



 publieksdienstverlening
 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Versie 1.4
25-10-2016



Inhoud

1.	Inleiding	3
1.1.	Ontwikkelscenario 2016/2018	3
1.2.	Landelijke trend in dienstverlening.....	4
1.3.	Voorliggende keuzes	4
2.	Bestuursopdracht gemeente Edam-Volendam	5
2.1.	Op weg naar 2018.....	5
3.	Een doorkijkje naar de gemeentelijke dienstverlening in 2020	6
3.1.	Twee sporen: sterke ontwikkeling van de digitale dienstverlening en dienstverlening in de 'frontlinie'	6
3.2.	Zes landelijke ambities voor 2020.....	6
3.3.	De gemeentebrede dienstverlening eind 2018.....	7
3.4.	Het ontwikkelscenario dienstverlening Edam-Volendam 2020	7
3.5.	Aansluiting op gemeentebrede projectgroepen	7
4.	Ontwikkelscenario 2016-2018.....	8
4.1.	1 ^e lijns dienstverlening (60%).....	8
4.2.	2 ^e lijns dienstverlening (30%) (alleen op afspraak)	10
4.3.	3 ^e lijns dienstverlening (10%).....	10
4.4.	Aansturing.....	10
4.5.	Procesmatige aansluiting dienstverlening disciplines	11
4.6.	Overige onderdelen van het KCC	11
4.6.1.	Postintake en -registratie DIV	12
4.6.2.	Communicatie publieksdienstverlening	12
4.6.3.	Content beheer, webcare, appcare, webredactie	12
4.6.4.	Applicaties.....	12
5.	De speerpunten voortvloeiend uit dit scenario	13
5.1.	Opzetten en verbeteren van management- en klantinformatie	13
5.2.	Optimalisatie (interne) bereikbaarheid.....	13
5.3.	Zaakgericht werken.....	13
5.4.	100% werken op afspraak.....	13
5.5.	Openingstijden.....	14
5.6.	Doorontwikkelen van de digitale dienstverlening	14
5.7.	Groeien naar meer dienstverlening in de frontlinie (de wijk)	14
5.8.	Samenwerkingsafspraken	14
5.9.	Betalingen vinden uitsluitend digitaal plaats	14
5.10.	Continu meten van de klanttevredenheid	15
5.11.	ICT aspecten	15
5.12.	HRM-cyclus	15
5.13.	Functies en rollen	15
5.14.	Processen	15
5.15.	Huisvesting	16
5.16.	Burgerparticipatie	17
5.17.	Cultuur & Communicatie.....	17
5.18.	Het Nieuwe Werken.....	18
5.19.	Digitalisering	18
5.20.	Projectmatige capaciteitsinzet en projectondersteuning	18
5.21.	Borging	18

1. Inleiding

Voor u ligt het ontwikkelscenario KCC voor de gemeente Edam-Volendam. Dit scenario geeft richting aan de modernisering van de 1^e en 2^e lijns dienstverlening voor de komende jaren. Het is geen in beton gegoten concept maar eerder een 'stip aan de horizon' voor de ontwikkeling van de KCC dienstverlening via de belangrijkste servicekanalen van de gemeente (fysiek, telefonisch, digitaal, post email, social media). Het is een groeimodel met als vertrekpunt de uitkomsten van de recent uitgevoerde 0-meting. Daarin zijn verdisconteerd de opvattingen die we hebben opgetekend in de gesprekken met leiding, medewerkers en de portefeuillehouder over hoe het verder moet met de dienstverlening in de gemeente. De projectmatige uitwerking krijgt vorm in het bijgevoegde implementatieplan dat per onderwerp zichtbaar maakt wat nodig is voor de uitwerking van dit scenario. De 0-meting laat zien dat voor modernisering van de dienstverlening een aantal basisvoorwaarden nog niet (volledig) zijn ingevuld. Die krijgen straks prioriteit bij de implementatie.

Dit scenario vindt zijn grondslag in de Besturingsfilosofie geformuleerd bij de fusie met Zeevang op 1 januari 2016, het programmaplan 2017-2022, de eindrapportage van de Werkgroep Dienstverlening, het Projectplan Doorontwikkeling Dienstverlening en het Dienstverleningsconcept. De gemeente laat in deze stukken een hoge ambitie zien. Ze wil voor haar burgers een *excellente* dienstverlener zijn en ziet de dienstverlening nadrukkelijk veel breder dan de 1^e en de 2^e lijns (KCC) dienstverlening. Er vindt immers nog veel meer interactie plaats tussen de burgers en de gemeente dan via de geijkte servicekanalen, in de wijken, met ondernemers, instellingen, platforms, panels, etc. Via een brede projectmatige aanpak worden al veel initiatieven ontplooid die ook daarop grip en regie moeten realiseren. Dit ontwikkelscenario is dus een belangrijk onderdeel van die bredere aanpak.

Dit ontwikkelscenario is per definitie een veranderscenario. We hebben in 2018 en daarna nog steeds een 1^e, 2^e en 3^e lijns dienstverlening. De vragen en eisen zullen deels echter wijzigen, gelet op de andere rol die de gemeente naar verwachting in toenemende mate zal gaan spelen. Bij de realisatie van het ontwikkelscenario is het zaak om de komende jaren steeds oog te hebben voor de snelle ontwikkeling van de digitalisering en de ontwikkeling van de participatiesamenleving en daar de organisatie en de dienstverlening via bestaande en nieuwe servicekanalen steeds op aan te passen. Daarom is dit scenario, een flexibel concept dat samen met de medewerkers moet leiden naar 'excellente dienstverlening'.

Bij dit scenario hebben we ook betrokken de toekomstvisie van de VDP (Vereniging van Directeuren Publieksdiensten), de visie van KING (Kwaliteit Instituut Nederlandse Gemeenten), de visie van de NVVB (Nederlandse Vereniging Voor Burgerzaken) en een aantal best practices op dit terrein in het land. Wij hebben uit dit alles een keuze gemaakt voor een model op schaal van gemeente Edam-Volendam. Uiteindelijk moet de gemeente met dit scenario in de periode van 2016-2018 kunnen toegroeien naar een gemeentelijke dienstverlening die past op haar wijzigende verhouding met de burger. Waar mogelijk wordt in het bijgevoegde implementatieplan een eerste indicatie gegeven van de financiële implicaties van de doorvoering van dit scenario en de stappen die concreet moeten worden gezet om de dienstverlening te moderniseren conform de gemeentelijke ambities.

1.1. Ontwikkelscenario 2016/2018

In dit ontwikkelscenario schetsen wij een model voor de dienstverlening in eerste instantie tot en met 2018. We geven voorts een richting aan voor de doorontwikkeling tot 2020. Daarin vindt u de ambitie met betrekking tot de dienstverlening terug, onder meer verwoord in de eindrapportage met betrekking tot het Dienstverleningsconcept en de Bestuursopdracht van 16 mei 2016. Het projectvoorstel Doorontwikkeling Dienstverlening vormt de leidraad. In deze tussenrapportage (tussen de 0-meting en het implementatieplan in) worden de mogelijke consequenties in kaart gebracht voor de huisvesting, de digitalisering, Het Nieuwe Werken, etc. Zoals gezegd sluit dit ontwikkelscenario 2016-2018 naadloos aan op de gemeentebrede modernisering van de dienstverlening.

Dienstverlening is een mentaliteit. En dus een gemeentebreed thema waaraan niemand zich kan onttrekken. In onze dienstverlening geven wij weer hoe we naar buiten toe treden en hoe we verbinding maken. Dit vraagt - naast een adequaat instrumentarium - om dienstverlenend gedrag op alle niveaus: opzoeken, luisteren met een open houding, faciliteren, meedenken, kijken door de bril van 'mogelijk maken', nieuwsgierigheid, bereidheid tot maatwerk, etc. Dit scenario biedt hiervoor het kader.

