

## **WAARMEE KAN IK U VAN DIENST ZIJN?**

*(geactualiseerde visie op dienstverlening door de gemeente Lochem)*

# Inhoud

<b>Hoofdstuk 1</b>	
Inleiding	3
<b>Hoofdstuk 2</b>	
2.1 Onze visie in 2003/2004	5
2.2 Ontwikkelingen	
2.2.1 Andere Overheid	6
2.2.2 Gemeentelijke commissie Dienstverlening	6
2.2.3 Overige ontwikkelingen	6
2.2.4 Administratieve lastenverlichting	8
2.2.5 Informatievoorziening	9
<b>Hoofdstuk 3</b>	
3.1 Huidige situatie	10
3.2 Projecten	10
3.3 Structuur Publiekscontacten	11
<b>Hoofdstuk 4</b>	
4.1 Definitie publieke dienstverlening	13
4.2 Visie	13
4.3 Toelichting op de Visie	13
4.3.1 Betrouwbaar	13
4.3.2 Transparant	13
4.3.3 Efficiënt	14
4.4. Strategische principes	14
4.4.1 Beleidsvoering	15
4.4.2 Bedrijfsvoering	15
4.4.3 Flexibiliteit, standaardisatie, en service-orientatie	15
4.4.4 Ketensamenwerking	15
4.4.5 Beheer	15
4.4.6 Veranderproces	17
4.5 Bouwstenen voor de afdeling Publiekscontacten	17
4.5.1 Leveren van prestaties staat centraal	18
4.5.2 Producten/diensten en kanalen	19
4.5.3 Besturing en processen	20
4.5.4 Systemen en informatie	21
4.5.5 Leiderschap en medewerkers	22
4.5.6 Kern van de afdeling Publiekscontacten	22
4.6 Randvoorwaarden gemeentelijke organisatie	23
4.6.1 Van droom naar werkelijkheid	23
4.6.2 Randvoorwaarden voor het functioneren en presteren	23
<b>Hoofdstuk 5</b>	
5.1 Hoe bereiken we ons ambitieniveau	25
5.1.1 Fase I	25
5.1.2 Fase II	25
5.1.3 Fase III	25
5.1.4 Fase IV	25
5.1.5 Fase V	25
5.2 Wanneer	25
5.2.1 Fase II Proces georiënteerd	26
5.2.2 Fase III Systeem georiënteerd	26
5.2.3 Fase IV Keten georiënteerd	26
5.3 Randvoorwaarden	27
5.4 Voortgang	27
Bijlage I	28

## HOOFDSTUK I

### Inleiding

In de voorbereiding op de herindeling per 1 januari 2005 hebben de gemeenteraden van Lochem (oud) en Gorssel in 2003 het visiedocument "Lochem de Groene graafschapgemeente" vastgesteld. In dit document is onder andere het ambitieniveau voor dienstverlening in de nieuwe gemeente verwoord. Een ambtelijke werkgroep harmonisatie dienstverlening heeft deze ambitie verder uitgewerkt in het op 24 februari 2004 verschenen document "Onze visie op dienstverlening".

Sinds de vaststelling van deze visies is de maatschappij niet stil blijven staan. De wensen/eisen vanuit de rijksoverheid, burgers, bedrijven en instellingen en de snelle ontwikkelingen van de digitalisering vragen om publieke dienstverlening die, transparanter, efficiënter en meer service gericht is. Bovendien willen we de administratieve lasten voor de "klanten" verminderen.

Nieuwe wetgeving dwingt de gemeenten de komende jaren een aantal zaken te regelen zoals het gebruik van basisregistraties, verplichte gegevensuitwisseling met andere overheidslichamen, borgen van gegevens en deze adequaat beheren.

De VNG heeft de commissie Jorritsma ingesteld met de opdracht een visie te formuleren op gemeentelijke dienstverlening tot 2015. In de inmiddels vastgestelde visie wordt de dienstverlening ingericht vanuit de logica van de burger, wordt onze front-Office het klant contact centrum voor de gehele overheid, worden de gegevenshuishoudingen op orde gebracht en worden de dienstverleningsketens ingericht volgens het principe van de (web)selfservice.

De wensen van de burgers worden door het burgerforum "burger@overheid" verzameld.

Al deze ontwikkelingen maken het noodzakelijk onze visie te actualiseren.

De Lochemse geactualiseerde visie op de publieke dienstverlening heeft als titel meegekregen: "Waarmee kan ik u van dienst zijn?".

*Publieke dienstverlening* is het aan individuele burgers, bedrijven of instellingen leveren van informatie, diensten of producten door de gemeente, andere (semi)overheden en non-profit instellingen. Het betreft de één op één relatie met de klanten en niet de algemene, op bredere doelgroepen gerichte communicatie, algemene voorlichtingsactiviteiten, interactieve beleidsvorming of nog andere werkvormen waarin de gemeente met haar burgers contact zoekt of onderhoudt.

*Waarmee* heeft betrekking op de informatie, het product en de dienst. Vooralsnog betreft dit informatie producten en diensten die een klant graag van ons als gemeente wil hebben. Dat kan iets tastbaars zijn: een paspoort, een vergunning, maar het kan ook om informatie gaan, over bijv. een bouwplan, of hoe in aanmerking te komen voor een scootmobiel.

In de toekomst gaat het zelfs niet alleen over gemeentelijke informatie, producten en diensten. Burgers, bedrijven en instellingen kunnen dan voor alle vragen en tastbare zaken van de overheid en haar ketenpartners terecht bij het overheidsbrede loket genaamd Klant Contact Centrum (KCC), waarbij de gemeente, als de meest dicht bij de burgers staand overheidslichaam naar verwachting het aanspreekpunt wordt.

*Ik* wil zeggen, dat de klant aan het loket te maken heeft met een medewerker (klantmanager), die hem of haar te woord staat en zorgt dat zijn/haar vraag beantwoord wordt en of het/de gevraagde product/dienst geleverd wordt. Wanneer de klant de gemeente telefonisch of via internet benadert zal hij/zij uiteraard op dezelfde wijze worden behandeld.

*U* gaat uit van kenbaarheid, weten wie de klant is, wat de klant wil. Er is sprake van een zakelijke relatie: u en ik. De klant is koning, daarom is hij een u.

Wat de klant wil en of deze tevreden is met de kwaliteit van de dienstverlening wordt door middel van benchmarking en klanttevredenheidsonderzoeken getoetst

De organisatie gaat klantgerichter werken waarbij een kwaliteitshandvest als hulpmiddel zal dienen. Tegelijkertijd maken deze in het handvest opgenomen expliciete servicenormen het voor de burgers mogelijk de gemeente op de dienstverlening aan te spreken.

Ook bestaat er de BurgerServiceCode. Deze gedragscode is geschreven vanuit het perspectief van de burger, bestemd voor burger en overheid en bevat 10 normen waaraan digitale contacten moeten voldoen.

*Kan van dienst zijn* zegt wat over houding en gedrag. Deze is uitnodigend, open en correct. De klant moet zich thuis voelen bij de gemeente en moet vertrouwen hebben in de overheid  
De medewerkers zijn cruciaal voor het leveren van de goede kwaliteit en service. Het gaat hierbij om kennis van de producten en diensten en de vaardigheden om een klant goed te woord te kunnen staan en te werken met de ICT-systemen.

*Waarmee kan ik u van dienst zijn?*

Als een rode draad loopt dit door de Lochemse nieuwe visie op dienstverlening heen. Eigenlijk zou de visie kunnen volstaan met deze ene zin, maar de wereld van dienstverlening is te complex en te dynamisch om in één zin te vatten. En zijn we allemaal niet benieuwd naar wat ontwikkelingen als Andere Overheid, digitalisering en klantmanagement betekenen voor een gemeentelijke organisatie, hoever we ermee zijn, wat er allemaal nog moet gebeuren en wat we daarvoor nodig hebben?

U, lezer, vindt de antwoorden in de hoofdstukken hierna. Wij hopen dat ze u aanspreken, want als wij u hiermee van dienst geweest zijn, dan hebben wij ons als gemeentelijke organisatie zelf ook een dienst bewezen.

## HOOFDSTUK 2

### 2.1 Onze Visie in 2003/2004

Op 27 januari 2003, respectievelijk 30 januari 2003 hebben de gemeenteraden van de voormalige gemeenten Lochem en Gorssel het Visiedocument "Lochem de Groene graafschapgemeente" vastgesteld. In dit document hebben zij zich uitgesproken voor een hoog niveau van dienstverlening, die tot uitdrukking komt door:

- Adequate en op de vraag toegesneden dienstverlening aan het loket door een moderne opzet van front- en backoffice. Uitgangspunten zijn het één loketmodel en zoveel als mogelijk het klaar-terwijl-u-wacht principe.
- Strakke handhaving van wettelijke termijnen en andere regels en voorschriften. Hierover wordt regelmatig gerapporteerd aan de raad binnen de reguliere gemeentebrede planning & control cyclus.
- Kwalitatief hoogwaardige dienstverlening mede doordat veel specialistische kennis in de ambtelijke organisatie aanwezig is.
- Ruime en flexibele openingstijden.
- Elektronische dienstverlening: binnen twee jaar na de fusie 90 % gebruik van landelijke mogelijkheden voor elektronische dienstverlening. Juist op dit punt vormt schaalgrootte een succesfactor.
- Beter organisatie van de handhaving. De nieuwe schaal biedt mogelijkheden de handhaving beter te organiseren, bijvoorbeeld een aparte handhavingafdeling.
- Vraaggerichte houding van de medewerkers en inrichting van de organisatie.
- Aanspreekbare ambtelijke organisatie. Er wordt bijvoorbeeld voor het beheer van de openbare ruimte gewerkt met functionarissen die als een spin in het web vragen en meldingen in de organisatie uitzetten, waardoor kleine ongemakken snel verholpen worden.
- Na twee jaar een klanttevredenheidsonderzoek. Daarbij wordt de mening over de dienstverlening en de voorzieningen gevraagd. In dat licht wordt bij de start van de nieuwe gemeente een nulmeting gehouden.

