



Visie op publieksdienstverlening Apeldoorn

Waar staan we, waar willen we naartoe en wat is daarvoor nodig?

**Apeldoorn, 26 november 2015
Fleur Heinz**

Visie op publieksdienstverlening Apeldoorn

Waar staan we, waar willen we naartoe en wat is daarvoor nodig?

Inleiding

Voor u ligt de notitie *Visie op publieksdienstverlening Apeldoorn*. Het betreft hier een visie op de aanpak en een eerste aanzet tot een bredere visie op dienstverlening. Hoewel de titel mogelijk anders suggereert de focus in deze notitie ligt voornamelijk op het operationele vlak.

Hoofdstuk 1 begint met een schets van de huidige situatie rondom het thema dienstverlening in de gemeentelijke organisatie. Hoofdstuk 2 geeft vervolgens inzicht in de onderwerpen die samen met de organisatie in beeld zijn gebracht om slagen te kunnen maken op dit thema. Deze onderwerpen zijn gevat in een zogenaamd mengpaneel met 9 knoppen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Het geeft inzicht aan welke onderwerpen "gedraaid" kan worden ten behoeve van de visie ontwikkeling op dienstverlening en aanscherping van het programmaplan voor dienstverlening.

Wat betreft de eerste knop. Gezamenlijk met de organisatie is geconstateerd dat duidelijk is dat de organisatie nu nog niet, of in ieder geval te weinig handelt vanuit één gemeentebrede set aan waarden. Zodoende is een begin gemaakt door samen met een vertegenwoordiging uit de organisatie een set aan basisprincipes te formuleren. Deze basisprincipes, die in hoofdstuk 2 uiteen worden gezet, zijn de bouwstenen van waaruit een bredere visie op dienstverlening verder uitgewerkt kan worden vanuit het programma.

Hoofdstuk 3 sluit af met zicht op wat er feitelijk nodig is, concrete acties gevat in een programmaplan op hoofdlijnen inclusief prioritering voor 2016, bijbehorende programmabegroting en een voorstel inzake de programma organisatie.

1. Waar staan we nu

1.1 Focus 2017

Eind 2013 is geconstateerd dat de aandacht in de gemeentelijke organisatie voor het thema dienstverlening te beperkt is. De kwaliteit van de publieksdienstverlening staat mede onder druk vanwege het groeiend aantal vragen en de toenemende complexiteit van de vragen. Maar ook door het verwachtingspatroon van burgers, bedrijven en instellingen ten aanzien van het digitaal zaken kunnen regelen met de overheid. Daarbij opgeteld de huidige achtergebleven positie van Apeldoorn ten opzichte van andere 100.000+ gemeenten op het gebied van de publieksdienstverlening maakt dat er meer urgentie is ontstaan.

Met de komst van het programma dienstverlening Focus 2017 is in 2014 gehoor gegeven aan de wens meer aandacht te geven aan het onderwerp dienstverlening. Vertrekpunt van Focus 2017 bestond uit een inhaalslag op drietal hoofdlijnen;

1. Producten e-toegankelijk maken en e-toegang stimuleren
2. Beter klantcontact door beter beheer van informatie (meer zaakgericht werken) en zodoende goed overzicht van lopende zaken voor zowel de front- en backoffice als de klant
3. Beter klantcontact door in eerste lijn beter en sneller het goede antwoord te geven

Daarnaast hebben monitoring op kosten van dienstverlening, klanttevredenheid en kanaalgebruik een plek binnen het programma. Hostmanship loopt als rode draad er doorheen.

In de uitvoering van het programma Focus 2017 (start september 2014) werd tegen diverse zaken aangelopen zoals;

- Ontbreken commitment vanuit organisatie
- Geen positie programma afdwingen deelname/ levering capaciteit vanuit organisatie
- Beperkte middelen en capaciteit of invloed op inzet ervan
- Onderschatting uitgangspunten zoals;

- alle toegang digitaal; oplopende kosten en probleem capaciteit
- acceptatie meerdere 'kliks'; frustratie/werkdruk medewerkers
- vormgeven binnen bestaande kaders (zakensysteem); doorontwikkeling is nodig
- concernbreed frontoffice activiteiten naar KCC brengen; op concernniveau ontbreken gedeeld beeld invulling/positie KCC(-medewerkers)
- monitoring kosten dienstverlening en kanaalgebruik; basisinformatie is niet of onvoldoende aanwezig
- hostmanship; aansluiten bij internalisering BUS bij Apeldoorn Academie bleek niet aan de orde

1.2 Huidig beeld dienstverlening in gemeentelijke organisatie

Al vanaf de start van het programma Focus 2017 in september 2014 werd snel duidelijk dat de huidige organisatie zeer veel trajecten kent (zie bijlage A) die óf direct relatie hebben met onderdelen van) het programma óf dienstverleningsaspecten in zich hebben. Maar ook onderwerpen op gebied van de publieksdienstverlening die onbeantwoord blijven en waarvoor gezocht wordt naar een aanspreekpunt in de organisatie.

