

Dienstverleningsbeleidsplan 2010 – 2015



heeft

Antwoord[©]

0 Inhoudsopgave

0	Inhoudsopgave	2
1	Inleiding.....	3
1.1	Achtergrond	3
1.2	Bereik	5
1.3	Structuur van dit document	5
2	Evaluatie Dienstverleningsbeleidsplan 2007 - 2009	6
2.1	Wat hebben we al bereikt?	6
2.2	Wat hebben we geleerd?	7
2.3	Wat gaan we anders doen?.....	7
3	Wat is ons 'speelveld'?	8
4	Wat is onze uitgangspositie op het speelveld?.....	13
5	Wat zijn de volgende stappen?	15
6	Welke initiatieven zijn er al?	18
7	Afbakening van het project	21
8	Wat kost het?.....	22
9	Verwachte financiële baten	24
9.1	Minder telefoontjes in de vakafdelingen.....	24
9.2	Meer aanvragen digitaal.....	24
9.3	Totale besparing	25
10	Alternatieven	26
10.1	Inleiding	26
10.2	Scenario 1: Het mag niets kosten, we gaan terug naar het niveau van 2 jaar geleden.....	26
10.2.1	Hoe ziet scenario 1 eruit?	26
10.2.2	Wat zijn de consequenties t.o.v. het optimale scenario?	26
10.3	Scenario 2: Het mag zo min mogelijk kosten, we handhaven het huidige niveau	27
10.3.1	Hoe ziet scenario 2 eruit?	27
10.3.2	Wat zijn de consequenties t.o.v. het optimale scenario?	27
10.3.3	Wat zijn de kosten van scenario 2?	27
11	Samenvatting	28

1 Inleiding

Voor u ligt het Dienstverleningsbeleidsplan 2010 – 2015 voor de gemeente Veldhoven. Dit beleidsplan is een vervolg op het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 dat in opdracht van de gemeente Veldhoven door Atos Consulting werd opgesteld.

Bestuurlijk opdrachtgever voor dit plan is de portefeuillehouder Dienstverlening, de heer drs. J.M.L.N. Mikkers.

Ambtelijk opdrachtgever voor dit project is het MT van de gemeente Veldhoven, in deze vertegenwoordigd door de Directeur Dienstverlening, mevrouw A.A.R. Kwakkelaar MLD. Projectleider is mevrouw drs. S.M. Terwindt MBA.

1.1 Achtergrond

In februari 2007 werd het Dienstverleningsbeleidsplan 2007– 2009 vastgesteld.

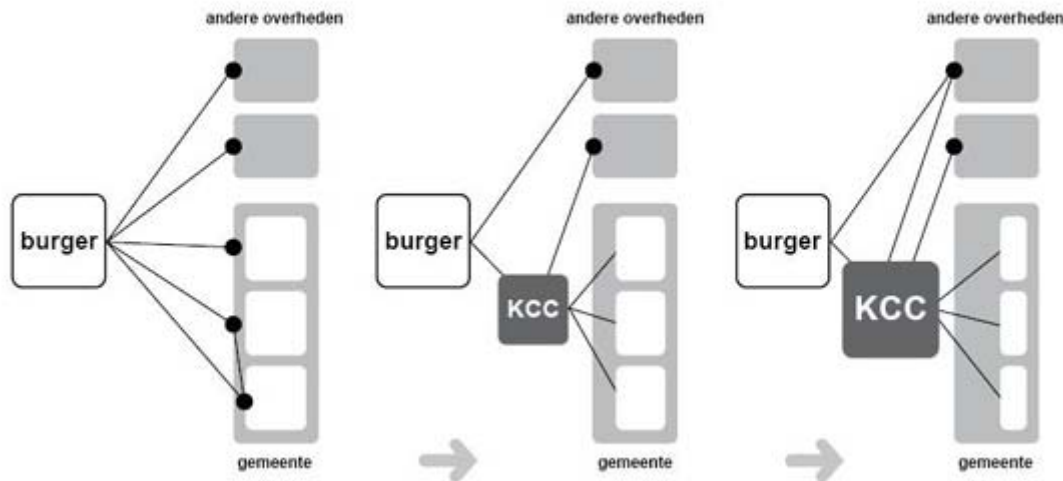
Het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 was gebaseerd op de visie van de commissie Gemeentelijke Dienstverlening (commissie Jorritsma). Kernpunten uit deze visie zijn:

1. Burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen vragen als klant van de gemeente **hoge kwaliteit tegen een betaalbare prijs**. Niet langer zullen zij accepteren dat overheidsdienstverlening complex, omslachtig, tijdrovend is en onnodige administratieve lasten met zich mee brengt. Hieruit volgt dat de gemeentelijke dienstverlening vraaggestuurd, transparant, genormeerd en gecertificeerd moet zijn.
2. De burger eist **gebruikersgemak**: eenvoudige, efficiënte en toegankelijke dienstverlening.
3. Er is sprake van een toenemende individualisering in een netwerksamenleving: de burger eist dienstverlening **op maat**.
4. Er liggen grote verbeterkansen in de toepassing van **ICT en (web-) selfserviceconcepten**.
5. Veel gemeentelijke diensten zijn landelijk te **standaardiseren**. 80% van de producten en diensten zijn in alle gemeenten hetzelfde en politiek ongevoelig. Vooral in het backoffice biedt dit grote kansen tot efficiëntie- en kwaliteitswinst door samenwerking en schaalvergroting. Een vertaling van het New Yorkse 311 concept (één centraal telefoonnummer) naar de Nederlandse situatie is kansrijk. Dit model gaat ervan uit dat gemeenten via één centraal landelijk telefoonnummer c.q. portal bereikbaar zijn voor alle vragen van burgers en bedrijven en dat een groot deel van die vragen direct in het frontoffice wordt afgehandeld. Dit vereist allereerst integratie van de eigen gemeentelijke productenportfolio, maar ook integratie daarvan met de portfolio van ketenpartners. Het inrichten van een gemeentelijk **klantcontactcentrum** (KCC) is een eerste stap.
6. Gemeenten staan onder toenemende druk vanuit de Rijksoverheid. De enige manier om het tij te keren is om pro-actief **eigen beleidsagenda's** op te stellen, vooral op het gebied van verregaande samenwerking in de vorm van shared service centra en gezamenlijk opdrachtgeverschap.

Deze visie is in het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 vertaald in 3 belangrijke deelprojecten, te weten:

1. De ontwikkeling van een KlantContactCentrum;
2. Het opstellen van Kwaliteitshandvesten;
3. De verdere digitalisering van de dienstverlening.

De visie van de commissie Jorritsma werd door het kabinet omarmd. De Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) kreeg in 2006 van de stuurgroep gemeentelijke dienstverlening de opdracht deze visie uit te werken. De publicatie Gemeente heeft *Antwoord*[®] in 2007 was daarvan het resultaat. Het *Antwoord*[®]-concept komt overeen met de visie op dienstverlening van onze gemeente, zoals verwoord in het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009. Inmiddels is het *Antwoord*[®]-concept verder uitgewerkt in *Antwoord*[®] 2, een praktisch handvat voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening. Het Dienstverleningsbeleidsplan 2010 – 2015 is dan ook gebaseerd op *Antwoord*[®] 2. De volgende figuur vat de ontwikkeling samen die de gemeente Veldhoven de komende jaren samen met haar burgers gaat doormaken op basis van dit plan.



Burgers moeten nu nog verschillende overheidsorganisaties en gemeentelijke organisatieonderdelen benaderen om antwoord te krijgen op hun overheidsvraag (het eerste plaatje van links). Op de middellange termijn organiseren wij één ingang voor alle gemeentelijke producten en diensten. Dit is het KlantContactCentrum. Het is de bedoeling dat wij deze ambitie in 2010 gerealiseerd hebben (zoals ook al werd gesteld in het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 - 2009). Op de lange termijn – in 2015 – kunnen burgers via het gemeentelijke loket ook andere overheden bereiken. Het KCC moet in 2015 80% van alle vragen kunnen beantwoorden. De overige 20% zal te complex zijn voor een gestandaardiseerde afhandeling. Doordat 80% van de vragen door het KCC afgehandeld wordt, kan door specialisten meer aandacht worden besteed aan de complexe 20%. Zo vindt zowel voor de eenvoudige als voor de complexe dienstverlening een kwaliteitsverbetering plaats.

Dit beleidsplan geeft invulling aan het coalitieprogramma, waarin als centraal thema wordt benoemd: Luister naar de burgers en behandel hen correct. Concreet wordt over Dienstverlening gezegd:

We zetten ons in voor servicegericht werken van de gemeente en een kwalitatief hoogstaande, klantgerichte dienstverlening. Burgers moeten snel een duidelijk antwoord krijgen, ook als verzoeken niet kunnen worden gehonoreerd. De dienstverlening moet voldoen aan te formuleren kwaliteitsdoelen, zodat burgers weten wanneer welk product geleverd wordt en tegen welk prijs-kwaliteitsniveau.

De gemeentelijke bedrijfsvoering wordt zo doelmatig en doelgericht mogelijk ingericht, met gebruikmaking van moderne ICT-technologie.
Er komen periodieke klanttevredenheidsonderzoeken.

