



DIENSTVERLENINGSCONCEPT

BETROKKEN EN EFFICIËNTE

DIENSTVERLENING

VAN HOOG NIVEAU

Inhoudsopgave

1. Samenvatting	3
2. Inleiding	4
3. Landelijke Ontwikkelingen	6
4. Visie op dienstverlening	9
5. Dienstverlening Gemeente Elburg	15
6. Middelenconsequenties	21

1. SAMENVATTING



De klant centraal

- Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet.
- Hostmanship; vakmanschap en gastvrijheid.
- Geen direct antwoord? Een contactpersoon voor het verdere proces.
- Bewaking kwaliteit door team Publiekszaken.



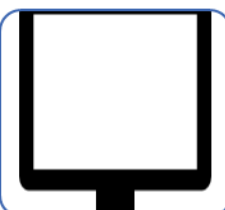
Servicenormen

- Zaken snel en goed geregeld.
- Dienstverlening van goede kwaliteit.
- Bewust omgaan met regelgeving.
- Passend contact tussen gemeente en burger.



Samenwerking

- Aansluiten bij landelijke ontwikkelingen in dienstverlening.
- Duidelijke afspraken met samenwerkingspartners en uitvoeringsorganisaties.
- Werken vanuit de vraag van de klant.
- Zaakgericht werken in de keten.



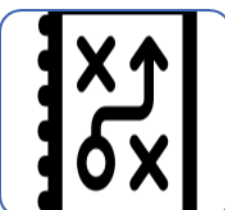
Digitale mogelijkheden

- Gegevens en informatie klanten centraal.
- Basisregistraties gekoppeld aan klantprocessen.
- Digitale mogelijkheden zijn ondersteunend aan de klantvraag.
- Veiligheid en privacy gewaarborgd.



Transparant

- Pro actief toelichting geven op besluiten.
- Relevante informatie beschikbaar voor inwoners.
- Inwoners mogen eigen gegevens zien en corrigeren.



Efficiënt

- 'Click-Call-Face' concept
- Klant(aan)vragen zaakgericht afwerken.
- Servicebalie en TIP zijn 1e lijns dienstverlening voor de hele organisatie.
- 2e lijns dienstverlening door functionele teams, in of buiten de organisatie.

2. INLEIDING

2.1 Aanleiding

“Samen werken aan een betere dienstverlening” was van 2007 tot 2015 de missie van de gemeente Elburg. In die periode zijn veel initiatieven genomen om de dienstverlening te verbeteren. Voorbeelden daarvan zijn de ontwikkeling van een taakcultuur, het project Elektronische gemeente (EGEM, later NUP), de invoering van het zaakgericht werken en de proeftuin voor het Klantcontactcentrum (KCC).

De huidige visie op dienstverlening – ‘Samen werken aan de dienstverlening voor de burger van de gemeente Elburg’ – dateert van september 2010. Deze ontstond in een periode waarin onze organisatie druk bezig was met het project EGEM.

In de periode 2012-2015 heeft de organisatieontwikkeling “Bouwen op eigen kracht” plaatsgevonden. Het doel daarvan was de ontwikkeling van een traditioneel dienstverlenende gemeente naar meer een regiegemeente. Een regiegemeente wil minder taken zelf doen en meer de kracht in de samenleving organiseren.

Er is inmiddels veel veranderd sinds 2010. Met de organisatieontwikkeling “Bouwen op eigen kracht” is de proeftuin KCC verder door ontwikkeld en geformaliseerd in de vorm van een domein Dienstverlening. Er is nu bijvoorbeeld een Servicebalie en een Telefonisch informatiepunt (TIP). En er zijn themabalies voor de tweedelijns aanvragen waarbij op-afspraak-werken de norm is. Ook kunnen en worden steeds meer producten en diensten digitaal worden aangevraagd.

De samenleving verandert steeds sneller. De relatie van de gemeente met haar burgers, ondernemers en instellingen verandert mee. Het is belangrijk dat iedereen binnen onze organisatie hetzelfde beeld heeft van onze dienstverlening.

2.2 Uitgangspunten

Bij het opstellen van deze notitie is als uitgangspunt gehanteerd dat Elburg een zelfstandige gemeente is met ruim 23.000 inwoners. De gemeente Elburg zoekt zo veel mogelijk aansluiting bij landelijke ontwikkelingen. Gezien de schaalgrootte en de beschikbare formatie wil Elburg reële ontwikkelingsdoelen bepalen. Elburg is daarom geen voorloper zijn bij nieuwe ontwikkelingen. Daarbij wordt bij inrichtingskeuzes gedacht en gehandeld vanuit de aard en omvang van de gemeente. Meer concreet wordt daarbij bedoeld op het feit dat een gemeente als Elburg een cultuur heeft die verschilt van die van de grote stad.

Sinds 2010 is onze dienstverlening ingrijpend gewijzigd. Onder andere in verband met de reorganisatie in 2015, de verbouwing in 2017 en ook de decentralisaties in het sociaal domein sinds 2015. Vooralsnog zijn er geen redenen om af te wijken van de beslissingen die in die trajecten zijn genomen. Daarom worden deze ook als uitgangspunten voor het huidige dienstverleningsconcept gehanteerd, naast enkele andere die in hoofdstuk 4 aan de orde komen.

- a. De gemeente Elburg wil een menselijk, sociaal gezicht hebben. Dat betekent dat in onze digitale eeuw niet ten koste van alles gedigitaliseerd zal worden.
- b. De gemeente Elburg wil een efficiënte gemeente zijn. Dat betekent dat optimaal gebruik gemaakt zal worden van de digitale mogelijkheden.
- c. De gemeente Elburg wil een doelmatige gemeente zijn. Voor het realiseren van een gemeenschappelijk en maatschappelijk resultaat wordt de dienstverlening samen met maatschappelijke partners in netwerken uitgevoerd.
- d. Er is gekozen voor werken op afspraak. Door het werken op afspraak kunnen burgers een afspraak plannen op een moment dat voor hen zelf het beste uitkomt.

In de burgerpeiling van waarstaatjegemeente.nl krijgt het thema 'gemeentelijke dienstverlening' steeds de hoogste waardering van de vier thema's. De inwoners van de gemeente Elburg zijn het meest positief over het gemak van het aanvragen of voorleggen van een product of vraag en het gemak om aan de benodigde informatie komen. Inwoners van de gemeente Elburg zijn echter relatief minder positief over de mate waarin de medewerker zich goed kon inleven en de mate waarin de medewerker de ruimte bood om mee te denken (hostmanship).

De digitale dienstverlening wordt even hoog gewaardeerd als de dienstverlening aan de balie. Het meest gebruikte contactkanaal voor inwoners van de gemeente Elburg is nog de balie. De rol van internet en e-mail als contactkanaal wordt echter elk jaar groter.

2.3 Aard van deze notitie

Met deze notitie wordt de visie van de gemeente Elburg op de (toekomstige) wijze van dienstverlenen vormgegeven. In deze benadering is het dienstverleningsconcept de paraplu waarin op hoofdlijnen is aangegeven hoe de gemeente haar dienstverlening organiseert.

De uitwerking van deze visie gaat over de manier waarop de organisatie, processen, procedures en de aansturing hierop worden ingericht om diensten te kunnen verlenen aan burgers en bedrijven. De uitwerking van het dienstverleningsconcept vindt onder meer plaats aan de hand van concrete projecten die als doel hebben de dienstverlening te optimaliseren.

