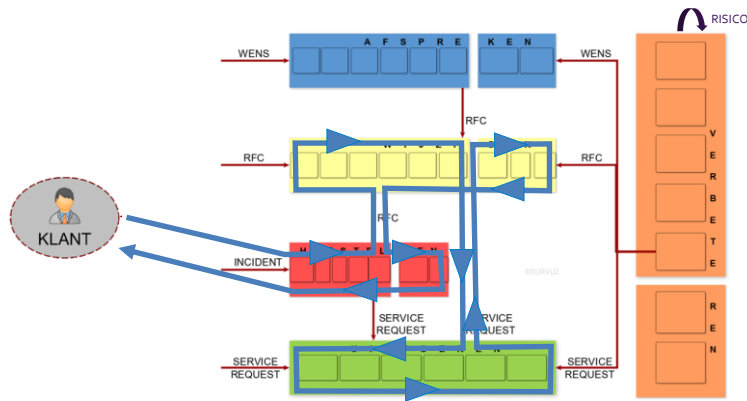
@ En één **proactief proces**:

- VERBETEREN – het mitigeren van bedreigingen en het realiseren van innovaties

@ In relatie tot de burger laat dit zich eenvoudig vertalen:

- Wij, de burgers, maken heldere afspraken met de overheid welke diensten geleverd moeten worden en aan wie: Wet en regelgeving op het niveau van het **land**, de **provincie** en de **gemeente**.
- De overheid levert een (aangevraagde) dienst conform de daarbij gemaakte afspraken.
- Indien nodig wordt een dienst aangepast.
- Eventueel gemaakte fouten in een dienst worden tijdig hersteld. Als daarvan een structurele wijziging in de infrastructuur nodig is dan loopt dat via een wijziging.
- Tot op het hoogste niveau wordt (bij)gestuurd op de kwaliteit van dienstverlening.

## WORKFLOWS leiden tot "VALUE STREAMS"/"KLANTREIZEN"



Vaste patronen: workflows treintjes: 'value streams' / 'klantreizen'

Omdat het procesmodel non-redundant is ingericht, worden burger-interacties gerealiseerd door het **samenstellen** van de noodzakelijke elementen uit het procesmodel: **value streams** of **klantreizen**, oftewel **workflows**. Als er bijvoorbeeld voor het afhandelen van een storing een **wijziging** nodig blijkt te zijn, **@** dan **triggert** het proces **herstellen** het proces **wijzigen**, dat op **zijn** beurt weer het proces **uitvoeren** triggert.

**@** De hele trein is dan rood - geel - groen - geel - rood: een vast **patroon**. En die trein is steeds de **kortst denkbare route** die een herstelactie **kan** doorlopen als er iets moet worden **gewijzigd**.

Op die manier kun je **niet meer dan 8** verschillende patronen door het model trekken: **8 workflows** voor het managen van alle dienstverleningshandelingen.

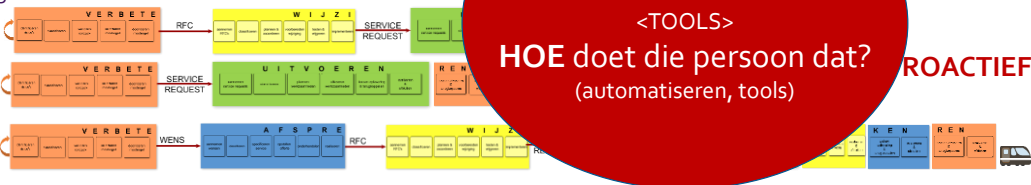
## 8 UNIVERSELE WORKFLOWS

5 WORKFLOWS KUNNEN WORDEN TRIGGERD DOOR EXTERNE BEHOEFTE (REACTIEF)



REACTIEF

3 WORKFLOWS WORDEN GETRIGGERD DOOR INTERNE BEHOEFTE (PROACTIEF)



PROACTIEF

Je kunt dus slechts **acht universele workflows** specificeren in het **universele procesmodel**.