Dit beeld zien we ook terug bij landelijke ontwikkelingen ten aanzien van verbetering van de (digitale) publieksdienstverlening. Partijen als het ministerie van BZK, de VDP, NVVB, VNG/KING, VGS en IMG houden zich dagelijks bezig met formuleren van ambities, uitwerkingen in plannen en programma's en (ondersteuning in de) uitvoering. Ambities die gaan over zelfservice, overheidszaken via 1 digitale toegang (mijnoverheid), burgerparticipatie, dienstverlening op maat, standaardisatie en deregulering maar ook ketensamenwerking en informatiedeling.

Door het ontbreken van goed overzicht van lopende trajecten, duidelijk beeld waar de organisatie naar toe wil werken en onderwerpen die zodoende niet of onvoldoende belegd zijn, zie je dat er veel primair wordt gereageerd vanuit de organisatie. Bij vragen vanuit diverse landelijke overlegstructuren of politiek wordt direct over gegaan tot actie. Zonder voldoende beeld hierbij óf er iets mee moet, hoe het zich verhoudt tot bestaande ontwikkelingen/acties en dus bijdraagt aan het grotere geheel, de gemeentelijke dienstverleningsagenda.

De potentie om op dit vlak efficiënter te werken in de organisatie en meer verbinding aan te brengen wordt momenteel onvoldoende benut. Zodoende blijven verspreid door de organisatie gefragmenteerd en in sommige gevallen redelijk solitair ontwikkelingen plaatsvinden waarvan het overzicht ontbreekt, laat staan beeld van hoe het zich tot elkaar verhoudt.

Niet alleen op inhoud zou meer sturing op samenhang gewenst zijn maar ook zit er potentie ten aanzien van inzet van middelen. Huidige middelen zijn beperkt en nu overal los in projecten gestopt. Het verzilveren van efficiency is lastiger wanneer alles steeds gefragmenteerd aan te blijven pakken.

Het ontbreken van een koers, overzicht en sturing op lopende activiteiten is terug te zien in diverse praktijkvoorbeelden die afgelopen periode opgehaald zijn uit de gesprekken die gevoerd zijn in de organisatie. Ter illustratie een drietal voorbeelden.

Fysieke loketten

Gewenst

Voor burger, bedrijf en instelling een duidelijke ingang die goed vindbaar, toegankelijk plus snel en zeker is.

Praktijk vandaag de dag

- verschillende fysieke ingangen beschikbaar voor burger, bedrijf en instelling (o.a. KCC, Omgevingsloket, WMO loket, Bedrijvencontactpunt)
- met verschil in;
 - o openingstijden/ telefonische bereikbaarheid
 - o werken op afspraak (concernbreed was lijn afgestemd met politiek maar op laatste moment besluit onderdeel organisatie anders)
 - o telefonische ingang 14055 versus specifiek 055 nummer
- ontbreken gedeeld beeld op concernniveau van KCC (-medewerkers)
- "solitaire" ontwikkelingen vinden plaats zoals CMO, Huis van de Stad (werkplein Activerium naar stadhuis), Duurzaamheidsloket

Hostmanship

Gewenst

Werken vanuit intrinsieke motivatie burger, bedrijf en instelling centraal te stellen in eigen denken, beslissen en handelen. We zijn mensgericht en dienstbaar en voelen de ruimte om te luisteren en de dialoog te voeren.

Praktijk vandaag de dag

- Verschillende benaderingswijzen en houding vanuit organisatie in klantcontact
- Focus op eigen werk en minder bewustzijn van rol in geheel (proces) zowel intern als extern in ketens
- Voorbeelden van "hoofdpijn" dossiers in de organisatie waarvan kosten hoog oplopen in de reparatie ervan
- Onvoldoende van elkaar op de hoogte wie waarmee bezig is
- Gedrag uit zich bijvoorbeeld in slechte telefonische bereikbaarheid; gevoel storing tijdens het werk. Resultaat medewerkers zit meer in of werk 'afkomt' en niet de wijze waarop in het contact het is volbracht
- BUS waarden onvoldoende beklijft (vertaling naar dagelijks werk) in de organisatie

Digitalisering

Gewenst

Producten en diensten die zich er voor lenen digitaal beschikbaar stellen, zodat onnodige contacten en vragen verminderd worden en zodoende meer ruimte ontstaat voor de complexe zaken. MijnApeldoorn is de plek waar Apeldoorners 24/7 inzicht in gegevens hebben, statusinformatie over een vraag of product (zaakgericht werken) terug vinden en kunnen gebruiken als persoonlijk archief in het contact met de gemeente.

Praktijk vandaag de dag

- Per definitie alles digitaliseren niet altijd haalbaar en van meerwaarde
- Tempo ontwikkeling digitale formulieren ligt laag. Oorzaak mede in ontbreken van (goed) inzicht in processen bij vakdisciplines en beschikbare capaciteit
- Afhankelijkheid leverancier bij (door)ontwikkeling van het zakensysteem waarbinnen de ontwikkeling van formulieren (formulierengenerator) plaatsvindt
- Showstopper privacy; onduidelijkheid over welke gegevens in MijnApeldoorn wel of niet door (KCC)medewerkers inzichtelijk mag zijn. Mate waarin technisch zaken afgeschermd kunnen worden is bepalend voor welke producten en processen digitalisering momenteel haalbaar is
- Ontwikkeling MijnApeldoorn wordt onvoldoende bekeken in de nauwe relatie met het gepersonaliseerde landelijke digitale overheidsloket, MijnOverheid
- Kansen om ontwikkelingen in de organisatie ten aanzien van digitalisering backoffices (meer beheer gegevens bij klant) te koppelen aan MijnApeldoorn/zaakgericht werken wordt onvoldoende benut
- De volwassenheid van digitale producten voor inwoners in Apeldoorn is lager dan deze in de vergelijkbare stedelijkheidsklasse. Voor ondernemers ligt dit iets hoger.