Gelet op het voorgaande is deze notitie zo kort en bondig mogelijk gehouden en zijn alleen de hoofdlijnen ten aanzien van dienstverlening vastgelegd.

3. LANDELIJKE ONTWIKKELINGEN

3.1 Inleiding

Een belangrijke reden voor het opstellen van een nieuwe visie is dat onze gemeente, net als andere overheidsorganisaties opereert binnen een samenleving die steeds sneller verandert. Belangrijke ontwikkelingen zijn onder meer:

- Steeds verdergaande digitalisering, mede gestuurd door de Rijksoverheid, zoals de Wet Elektronisch Zakendoen, waardoor ondernemers vanaf 2017 het recht hebben om zaken met de overheid digitaal te regelen.
- Samenwerking van gemeenten op allerlei terreinen. Dit kan raken aan de (eigenheid van) de dienstverlening van de gemeente.
- Ketensamenwerking met bijvoorbeeld zorginstellingen.
- Verdergaande burgerparticipatie, deels door bezuinigingen van de overheid, deels door initiatieven uit de samenleving. Dit kan betekenis hebben voor de dienstverlening van de gemeente. Dit resulteert ook in nieuwe sociale (digitale) netwerken.
- Vernieuwde visie van de Rijksoverheid op dienstverlening 'Samen doen' als verbreding van de gemeentelijke visie opgesteld door de VNG in 2010 'Dienstverlening draait om mensen'.
- Een veranderende relatie met burgers. De overheid vraagt van burgers steeds meer zelfredzaamheid waar het kan (eenvoudige vragen en producten) en levert maatwerk waar het nodig is (complexe vragen en producten).

Landelijk zijn verschillende programma's ontwikkeld om de nieuwe visie op de gemeentelijke dienstverlening verder te ontwikkelen. Elburg heeft de ambitie als goede volger aan te sluiten bij deze ontwikkelingen. Hierna worden de belangrijkste programma's, waarop het dienstverleningsconcept van de gemeente Elburg is gebaseerd, beschreven.

3.2 Vernieuwde visie van de Rijksoverheid op dienstverlening 'Samen doen', als verbreding van de gemeentelijke visie, van de VNG uit 2010. 'Dienstverlening draait om mensen'.

In 'Dienstverlening draait om mensen' zetten gemeenten hun strategie uiteen, om richting 2020 aan goede en passende dienstverlening te werken. Hierbij wordt de visie Jorritsma voor 2015 herijkt, wordt ingezet op 'de basis op orde' (versnellen en versterken van de uitvoering van de visie Jorritsma) en worden noodzakelijke extra inspanningen ten behoeve van het toekomstbeeld 2020 benoemd.

In de visie Publieke dienstverlening, professionele gemeenten, een visie op dienstverlening tot 2015 (visie Jorritsma), hadden gemeenten als gezamenlijke ambitie geformuleerd dat de gemeente in 2015 namens de gehele overheid het eerste aanspreekpunt voor burgers is. Deze visie is bijgesteld. De gemeente wordt geen toegangspoort voor alle overheidsvragen en diensten.

In 2014 hebben de gezamenlijke overheden onder de benaming 'dienstverlening: Samen doen' een overheidsbrede visie op dienstverlening vastgesteld. De gemeentelijke visie op dienstverlening uit 2010 heeft de basis gevormd voor de overheidsbrede visie op dienstverlening.

Wanneer inwoners, bedrijven en instellingen iets vragen of nodig hebben van de overheid verwachten zij dat die overheid als één geheel herkenbaar en aanspreekbaar is. Dat geldt natuurlijk ook omgekeerd, als de overheid hen zelf actief benadert. Voor inwoners en ondernemers is het niet relevant dat er een veelheid aan

organisaties, bevoegdheden en verantwoordelijkheden schuilgaat achter die ene overheid. Voor hen telt alleen dat overheidsorganisaties hen snelle en goede dienstverlening bieden.

Daarom hebben vertegenwoordigers van diverse overheidseisorganisaties een gemeenschappelijk kader beschreven voor overheidsdienstverlening. Hiermee willen zij laten zien dat overheidsorganisaties als één geheel willen opereren en dezelfde uitgangspunten hanteren voor de dienstverlening. Daarnaast is het belangrijk om afspraken te maken over samenwerking tussen overheidsorganisaties bij de dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen.

In de overheidsbrede visie 'dienstverlening: samen doen' uit 2014 zijn zes ambities geformuleerd waaraan de dienstverlening in 2020 moet voldoen:

1. De vraag van burgers, ondernemers en instellingen staat centraal in ons handelen.
2. Wij zorgen ervoor dat burgers, ondernemers en instellingen hun zaken snel en zeker kunnen regelen.
3. Wij vallen burgers, ondernemers en instellingen niet lastig met de verschillen tussen onze organisaties: wij opereren als één overheid.
4. Wij stellen geen overbodige vragen. Gegevens die in basisregistraties zijn opgenomen en informatie die binnen onze eigen organisatie beschikbaar is vragen wij niet nogmaals.
5. Wij zijn transparant en aanspreekbaar.
6. Wij richten onze dienstverlening zo efficiënt mogelijk in, met inachtneming van de behoeften van burgers, ondernemers en instellingen.

3.3 Overheidsbrede dienstverlening 2020: van organisatie naar organiseren, VDP 2014

In 2013 is het proces 'Dienstverlening 2020' geïnitieerd door de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP). Met behulp van digitale co-creatie hebben verschillende overheidsnetwerken een zestal ambities benoemd voor dienstverlening in 2020. Doel is om de dienstverlening beter en efficiënter maken.

- *Digitale zelfservice waar het kan, 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 organisaties 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.

3.4 Digitale agenda 2020

In de Digitale Agenda zijn de gezamenlijke ambities van gemeenten vastgelegd om aan te sluiten bij en effectief te opereren in de informatiesamenleving. De Digitale Agenda 2020 (DA2020) ondersteunt, ontzorgt en versterkt gemeenten daarbij en doet dat aan de hand van een zestal doelstellingen: meer datagedreven werken, optimaliseren gemeenschappelijke infrastructuur, samen organiseren, verbeteren dienstverlening aan inwoners en ondernemers, verder brengen van innovatie en onderzoek. DA2020 speelt in op de ontwikkelingen en trends in de samenleving door gemeenten uiteenlopende, praktische ondersteuningsmiddelen aan te bieden.

3.5 BurgerServiceCode

De BurgerServiceCode, van het programma Burgerlink (onderdeel van ICTU), is een gedragscode met tien kwaliteitseisen voor de relatie tussen burger en overheid in de moderne (digitale) samenleving. Deze eisen zijn geformuleerd als rechten van burgers en daarbij behorende plichten van overheden. Zo weet de burger wat hij mag verwachten en weet de overheid wat haar te doen staat. De eerste zeven normen van de Burger Service code hebben betrekking op dienstverlening.

