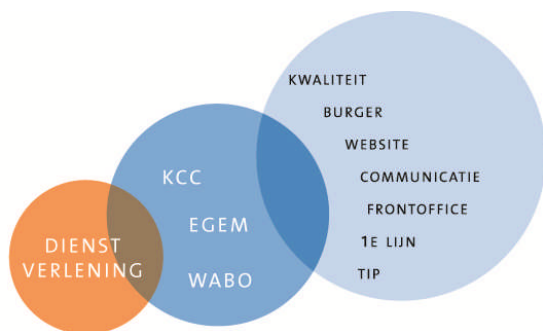


gemeente **Steenbergen**

Dienstverleningvisie gemeente Steenbergen
Geactualiseerde visie 2012-2015



Versie: 4.0
Datum: 25 januari 2013
Door: Novostar Publieke Dienstverlening
Adviseur: Sieka Geldof, Lotte Jongeleen

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. De visie op dienstverlening tot 2015.....	5
2.1 Visie Antwoord© fase 4	5
2.2 De Steenbergse visie	7
2.3 Het KCC.....	10
2.4 Werkprocessen 'lean' maken	11
2.5 Visie digitalisering en inzet social media	12
2.5.1 Visie op zaakgericht werken.....	12
2.5.2 Inzet nieuwe media	13
2.5.3 De relatie met het informatiebeleidsplan	14
2.5.4 Werkverandering door digitalisering	15
3. Conclusie en activiteiten	15
3.1 Conclusie: visie tot 2015 samengevat	15
3.2 Voorgestelde activiteiten	16
Bijlage 1 Resultaten workshop TOP dienstverlening: visie en ambities.....	24
1. Inleiding	24
2. Model KCC	24
3. Waar staat de gemeente Steenberg?.....	26
3.1 Omschrijving fase 4	26
3.2 Antwoordmeting gemeente Steenberg	27
3.4 De servicekanalen.....	30
3.5 Activiteitenoverzicht n.a.v. Antwoordscan	31
Bijlage 2: Toelichting Fase 4: Gemeente geeft <i>Antwoord©</i>	33
Uitdagingen en maatregelen voor fase 4: Gemeente geeft <i>Antwoord©</i>	34
Bijlage 3: visie op Zaakgericht Werken Gemeente Steenberg	36
1. Uitgangspunten voor zaakgericht werken	36
2. Voordelen: wat levert ZGW ons op?	37
3. Actiepunten vervolgfase.....	38

Visie 2020: Steenbergen, een gemeente om nooit te verlaten

Wanneer je een schip wil bouwen;

Breng dan geen mensen bij elkaar om timmerhout te sjouwen;

Deel ook geen plannen mee;

Maar laat mensen eerst verlangen naar de eindeloze zee.

“Het is hartje zomer in 2020 en het is fantastisch weer. We kijken terug op een document uit 2012. Hoe goed is onze toekomstvisie uitgekomen?”

Eigenlijk valt dat niet tegen. Het gemeentehuis is volledig gewijzigd. In de hal zijn de balies verwijderd en zijn er 2 geweldige leuke woonkamers voor terug gekomen. Onze klanten die behoefte hebben om nog met één van onze ambtenaren te spreken, worden in een relaxte geweldige ambiance geholpen

Het bezoek van deze klanten is volgens de laatste peilingen nog maar 10% van aantal bezoekers dat we in 2012 hadden. Onze “SRV wagen” bezoekt wekelijks alle kernen voor alle vragen en producten. Alle documenten worden thuis bezorgd en onze afdeling “after sales” houdt onze dienstverlening scherp onder controle.

De website van de gemeente is de winkel geworden waar onze klanten terecht kunnen. Op deze site kan er direct met onze medewerkers worden gechat en er direct hulp wordt verleend indien de klant dit wenst. De afdeling Twitter is een belangrijke schakel geworden voor de interactie van burgers met het gemeentebestuur.

We zijn de eerste gemeente van Nederland waarbij we ook echt 24 uur digitaal open zijn met persoonlijke ondersteuning. Het nieuwe werken is zodanig geïntegreerd dat velen ambtenaren vanuit huis deze ondersteuning bieden. Door succesvol om te gaan met het nieuwe werken staan we aan de vooravond van de integratie met Stichting Vraagwijzer, het CJG en de ISD in het gemeentehuis. Eindelijk alles onder één dak.