Deze visie is uitgewerkt in het door een ambtelijke werkgroep harmonisatie dienstverlening opgesteld document van 24 februari 2004: "Onze visie op dienstverlening".  
Het na te streven ambitieniveau is hierin als volgt verwoord:

*Wij streven naar het geïntegreerd aanbieden  
van alle gemeentelijke producten  
waarbij wij maximaal inzetten op  
klaar-terwijl-u-wachtdienstverlening.  
Daarnaast streven wij een  
continue verbetering van onze dienstverlening na.*

Dit ambitieniveau is in de volgende drie doelstellingen uitgewerkt:

1. Verhoging van de servicekwaliteit voor de klant. Door alle diensten integraal en zoveel mogelijk klaar-terwijl-u-wacht aan te bieden, is het mogelijk de klant snel en met minimale doorverwijzingen te helpen.
2. Vergroting van de efficiency in het administratieve uitvoeringsproces. Door het in kaart brengen van producten en processen, is het mogelijk de werkprocessen te optimaliseren.
3. Vergroting van de efficiency door schaalvoordelen. Door alle baliewerkzaamheden te concentreren en meer werkzaamheden aan de balie te verrichten, is het mogelijk een betere bezetting te realiseren.

## 2.2 Ontwikkelingen.

### 2.2.1 “Andere Overheid”

Met het actieprogramma “Andere Overheid” dat eind 2003 is gestart heeft het Kabinet zich de modernisering van de overheid tot taak gesteld. Een overheid die het vertrouwen heeft van haar inwoners en ondernemers. En een overheid die weet wat ze wil en ook zorgt dat het gebeurt.

De volgende ambities worden door het Kabinet nagestreefd:

- In 2007 vindt 65% van de publieke dienstverlening (van rijk, provincies en gemeenten) plaats via het internet.
- Verminder de administratieve lasten voor burgers en ondernemingen en regel minder zelf (deregulering). In 2006 moeten de administratieve lasten met 25% zijn verminderd.
- Eenmalige gegevensverstrekking aan de overheid. Om te zorgen voor probleemloze elektronische gegevens uitwisseling met en tussen overheidsorganisaties worden bindende afspraken gemaakt.
- Versnippering van rijkstoezicht wordt tegengegaan en nieuwe vormen van toezicht worden ingevoerd.
- Verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en afrekenen op prestaties (prestatievergelijking en benchmarking)

Het actieprogramma is meer dan een beleidskader. Het is een beweging door en voor overheidsorganisaties en –professionals om vraaggericht en doelgericht te werken. Wetgeving dwingt de gemeenten de komende jaren een aantal zaken te regelen zoals het gebruik van basisregistraties, gegevensuitwisseling met andere overheidslichamen, borgen en gegevens adequaat beheren. Ook worden een aantal randvoorwaarden op orde gebracht zoals DIGID, Burgerservicenummer, (BSN) en een persoonlijke Internetpagina (PIP)

### 2.2.2 Gemeentelijke commissie Dienstverlening

Begin 2004 heeft de VNG de gemeentelijke commissie Dienstverlening ingesteld (commissie Jorritsma) Deze commissie heeft een visie ontwikkeld op de rol van de gemeenten bij publieke dienstverlening in 2015. Deze in juni 2005 gepubliceerde visie luidt:

- De dienstverleningsrelaties tussen burgers en gemeenten worden ingericht vanuit de logica van de burgers, de bedrijven en de maatschappelijke instellingen, in hun hoedanigheid als afnemer van producten en diensten.
- De gemeentelijke overheid wordt het eerste aanspreekpunt van een burger, bedrijf of instelling voor de gezamenlijke dienstverlenende Nederlandse overheden
- Om vanuit de logica van “de klant” te kunnen werken is het nodig dat gegevenshuishoudingen en basisregistraties op orde zijn en wel op zodanige wijze dat recht wordt gedaan aan het principe van eenmalige gegevenslevering. Bovendien zijn de systemen op orde die elektronische dienstverlening vergemakkelijken.
- Het organiseren van de dienstverlening vanuit de logica van de burger kan best vorm krijgen door de dienstverleningsketens in te richten volgens het principe van de (web)selfservice. (Geldt uiteraard niet voor alle informatie, producten en diensten, zoals de huwelijksvoltrekking).

Deze visie is overgenomen door de VNG en de rijksoverheid.

### 2.2.3 Overige Ontwikkelingen

Naar aanleiding van onder andere het actieprogramma “Andere Overheid” en de visienota van de gemeentelijke commissie Dienstverlening zijn er door vele instanties en belangengroeperingen acties ondernomen. In de eerste helft van 2006 zijn op landelijk niveau nadere afspraken gemaakt over ambities en concreet implementeren van de Elektronische Overheid. Deze afspraken zijn vastgelegd in de Verklaring Betere Dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid. Op 18 april 2006 is deze verklaring door verschillende partijen ondertekend waaronder de Vereniging van Nederlandse gemeenten en het Kabinet.

Zaken als het maken van de BurgerServiceCode, handleidingen voor gemeentelijke kwaliteitshandvesten, maar ook architectuurmodellen, modellen voor standaardisatie van registraties,

van koppelingen van informatie enz. zijn inmiddels in gebruik dan wel in voorbereiding. Er worden vele pilots “gedraaid” om te testen in de praktijk. Lochem neemt momenteel deel aan de pilots Decentrale Regelgeving, Samenwerkende Catalogi en bedrijvenloket. DiGiD is in onze gemeente al ingevoerd en projecten voor Basisregistraties, DURP, Minder belastende regelgeving, Wet Puberr en omgevingsvergunningen zijn opgestart. Er is een klantvolgsysteem opgezet en op dit moment zijn/worden werkprocessen die nodig zijn voor het leveren van diensten en producten in het workflow management systeem ingevoerd.

Dagelijks wordt gewerkt aan verdere vervolmaking van de gereedschappen om de doelstellingen die uit bovenvermeld actieprogramma en visie op gemeentelijke dienstverlening voortvloeien te halen.

Voormelde BurgerServiceCode is door het burgerforum Burger@Overheid samengesteld en bevat tien stellingen. (Zie bijlage I). In het forum zijn onder andere de nationale ombudsman en de voorzitter en oud-voorzitter van de Consumentenbond vertegenwoordigd en is een initiatief van het ministerie van Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties.

## **2.2.4 Administratieve lastenverlichting.**

Deze programmalijn beoogt:

- Het verminderen van de tijd en geld die burgers en bedrijven kwijt zijn om aan de informatieverplichtingen van de overheid te voldoen
- Meer transparantie, dat wil zeggen inzicht in de werkwijze van de gemeente door het ontsluiten van relevante informatie, inclusief statusinformatie
- Het terugdringen van regels en onnodige bureaucratie om de burger meer waar voor zijn geld te geven ofwel: met minder inspanningen een beter resultaat bereiken.
- Het efficiënter inrichten van de processen door beter gebruik te maken van de ICT-mogelijkheden.

Het vereenvoudigen en minder regelen moet zowel de interne administratieve lasten, als die van onze afnemers verminderen. Burgers en instanties geven slechts één keer hun gegevens door aan overheidsinstanties. Vervolgens heeft de overheid de plicht om deze gegevens te gebruiken en niet nogmaals te vragen.

Ten aanzien van de vereenvoudiging van regels zal, conform de afspraken in het collegeprogramma 2006-2010, de doorlichting van de interne regelgeving worden uitgevoerd in de periode 4<sup>e</sup> kwartaal 2006-4<sup>e</sup> kwartaal 2007.

Instrumenten als benchmarking en kwaliteitshandvesten met servicenormen worden toegepast. Deze maken transparant welke kwaliteit de gemeente levert en bieden aanknopingspunten voor voortdurende verbeteringen in de bedrijfsvoering.

Het digitaliseren van de dienstverlening heeft inmiddels op een aantal plekken binnen de organisatie geleid tot aanpassingen van werkprocessen. De verder toenemende digitalisering van de primaire processen, als ook de digitalisering van documenten, en het aanbrengen van koppelingen met organisaties in de keten stimuleert het nadenken over het slimmer inrichten van de processen.

De processen zijn ook zelf het aangrijppingspunt voor verbeteringen in de uitvoering. Processen worden steeds meer gestandaardiseerd zonder aandacht voor maatwerk te verliezen, op doelmatigheid beoordeeld, waar mogelijk vereenvoudigd en op een slimme manier met ICT ondersteund. Samenwerking in de keten krijgt bij dit procesherontwerp expliciete aandacht omdat de gemeente vaak niet de enige partij is die kan zorgen voor het bereiken van de beoogde maatschappelijke doelen. Heldere, transparante procedures en processen dragen bij aan ons ambitieniveau.

De acceleratie in de digitale dienstverlening vanuit het perspectief van de klant, de oriëntatie op de ketensamenwerking en het benutten van de ICT-mogelijkheden heeft verregaande consequenties voor de werkwijze van onze gemeente.

Transparantie begint bij eenduidige en voorspelbare processen en de beschikbaarheid van informatie daarover, maar gaat aansluitend over het –op maat- ontsluiten daarvan voor specifieke groepen (bijvoorbeeld buurtbewoners, centrumondernemers, gehandicapten, jongeren) en individuen.

### **2.2.5 Informatievoorziening.**

Digitale dienstverlening is het middel om de dienstverlening richting de burger, het bedrijf en de instellingen te vereenvoudigen. Door slimmer en effectiever gebruik te maken van de mogelijkheden van ICT bereiken we een betere informatievoorziening in onze primaire processen. We constateren een veelheid aan samenhangende initiatieven op dit terrein met even zovele mogelijkheden. Zonder uitputtend te zijn noemen we digitalisering van dossiers en archieven, het realiseren van koppelingen tussen systemen, binnengemeentelijke standaardisatie van ICT-toepassingen, ontwikkeling basisregistraties, invoering workflow management/werkstroombeheersing enz.

Het ontwikkelen van een samenhangend gemeentelijk informatiebeleid en een toekomstige informatiearchitectuur vanuit de klantoriëntatie is de basis voor goede informatievoorziening. Dat wil zeggen vanuit de logica van de burger het bedrijf of maatschappelijke instelling als afnemer van de producten. Door EGEM is het Architectuurmodel Gemeentelijke E-dienstverlening ontwikkeld. Het is een model voor een informatie-architectuur, gecombineerd met organisatorische inzichten. Dat wordt zichtbaar gemaakt in de kernelementen van deze architectuur, zoals een front- mid- en backoffice, een centrale rol voor de basisregistraties en het vertrekpunt: de klant die via verschillende communicatiekanalen de organisatie bevroegt.

Aan deze architectuur wordt de komende jaren planmatig invulling gegeven. De architectuur dient flexibel te zijn: ontwikkelingen in de ICT en regelgeving kunnen aanleiding zijn onze architectuur aan te passen. Deze architectuur vergemakkelijkt de samenwerking met externe partijen.



## Hoofdstuk 3

### 3.1 De huidige situatie

In hoofdstuk 2 is al geschreven dat ter voorbereiding op de herindeling per 1 januari 2005 een visiedocument dienstverlening is opgesteld.

