

Concept

# Programmaplan

Dienstverlening

Opsteller: René Bertrams / Peter Ros

Ambtelijke opdrachtgever: Theo van Waes

Betrokken collegelid: Jan Verhoeven

Datum: 5 december 2013

## **Inhoudsopgave**

1. Inleiding
2. Doelstelling
3. Opdracht
4. Op te leveren resultaat
5. Afbakening
6. Projectstructuur
7. Activiteitenlijst
8. Financiële consequenties
9. Planning
10. Risico's

## 1. Inleiding

Binnen de overheid is het niet altijd makkelijk voor de burgers de juiste weg te vinden. Ze weten niet waarvoor ze op welke plek moeten zijn en ze worden veel doorgeschakeld of doorverwezen.

Bovendien is de beantwoording van de vraag sterk afhankelijk van de persoon, het kanaal en het tijdstip. Het beantwoorden van vragen, waar meerdere afdelingen of organisaties bij betrokken zijn, verlopen vaak moeizaam en kennen soms lange doorlooptijden. Dit probleem is landelijk onderkend en er is steeds meer aandacht voor verbetering van de publieke dienstverlening.

In 2005 presenteerde de commissie Jorritsma het rapport "Publieke Dienstverlening, professionele gemeenten". In het rapport werd de centrale vraag gesteld: "Wat kunnen burgers en bedrijven binnen 10 jaar verwachten van de gemeentelijke dienstverlening".

Uit die vraag werd een visie geformuleerd voor alle gemeenten in Nederland, dat zij binnen die 10 jaar voor burgers en bedrijven

1. de eerste ingang zijn voor de hele overheid en,
2. een servicecentrum (eventueel in samenwerking met partners) voor de publieke dienstverlening realiseren.

Dit betekent, dat de gemeentelijke bedrijfsvoering van alle gemeenten hierop wordt gericht. De komende jaren wil Oirschot een ontwikkeling doormaken van aanbodgericht naar vraaggestuurd werken. Vraaggestuurd werken houdt in, dat de klant centraal staat bij onze dienstverlening.

Onder dienstverlening verstaan wij:

*'Alle interactie of transactie met individuele klanten (burgers, bedrijven, verenigingen en maatschappelijke instellingen). Het gaat bij dienstverlening om de wijze waarop de klant bejegend en te woord wordt gestaan, om de kwaliteit van (de combinatie van) producten en diensten en om de leveringsvoorwaarden waaronder deze producten en diensten aangeboden worden.'*

Lokale overheden krijgen te maken met een toename van taken die decentraal belegd worden vanuit de rijksoverheid. Voorbeelden hierbij zijn de drie grote transities (jeugdzorg, AWBZ en participatiewet). Er ontstaan op steeds meer vlakken samenwerkingsverbanden. Gemeenten fungeren als onderdeel in de keten van dienstverlening naar burgers en bedrijven.

Dienstverlening is de kern van het bestaansrecht van de gemeentelijke overheid (stelling programma "Andere Overheid<sup>1</sup>"). De gemeente vertrouwt op de veerkracht en creativiteit in de samenleving en zoekt daar verbinding mee. Een gemeente die meedenkt en regie voert, eerder ordenend maar soms

---

<sup>1</sup> Bron: [www.andereoverheid.nl](http://www.andereoverheid.nl). Andere overheid is een actieprogramma (2003-2007) waarin kabinetsvisie op modernisering van de overheid wordt uitgewerkt in 4 actielijnen. De overheid: verbetert dienstverlening aan burgers; regelt minder en anders; organiseert beter; vernieuwt relaties met provincies en gemeenten.

sturend. De gemeente zorgt voor basiskwaliteit en voor zaken die er echt toe doen. De gemeente is daarbij het meest nabije portaal van de gehele overheid met een goede dienstverlening. In het contact tussen overheid, burgers en bedrijven speelt overdracht van informatie een hoofdrol. Inzet van ICT en verbetering van de kwaliteit van de uitvoering zijn nodig om de dienstverlening te verbeteren. De leveringen van diensten en producten moet zoveel mogelijk kanaalafhankelijk (internet, telefoon, loket, etc.) plaatsvinden, met de meest optimale service.