De tien punten van de BurgerServiceCode:

1. Keuzevrijheid contactkanaal: balie, post, fax, telefoon, e-mail, internet.
2. Vindbare overheidsproducten: de burger wordt niet van het kastje naar de muur gestuurd.
3. Begrijpelijke voorzieningen: rechten en plichten van burgers zijn inzichtelijk.
4. Persoonlijke informatieservice: informatie op maat, persoonlijke internetpagina.
5. Gemakkelijke dienstverlening: de burger hoeft nog maar een keer gegevens aan te leveren.
6. Transparante werkwijzen: openheid en heldere procedures.
7. Digitale betrouwbaarheid: vertrouwelijkheid gegevens, zorgvuldige archivering.
8. Ontvankelijk bestuur: de overheid herstelt fouten en leert van klachten.
9. Verantwoordelijk beheer: de burger kan prestaties van overheden vergelijken, controleren en beoordelen.
10. Actieve betrokkenheid: de overheid bevordert participatie en zelfwerkzaamheid van burgers.

4. VISIE OP DIENSTVERLENING

4.1 Professionele netwerkorganisatie

De organisatie van de gemeente Elburg is in beweging en wil steeds meer aansluiten bij initiatieven, ideeën en energie in de samenleving. Per opgave bepaalt de gemeente haar rol, met oog voor de belangen die daaromheen spelen. Met een duidelijk doel: samen met burgers en bedrijven zorgen dat mensen prettig in Elburg kunnen wonen, werken en verblijven.

Zestien teams werken samen in een netwerkorganisatie. De lijnen zijn kort, de sfeer is informeel en de medewerkers zeer betrokken. "Gewoon doen", aan de slag om de klant te helpen; dat is typisch Elburgs. Binnen de gemeentegrenzen, maar ook vaak daarbuiten samen met de andere gemeenten op de Noord Veluwe en de Regio Zwolle.

4.2 Afbakening

Er is sprake van dienstverlening als sprake is van interactie en/of levering van producten of diensten tussen burgers, bedrijven of instellingen en (een) overheidsorganisatie(s). Hieronder valt ook:

- Informatievoorziening aan burgers, bedrijven en instellingen;
- De bejegening van burgers, bedrijven of instellingen bij controles in het kader van toezicht en handhaving;
- Het ontvangen en afhandelen van meldingen, klachten, bezwaar en beroep.

In de overheidsbrede visie 'Samen doen' hebben de gezamenlijke overheden zes ambities geformuleerd waaraan hun dienstverlening in 2020 moet voldoen. In dit dienstverleningsconcept zijn ze vertaald naar de uitgangspunten die zijn uitgewerkt voor de gemeente Elburg. Landelijke ontwikkelingen gelden immers ook voor onze gemeente. Maar de vertaling moet wel specifiek zijn en passen bij de Elburgse situatie.

4.3 De vraag van burgers, ondernemers en instellingen staat centraal

Deze oorspronkelijke ambities van Gemeente heeft Antwoord, Het Klant Contact Centrum van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid, uit 2007 zijn gaandeweg bijgesteld naar het eindplaatje van de gemeente als meest nabije overheid (Antwoord fase 4). Elburg heeft er voor gekozen om verder te gaan met het idee van het Klant Contact Centrum voor de gemeente, maar dan onder de noemer domein Dienstverlening. Dit domein voert de regie over het klantcontact en bewaakt de kwaliteit van de dienstverlening.

Eenvoudige klantvragen worden zo veel mogelijk in één keer goed afgehandeld door het domein Dienstverlening, of na ruggespraak met de backoffice. Bij complexe klantvragen (die niet geautomatiseerd of in één keer door het domein Dienstverlening zijn af te handelen) wordt een regievoerder aangewezen. Een persoon is dan verantwoordelijk voor de coördinatie van een tijdige en juiste behandeling van de vraag (of vragen) van de klant. De regievoerder denkt ook mee met de klant over de mogelijkheden. In Elburg noemen we deze persoon consulent of casemanager vergunningen. Het doel van deze werkwijze is dat de klant één contactpersoon heeft voor zijn complexe, teamoverstijgende, vraag. En de regievoerder is gedurende het proces het eerste aanspreekpunt voor intern en extern betrokkenen. De regievoerder heeft doorzettingsmacht in geval van tegengestelde belangen.

Hostmanship houdt in dat we de klant en de vraag centraal stellen, meedenken en betrokken zijn. Dit geldt altijd en voor iedereen. Het is dus niet alleen een verantwoordelijkheid van het team Publiekszaken, maar van alle medewerkers.

Goede dienstverlening is een dynamisch systeem dat inspeelt op het gedrag van de klant. Dan gaat het om informatiebehoefte, maar ook om kanaalkeuze. Het team Publiekszaken kan zodoende ook een regisserende functie hebben in klantcontact. Door kwaliteitsbewaking van uitgaande communicatie, de juiste content op de website en goede e-formulieren zijn veel vragen te voorkomen. En gemak voor de klant en de organisatie voorkomt veel 'dure' contactmomenten. Met een goede kennisbank en een zaakstelsel kan het domein Dienstverlening veel informatievragen afvangen in de eerste lijn.

De volgende stap is dat de klant zelf veel informatie kan achterhalen via een goede website en mijn.overheid.nl. Het domein Dienstverlening heeft dan dus een regisserende taak in het contact tussen frontoffice en backoffice. Komen er vragen die niet via de Producten- en dienstencatalogus of het zaakstelsel te beantwoorden zijn? Dan zorgen we ervoor dat de klant wordt teruggebeld (via een terugbelverzoek). Zo waarborgen we de kwaliteit voor de klant.

Samengevat, de toegang tot onze dienstverlening organiseren we met hostmanship, klantmanagement en een domein Dienstverlening waarbinnen de vier kanalen balie, telefoon, post en internet op elkaar zijn afgestemd. Het uitgangspunt voor het gebruik van de verschillende kanalen: digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet.

Het domein Dienstverlening is een herkenbare ingang voor burgers, bedrijven en instellingen. Dit domein voert de regie over het klantcontact via de frontoffice en de backoffice. Het domein Dienstverlening bewaakt de kwaliteit van de dienstverlening en de servicenormen die we hanteren.

4.4 Servicenormen

Servicenormen zijn beloften over de dienstverlening van de overheid. Hierdoor weten burgers en bedrijven wat ze kunnen verwachten. Servicenormen vormen geen doel op zich. Ze zijn onderdeel van de visie op dienstverlening. Servicenormen binnen de dimensie doorlooptijd staan vooral in het teken van het lean maken van processen: snel, praktisch en efficiënt. Deskundige medewerkers leveren de juiste producten of diensten.

Aspecten die betrekking hebben op doorlooptijd en deskundigheid zijn bij veel gemeenten al wel in het vizier. Waar meer aandacht aan besteed kan worden, is de mate waarin medewerkers daadwerkelijk verantwoordelijkheid nemen voor het oplossen van het probleem. Dit geldt ook voor het aangenaam weten te verrassen van inwoners en ondernemers én de manier waarop we met hen in gesprek gaan en blijven (dienstverlening met de menselijke maat).

Burgers, ondernemers en instellingen ervaren regelgeving van de overheid soms als onnodig en vertragend. Als gemeente moeten we dan ook bewust met regelgeving omgaan. Voor wederzijds begrip is het belangrijk om inzicht te geven in de regelgeving en uit te leggen waarom regels er zijn. Waar mogelijk worden regel-druk en lange procedures aangepakt. Elburg wil ervoor zorgen dat kleinschalige en laagdrempelige initiatieven en evenementen de ruimte krijgen. Daarom worden, waar nodig en mogelijk, verordeningen en vergunningsvoorwaarden aangepast.