1. Inleiding

De gemeente Steenbergen werkt hard aan het verbeteren van de dienstverlening. De gemeente Steenbergen wil kiezen voor een dienstverleningsvisie die aansluit op de eigen sterke punten, zonder daarbij de overheidsrichtlijnen van onder andere Antwoord© en het I-NUP uit het oog te verliezen. In de afgelopen vier jaar heeft de gemeente Steenbergen veel activiteiten uitgezet en doelstellingen gerealiseerd en zijn er verdere discussies gevoerd ten aanzien van de ontwikkeling en inrichting van de dienstverlening.

De gemeente Steenbergen wil nu een visie neerleggen die uitdagend en 'toekomstbestendig' is. De dienstverleningsvisie is voorheen vastgelegd in het rapport "Inrichting dienstverlening gemeente Steenbergen 2008 – 2011", de notitie "Piketpaaltjes 2009", de "Contourennota doorontwikkeling dienstverlening 2010-2011" en het "Informatieplan 2008 – 2012". Deze geactualiseerde visie omschrijft de doelstellingen tot 2015, maar met een doorkijk naar de langere termijn. In deze visie wordt duidelijk en helder beschreven welke positie de gemeente Steenbergen op het vlak van dienstverlening in de toekomst wil innemen binnen haar omgeving, richting haar inwoners en bedrijven in de huidige context. Dit in lijn met de landelijke ontwikkelingen, waarbij de gemeente Steenbergen niet uit het oog verliest dat in 2015 de gemeente dé herkenbare ingang is voor alle vragen aan de overheid voor burgers, bedrijven en instellingen.

2. De visie op dienstverlening tot 2015

De gemeente is ambitieus en wil de Steenbergse burger de dienstverlening bieden die passend is bij de gemeente en haar inwoners. Deze visie vormt het vertrekpunt van de verdere doorontwikkeling van de dienstverlening.

2.1 Visie Antwoord© fase 4

De gemeente Steenbergen wil haar dienstverlening op hoofdlijnen nog steeds onder de paraplu van Antwoord© inrichten. De gemeente heeft tot en met fase 3 de afhandeling van het contact met de burger op orde gebracht en de voorzieningen georganiseerd die daarvoor nodig zijn. Fase 4 houdt in dat het KCC de dienstverlening verbetert door processen te verbeteren, proactief diensten te verlenen en contacten met burgers te voorkomen. In lijn met de eisen die Antwoord© stelt voor fase 4, wil de gemeente Steenbergen de volgende speerpunten oppakken:

- Het KCC neemt de regie op het proces van het klantcontact. Een burger vraagt bijvoorbeeld om een meervoudig product. De frontoffice neemt de rol van casemanager/regisseur op zich; zet de individuele enkelvoudige vragen uit in de organisatie en bewaakt vervolgens de levering van het gehele product door de verschillende backoffices van de gemeente. De rol van het KCC is er hierbij vooral op gericht om te bewaken dat de burger tijdig de juiste informatie ontvangt.
- De burger kan steeds vaker zelf transacties verrichten via bijvoorbeeld zijn PIP. Zo kan men zonder de tussenkomst van een ambtenaar zelf gba uittreksels en vergunningen regelen, een ontheffing aanvragen of een kopie van een akte burgerlijke stand bestellen.
- De gemeente organiseert de dienstverlening meer om de burger heen, in plaats van dat de burger diverse loketten moet aflopen. In plaats van het meermaals uitvragen van persoonlijke gegevens gedurende het proces, vraagt de gemeente direct toestemming voor het verrichten van transacties of het verzenden van persoonlijke gegevens aan derden (bijv. voor instanties en andere gemeenten).
- De gemeente gebruikt het inzicht in contact met de burger om het aantal contacten te reduceren en de afhandeling van een contact te verbeteren. Dit is mogelijk door productinnovatie, waardoor administratieve lasten afnemen. Hierbij kan gedacht worden aan pro-actief berichten sturen per e-mail of met een speciale gemeente app. Door de klant vooraf te informeren, is het minder vaak noodzakelijk de gemeente te bellen of langs te komen. Bijvoorbeeld: meldingen voor klanten in een specifieke wijk dat er wegwerkzaamheden zijn, klanten per mail of sms informeren als paspoort verloopt en wat men moet meenemen voor de aanvraag.
- De informatie over transacties en procesverloop uit de backofficesystemen is beschikbaar in het KCC via het klantcontactstelsel. Van het KCS kan de KCC medewerker informatie aflezen uit eerdere klantcontacten, documenten opvragen die gerelateerd zijn aan de (lopende) zaak en statusinformatie over de afhandeling inzien. In het KCS worden door collega's in de gehele organisatie klantcontacten geregistreerd die persoonlijk, telefonisch of schriftelijk hebben plaatsgevonden. Op deze manier is de 1^e lijn continu up-to-date geïnformeerd over de specifieke klantsituatie. Daarnaast kan men in het KCC toetsen of