Dit vraagt het goed organiseren van de informatievoorziening. Slagen gemeenten daarin, dan blijven zij een sterke speler in het bestuurlijke en maatschappelijke veld. Ze geven dan krachtig sturing aan de ketenpartners. Bijvoorbeeld aan omgevingsdiensten (bijv. Obzob), veiligheidsregio's, zorgorganisaties, belastingdiensten enz. Als al deze organisaties hun eigen dienstverlening organiseren zonder rekening te houden met de participerende gemeenten ontstaat niet de gewenste eenduidige dienstverlening, maar een versnipperde dienstverlening.

Gelijktijdig met de bovenstaande opdrachten waar gemeenten voor staan krijgen zij ook te maken met een bezuinigingsopdracht.

Vragen die wij onszelf stellen bij het ontwikkelen van de dienstverlening in relatie tot het vraaggestuurd werken zijn:

- welk resultaat beoogt de klant?
- weten wij welke rol de klant (burger en/of bedrijf/instelling) voor de gemeente als dienstverlener op het oog heeft?
- welk resultaat beogen we zelf als gemeente met de dienstverlening?
- zijn klant en gemeente in staat een bij het resultaat passende samenwerking in te richten?
- zijn we als gemeente in staat te variëren in vormen van interactie?
- zijn we in staat samenwerking met collega dienstverleners (ketenpartners) aan te gaan?
- kunnen we als gemeente – snel - inspelen op veranderingen in de omgeving?
- redeneren en organiseren we als gemeente consequent van buiten naar binnen?
- houdt de gemeente de eigen missie, doelen en belangen helder in beeld?

Deze vragen dienen we te beantwoorden als we onze dienstverlening hoog kwalitatief willen maken en houden.

## **2. Doelstelling**

*Op 1 januari 2015 willen we de doelen, zoals die beschreven zijn in het dienstverleningsconcept 2013-2015<sup>2</sup> van de Kempengemeenten, gerealiseerd en ingevoerd hebben.*

Dit houdt in, dat we

- vraag- en zaakgericht werken
- de klant digitaal bedienen de klant tenzij;
- ons richten op de meest gevraagde producten;
- informatie richting klanten proactief overdragen;
- geen onnodige gegevens aan de burgers vragen;
- transparant zijn in onze prestaties;
- de meest gevraagde producten hebben gestandaardiseerd;
- dezelfde kwaliteitsnormen hanteren en uitdragen;

De geformuleerde doelen geven het toekomstbeeld aan, een stip op de horizon voor 2015 en verder.

De nieuwe rol als regiegemeente en netwerkorganisatie, in (nieuwe) samenwerkingsvormen en de (nieuwe) taken van de gemeente past in het toekomstbeeld van onze dienstverlening. Daar horen juiste competenties van medewerkers bij en de juiste organisatiestructuur.

Stapsgewijs werken we toe naar het beschreven toekomstbeeld..

### Realisering doelen

Als hulpmiddel om deze doelen te kunnen bereiken is er het Nationaal Uitvoeringsprogramma (NUP). Dienstverlening en e-overheid, door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties opgesteld. Voor overheidsorganisaties betekent het NUP concreet de implementatie voor 1 januari 2015 van 24 bouwstenen<sup>3</sup> en het nakomen van 19 resultaatverplichtingen<sup>4</sup>. Bijvoorbeeld het 14+ nummer, eHerkenning voor bedrijven en Gemeentelijke Basisregistratie Personen (GBA). Deze bouwstenen en resultaatverplichtingen worden in de lijn uitgevoerd en vallen dus niet onder dit programma.

### Cultuur

---

<sup>2</sup> Dienstverleningsconcept 2013-2015 met de titel "Klantgericht, met elkaar" is de uitkomst van het overleg binnen de Kempensamenwerking door de werkgroep Dienstverlening Kempen. De opdrachtgever voor het dienstverleningsconcept is het Kempen MT / J. van der Windt. Het dienstverleningsconcept 2013-2015 versie 2.0 is vastgesteld op .....

<sup>3</sup> 24 voorzieningen (bouwstenen) vormen gezamenlijk de basisinfrastructuur voor de e-overheid. De komende jaren staan in het teken van het gebruik van deze basisinfrastructuur. De overheidsbrede implementatie-agenda dienstverlening e-overheid, kortweg i-NUP, beschrijft de ambities voor de komende vier jaar met vier hoofdlijnen.

<sup>4</sup> 19 resultaatafspraken bepalen de implementatiedoelen voor gemeenten tussen 2011 en eind 2014.