1.2. Landelijke trend in dienstverlening

Het 'De Gemeente heeft Antwoord©' concept hebben we inmiddels min of meer achter ons gelaten. De inzichten zijn op onderdelen gewijzigd en de beste praktijkcases in het land laten een wat andere invulling zien. Naast optimale digitale dienstverlening, blijft het menselijk excelleren speerpunt voor de toekomst. Dat doen gemeenten door burgers te betrekken bij het beleid, door in te zetten op transparantie, participatie en supersnelle dienstverlening. En burgers verwachten dat ook. Digitalisering is inmiddels gemeengoed; in toenemende mate kan de burger de komende jaren de meeste problemen zelf oplossen met digitale informatie. Maar als het complexer wordt of er is echt iets mis, dan wil men graag contact met een vakspecialist. Daarmee wordt de backoffice (weer) meer een frontoffice.

Heb je de telefonische en vooral de digitale informatievoorziening goed ingericht, dan wordt op termijn 60-80 procent van de vragen van burgers langs die weg al beantwoord. De overige 20-40 procent heeft betrekking op meervoudige en/of complexe onderwerpen. Om aan die vraag te voldoen zijn weer de specialisten nodig.

1.3. Voorliggende keuzes

Bij dit ontwikkelscenario zijn wij ervan uitgegaan, dat het huidige productenpakket gehandhaafd blijft. Dat wil zeggen, inclusief de uitvoering via het Breed Sociaal Loket en het huidige Financieel loket. Wij hebben geen scenario geschetst, waarbij de dienstverlening vrijwel volledig online plaats vindt aangevuld met service op locatie. Modernisering van de dienstverlening betekent wel dat een sterk accent komt te liggen op digitalisering. Tel daarbij op de parallelle ontwikkelingen in de richting van het Nieuwe Werken, de uitbreiding van de servicekanalen met moderne (communicatie) kanalen zoals webchat, Whatsapp, bezorgdiensten, etc. dan zien we toch die geleidelijke verschuiving naar een andere meer eigentijdse vorm van dienstverlening.

2. Bestuursopdracht gemeente Edam-Volendam

De gemeente Edam-Volendam heeft hoge ambities voor wat betreft de ontwikkeling van de dienstverlening. Dit vinden we terug in tal van recente beleidstukken. In de Bestuursopdracht van 3 mei 2016 wordt klip en klaar duidelijk wat de gemeente op dit cruciale onderwerp voor ogen heeft, namelijk: *excellente dienstverlening*. Dit dienstverleningsscenario moet realisering van deze hoge ambitie voor de 1^e en 2^e lijns dienstverlening als eerste toegangspoort voor de burger inzichtelijk maken.

Uit de Bestuursopdracht maken we het volgende op:

- Excellentie is nooit een status quo, maar een continu proces van blijven werken aan verbetering. Een proces van voortdurend je kop boven het maaiveld willen uitsteken. Excellent willen zijn betekent: lef hebben, durven innoveren, de beste willen zijn.
- Excellente dienstverlening is ervoor zorgen dat alles intern zo geregeld is, dat de organisatie en haar medewerkers structureel een uitzonderlijke klantbeleving bieden.

De sleutelactoren bij de ontwikkeling naar moderne dienstverlening zijn:

- de klant (in diverse rollen als inwoner, afnemer, partner, belastingbetaler, etc.);
- de organisatie;
- de medewerker.
- Bestuur, college

De interactie tussen en het inspelen op de wensen en behoeften van deze drie actoren, is bepalend voor het bereiken van een moderne, excellente dienstverlening. Bij de keuze voor de lange termijn, d.w.z. 5 jaar, wordt een afweging gemaakt in relatie tot diverse actuele ontwikkelingen:

- dienstverlening,
- 'het nieuwe werken',
- digitalisering,
- duurzaamheid (C2C),
- burgerparticipatie,
- bestuurlijke en ambtelijke huisvesting.

2.1. Op weg naar 2018

Ons scenario heeft zoals gezegd betrekking op de inrichting van de dienstverlening via de huidige en de nieuwe servicekanalen voor de komende jaren tot 2018 maar met het oog op de verdere maatschappelijke ontwikkelingen in de richting van 2020. De gemeentelijke organisatie zal er over 5 jaar anders uitzien. Dat geldt ook voor de vragen, eisen en wensen van de burger, instellingen en ondernemers. Hoe de (participatie) maatschappij er dan uit zal zien, daarop weet niemand nog precies het antwoord. In dit scenario nemen we als vertrekpunt de 0-meting en leggen we op basis van de uitkomsten daarvan, een solide en toekomstbestendige basis onder de dienstverlening. Een aantal randvoorwaarden (waaronder het zaakgericht werken, uitbreiding van de dienstverlening met Mijn Overheid.nl en verdere digitalisering) zullen de komende jaren steeds meer worden ingevuld. De techniek faciliteert daarmee de verdere modernisering. Maar de menselijke component is daarbij de sleutelfactor. De organisatie heeft nog veel kenmerken van een beheerscultuur (0-meting), De gemeentebrede visie op dienstverlening heeft als uitgangspunt, permanente verandering en verbetering. Dat betekent dat we de medewerkers waar mogelijk zullen betrekken bij de modernisering en verbetering van de service aan burgers op basis van dit scenario.

3. Een doorkijkje naar de gemeentelijke dienstverlening in 2020

De landelijke ambities voor de modernisering van de dienstverlening zijn in dit scenario vertaald naar de schaal van Edam-Volendam. In een groeiproces, tot eind 2018 komen we zo dicht mogelijk bij de realisatie van de ambities. Hoe ziet men landelijk de ontwikkeling van de gemeentelijke dienstverlening naar 2020?

3.1. Twee sporen: sterke ontwikkeling van de digitale dienstverlening en dienstverlening in de 'frontlinie'

De burger kan 80% van zijn zaken met de gemeente digitaal doen. Hij kan digitaal statusinformatie opvragen. Mijnoverheid.nl is dan het platform waar de burger zijn gegevens bewaart, standaard dienstverlening eenvoudig zelf regelt en bijhoudt en ook nog zelf bepaalt wie zijn gegevens mag gebruiken. Zoals je nu bankzaken vrijwel geheel digitaal regelt, zo zal dat in verregaande mate ook bij de gemeente het geval zijn. Het geschetste scenario voor de modernisering van de dienstverlening plaveit in feite de weg naar de toekomst (voorlopig gericht op 2020). Het loopt synchroon met de gemeentelijke en landelijke ambities en de maatschappelijke ontwikkeling.

3.2. Zes landelijke ambities voor 2020

De VDP (Vereniging Directeuren Publieksdiensten) schetste de (nabije) toekomst in hun manifest Overheidsbrede Dienstverlening 2020: 'Van Organisatie naar Organiseren'.

Digitale selfservice waar het kan en persoonlijk waar het moet.

Burgers moeten hun zaken zo veel mogelijk zelf digitaal regelen, en landelijk wordt vastgesteld om welke diensten het gaat. Voor burgers die dat niet kunnen, biedt de overheid een vangnet.

Dienstverlening op maat.

Lichte ondersteuning waar dat kan, en intensieve ondersteuning waar dat moet. Niet meer alles via balies *face-to-face* contact kan ook bij bedrijven, bij organisaties of gewoon in de wijk bij mensen thuis. En professionals krijgen meer vrijheid om te handelen, zodat het sneller en efficiënter gaat. Natuurlijk zal er verscheidenheid in de dienstverlening blijven. Dat hoort nu eenmaal bij dienstverlening op maat.

Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'.

In 2020 zullen de initiatieven van burgers medebepalend zijn voor de inzet en rol van de overheid. Burgers en bedrijven komen al met heel veel initiatieven en de overheid dient dat sterk te stimuleren en ondersteunen.

Alle overheidszaken goed en betrouwbaar geregeld via mijn.overheid.nl.

Weg met al die digitale loketten en postbussen. Gewoon één platform waar de burger zijn gegevens bewaart, standaard dienstverlening eenvoudig zelf regelt en bijhoudt, en ook bepaalt wie zijn gegevens mag gebruiken.

Eén overheid, één basis infrastructuur.

Zo wordt dienstverlening eenduidiger, eenvoudiger en waar mogelijk efficiënter en betrouwbaar georganiseerd. Dat houdt in dat gemeenten en collega-organisaties zo veel mogelijk samenwerken. Pas dan kan standaardisatie goed worden doorgevoerd.

Van organisatie naar organiseren.

Ook hier gaat het om samenwerken. Met gemeenten, burgers, ondernemers, marktpartijen, relevante partners en kennisinstellingen. Meer samenwerken betekent meer delen, dus ook minder administratieve lasten. De huidige rollen en taken van organisaties zullen veranderen of zelfs helemaal verdwijnen.

3.3. De gemeentebrede dienstverlening eind 2018

De eerder genoemde gemeentelijke visiedocumenten en beleidsstukken schetsen de contouren van een moderne vorm van *gemeentebrede* dienstverlening.

Eind 2018 verplaatst de medewerker zich in de inwoner en ziet de vraag achter de vraag. Dit vraagt om een open en geïnteresseerde houding en persoonlijk contact. Iedereen is zich bewust van het waarom en de betekenis van zijn of haar werk. De samenwerking binnen en buiten de gemeentelijke organisatie staat centraal. De focus ligt op het oplossen van vraagstukken uit de gemeente. Dit gebeurt niet (altijd) via dichtgetimmerd beleid en regelgeving, maar in toenemende mate via gezamenlijk opgestelde kaders en spelregels. Daardoor ontstaat er meer ruimte om samen naar oplossingen te zoeken en kunnen regels en richtlijnen verder worden beperkt. De professionals worden aangemoedigd om binnen de kaders ruimte te zoeken voor maatwerk, passend bij de specifieke situatie. In 2018 is er nog steeds een stadhuis: het 'huis van de gemeente'. Medewerkers en inwoners maken daar samen gebruik van. De gemeente is betrouwbaar en laat dit zien als partner en als dienstverlener. De gemeente levert een bijdrage aan vraagstukken met inwoners (individueel en groepen), ondernemers en (maatschappelijke) instellingen. We maken hierbij onderscheid tussen de individuele dienstverlening en de vaak meer complexe, collectieve vraagstukken. De gesprekken met klanten, partners, initiatiefnemers, inwoners, ondernemers en instellingen vinden waar mogelijk plaats in de 'frontlinie', dat wil zeggen in de wijk. Het KCC werkt optimaal klantgericht en de meest gevraagde producten en diensten zijn (80 %) digitaal beschikbaar. Op die manier kunnen zo veel mogelijk mensen 24 uur per dag zelf hun weg vinden. Informatieontsluiting en afhandeling van (bulk)processen worden zo veel mogelijk gestandaardiseerd en digitaal geregeld. Daarmee maakt de 1^e en 2^e lijns dienstverlening de weg vrij voor het bovengenoemde maatwerk dat de gemeentebrede dienstverlening vereist.

3.4. Het ontwikkelscenario dienstverlening Edam-Volendam 2020

Dit groeiproses, zien we eind 2018 als een tussenstop in de verdere modernisering van de 1^e en 2^e lijns dienstverlening en komen we op dit punt in toenemende mate dicht bij realisatie van de ambitie van de gemeente Edam-Volendam, namelijk een excellerende gemeente! Een periode van ruim 2 jaar lijkt misschien kort om echte resultaten te boeken en de gemeentelijke ambities waar te maken. Maar de praktijk bij enkele voorlopende gemeenten laat zien dat het mogelijk is, maar dan wel met maximale inzet van de hele organisatie. De 0-meting laat zien dat in 2016 vooral moet worden begonnen met het op orde brengen van de basis en het aanpakken van de quick wins. De verdere fasering tot eind 2018 wordt concreet in het bijgevoegde implementatieplan. Daarin worden (op detailniveau, schematisch en fasegewijs) de route, de stappen en de mijlpalen tot eind 2018 uitgestippeld.

3.5. Aansluiting op gemeentebrede projectgroepen

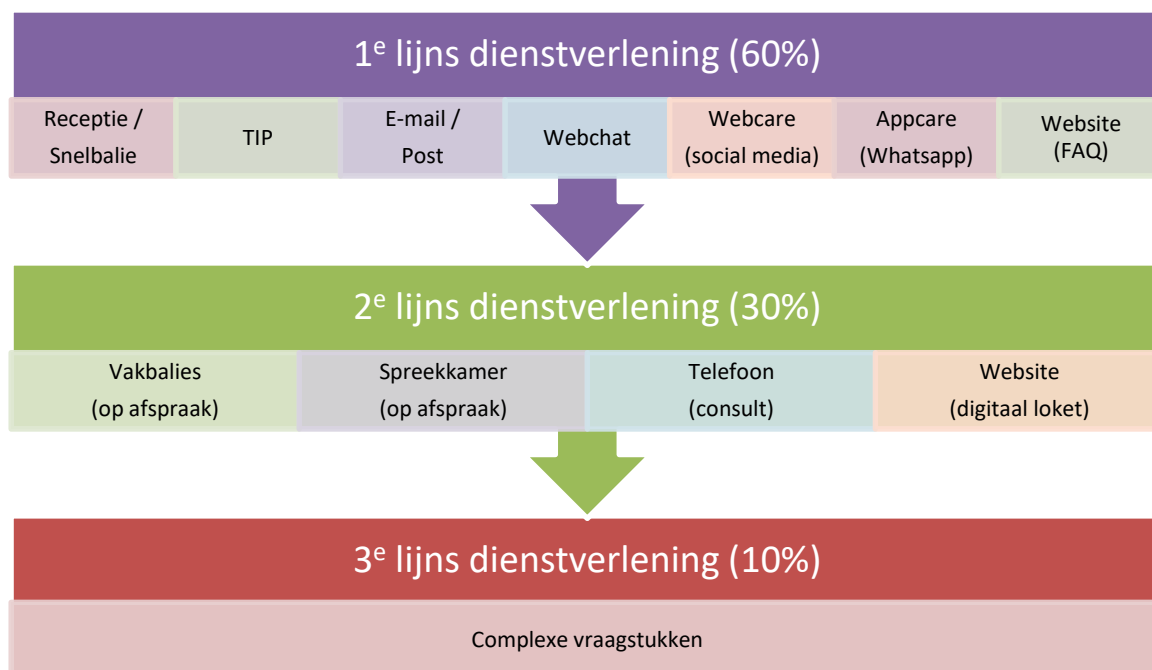
Bij de implementatie van dit scenario zal nauw worden aangesloten op en samengewerkt met de andere projectgroepen Huisvesting, Het Nieuwe Werken, Digitalisering, en Operational Excellence (o.a. control/ zaakgericht werken/ procesmanagement) .