Vanaf de start van de nieuwe gemeente Lochem is met betrekking tot de dienstverlening aandacht geweest voor deze visie. Waar mogelijk is de nodige inzet gedaan om het gewenste ambitieniveau te halen. De afdeling Publiekscontacten is ingericht. Zaken als de Website (Content management Systeem), het Klant Begeleiding Systeem, het Telefonisch Informatie Punt, het Workflow Management Systeem en vele andere zaken zijn ontwikkeld en/of ingevoerd. Er is een aantal projecten opgestart. Daarvoor wordt verwezen naar onderdeel 3.2 van dit hoofdstuk.

Toch is in de afgelopen anderhalf jaar in onze gemeente de ontwikkeling in de dienstverlening, met daarbinnen de zeer belangrijke digitalisering, gedeeltelijk gestagneerd. Oorzaken daarvan zijn onder andere de schaarste aan middelen (mensen en geld). Maar ook de kwaliteitsaspecten spelen een rol. Opleiding tot generalist aan de balie is een langdurig proces en kan niet op korte termijn binnen de huidige formatie worden afgerond. Daarnaast zal de vraag naar specialistische kennis op het gebied van zorg, vergunningverlening en burgerzaken ruimte moeten blijven geven voor verschillende balies. Ook is het verder uitbouwen van de systemen zoals ons Workflow management systeem en het opzetten van basisregistraties, waardoor de totstandkomingsprocessen van elke dienst en product op een efficiënte wijze worden uitgevoerd en op een dynamische wijze zijn te volgen en te managen, door hoge werkdruk vertraagd. Bij de sturing op activiteiten in plaats van processen is vooral voor de diensten en producten waar meerdere afdelingen voor nodig zijn onduidelijk wie wanneer wat moet leveren. Er zal meer structuur moeten komen in overdracht van kennis en de daarbij behorende middelen.

En niet op de laatste plaats hebben de diverse ontwikkelingen die landelijk hebben plaatsgevonden een extra druk op de gemeentelijke dienstverlening gelegd.

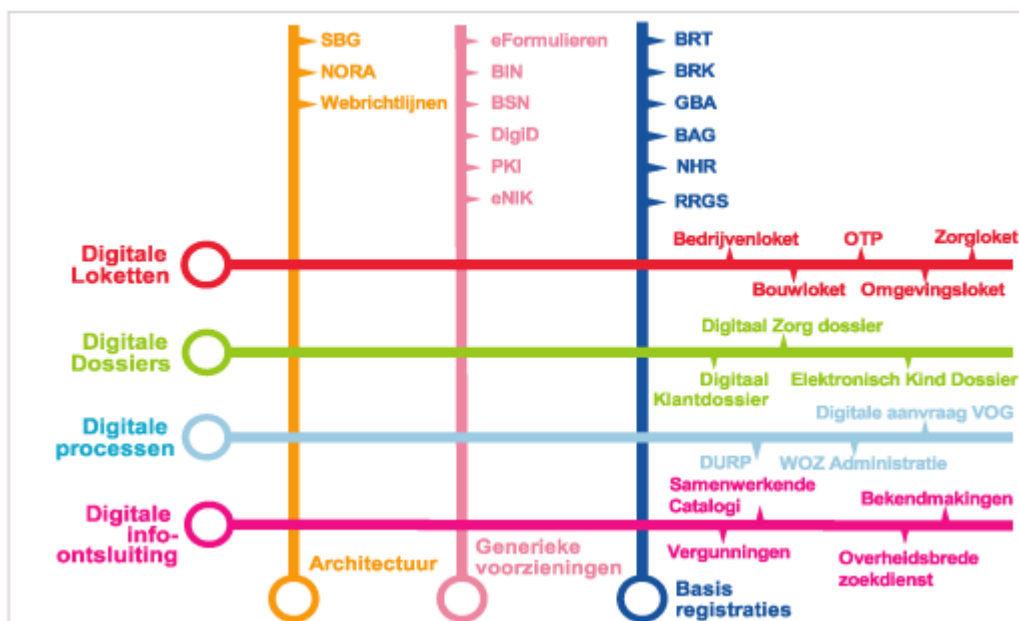
In het algemeen kunnen de volgende ontwikkelingen in de interne organisatie van de dienstverlening bij gemeenten worden onderkend:

- Druk vanuit de rijksoverheid op digitale informatieverstrekking én dienstverlening aan de burger;
- Toename van het aantal taken waarover een gemeente de regie voert;
- Herzieningen in wet- en regelgeving;
- Toenemende nadruk op de kwaliteit van de dienstverlening;
- Toenemende druk op gemeentelijke budgetten;
- Toename van nadruk op intergemeentelijke samenwerking; en ketensamenwerking
- Keteninformatisering en de eisen die dat stelt aan de ICT-inrichting van ketenpartners;
- Behoeftte aan goede (bestuurlijke) informatievoorziening;
- De behoefte om efficiënt en effectief te kunnen werken;
- Een veranderende organisatie waarin snelle en betrouwbare communicatie centraal staat.

Onze organisatie is voor een groot deel georiënteerd op sturing op kwaliteit op de werkplek wat inhoudt dat wij sturing geven aan de activiteiten die binnen een afdeling plaats hebben. Deze activiteiten vormen echter in veel gevallen een onderdeel van een proces binnen de organisatie. Sturing op en beheersing van processen vindt op vele terreinen van dienstverlening nog niet plaats. Ze verdienen echter, mede gelet op de in hoofdstuk 2 geschetste ontwikkelingen, meer aandacht.

### 3.2 Projecten

Om in het kort een beeld te hebben van de projecten waaraan op dit moment binnen de digitale dienstverlening landelijk wordt gewerkt is in onderstaande routeplanner een en ander schematisch weergegeven.



Voor de in bovenvermelde routeplanner opgenomen zaken zijn in het hele land projecten in uitvoering dan wel in voorbereiding. Ook wij hebben in dit kader een aantal projecten opgepakt. Het zijn:

- Invoering van het Burgerservicenummer;
- Invoering van de Wet kenbaarheid publiekrechtelijke beperkingen onroerende zaken (wkp);
- Invoering digitale uitwisseling in Ruimtelijke processen (DURP);
- Invoering basisadministraties adressen en gebouwen (BAG);
- Invoering omgevingsvergunningen;
- Digitalisering producten front-Office en dienstverlening (incl. DiGiD, Samenwerkende Catalogi, Bekendmakingen enz.);
- Minder belastende regelgeving;
- Decentrale regelgeving; (digitaal bereikbaar maken van alle wetgeving en beleidsregels zodat de "klant" alle gewenste informatie van de gemeente en haar ketenpartners onafhankelijk van de bron kan binnenhalen via een landelijke voorziening).

Naast de in de routeplanner genoemde zaken moeten we als gemeente onder andere ook werken aan:

- Beveiliging van onze elektronische dienstverlening;
- Optimalisering bedrijfsprocessen;
- Digitalisering archief functie;
- Elektronisch inkopen;
- Geïntegreerde gebiedsinformatie (wijkgericht werken);
- Ontwikkeling CT-architectuur;
- Efficiencymaatregelen (samenwerking, shared service center enz.);
- Invoeren GIS (geografisch informatiesysteem);

De grote veranderingen die op de gemeente afkomen door eisen/wensen van de overheid, burgers, bedrijven en instellingen en daarbij de schaarste aan middelen zorgt ervoor dat we bewuste keuzes moeten maken om zo de schaarse middelen gericht en effectief in te zetten. Dat gaan we doelbewust doen met een visie die richting geeft, verbindt en overzicht biedt en ons in staat stelt regie te voeren op alle ontwikkelingen.

### 3.3 Structuur publiekscontacten.

In het inleidende hoofdstuk hebben we een definitie gegeven van wat wordt verstaan onder publieke dienstverlening. *Publieke dienstverlening* is het aan individuele burgers, bedrijven of instellingen

leveren van informatie, diensten of producten door de gemeente, andere (semi)overheden en non-profit instellingen. Het betreft de één op één relatie met de klanten en niet de algemene, op bredere doelgroepen gerichte communicatie, algemene voorlichtingsactiviteiten, interactieve beleidsvorming of nog andere werkvormen waarin de gemeente met haar burgers contact zoekt of onderhoudt. Onze afdeling publiekscontacten is opgezet met de doelstelling te gaan functioneren als een Front-Office waarin de dienstverlening zoals die in de definitie is aangegeven wordt uitgevoerd. De huidige taken van de afdeling zijn echter niet allemaal gericht op deze doelstelling. Communicatie, Webintake Ontwerp en onderhoud Workflow management systeem en de Postkamer spelen een indirecte rol bij de daartoe geëigende taken van de afdeling Publiekscontacten. Anderzijds worden nu een aantal taken bij andere afdelingen uitgevoerd waarbij de één op één relatie met de klant wel plaats heeft. Het gaat onder andere om vergunningverlening, zorg en belastingen.



## Hoofdstuk 4

In dit hoofdstuk zullen we met name ingaan op de nieuwe visie op dienstverlening en de rol daarin van de afdeling Publiekscontacten. Voordat we dit doen geven we echter een definitie van wat we onder dienstverlening verstaan.

### 4.1 Definitie publieke dienstverlening.

*Publieke dienstverlening* is het aan individuele burgers, bedrijven of instellingen leveren van informatie, diensten of producten door de gemeente, andere (semi)overheden en non-profit instellingen. Het betreft de één op één relatie met de klanten en niet de algemene, op bredere doelgroepen gerichte communicatie, algemene voorlichtingsactiviteiten, interactieve beleidsvorming of nog andere werkvormen waarin de gemeente met haar burgers contact zoekt of onderhoudt.