Passend contact tussen overheid en burger: minder formeel en juridisch. Elburg wil formeel-juridische contacten zo veel mogelijk voorkomen. Met als doel: minder procedures, minder kosten en meer tevredenheid bij burgers en medewerkers. De afgelopen jaren wordt in geval van bezwaren steeds vaker mediation ingezet om samen tot een oplossing te komen.

Kortom, de gemeente Elburg zorgt ervoor dat burgers, bedrijven en instellingen hun zaken snel en zeker kunnen regelen. Er worden servicenormen gehanteerd op de dimensies 'doorlooptijd, deskundigheid en hostmanship'. Er zijn afspraken over de kwaliteit van de dienstverlening. De gemeente zet zich bewust in om de regelgeving en de regeldruk te verminderen. We richten ons op een minder formeel-juridische aanpak van het contact tussen gemeente en inwoners.

4.5 Samenwerking

De Rijksoverheid stimuleert verbetering van de dienstverlening door allerlei trajecten en programma's. De gemeente moet niet het wiel willen uitvinden. Daarom wordt zo veel mogelijk aansluiting gezocht bij de bestaande landelijke visies en ontwikkelingen. VNG Realisatie ondersteunt gemeenten bij hun informatievoorziening en dienstverlening, en is onderdeel van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

Bij intergemeentelijke samenwerking gaat het om taken die naar hun aard lokaal zijn, maar door gemeenten samen worden opgepakt. Voor de samenwerking met anderen gemeenten, is onze visie op dienstverlening één van de kaders.

Werken vanuit de vraag van de klant betekent ook dat de gemeente meer moet samenwerken met organisaties die in dezelfde keten werken. Bijvoorbeeld in de wijken, met woningbouwcorporaties, welzijnswerk en ouderenwerk. Onder ketenpartner wordt verstaan een organisatie, buiten de eigen organisatie, die een bijdrage levert aan een product of dienst van de gemeente of professioneel betrokken is bij het product, de dienst of de klant.

Bij ketensamenwerking is het noodzakelijk om vooraf goede afspraken te maken over de samenwerking. Hierbij horen afspraken over het verzoek (en bijbehorende informatie) dat een gemeente doet aan een ketenpartner, afspraken over het resultaat van de zaak van de ketenpartner en afspraken over eventuele statusupdates die de gemeente tussentijds wenst te ontvangen. Hierbij dienen de uitgangspunten van onze visie als kader.

Samenwerking wordt op veel verschillende manieren door gemeenten en ketenpartners ingevuld. De informatie-uitwisseling en opslag van documenten is daarbij een zeer belangrijk aspect om grip te houden op de zaken. Sommige documenten moeten op een gecontroleerde manier gedeeld kunnen worden met externen zodat alle betrokken partijen de documenten kunnen raadplegen en zo nodig bewerken of nieuwe documenten toevoegen. Uiteindelijk moet de gemeente een samenwerking ook kunnen beëindigen en de documenten bewaren conform de voorschriften van de Archiefwet.

Met andere woorden, de dienstverlening met samenwerkingspartners en uitvoeringsorganisaties wordt goed afgestemd zo dat burgers, bedrijven en instellingen geen last hebben van de verschillen tussen (samenwerkende) organisaties. De gemeente Elburg sluit zich waar mogelijk aan bij landelijke ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening.

De visie op samenwerking is van invloed op de visie op dienstverlening. De visie op dienstverlening geeft vervolgens uitgangspunten en kaders voor de manier waarop we die samenwerking invullen. Is de gemeente een van de ketenpartners, dan worden er duidelijke afspraken gemaakt over de dienstverlening. Als de gemeente opdrachtgever is van een uitvoerende organisatie, dan is onze visie op dienstverlening kaderstellend voor de afspraken over dienstverlening.

4.6 Optimaal gebruik beschikbare informatie

We leven in een informatiemaatschappij. Er is ontzettend veel digitale informatie beschikbaar, in allerlei systemen. Het is de kunst om al die informatie goed toegankelijk te krijgen en te delen. Zo zorgen we voor meer gemak voor de klant die niet nog eens alle informatie hoeft te verstrekken en efficiency voor ons als organisatie (we kunnen de informatie snel vinden).

De samenleving digitaliseert. Het boeken van reizen, de aanschaf van kleding en de belastingaangifte gebeurt steeds vaker online. Organisaties digitaliseren in toenemende mate mee. Ook publieke organisaties ontkomen niet meer aan digitalisering. gemeenten hanteren een monitor om bij te houden hoever elke gemeente is in het digitaliseren van haar dienstverlening.

Dit betekent dat we in toenemende mate onze klanten bedienen via digitale processen. Het hart van de gemeente verschuift daarmee van het fysieke gemeentekantoor naar digitale dienstverlening. Het is echter van belang om bij de toenemende digitalisering wel de vraag te blijven stellen wat voor toegevoegde waarde het oplevert voor de klant. De website en digitale mogelijkheden moeten ondersteunend zijn aan de vraag van de klant.

De klantprocessen worden zodanig ingericht dat we de gegevens van en de informatie over de inwoners, ondernemers en andere organisaties centraal stellen. De basisregistraties worden gekoppeld aan onze klantprocessen zodat informatie binnen onze organisatie altijd beschikbaar is.

4.7 Transparant

De gemeente is transparant in haar afwegingen. Uiteraard moeten beslissingen juridisch juist zijn, maar er zijn altijd grijze gebieden. Dit vraagt om heldere redeneringen, rolvastheid, helder taalgebruik en het managen van verwachtingen. Dit betekent dat we een open houding hebben en mogelijkheden bieden om het gesprek aan te gaan. Waar nodig wordt proactief contact opgenomen om toelichting te geven op besluiten.

Om zaken te kunnen doen met inwoners en ondernemers is het allereerst noodzakelijk dat we alle voor hen relevante informatie (actief) beschikbaar maken. Veel informatie over overheidsdiensten is al op internet te vinden, via overheid.nl. Deze informatie wordt uitgebreid en verbeterd. De algemene bekendmakingen en kennisgevingen die de overheid publiceert, zijn al gedigitaliseerd. Ook moet de informatievoorziening zo veel mogelijk op maat aangeboden worden. Zodat inwoners zich bijvoorbeeld kunnen abonneren op nieuwsberichten waarvoor ze specifieke belangstelling hebben.

Inwoners en ondernemers moeten eenvoudig kunnen zien welke gegevens van hen zijn vastgelegd en aan wie deze worden verstrekt. Daarnaast moeten zij de mogelijkheid hebben om fouten te (laten) corrigeren. Een belangrijke stap hierbij is om burgers via MijnOverheid inzage te geven in de gegevens die overheden van hen

vastleggen. Andere ontwikkelingen op dit gebied, met de mogelijkheid om online wijzigingen door te geven, zijn het digitaal klant dossier voor het sociaal domein en het zaaksysteem.

Wij zijn transparant en aanspreekbaar. We stellen relevante informatie beschikbaar voor inwoners, ondernemers en organisaties. Inwoners hebben inzage recht en correctierecht als het gaat om hun eigen gegevens.

4.8 Efficiënte dienstverlening

Met de komst van Internet is het aantal kanalen waarmee klanten (burgers) kunnen communiceren met overheden groter geworden. De kosten van kanalen en kwaliteit van dienstverlening over de kanalen kan verschillen. Zo is een balie vrij duur vanwege het een-op-een contact, maar kan de dienstverlening wel persoonlijk en kwalitatief hoogstaand zijn. Elektronische diensten kunnen goedkoper zijn, maar niet altijd toegespitst op de klantvraag.