4. Ontwikkelscenario 2016-2018

Dit scenario gaat uit van procesmatige centralisatie van de dienstverlening. We gaan uit van een meerkanaalsstrategie. Zoals ook uit de 0-meting naar voren is gekomen, is de dienstverlening nu verspreid over verschillende afdelingen, teams, servicekanalen en locaties. De beperkte management- en stuurinformatie maakt dat er onvoldoende zicht en regie is op de performance. Dit scenario is te zien als een logische keuze voortvloeiend uit de uitkomsten van de 0-meting.

In dit scenario tot eind 2018 centraliseren we daarom ook de fysieke dienstverlening op de benedenverdieping. We kennen nu nog balies Breed Sociaal loket, Financieel loket en Burgerzaken. Straks werken we vooral op afspraak en zijn die specifieke balie kenmerken afwezig (althans voor de burger niet direct zichtbaar).

De dienstverlening kan er volgens dit scenario dan als volgt uitzien:



4.1. 1^e lijns dienstverlening (60%)

In dit scenario gaan wij uit van een afhandelingspercentage van 60% van alle binnenkomende (telefonische) vragen van burgers, instellingen en ondernemers. De antwoorden op de vragen komen waar mogelijk rechtstreeks uit een goed ingerichte en gebruiksvriendelijke kennisbank (als onderdeel van een Klantcontactstelsel) waar de KCC-medewerker standaard gebruik van maakt.

4.1.1. Snelbalie (vrije inloop) eventueel in combinatie met een uitgebreide receptiefunctie.

De volgende klantcontacten worden geholpen bij de snelbalie 1^e lijn:

- Inhoudelijke allround productbalie voor snel af te handelen fysieke klantcontacten;
- Klanten direct helpen met eenvoudige algemene informatievragen en producten/diensten;
- Betalingen van klanten ontvangen voor o.a. parkeerboetes, hondenbelasting en leges;
- Klanten ontvangen die op afspraak komen, indien nodig een intake/procedurele toets doen en doorverwijzen naar de 2^e lijns balie (via klantvolgstelsel);
- (Zakelijke) bezoekers – niet zijnde klanten voor de publieksdienstverlening – ontvangen, registreren (in- en uitcheck) en met de juiste persoon doorgeleiden (alle bezoek wordt persoonlijk opgehaald en begeleid).

4.1.2. Telefonisch informatie punt (TIP)

De volgende klantcontacten worden inhoudelijk afgehandeld in het TIP met ondersteuning van een goed ingericht kennissysteem: Burgerzaken, Ruimtelijke Ontwikkeling, APV, Belastingen en Breed Sociaal Loket. Het gaat om de meest gestelde vragen waarvan het antwoord te vinden is in de kennisbank / productcatalogus. Voor meer specialistische vragen vervult het TIP een doorverbind-functie (warm) of maakt een afspraak voor de klant rechtstreeks in de agenda van de vakspecialist.

4.1.3. E-mail/post

Algemene e-mailadres voor de gemeente waar alle algemene klantcontacten per mail voor de gemeente worden ontvangen. Deze komen binnen op info@edam-volendam.nl.

De volgende taken t.a.v. e-mail en post worden uitgevoerd vanuit deze rol:

- inhoudelijk beantwoorden binnen de afgesproken service normen;
- Doorzetten naar collega's indien directe beantwoording niet mogelijk is;
- Registreren en de status aanpassen;
- Toevoegen aan lopende zaken;
- Een nieuwe zaak aanmaken;
- Bewaken van de afdoeningstermijnen van doorgezette post en e-mails.

4.1.4. Digitale dienstverlening

De website vormt (op termijn) de belangrijkste component in de 1^e lijns dienstverlening. Digitale dienstverlening kan onnodig klantcontact voorkomen mits de gebruiksvriendelijkheid en de toegankelijkheid optimaal is. Het is bovendien veruit het goedkoopste servicekanaal. Daar zijn in de gemeente al stappen gezet (website op toptaken) en verdere stappen zijn voorzien. Het gebruiksgemak kan aanzienlijk worden verbeterd bijvoorbeeld door een geavanceerde chatfunctionaliteit op elke pagina van de website. Desgewenst kan webchat proactief worden aangeboden nadat een bezoeker zich enige tijd op de website bevindt. Een beperkt aantal gemeenten werkt hier al mee.

4.1.5. Webcare (social media)

Webcare kan uitstekend georganiseerd worden in de 1e lijns dienstverlening en dan bij voorkeur bij het TIP. Het gaat dan om berichten aan de gemeente via het Twitter en/of Facebookkanaal. Deze berichten vragen veelal om een snelle reactie vanuit de organisatie. Ook voor deze kanalen is het noodzakelijk om servicenormen af te spreken en te monitoren via specifieke webcaretools

De volgende taken worden uitgevoerd vanuit deze rol:

- Tweets en Facebook berichten inhoudelijk beantwoorden binnen de afgesproken service normen;
- Tweets en Facebook doorzetten naar collega's indien directe beantwoording niet mogelijk is;
- Tweets en Facebook toevoegen aan lopende zaken;
- Op basis van een ontvangen tweet of Facebook-bericht een nieuwe zaak aanmaken;
- Bewaken van de afdoeningstermijnen van doorgezette tweets en Facebook berichten.

4.1.6. Whatsapp

Een berichtenservice die zich gedraagt als chat en waarmee snel tekstberichten, audio-, foto- en videofragmenten kunnen worden verstuurd van of naar de gemeente. Heeft een zeer laagdrempelig en dus persoonlijk karakter. Een aantal gemeenten werken hier al met succes mee.

4.1.7. Meest gestelde vragen (FAQ) via de 1^e lijn.

Het KCC beantwoordt waar mogelijk in *een* contact de meest gestelde vragen en voorkomt daarmee dat de burger onnodig moet wachten op antwoorden via de 2^e of de 3^e lijn. Zij is op dit punt verantwoordelijk voor het signaleren en aanleveren van input vanuit burgers, instellingen en ondernemers die contact opnemen met de gemeente. Het KCC fungeert in brede zin als thermometer van het maatschappelijk veld. Als daar zaken spelen die veel vragen of ongerustheid oproepen, dan komen die vragen in beginsel binnen via de diverse servicekanalen in de 1^e lijn.

4.2. 2^e lijns dienstverlening (30%) (alleen op afspraak)

Op hoofdlijnen onderscheiden we 3 specifieke rollen binnen de 2^e lijns dienstverlening:

- fysieke klantcontacten 2^e lijn (vakbalies en spreekkamers op afspraak)
- telefonische klantcontacten 2^e lijn (consult of warm doorverbonden vanaf de 1^e lijn)
- digitale klantcontacten 2^e lijn (website / digitaal loket)

In de 2^e lijn worden alle klantcontacten voor publieksdienstverlening afgehandeld die niet in de 1^e lijn kunnen worden behandeld. Wie de klantcontacten afhandelt, is afhankelijk van de klantvraag en de daarvoor benodigde kennis en expertise. Dit kan per afdeling verschillen in sommige gevallen kan dat een mix zijn van 2^e en/of 3^e lijns dienstverleners. Dit wordt duidelijk aan de hand van de z.g. knipsessies die nog georganiseerd gaan worden.