Elke overheidsorganisatie is zelf verantwoordelijk voor de invoering en het gebruik van de bouwstenen. Uiteraard brengen deze bouwstenen niet automatisch de gewenste klantgerichte cultuur in onze organisatie. Daar is meer voor nodig. Om de gewenste klantgerichte cultuur te ontwikkelen moeten medewerkers bijpassende competenties en vaardigheden hebben.

#### Relaties met de overige programmaplannen

Om deze vaardigheden te ontwikkelen wordt gekeken naar de onderlinge samenhang van het programmaplan Dienstverlening met de programmaplannen Organisatieontwikkeling, Samenwerking en Decentralisaties. Bij programma Samenwerking is het bijvoorbeeld van belang dat bekend is met welke partners bepaalde taken in de toekomst worden uitgevoerd.

#### Competenties

Duidelijk moet zijn in hoeverre onze toekomstige organisatiecompetenties aansluiten bij de competenties van onze (keten)partners. In de koersnotitie geeft Oirschot aan wat voor organisatie het wil zijn in de toekomst, passend bij de veranderende samenleving. Daar horen afgestemde competenties bij, zoals meervoudig te handelen, Dat wil zeggen constructief omgaan met verschillen, conflicten en tegenstrijdige verwachtingen en perspectieven in een verandertraject. Medewerkers zullen – indien zij op dit vlak minder scoren – opgeleid moeten worden om aansluiting bij de nieuwe organisatie te behouden of te krijgen.

#### @Antwoord

In 2015 is de gemeente de informatiepoort van de overheid, waar 80% van de vragen van burgers en bedrijven beantwoord wordt.

De Kempengemeenten zijn al geruime tijd bezig om de doelstelling in Kempverband te realiseren. Dit heeft geleid tot het dienstverleningsconcept 2013-2015 en structurele plannen om over te gaan tot invoering van zaakgericht werken. Inmiddels zijn - na de raadsvergadering van eind februari 2013 - andere samenwerkingspartners in beeld gekomen, gericht op thematische samenwerking. De samenwerking voor 'dienstverlening' binnen het Kempische samenwerkingsverband is daarmee niet meer vanzelfsprekend het enige, maar wordt geplaatst in een breder verband.

De gemeente als informatiepoort van de overheid, die namens diverse ketenpartners aanspreekpunt is voor de burger, maakt de inrichting van het Klant Contact Centrum (KCC<sup>5</sup>)

---

<sup>5</sup> Het Klant Contact Centrum (KCC) van de gemeente wordt het unieke portaal waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle producten en diensten van de overheid en daarmee samenhangende producten en diensten van ketenpartners. Het KCC beantwoordt minimaal 80% van de vragen die bedoeld zijn voor de overheid.

complex. De te kiezen structuur van het KCC is van invloed op en wordt beïnvloed door de toekomstige organisatiestructuur

### Informatiemanagement

Uit bovenstaande blijkt overduidelijk dat informatievoorziening een sleutelbegrip is bij de geschetste ontwikkelingen. Op dit moment is er binnen de gemeente nog weinig oog voor informatiemanagement. Het wordt al snel op een hoop geschoven met alles wat met computers te maken heeft. Wij pleiten er voor om hier dan ook niet de term ict te gebruiken omdat die voor veel mensen alleen met automatisering te maken heeft. Wij gebruiken liever de termen informatisering en automatisering apart. En met name willen we hier de focus leggen op informatisering. Om alle geschetste veranderingen in het netwerk en in de bedrijfsvoering het hoofd te kunnen bieden is het zaak om in een zo vroeg mogelijk stadium het aspect informatievoorziening te betrekken bij het maken van plannen. Bijvoorbeeld bij de decentralisatie van de jeugdzorg is het werkveld erg versnipperd. Om daar als gemeente regie op te voeren zullen de juiste mensen op de juiste tijd en plaats over de goede informatie moeten beschikken. Daar komen dan ook nog eens de nodige privacyproblemen bij kijken. Kortom een complex speelveld voor wat betreft informatievoorziening. Ook ontwikkelingen die te maken hebben met het gebruik van de moderne communicatiemiddelen zoals smartphones, tablets en werken in de cloud vragen om beleid ten aanzien van informatievoorziening en informatiebeveiliging.