1.2 Beoogd effect

In feite gaat het erom:

1. Burgers, bedrijven en instellingen in staat te stellen zoveel mogelijk zelfstandig hun zaken met de gemeente te regelen, door hen op het juiste moment van de juiste informatie te voorzien, zodat ze minder vragen hoeven te stellen;
2. Werkprocessen te versnellen en te vereenvoudigen en daarmee meer tijd vrij te maken voor dienstverlening aan groepen die moeite hebben om hun zaken zelfstandig te regelen en kosten te besparen.

Het Dienstverleningsbeleidsplan 2010 – 2015 is ook in lijn met het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en E-Overheid (NUP) en, wat vooral belangrijk is, het sluit aan bij de behoefte van onze burgers, instellingen en bedrijven.

1.3 Bereik

Het Dienstverleningsbeleidsplan 2010 – 2015 betreft de dienstverlening van en via de gemeente Veldhoven aan individuele burgers, bedrijven en instellingen (bijvoorbeeld: Het aanvragen van paspoorten, vergunningen, vragen over een belastingaanslag, etc.).

Het gaat dus niet over dienstverlening aan het collectief (bijvoorbeeld: Het beheer van openbaar groen, het realiseren van een speelvoorziening, etc.). Vragen of klachten over collectieve voorzieningen vallen wel binnen het bereik van het Dienstverleningsbeleidsplan 2010 – 2015.

Het Dienstverleningsbeleidsplan 2010 – 2015 gaat ook niet over (interactieve) beleidsvorming. Wel zal de informatie die het KCC genereert over klantcontacten gebruikt worden als input voor de beleidsvorming.

In het Dienstverleningsbeleidsplan 2010 – 2015 wordt ook aandacht besteed aan de generieke ontwikkeling van de organisatie, die noodzakelijk is voor de verbetering van de dienstverlening. Deze generieke organisatieontwikkeling wordt echter niet vanuit het project Dienstverlening aangestuurd.

1.4 Structuur van dit document

Na deze inleiding wordt eerst aangegeven wat wij met het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 al bereikt hebben. Voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening schetsen wij vervolgens ons speelveld. Daarna bepalen we onze uitgangspositie op het speelveld. In hoofdstuk 5 bepalen we welke stappen we moeten nemen om onze dienstverlening verder te ontwikkelen. In hoofdstuk 6 bekijken we welke initiatieven er al zijn en hoe die passen bij de stappen die in hoofdstuk 5 beschreven zijn. Aan de realisatie van dit plan zijn kosten verbonden. Hoofdstuk 7 geeft de grenzen aan van dit beleidsplan in relatie tot andere ontwikkelingen binnen de gemeente. In hoofdstuk 8 is aangegeven wat het kost om dit plan in zijn volle omvang te realiseren en in hoofdstuk 9 is een grove schatting gemaakt van de financiële baten. In hoofdstuk 10 worden vervolgens scenario's geboden met een lager ambitieniveau die dan ook minder kosten.

2 Evaluatie Dienstverleningsbeleidsplan 2007 - 2009

2.1 Wat hebben we al bereikt?

1. In het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 hebben wij ons tot doel gesteld om tot de top 30 van meest dienstverlenende gemeenten in Nederland te behoren. Om dit te meten hebben wij deelgenomen aan de benchmark Publiekszaken. Van de 113 deelnemers zijn wij 18^e geworden. Op het onderdeel 'Klantwaardering' hebben wij de 10^e plaats bereikt. Aangezien we veronderstellen dat juist de gemeenten, die Dienstverlening belangrijk vinden, aan de benchmark deelnemen, vinden wij het gerechtvaardigd om te stellen dat wij onze positie onder de koplopers al bereikt hebben.
2. Het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 heeft een meldpunt opgeleverd voor problemen in de openbare ruimte. Het meldpunt ontvangt vragen, meldingen en klachten over de openbare ruimte via verschillende kanalen (telefoon, website, email, brief, baliebezoek). Onafhankelijk van het kanaal van binnenkomst, bestuurt het meldpunt de afhandeling. Het meldpunt kan daarvoor medewerkers aansturen van verschillende afdelingen. Het meldpunt is het eerste begin van het KlantContactCentrum, dat uiteindelijk alle (aan)vragen op een zelfde kanaal onafhankelijke manier zal gaan behandelen.
3. Er is een blauwdruk gemaakt voor de bemensing en werkwijze van het KlantContactCentrum. Door de inrichting van het meldpunt is een groot aantal medewerkers al op een geheel nieuwe manier gaan werken. Dit betreft zeker niet alleen de medewerkers die de meldingen in ontvangst nemen en de klanten te woord staan, maar ook de medewerkers die de meldingen afhandelen.
4. Er is een belangrijke kwaliteitsverbetering doorgevoerd in de dienstverlening aan ondernemers. Onder aansturing van het nieuwe cluster Economische zaken, is in overleg met de ondernemers een website gerealiseerd, die specifiek op deze doelgroep is toegesneden. Deze website is een deelverzameling van de gemeentelijke website. De producten en diensten die voor ondernemers van belang zijn, zijn nu duidelijk beschreven. Voor een groot deel zijn deze producten en diensten ook voor burgers interessant, zodat ook voor hen een kwaliteitsverbetering is gerealiseerd.
5. Er is gemeentebreed gewerkt aan het verminderen van de administratieve lasten. Veel verordeningen zijn vernieuwd of vervallen. Aanvraagprocedures zijn vereenvoudigd en de digitale dienstverlening is weer verder uitgebouwd.
6. In het kader van het 'ja-maar'-project zijn 11 presentaties/filmpjes gerealiseerd over de betekenis van 'Dienstverlening' voor onze gemeente. Hieruit blijkt dat het dienstverlenend denken van onze medewerkers al sterk ontwikkeld is.
7. Kwaliteitsmeting en –borging vinden wij belangrijk voor een goede dienstverlening. Daarom zijn wij al enkele jaren bezig met de stapsgewijze invoering van een kwaliteitsmanagementsysteem voor de ambtelijke organisatie. Wij maken daar flinke stappen in. In 2008 zijn diverse onderdelen van onze organisatie opnieuw (ISO)-gecertificeerd; burgerzaken is daarbij voor het eerst gecertificeerd. Wij hopen eind 2010 voor de gehele organisatie het kwaliteitsmanagementsysteem te hebben ingevoerd en bij voorkeur volledig (ISO)-gecertificeerd.

2.2 Wat hebben we geleerd?

1. Het meldpunt heeft inzicht opgeleverd in het werkproces van de afhandeling van meldingen. Enerzijds helpt dit om onze dienstverlening te verbeteren. Anderzijds hebben we ook moeten constateren dat wij te optimistisch zijn geweest in onze inschatting van de benodigde bezetting. Wij gingen er van uit dat er slechts een verschuiving van werk zou plaatsvinden. De telefoontjes die nu door het meldpunt worden behandeld werden vroeger immers elders in de organisatie behandeld. Het registreren van de meldingen, het bewaken van de voortgang en het informeren van klanten over de voortgang zijn echter taken die voorheen niet structureel werden uitgevoerd. Omdat ook het aantal meldingen veel hoger ligt dan werd ingeschat, is meer capaciteit nodig dan verwacht.
2. Het meldpunt heeft inzicht opgeleverd in het soort vragen dat binnenkomt. Op basis daarvan kunnen we vaststellen welke vragen van een standaard antwoord voorzien kunnen worden en door het meldpunt afgehandeld kunnen worden. Om deze vragen en antwoorden te kunnen vastleggen en toegankelijk te maken is een goed kennissysteem onontbeerlijk gebleken.
3. In het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 is een aantal belangrijke producten benoemd, te weten: Het inrichten van een KlantContactCentrum, het opstellen van kwaliteitshandvesten en het verder digitaliseren van de dienstverlening. Gebleken is dat naast het realiseren van deze redelijk instrumentele doelen, ook gewerkt moet worden aan de ontwikkeling van de organisatie als geheel. Er moet een omslag in denken gaan plaatsvinden. De klant moet in al ons handelen centraal komen te staan. De goede intenties van medewerkers alleen, blijken daarbij niet voldoende te zijn. Vanuit een integrale visie moeten de randvoorwaarden gecreëerd worden om de dienstverlening op een hoger plan te brengen. Deze ontdekking heeft niet alleen in Veldhoven plaatsgevonden, maar in alle gemeenten die bezig zijn met het optimaliseren van hun dienstverlening. In *Antwoord*[®] 2 is de verdere ontwikkeling van de dienstverlening dan ook in een breder kader geplaatst.

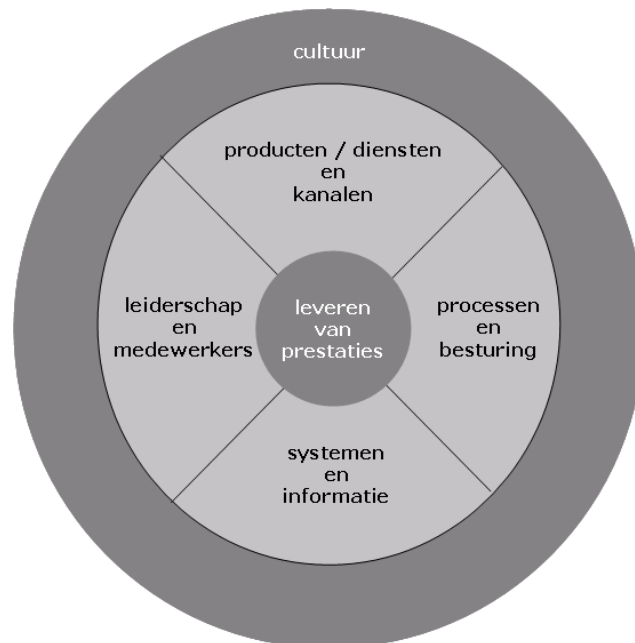
2.3 Wat gaan we anders doen?