1.3 Gateway Review

De Gateway Review die in juni 2015 heeft plaatsgevonden op Focus 2017 heeft de problemen waar in de uitvoering van het programma tegenaan is gelopen, nog een keer blootgelegd. Het reviewteam geeft daarnaast aan dat dienstverlening het waard is om veel fundamenteeler op te pakken dan momenteel wordt gedaan in de organisatie. Het reviewteam heeft onderstaande aanbevelingen gedaan, geprioriteerd volgens onderstaande definities;

- Verklaar de liefde aan dienstverlening en handel ernaar, maak het programma en de resultaten zichtbaar
- Breng het programma en programma manager in positie en schep randvoorwaarden voor een robuuste werkaanpak
- Kom in actie en produceer werkende oplossingen. Ga doen wat je je hebt voorgenomen
- Start een traject om tot een gedragen visie te komen
- Benut de ICT mogelijkheden die er zijn voor de korte termijn. Verstevig de (gelijkwaardige) samenwerking voor de langere termijn
- Koester en benut aanwezig talent

1.3.1 Advies reviewteam

1. Zet de actiegerichte aanpak binnen Focus 2017 door, maar met meer commitment en verankering in de organisatie
2. Creëer gevoelde urgentie en onvermijdelijkheid door het programma prioriteit te geven en te voorzien in de vereiste randvoorwaarden
3. Definieer dienstverlening niet te smal. Sluit aan bij de beleving ervan en redeneer daarbij van buiten naar binnen
4. Start een visietraject voor de langere termijn met aandacht voor (aanbrengen van) samenhang interne ontwikkelingen

1.3.2 Opdracht directieraad

Bovengenoemde aanbevelingen zijn door de directieraad ondersteund en hebben geleid tot twee (nieuwe) opdrachten;

1. Schrijf een voorstel/programmaplan en maak daarmee inzichtelijk wat er nodig is om eind 2017 de gestelde programmadoelen te bereiken
2. Geef (inzicht in) een bredere visie op dienstverlening met daarin aandacht voor verbanden en samenhang van huidige ontwikkelingen op gebied van dienstverlening

2. Waar willen we naartoe

2.1 Inzicht bevindingen en keuzes

Stappen om tot een bredere visie en aangescherpt programmaplan te komen zijn gezet door breed in de organisatie het gesprek te voeren. Uit de interviewronde met directie en enkele eenheids- en teammanagers plus de sessies met eenheden WA, RL, PCB, JZW, POW en IV is goed beeld opgehaald bij wat de organisatie belangrijk vindt met betrekking tot dienstverlening en de scherpte die men hierin zoekt.

De resultaten, bevindingen en keuzes, van deze interviews en sessies plus een analyse van strategische documentatie extern/intern, is vertaald in een mengpaneel (bijlage B) met een negental samenhangende knoppen. Dit zogenaamde mengpaneel geeft inzicht aan welke onderwerpen "gedraaid" kan worden ten behoeve van de visie ontwikkeling op dienstverlening en aanscherping van het programmaplan voor dienstverlening. Waar de linker draaistand de huidige situatie betreft en rechts de uiterste draaistand. De juiste draaistanden van de knoppen bepalen de muziek van de dienstverlening.

De rijkheid aan informatie (inhoud mengpaneel) getuigt van de reikwijdte van het onderwerp dienstverlening conform de meningen van de organisatie. Het is dan ook los van het creëren van draagvlak en commitment op inhoud een waardevol proces gebleken.

2.2 Essenties per knop van het mengpaneel

Uitgaande van de rechter draaistand van de knoppen geeft onderstaand overzicht de essenties weer per knop plus de betekenis in relatie tot de huidige situatie. Met andere woorden als er gekozen wordt voor de rechter draaistand wat doen we dan anders.

Ambitie

Knop 1 Visie ontwikkeling; *inspiratie op gebied van dienstverlening voor de organisatie en politiek*

- Inspirerende basisprincipes voor dienstverlening geldend en beklijvend voor iedereen (van politiek en bestuur tot organisatie) van toepassing op alle domeinen
- Wat doen we anders; geen domein specifieke visies op dienstverlening. Alleen domein of eenheids specifieke uitvoering visie wanneer deze passen binnen de basisprincipes dienstverlening op concernniveau

Knop 2 Loketten; *inrichting van digitale en fysieke toegang voor burgers, bedrijven en instellingen*

- Permanent inzicht in samenhang, steeds meer richting geven en gezamenlijk perspectief aan fysieke en digitale loketten
- Wat doen we anders: (sturen op) gestructureerde en samenhangende ontwikkeling en invulling van loketten en bijbehorende faciliteiten (werken op afspraak, telefonische bereikbaarheid e.d.)