### 4.2 Visie

Bij het opstellen van de nieuwe visie op dienstverlening is vergroting van de externe en interne oriëntatie uitgangspunt geweest. De visie luidt:

***De gemeente Lochem onderscheidt zich in haar dienstverlening aan individuele burgers, bedrijven en instellingen door drie kernkwaliteiten. Dat zijn betrouwbaar, transparant en efficiënt.***

### 4.3 Toelichting op de visie

#### 4.3.1 Betrouwbaar;

*We zijn een betrouwbare partner voor de burgers, bedrijven en instellingen die van onze dienstverlening gebruik maken en binden onze dienstverlening aan maatschappelijk acceptabele kwaliteitsnormen.*

- We zijn goed bereikbaar voor de burgers, bedrijven en instellingen die van onze dienstverlening gebruik willen maken.
- We komen onze afspraken en toezeggingen aan burgers, bedrijven en instellingen na binnen een vooraf overeengekomen termijn.
- Wij bieden onze klanten altijd en op alle aspecten een kwalitatief voldoende niveau van dienstverlening, onafhankelijk van de omvang van de dienstverlening, onafhankelijk van het kanaal dat de klant kiest om met ons in contact te treden (balie, telefoon, post internet).
- Onze relatie met onze klanten kenmerkt zich door een duidelijk besef van wederzijdse rechten en plichten. Wij zien het als onze taak deze rechten en plichten actief onder de aandacht te brengen van de burgers, bedrijven en instellingen die van onze dienstverlening gebruik maken. Men weet ons te vinden en men weet wat wij te bieden hebben. Op onze beurt schromen we niet onze klanten aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheid.
- De beveiliging van de toegang tot onze dienstverlening en informatie is in overeenstemming met de aard en het doel van die dienstverlening en informatie.

#### 4.3.2 Transparant;

*In al ons doen en laten zijn we toegankelijk voor onze klanten, maken we voor een ieder inzichtelijk wat we doen en zijn we transparant in ons handelen.*

- We zorgen er voor dat onze dienstverlening voor een ieder inzichtelijk en toegankelijk is. We maken actief duidelijk wat we aanbieden. We zijn helder en eenduidig in onze uitingen en formuleren onze informatie zoveel mogelijk in begrijpelijke bewoordingen.
- De klant die met ons in contact treedt heeft te maken met een medewerker (klantmanager), die hem of haar te woord staat en zorgt dat zijn/haar vraag

beantwoord wordt en of het/de gevraagde product/dienst geleverd wordt. Wanneer de klant de gemeente telefonisch of via internet benadert zal hij/zij uiteraard op dezelfde wijze worden behandeld.

- We maken helder wat de gemeente doet en wat andere partijen doen: geen dubbel werk doen.
- We hanteren de logica van de klant als leidend principe voor onze dienstverlening. De dienstverlening is georganiseerd op basis van thema's, en vraagpatronen die door de klanten worden aangedragen. We streven naar enkelvoudige registratie en meervoudig gebruik van zijn gegevens. Die door de klant zelf via internet worden gecontroleerd.
- De wachttijd voor de klant blijft altijd binnen een vooraf vastgestelde norm. Deze norm varieert al naar gelang het kanaal dat de klant kiest om ons te benaderen (balie, telefoon, post, internet)
- De klant kan de status van de behandeling van zijn vraag of verzoek opzoeken via internet of, tijdens openingsuren, opvragen.

#### **4.3.3 Efficiënt;**

*We zijn efficiënt georganiseerd en streven er voortdurend naar de juiste balans te handhaven tussen efficiency en effectiviteit*

- We sturen actief op de voor ons meest voordelige kanalen en methoden, maar houden daarbij nauwlettend in het oog welke het meeste effect sorteren qua effectiviteit, snelheid van afhandeling en de klanttevredenheid.
- Een kwalitatief goede intake vormt de juiste basis voor een correcte afhandeling van de vraag. Wij investeren in de intake door het inzetten van klantmanagers, omdat een vlotte procesgang en kortere doorlooptijden winst opleveren, zowel voor ons als voor onze klanten.
- Overeenkomstige werkprocessen binnen de gemeentelijke organisatie zijn samengevoegd of op elkaar afgestemd. We staan open voor nauwere samenwerking met externe partijen (andere gemeenten, instanties) omdat daarmee aanzienlijke efficiencywinst te behalen is.
- Kennis- en informatiesystemen zijn (binnen de wettelijke beperkingen) inzichtelijk en toegankelijk, zowel voor onze eigen organisatie als voor externe partners en klanten. Het delen van informatiesystemen levert tijdswinst op en zorgt er voor dat systemen actueel en compleet blijven.
- We streven naar zo laag mogelijke administratieve lasten en een zo laag mogelijke regellast voor burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Om ons ambitieniveau, voortvloeiende uit deze visie, te kunnen bereiken werken we vanuit het perspectief van de gemeente als geheel. Oplossingen die bijdragen aan verwezenlijking van dat wat we willen bereiken zijn niet gebonden aan een bepaalde afdeling. Of het nu gaat om architectuur, ict-middelen, basisregistraties of cultuur. Het is noodzakelijk deze niet slechts gemeentebreed maar ook in samenwerking met andere, externe, belanghebbenden te ontwikkelen. Zonder deze gemeenschappelijkheid zijn de gestelde doelen niet te bereiken.

## **4.4 STRATEGISCHE PRINCIPES**

We realiseren ons dat het bereiken van bovenvermeld ambitieniveau veel energie en tijd vergt, maar beschouwen het werken daaraan als een grote uitdaging. Het is noodzakelijk de gehele organisatie hierbij te betrekken en enthousiasmeren.

Om dat niveau te kunnen bereiken worden onderstaand meerdere strategische principes aangedragen. Deze principes betreffen:

### **4.4.1 Beleidsvoering**

Onze gemeente gaat de maatschappelijke en bestuurlijke vraagstukken effectief aanpakken door een andere vernieuwende manier van werken en een innovatieve inzet daarbij van ICT

#### 4.4.2 Bedrijfsvoering

Onze gemeente zorgt voor een efficiënte bedrijfsvoering door haar interne processen te stroomlijnen en elektronisch te maken. Dit is inclusief het elektronisch afhandelen van binnengekomen elektronische aanvragen.

#### 4.4.3 Flexibiliteit, standaardisatie en serviceoriëntatie

- Onze gemeente richt haar dienstverlening, processen, informatievoorziening en technische omgeving flexibel, samenhangend, gestandaardiseerd en toekomstgericht in. Dit opdat integrale en makkelijk koppelbare oplossingen ontstaan die resulteren in een omgeving die makkelijk aanpasbaar is wanneer in- en externe veranderingen daarom vragen.
- Onze gemeente kiest voor standaardisatie van haar producten, processen en informatiesystemen op basis van:
  - Open standaarden van onafhankelijke organisaties (zoals Internet standaarden van de wereldwijde W3C-cie en Stuf (Standaard UitwisselingsFormaat) van EGEM);
  - een servicegerichte inrichting van de gemeentelijke organisatie;
  - modulaire, herbruikbare en makkelijk vervangbare functies en componenten (Legosysteem);
  - gestandaardiseerde koppelingen tussen deze componenten;
  - landelijke referenties en voorbeeldoplossingen.
- Onze gemeente beschouwt open source software als een zakelijk alternatief voor de closed source software van commerciële leveranciers. Voordelen kunnen betrekking hebben op kosten (geen licentiekosten), flexibiliteit, stabiliteit, toekomstgerichtheid en het realiseren van een open, goed te koppelen omgeving. Een voordeel is ook dat onze gemeente eigen oplossingen op basis van open source software zonder licentiekosten beschikbaar kan stellen aan andere organisaties in het publieke domein of zelfs aan burgers en bedrijven.

#### 4.4.4 Ketensamenwerking

Onze gemeente werkt bij haar streven naar integrale dienstverlening en een integrale uitvoering van overheidstaken actief samen met partnerorganisaties in en tussen sectorale ketens. In dat kader streeft onze gemeente naar gezamenlijke oplossingen voor het uitwisselen en delen van gegevens met ketenpartners en het - daartoe - koppelen van systemen.

#### 4.4.5 Beheer

- Alle oplossingen voor onze Elektronische Gemeente (kanalen, producten, processen, gegevens, informatiesystemen en techniek) hebben een eigenaar op managementniveau. Deze eigenaar is verantwoordelijk voor de continuïteit van de oplossingen, en tevens voor de uitvoering van het functioneel beheer van deze oplossingen. Het functioneel beheer van oplossingen (systemen) bestaat uit:
  - het namens de gebruikersorganisatie beheren en bewaken van de functionaliteit van die oplossingen. Dit opdat deze functionaliteit in overeenstemming is en blijft met de behoefte van de bedrijfsomgeving;
  - het geven van opdracht tot het uitvoeren van andere beheertaken zoals applicatiebeheer (onderhoud) en technisch beheer, plus het bewaken van de uitvoering van deze taken.
- Onze gemeente kiest voor oplossingen die goed onderhoudbaar zijn.
- Onze gemeente maakt de kosten voor beheer, onderhoud en vervanging zichtbaar in (meerjaren)begrotingen en neemt noodzakelijke vervanging van oplossingen (systemen) op in een levenscyclusplanning

#### 4.4.6 Veranderproces

Onze aanpak voor het realiseren van onze Elektronische Gemeente bevat de volgende elementen:

##### Aansturing

- Onze gemeente heeft in dit visiedocument dienstverlening de ambities vastgelegd.
- Het bestuur van onze gemeente stuurt samen met de ambtelijke top het verandertraject aan.

##### Fasering

- Onze gemeente kiest voor een gefaseerde aanpak met op hoofdlijnen de volgende onderdelen:
  - stel in een oriënterende verkenning vast welke in- en externe ontwikkelingen relevant zijn voor de eigen organisatie;
  - bepaal de stakeholders bij het aan de orde zijnde thema;
  - ontwikkel een visie op het thema, formuleer de eigen ambities, vertaal deze naar concrete haalbare resultaten, bepaal de daarvoor te volgen aanpak, stel een globale fasering en planning op, betrek bij dit alles de stakeholders, zorg voor draagvlak en commitment.
  - werk de visie uit tot een Plan van Aanpak voor een programma of een projectplan, start de verdere uitwerking en uitvoering en ga vanuit de top sturen op voortgang en resultaten;
  - evalueer en herijk periodiek de ambities, geplande resultaten en aanpak en stel deze zonedig bij.
- Onze gemeente combineert een gefaseerde aanpak met een meerjarenplanning, zet standaard managementstuurmodellen in. Daarbij wordt gestreefd naar een samenhangende toekomstvaste omgeving met ruimte voor groei (waaronder toenemende elektronische dienstverlening, digitale afhandeling en in- en externe integratie).
- Onze gemeente streeft naar een passende balans tussen:
  - snelle resultaten (quick wins) en lange termijn investeringen voor integrale en duurzame oplossingen;
  - oplossingen aan de voorkant (het elektronische loket);
  - oplossingen aan de achterkant (de afhandeling binnen de eigen organisatie en de integratie met andere organisaties in het publieke domein)

##### Veranderen

- Onze gemeente baseert haar aanpak op het besef dat het realiseren van de eigen Elektronische Gemeente vraagt om een complex veranderproces. Dat proces stelt eisen aan het verandervermogen van de gemeentelijke organisatie en meer specifiek aan de leiding en de personele bezetting.
- Onze gemeente accepteert dat het realiseren van de eigen Elektronische Gemeente belangrijke gevolgen zal hebben voor de gemeentelijke organisatie (waaronder medewerkers en processen), voor klanten en mogelijk zelfs voor partnerorganisaties.
- Onze gemeente gaat ervan uit dat - voor het creëren van draagvlak - het gezamenlijke proces van nadenken over aanpak en oplossingen niet minder belangrijk is als het uiteindelijke resultaat.
- Onze gemeente combineert het ontwikkelen van oplossingen voor onze Elektronische Gemeente met het oplossen van actuele maatschappelijke vraagstukken. Dat betekent dat een belangrijk deel van de verbeteringen wordt gerealiseerd bij en door afdelingen.