Hoewel het belangrijkste resultaat van het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 - 2009, het behalen van de top 30 van dienstverleners in Nederland, behaald is, stellen wij voor om door te gaan met de ontwikkeling van onze dienstverlening. Het resultaat dat we behaald hebben is nog niet geborgd. Hierdoor dreigen de reeds bereikte resultaten weer verloren te gaan. Wij hebben bijvoorbeeld een Ondernemersloket gerealiseerd, maar als wij dit niet bijhouden, dan zal het op korte termijn alweer in onbruik raken. Ook zijn er ontwikkelingen in onze omgeving die ons dwingen om vooruit te gaan, willen wij onze positie in dienstverlenend Nederland behouden. Nieuwe wetten hebben vaak een dienstverleningscomponent in zich. Het is onmogelijk deze wetten niet uit te voeren. Als wij de ontwikkeling van de dienstverlening niet integraal organiseren, zal de aanpak vanuit de verschillende afdelingen steeds verder uit elkaar groeien. Ook zal op meerdere plaatsen het wiel uitgevonden worden. Ook is de waardering door klanten deels afhankelijk van wat andere gemeenten doen. Alle gemeenten werken aan de verbetering van de dienstverlening. Als wij dat niet meer doen, dan zullen klanten onze dienstverlening op termijn slechter gaan beoordelen, hoewel de kwaliteit van onze dienstverlening niet afneemt.

Hieronder schetsen wij het speelveld waarin wij opereren en onze positie daarin. Vervolgens doen wij een voorstel voor de volgende stappen in de ontwikkeling op basis van *Antwoord*[®] 2. Door deze stappen te volgen geven wij invulling aan de ambities zoals verwoord in het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009, het coalitieprogramma en het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en E-Overheid (NUP).

3 Wat is ons 'speelveld'?

Om te kunnen afbakenen wat nu eigenlijk onze primaire focus moet zijn in het ontwikkelen van onze dienstverlening brengen we hieronder eerst ons speelveld in beeld. Het realiseren van een KCC bestaat uit tal van activiteiten van verschillende orde. *Antwoord*® geeft een bouwstenenmodel dat deze activiteiten logisch ordent. Het bouwstenenmodel is hieronder grafisch weergegeven.



De samenhang tussen de bouwstenen is essentieel. De processen bepalen bijvoorbeeld hoe de organisatie eruit ziet en omgekeerd bepaalt de organisatie deels hoe de processen worden ingericht. De bouwstenen bevatten in hun samenhang ook een volgorde. Voor het ontwerp van de KCC-organisatie hebben wij bijvoorbeeld een helder beeld nodig van de gewenste prestaties, de te leveren producten en diensten, de in te zetten kanalen en de processen waarmee de prestaties worden geleverd. Pas dan kunnen uitspraken worden gedaan over de organisatie, het leiderschap, de medewerkers.

In het Dienstverleningsbeleidsplan 2010 - 2015 wordt het bouwstenenmodel gebruikt om de projectactiviteiten te ordenen. De bouwstenen 'leveren van prestaties' en 'producten / diensten en kanalen' zijn specifiek voor dienstverlening. De bouwstenen 'leiderschap en medewerkers', 'systemen en informatie' en 'processen en besturing' zijn generieker en moeten gezien worden als organisatieontwikkeling in het algemeen, die ook een groot effect hebben op de dienstverlening. De cultuur vormt een kader waarbinnen de andere bouwstenen zich kunnen ontwikkelen.

Ook in het dienstverleningsbeleidsplan 2007 - 2009 werd een dergelijke indeling gebruikt. Hier was sprake van een groeimodel waarin de volgende aspecten onderscheiden werden:

- dienstverlening
- structuur en beheersing,
- IT en middelen,
- personeel,
- procesinrichting en distributiekkanalen

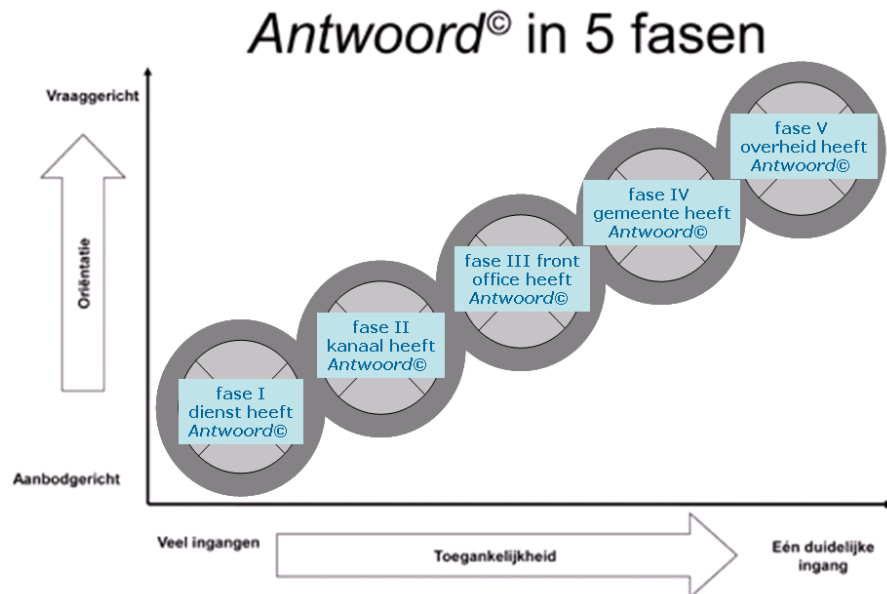
Door een kleine aanpassing te maken in de gehanteerde categorieën, kunnen we makkelijker gebruik maken van landelijk ontwikkelde hulpmiddelen, zonder afbreuk te doen aan de achterliggende gedachte. Vandaar dat wij ervoor gekozen hebben om het bouwstenenmodel van *Antwoord*® te gebruiken.

In het *Antwoord*[®]-concept wordt de ontwikkeling van de dienstverlening geschetst in 5 fasen. Deze fasen lopen parallel met de ontwikkelingsfasen van het INK-model. Dit INK-model is een kwaliteitsmodel dat in veel gemeenten en andere (overheids)organisaties gebruikt wordt om op een structurele en integrale manier te werken aan de ontwikkeling van de organisatie als geheel. Het uitgangspunt van het *Antwoord*[®]-concept is dat de organisatie, tegelijk met de ontwikkeling van de dienstverlening, in zijn geheel een integrale ontwikkeling doormaakt langs de 5 fasen van het INK model. Deze ontwikkeling leidt er uiteindelijk toe dat een gemeente zich tot regie-organisatie ontwikkelt. Het model biedt daarom niet alleen een basis voor het Dienstverleningsbeleidsplan 2010 - 2015, maar sluit ook uitstekend aan bij de doorontwikkeling die wij als organisatie hebben ingezet. In het *Antwoord*[®]-concept wordt specifiek ingegaan op de onderwerpen die direct van belang zijn voor de dienstverlening. In het overzicht op de volgende 2 pagina's zijn de kenmerken van de bouwstenen per fase weergegeven.

	Dienstverlening		Organisatieontwikkeling			
	Prestaties	Producten en diensten / kanalen	Processen en besturing	Systemen en informatie	Leiderschap en medewerkers	Cultuur
fase 1 De dienst heeft Antwoord®	- Servicenormen zijn wettelijke termijnen en worden niet overal gemeten	- Producten en diensten van de gemeente zijn niet éénduidig beschreven - Meerdere telefoonnummers, (e-mail) adressen, loketten - Verschillende antwoorden per kanaal op dezelfde vragen	- Processen zijn niet beschreven en afdelingsgewijs georganiseerd - Hiërarchische organisatie - Beleid en uitvoering gescheiden - Wijzigingen in werkprocessen worden intuïtief doorgevoerd n.a.v. problemen	- Nadruk op vakspecifieke kernapplicaties - Registreren en rekenen - Eilandautomatisering - Geen digitale aanvraag mogelijk	- Medewerkers zijn vakspecialisten - Korte termijn successen worden gevierd. - Taakgericht - Leidinggevende stuurt en controleert	- Ad hoc - Intern gericht - Beperkte zelfstandigheid - Gericht op zekerheid
fase 2 Het kanaal heeft Antwoord®	- Servicenormen liggen vast in een kwaliteits-handvest	- Producten en diensten van de gemeente zijn éénduidig, maar niet in onderlinge samenhang beschreven - Fysieke concentratie van balies - Naast individuele telefoonnummers en e-mail adressen ontstaan functionele en gemeentebrede nummers en adressen - Verschillende openingstijden	- Processen zijn beschreven binnen afdelingen en worden vanuit de lijnorganisatie bestuurd. - Problemen in de uitvoering leiden tot bijstelling van beleid. - Wijzigingen in werkprocessen worden structureel doorgevoerd n.a.v. problemen	- Nadruk op procesondersteuning binnen vakspecifieke kernapplicaties - Koppelingen tussen applicaties - Behoeftte aan informatiearchitectuur - Formulieren kunnen gedownload worden maar moeten fysiek teruggestuurd worden	- Medewerkers krijgen kwantitatieve normen mee - Medewerkers zijn processpecialisten - Leidinggevende plant, bewaakt en stuurt bij	- Procedure gericht - Verkokering (grens / rolconflicten)
fase 3 Het frontoffice heeft Antwoord®	- Servicenormen zijn meetbaar en zinvol - Dienstverlenings-overeenkomsten tussen front- en backoffice	- Producten en diensten van de gemeente zijn éénduidig en in onderlinge samenhang beschreven, vanuit het aanbod bezien - Eén ingang, maar niet voor alle producten en diensten - Meerdere uitgangen; afhandeling verloopt grotendeels via het backoffice - Voorkeurskanalen per product / dienst bekend - Kanaalsturing op basis van efficiency	- Processen zijn afdelingsoverstijgend beschreven en worden onafhankelijk van de lijnorganisatie bestuurd. - Beleid en uitvoering dichter bij elkaar - Wijzigingen in werkprocessen worden planmatig en proactief doorgevoerd om problemen te voorkomen. - Werkprocessen worden beheerd en geëvalueerd.	- Nadruk op procesondersteuning over vakapplicaties heen - Gegevens éénmalig vastleggen meervoudig gebruiken, gegevensuitwisseling via applicatie voor gegevensbeheer - Informatiearchitectuur is richtinggevend - Digitaal betalen, inloggen met DigiD mogelijk, enkele digitale formulieren, verwerking nog handmatig	- Medewerkers krijgen kwalitatieve normen mee - Medewerkers zijn productspecialisten - Medewerkers krijgen eigen inbreng in normering - Leidinggevende plant bewaakt en coacht	- Output gericht - Niet denken vanuit de regel, maar vanuit de intentie van de regel - Bedrijfsmatig