Om het belang van informatievoorziening in een organisatie te duiden wordt vaak gebruik gemaakt van het zogenaamde 9-vlaks model.

Op de horizontale as zien we de volgende aspecten:

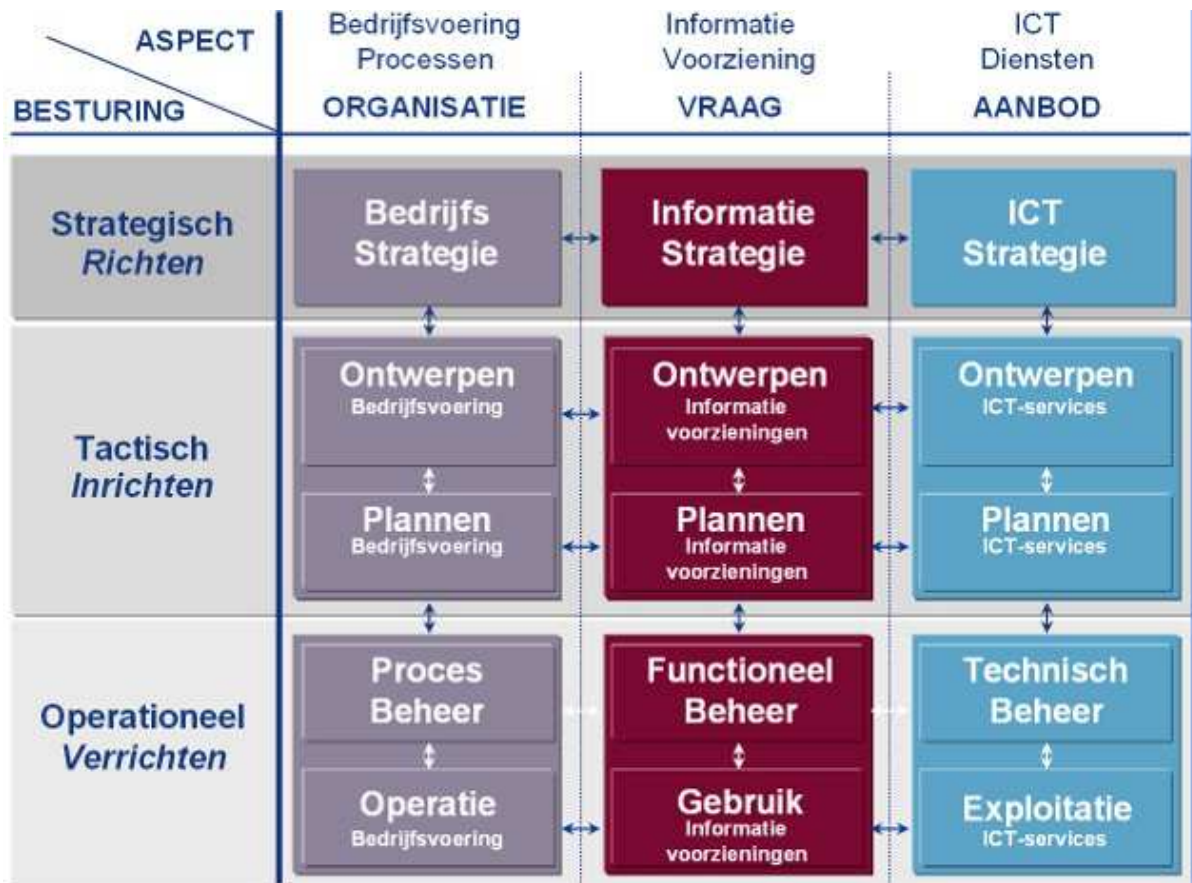
**Bedrijfsvoering (Bedrijfsdomein)** - In dit domein bevindt zich de reguliere bedrijfsvoering met al haar facetten, zoals mensen, middelen, processen etc.

**Informatie & communicatie voorziening (Informatie domein)** - In dit domein gaat het specifiek om informatie als ondersteunend middel voor het bedrijfsdomein. Hier wordt de vraag naar informatievoorziening vanuit het bedrijfsdomein vertaald in een vraag naar ICT (technologie).

**Informatie & communicatie technologie (ICT-domein)** - In dit domein gaat het specifiek om de ontwikkeling en exploitatie van ICT(technologie).

Op de verticale as zien we de besturingsniveaus:

strategisch (richten), tactisch (inrichten) en operationeel (verrichten).