Knop 3 Centrale sturing; *koersvast en verantwoording*

- Sturing op concerndoelen dienstverlening en consequente doorvertaling bij eenheden in plannen en KPI's
- Wat doen we anders; geen vrijblijvendheid meer op de concerndoelen m.b.t. dienstverlening (concerndoel prevaleert boven eenheidsdoel)

Uitvoering

- Knop 4 Samenhang & prioritering; *efficiënt en effectief*
- Dagelijkse sturing op samenhang en verbinden van (lopende) trajecten/programma's e.d. met dienstverleningscomponenten
 - Wat doen we anders: geen vrijblijvendheid meer op uitvoering en richting bieden binnen de lopende projecten. Waar nodig stoppen of bijsturen projecten.
- Knop 5 Wasstraat digitalisering; *meerwaarde en haalbaarheid digitalisering toegang*
- Per product (kanaal)strategie bepalen
 - Aandacht voor digivaardigheid burgers
 - Wat doen we anders: niet per definitie alle producten digitaliseren
- Knop 6 Wasstraat zaakgericht werken; *meerwaarde en haalbaarheid ontsluiten statusinformatie per proces*
- Per proces bepalen in welke mate statusinformatie via MijnApeldoorn ontsloten kan worden
 - Aandacht voor digivaardigheid burgers
 - Wat doen we anders: huidige werkwijze werkprocessen en systemen niet leidend laten zijn maar doel voorkomen om onnodige contacten en vragen
- Knop 7 Loket uitvoering; *uitvoering (knop 2) digitale en fysieke toegang*
- Permanent inzicht, richting geven en gezamenlijk perspectief aan realisatie/invulling geven aan fysieke en digitale loketten
 - Wat doen we anders: gestructureerde ontwikkeling en invulling van loketten en bijbehorende faciliteiten (perspectief MijnDomeinen, toekomst KCC, werken op afspraak, telefonische bereikbaarheid, uitwerken in het wijkgericht werken e.d.)
- Knop 8 Hostmanship; *houding en gedrag (cultuur)*
- Werken vanuit intrinsieke motivatie burger, bedrijf en instelling centraal te stellen in eigen denken, beslissen en handelen
 - Bewustzijn vergroten en vaardigheden versterken door de gehele organisatie
 - Zorgen voor verinnerlijking "civil servant"; bewustzijn van wie we gezamenlijk ten dienste staan en hoe dat in het klantcontact gestalte krijgt
 - Wat doen we anders: op concernniveau structurele aanpak sturing op kwaliteit direct klantcontact
- Knop 9 Monitoring; *peilen (informatie)*
- Structureel inrichten van systemen ten behoeve van meting kanaalgebruik(ten behoeve van het verhogen van de conversie op digitale dienstverlening, analyse telefonie om onnodige vragen te voorkomen, etc)
 - Inzicht geven in kosten op dienstverlening
 - Gerichter meten en opvolgen van klanttevredenheid aan de hand van inrichting permanente verbetercyclus
 - Wat doen we anders: structureel inrichten van dashboard dienstverlening en inrichting permanente verbetercyclus (patronen in vragen signaleren en oplossen, FAQ eruit filteren om terugkerende issues op gebied van dienstverlening aan te pakken)
- Knop 10 Technische mogelijkheden; *ondersteuning systemen*
- Helder beeld/beleid wat er aan systeeminrichting nodig is, bijdrage huidig applicatielandschap, waar samenhang zit, om doelen (digitale) dienstverlening te faciliteren
 - Ontwikkeling van roadmap (in I-visie) i.r.t. dienstverleningsagenda

- Wat doen we anders: geen vrijblijvendheid op initiatieven die niet getoetst zijn aan de strategische koers (digitale) dienstverlening

Het mengpaneel is mede op verzoek vanuit organisatie tussentijds gedeeld met directieraad. Om gezien de hoeveelheid aan informatie die tijdens het proces is opgehaald en de reikwijdte ervan eerst herkenning op inhoud op te halen en besluit vanuit directieraad of de goede weg is ingeslagen. Directieraad heeft na herkenning op inhoud van de knoppen aangegeven toe te willen werken naar een centrale visie. Met als uitgangspunt wat samen kan en effectief is om te doen daar op in te zetten.

2.3 Basisprincipes op dienstverlening (invulling knop1)

Het is duidelijk dat de organisatie nu nog niet, of in ieder geval te weinig handelt vanuit één gemeentebrede set aan waarden. Veelal wordt gehandeld vanuit een eenheid, team of zelfs een individuele ambtenaar. Het ontbreekt aan één consistente en herkenbare aanpak voor de hele gemeente. Opdracht is tot basisprincipes op dienstverlening, de gemeentebrede set aan waarden, te komen. In de vervolgsessies met de eerder genoemde eenheden is hier over doorgesproken en het resultaat is onderstaande zestal principes omschreven.