## Samenwerking

- Onze gemeente kiest bij het zoeken en realiseren van oplossingen voor samenwerking in het publieke domein en vult dat concreet in door:
  - actief kennis en ervaring te delen met andere overheidsorganisaties;
  - de eigen oplossingen actief te publiceren, waaronder ook de elektronische diensten die de gemeente voor andere overheidsorganisaties beschikbaar heeft (zoals het leveren of kunnen leveren van gegevens);
  - praktijkvoorbeelden, referentieprojecten, referenties en standaard oplossingen te volgen en te hergebruiken;
  - zoveel mogelijk te kiezen voor oplossingen die door of samen met andere overheidsorganisaties zijn ontwikkeld;
  - geen eigen oplossingen te ontwikkelen als een vergelijkbaar alternatief goed werkt bij andere overheidsorganisaties;
  - te streven naar gezamenlijke oplossingen waaronder zonodig ook samenwerking.
  - aan te sluiten op landelijke infrastructuur en landelijke voorzieningen.
- Onze gemeente accepteert een rolverdeling waarbij de landelijke overheid verantwoordelijk is voor de overheidsbrede infrastructuur, onze organisatie voor de eigen lokale implementatie en beide partijen voor een effectieve samenwerking en interactie.

## Overige aandachtspunten

- Onze gemeente kiest ervoor de eigen Elektronische Gemeente 'onder architectuur' te bouwen en die benadering ook in te zetten bij het aansturen van het bouwproces. Dit om – in combinatie met management(stuur)modellen - de aan de orde zijnde complexiteit beheersbaar te maken, te komen tot een samenhangende set van oplossingen en te komen tot samenhang in de noodzakelijke investeringsbeslissingen.
- Onze gemeente besteedt bij het ontwikkelen van de eigen Elektronische Gemeente nadrukkelijke aandacht aan juridische aspecten waaronder bestaande wetgeving (Wet elektronisch bestuurlijk verkeer, de Wet elektronische handtekeningen, Wet Bescherming Persoonsgegevens, Archiefwet) en aangekondigde wetgeving (voor onder andere de geplande landelijke basisregistraties en het Burger Service Nummer (BSN)).
- Onze gemeente zorgt ervoor dat 'de winkel tijdens de verbouwing open blijft'.

## **4.5 Bouwstenen voor de afdeling Publiekscontacten**

In hoofdstuk 2 is de visie van de commissie Jorritsma op de gemeentelijke dienstverlening beschreven. De gemeentelijke overheid als eerste aanspreekpunt van een burger, bedrijf of instelling voor de gezamenlijke dienstverlenende Nederlandse overheden in de vorm van een Klant Contact Centrum (KCC) maakt daar onderdeel van uit. De VNG en de rijksoverheid onderschrijven de visie van de commissie.

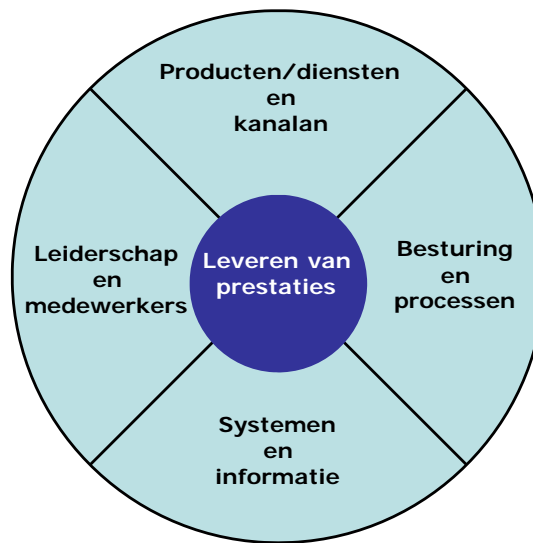
Aangezien onze afdeling Publiekscontacten het Klant Contact centrum wordt is onderstaand haar rol geschetst op basis van een door de Vereniging van Directeuren Publieksdiensten (VDP) gegeven visie op dat centrum. Op 25 januari 2007 zijn tijdens een VNG-congres deze uitwerkingen nader toegelicht. Inmiddels de visie van de VDP verwoord in een notitie 'De gemeente heeft antwoord'. De stuurgroep gemeentelijke dienstverlening, onder leiding van Mw. Jorritsma, heeft positief gereageerd op de initiatieven van de VDP.

Aangezien een overheidsbreed Klant Contact Centrum nog ver aan de horizon ligt (2015) is door de VDP gekozen voor het beschrijven van een **gemeentelijk** Klant Contact Centrum waarbij de uitwerking plaats vindt aan de hand van vier bouwstenen:

- Bouwsteen 1: producten/diensten en kanalen;
- Bouwsteen 2: besturing en processen;
- Bouwsteen 3: systemen en informatie;
- Bouwsteen 4: leiderschap en medewerkers.

De uitwerking is gebaseerd op bestaande rapporten over Klant Contact Centers (KCC) binnen gemeenten, best practice ervaringen binnen Nederland en de internationale standaard voor besturing van KCC's - het COPC-model (customer operations performance center). Het COPC-model is een wereldwijd erkend uniform raamwerk voor het inrichten van het KCC. Het schrijft voor welke processen binnen een volwaardig KCC ingericht moeten worden en het geeft aan welke prestaties het KCC zou moeten leveren. De kracht van het COPC-model is de snelle cyclus van analyseren en verbeteren. Daardoor is het KCC beter in staat veranderingen en verbeteringen door te voeren in de organisatie.

Het vertrekpunt is de prestaties die de afdeling Publiekscontacten (PC) kan leveren. Vanuit die gedachte is gekeken naar bouwstenen, die PC in staat stellen de beoogde prestaties te leveren. De beschrijving van PC eindigt met de vernieuwings- en veranderingsopgave voor PC en de voorwaarden die nodig zijn om te blijven ontwikkelen en vernieuwen.

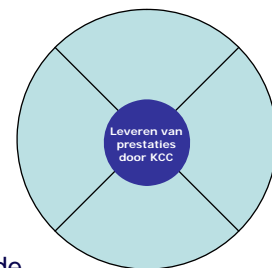


*Figuur 1 De bouwstenen voor de afdeling PC*

#### 4.5.1 Leveren van prestaties staat centraal

Centraal bij de ontwikkeling van de afdeling Publiekscontacten (PC) is het leveren van prestaties door deze afdeling. Een belangrijk uitgangspunt is het vraaggericht denken. PC stelt burgers, bedrijven en instellingen centraal en wil zo goed mogelijk de vragen van die partijen afhandelen. Belangrijke uitgangspunten voor het presteren zijn:

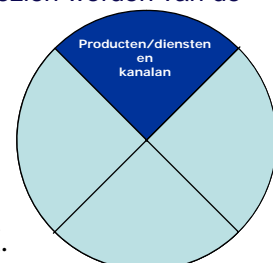
- kwaliteit: een vraag in 1 keer goed afhandelen;
- service: zo snel mogelijk afhandelen van een klantcontact.



De te verwezenlijken doelstellingen moeten nauw aansluiten op de dienstverleningsvisie die onze gemeente heeft: het zich onderscheiden door de kernkwaliteiten betrouwbaar, transparant en efficiënt.

#### 4.5.2 Producten/diensten en kanalen.

De producten en diensten die een gemeente levert kunnen niet los gezien worden van de klanten en de kanalen. Gemeenten kiezen bij het inrichten van de dienstverlening verschillende invalshoeken. Belangrijk is dat een gemeente bij de keuze goed kijkt naar onderlinge samenhang en de mogelijkheid om logische clusters te maken. Door het invoeren van een afdeling Publiekscontacten ontstaat meer uniformiteit in de



verschillende producten en diensten. Zelfs maatwerk zal op een standaard wijze geleverd worden.

Allereerst is inzicht in vraagpatronen en doelgroepenkenmerken nodig om de verschillende afnemers goed te kunnen bedienen. De gemeente moet weten wie haar klanten zijn en wat hun behoeften zijn. Met deze informatie is het mogelijk dienstverlening op maat te leveren. De behoeften en de vragen ontstaan uit verschillende situaties waarin een burger, een bedrijf of een instelling zich kan bevinden. Voorbeelden van situaties zijn: verbouwen van een huis of kantoor, nieuw vestigen in een gemeente, veranderen van locatie van een vereniging, geboorte van een kind, behalen van rijbewijs, enz. Het werken vanuit vraagpatronen laat onverlet dat de gemeente ook eenvoudige standaardproducten levert die als los product worden geleverd, zoals het afgeven van een paspoort of een uittreksel uit het GBA. Het kenmerk van de doelgroep is ook relevant voor het leveren van de dienst en daarmee de inrichting van de afdeling PC. Sommige doelgroepen zijn minder mobiel of hebben een taalachterstand waar de gemeente in haar dienstverlening rekening mee dient te houden.

Naast het perspectief van de klant zijn de producten en diensten die een gemeente levert en de kenmerken van deze producten en diensten relevant. Sommige producten en diensten zijn eenvoudig te leveren en vragen nauwelijks een bewerking door de gemeente. Andere producten en diensten zijn veel complexer en vragen een bijdrage van meerdere specialisten binnen de gemeenten en afstemming met ketenpartners. Bijvoorbeeld de omgevingsvergunning die binnenkort ingevoerd gaat worden. Volume is ook een belangrijke factor bij het kijken naar producten en diensten. Er zijn producten met een laag volume, terwijl het uittreksel uit het geboorteregister een product met een hoog volume is. De meeste winst is te behalen met producten met een hoog volume en een lage complexiteit. Deze producten kunnen het snelst succesvol worden geïmplementeerd binnen Publiekscontacten en hebben de grootste kans om in één keer goed geleverd te worden. PC levert deze producten aan, waardoor een gemeente direct relatief veel contacten afvangt voor de dure specialisten in de achterliggende afdelingen.