Om informatiemanagement de juiste plek in de organisatie te geven is het van belang dat de gemeente beschikt over een informatiebeleidsplan en een informatiemanager, die de kaders uit het informatiebeleidsplan borgt.

#### Toekomstproof

Hoe en met wie we taken ook gaan uitvoeren, het is onze opdracht om medewerkers klaar te stomen voor hun toekomstige taak. Houding en gedrag veranderen niet alleen door training en opleiding maar vragen continue aandacht. Dat vraagt ook van leidinggevenden een leiderschapsstijl, die daar rekening mee houdt

#### Infrastructuur

Om beantwoording van vragen in de frontoffice te realiseren dient de informatie bij het KCC beschikbaar te zijn via beschikbare (digitale) systemen. Beantwoording van de vraag van de burger dient kanaalafhankelijk en eenduidig te zijn. Om die reden moeten onderliggende systemen met elkaar communiceren en medewerkers dienen dezelfde werkwijze te hanteren.

In de toekomst willen we steeds meer tijd- en plaatsafhankelijk werken. De infrastructuur van de informatievoorziening dient hierop te zijn afgestemd.



### **3. Opdracht**

De opdracht is om een professionele dienstverleningsorganisatie te zijn met een Klant Contact Centrum (KCC). In het KCC worden de meeste klantvragen afgehandeld. Voor de inrichting van een volwaardig KCC is **digitalisering en zaakgericht werken** noodzakelijk. Het toekomstige KCC werkt voor Oirschot en partners en zorgt voor verwezenlijking van uniformiteit in service en kwaliteit naar de klant.

### **Op te leveren resultaten**

De gemeente Oirschot heeft de volgende ambities:

1. De gemeente Oirschot werkt vraaggericht. Met hoogwaardige intake en doorverwijzing naar gespecialiseerde casemanagers
2. De gemeente Oirschot heeft 24-uurs digitale dienstverlening
3. De gemeente Oirschot levert kwaliteit en maatwerk, zonder ingewikkelde prestatienormen, maar wel met kernafspraken.
4. De ICT-architectuur is bij iedere stap in het proces 100% adequaat

Deze ambitie betekent dat het KCC een groot deel van de dienstverlenende processen gaat uitvoeren. Het KCC zal geleidelijk steeds meer en complexere producten gaan afhandelen. Standaardisering en vastleggen van werkprocessen is noodzakelijk. Het invoeren van een KCC is geen doel op zich, maar stelt de gemeente in staat de dienstverlening te verbeteren. Deze ambitie zal via een groeipad worden gerealiseerd.

Om deze ambities te realiseren worden in dit programma twee doelen gesteld:

1. Een visie op de toekomst van de publieke dienstverlening in Oirschot
2. Een volgens die visie ingericht KCC

### **Afbakening**

- Zoals in paragraaf 2 is vermeld, is goed inzicht betreffende de onderlinge samenhang met de programma's Samenwerking, Decentralisaties en Organisatieontwikkeling een vereiste. De vragen voor de toekomst betreffende:
  - wie worden onze (keten)partners,
  - op welke thema's gaan we met welke partners samenwerken, m.a.w. de vorm van samenwerking is essentieel,
  - hoe richten we het KCC in (Verhouding – de knip - Frontoffice / Backoffice)
  - de tijdfasering voor de inrichting KCC
  - het tijdspad om te komen tot een kleinere organisatiekern met flexibele schil dienen te worden beantwoord om goed verder te kunnen

Alle programma's binnen het transitieproject raken en beïnvloeden elkaar.. Na implementatie van de taken beschreven in het dienstverleningsconcept lopen veel lijnen naar het nog in te richten Klantcontactcentrum. De beschrijving van de inrichting van de KCC ligt echter buiten de scope van dit

programmmaplan.

Veel vragen of meldingen over bijvoorbeeld jeugdzorg passeren eerst het KCC, waarna een “zaak” wordt ingericht of wordt toegevoegd bij een bestaande “zaak”.

- Het KCC bestaat uit twee lagen. In de eerste lijn worden de eenvoudige klantvragen afgehandeld. In de tweede lijn worden de complexere klantvragen afgehandeld. Alleen zeer specialistische vragen komen dan nog ter behandeling in de backoffice. . Grofweg gezegd is de eerste lijn, de lijn met de meeste directe contacten naar. Uitwerking van de programma's bepaalt straks de inrichting van het KCC. Samenhang en raakvlakken zijn onmiskenbaar aanwezig met de andere programmaplannen. De nieuwe organisatiestructuur is een afspiegeling en resultante van het geschetste toekomstbeeld.