Voor het realiseren van een optimale dienstverlening is het bijsturen van het kanaalgedrag van de klant een belangrijk onderdeel. Het tijdig bijsturen van het kanaalgedrag wordt ook wel kanaalsturing genoemd. Met kanaalsturing wordt bedoeld klanten verleiden (moeten) worden van persoonlijke kanalen (balie, telefoon) naar zelfbediening via het digitale kanaal. Dit is niet alleen een eigen doelstelling, maar ook de opdracht van minister Plasterk in zijn Visiebrief digitale overheid 2017.

Voor de toekomst moet de dienstverlening worden aangepast naar het 'Click-Call-Face' concept. Dit principe houdt in dat een dienstverlenende organisatie klanten stimuleert het antwoord op vragen zélf op internet te zoeken ('click'), lukt dat niet dan kan de klant telefonisch hulp kunnen vragen ('call'), en als ook dat niet volstaat is fysiek contact - bijvoorbeeld via een balie of afspraak – mogelijk ('face').

Door de klantcontacten gaandeweg zoveel als mogelijk richting het digitale kanaal te sturen, kan de organisatie op termijn efficiënter werken en dus ook goedkoper werken. Dit vereist wel dat het dan ook mogelijk is de gehele afhandeling digitaal te doen (zaakgericht werken). Wanneer het, naast het digitaal aanvragen, voor de klant ook nog mogelijk is de status van de afhandeling van zijn aanvraag te volgen via een persoonlijke internetpagina (PIP), zal naar verwachting het aantal klantcontacten via het digitale kanaal snel groeien. Dit bespaart zowel de klant als de gemeente namelijk tijd. De klant kan op elk gewenst moment van de dag zijn vraag beantwoord krijgen of een aanvraag doen. De gemeente hoeft geen duur balie contact meer te hebben of in te plannen.

In de praktijk van Elburg zien we het ontstaan van een brede burgergerichte front-office functie, te onderscheiden van de diepergaande backoffice functies. Voor de inrichting van de dienstverlening en dus van het KCC wordt een tweedeling in de klantcontacten onderscheiden:

- De 1e –lijns-dienstverlening; bestaande uit een servicebalie en een telefonisch informatiepunt (TIP). De eerste en de eenvoudige klantcontacten komen worden hier afgehandeld. Uiteindelijk moet hier 80% van de klantcontacten worden afgehandeld;
- De 2e –lijns-dienstverlening; bestaande uit (functionele) teams. Voor de begeleiding en afhandeling van moeilijker (aan)vragen (uiteindelijk 20%);

Het is de bedoeling dat uiteindelijk de medewerkers van de 1e lijns-dienstverlening 80% van de klantcontacten afhandelen. Daarbij gaat het dus dan ook om afhandeling van e-mail, e-formulieren en post.

Aan het goed kunnen functioneren van de 1e lijns dienstverlening zijn wel voorwaarden verbonden. Zowel de servicebalie als het TIP moeten bemenst worden door voldoende medewerkers die kennis hebben van en voeling hebben met de gehele organisatie. Zij zijn immers het visitekaartje van de gemeente. Verder moeten zij goed begeleid, geïnstrueerd en gefaciliteerd worden.

Kortom, om zo efficiënt mogelijk te werken gaan we actief sturen via welk kanaal de klant een vraag stelt. Het streven is dat uiteindelijk 80% van de klantcontacten door de servicebalie en het telefonisch informatiepunt (TIP) wordt afgehandeld.

5. DIENSTVERLENING GEMEENTE ELBURG

5.1 Huidige dienstverlening

Het beleid van de Gemeente Elburg is erop gericht dat in volgorde van belangrijkheid in de ordening van de kanalen zal veranderen. Het *digitale loket*, de dienstverlening via de website komt nadrukkelijk op de eerste plaats. Een goed functionerend *Klant Contact Centrum*, waarbij ook de telefoon, een belangrijke functie heeft, ondersteunt de directe contacten met de burger. Daarna(ast) zullen de balie/spreekkamer en de schriftelijke dienstverlening een nadrukkelijke plaats behouden. Ook deze kanalen zullen zich in de komende jaren verder dienen te ontwikkelen tot een eigentijds kwaliteitsniveau. De volgorde van de kanalen is als volgt.

- I. Digitaal loket (website)
- II. Klant Contact Centrum (telefoon, WhatsApp)
- III. Fysieke dienstverlening (balie/spreekkamer)
- IV. Schriftelijke dienstverlening (post en e-mail).

Elk van de kanalen zal hierna kort worden toegelicht.

I. Digitaal loket

Het digitale loket wordt verder ontwikkeld tot een volwaardig alternatief van het fysieke loket. Daar waar mogelijk worden producten digitaal aangeboden. In steeds meer gevallen zijn we als gemeente verplicht om de digitale dienst aan te bieden. Inmiddels is zelfs de trend waarneembaar dat producten verplicht via het digitale loket moeten kunnen worden aangevraagd. Voor de ontwikkeling van het digitale loket wordt zo veel mogelijk aangesloten bij landelijke ontwikkelingen en regionale samenwerkingsverbanden. Te denken valt aan landelijke voorzieningen, zoals het (nieuwe) Omgevingsloket, maar ook aan samenwerkingsverbanden met de maatschappelijke partners.

II. Klant Contact Centrum (KCC)

Het Klant Contact Centrum (KCC) is met de reorganisatie in 2015 geformaliseerd in de organisatie. Het telefoniekanaal maakt onderdeel uit van het KCC. De gemeente ziet, mede door de overlap met Oldebroek, geen toegevoegde waarde in een algemeen zogenoemd veertien + netnummer toegang voor de burger. Het Klant Contact Centrum (KCC) moet naar de klant toe coördinerend alle kanalen kunnen overzien, dat wil zeggen dat alle digitale, telefonische, fysieke en papieren contacten met de burger overzien kunnen worden. Hiervoor wordt het zaaksysteem ingezet. Ook de afhandeling van vragen, waarvan de uitvoering is uitbesteed aan andere organisaties (ketenpartners), moeten door het Klant Contact Centrum (KCC) kunnen worden geraadpleegd.

III. Fysieke dienstverlening

Met alle veranderingen zullen de balies en spreekkamers ook in de toekomst een belangrijke functie blijven houden in de gemeentelijke dienstverlening. Medewerkers zullen blijvend moeten werken aan een goede dienstverlening voor dat kanaal.

De gemeente Elburg heeft de balies en spreekkamers gecentraliseerd in de publiekshal. Het klantgeleidingssysteem maakt de burger duidelijk waar hij moet zijn. Een servicegerichte instelling van de medewerkers zal dit ondersteunen.

Ook het uitvoeren van huisbezoeken, dat voor sommige producten de aangewezen vorm is, wordt gerekend tot de fysieke dienstverlening.

IV. Schriftelijke dienstverlening

De schriftelijke dienstverlening zal ook in de toekomst blijven bestaan. Ook dit kanaal zal zich moeten blijven ontwikkelen om eigentijds te kunnen functioneren. Hierbij wordt in eerste instantie gedacht aan correspondentie, beschikkingen, etc. Onder de schriftelijke dienstverlening worden echter ook de gedrukte publicaties gerekend in de huis-aan-huis bladen. De schriftelijke dienstverlening kan overigens ook digitaal gestalte krijgen door publicatie op de website of door communicatie middels e-mail.