Mensgericht & Transparant

1. We zijn mensgericht en dienstbaar ("verinnerlijking civil servant")

- Behoeften van burger, bedrijf en instelling staan centraal
- Levering diensten stemmen wij hier op af
- Benaderen en basishouding van denken, beslissen, handelen vanuit perspectief (vraag, probleem, klacht, ...) van burger, bedrijf of instelling
- Begrijpen en doorvoelen van de vraag in de taal van de burger, bedrijf of instelling. Ook in communicatie taal van klant hanteren
- Begrijpen van eigen rol(len) en positie (in de keten van de vraag)
- Denkkraft en autonomie om het goede gesprek te kunnen en durven voeren
- Volstrekt helder zijn qua verwachtingen (ook als iets niet kan). Men krijgt niet altijd gelijk of wat men vraagt
- Houding en gedrag medewerkers t/m bestuurders. Medewerkers bepalen uiteindelijke kwaliteit dienstverlening
- Maatstaf succes: "Ben blij dat ik je ben tegengekomen me te helpen"

Samenwerking

2. We handelen verbindend (in ketens) t.b.v. burger, bedrijf en instelling

- Integraal (intern en maatschappelijk) denken en blijven denken
- Intern weten we van elkaar wie waar mee bezig is, wat er ge- of toegezegd dan wel afgesproken is. Bereid zijn elkaar te helpen
- Omslag van processen en bewustwording van onderdeel en eigen rol in dit proces om burgerbelang centraal te stellen bijv ombouwen proces "bouwvergunning" naar begeleiding van de behoefte "ik wil verbouwen en wil daar iets mee bereiken".
- Toonaangevende dienstverlening gaat niet alleen om houding en gedrag, techniek en processen, maar om het verbindend handelen van de gehele keten
- Gedeeld beeld van het kwaliteitsniveau van ketensamenwerking en daarop aanspreekbaar zijn. Verbinding tussen organisaties is vanzelfsprekend om maatschappelijke problemen op te lossen. Goede dienstverlening gaat over het optimaal presteren van al die ketenpartijen in samenhang.

Toegankelijk, snel & zeker

3. Sturen op het meest slimme kanaal

- Onderwerp, aard van de vraag bepalend keuze kanaal
- Face to face dienstverlening alleen bij toegevoegde waarde voor burger, bedrijf, instelling en overheid
- Digitale kanaal is preferent. Op basis van meerwaarde en haalbaarheid, digitaal tenzij
- Dienstverlening is toegankelijk en gebruiksvriendelijk, iedere inwoner krijgt de persoonlijke aandacht als dat nodig blijkt

- Bepaalt digitaliseringsagenda en ontsluiting procesinformatie per procesketen/domein
- Niet zelf producten ontwikkelen, gebruik maken wat landelijk wordt aangeboden
- Processtandaardisatie, uniforme toegankelijkheid
- Door standaardisatie ontstaat ruimte voor maatwerk in dienstverlening en preventie

Duidelijk & eenmalige uitvraag gegevens

4. Optimale informatiepositie van burger, bedrijf en instelling

- Enkelvoudig inwinnen gegevens, meervoudig gebruik, toepassing voorgevulde informatie
- Basisgegevens richting 100% kwaliteit (relatie benodigde effectiviteit basisregistraties)
- Effectieve transformatie van informatierevolutie
- Vindbaarheid informatie /website
- Communicatie in taal van de klant
- Voorkomen van (herhaal aan-) vragen, klantcontact
- Mijn overheid.nl is leidend voor al het contact (delen van informatie, doen van zaken) tussen burger en gemeente
- Vertaald in een digitale agenda; fungeert voor kompas voor alle digitaliserings-activiteiten

Aanspreekbaar

5. Burger, bedrijf en instelling is in 1 keer goed geholpen

- FO is leidend aan BO
 - Regie op telefonisch contact (geen rondzwevende telefoontjes meer)
 - Op inhoud meer leidend waar het kan, BO waar het moet (effectiviteit klantcontact)
 - Registratie klantcontact op orde; in eerste contact alle belangrijke gegevens vastleggen en beschikbaar voor organisatie
- Stel de vraag centraal, zorg dat je de vraag in de context begrijpt en blijf de vraag centraal stellen
- Zorg dat je integraal (niet alleen intern maar ook maatschappelijk) denkt, beslist en handelt, betrek collegae
- 14055 als centraal telefonische ingang (los van verschil in fysieke loketten)
- Vertaalt zich ook in afspraken "officiële" ingang mail voor burger, bedrijf en instelling

Efficiency

6. Meer dienstverlening met bestaande middelen

- Waar kan sturen op eigen verantwoordelijkheid burgers, beheer eigen gegevens
- Waar het digitaal kan, digitaal doen. Betreft ook digitalisering van bakoffice t.b.v. dienstverlening
- Meer inzet op preventie, voorkomen klantcontact (vb. voorkomen van herhaalaanvragen evenementenvergunning of leerlingenvervoer)

Eerste aanzet voor een gemeentebrede set aan waarden ligt nu voor. Hoe hiermee tot een consistente, herkenbare aanpak voor de hele gemeentelijke organisatie te komen, heeft uitwerking vanuit het programma. Van daaruit moet worden bekeken wat er nodig is om deze basisprincipes te laten werken. Want theoretisch staan nu principes op papier maar hoe werken deze in de praktijk, wat is de betekenis voor verschillende organisatie onderdelen en de rollen daarbinnen. Kortom, welke stappen moeten er gezet worden om tot concernbreed werkende principes te komen.