leveringsafspraken met de burger nagekomen worden. Mocht dit niet het geval zijn, kan de KCC medewerker actie ondernemen door collega's aan te spreken.

- Met de backoffices zijn samenwerkafspraken vastgelegd: het KCC wil dat de backoffice aan de servicenormen voldoet en omgekeerd wil de backoffice dat het KCC de processtappen correct uitvoert. Door concrete verbeterresultaten en onderling vertrouwen accepteert de rest van de organisatie de regierol van het KCC.

Vanuit de antwoordmeting tijdens de workshop is onderstaand overzicht opgesteld, waarin wordt weergegeven wat moet worden opgepakt om fase 4 van Antwoord te bereiken. (met **groen** is aangegeven op welke onderdelen de gemeente Steenbergen al in fase 4 verkeerd, met **geel** is aangegeven welke onderdelen nog 'ingehaald' moeten worden vanuit fase 3 en met niet gemarkeerde velden geven aan welke onderdelen fase 4 betreffen en dus ook nog uitgevoerd moeten worden).

	Onderwerp....	Richtlijn Antwoord voor fase 4
1	Voor het beantwoorden van (aan)vragen hanteert de gemeente	..een KCC dat regie voert op het klantcontact.
2	Kwaliteit leveren betekent voor energie steken in	..het pro-actief naar de burger toe en onnodig klantcontact voorkomen.
3	De doorlooptijd van afhandelingscontacten	..wordt zelfs voor complexe vragen kort gehouden.
4	De gemeente kan in 1 klantcontact beantwoorden	..80% van alle gemeentevragen.
5	Wat dienstverlening kost aan geld	..is gering en in service afspraken vastgelegd.
6	Wie een bedrijf wil vestigen, krijgt van de frontoffice	..alle gemeentelijke diensten.
7	Wie een zorgvraag heeft, krijgt van de frontoffice	..alle gemeentelijke diensten.
8	Wie wil gaan (ver)bouwen, krijgt van de frontoffice	..omgevingsvergunning (integrale intake en gemeentelijke afhandeling).
9	Management van contactkanalen gebeurt	..als onderdeel van het gemeentelijk beleid.
10	Doelgroepen	.. zijn bekend maar worden nog niet per groep benaderd. .. worden per kanaal apart gespecificeerd. .. krijgen elk hun optimale kanaalmix. Voeren via het KCC regie op het beleid.
11	Hoe verloopt het gemiddelde leveringsproces?	Afgehandeld onder regie van het KCC.
12	In welke mate zijn processen vastgelegd	Van aanvrager tot afnemer

13	In welke mate is de voortgang navolgbaar voor de afnemer?	Via een externe voortgangsvoorziening. Navolgbaar en bijstuurbaar.
14	In de aansturing wordt vooral gelet op	..doeltreffende interactie met de klant.
15	De managementinformatie over dienstverlening omvat	klanttevredenheid (doorlopend).
16	Doelgroepcijfers	..tonen integraal contactgedrag. Bevatten wensen en prioriteiten.
17	Klantgegevens	..zijn met kanaalgebruik aangevuld. Bevatten integrale contacthistorie. Tonen integraal klantbeleid.
18	Opslag en beschikbaarheid van gegevens?	Alle gemeentelijke diensten maken enkel en alleen gebruik van de basisadministraties (verplicht).
19	Informatie architectuur?	De gegevens zijn basis voor uitvoeringsregie en ontwikkeling nieuwe producten.
20	Visie op dienstverlening	..is een complete visie op dienstverlening.
21	De cultuur kenmerkt zich door	..een regisserend klant contact centrum.
22	De organisatiestructuur omvat	..een regisserend klantcontact
23	De kerncompetentie van de frontoffice medewerkers is	..klantcontact sturen
24	Belangrijke kennisdomeinen zijn	.. doelgroepkenmerken.