@ **Vijf** reactieve workflows worden getriggerd vanuit het belang van de **klant**.

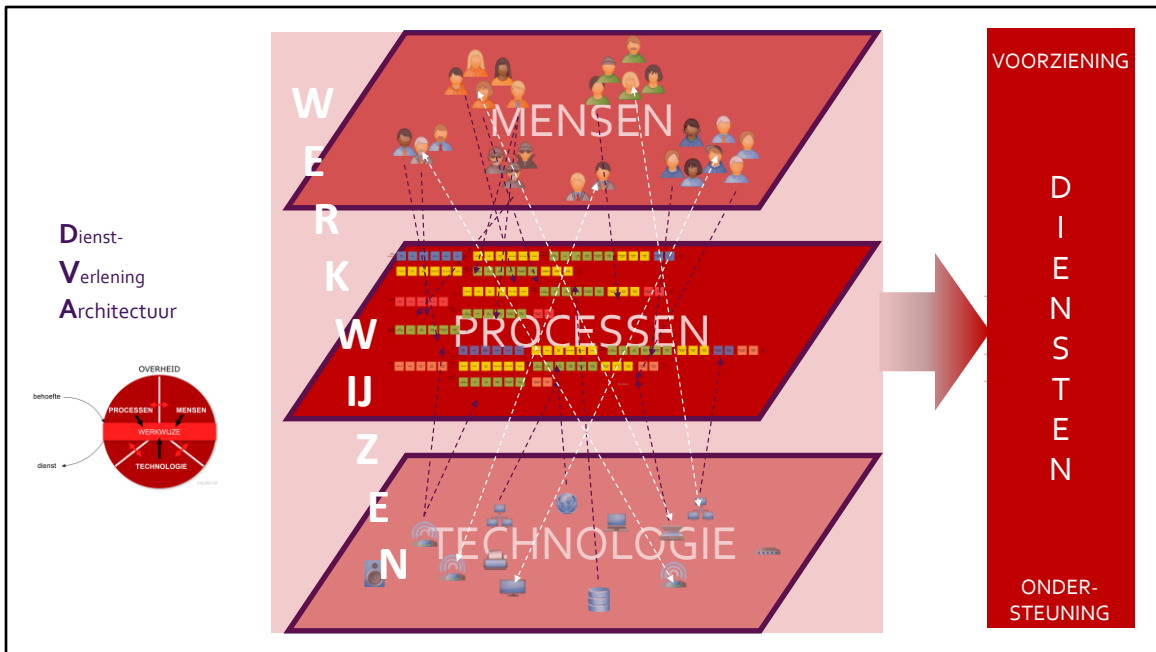
@ **Drie** proactieve workflows worden getriggerd vanuit het belang van de **interne stakeholder** (de overheidsorganisatie **zelf**).

Daarmee heb je alle workflows te pakken die je in het procesmodel **kunt** afbeelden. Dat zijn dan in feite **treintjes** met pakketjes werk – de **wagonnetjes** van die treintjes.

@ Het enige wat je dan nog hoeft te doen, is een conducteur in elke wagon aanstellen voor het uitvoeren van dat werk....

@ en die conducteur ten slotte nog de juiste middelen geven om dat werk mee uit te voeren.

Daarna hoef je alleen nog maar je werkwijzen in de juiste workflow te stoppen om alles wat je doet volgens het logische stramien van het procesmodel te laten lopen.



Dit levert op de **drielagenarchitectuur** voor de dienstverlening van de overheid – of van willekeurig welke andere discipline.

Centraal staat de **universele procesarchitectuur** met de **8 universele workflows** op basis van het **universele procesmodel**.