De volgende klantcontacten worden geholpen in de 2^e lijn (op afspraak):

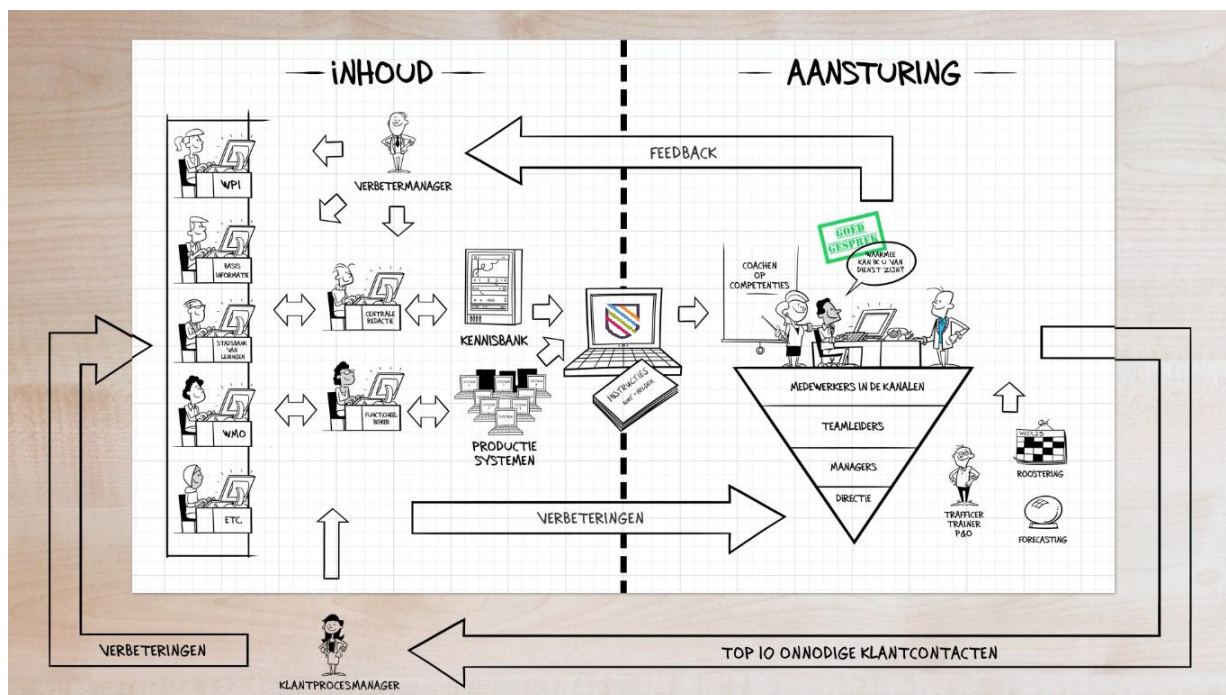
- Klanten ontvangen die op afspraak komen en zijn doorverwezen vanuit de 1^e lijn, indien nodig een intake/procedurele toets doen;
- Klanten ontvangen die niet direct geholpen kunnen worden aan de 2^e lijns balies en (nieuwe) afspraken inboeken voor deze klanten;
- Betalingen van klanten ontvangen voor o.a. reisdocumenten, rijbewijzen, leges.

4.3. 3^e lijns dienstverlening (10%)

Voor de vakspecialist 3^e lijn is het afhandelen van direct klantcontacten veelal niet de hoofdtak. Desondanks vervult de vakspecialist, net als elke andere medewerker van de gemeente, een belangrijke rol in het klantcontactproces. Immers, er kan op elk moment een beroep worden gedaan op zijn of haar kennis en expertise wanneer de klant daar om vraagt. Om die reden omvat de functie van vakspecialist altijd de rol van behandelaar klantcontact 2^e lijn, zowel voor fysieke, telefonische als digitale klantcontacten.

4.4. Aansturing

De centralisatie van de dienstverlening heeft als consequentie dat de aansturing van het KCC – team verandert. Het nieuwe dienstverleningsmodel draait om een onderscheid in *inhoud* en *aansturing*. Daarbij is er sprake van continu feedback vanuit de 1^e lijns dienstverlening richting 2^e en 3^e lijn wat weer moet leiden tot verbetering van de dienstverlening. De uitbreiding van taken en verandering van rollen vraagt om een teamleider/coördinator met meer accent op de rol van *verbetermanager* en *klantprocesmanager*. Hij/zij levert input voor de P&C, HRM-cyclus etc., maar houdt zich ook continu bezig met het opsporen van onnodige klantcontacten en past daarmee in hoge mate 'voorkommanagement' toe. Dit is het voorkomen van onnodige klantcontacten.



Verbetercyclus centralisatie dienstverlening

4.5. Procesmatige aansluiting dienstverlening disciplines

Ten opzichte van het huidige dienstverleningsmodel maken we in dit ontwikkelscenario een drastisch andere keuze. Uitgangspunt is en blijft dat we bouwen aan een groeimodel waarvan eind 2018 al heel wat steigers kunnen worden weggehaald, maar dat de basis vormt voor verdere ontwikkeling. In dit scenario sluiten de 1^e en 2^e lijn en de onderdelen contentbeheer, webcare, appcare, webchat, webredactie en postintake en -registratie (DIV) procesmatig aan op de afdeling publiek (zonder dat de organisatiestructuur wijzigt). Dit past in de visie neergelegd in het dienstverleningsconcept zoals vastgelegd bij de fusie. De specialistische klantcontacten en beleidstaken die thuishoren bij vakspecialisten blijven vallen onder een vakafdeling. Goede en niet vrijblijvende werkafspraken zijn in dit verband noodzakelijk. Het gaat erom dat burgers/klanten door deze vakspecialisten in het KCC worden geholpen, zonder dat deze het gevoel krijgt dat hij steeds bij een 'andere afdeling' terecht is gekomen.

De P-verantwoordelijkheid voor de vakspecialisten ligt bij het eigen afdelingshoofd en niet bij het afdelingshoofd Dienstverlening. Die dient er echter wel op toe te zien dat de samenwerking tussen beiden optimaal is georganiseerd. Goede samenwerking vraagt om vertrouwen. Dat vertrouwen is deels te 'beïnvloeden' door met elkaar goede afspraken te maken en die te monitoren. Maar het is vooral een kwestie van houding en gedrag en daarmee het belangrijkste managementvraagstuk voor de doorontwikkeling en modernisering van de gemeentebrede dienstverlening.

4.6. Overige onderdelen van het KCC

De volgende disciplines sluiten procesmatig aan op het organisatieonderdeel Publiek:

- Postintake en -registratie (DIV)
- Communicatie
- Content beheer, web- en appcare, webredactie
- Functioneel beheer van KCC applicaties

4.6.1. Postintake en -registratie DIV

Door alle dienstverleningskanalen goed te laten aansluiten op het KCC, is het opstellen en uitvoeren van een kanaalstrategie mogelijk en is tevens de managementinformatie voorziening goed belegd. Dat geldt ook voor de documentaire informatie voorziening – en daarmee het kanaal post. Daarmee wordt ook het zaakgericht werken dichterbij de dienstverlening gepositioneerd.

4.6.2. Communicatie publieksdienstverlening

Het voorgaande geldt ook voor communicatie met name om communicatiemiddelen in te zetten om elk onnodig klantcontact te voorkomen (voorkommanagement). Dit door snel, gericht en proactief te communiceren met burgers. Het gaat erom de burger te verleiden eerst gebruik te maken van het digitaal kanaal (via de website). Dat stelt wel hoge eisen aan de actualiteit, betrouwbaarheid, gebruiksgemak, toegankelijkheid e.d.

4.6.3. Content beheer, webcare, appcare, webredactie

Contentbeheer, webcare (social media), appcare en webredactie zijn de meer concrete uitwerkingen van linken van communicatie aan de afdeling Publiek. Door deze zaken te beleggen vanuit het perspectief van dienstverlening, kan er optimaal gebruik worden gemaakt van het digitale dienstverleningskanaal. Dit moet er uiteraard toe leiden dat het aantal klanten dat kiest voor de niet-digitale kanalen afneemt.