Hoe de nieuwe rol van de gemeente wordt ingevuld en welke werkwijze erbij hoort, wordt nader bepaald en uitgewerkt. De cultuurverandering binnen de werkorganisatie speelt hierin een belangrijke rol. Dit wordt uitgewerkt in het programmaplan Organisatieontwikkeling.

## 6. Projectstructuur

Het programma “dienstverlening” is een van de vier programma’s die valt onder de Koersnotitie. We werken per programma volgens dezelfde structuur waarbij de onderstaande personen/ organisaties de functies van opdrachtgever en opdrachtnemer invullen:



Opdrachtgever → Opdrachtnemer

Opdrachtgever → Opdrachtnemer

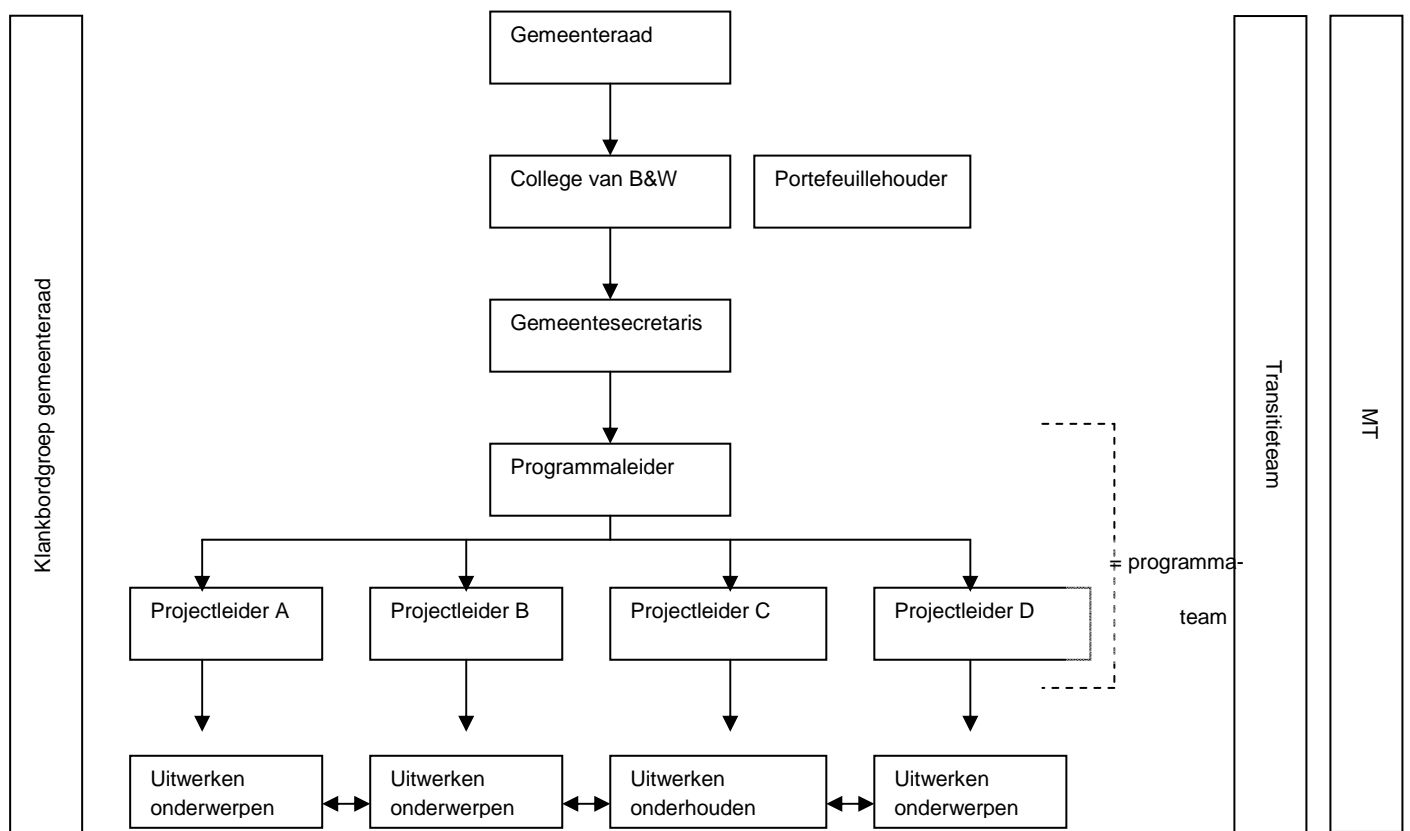
Opdrachtgever → Opdrachtnemer

Bij elk programma zijn verschillende personen/ partijen betrokken. Elk van deze personen/ partijen vervult een bepaalde functie binnen het programma. Deze personen/ partijen en de daarbij behorende functies zijn voor elk van de programma’s gelijk en zijn als volgt gedefinieerd:

Wie	Functie	Verantwoordelijkheid	Bevoegdheid
Gemeenteraad	Opdrachtgever	Tijdige communicatie met College van B en W, tijdig akkoord op resultaten.	Vaststellen / afkeuren van resultaat
Klankbordgroep gemeenteraad	Klankbord	Tijdige communicatie met college van B en W en met transitieteam/programmaleider. Meedenken/ discussiëren.	
College van B&W	Opdrachtnemer (van gemeenteraad)/ opdrachtgever (aan gemeentesecretaris)	Tijdige communicatie met gemeenteraad, gemeentesecretaris en programmaleider, tijdig akkoord op tussenresultaten.	Vaststellen / afkeuren (tussen)resultaten
Transitieteam	Klankbord + advies	Inhoudelijke inbreng en afstemming t.a.v. proces/ bewaken integraliteit met overige thema's. Meedenken/ discussiëren.	
Gemeentesecretaris	Opdrachtnemer (van College van B&W)/	Tijdige communicatie met College van B&W en programmaleider,	Vaststellen/ afkeuren

	opdrachtgever (aan programmaleider)	tijdig akkoord op tussenresultaten.	(tussen)resultaten