@ Daarop beeldt iedere dienstverlener z'n eigen organisatorische constructie af om antwoord te geven op de vraag *wie doet hier wat?*

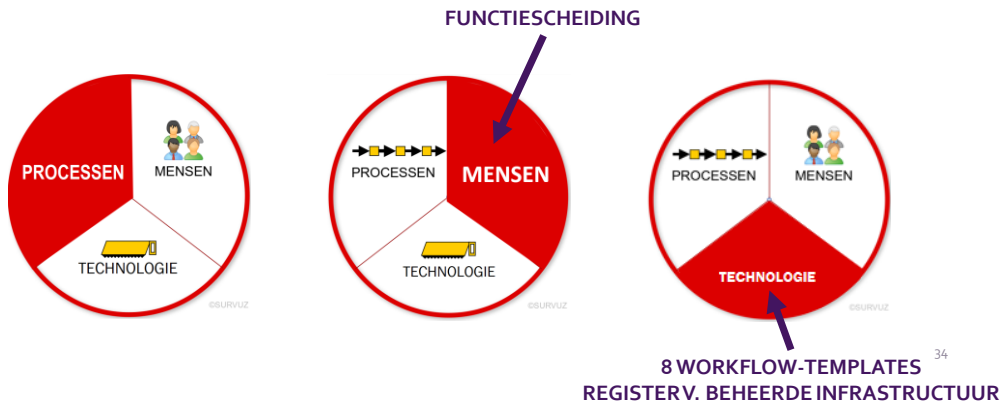
@ Daar bepaalt iedere dienstverlener de eigen hulpmiddelen bij om antwoord te geven op de vraag *hoe doet wie wat?*

@ Met die drie lagen stelt elke dienstverlener **z'n eigen werkwijzen** samen...

@ voor het leveren van **z'n eigen ondersteunde voorzieningen**: de **diensten** van deze dienstverlener.

# 3 ESSENTIËLE COMPONENTEN

INTERNE BESLISSINGEN ZIJN AAN DE ACTOR MITS DIE BIJDRAGEN AAN CONTROL



Basisconcept van Dienstverlening

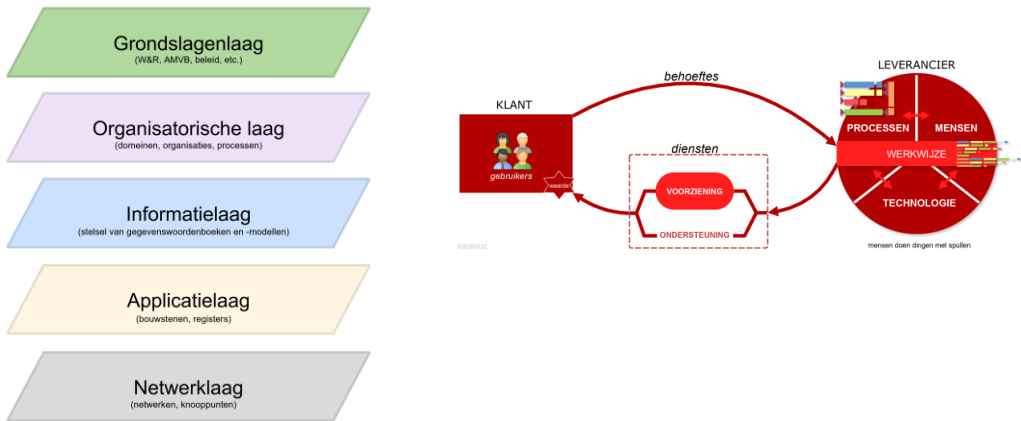
Daarmee hebben we de eerste essentiële component van het managementsysteem van de dienstverlener voldoende gespecificeerd.

@ Aangezien het concept van de schakel de actor niet voorschrijft hoe deze z'n interne verantwoordelijkheden invult, zeggen we niets over de component **MENSEN**, afgezien van *één dringende aanbeveling*: organiseer de component MENSEN zó dat deze bijdraagt aan de beoogde **control**. En dat betekent in de praktijk dat je daarbij optimaal gebruik maakt van het **principe** van **functiescheiding**.