3. Wat is er nodig

3.1 Product-effectenmatrix

Hoofdstuk 1 schetst de huidige situatie omtrent dienstverlening in de organisatie. Hoofdstuk 2 geeft inzicht op welke onderwerpen gericht actie plaats kan vinden om stappen te maken. Stappen naar meer overzicht en inzicht, ten behoeve van het aanbrenge van meer samenhang en verbinding en daarmee meer richting en sturing te geven aan de dienstverleningsagenda op concernniveau. Wat feitelijk nodig is om dit van de grond te krijgen is op hoofdlijnen in het programmaplan gevat. Het programmaplan is weergegeven in een zogenaamde product-effectenmatrix. Hierin staat per knop¹ aangegeven wat het doel is, de baten en wat er voor nodig is (welke producten opgeleverd worden) dit te kunnen bereiken.

3.2 Resources en middelen

In bijlage c is een overzicht opgenomen van de 10 knoppen binnen het programmaplan en per knop een inschatting van de kosten. Het is een programmaplan op hoofdlijnen dus ook de kosten betreffen een eerste inschatting. Maar wel degelijk gebaseerd op de ervaring en inzicht benodigde capaciteit en middelen die is opgedaan tijdens het eerste projectjaar van Focus 2017.

Gezien de huidige beschikbare middelen die vanuit de bedrijfsvoeringreserve beschikbaar zijn gesteld voor het programma Focus 2017 bestaande uit;

- 2016 €300.000 + p.m.
- 2017 p.m.

Laat het overzicht zien dat bovenop de beschikbare €300.000 voor 2016 en 2017 additioneel totaal circa € 960.000,- nodig is om het programmaplan uit te kunnen voeren.

3.3 Prioriteiten

In onderstaande tabel zijn per knop de prioriteiten voor het jaar 2016 weergegeven.

Knop		Prioriteiten 2016
1	Visie	<ul style="list-style-type: none">• Werkend krijgen basisprincipes dienstverlening• Doorontwikkeling visie dienstverlening
2	Loketten	<ul style="list-style-type: none">• Gezamenlijk perspectief en (in-) richting digitale en fysieke loketten• Permanent inzicht en monitoring op loket ontwikkelingen
3	Centrale sturing	<ul style="list-style-type: none">• Sturing op dienstverleningsagenda concern• Verbinding politiek-bestuur
4	Samenhang en prioritering	<ul style="list-style-type: none">• Dagelijkse sturing samenhang• Inzicht ontwikkelingen en activiteiten en bijdrage dienstverleningsagenda concern
5	Wasstraat digitalisering	<ul style="list-style-type: none">• Realisatie e-formulieren o.b.v. meerwaarde en haalbaarheid• Per product (kanaal)strategie bepalen
6	Wasstraat zaakgericht werken	<ul style="list-style-type: none">• Ontsluiten statusinformatie behandeling aanvraag/zaak via MijnApeldoorn o.b.v. meerwaarde en haalbaarheid• Per proces bepalen in welke mate statusinformatie via MijnApeldoorn ontsloten kan worden

¹ In de product- effectenmatrix is knop 5 uit het mengpaneel opgesplitst in twee trajecten, wasstraat digitalisering en wasstraat zaakgericht werken. Dat maakt dat er in de matrix 10 knoppen omschreven worden.

		<ul style="list-style-type: none"> • Aanpak actuele knelpunten (o.a. privacy) en ervaring op doen op kleine schaal POW vergunningen en/of WA Inkomen
7	Loket uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> • Eerst helderheid knop 2 • Low profile ervaring opdoen met KCC module
8	Hostmanship	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen structurele aanpak sturing op kwaliteit direct klantcontact • Starten, ervaring opdoen, met onderdelen organisatie waar direct klantcontact plaatsvindt
9	Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Structureel inrichten verbetercyclus dienstverlening; kanaalgebruik, inzicht kosten dienstverlening
10	Technische mogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> • Doorontwikkeling zakensysteem (Webnext) • Ontwikkeling Roadmap ICT (I-visie) i.r.t. dienstverleningsagenda
Algemeen	Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Communiceren concerndoelen dienstverlening (nieuwe koers – basisprincipes) en betekenis organisatie • Relatie met programma Digitaal iDeaal

3.4 Programma organisatie

Zie bijlage D voor het organogram. Zwarte lijnen geeft zicht op hoe de organisatie er tot op heden uit heeft gezien. Voorstel omtrent vernieuwde programma organisatie betreft bestaande structuur aangevuld met groene stippellijnen.