De verschillende type kanalen zijn een belangrijk onderdeel van de afdeling PC. We onderkennen de volgende kanalen: balie, telefonie, internet, post, e-mail, chat en sms. Een belangrijke ontwikkeling is dat burgers het internet steeds meer gebruiken als medium om zich te informeren over producten en diensten en de status van transacties. Het belang van dit kanaal zal in de toekomst toenemen, omdat gemeenten internet niet alleen voor informatie-uitwisseling maar ook voor transacties inzetten. Het mobiele kanaal neemt in belang toe. Mobiele telefoons krijgen meer functionaliteit en burgers zoeken tijd- en plaatsafhankelijk contact met de gemeente. De nieuwe kanalen leiden niet alleen tot een verschuiving van contacten, maar ook tot een toename. Om goed met deze ontwikkeling om te gaan, is het van belang te zorgen voor sturing van de vraag via het best passende kanaal door rekening te houden met het gebruiksgemak voor de burger en kosten voor de gemeente. Een vorm van kanaalsturing is het toepassen van prijsdifferentiatie bij een aanvraag voor een vergunning via het internet, via de telefoon en via de balie.

De klantmanager die een klant aan de lijn heeft, kan die persoon wijzen op de mogelijkheid om de aanvraag via internet te doen en kan via e-mail de link sturen van de pagina waar de klant moet zijn. Daarbij is het van belang een beeld te hebben van de klanthistorie. Een medewerker kan bijvoorbeeld met behulp van schermteksten zien of al eerder contact is geweest en wat de status is van de vraag. De klantcontacthistorie die alle kanalen omvat (inclusief backoffice-acties) is cruciaal om producten en diensten in één keer goed te kunnen leveren. Het is mogelijk om de reactie naar een klant via een ander kanaal te laten verlopen dan de intake van de vraag. Een voorbeeld is dat de klantmanager een sms verstuurt met de mededeling dat een document gereed is om af te halen.

De uitdaging is de vraagpatronen en kenmerken van burgers, bedrijven en instellingen te combineren met de producten en diensten van een gemeente en de verschillende kanalen voor het contact tussen de gemeente en de klant. Onderstaand is geen totaaloverzicht van combinaties vastgelegd, maar wel een aantal uitgangspunten benoemd voor een volwaardig functionerende afdeling PC:

- PC handelt 80% van de vragen direct goed af en geeft de klant een eigen rol bij het opzoeken van informatie en het indienen van aanvragen. PC zet de vraag die niet

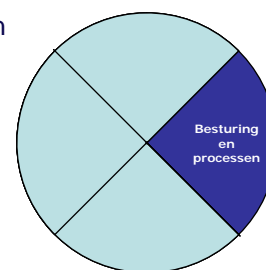
direct af te handelen is door naar de specialist in de organisatie. Hierbij gaat het dan om 20% van de vragen. PC is gestart met vragen met een hoog volume en transacties met een eenvoudig karakter. Van daaruit handelt PC producten met een lager volume en grotere complexiteit ook steeds meer af;

- de gemeente heeft de relaties tussen de verschillende producten/diensten, de klantgroepen en hun behoeften in kaart gebracht en in logische clusters ondergebracht. Per cluster heeft de gemeente de belangrijkste dienstverleningseisen en het dominante kanaal bepaald;
- PC zorgt voor uniformiteit van de levering van een product of dienst over de verschillende kanalen. Een burger of een bedrijf hoeft gegevens slechts eenmalig aan te leveren. Daarnaast zijn ook de klanthistorie en de al gemaakte afspraken van ieder kanaal bij de klantmanager en overige medewerkers beschikbaar. De klant kan daardoor zonder problemen overstappen naar een ander kanaal;
- PC is de centrale toegang voor de burger. De burger heeft een duidelijke ingang voor al haar vragen. Daarbij zal de gemeente wel de flexibiliteit handhaven om op specifieke kenmerken van doelgroepen in te kunnen spelen. Voorbeelden van doelgroepen zijn: jongeren, ouderen, gehandicapten, werkzoekenden enz.

#### 4.5.3 Besturing en processen.

De tweede bouwsteen heeft betrekking op de besturing en processen van PC. Besturing is nodig om grip te krijgen op het klantcontact. Bij een volwaardige afdeling PC beschikt de gemeente over relevante en betrouwbare meetpunten om de afhandeling van klantvragen te besturen. Mogelijke meetpunten zijn:

- percentage 'in één keer goed';
- frequente meting van klanttevredenheid: een regelmatig onderzoek, liefst inzichtelijk op medewerkerniveau heeft een sterk motiverend effect;
- medewerkertevredenheid;
- kosten per klantcontact, per kanaal en per productgroep;
- betrouwbaarheid van het antwoord: heeft de klant het gevraagde geleverd gekregen?
- realisatie van servicenormen.



Besturing heeft niet alleen betrekking op het leveren van de prestaties maar ook op de rechten van medewerkers bij PC en de gemeentelijke organisatie. Het werken met applicaties, het muteren van gegevens en het zorgen voor beveiliging van gegevens vraagt om een autorisatiemodel waarin rollen en rechten voor verschillende individuen en groepen zijn vastgelegd.

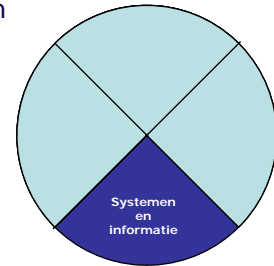
Besturing is nauw verbonden met het inrichten van de processen. Een belangrijke basis voor de inrichting van de standaardprocessen binnen een afdeling is het COPC-model. Dit model levert een overzicht van de processen die nodig zijn voor het functioneren van de afdeling PC. In de volwaardige afdeling PC zijn alle processen beschreven conform het COPC-model en voldoet het aan de daarin genoemde normen. Een aantal belangrijke processen in het COPC-model is:

- monitoren van het klantcontact op vorm en inhoud;
- plannen en inzetten van medewerkers;
- opleveren en interpreteren van betrouwbare managementinformatie.

Door bovenstaande processen goed in te richten is het mogelijk medewerkers optimaal in te zetten. Dit kan door een goede aansluiting tussen de werklast en de beschikbare capaciteit. Aangezien de werklast varieert in de tijd (gedurende een dag en in een periode) is het van belang dat medewerkers flexibel zijn in te zetten. Daarnaast zorgt een goede voorspelling van de toekomstige vraag voor een betere planning van de inzet van medewerkers.

#### 4.5.4 Systemen en informatie.

De volgende bouwsteen is systemen en informatie. In deze bouwsteen beschrijven we de verschillende systemen binnen PC. Deze systemen zijn enerzijds nodig om PC operationeel te houden en anderzijds om de sturing van het klantcontact te volgen en te verbeteren. De uitdaging voor PC is om de hoeveelheid systemen waarmee de PC-medewerkers moeten werken, tot een minimum te beperken. Dit kan door een schil aan te brengen om de backoffice-applicaties, waardoor de gemeente via hetzelfde scherm de gegevens kan invoeren en opvragen bij verschillende applicaties.



Standardsystemen voor informatie-uitwisseling en transacties via de verschillende kanalen:

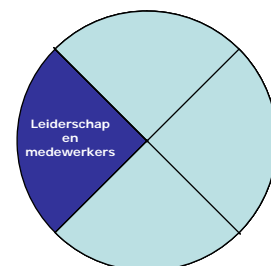
- content management systeem voor publicatie van gegevens op het web;
- authenticatie voor specifieke producten en diensten via DIGID;
- betaling via landelijk systeem BIK;
- gegevensmagazijn voor opslag van gestructureerde gegevens uit de verschillende backoffice-systemen vereist voor alle diensten waarbij DigiD-authenticatie nodig is;
- zakenmagazijn voor het vastleggen van procesgegevens van zowel lopende als afgehandelde zaken (wie, wat, wanneer en dergelijke);
- GIS-systeem voor het ontsluiten van cartografische gegevens;
- creëren, publiceren, invullen en verwerken van elektronische formulieren via een webintakesysteem;
- persoonlijk ontsluiten van informatie via een portal;
- relatiebeheersysteem voor bijhouden contact via verschillende kanalen en historie;
- Workflow-applicatie voor afhandeling van producten en diensten en het bewaken van voortgang;
- document managementsysteem voor het scannen van binnengekomen stukken voor het zakenmagazijn en dossiervorming en routeren van deze documenten;
- beschrijving van vraag-antwoordpatronen ter ondersteuning van PC-medewerkers voor het scriptsysteem;
- e-learningfaciliteiten voor het bijscholen van medewerkers;
- telefoniesysteem/VOIP voor het uitvoeren van het telefonische contact;
- sms-systeem voor het verzenden van sms-berichten;
- MSN-systeem;
- routingssysteem eventueel met keuzemenu's om de klantvraag te sturen naar medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden en/of spraaktechnologie om de vraag van de klant te kunnen herkennen en te sturen.

Specifieke technologieën voor PC, die zorgen voor sturing, zijn de volgende:

- managementinformatie over de klantcontacten (dashboard);
- mogelijkheid om klantcontacten vast te leggen ten behoeve van monitoring/coaching, maar ook voor het besturen op inhoud:
  - wat zijn veelgestelde vragen?
  - hoe vaak wordt een klantvraag in één keer goed afgehandeld?
  - wie nemen contact op?

#### 4.5.5 Leiderschap en medewerkers.

De vierde bouwsteen gaat over leiderschap en medewerkers. De leiding van PC moet een duidelijke strategie voor ogen hebben en de beoogde resultaten van PC vastleggen. In deze strategie moeten concrete en meetbare doelstellingen zijn opgenomen zoals eerder beschreven bij de bouwsteen besturing. Het management moet zorgen voor een jaarlijkse of halfjaarlijkse evaluatie van de prestaties.



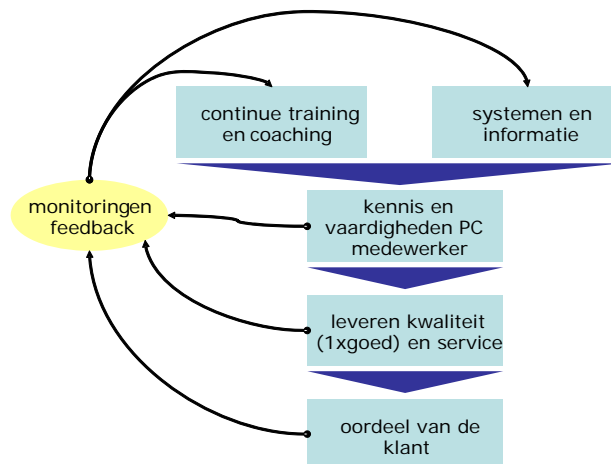
Naast het management zijn medewerkers cruciaal binnen PC. Om medewerkers optimaal te laten functioneren, is een duidelijke beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een PC-medewerker nodig. Door de juiste functiebeschrijving is het niet alleen mogelijk om de aanwezige medewerkers te kunnen opleiden en ontwikkelen, maar ook om de juiste medewerkers binnen te halen.