@ Voor de component **TECHNOLOGIE** geldt hetzelfde: geen voorschriften, afgezien van *één dringende aanbeveling*: de technologische ondersteuning van de werkwijzen dient minimaal **de 8 standaard workflows** te kunnen ondersteunen, en een **register** te bieden voor de **beheerde infrastructuur**.

# Het NORA-Vijflaagsmodel en het BDV: laag 1

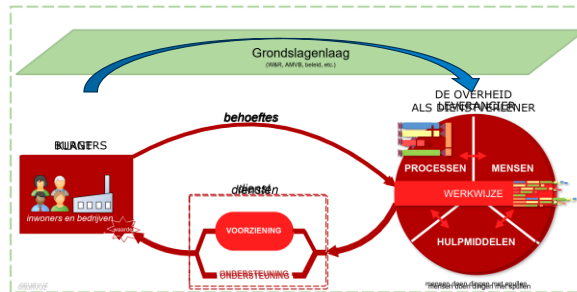
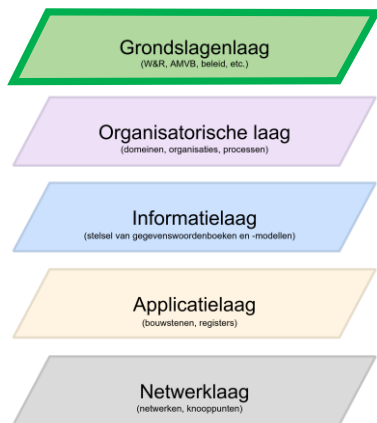
Hoe verhouden deze twee architecturen zich tot elkaar?



35

Hoe past dit Basisconcept voor Dienstverlening nu in het overkoepelende NORA-vijflaagsmodel?

## Het NORA-Vijflaagsmodel en het BDV: laag 1



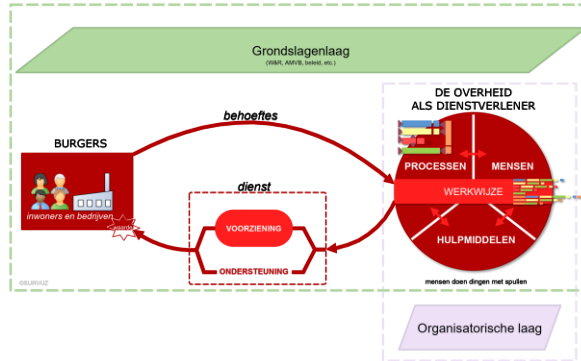
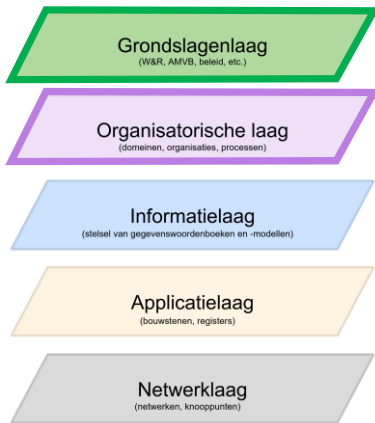
36

De **grondslagenlaag** specificceert het gehele ‘spel’ van de dienstverlening: de **randvoorwaarden** waarbinnen het spel gespeeld moet worden, de eisen waaraan het moet voldoen.

@ Dit representeert de eisen die namens de burger aan de dienstverlening worden gesteld. De **wet- en regelgeving** functioneert hier als de **dienstenovereenkomst** voor de overheid.