4.6.4. Applicaties

Omdat dienstverlening afhankelijk is van veel applicaties en systemen, heeft het onze voorkeur om het applicatieondersteuning van de systemen waarmee het KCC werkt te koppelen aan de afdeling Publiek. Daarmee wordt tevens het genereren van managementinformatie over de dienstverleningskanalen bij deze afdeling belegd. Bij voorkeur krijgen de klantcontactspecialisten hierin ook een prominente rol toebedeeld, bijvoorbeeld als key-user.

5. De speerpunten voortvloeiend uit dit scenario

Modernisering van de dienstverlening zal moeten steunen op een aantal speerpunten die overigens voor een deel ook al voortvloeien uit de 0 meting. Deze punten worden hieronder kort beschreven.

5.1. Opzetten en verbeteren van management- en klantinformatie

Het doel van management- en stuurinformatie is het (her)formuleren en bereiken van de organisatie en projectdoelstellingen in de gegeven - en dus sterk veranderende - context. Daarbij gaat het erom sturing te kunnen geven aan de veranderprocessen die voortkomen uit dit ontwikkelscenario c.q. de modernisering van de dienstverlening en de resultaten te kunnen en blijven meten. De organisatie heeft inmiddels de nodige aanzetten gemaakt en concrete stappen gezet. Ook vanuit het project Dienstverlening kan hiervoor input worden geleverd.

5.2. Optimalisatie (interne) bereikbaarheid

Een van de grootste oorzaken van ontevredenheid van klanten is de (on)bereikbaarheid van organisaties en bijvoorbeeld het niet nakomen van afspraken als het gaat om de opvolging van terugbelnotities. Uit de 0-meting blijkt dat er relatief veel terugbelnotities worden opgesteld, dat daar geen regie op is en dat het de klant onnodig veel wachttijd kost. Advies is daarom om bereikbaarheid als jaarthema op de interne agenda te zetten. Het tweede advies is om het TIP als eindpunt in de telefonische ringschakeling te verwijderen. En tot slot om de terugbelnotities via het zaakstelsel te verwerken, zodat er een mogelijkheid wordt gemaakt om hierop te monitoren, te sturen en te rapporteren. Nieuwe afspraken over bereikbaarheid komen terug in een kwaliteitshandvest.

5.3. Zaakgericht werken

Het verdient de voorkeur om, gezien de verwevenheid van zaakgericht werken met dienstverlening, beide ontwikkelingstrajecten parallel aan elkaar te laten verlopen. Zaakgericht werken en dienstverlening versterken elkaar. Het valt in de categorie 'grote' verandertrajecten. Zaakgericht werken maakt het mogelijk om veel meer vragen te (laten) beantwoorden in het eerste contact, statusinformatie te geven, het onnodig doorsturen van klanten te voorkomen en daardoor de druk op backoffices weg te nemen. In die zin is zaakgericht werken een belangrijke randvoorwaarde om de ambities in dienstverlening, zoals vastgelegd in dit ontwikkelscenario, te kunnen realiseren.

5.4. 100% werken op afspraak

Gezien de omvang van de organisatie is het aan te bevelen om volledig op afspraak te gaan werken. Op afspraak werken betekent dat er in beginsel geen of weinig wachttijd is voor de burger en minder tijdverlies voor het KCC. De klant kiest zelf het tijdstip en 1 contact zal veelal volstaan. De dienstverlening op vrije inloop, dus zonder afspraak blijft beschikbaar maar dan via de snelbalie/afhaalbalie. Die balie zal dan ook de gehele dag geopend kunnen zijn.

De locatie in Oosthuizen kan hierdoor een ander karakter krijgen, namelijk die van 'afsprakenlocatie'. Deze is geopend zodra er afspraken gepland zijn. Deze vorm van dienstverlening kan in principe ook op andere locaties georganiseerd worden. Effectief, klantvriendelijk en een stuk goedkoper.

Voor de 2^e lijns dienstverlening heeft het dus veel voordelen op afspraak te werken. Enerzijds omdat klanten steeds meer gebruik maken van die mogelijkheid. Anderzijds omdat hierdoor de kwaliteit van dienstverlening constant op niveau blijft, onder meer gemeten in termen van wacht- en afhandeltijden en in één keer juist geholpen worden. Excessen als gevolg van onverwachte pieken en dalen in klantaanbod nemen drastisch af en kunnen worden gemanaged. Hierdoor kan tevens efficiënter worden gewerkt en dus optimaal gebruik worden gemaakt van de beschikbare formatie en bezetting.

5.5. Openingstijden

De openingstijden – die nu nog per taakgebied verschillen – worden minder relevant als de snelbalie wordt ingericht en er verder voor 100% op afspraak wordt gewerkt. Het gaat dan in feite om *afspreektijden* op tijdstippen dat de klant dat wil in plaats de traditionele openingstijden die de organisatie bepaalt. Bezetting op basis van gepland en vooraf bekend klantaanbod werkt efficiënter en klantvriendelijker. Het biedt met name voor de vakspecialisten veel meer mogelijkheden om een balans aan te brengen in hun werk. Ook werken op afspraak in de avond of in het weekend kan hierdoor mogelijk gemaakt worden.

5.6. Doorontwikkelen van de digitale dienstverlening

Zoals ook in het landelijke regeerakkoord is opgenomen, dienen overheidsinstellingen hun dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen zoveel mogelijk digitaal aan te bieden. Hierdoor is het uiteindelijk mogelijk om een meer uniformere kwaliteit aan te bieden waardoor de geboden dienstverlening beter en goedkoper wordt. Uitgangspunt is daarbij 'Digitaal, tenzij...' Voor de gemeente Edam-Volendam betekent dat onder andere (een deel van) de dienstverlening aangeboden zal worden via het landelijke platform MijnOverheid.nl.

5.7. Groeien naar meer dienstverlening in de frontlinie (de wijk)

De gesprekken met klanten, partners, initiatiefnemers, inwoners, ondernemers en instellingen vinden straks in toenemende mate plaats in de frontlinie, d.w.z. op locatie, in de wijk. We gaan onmiskenbaar toe naar een gemeente die zich veel meer richt op samenwerking en coproductie met de inwoners. Dat heeft grote gevolgen voor leiding, leiderschap, aansturing, zelfstandigheid en verantwoordelijkheden. Ook op de dienstverlening in de 1^e en 2^e lijn zal dit invloed hebben. Er zal vanaf nu continu rekening gehouden moeten worden op deze ontwikkeling en de dienstverlening via alle servicekanalen zal daarop steeds moeten worden aangepast.

5.8. Samenwerkingsafspraken

De doorontwikkeling van de dienstverlening vraagt om een nauwe interne samenwerking. Vanuit onze ervaring is vertrouwen de basis voor samenwerking. De basis voor vertrouwen, kan worden gelegd door het maken van duidelijke afspraken en de naleving daarvan. Afspraken moeten concreet zijn en expliciet te maken. Het is bijvoorbeeld noodzakelijk om belangrijke begrippen, zoals wat er wordt verstaan onder bereikbaar zijn, maar ook welke concrete en meetbare resultaten en prestaties de vakafdelingen en eventueel samenwerkende partners dienen te bereiken en te leveren. Hieronder vallen bijvoorbeeld ook de verantwoordelijkheden voor het overdragen van productkennis aan de 1^e lijn, het actueel houden van de kennisbank, het opstellen van werkinstructies, etc. Het gaat kortom om een gestructureerde vorm van samenwerking vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het klantproces (ook voor wat betreft de servicenormen, wachttijden, reactietijden, bereikbaarheid, etc.) en het monitoren daarvan.