De PC-medewerkers zijn cruciaal voor het leveren van goede kwaliteit en service. Bij deze medewerkers gaat het om kennis van de producten en diensten van de gemeente en de vaardigheden die ze hebben om een klant goed te woord te kunnen staan. Voorbeelden van deze basisvaardigheden zijn: duidelijk communiceren, actief luisteren, begrijpelijk antwoorden, afspraken nakomen en inlevingsvermogen tonen. Daarnaast zijn vereisten voor PC-medewerkers: flexibiliteit, om kunnen gaan met systemen en openstaan voor continue verbetering. Medewerkers binnen PC moeten continu bezig zijn die kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Kennissystemen en scripts helpen de medewerkers om de kennis en de vaardigheden te ontwikkelen, maar een goed systeem om medewerkers te coachen en van feedback te voorzien is onontbeerlijk. Niet alleen van de collega's maar ook van de klant. Daarbij is investering in opleiding nodig.

#### 4.5.6 De kern van de afdeling Publiekscontacten

Naast de vier bouwstenen is de succesfactor voor het tot stand komen en presteren van de afdeling Publiekscontacten het vermogen om te vernieuwen en veranderen. De volwaardige afdeling PC is niet een bepaalde toestand die vaststaat. Het inrichten van afdeling PC is een ontwikkelingsproces, waarbij de gemeentelijke organisatie continu in verandering en ontwikkeling is.

Belangrijke bronnen voor de ontwikkeling van de afdeling PC zijn de informatie van de klant over het dienstverleningsproces en nieuwe wetgeving die leidt tot wijziging in producten en diensten. In onderstaande figuur is het leerproces beschreven waarbij informatie over de klant en het klantcontact leidt tot het verbeteren van de vaardigheden van medewerkers.



Figuur 2 Een voorbeeld van een sturingsmodel afdeling PC

Naast de ontwikkeling van de afdeling PC speelt ook de inrichting van PC en de verandering in de gemeentelijke organisatie een belangrijke rol. Het inrichten van PC betekent onder andere dat specialisten in de organisatie bepaalde vragen niet meer hoeven af te handelen en moeten samenwerken met medewerkers binnen PC. Door de invoering van de afdeling PC krijgen specialisten meer tijd om zich bezig te houden met ingewikkelde vragen op hun vakgebied, maar ze moeten wel bereid zijn en in staat zijn een deel van hun kennis vast te leggen en een deel van hun werkzaamheden over te dragen.

Het verschuiven van taken van het backoffice naar het front-Office heeft invloed op de organisatie. Afdelingen raken hun eigen front-Office kwijt. De gemeentelijke organisatie moet

deze veranderingen kunnen doorvoeren zonder daarbij de prestaties naar de buitenwereld uit het oog te verliezen.

Een derde aspect van de verandering is dat medewerkers meer moeten leren werken met ICT-systemen. Om meerdere vragen in 1 keer binnen PC te kunnen afhandelen, is het nodig dat kennis over producten en diensten is vastgelegd in systemen, dat de procesgang ondersteund wordt door workflowsystemen en documenten digitaal vastgelegd en verspreid kunnen worden. Dit is niet alleen een uitdaging op ICT-gebied, maar betekent ook voor de medewerkers dat ze hun eigen werkwijze moeten herzien.

## **4.6 Randvoorwaarden aan gemeentelijke organisatie**

### **4.6.1 Van droom naar werkelijkheid**

We hebben ons verbonden aan hoge ambities, dit is noodzakelijk om uiteindelijk tot vernieuwing te kunnen komen van de publieke dienstverlening van onze gemeente. PC zal daarvan de zichtbare en herkenbare entiteit gaan worden.

Anno 2007 is de gemeenschappelijke droom nog geen werkelijkheid, maar wordt er in overheidsland heel hard gewerkt aan specifieke onderdelen van het dienstverleningsconcept. De grootste uitdaging is om van de huidige verkokerde werk- en denkwijze, die verankerd ligt in (functionele) organisatiestructuren en die gepaard gaat met hiërarchisch georiënteerde managementcultuur, te groeien naar een procesgerichte structuur die gericht is op het integraal bereiken van de gewenste resultaten en effecten met een hierbij passende bezielend leiderschapscultuur gericht op groei, innovatie en professionele inzet van het personeel, maximaal gebruik makend van de informatietechnologische mogelijkheden.

Als we de gestelde ambities willen waarmaken, dan betekent dit dat we liefst vandaag nog via een gezamenlijke koers op weg gaan naar uiteindelijk een integrale vernieuwing van de strategie, structuur, cultuur en systemen van de lokale overheid. In veranderkundige termen kunnen we dan spreken van een 'organisatieontwikkelingsstrategie' van de lokale overheid. Immers, het front-Office van de lokale overheid kan haar prestaties niet duurzaam verbeteren zonder dat het backoffice (het hart van de publieke dienstverlening) haar prestaties ook duurzaam verbetert. Hierin schuilt ook de "interne" wederzijdse afhankelijkheid. Dergelijke ingrijpende veranderingen kosten tijd en tegelijkertijd is geen tijd te verliezen!

### **4.6.2 Randvoorwaarden voor het functioneren en presteren van PC.**

Het functioneren en presteren van PC staat niet los van de rest van de gemeentelijke organisatie. Hierboven is dat al geschetst. De gemeente moet in haar organisatie voorwaarden creëren om PC goed te laten functioneren. De voorwaarden zitten onder andere op het technische vlak. Daarnaast is het organiseren en besturen van de overdracht tussen PC en de gemeentelijke organisatie van belang. De eerste randvoorwaarde is het eenduidig opslaan en ontsluiten van basisgegevens van burgers. Daarvoor moeten de basisregistraties goed ingericht worden. Dit is een landelijke ingezet traject, waarbij de rijksoverheid de planning van alle basisadministraties opstelt en de definities bepaalt. De gemeente organisatie faciliteert bij het inrichten van de administraties. Het uitgangspunt is dat gegevens slechts eenmaal worden opgevraagd en vervolgens door verschillende instanties gebruikt kunnen worden. De belangrijkste basisadministraties voor de gemeente zijn natuurlijke personen, gebouwen en adressen. Gemeenten hebben voor deze administraties de verantwoordelijkheid om gegevens vast te leggen. Ook in onze gemeente gaat inmiddels aandacht uit naar deze administraties .

De tweede randvoorwaarde is het goed ontsluiten van de primaire applicaties in de gemeentelijke organisatie voor PC, het uitwisselen van documenten en het volgen van de status:

- elektronische koppeling tussen de applicaties binnen PC en het bestaande backoffice applicaties.

- workflow managementsysteem voor het ondersteunen van werkstromen in de gemeentelijke organisatie waardoor de status van een product of dienst elektronisch gevolgd kan worden;
- document management systeem om documentstromen in de organisatie digitaal vast te leggen en distribueren en elektronische dossiers te vormen.

Een derde randvoorwaarde is het inrichten van de overdracht tussen PC en de achterliggende gemeentelijke organisatie:

- afspraken over overdrachtmomenten tussen PC en de achterliggende organisatie en de eisen ten aanzien van die overdrachtmomenten zoals doorlooptijd, kwaliteit aangeleverde informatie, enz.;
- beschrijving van de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de PC-medewerker en de medewerkers in de achterliggende gemeentelijke organisatie.

PC krijgt verantwoordelijkheid over de levering aan de klant. Dit betekent dat de PC-medewerker de medewerkers in de achterliggende gemeentelijke organisatie moet kunnen aanspreken op het nakomen van afspraken. Om deze sturing mogelijk te maken zal de gemeente haar besturingsmodel moeten aanpassen om de bevoegdheden te laten aansluiten op de verantwoordelijkheden van het PC.



## Hoofdstuk 5.

### 5.1. Hoe bereiken we ons ambitieniveau.

Om het in het vorige hoofdstuk gestelde ambitieniveau te realiseren dienen we een aantal stappen te nemen. Deze stappen hebben betrekking op ontwikkelingen op het gebied van de organisatie, informatievoorzieningen en ICT-architectuur. Deze staan niet los van elkaar en de organisatie zal een aantal van de hierna genoemde, nog te nemen, stappen gedaan moeten hebben om de gewenste resultaten te boeken. Deze achtereenvolgens te nemen stappen zijn gebaseerd op het Kwaliteitsmodel Overheidsorganisaties (afgeleide van het INK-managementmodel). Dit ontwikkelmodel is voor de gehele organisatie te gebruiken. Het model gaat uit van vijf fasen van ontwikkeling. Dit zijn achtereenvolgens:

#### 5.1.1 Fase I (activiteit georiënteerd).

In deze fase is de organisatie vooral gericht op het goed uitvoeren van losstaande activiteiten. Het proces of de processen, waaruit de activiteiten zijn opgebouwd, zijn vaak niet in beeld. De organisatie kenmerkt zich vooral door goed vakmanschap. Klachten of incidenten zijn de voornaamste bron voor verandering. Als er veranderingen worden doorgevoerd is dit vooral een zaak van het management.

#### 5.1.2 Fase II (proces georiënteerd).

In een proces georiënteerde organisatie staat het primaire proces centraal. De organisatie heeft de primaire processen vastgelegd en beheerst ze. Tevens wordt er gemeten in de processen en wordt er gebruik gemaakt van prestatie-indicatoren. Verbeteringen komen tot stand door het systematisch analyseren van processen.

#### 5.1.3 Fase III (Systeem georiënteerd).

Bij een systeem georiënteerde organisatie zijn zowel de primaire als de ondersteunende processen in beeld gebracht en op elkaar afgestemd. In alle geledingen van de organisatie wordt systematisch aan verbetering gewerkt. In de bedrijfsvoering wordt zowel met de wensen van de interne als de externe klanten rekening gehouden. Ook is in deze fase sprake van een integraal beleid en zijn de effecten van beleid inzichtelijk.