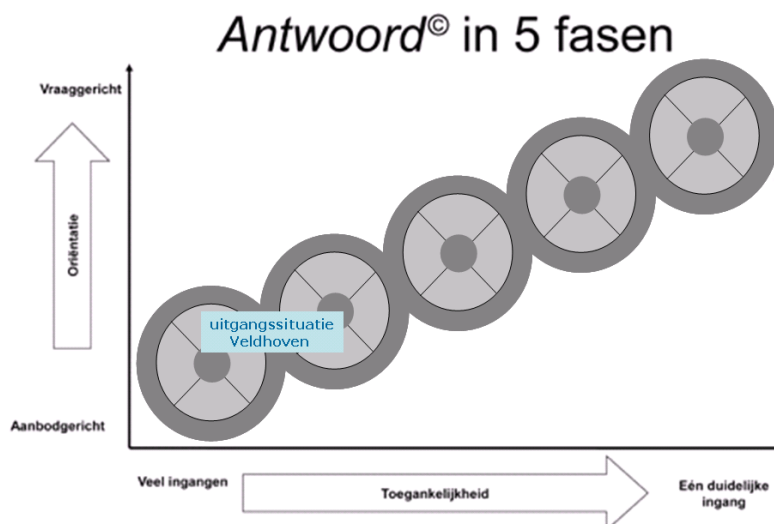
	Dienstverlening		Organisatieontwikkeling			
	Prestaties	Producten en diensten / kanalen	Processen en besturing	Systemen en informatie	Leiderschap en medewerkers	Cultuur
fase 4 De gemeente heeft Antwoord®	- Dienstverlenings-overeenkomsten met ketenpartners	- Beschrijvingen van producten en diensten zijn toegesneden op specifieke doelgroepen - Ook niet gemeentelijke producten en diensten zijn beschreven - Eén ingang voor alle kanalen en alle producten en diensten van de gemeente - Eén uitgang; 80% van de (aan)vragen voor gemeentelijke producten en diensten wordt door het frontoffice afgehandeld. - Voorkeurskanalen per doelgroep bekend - Kanaalsturing op basis van effectiviteit	- Processen zijn organisatieoverstijgend beschreven. - De lijnorganisatie wordt aangepast aan de processen (kanteling) - Evaluatie en aanpassing van de werkprocessen is integraal onderdeel van de werkprocessen zelf. - Vernieuwingen worden projectmatig gerealiseerd.	- Informatie uitwisseling met andere organisaties - Gebruik van basisregistraties - Uitwisseling van gegevens en transacties via broker (midoffice) - Veel digitale formulieren, afhandeling geautomatiseerd	- Medewerkers krijgen kaders mee - Medewerkers stellen hun eigen normen binnen kaders - Medewerkers zijn specialisten in oplossingen - Leidinggevende bewaakt en stimuleert	- Klant gericht - Interactie met omgeving - Ondernemend en pro-actief
fase 5 De overheid heeft Antwoord®	- Dienstverlenings-overeenkomsten tussen meerdere partijen, waaronder klanten	- In product- en dienstenbeschrijvingen is het aandeel van verschillende leveranciers niet meer herkenbaar. - Eén ingang voor alle kanalen en alle producten en diensten van de overheid - Eén uitgang; 80% van de (aan)vragen voor producten en diensten van de overheid wordt door het frontoffice van de gemeente afgehandeld.	- Gemeente voert regie - Geen houvast in structuur, maar potenties binnen gemeentelijk apparaat als houvast - Werken in wisselende teams en samenwerkingsverbanden (projecten of programma's)	- Informatiesystemen van verschillende organisaties geïntegreerd. - Informatievoorziening aan klanten geïndividualiseerd.	- Medewerkers zijn zelf sturend - Medewerkers zijn specialisten in het voorkomen van problemen - Leidinggevende regisseert	- Omgevingsgericht - Netwerken - Leren (reflectie en intervisie)

We kunnen ons speelveld langs 2 assen uitzetten. Horizontaal zetten we de toegankelijkheid van onze dienstverlening uit. Op de verticale as zien we de ontwikkeling van aanbodgericht naar vraaggericht.



4 Wat is onze uitgangssituatie op het speelveld?

De gemeente Veldhoven als totaal kunnen we positioneren tussen fase 1 en 2. Hieronder is aangegeven waar dit oordeel op gebaseerd is, door per bouwsteen aan te geven welke kenmerken uit het overzicht op blz. 11 en 12 voor de gemeente Veldhoven van toepassing zijn. Het model moet als volgt gelezen worden: Om de gemeente Veldhoven voor een bepaalde bouwsteen in een fase te plaatsen moeten alle kenmerken van die fase voor de gemeente van toepassing zijn, evenals de kenmerken van lagere fasen.



Bouwsteen	Fase	Kenmerken
Prestaties	Fase 1	- Servicenormen zijn wettelijke termijnen en worden niet overal gemeten
Producten en diensten / kanalen	Tussen fase 1 en 2	- Producten en diensten van de gemeente zijn niet éénduidig beschreven - Fysieke concentratie van balies - Naast individuele telefoonnummers en e-mail adressen ontstaan functionele en gemeentebrede nummers en adressen - Verschillende openingstijden
Processen en besturing	Fase 2	- Processen zijn beschreven binnen afdelingen en worden vanuit de lijnorganisatie bestuurd. - Hiërarchische organisatie - Beleid en uitvoering gescheiden - Wijzigingen in werkprocessen worden structureel doorgevoerd n.a.v. problemen
Systemen en informatie	Tussen fase 2 en 3	- Nadruk op procesondersteuning binnen vakspecifieke kernapplicaties - Koppelingen tussen applicaties - Gegevens éénmalig vastleggen meervoudig gebruiken, gegevensuitwisseling via applicatie voor gegevensbeheer - Digitaal betalen, inloggen met DigiD mogelijk, enkele digitale formulieren, verwerking nog handmatig
Leiderschap en medewerkers	Fase 2	- Medewerkers krijgen kwantitatieve normen mee - Medewerkers zijn processpecialisten - Procesgericht - Leidinggevende plant, bewaakt en stuurt bij
Cultuur	Fase 2	- Ad hoc - Procedure gericht - Beperkte zelfstandigheid - Verkokering (grens / rolconflicten)

Het is mogelijk dat verschillende organisatieonderdelen zich in verschillende fasen van ontwikkeling bevinden. Zo zijn BOR en de medewerkers van het meldpunt al verder in de ontwikkeling van de dienstverlening dan de meeste andere afdelingen. Elke afdeling kan zichzelf positioneren op basis van de kenmerken in voorgaand schema.