## Het NORA-Vijflaagsmodel en het BCD: laag 2

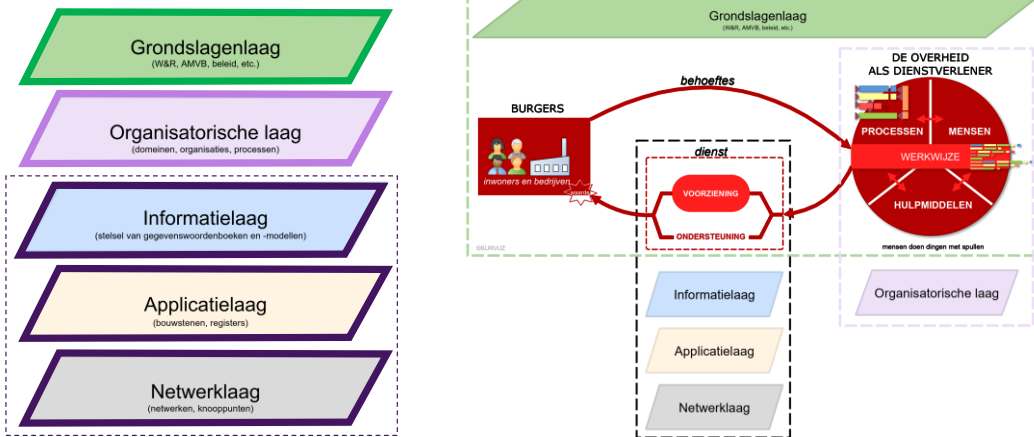


37

De **organisatorische laag** specificeert de **dienstverlener**.

@ Die laag komt dus geheel overeen met het **managementsysteem van de dienstverlener**.

## Het NORA-Vijflaagsmodel en het BDV: laag 3-4-5

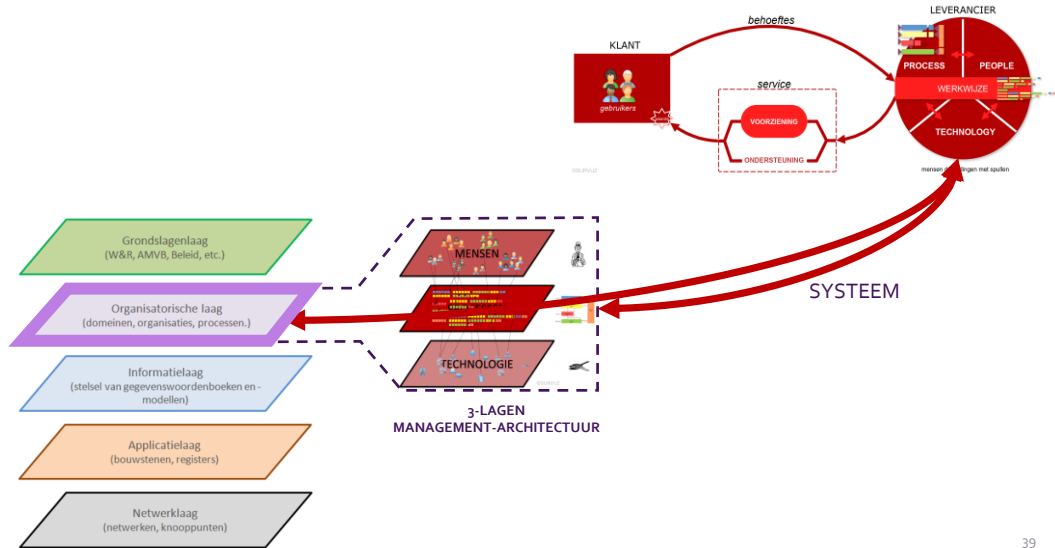


38

De onderste drie lagen specificeren de **dienst** zelf: met name de **informatieverwerkende voorziening** die de burger gebruikt.

@ Die lagen komen dus geheel overeen met de gespecificeerde **dienst**. Denk erom: het model voorziet *niet alleen* in de *informatiedienstverlening*, maar in **alle vormen van dienstverlening** die de overheid levert: het is een **universeel** basisconcept voor dienstverlening.