5.2 Dienstverlening door ketenpartners

Het komt steeds vaker voor dat er activiteiten van ketenpartners nodig zijn in een gemeentelijk bedrijfsproces. Bijvoorbeeld een advies van een ingenieurbureau of een welstandscommissie bij een omgevingsvergunning. Of een ontwenningsskuur bij een gespecialiseerde instelling die door een wijkteam wordt ingezet als onderdeel van een overkoepelend gezinsplan.

Het beschikbaar stellen van een generieke functionaliteit aan ketenpartners om zaken met de gemeente af te kunnen handelen heeft voordelen voor zowel de gemeente als haar ketenpartners. Bijvoorbeeld het bijwerken van statusinformatie van zaken die een gemeente (gedeeltelijk) heeft uitbesteed aan deze ketenpartners. Het bijwerken van een status, kan met de ter beschikking gestelde functionaliteit ineens verwerkt worden in het juiste gemeentelijke systeem en spaart de gemeente extra handelingen uit. Zonder deze functionaliteit zou dit per mail, telefoon of post moeten gebeuren.

Voorop het gebied van zorg en ondersteuning werkt de gemeente samen met ketenpartners. De gedachte achter de decentralisaties in 2015 was: breng de zorg dichterbij en maak het goedkoper. Zorg ging van de rijksoverheid naar gemeenten. Voor de uitvoering van de taken schakelt de gemeente op haar beurt partners in.

Voor de integrale aanpak van problemen wordt een sociaal team ingezet met de werksnaam team Doe'th. Landelijk staat dit bekend als wijkteams. Het team bestaat uit verschillende hulpverleners en richt zich op het bieden van passende zorg en ondersteuning op maat. Zij voeren tafelgesprekken om te zien welke zorg en ondersteuning iemand nodig heeft. Doe'th richt zich op volwassenen, voor vragen over een kind of jongeren (onder de 18 jaar) kunnen burgers terecht bij het Centrum voor Jeugd en Gezin

In verschillende onderzoeken, bijvoorbeeld het rapport Zorgen voor burgers, heeft de Nationale ombudsman gewezen op knelpunten die burgers met een zorgvraag in het sociaal domein ervaren. Op papier lijkt het allemaal goed geregeld, maar in de dagelijkse praktijk blijken er mensen buiten de boot te vallen. Het zorgstelsel is voor veel mensen niet overzichtelijk.

Voor burgers is het lang niet altijd duidelijk waar en bij wie zij met hun hulpvraag terecht kunnen. Zij geven aan dat wanneer zij bij de gemeente aankloppen voor een (complexe) hulp- of zorgvraag, zij niet altijd terecht kunnen bij één aanspreekpunt, waar hun gehele hulpvraag en/of die van hun gezin wordt overzien. Goede informatieverstrekking en onafhankelijke cliëntondersteuning is daarvoor van essentieel belang.

5.3 Wat hebben we bereikt en is geïntegreerd in het dagelijkse proces?

Het KCC is ingericht en vormt een goede basis voor een professionele dienstverlening waar digitale innovatie en vernieuwing samengaan met nabijheid en persoonlijk contact. Zelfservice en ondersteuning van de klant gaan hier hand in hand.

Het team publiek van het domein dienstverlening heeft via 360 graden feedback methodiek, verzorgt door Novastar Academy, inzicht gekregen in hoe de collega's elkaar beoordelen op het functioneren. Dit is afgezet tegen het zelfbeeld van de medewerker. Deze inzichten zijn met de teamleden besproken om de teamontwikkeling te stimuleren

Kanaalsturing: de afgelopen jaren is veel en met succes geïnvesteerd in kanaalsturing, met name gericht op het "verleiden" van klanten naar het digitale kanaal. Dit is gedaan door promotie in de media, aanpassingen op de website, verbetering van de digitale producten (digitale formulieren) en prijsdifferentiatie.

Digitale kanaal: Het gebruik van de website is gestegen van 23% in 2016 naar 47% in 2018. De kanalen balie, telefoon, email en post zijn ieder met 3% gedaald. Door continu te sturen, groeit het gebruik van het digitale kanaal jaarlijks ruim 10%. De waardering voor het digitale kanaal is slechts 0,1 lager dan de persoonlijke dienstverlening; 6,7.

Kanaal telefonie: Het telefoniekanaal is onderdeel van het KCC. Er is één telefoonnummer voor de gehele gemeente. Medewerkers van het KCC handelen zo op een natuurlijke manier gemeentebrede (aan)vragen af. 75% van de telefonische klantcontacten wordt door het KCC afgehandeld. Dit ontlast de teams in de backoffice.

Telefonische bereikbaarheid van de organisatie: Uit het mystery callers onderzoek blijkt dat de wachttijd in 59% van de gevallen twintig seconden of minder bedraagt. In 97% (landelijk 90%) van de gevallen krijgt de burger (binnen 200 seconden) een medewerker aan de lijn. Vergeleken met andere KCC's met een verzorgingsgebied van < 25.000 inwoners krijgen bellers bij de gemeente Elburg vaker direct antwoord (82% versus 70%). De duur van de oproep is gemiddeld.

Zaakgericht werken: de basis staat en de randvoorwaardelijke projecten zijn afgerond. De eerste 25 processen zijn 'zaakgericht' ingericht. De digitale mogelijkheden voor de klant en de organisatie benutten we beter, maar het is nog niet klaar. Aansluiten van meer processen en koppelen van back office applicaties verbetert de dienstverlening voor klanten en maakt die meer transparant.

Gemeenteapp: Sinds 1 maart 2017 is de gemeenteapp live. Deze kan worden gebruikt voor afspraken en meldingen openbare ruimte. Ook kan er informatie worden bekeken over bestuur, officiële bekendmakingen en producten en diensten.

Werken op afspraak: Vanaf 2 mei 2016 werkt Elburg op afspraak. Afspraken kunnen zowel digitaal als telefonisch worden gemaakt. De verhouding is ongeveer 50/50.

De website werkt vanuit het toptaken principe en vermeldt alleen de informatie waar bezoekers om vragen. De website is overzichtelijk, waardoor bezoekers snel en gemakkelijk hun weg vinden. De belangrijkste producten en diensten bieden we digitaal via de website aan. In 2017 kreeg de website 208.000 bezoekers, waarvan 131.000 unieke bezoekers. Zij bekeken ruim 1 miljoen pagina's.

Social media (Facebook, Twitter en Instagram) zetten we in om informatie te verstrekken, korte algemene vragen te beantwoorden of om te achterhalen wat er 'buiten' leeft. Het gebruik van Facebook en Twitter is het grootst vanwege het bereik. Facebook had 3151 volgers in 2017, Twitter 1800 en Instagram 1000. Met een bereik van 14% staat Elburg op nummer 1 van alle gemeenten als het gaat om Facebookvolgers. Social media en webcare spelen een steeds grotere rol in het dienstverleningsproces en in de manier waarop we met klanten communiceren.

Efficiency: door gebruik te maken van de lean-benadering (Engage) zijn processen efficiënter, sneller, zonder overbodige processtappen.