5 Wat zijn de volgende stappen?

Er bestaat een verband tussen de verschillende bouwstenen. Zo kan een volwaardig KCC alleen functioneren als de medewerkers over de juiste vaardigheden en houding beschikken en de juiste hulpmiddelen ter beschikking hebben. De verschillende bouwstenen moeten dus parallel, gelijktijdig ontwikkeld worden van de ene fase naar de volgende fase. Voorstel is daarom om eerst aandacht te besteden aan de bouwstenen die het minst ontwikkeld zijn. De afdeling BOR en de medewerkers van het meldpunt zijn al verder in hun ontwikkeling. Voor deze doelgroep zijn een aantal stappen expliciet benoemd, zodat zij niet stagneren in hun ontwikkeling, terwijl de rest van de organisatie de ruimte krijgt om langs zij te komen. Dan ontstaat de volgende fasering in de tijd:

Bouwstenen Dienstverlening	2010 – 2011 Naar fase 3	2012 – 2013 Naar fase 4	2014 – 2015 Naar fase 5
Prestaties	- Servicenormen vastleggen in een kwaliteitshandvest en deze meetbaar maken - Dienstverleningsovereenkomsten tussen front- en backoffice - Deelnemen aan de benchmark publiekszaken of de benchmark 'de staat van je gemeente' - Specifieke vragen aan klantenpanel	- Dienstverleningsovereenkomsten met ketenpartners - Deelnemen aan de benchmark 'de staat van je gemeente' - Specifieke vragen aan klantenpanel	- Dienstverlenings-overeenkomsten tussen meerdere partijen, waaronder klanten - Deelnemen aan de benchmark 'de staat van je gemeente' - Specifieke vragen aan klantenpanel
Producten en diensten / kanalen	- Producten en diensten van de gemeente éénduidig beschrijven en checken op onderlinge samenhang - Organiseren contentbeheer - Bereikbaarheid afdelingen organiseren door introductie van functionele telefoonnummers en e-mailadressen - Zorgen dat 80% van alle (aan)vragen voor BOR door het meldpunt wordt afgehandeld. - De behandeling via alle kanalen van een geselecteerd aantal producten en diensten naar het frontoffice brengen - Mogelijkheid huisbezoeken en werken op afspraak verder uitbouwen - Vaststellen welke kanalen het best geschikt zijn voor welke producten en diensten en deze verder ontwikkelen - Communiceren nieuwe mogelijkheden - 14040 naast bestaande gemeentelijke telefoonnummers	- Beschrijvingen van producten en diensten toesnijden op specifieke doelgroepen - Beschrijvingen van niet gemeentelijke producten en diensten aanbieden - De behandeling via alle kanalen van alle gemeentelijke producten en diensten naar het frontoffice brengen - Zorgen dat 80% van alle (aan)vragen voor gemeentelijke producten en diensten door het frontoffice wordt afgehandeld. - Vaststellen aan welke kanalen klanten de voorkeur geven voor welke producten en diensten en deze verder ontwikkelen - Proactief informeren doelgroepen - 14040 ontwikkelen tot regionaal frontoffice voor niet gemeentelijke producten	- Gemeentelijke product- en dienstenbeschrijvingen integreren met niet-gemeentelijke product- en dienstenbeschrijvingen, zodat een voor de klant relevant integraal producten en dienstenaanbod ontstaat. - De behandeling via alle kanalen van alle producten en diensten van de overheid naar het frontoffice brengen - Zorgen dat 80% van alle (aan)vragen voor alle producten en diensten van de overheid door het frontoffice van de gemeente wordt afgehandeld - Proactief informeren van individuen - 14040 ontwikkelen tot regionaal frontoffice voor gemeentelijke producten
Processen en besturing	- Meer processen afdelingsoverstijgend beschrijven en proceseigenaren benoemen en hen de bevoegdheid geven en faciliteren om het proces buiten de lijnorganisatie om aan te sturen. - Medewerkers uit de uitvoering actief betrekken bij beleidsvorming - Werkprocessen stelselmatig evalueren en planmatig en proactief bijstellen om problemen te voorkomen.	- De rol van andere organisaties en klanten in onze werkprocessen beschrijven. - Het frontoffice inrichten als organisatie-onderdeel (kanteling) - Verzorgen huisvesting - Zorgen dat evaluatie en aanpassing van de werkprocessen wordt ingebed in de werkprocessen zelf. - Vernieuwingen projectmatig realiseren.	- Gemeente voert regie - Werken in wisselende teams en samenwerkingsverbanden (projecten of programma's)

Bouwstenen organisatie-ontwikkeling	2010 – 2011 Naar fase 3	2012 – 2013 Naar fase 4	2014 – 2015 Naar fase 5
Systemen en informatie	- Invoering kennissysteem - Verzamelen stuurinformatie - Organiseren applicatiebeheer Realiseren procesondersteuning over vakapplicaties heen - Alle resterende kernapplicaties aansluiten op DDS - Alle relevante aanvraagformulieren digitaliseren - Waar wettelijk verplicht: Gebruik basisregistraties en uitwisseling met andere organisaties	- Implementatie midoffice - Implementatie CRM - Uitwisseling van gegevens en transacties via broker (midoffice) - Informatie uitwisseling met andere organisaties verder uitbouwen - Volledig gebruik van basisregistraties - De afhandeling van digitale formulieren automatiseren	- Informatiesystemen van andere organisaties integreren via midoffice. - Informatievoorziening aan klanten individualiseren.
Leiderschap en medewerkers	- Werven en selecteren frontoffice medewerkers - Trainen leidinggevenden ter voorbereiding op fase 3 - Medewerkers leren individuele jaarwerkplannen op te stellen - Leidinggevenden leren medewerkers te coachen en hen ruimte te laten voor eigen inbreng in het 'hoe'	- Medewerkers leren de voortgang van hun eigen werkzaamheden te sturen - Medewerkers en leidinggevenden leren leren - Leidinggevenden leren medewerkers te stimuleren en hen ruimte te laten voor eigen inbreng in het 'wat'	- Medewerkers leren zelf sturend te zijn - Medewerkers en leidinggevenden leren netwerken - Leidinggevende leert regisseren
Cultuur	- Zelfstandigheid stimuleren (medewerkers en leidinggevenden) - Leren denken in oplossingen (ja-en denken in de praktijk) - Aandacht voor 'check' en 'act' in de PDCA cyclus - Vooral lange termijn successen vieren	- De klant centraal stellen - Verder kijken dan de grenzen van de eigen organisatie - Ondernemen binnen de organisatie	- Onze rol in de omgeving bewust invullen - Netwerken - Leren (reflectie en intervisie)
Wat merken klanten ervan?	- Het is duidelijker wat men van de gemeente mag verwachten en waar klanten terecht kunnen - Toezeggingen worden aantoonbaar nagekomen - Bijna alles kan digitaal aangevraagd worden	- Men wordt sneller geholpen - De gemeente levert totaaloplossingen	- De gemeente maakt de overheid toegankelijk

6 Welke initiatieven zijn er al?

Op het gebied van dienstverlening zijn binnen onze organisatie al een groot aantal initiatieven geïnventariseerd. Hieronder is weergegeven welke initiatieven dat zijn en bij welke ontwikkelfase ze passen. De met **groen** gemarkeerde initiatieven zijn onderdeel van het Dienstverleningsbeleidsplan 2010 – 2015 gemeente Veldhoven heeft *Antwoord*®. De met **blauw** gemarkeerde initiatieven zijn randvoorwaardelijk voor het project. Het is aan het MT om hier sturing aan te geven. Zij zijn geen onderdeel van het project Dienstverlening. Vanuit het project wordt actief afstemming gezocht met deze initiatieven. Aan de witte initiatieven wordt vanuit het project niet actief aandacht besteed. Wel zal vanuit het project ondersteuning worden geboden, voor zover dat past in het tijdspad van het project en zal lering worden getrokken uit opgedane ervaringen.

Initiatief	Hoort bij fase
1. project Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 KCC bemensing en werkwijzen	2, 3, 4
2. project Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 Kwaliteitshandvesten	2
3. project Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 Verdere digitalisering	3, 4, 5
4. Benchmark Publiekszaken	3
5. Procesmatig werken (ISO)	2, 3, 4, 5
6. Projectmatig werken	3, 4, 5
7. Schrijfcursus heldere adviezen	Buiten bereik
8. Cursus burgerparticipatie	Buiten bereik
9. Ja-maar project	3
10. Wijkatlas	Buiten bereik
11. Wijkgericht werken (LOL: loket op locatie)	4, 5
12. WMO loket	4, 5
13. Regelhulp	3, 4, 5
14. DKD (Digitaal Klanten Dossier)	4, 5
15. Ondernemersloket / ondernemerswebsite	2, 3, 4
16. WABO en omgevingsloket	4, 5
17. Europese Dienstenrichtlijn	2, 3, 4
18. Account managers en case managers VH&T	4
19. Doorontwikkeling organisatie	3, 4, 5
20. Management Development traject	2, 3
21. Gelijktrekken openstellingstijden	3
22. Training klantgericht leidinggeven	3, 4
23. Mediationvaardigheden	3, 4
24. Informatiebeleid	3, 4, 5
25. project Informatiebeleidsplan Uitrol digitale dienstverlening	3, 4
26. project Informatiebeleidsplan Workflow en Document management	3
27. project Informatiebeleidsplan Midoffice (overbrengen aanvragen van website naar vakapplicaties, vraagverheldering, kennissysteem)	4
28. project Informatiebeleidsplan Persoonlijke Internet pagina	5
29. project Informatiebeleidsplan Ondersteuning Telefonisch Informatiecentrum	4
30. Vervanging telefooncentrale	2
31. Beheerorganisatie ICT	2
32. Website (technisch en inhoud)	2, 3
33. Communicatie	2, 3, 4, 5
34. J@ngin (jongerensite)	2
35. Project deregulering	Buiten bereik
36. Amsterdams model	3, 4, 5
37. Interne dienstverlening	3
38. Dienstenniveau Overeenkomsten	4
39. Haalbaarheidsonderzoek Den Tref / Lijnen en Pleinen	4

Als we de te ondernemen stappen in hoofdstuk 5 in projecten vertalen, dan blijkt dat de projecten, die in het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 benoemd werden, nog steeds een goed kader bieden om deze ontwikkeling vorm te geven. Het betreft:

1. De ontwikkeling van een KlantContactCentrum;
2. Het opstellen van Kwaliteitshandvesten;
3. De verdere digitalisering van de dienstverlening.

Er liggen op dit moment al een aantal concreet uitgewerkte voorstellen:

- De blauwdruk bemensing en werkwijze om het KCC te ontwikkelen;
- Een plan van aanpak om te komen tot kwaliteitshandvesten;
- Een training klantgericht leidinggeven voor leidinggevenden;
- Een deelproject om het gedrag dat hoort bij 'klantgerichtheid' te ontwikkelen (cultuur).