## Het BDV levert de architectuur voor laag 2

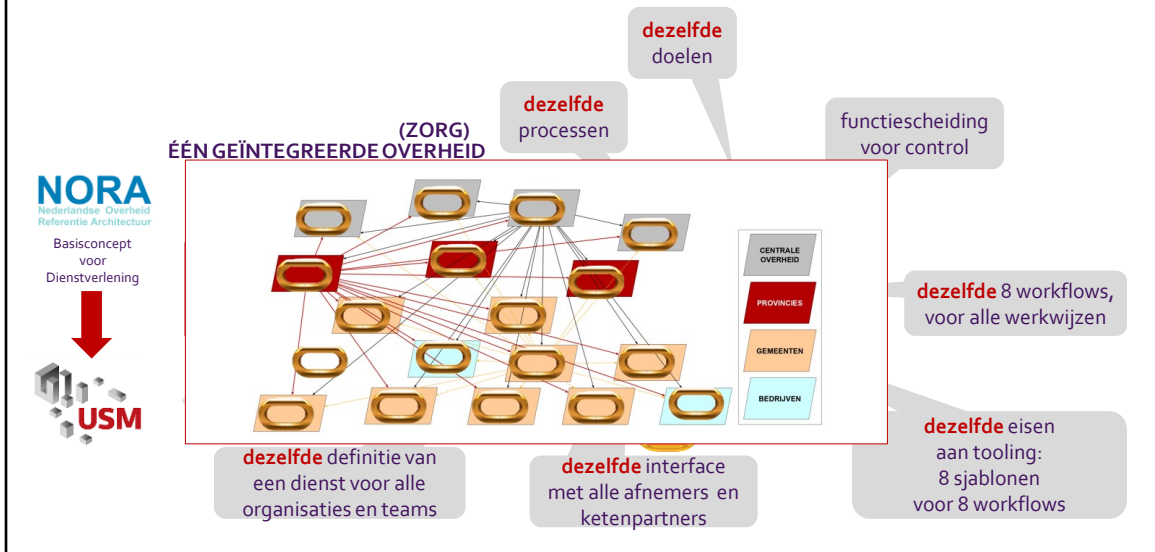


39

De Systems Thinking benadering leert ons dus dat voor laag 2...

@ een systeem met **3 essentiële componenten** bestaat: een **universele 3-lagen-architectuur**.

## Wat leert het BCD ons?



Wat leert het basisconcept voor dienstverlening ons dus?

- @ alle overheidsorganisaties hebben **dezelfde doelen**: de beste dienstverlening tegen de laagste kosten
- @ alle overheidsorganisaties kunnen hun **diensten** op **dezelfde wijze** specificeren
- @ alle overheidsorganisaties hebben **dezelfde zuivere processen**: 4 reactieve processen en één proactief proces
- @ alle overheidsorganisaties hebben **dezelfde 8 workflows** om die dienstverlening mee te managen
- @ alle overheidsorganisaties kunnen hun ondersteunende hulpmiddelen zelf inrichten, maar kunnen daaraan **dezelfde eisen** stellen
- @ alle overheidsorganisaties kunnen hun organisatie zelf inrichten, maar ze kunnen daarbij **dezelfde principes hanteren**
- @ alle overheidsorganisaties kunnen hun **dezelfde interface** inrichten zodat ze **eenzelfde schakel** kunnen vormen in de keten

Het Basisconcept voor Dienstverlening specificeert de bouwblokken in de managementarchitectuur van de overheid:

- @ de **dienst** en
- @ de diensteverlener

@ Met die benadering hebben we de architectuur voor **één overheid**: een complex ecosysteem van goed op elkaar aansluitende **schakels** waarmee eindeloze **ketens** kunnen worden samengesteld – ook in de zorg of in elke andere discipline.

En daarmee kunnen we elke **technologie-architectuur** in het perspectief zetten van één samenwerkende **overheid** – of één geïntegreerde **zorg** – of één geïntegreerde **organisatie**.

@ Op de NORA-website is al heel veel informatie over het Basisconcept voor Dienstverlening te vinden.

Wie nóg meer informatie over de onderliggende methodologie wil, kan dat op de USM-portal vinden: [www.usm-portal.com](http://www.usm-portal.com).