Accountmanagement: In Elburg kennen we een accountmanager bedrijven. De accountmanager bedrijven is het centrale aanspreekpunt voor ondernemers namens de gemeentelijke organisatie. Vragen over procedures, vergunningen, bedrijventerreinen, vestigingsmogelijkheden en bedrijfsverplaatsing komen via de accountmanager bedrijven zo snel mogelijk bij de juiste medewerker terecht.

Team Doe'th, het Sociaal Team van Gemeente Elburg vormt het centrale punt in de gemeente waar burgers terecht kunnen met zorg- en ondersteuningsvragen. In dit team werken professionals vanuit zorg en welzijn samen: de consulent sociaal domein, maatschappelijk werker, wijkverpleegkundige, sociaal cultureel werker en de MEE-consultant.

5.4 Wat heeft nog aandacht nodig?

Regiefunctie klantcontact: Het KCC moet een regiefunctie krijgen voor alle inkomende contactkanalen. Email komt niet meer binnen bij DIV en WhatsApp contacten niet bij het cluster communicatie. De klantbeleving moet ongeacht het kanaal altijd dezelfde zijn (omni-channel). Dat wil zeggen dat de gemeente één consistent antwoord geeft via alle contactkanalen. Het KCC maakt een scheiding tussen klantgerichte vragen die zij zoveel mogelijk zelf afhandelen en meer inhoudelijke vragen die worden doorgezet naar het betreffende team.

Kwaliteit telefonie: In 82% van de gevallen krijgt de beller direct een antwoord op de vraag (al dan niet doorverbonden). In 49% van de gevallen is dit antwoord ten minste in essentie juist. In 21% van de gevallen is het antwoord volledig juist. Hoewel dit in lijn is met het landelijk beeld is er ruimte voor verbetering van de kwaliteit van de antwoorden.

Door het optimaliseren van de (informatie)kanalen en het daardoor terugdringen van "onnodige" klantvragen kunnen de inkomende telefonische contacten worden teruggedrongen. Het gebruik van het kanaal telefoon is afgenomen van 45% in 2014 tot 40% in 2016. Vooral het gebruik van het kanaal telefoon voor het maken van afspraken moet worden teruggedrongen. Dit kunnen burgers zelf doen op de website en met de app. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor inhoudelijke kwaliteit.

MijnOverheid: we zijn aangesloten op MijnOverheid, maar we maken nog onvoldoende gebruik van de Berichtenbox om met klanten te communiceren. De Berichtenbox is een persoonlijke, beveiligde postbus op Mijnoverheid.nl voor alle elektronische berichten van de overheid aan individuele burgers. Steeds vaker worden schriftelijke berichten van de overheid vervangen door digitale berichten. Tot nu toe wordt alleen de belastingaanslag gestuurd naar de berichtenbox door een externe dienstverlener. De kracht van MijnOverheid Berichtenbox is dat het een centrale persoonlijke brievenbus is voor inwoners waar alle overheidsberichten in kunnen worden aangeboden. Bijvoorbeeld, een herinnering voor het verlengen van een

paspoort of een herinnering voor het laten keuren van de auto. Vanuit het zaaksysteem moeten in de toekomst zoveel mogelijk documenten worden verzonden naar de Berichtenbox.

Meer aandacht voor ondernemers: wat kan de gemeente voor ondernemers betekenen en bij wie kan een ondernemer terecht? Grote ondernemers weten over het algemeen de juiste weg te vinden, maar voor kleine ondernemers is dit nog niet duidelijk genoeg. Ondernemers hebben vaak een complexe vraag en hechten daarom aan dienstverlening met een persoonlijk contact.

De digitale volwassenheid van producten voor ondernemers is 74%. Daarmee behoort tot de top 26% van gemeenten. Er zijn in Elburg geen gegevens beschikbaar over de waardering van de (digitale) dienstverlening door ondernemers omdat niet is deelgenomen aan de Ondernemerspeiling van Waarstaatjegemeente.nl. De uitkomsten zouden mogelijk interessant kunnen zijn bij het bepalen en uitzetten van beleid. De gemiddelde landelijke score is een 6,3.

In het coalitieakkoord 2018-2022 (par 4.1) staat dat er een *casemanager vergunningen* komt voor de coördinatie van complexe aanvragen. Deze functionaris treedt op als regievoerder van (omgevings)vergunningen en coördineert het Wabo-proces binnen de gemeente.

Vermindering regelgeving. Uit het oogpunt van dienstverlening is overzichtelijke regelgeving van belang voor de burger. Het maakt het bedrijfsproces bovendien eenvoudiger. Elburg wil er ook voor zorgen dat initiatieven de ruimte krijgen. Daarom moet kritisch worden gekeken naar regelgeving. Deze kunnen soms onnodig belemmeringen opwerpen en zijn niet altijd goed op elkaar afgestemd.

Procesoptimalisatie: Standaard tenzij en digitaal tenzij; in de doorontwikkeling van processen zijn 'digitaal tenzij en standaard tenzij' de basis uitgangspunten van waaruit we werken. Processen worden van buiten naar binnen ontworpen. De klantvraag is altijd het startpunt.

Kwaliteitszorg: Dit is nog niet als specifieke taak belegd in de organisatie. De werkzaamheden zitten verspreid door de organisatie en zijn vaak onderdeel van beleids- en adviesfuncties. Het uitvoeren van kwaliteitszorg is, naast het beschrijven en optimaliseren van de werkprocessen, een belangrijke taak van de nieuwe functioneel beheerders voor de bedrijfskritische applicaties.

Een belangrijke toekomstige verandering is ook dat de gemeente, als lokale overheid, steeds meer taken bij maatschappelijke partners belegd. De afspraken over Team Doe'th het Sociaal Team van Gemeente Elburg zijn in 2015 vastgelegd in een convenant. Ook afspraken met andere *ketenpartners* moeten in beeld worden gebracht en regelmatig geëvalueerd. De samenwerking tussen ketenpartijen kan worden bemoeilijkt door leemtes in de informatie-uitwisseling tussen de organisaties en het beleid rondom privacy.

Inmiddels is besloten (B&W 29 mei 2018) dat er 1 *digitale sociale kaart* voor het sociaal domein komt. Een sociale kaart is een website met de gegevens van organisaties op het gebied van zorg, ondersteuning, opvoeden, werk en inkomen. De gemeente zorgt voor een sociale kaart. Zodat inwoners die zorg of hulp nodig hebben, makkelijk de weg kunnen vinden naar informatie en hulpverlening.

De sociale kaart van Elkander (Invis, (Interactief Vraaggestuurd Informatie Systeem)) is een informatiesysteem waarin organisaties zelf hun gegevens kunnen beheren. Dit systeem zorgt ervoor dat de gegevens in de sociale kaart actueel blijven. Zo blijft de sociale kaart betrouwbaar. Invis kan ook worden geïntegreerd in

de gemeentelijke website, websites van het sociaal team, wijkteam of in een beveiligde professionalsomgeving. Daarmee wordt een sterk fundament gelegd voor eenduidige online informatie richting burgers.

Zaakgericht werken in de keten. Net zoals zaakgericht werken als methodiek wordt toegepast in de samenwerking tussen klanten en gemeenten, kan het ook gebruikt worden om de samenwerking tussen een gemeente en andere ketenpartners vorm te geven door de benodigde gegevens zaakgericht uit te wisselen.