5.9. Betalingen vinden uitsluitend digitaal plaats

Het aandeel contante betalingen neemt landelijk al jaren drastisch af bij het betalen van de gemeentelijke producten en diensten. Diverse gemeenten zijn al overgestapt op uitsluitend digitaal betalen (giraal). Uit een inventarisatie bij diverse gemeenten blijkt deze keuze enorm gunstig uit te pakken. Het is veiliger voor de medewerkers en het kost minder tijd (en geld) vanwege de besparing op het dagelijks inrichten en afmaken van de geldstromen voor de verschillende kassa's. Mocht blijken dat er betrekkelijk veel klanten niet de mogelijkheid hebben om te pinnen, dan zijn er ook betalingsautomaten beschikbaar waarbij de klant zelf z'n betaling in de publiekshal kan uitvoeren.

5.10. Continu meten van de klanttevredenheid

Bij de doorontwikkeling is het van belang dat er continu vinger aan de pols wordt gehouden als het gaat om inzicht in de klanttevredenheid. In de 0-meting is een opsomming opgenomen van diverse methodieken daarvoor. In het implementatieplan wordt voorzien in een samenhangend pakket voor burgerraadpleging vooraf (meedenken, meepraten) en achteraf (meten van waardering van de kwaliteit dienstverlening). Dit najaar is als uitvloeisel van de 0-meting voorzien in een indicatief panelonderzoek, waarbij verschillende klantgroepen (waaronder ondernemers) hun mening kunnen geven over de huidige dienstverlening en de mogelijk toekomstige aanpassingen daarin.

5.11. ICT aspecten

Dit scenario stelt nieuwe eisen aan de ICT ondersteuning. Denk aan de nieuwe rollen voor de 1^e, 2^e en 3^e lijn, de inrichting van een snelbalie, de beheersfuncties (social media, webchat, email, kennisbank optimalisatie), de vakapplicaties die volgens de 'knip' nodig zijn om informatie, producten en diensten te kunnen verstrekken, het Klant Contact Systeem, etc. En dan zijn er nog het zaakgericht werken als randvoorwaarde, de CRM functie, de planningsfunctie, afsprakenmodule, e.d. Wordt voor dit scenario gekozen, dan is het nodig om een gedetailleerd ICT pakket van eisen op te stellen (implementatietraject).

5.12. HRM-cyclus

Dit ontwikkelscenario vraagt ook om veel inspanningen en inzet van alle medewerkers in de organisatie. Daarbij is een flinke investering in het opzetten en uitvoeren van een gedegen HRM-cyclus noodzakelijk. Er zal de komende jaren op alle fronten geïnvesteerd moet worden in leiding en medewerkers. Daarbij valt te denken aan competentieontwikkeling, opleiding & training, selectie en ontwikkelingsbeleid, mobiliteit en nieuwe rollen. De taakinhoud verandert, andere competenties worden gevraagd, een hoger niveau kan nodig zijn. Omdat er andere competenties gevraagd worden voor bepaalde functies, wijzigen ook de werving en selectiecriteria. Ook de aansturing van de 1e en 2e lijns medewerkers door de leidinggevende en coördinator verandert op onderdelen evenals hun taakinhoud.

5.13. Functies en rollen

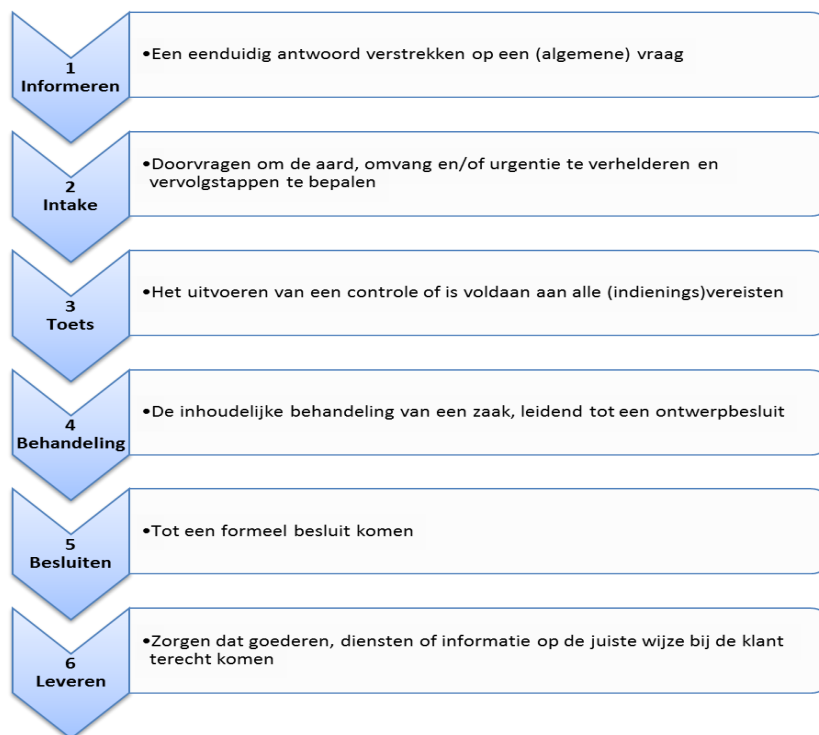
Er kan een generiek functieprofiel worden gehanteerd voor de medewerkers die werkzaam zijn in het KCC. Hun vak is immers klantcontactspecialist, ongeacht de specialisatie(s) die iemand heeft. De focus ligt dan naast de inhoudelijke kennis, vooral ook op de vaardigheden om in het klantcontact waarde toe te voegen voor de klant. Dat kan klantcontact betreffen via alle mogelijke dienstverleningskanalen. Ook dat vraagt om een focus op vaardigheden en een splitsing in taken. Vanuit het generieke profiel zijn verschillende varianten op te stellen. Voor de gemeente Edam-Volendam wordt voorgesteld een 1^e en 2^e lijns variant op te stellen. De verwachting is dat de komende jaren meer kwaliteit nodig is omdat ook de vragen aan de gemeente meer kwaliteit van medewerkers zullen eisen.

5.14. Processen

Bij de optimalisering van de dienstverlening brengen we 'knips' aan in de verschillende niveaus serviceprocessen. Dat wil zeggen dat we de serviceniveaus per product(groepen) bepalen om het vervolgens onder te brengen in de 1^e, 2^e of 3^e lijn. Daarbij elimineren we alle mogelijke verspilling. Het project optimalisering dienstverlening geeft daarmee input aan het gemeentebrede project m.b.t. het LEAN maken van alle gemeentelijke werkprocessen. Om de knip¹ te bepalen tussen de 1^e en de 2^e lijns dienstverlening is het van belang om zogeheten 'knipsessies' te organiseren. De knipsessies hebben als doel om met elkaar te bepalen hoe de fijnstructuur eruit komt te zien van alle producten en diensten en de gewenste serviceniveaus.

¹ Met de knip wordt bedoeld de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van de dienstverlening tussen de 1^e en de 2^e lijn.

De knipsessies dragen ertoe bij dat er draagvlak is voor de wijzigingen die dit model met zich mee brengt. Hiervoor wordt doorgaans gebruik gemaakt van het generieke procesmodel²:



5.15. Huisvesting

De 0-meting laat zien dat er in de huidige fysieke dienstverlening nogal wat knelpunten zitten. Dan gaat het om de balies, de receptie, de spreekkamers, de aangrenzende vertrekken. Verhuizing naar een andere locatie is voorlopig nog niet aan de orde. Dat betekent dat we nu moeten 'roeien met de riemen die we hebben'. Dus, hoe kunnen we de dienstverlening verder ontwikkelen tegen lage kosten, binnen de huidige mogelijkheden. Ons ontwikkelscenario stelt op korte termijn een aantal eisen aan de fysieke inrichting van de huidige publiekshal en de achterliggende werkruimten.