De blauwdruk bemensing en werkwijze heeft als basis gediend voor de inrichting van het meldpunt.

Het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 verdient een herijking, omdat meer middelen nodig zijn om de dienstverlening verder te ontwikkelen. De zorgvuldige afweging om deze middelen al dan niet toe te kennen is complex gebleken. Alles leek met alles samen te hangen. Met het model, dat is toegelicht in hoofdstuk 3 en 4, is het nu mogelijk om de samenhang tussen verschillende ontwikkelingen inzichtelijk te maken en kan een prioritering in de tijd aangebracht worden. Dit helpt bovendien om de ontwikkeling soepeler en meer in onderlinge samenhang te laten verlopen.

Uit het schema in hoofdstuk 5 blijkt dat het zaak is om eerst aandacht te besteden aan het opstellen van de kwaliteitshandvesten, terwijl de nadruk in de afgelopen 2 jaar vooral heeft gelegen in de ontwikkeling van het KCC. Allereerst moeten we goed in beeld brengen welke producten en diensten wij leveren en aan welke kwaliteitseisen deze moeten voldoen. Pas dan kan in het proces van totstandkoming van deze producten en diensten worden vastgesteld welk deel door het KCC kan worden opgepakt en welk deel door de vakafdelingen zelf gedaan moet worden.

Ook is duidelijk in welke volgorde de informatievoorziening ontwikkeld moet worden om de andere ontwikkelingen beter te ondersteunen. Allereerst zal de verdere ontwikkeling van de website aandacht krijgen. Ook is een kennissysteem voor het KCC vroeg in de tijd uitgezet. Het inrichten van een 'midoffice' is naar achteren geschoven. Een midoffice is een technisch hulpmiddel om koppelingen tussen de website en de taakspecifieke applicaties op een overzichtelijke en kosteneffectieve manier mogelijk te maken. Dit is echter bijzonder complex. Om een midoffice goed te kunnen inzetten dient er een goed geoliede centrale beheerorganisatie te bestaan (alles hangt immers met alles samen). Het zal enige jaren kosten om een dergelijke organisatie te ontwikkelen. In de tussentijd kunnen wij een klein aantal eenvoudiger koppelingen realiseren. Daarmee doen wij de ervaring op die nodig is om goed te definiëren hoe wij het complexe midoffice moeten inrichten. Bovendien is het mogelijk dat er door ontwikkelingen in de techniek op termijn eenvoudiger oplossingen op de markt komen of dat er landelijke voorzieningen gerealiseerd worden die gemeenten een deel van de technische complexiteit uit handen nemen.

We zien ook dat de 'kanteling' van de organisatie, waarvan ook sprake is in de documenten over de doorontwikkeling van de organisatie, pas daadwerkelijk in fase 4 (2012 – 2013) vorm krijgt. Dit betekent niet dat tot die tijd geen herkenbaar frontoffice aanwezig is. Deze ontwikkelt zich echter per product / dienst, stapje voor stapje. In het dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 was dat al het uitgangspunt. Eerst zou binnen de vakafdelingen de knip tussen front- en backoffice gemaakt worden. Daarna zouden het frontoffice activiteiten gebundeld worden in een organisatieonderdeel. In de 'Blauwdruk bemensing en werkwijze', die nog steeds de basis vormt voor de ontwikkeling van het KCC, is de keuze gemaakt voor een geleidelijke overgang. Wij verwachten dat het KCC in 2012 een zodanige omvang en functie heeft gekregen dat het als een logisch organisatie-onderdeel functioneert. Het is dan een natuurlijke overgang om het ook in de structuur als zodanig te positioneren. Een eerdere structuurwijziging zou een revolutionaire verandering betekenen.

Zoals wij in de 'Blauwdruk bemensing en werkwijze' hebben toegelicht is dit voor de gemeente Veldhoven een minder wenselijke veranderstrategie.

7 Afbakening van het project

De ontwikkeling van de dienstverlening en de daarvoor vereiste organisatieontwikkeling vergt een intensief verandertraject, waarbij een doorleefd commitment vanuit de leiding van de organisatie een eerste vereiste is. Alleen de bouwstenen die direct betrekking hebben op dienstverlening, vallen binnen het bereik van het Dienstverleningsbeleidsplan 2010 – 2015. De bouwstenen die meer betrekking hebben op de ontwikkeling van de organisatie als geheel, verdienen een eigen aansturing.

De suggestie is geopperd om de ontwikkeling van alle aspecten vanuit het project dienstverlening te besturen. Dit is niet aan te bevelen. Weliswaar zijn de bouwstenen onderdeel van de generieke ontwikkeling van de organisatie, de aspecten die binnen de bouwstenen benoemd zijn, worden ingegeven vanuit het gezichtsveld dienstverlening. Mogelijk stelt de ontwikkeling van bijvoorbeeld de juridische kwaliteitszorg andere eisen aan de systemen en informatie dan de dienstverlening. Waar dit knelpunten oplevert, dient afstemming plaats te vinden tussen de verschillende projecten / programma's. Dit gebeurt vanuit die projecten / programma's en mogelijk worden daar ook oplossingen gevonden. Het uiteindelijk stellen van prioriteiten, dient echter vanuit een centrale afweging te gebeuren. Ook moet op een centraal punt een zodanig overzicht bestaan van alle ontwikkelingen, dat mogelijke knelpunten in een vroeg stadium signaleerd kunnen worden.

Een ander argument om de verschillende deelgebieden apart aan te sturen is, dat de bedoeling van dit model juist is, om in een zeer complexe situatie zodanig afgebakende opdrachten te formuleren, dat deze behapbaar blijven. Vanuit de dienstverlening zijn randvoorwaarden benoemd die ingevuld moeten worden om de verbetering daadwerkelijk te realiseren. Dit is bijvoorbeeld de ontwikkeling van de informatievoorziening. Om de informatievoorziening te kunnen ontwikkelen zijn waarschijnlijk weer andere randvoorwaarden aanwezig, die nodig zijn om de doelen te halen. Deze zijn vanuit de invalshoek dienstverlening onvoldoende te overzien.

Het voorstel is dan ook om het bereik van het project dienstverlening te beperken tot de bouwstenen die direct betrekking hebben op dienstverlening. De ontwikkeling van de overige bouwstenen, dient separaat aangestuurd te worden. De rol van de projectleiders blijft om de afstemming te zoeken, eventuele knelpunten te signaleren en zo mogelijk oplossingen aan te dragen. Vanuit een centraal punt dient een sturingsmechanisme gecreëerd te worden, waardoor het overzicht over de verschillende deelontwikkelingen bewaard blijft en prioriteiten gesteld kunnen worden.

8 Wat kost het?

Voor het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 is een budget toegekend van € 250.000 (€ 200.000 voor inhuur tijdelijk personeel en € 50.000 voor opleidingen). Zoals hierboven in tekst is toegelicht is dit budget niet toereikend gebleken om de ontwikkeling van de dienstverlening ook in de periode 2010 – 2014 te bekostigen. Deze kosten zijn hieronder nader gespecificeerd.

1. Medewerkers KCC

- a. In het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 werd er van uitgegaan dat de inrichting van het KCC een verschuiving van werkzaamheden zou inhouden. Om een vliegende start te maken was voor 2 jaar een uitbreiding van 1,4 fte geraamd. Nu blijkt dat een groot deel van de werkzaamheden van een KCC toch nieuw zijn. Alle contacten worden geregistreerd en de voortgang wordt bewaakt. Er vindt een intensievere communicatie met klanten plaats om hen te informeren over de voortgang. De geraamde 1,4 fte¹ zijn dus weldegelijk structureel.
- b. Uitgangspunt in het Dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 was dat de scheiding van de receptiefunctie in fysieke ontvangst en telefonie kostenneutraal gerealiseerd zou kunnen worden, omdat de telefonierol samen zou komen te vallen met de rol 'medewerker meldpunt'. Technisch blijken deze rollen echter niet te combineren te zijn, omdat geen enkele telefooncentrale deze combinatie van rollen niet ondersteunt. Om de fysieke ontvangst te kunnen scheiden van de telefonie, is dus nog eens 1,4 fte¹ extra nodig.

Wij stellen voor het meldpunt te bemensen met vaste medewerkers. Dit bevordert de betrokkenheid bij de gemeente en de gemeentelijke organisatie. Hiermee geven we invulling aan de wens vanuit de Raad om de Veldhovense identiteit (een stad met een dorps karakter) te laten terugkomen in onze dienstverlening.

2. Coördinator KCC

Het bewaken van de voortgang van de meldingen en het borgen van de bezetting van het meldpunt vergt, vooral in het begin, de nodige inspanning. Daarnaast moeten steeds nieuwe producten in het KCC ondergebracht worden. Het maken van afspraken daarover en het inregelen van die afspraken is een continu proces. Momenteel wordt deze taak vervuld door de teamleider burgerzaken. Om het project voortvarend te kunnen oppakken, moet deze rol echter meer aandacht krijgen. Wij stellen voor om hiervoor een coördinator meldpunt in te zetten. Ook hier werd voorzien dat de benodigde capaciteit elders terugverdiend zou worden. Het KCC wordt immers steeds groter, maar andere teams zouden kleiner worden. Het is mogelijk dat op termijn twee kleinere teams samengevoegd kunnen worden, zodat de benodigde capaciteit weer vrij valt.