#### 5.1.4 Fase IV (Keten georiënteerd).

Deze fase kenmerkt zich vooral door de samenwerking met partners in de keten. In de keten wordt intensief samengewerkt. En er vindt uitwisseling van kennis en capaciteiten plaats. Samenwerking in ketenverband is noodzakelijk om tot een maximale toegevoegde waarde te kunnen komen.

#### 5.1.5 Fase V (Excelleren en transformeren).

Alle medewerkers zijn er in deze fase van doordrongen dat kwaliteit intern en extern verankerd moet zijn. Kwaliteitszorg maakt in deze organisatie deel uit van de kernwaarden. De organisatie behoort in haar branche tot de besten.

Het kwaliteitsmodel gaat ervan uit dat de fasen van kwaliteit een hiërarchische structuur hebben. Dat wil zeggen dat het doorlopen van een eerdere fase een voorwaarde is om succesvol in een volgende fase te komen. Het overslaan van een fase is dus niet mogelijk.

### 5.2 Wanneer.

Een goede tijdsplanning maken van het bereiken van de verschillende fasen is niet eenvoudig door de afhankelijkheid van zowel externe als interne factoren. Besluitvorming over nieuwe en ander regelgeving, tijdige beschikbaarheid van ICT-middelen, kennis en beschikbaarheid van formatie spelen een rol.

Door tijdig goede uitvoeringsprogramma's en projectplannen vast te stellen kan echter in begrotingen en afdelingsplannen rekening worden gehouden met de in die programma's en plannen verwoorde ambities.

Onderstaand wordt **globaal** aangegeven wanneer we welke fase van het ontwikkelproces voor dienstverlening willen bereiken.

### **5.21 Fase II. Proces georiënteerd.**

Hoewel wij onze positie nog niet hebben bepaald en bekend is dat leidinggevend en vaak een optimistischer beeld van de organisatie hebben dan door de werkvloer wordt beleefd, gaan wij ervan uit dat wij ons tussen fase I en fase II bevinden. Voor we echter kunnen verbeteren moeten we een geobjectiveerd beeld hebben van de bestaande situatie. Op het moment van het schrijven van deze visie op dienstverlening wordt gewerkt aan de introductie van een kwaliteitssysteem (waarschijnlijk het KO-model) binnen de organisatie. Nog niet duidelijk is of de bij de implementatie van dit kwaliteitssysteem uit te voeren positiebepaling direct voor de gehele organisatie gaat gelden of dat we kiezen voor implementatie binnen deelgebieden van de organisatie zoals dienstverlening. We zijn ons bewust zijn van veel vragen en onduidelijkheden ten aanzien van bovenstaande systeem maar gaan er voorlopig toch van uit dat eind 2008 de dienstverlening binnen onze organisatie volledig proces`georiënteerd is ingericht. We hebben een aantal loketten in het gemeentehuis. Ook de website is als zodanig ingericht. Voor een paspoort gaat men naar het loket burgerzaken en wordt daar geholpen. Voor een vergunning gaat de klant vervolgens naar een ander loket. De gemeente beschikt over gemeenschappelijke applicaties en bestanden waarvan alle afdelingen in de procesketen gebruik maken. Verschillende medewerkers kunnen hun bijdrage uitvoeren met statusbewaking en voortgangscontrole binnen één werkproces. Applicaties van de verschillende loketten zijn niet gekoppeld. Het merendeel van de communicatie vindt plaats via email, dat aan het werkproces is gekoppeld. (gemeenschappelijke mailboxen voor medewerkers, die werken in hetzelfde deelproces.

### **5.2.2 Fase III Systeem georiënteerd.**

Met inachtneming van bovenstaande onduidelijkheden streven we ernaar dat Fase 3 volledig wordt bereikt per 1 januari 2012. Aangezien we over een ontwikkeltraject praten, zullen onderdelen zoals het werken met klantmanagers eerder in kunnen gaan. In fase 3 krijgt de klant een intake bij de klantmanager die hem/haar te woord staat en zorgt dat zijn/haar vraag beantwoord wordt en/of het/de gevraagde product/dienst geleverd wordt. In deze fase beschikt de gemeente over een volledig klantvolgsysteem. Daarin zijn alle contacten en vormen van gemeentelijke dienstverlening met burgers en bedrijven opgenomen. Naast de basisregistratie personen beschikt de gemeente over registraties voor gebouwen, adressen, bedrijven en kavels. Vanuit verschillende gezichtspunten kan een gebruiker informatie opvragen uit vrijwel alle informatiesystemen van de gemeente. De benodigde en beschikbare capaciteit van gekwalificeerde medewerkers wordt afgestemd op de vragen van burgers en bedrijven. Uiteraard kan de klant de meeste van de aan te beiden diensten digitaal afnemen

### **5.2.3 Fase IV Keten georiënteerd.**

Ons streven is Fase vier op 1 januari 2015 te hebben bereikt. Bij het bereiken van deze fase zal op basis van de behoefte en logica van de klant sprake zijn van een sterk gedigitaliseerde, kwalitatief hoogwaardige en klantgerichte publieke dienstverlening, waarbij 80 % van de eerste contacten direct en doelmatig wordt afgehandeld. Dan behandelt de ambtenaar niet alleen de gemeentelijke producten en diensten. De gemeente heeft afspraken met overheidspartijen in de keten maar ook met private partijen als banken, mantelzorginstellingen, kinderopvanginstellingen waardoor de klant gemakkelijker toegang heeft tot deze instellingen. Anderzijds zijn die ketenpartners ook in staat om die processen te begeleiden. Afhankelijk van de te verlenen diensten worden met een aantal ketenpartners een compleet dienstenaanbod samengesteld. Qua architectuur is de gemeente veel opener geworden. Gegevens, documenten, zelfs hele processen zijn uitwisselbaar geworden, waardoor de plaats van handeling steeds minder belangrijk wordt. Diensten kunnen op meer plaatsen worden uitgevoerd. Dit kan ook volledig digitaal. De ketenpartners beschikken over vastgestelde standaarden voor informatie uitwisseling. Alle ketenpartners maken gebruik van dezelfde, eenmalig in gezamenlijke basisregistraties vastgelegde klantgegevens, locatie, en object informatie. De ketenpartners stellen elkaar servicetoepassingen ter beschikking die aan een loket kunnen worden gekoppeld. Burgers kunnen bij verschillende ketenpartners terecht voor dezelfde dienstverlening.

Aangezien in dit document een visie over dienstverlening tot 2015 wordt gegeven en fase IV op die datum wordt bereikt is fase V van het Kwaliteitsmodel hier niet opgenomen.

### **5.3 Randvoorwaarden.**

Goede dienstverlening kan alleen worden bereikt wanneer wordt geïnvesteerd in onder meer gekwalificeerd personeel en in een dienstverlenende cultuur. Dienstverlening is immers een vak. Daarnaast dient veel te worden geïnvesteerd in de voor de publieke dienstverlening, naast de medewerkers, belangrijkste productiefactor: ICT. Gezien de bestedingen die voor de boeg staan vormen financiële middelen een randvoorwaarde voor succes. Zowel om bovenvermelde fasen te bereiken als om de investeringen te dekken.

### **5.4 Aanbevelingen**

Om de fasen te bereiken zoals hierboven omschreven moet de komende jaren op planmatige wijze door middel van vele programma's en projecten worden gewerkt aan de gestelde doelen. Uitvoering van deze programma's en projecten raakt de gehele organisatie. Het is om die reden dat centrale sturing van het totale project door een organisatiebrede werkgroep aan te bevelen is. Daarnaast is inzet van een externe adviseur (EGEM-i) aan te bevelen.

De hulp van deze externe adviseur wordt gebruikt voor:

- Communicatie over de op handen zijnde veranderingen;
- Verwerving van draagvlak onder alle belanghebbenden (doelgroepen);
- Uitwerking van het programma en de programmaorganisatie;
- Vaststelling van het programma en het budget;
- Inrichting van de programmaorganisatie;
- Inventarisatie van de huidige situatie op de verschillende aspectgebieden;
- (Her)ontwerp van de toekomstige situatie op verschillende aspectgebieden;
- Fit/Gap analyse;
- Vaststelling van de toekomstige situatie;
- Opstelling integraal realisatieplan;
- Bewaking van de voortgang;
- Communicatie over de voortgang

## Bijlage I

### Burger service code:

- *Keuzevrijheid contactkanaal.*  
Als burger kan ik zelf kiezen op welke manier ik met de overheid zaken doe.  
De overheid zorgt er voor dat alle contactkanalen beschikbaar zijn. (brief, telefoon, balie, internet, email en sms).
- *Vindbare overheidsproducten.*  
Als burger weet ik waar ik terecht kan voor overheidsinformatie en –diensten.  
De overheid stuurt mij niet van het kastje naar de muur en treedt op als één concern
- *Begrijpelijke voorzieningen.*  
Als burger weet ik onder welke voorwaarden ik recht heb op welke voorzieningen.  
De overheid maakt mijn rechten en plichten permanent inzichtelijk
- *Persoonlijke informatieservice.*  
Als burger heb ik recht op juiste, volledige en actuele informatie.  
De overheid levert die actief, op maat en afgestemd op mijn situatie.
- *Gemakkelijke dienstverlening.*  
Als burger hoef ik gegevens maar een keer aan te leveren en kan ik gebruik maken van proactieve diensten. De overheid maakt inzichtelijk wat zij van mij weet en gebruikt mijn gegevens niet zonder mijn toestemming.
- *Transparante werkwijzen.*  
Als burger kan ik gemakkelijk te weten komen hoe de overheid werkt.  
De overheid houdt mij op de hoogte van het verloop van de procedures waarbij ik ben betrokken.
- *Digitale betrouwbaarheid.*  
Als burger kan ik ervan op aan dat de overheid haar digitale zaken op orde heeft.  
De overheid garandeert vertrouwelijkheid van de gegevens, betrouwbaar digitaal contact en zorgvuldige elektronische archivering.
- *Ontvankelijk bestuur.*  
Als burger kan ik klachten of meldingen en ideeën voor verbeteringen eenvoudig kwijt.  
De overheid herstelt fouten, compenseert tekortkomingen en gebruikt klachten om daarvan te leren.
- *Verantwoordelijk beheer*  
Als burger kan ik prestaties van overheden vergelijken, controleren en beoordelen.  
De overheid stelt de daarvoor benodigde informatie actief beschikbaar.
- *Actieve betrokkenheid*  
Als burger krijg ik de kans om mee te denken en mijn belangen zelf te behartigen. De overheid bevordert participatie en ondersteunt zelfwerkzaamheid door de benodigde informatie en middelen te bieden.