Die hebben betrekking op:

- Een snelbalie/receptie: een op de functie van deze balie toegespitste balie, werkruimte en faciliteiten.
- Een aantal spreekkamers op de begane grond voor het werken op afspraak (volgens de wensen van de medewerkers vooral 'licht en open').
- Een aantal balies ruimer van opzet eveneens voor het werken op afspraak en met meer comfort (zitbalies) die met meer privacy (dus met hogere akoestische eisen).

De exacte behoefte aan balies en spreekkamers voor de komende 2 tot 5 jaar moet nog nader worden bepaald. In het implementatieplan wordt opgenomen het opstellen van een pakket van eisen voor de voorlopige optimalisering van de publieksruimten en balies (als prioriteit op te nemen). Dit uiteraard tegen lage kosten. De behoefte wordt mede gebaseerd op (prognose) aantallen bezoekers voor de snelbalie en op afspraak. Vervolgens kan door een bouwkundig bureau worden onderzocht of en in hoeverre dit pakket bouwkundig te realiseren is in het huidige stadskantoor en kan een kosten-/baten afweging worden gemaakt.

² Generiek klantproces voor individuele dienstverlening aan de klant van GEMMA

Een eerste scan op de mogelijke aanpassingen van de publiekshal en balies laat zien dat er wellicht mogelijkheden zijn voor een meer open inrichting, zonder specifieke balies, zoals met succes in meerdere gemeenten wordt toegepast (zie *onderstaande afbeelding*). De kosten daarvan zullen moeten worden doorgerekend mede op basis van het pakket van eisen.



Afbeelding centrale publieksbalie en snelbalie gemeente 's-Hertogenbosch

5.16. Burgerparticipatie

De 0-meting maakte duidelijk dat de burger op verschillende fronten al wordt betrokken bij de ontwikkeling van beleid en (gemeentebrede) dienstverlening. De gemeente vindt het erg belangrijk dat dit ook bij de doorontwikkeling van de dienstverlening verder gestalte krijgt. In het implementatieplan wordt een voorstel opgenomen, voor het peilen van klantwensen t.a.v. de toekomstige dienstverlening via bestaande en nieuwe vormen. Zowel digitaal als fysiek, krijgt 'de burger' de gelegenheid om (vooraf) mee te denken en te praten over de inrichting van onderdelen van de dienstverlening en de daaruit voortvloeiende keuzes. Daarbij wordt verankerd in een werkproces, de verwerking van de uitkomsten in de plannen en de terugkoppeling naar de deelnemers aan bijvoorbeeld klantenpanels e.d.

5.17. Cultuur & Communicatie

De doorontwikkeling volgens het geschetste scenario is een groeiproces en geen onmiddellijke, drastische reorganisatie. Er zijn wel gevolgen voor functies en taken en niet in de laatste plaats voor de organisatiecultuur. De verwachting is dat dit ontwikkelscenario meer duidelijkheid zal geven en meer visueel zal maken waar het met de gemeentelijke dienstverlening naar toe gaat en wat dat betekent voor de teams, de burger en de individuele dienstverlener. Dienstverlening is een gemeentebreed fenomeen. Het raakt alles en iedereen.

De communicatieacties over het ontwikkelscenario en de implementatie daarvan, de Cake op de Week bijeenkomsten over de doelstellingen en mijlpalen, de actuele landelijke ontwikkelingen, de best practices, e.d. zullen worden ondersteund met onder meer *powersessies* met medewerkers en coördinatoren. In deze sessies wordt dieper ingegaan op de landelijke en lokale ontwikkelingen m.b.t. de modernisering van de dienstverlening en de invloed daarvan op de eigen functies en werkplek. Het gaat om inzicht en bewustwording van de noodzaak tot verandering (ook in houding en gedrag). En uiteraard wordt een appel gedaan op ieders (permanente) medewerking bij de realisatie.

Er wordt een communicatieplan met een doelgroepen/middelen matrix opgesteld. Daarmee worden alle relevante doelgroepen geïnformeerd en wordt stelselmatig gewerkt aan draagvlak en commitment

5.18. Het Nieuwe Werken

De gemeente wil aanzetten maken voor een meer flexibelere wijze van werken. Het concept voor het Nieuwe Werken zal niet in een pennenstreek kunnen worden ingevoerd. Een projectgroep onderzoekt de mogelijkheden. Het in dit ontwikkelscenario bepleitte 'werken op afspraak' biedt meer ruimte voor een flexibelere invulling van werktijden teneinde optimaal te kunnen inspelen op de behoeften en wensen van de burger. De dienstverlening zal straks in toenemende mate worden gebaseerd op digitalisering, naast een breed service palet. Daarvan maken het werken op afspraak, 'keukentafelgesprekken' gesprekken in de wijk, het bezorgen van (reis)documenten, e.d. onderdeel uit. Deze meerkanaalsstrategie, sluit naadloos aan op het 'Nieuwe Werken'. Immers dit impliceert, een andere aansturing van de medewerker die meer zelfstandigheid en meer verantwoordelijkheid krijgt, zeker tegen de achtergrond van een in toenemende mate meer regisserende gemeente.

5.19. Digitalisering

Verregaande digitalisering van de overheidsdienstverlening is een belangrijk onderdeel van Digitaal 2017. Alle overheidszaken zullen naar verwachting steeds meer geregeld kunnen worden via Mijn Overheid.nl: een platform waar de burger zijn gegevens kan inzien, standaard dienstverlening eenvoudig zelf regelt en bijhoudt en ook nog zelf bepaalt wie zijn gegevens mag gebruiken. In dit ontwikkelscenario sluiten we op deze ontwikkeling aan. Waar het kan wordt klantcontact digitaal. Maar persoonlijk contact blijft vooralsnog nodig, bijvoorbeeld ook bij ophalen, thuisbezorgen van rij- en reisdocumenten, gecompliceerde hulpvragen (Breed Sociaal Loket), etc. Er kan ook een groep overblijven die onvoldoende digitaal vaardig is om hun zaken digitaal met de gemeente te regelen. Daarvoor moet er een vangnet worden geboden. Dit ontwikkelscenario bouwt dus in toenemende mate op verregaande digitalisering, maar houdt rekening met de menselijke maat. Persoonlijk contact blijft nodig. Bij de implementatie krijgt de digitalisering prioriteit en hier ligt een directe link naar de desbetreffende projectgroep.

5.20. Projectmatige capaciteitsinzet en projectondersteuning

Het zal duidelijk zijn dat er behoorlijk wat inzet wordt gevraagd van de organisatie om dit scenario tot leven te brengen. In externe ondersteuning is voorzien, maar dat laat onverlet dat ook extra interne capaciteit zal worden gevraagd in de zin van mensen en middelen. Gelet op de hoge ambitie en gestelde doelen (2018) is het wel zaak om zo snel mogelijk te beginnen met een aantal quick wins in de dienstverlening. Daarin voorziet het bijgevoegde implementatieplan op basis waarvan beter kan worden ingeschat welke capaciteitsinzet nodig is. Ook maakt het een eerste indicatie mogelijk van de kosten voor de uitvoering.

5.21. Borging

De gemeente gaat veel investeren in mensen en middelen om de dienstverlening te moderniseren. Noodzakelijk is de procesmatige borging van de met veel energie en middelen tot stand gebrachte verbeteringen in de dienstverlening en de werkprocessen. Ook op dit onderdeel lopen al gemeentebrede initiatieven.