3. Projectleider dienstverlening

Tot op heden werd de rol van projectleider vervuld door het afdelingshoofd publiekszaken. Omdat het project een tijdelijk karakter heeft, is besloten de rol van de projectleider vanaf nu als incidenteel te beschouwen.

4. Communicatie

Uit de benchmark maken wij op dat een goede informatievoorziening aan onze klanten hun waardering voor onze dienstverlening positief beïnvloedt. Enerzijds betreft dit de communicatie over onze dienstverlening (metacommunicatie). Zo hebben wij bijvoorbeeld in 2007 niets aan de leges veranderd. Wel zijn er publicaties geweest over het feit dat Veldhoven een goedkope gemeente is. De waardering voor de kosten is in 2007 beduidend hoger dan in 2006. Ook in andere gemeenten zien we dat positieve berichtgeving over de eigen dienstverlening de klantwaardering positief beïnvloedt. Het extern profileren van onze

¹ Omdat de rol gedurende de openstellingstijden altijd ingevuld moet zijn, kan niet worden volstaan met 1 fte. Om alle openstellingstijden af te dekken is 1,4 fte nodig.

gemeente als dienstverlener vergt een doordachte communicatiestrategie, die eerder niet werd ingezet.

Nu de website een steeds belangrijker rol speelt in onze communicatie met klanten en, door de mogelijkheid van elektronische dienstverlening zelfs een onmisbare schakel is geworden in ons primaire proces, moet ook het beheer structureel worden opgezet. Het beheer van de inhoud van de website werd voorheen niet structureel uitgevoerd. Het was een taak die min of meer als vanzelfsprekend bij communicatie werd ondergebracht.

De benodigde capaciteit wordt vrijgemaakt uit de bestaande formatie bij communicatie.

5. Applicatiebeheer website

Bij de aanschaf van de website is er geen rekening mee gehouden dat het beheer van de applicatie de nodige inspanning zou vergen. De website is inmiddels een onmisbaar element in onze primaire processen. Om verder te kunnen met de digitalisering, moeten steeds nieuwe koppelingen en toepassingen gemaakt worden. Wij noemen het applicatiebeheer van de website hier expliciet, omdat dit een randvoorwaarde is voor digitale dienstverlening. In het nieuwe informatiebeleidsplan zal de problematiek van het applicatiebeheer in een breder kader worden behandeld. De benodigde capaciteit zal via die weg ingevuld worden.

6. Vervanging klantvolgsysteem

Een nieuw klantvolgsysteem maakt het mogelijk om wachtrijen te besturen en om klanten in de wachtruimte beter te informeren over wachttijden en gemeentelijke producten en diensten. Het vervangen van het huidige systeem kost € 30.000 en is geaccordeerd in de BURAP I 2009.

7. Implementatie midoffice

Er is een systeem nodig dat het volledig digitaal afhandelen van aanvragen ondersteunt, een kennissysteem en een systeem om inzicht te krijgen in (de voortgang van) alle zaken die een individuele klant bij de gemeente heeft lopen. Deze ontwikkeling wordt meegenomen in het IB2.

8. Eigen medewerkers

Naast de hierboven genoemde structurele capaciteitsvraag is inzet nodig van eigen medewerkers ten behoeve van het project. Gedacht moet worden aan projectleiding, het up to date maken van product-, diensten-, en procesbeschrijvingen, het komen tot afspraken tussen front- en backoffice en het volgen van trainingen. Hiervoor is ca. 2000 uur per jaar nodig gedurende de looptijd van het project. Deze ruimte zal uit bestaande bezetting geput worden.

Hieronder is een overzicht weergegeven van de benodigde gelden, die binnen het bereik van het project dienstverlening vallen.

	2010	2011	2012	2013	2014 ²	2015
Medewerkers KCC	€ 140.000	€ 140.000	€ 140.000	€ 140.000	€ 0	€ 0
Coördinator KCC	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 0	€ 0
Projectleider	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000		
Totaal	€ 240.000	€ 240.000	€ 240.000	€ 240.000	€ 0	€ 0

² De fte's in het KCC vervallen niet in 2014, maar door efficiency verbetering valt elders in de organisatie ruimte vrij waarmee de kosten van deze fte's gedekt kunnen worden.

9 Verwachte financiële baten

In hoofdstuk 8 is aangegeven wat de verbetering van de dienstverlening kost. Daar staan natuurlijk baten tegenover. Zoals hierboven gesteld zijn er behalve kwalitatieve baten ook financiële baten. In dit hoofdstuk wordt dit nader onderbouwd. Op dit moment is nog het niet mogelijk exact aan te geven welke besparingen op welke terreinen te behalen zijn.

Een voorbeeld: Bij de inrichting van het meldpunt gingen wij uit van het aantal geregistreerde meldingen in 2006. Dit waren er ca. 350. Als we op basis van dit gegeven de mogelijke besparing hadden moeten berekenen, dan was die vrij minimaal geweest (stel dat we per melding een half uur konden besparen, dan zou dit nog maar 175 uur opleveren. Alleen het inrichten van het meldingen systeem kost een veelvoud daarvan. Al gauw bleek het aantal meldingen beduidend hoger te liggen dan verwacht. In juni 2009 kregen we de 10.000ste melding binnen. Dat betekent dat er op jaarbasis ca. 5700 meldingen binnenkomen. Nu we dit weten is het ook duidelijk dat het lonend is om voor onderwerpen waar veel vragen over komen, de antwoorden bij het KCC neer te leggen en op de website te publiceren.

Zolang we (de afhandeling van) veel vragen nog niet registreren, weten we niet precies hoeveel tijd er gewonnen kan worden door digitalisering en deregulering en we weten ook niet precies hoeveel vragen er per onderwerp binnenkomen, zodat we niet weten hoeveel tijd bespaard kan worden per onderwerp. Wel kunnen we in het algemeen een inschatting maken. Deze is hieronder weergegeven. In de periode 2010 – half 2011 zal een registratie worden opgebouwd, waaruit de informatie geput kan worden om de besparingen concreet in te kunnen schatten. Daarover zal een voorstel aan de Raad worden voorgelegd.

9.1 Minder telefoontjes in de vakafdelingen

De doelstelling van het project Dienstverlening is om alle contacten met klanten via het KCC te laten verlopen. In de huidige situatie zoeken klanten over het algemeen een individuele medewerker. Medewerkers zijn maximaal 43% van de openstellingstijden direct bereikbaar³. Dit betekent dat 57% van de telefoontjes niet in één keer op de juiste plaats terecht komen. Als deze telefoontjes wel in één keer op de juiste plek terecht komen kan voor deze telefoontjes een besparing van ca. 3 minuten per telefoontje gehaald worden. Jaarlijks komen er ongeveer 100.000 telefoontjes bij de gemeente binnen. Dit betekent dus een maximale besparing van ca. 2850 uur gemeentebreed per jaar = 2 fte. Kanttekening hierbij is wel dat deze besparing alleen gerealiseerd kan worden als het aantal telefonische contacten gelijk blijft. De ervaring leert dat het aantal contacten stijgt, als klanten meer tevreden zijn over de contacten. Het feit dat er minder telefoontjes door vakspecialisten afgehandeld hoeven te worden, levert natuurlijk ook een tijdsbesparing op bij deze specialisten. De telefoontjes worden echter op een andere plaats wel afgehandeld. Dit is dus geen besparing, maar een verschuiving van taken.

9.2 Meer aanvragen digitaal

De mogelijkheid om een aanvraag digitaal in te dienen levert op zich nog geen tijdswinst op. De digitale aanvraag komt immers binnen bij een behandelend ambtenaar. Of deze nu aan een fysieke balie zit of achter een PC, de tijd om de aanvraag te behandelen blijft het zelfde. Als echter ook de transactie gedigitaliseerd wordt (de aanvraag wordt digitaal afgehandeld, zonder dat dit de tussenkomst van een ambtenaar vergt), dan is er wel sprake van tijdsbesparing.

³ De gemeente is van maandag tot vrijdag van 9:00 tot 17:00 uur telefonisch bereikbaar. Dit is 40 uur per week. Met aftrek van feestdagen is het gemeentehuis ongeveer $50 \times 40 = 2000$ uur per jaar open. Een full-time medewerker is ongeveer 1500 uur aanwezig (75% van de uren dat het gemeentehuis open is). Deze medewerker mag tussen 7:30 en 18:30 werken (73% van deze tijd valt binnen de openingstijden van het gemeentehuis). Niet alle medewerkers zijn full-timers. Ca. 350 medewerkers vormen samen ca. 275 fte (een medewerker werkt gemiddeld 0,79 fte). Een gemiddelde medewerker zit dus maximaal $75\% \times 73\% \times 79\% = 43\%$ van de openstellingstijden op zijn werkplek, nog afgezien van vergaderingen ed.