5.5 Ambities click, call, face 2020

De onderstaande cijfers dienen als sturingsinformatie voor de ontwikkeling van de dienstverlening.

Wijze van contact	Gebruik		Waardering	
	2018	2020	2018	2020
Website	47%	60%	6,7	7,0
Telefonie	37%	20%	49% juist	80% juist
Persoonlijk	68%	50%	6,8	7,0

De cijfers van 2016 komen uit de burgerpeiling van waarstaatjegemeente.nl, m.u.v. de waardering van het kanaal telefonie. Dat is gebaseerd op een mystery-callers-onderzoek. De ambities zijn gebaseerd op extrapolatie van trends en/of door te kijken naar de spreiding binnen de sector gemeenten.

6. MIDDELENCONSEQUENTIES

6.1 Inleiding

Om vanuit de huidige situatie (2018) in de beschreven toekomstige gewenste situatie (2020) te komen moet er nog het nodige veranderen. De projectgroep dienstverlening 2020 richt zich op de ambities, zoals die neergelegd zijn in de publicatie Overheidsbrede dienstverlening 2020 (zie hoofdstuk 3 en 4). De dienstverleningsambities voor 2020 moeten worden geconcretiseerd en uitgewerkt door de projectgroep in een uitvoeringsagenda.

In dit hoofdstuk zal kort, op hoofdlijnen, worden aangegeven op welke wijze dit gevolgen heeft voor de middelen van de gemeente Elburg, zoals organisatie, personeel, financiën, informatievoorziening en huisvesting.

6.2 Organisatie

Om de dienstverlening op de gewenste wijze te kunnen uitvoeren, zal de organisatie naar de gewenste werkwijze ingericht moeten zijn. Met de recente reorganisatie zijn keuzes gemaakt die als uitgangspunt blijven dienen.

Met de organisatieontwikkeling "Bouwen op eigen kracht" is de proeftuin KCC verder doorontwikkelt en geformaliseerd in het domein Dienstverlening. Daarmee wordt de afhandeling van klantzaken zoveel mogelijk in één domein geconcentreerd. Dit met als doel dat 80% van de aanvragen door het KCC wordt afgehandeld. Het inrichten van dienstverleningsrelaties naar de logica van de afnemer dragen vanuit de structuur bij aan de verbetering van de dienstverlening. Een bijkomend gevolg hiervan is een kanteling van de organisatie waardoor een scheiding van beleid en uitvoering optreedt.

De frontoffice/publieksservice zal voor de burger als één loket gezien worden. In de inrichting is de keuze gemaakt de frontoffice te scheiden van de vakafdelingen (backoffice). Er wordt een tweedeling in de klantcontacten onderscheiden:

- De 1e –lijns-dienstverlening; bestaande uit een servicebalie en een telefonisch informatiepunt (TIP). De frontoffice voert de regie over de klantcontacten.
- De 2e –lijns-dienstverlening; bestaande uit (functionele) teams.

6.3 Informatievoorziening

Om door het Klant Contact Centrum het volledige overzicht over alle lopende zaken te kunnen hebben, zal gewerkt moeten gaan worden met een centraal zakenmagazijn. Het zaakgericht werken zal in de komende tijd het werken in de organisatie van de gemeente Elburg behoorlijk veranderen. Om aan de eis, dat bij de gemeente bekende gegevens niet meer gevraagd mogen worden, te kunnen voldoen en deze dus meervoudig te gebruiken is een centraal gegevensmagazijn en datadistributie mogelijkheid opgezet.

6.4 Personeel

De ontwikkeling van de komende jaren zal voor het personeel gevolgen hebben. De belangrijkste zijn de volgende.

- a. Elburg heeft met het Project dienstverlening 2020 al flinke stappen gezet op weg naar een andere invulling van de dienstverlening als het gaat om organisatie en middelen. De echte cultuuromslag moet echter nog plaatsvinden. Het bewust afscheid nemen van oude patronen moet nog gebeuren.

- b. Zaakgericht Werken is een belangrijk instrument om de kwaliteit en doorlooptijd van onze dienstverlening te bewaken en digitaal te kunnen werken. Het Zaakgericht werken wordt gecombineerd met het verbeteren en herontwerpen van de processen. De invoering van nieuwe werkwijzen en daaraan verbonden systemen vraagt aandacht van de organisatie. Medewerkers moeten hierbij betrokken worden en toegerust. Voorkomen moet worden dat de vakman om het zaakstelsel heen werkt.
- c. Uitgangspunt is om de geplande activiteiten zo veel mogelijk met eigen personeel uit te voeren en die daarvoor deels vrij te maken. De afgelopen jaren is gebleken, dat het niet mogelijk is dit naast de reguliere werkzaamheden te doen. Voor de realisatie zullen incidenteel aanvullende middelen nodig zijn.

6.5 Huisvesting

Het gemeentehuis van Elburg is in 2017 intern verbouwd. Bij deze verbouwing is uiteraard naar de toekomst gekeken. Er is al vooruitgelopen op het dienstverleningsconcept van de toekomst. Het is mogelijk dat in de toekomst nog aanpassingen in de inrichting nodig zijn bij de realisering van het voorliggende dienstverleningsconcept. Het gebouw op zich zelf zal op de voorhand niet aangepast behoeven te worden t.b.v. de dienstverlening.

6.6 Financiële en formatieve middelen

De veranderingen zullen geld en formatie kosten. Veel deelprojecten zijn voorzien in het kader van het Project dienstverlening 2020. Hiervoor is financiering geregeld bij de Voorjaarsnota 2018.

- a. Zaakgericht werken: 2019, krediet € 250.000, structureel € 100.000
- b. Continuïteit applicatie dienstverlening, structureel € 13.000
- c. Medewerker servicebalie en TIP (0,89 fte), structureel € 38.900
- d. Adviseur burgerzaken (0,35 fte), structureel € 22.600
- e. Casemanager vergunningen (1 fte), structureel € 64.500

De voorziene uitbreiding van de formatie voor Medewerker servicebalie en TIP is nodig om het bestaande gat in de formatie te dichten. De formatie is niet toereikend voor voldoende bemensing tijdens openingsuren. Vooral bij het kanaal telefonie is een kwalitatieve verbetering noodzakelijk. In slechts 49% van de gevallen is het antwoord in essentie juist (par 5.4). Het streven is dat uiteindelijk 80% van de klantcontacten in één keer goed wordt afgehandeld door het KCC (par 4.8). Om dit te kunnen bereiken, zullen medewerkers meer tijd moeten hebben voor doorvragen en de inhoudelijke beantwoording van vragen.

Het gebruik van de traditionele kanalen (balie, telefoon, post en email) neemt mondjesmaat af met 3% per kanaal. De kanaalsturing werpt dus zijn vruchten af. In de overgangsperiode 2019-2020 is echter wel tijdelijk extra capaciteit nodig voor het kanaal telefonie. Voor de kwaliteitsslag is 2019 en 2020 1 fte nodig. Hiermee is een bedrag gemoeid van € 43.700 per jaar.

Voor andere deelprojecten zullen zonodig financiële middelen gezocht moeten worden. Het is mogelijk dat er nog additionele middelen nodig zijn voor de integratie van post/zaakstelsel en WhatsApp in het KCC om de omni-channel strategie te realiseren. Ook voor Zaakgericht werken in de keten zijn waarschijnlijk additionele middelen nodig.