Programmaleider	Opdrachtnemer	Tijdige oplevering (tussen)resultaten.	
Projectleiders afzonderlijke projecten	Projectleider	Tijdige oplevering (tussen)resultaten.	
MT	Facilitator	Afstemming t.a.v. proces, bewaken integraliteit. Faciliteren programmaleiders.	Verschuiven capaciteit, Vaststellen/afkeuren (tussen)resultaten

Het gehele College van B&W is opdrachtgever voor het programma aan de gemeentesecretaris. Wel valt elk programma binnen de portefeuille van één portefeuillehouder. Bovenstaand kunnen we in de volgende figuur weergeven:



## 7. Activiteitenlijst

Activiteit	Verantwoordelijk	Afgerond
1. Vaststellen programmaplan Dienstverlening door gemeenteraad	Gemeenteraad	jan 2014
2. Samenstellen projectteam	Programmaleider	februari 2014
3. Vaststellen programmaplan en daarmee ook het Dienstverleningsconcept van de Kempen vaststellen.	College	februari 2014
4. Opstellen visie Dienstverlening (KCC) Oirschot	Programmaleider	April 2014
5. Inrichten KCC	Programmaleider	2017
6. Evaluatie	Programmaleider Dienstverlening	2017

## 8. Financiële consequenties

Het programma Dienstverlening kent een doorlooptijd tot 2017. Omdat nog niet duidelijk is hoe keuzes gemaakt gaan worden in de toekomst geven we hier aan wat nodig is voor dit programma tot 1 januari 2015.

- Inhuur programmamanager en /of informatiemanager € 115.000
- Substitutie bouwvergunningen en digitalisering (DMS/DSP) € 186.100
- Invoering zaakgericht werken nog niet inzichtelijk PM

Waarvan gedekt is in de begroting 2014:

- Substitutie bouwvergunningen en digitalisering (DMS/DSP) € 186.100

## 9. Planning

Zie hiervoor de paragraaf "activiteiten".

## 10. Risico's

Risico's zitten in de nog te maken keuzes t.a.v. samenwerking en keuzes m.b.t. inrichting KCC. Nieuwe samenwerkingspartners kunnen mogelijk betekenen dat wij gemaakte investeringen onnodig hebben gemaakt of dat wij extra kosten moeten maken om aan te sluiten bij die nieuwe partners.