Transacties kunnen gedigitaliseerd worden als een product zodanig gestandaardiseerd kan worden dat de te volgen procedure volledig voorspelbaar is en als er geen wettelijke plicht is om het product persoonlijk aan te vragen en/of op te halen. Volgens de landelijke norm, moet 65% van alle huidige aanvragen aan deze criteria voldoen. Het volledig digitaliseren van werkprocessen is een complexe aangelegenheid, omdat dit koppelingen vergt tussen verschillende systemen. Daar komt bij dat een groot deel van deze producten vervangen kan worden door algemene regels. Als het immers mogelijk is om precies te voorspellen onder welke voorwaarden iemand in aanmerking komt voor een product, dan is het ook mogelijk dit vast te leggen in een algemene regel, zodat het niet meer nodig is om het product aan te vragen. Als dat gebeurt, vervalt ook de mogelijkheid om leges te heffen. Dit betekent dat er tegenover de besparing in de kosten een even grote afname van de inkomsten staat. Vragen om informatie (bijvoorbeeld inzage in bestemmingsplannen of informatie over het ophalen van chemisch afval) lenen zich wel goed voor digitalisering. Stel dat ongeveer de helft van al onze producten informatieproducten zijn, dan levert dit dus een mogelijke besparing van $65\% \times 50\% = 32,5\%$ op. Door het toepassen van kanaalsturing, kan gestimuleerd worden dat klanten dergelijke producten ook daadwerkelijk digitaal aanvragen. Juist voor informatievragen, die zich uitstekend lenen voor volledige digitalisering, blijft de telefoon echter het meest voor de handliggende kanaal. We moeten er dus van uit gaan dat maximaal 50% van deze producten ook daadwerkelijk digitaal zal worden aangevraagd. Dat brengt de besparingsmogelijkheid op ca. $32,5 \times 50\% = 16,25\%$. Ongeveer 100 van onze medewerkers zijn gericht op het uitvoeren van cyclische dienstverleningsprocessen. Daarbij zijn zij een deel van hun tijd bezig met het afhandelen van aanvragen. Stel dat dit 50% is, dan werkt dus $50\% \times 100 \text{ fte} = 50 \text{ fte}$ aan het afhandelen van aanvragen en kan deze vergaande digitalisering uiteindelijk een maximale besparing opleveren van $16,25\%$ van 50 fte = 8,125 fte. Een deel van deze besparingen is al ingecalculleerd in lopende projecten. Zo is een besparing van 15 fte berekend als gevolg van het IBP. Hiervan hadden er 5 betrekking op externe dienstverlening. In het WABO project is ook een besparing opgenomen van 1,8 fte als gevolg van digitalisering. Er zou dus nog een extra besparing van 1,3 fte mogelijk moeten zijn.

9.3 Totale besparing

Er is dus een besparing van 2 fte te behalen op telefonische contacten en 1,3 fte door vergaande digitalisering. Dit brengt het totaal op ongeveer 3,3 fte. Afhankelijk van de salarisschalen komt dit ongeveer neer op ongeveer € 200.000.

10 Alternatieven

10.1 Inleiding

Het totaalplaatje in hoofdstuk 8 geeft aan wat wij moeten doen om de dienstverlening parallel aan de doorontwikkeling van de organisatie structureel te verbeteren, zoals bedoeld in het dienstverleningsbeleidsplan 2007 - 2009. In de opdracht voor dit project heeft het MT aangegeven het dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 nog steeds als uitgangspunt te zien. Zoals toegelicht in hoofdstuk 8 vallen de kosten echter hoger uit dan 2 jaar geleden begroot. Hieronder worden daarom een aantal scenario's beschreven die minder kosten, zodat duidelijk wordt in hoeverre de doelstellingen uit het dienstverleningsbeleidsplan toch gerealiseerd kunnen worden, als we er minder geld aan uitgeven.

Hieronder werken we de volgende scenario's uit:

1. Het mag niets kosten, we gaan terug naar het niveau van 2 jaar geleden
2. Het mag zo min mogelijk kosten, we handhaven het huidige niveau

10.2 Scenario 1: Het mag niets kosten, we gaan terug naar het niveau van 2 jaar geleden

10.2.1 Hoe ziet scenario 1 eruit?

Het meldpunt wordt ontmanteld. Telefoontjes komen weer via de receptie bij BOR uit en worden niet geregistreerd. Er vindt alleen terugkoppeling naar klanten plaats als die ervoor terugbellen en voor zover informatie over hun meldingen beschikbaar is. Er komt geen scheiding tussen fysieke ontvangst en telefonische dienstverlening. De afdelingen zijn zelf volledig verantwoordelijk voor hun telefonische bereikbaarheid. Er vindt geen ontwikkeling van de digitale dienstverlening plaats.

10.2.2 Wat zijn de consequenties t.o.v. het optimale scenario?

1. Er is een voor klanten merkbare terugval in het niveau van dienstverlening.
2. Er komt een extra belasting bij de afdeling BOR te liggen omdat alle signalen daar weer binnenkomen, terwijl er geen capaciteit is om ze op te vangen.
3. Medewerkers raken gedemotiveerd, zodat het moeilijk zal zijn om op een later tijdstip de ontwikkeling weer op te pakken.
4. De ingezette ontwikkeling in het beheer van de openbare ruimte stagneert, omdat signalen van burgers niet meer gebruikt kunnen worden om structurele problemen te herkennen.
5. We halen geen enkele doelstelling van het dienstverleningsbeleidsplan
6. Andere projecten die afhankelijk zijn van de ontwikkeling van de dienstverlening, zoals de invoering van de WABO en van het ondernemersloket, lopen vertraging op en worden geconfronteerd met hogere kosten.
7. We voldoen niet aan de verplichte Europese dienstenrichtlijn.
8. De beoogde doorontwikkeling van de organisatie stagneert, omdat de ontwikkeling van een sterk frontoffice ook nodig is om een regiegemeente te kunnen worden.
9. We voldoen niet aan de ambities op het aspect dienstverlening, zoals verwoord in het college programma.
10. We voldoen niet aan de landelijk doelstellingen van het nationaal uitvoeringsprogramma.

10.3 Scenario 2: Het mag zo min mogelijk kosten, we handhaven het huidige niveau

10.3.1 Hoe ziet scenario 2 eruit?

Momenteel is het meldpunt ingericht om meldingen die betrekking hebben op de openbare ruimte te behandelen. Dit houden we in stand. Hiervoor is 1,4 fte extra nodig (op basis van vast personeel) = € 70.000 per jaar. Deze medewerkers kunnen ondergebracht worden bij BOR. Ze kunnen dan specialiseren in meldingen voor BOR en ook de meldingen toekennen aan een afdoener. Dit levert enige winst op voor BOR. Als tegenprestatie moeten de medewerkers ook de meldingen aannemen die voor andere afdelingen bestemd zijn en deze doorsturen. De afdelingen die het betreft, dienen zelf de voortgang te bewaken.

Er komt geen scheiding tussen fysieke ontvangst en telefonische dienstverlening. De afdelingen zijn zelf volledig verantwoordelijk voor hun telefonische bereikbaarheid. Er vindt geen ontwikkeling van de digitale dienstverlening plaats.

10.3.2 Wat zijn de consequenties t.o.v. het optimale scenario?

1. Er komt een extra belasting bij de afdeling BOR te liggen omdat alle signalen daar weer binnenkomen. De opvolging is de verantwoordelijkheid van de afdelingen zelf, maar er is geen capaciteit om daarop te sturen.
2. Medewerkers raken gedemotiveerd, omdat er klachten komen over de voortgang van meldingen waar zij geen invloed op hebben.
3. De waardering van klanten voor onze dienstverlening stijgt niet.
4. We halen de doelstellingen van het dienstverleningsbeleidsplan niet. We hebben het KCC maar zeer ten dele ingevuld. De ontwikkeling naar één aanspreekpunt voor de hele gemeente en later voor de hele overheid wordt gestaakt. Er is geen kwaliteitshandvest, zodat klanten niet weten wat ze van de gemeente kunnen verwachten en digitalisering van de dienstverlening stopt.
5. Andere projecten die afhankelijk zijn van de ontwikkeling van de dienstverlening, zoals de invoering van de WABO en van het ondernemersloket, lopen vertraging op en worden geconfronteerd met hogere kosten.
6. We voldoen niet aan de verplichte Europese dienstenrichtlijn.
7. De beoogde doorontwikkeling van de organisatie stagneert, omdat de ontwikkeling van een sterk frontoffice ook nodig is om een regiegemeente te kunnen worden.
8. We voldoen niet aan de ambities op het aspect dienstverlening, zoals verwoord in het college programma.
9. We voldoen niet aan de landelijk doelstellingen van het nationaal uitvoeringsprogramma.

10.3.3 Wat zijn de kosten van scenario 2?

	2010	2011	2012	2013	2014 ⁴	2015
Medewerkers meldpunt	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000
Totaal	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000

⁴ Omdat niet gewerkt wordt aan efficiencyverbetering in combinatie met de verbetering van de dienstverlening zijn de genoemde kosten structureel, i.p.v. incidenteel, zoals in het optimale scenario.

11 Samenvatting

Om onze ambities waar te maken een innovatieve dienstverlener te zijn en om in lijn te blijven met landelijke ontwikkelingen moeten wij de doelstellingen zoals verwoord in het dienstverleningsbeleidsplan 2007 – 2009 realiseren. Wij adviseren daarvoor de gefaseerde integrale aanpak zoals verwoord in hoofdstuk 5. De kosten daarvan zijn toegelicht in hoofdstuk 8 en bedragen:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Totale kosten	€ 240.000	€ 240.000	€ 240.000	€ 240.000	€ 0	€ 0

Indien wij het niet haalbaar achten om onze ambities volledig waar te maken, dan zijn een aantal alternatieve scenario's denkbaar, waarvan wij de volgende hebben uitgewerkt:

Scenario 1: Het mag niets kosten, we gaan terug naar het niveau van 2 jaar geleden

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Scenario 2: Het mag zo min mogelijk kosten, we handhaven het huidige niveau

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kosten	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000