Betekenis rollen

A. Directieraad

- Levert randvoorwaarden
 - 100% commitment op de concerndoelen dienstverlening/programma dienstverlening
 - Financieel
 - Sturing op afspraken die met eenheidsmanagers zijn gemaakt op welke manier dienstverleningsagenda wordt doorvertaald in eenheidsplannen. Hoe komt dit tot uitvoering en welke resultaten worden behaald.
 - Afstemming dienstverleningsambities ambtelijk versus bestuurlijke ambities

B. Stuurgroep

- Meer tactisch en strategische besturing dan voorheen waar meer focus op operationeel vlak lag
- Programma rapportage op strategische KPI's knop 1 t/m 4 t.b.v. informeren directieraad
- Beleggen eigenaarschap van de baten (eenheidsmanagers) in programmaplan. Daar verantwoordelijkheid beleggen en dit in batenprofiel uitwerken

C. Programmamanager

- Uitvoering knop 1 t/m 4
 - ondersteunen doorvertaling dienstverleningsagenda betekenis eenheden
 - sturing op samenhang trajecten/programma's e.d. met dienstverleningscomponenten
- Aansturing projectleiders

D. Programmteam

- Afstemming op inhoud
- Bewaken voortgang ambities, in beeld brengen van risico's
- Aanvullen met projectleiders voor Monitoring en Hostmanship
- Structurele deelname en samenwerking
 - Portfoliomanager (CIO office)
 - Programmamanager Digitaal iDeaal
 - Communicatieadviseur

E. Inrichten Expertgroep

- Structurele groep; selectie op basis van competenties en betrokkenheid onderwerp (kandidaten in beeld)
- Op afroep projectleiders en/of programmamanagers, betrokken collega's verantwoordelijk voor onderwerpen van invloed op dienstverleningsagenda

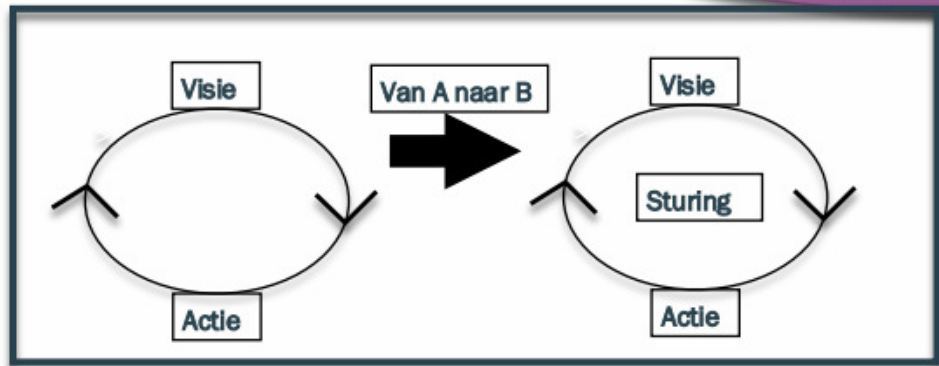
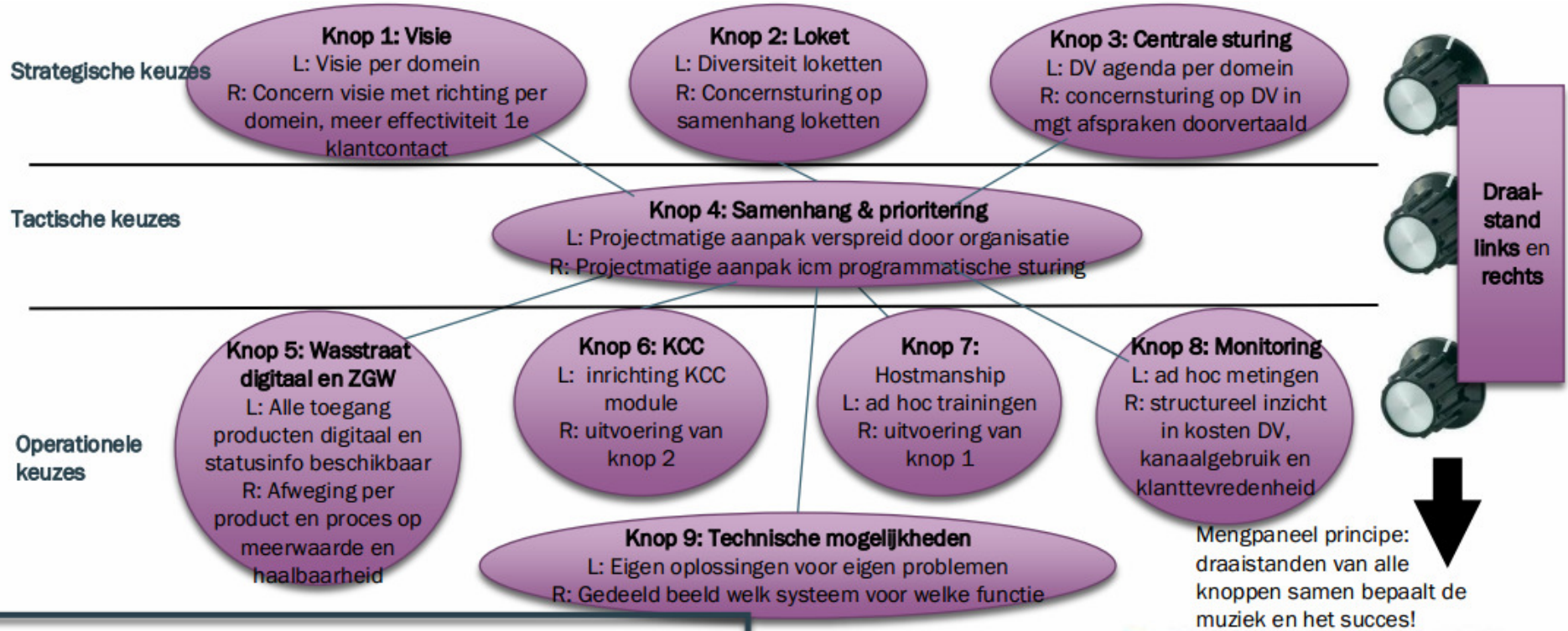
BIJLAGE A

Overzicht lopende trajecten op gebied van dienstverlening

INTERN

1. Focus 2017
 - a. Digitalisering producten en diensten
 - b. Zaakgericht werken (mijnapedoorn.nl)
 - c. KCC
 - d. Monitoring
 - e. Hostmanship
2. NUP
 - a. BRK
 - b. BRP
 - c. NHR
 - d. BAG
 - e. DGR (distributievoorziening, gegevensmagazijn en raadpleeg)
 - f. E-herkenning
 - g. Mijnoverheid.nl
3. Ontwikkeling I-visie
4. KCC doorontwikkeling (samensmelting 4 teams POW)
5. Digitaal iDeaal (DMS)
6. Huis van de stad
 - a. Fysieke inrichting
 - b. ICT
7. Toptaken website
8. Kanaalsturingsoverleg
9. Mijnstadsbank
10. Digitalisering procesketens Inkomen (WA)
11. Regionaal Belastingkantoor Tribuut
12. GVOP
13. Melddesk app
14. WMO loket
15. Duurzaamheidsloket
16. Nieuwe telefonie
17. Telefonische bereikbaarheid
18. Wijkgericht werken/Stadsdeelaanpak
19. Ontwikkeling CMO
20. Ondernemersplein
21. Ondernemingsdossier
22. Omgevingswet + -loket
23. Ondernemerspeiling
24. Burgerpeiling
25. MD programma (internalisering BUS)

BIJLAGE B MENGpaneel



BIJLAGE C

Begroting programma DV 2016-2017

	Knop	Prioriteiten 2016	Uren 2016 - 2017	Gem. Tarief	Kosten	Dekking	Aanvullend nodig	Toelichting
1	Visie	* Werkend krijgen basisprincipes dienstverlening * Doorontwikkeling visie dienstverlening	150	100	15000	15000	0	
2	Loketten	* Gezamenlijk perspectief en (in-) richting digitale en fysieke loketten * Permanent inzicht en monitoring op loket ontwikkelingen	400	100	40000	0	40000	Nieuw "product"
3	Centrale sturing	* Sturing op dienstverleningsagenda concern * Verbinding politiek-bestuur	200	100	20000	20000	0	
4	Samenhang en prioritering	* Dagelijkse sturing samenhang * Inzicht ontwikkelingen en activiteiten en bijdrage dienstverleningsagenda concern	3400	100	340000	204000	136000	
5	Wasstraat Digitalisering	* Realisatie e-formulieren o.b.v. meerwaarde en haalbaarheid * per product (kanaal)strategie bepalen	11000	80	880000	792000	88000	Doorlopende oplevering van e-formulieren + formulieren andere kanalen t.b.v. ZGW

6	Wasstraat zaakgericht werken	* Ontsluiten statusinformatie behandeling aanvraag/zaak via MijnApeldoorn o.b.v. meerwaarde en haalbaarheid * per proces bepalen in welke mate statusinformatie via MijnApeldoorn ontsloten kan worden * Aanpak actuele knelpunten (o.a. privacy) en ervaring opdoen op kleine schaal POW vergunningen en/of WA Inkomen	5600	80	448000	403200	44800	
7	Loket uitvoering	* Eerst helderheid knop 2 * Low profile ervaring opdoen met KCC module	2800	80	224000	0	224000	Afhankelijkheid knop 2
					25000	25000	0	Incidentele investering KCC module
8	Hostmanship	* Ontwikkelen structurele aanpak sturing op kwaliteit direct klantcontact * Starten met onderdelen organisatie waar direct klantcontact plaatsvindt	1400	100	140000	0	140000	
9	Monitoring	* Structureel inrichten verbetercyclus dienstverlening; kanaalgebruik, inzicht kosten dv,	1400	80	112000	28000	84000	
					25000	25000		klanttevredenheid meting

10	Technische mogelijkheden	* Doorontwikkeling Webnext * Ontwikkeling Roadmap ICT (i-visie) i.r.t. dienstverleningsagenda			200000	0	200000	* Doorontwikkeling Filenet bij programma Digitaal Ideaal * geen uren opgenomen roadmap ; uitgangspunt wordt meegenomen in i-visie
Algemeen	Communicatie	* Communiceren concerndoelen dienstverlening (nieuwe koers – basisprincipes) en betekenis organisatie * Relatie met programma Digitaal iDeaal	1000	90	90000	35000	55000	
	Totaal		27350		2469000	1547200	956800	

Programma organisatie