2.2 De Steenbergse visie

De gemeente Steenbergse onderschrijft nog steeds de gekozen visie en ambities die eerder geformuleerd zijn. Dit is tijdens een workshop op 5 april nog eens bekrachtigd. Evenals de opzet van twee KCC's en het eindmodel KCC. De workshop *'Top dienstverlening: de gemeente Steenbergse op weg naar fase 4'* is georganiseerd om de visie en ambities omtrent het KCC te herijken, om een gezamenlijk beeld te schetsen van de dienstverlening in de (nabije) toekomst en om alle neuzen weer dezelfde kant op te krijgen. Daarbij hoort tevens het formuleren van enkele ambities en bijbehorende activiteiten voor de korte termijn en langere termijn. Vanuit de workshop is de volgende visie op dienstverlening geformuleerd:

Dichtbij de burger

De dienstverlening dichtbij de burger houden, heeft op meerdere facetten betrekking. Enerzijds op het feit dat Steenbergse de dienstverlening dichtbij de klant brengt en heeft hierin een proactieve houding. Het klantcontact is persoonlijk en verloopt volgens het voorkeurskanaal van de klant. Dit kan zijn in het directe contact op het gemeentehuis of aan de telefoon, via de formele schriftelijke kanalen post en email of bij de klant in zijn vertrouwde omgeving via nieuwe (sociale) media, de website of een ontmoeting thuis. Welk pad de burger ook bewandelt voor zijn product of dienst, de basis van dienstverlening is gelijk. Hiervoor is het nodig de klant te kennen, de organisatie monitort continu waar de behoeftes liggen, hoe de klant producten aangeleverd wil krijgen en hoe deze

behoeften veranderen. De burger wordt periodiek gevraagd om zijn mening over de dienstverlening en waar mogelijk betrokken bij de verbetertrajecten. Zo blijft Steenbergen de klant dichtbij zich houden.

De gemeente Steenbergen is laagdrempelig te bereiken voor de klant en de weg die de klant binnen de gemeenteprocessen moet bewandelen is zo kort als mogelijk. Steenbergen biedt daarmee zoveel mogelijk de dienstverlening aan in de frontlinie van de organisatie. Kwaliteit staat hierbij voorop!

Anderzijds betekent de dienstverlening dicht bij de burger organiseren, dat de voorkant van de dienstverlening dichtbij moet zijn. De burger weet waar hij voor de dienstverlening terecht kan en bepaalt zelf via welk kanaal. Dichtbij de burger betekent ook, dat samenwerkingsinitiatieven leiden tot het elders onderbrengen van (delen van) gemeentelijke dienstverlening, dan wordt het nieuwe organisatieonderdeel dat deze diensten verleent gezien als een onderdeel van de eigen gemeente. Dat betekent dat de dienstverlening moet blijven voldoen aan dezelfde condities die binnen de gemeente zelf gelden, zoals de normen die in het kwaliteitshandvest zijn vastgelegd.

Samenwerking voor verbetering

De gemeente Steenbergen wil samenwerken met andere gemeenten en ketenpartners, wanneer dit voor beide partijen tot verbetering kan leiden (in kosten en / of in kwaliteit). Bij samenwerking met andere gemeenten kan gedacht worden aan het gezamenlijk optrekken in de aanschaf van ICT voorzieningen, gezamenlijk organiseren van opleidingen en uitwisselen van personeel. Samenwerking met ketenpartners is vooral een voordeel voor de klant wanneer informatie wordt uitgewisseld en via het KCS beschikbaar is voor de KCC medewerkers van de gemeente. Wanneer uitvoeringstaken gemeenschappelijk weggelegd worden, ontstaat de vraag tot op welk niveau voor deze producten binnen de 'eigen' gemeente dienstverlening wordt aangeboden. De gemeente Steenbergen wil hierin de frontofficetaken in ieder geval dichtbij de burger houden. De inhoud van de taak bepaalt de samenwerkingsvorm en met wie wordt samengewerkt! Daarbij zal per onderwerp bekeken worden of samenwerking in een groter verband niet ten koste gaat van de slagvaardigheid die de gemeente momenteel heeft. De gemeente Tholen kan in de nabije toekomst een belangrijke samenwerkingspartner worden.

Kwalitatief en gefundeerd

Het fundament van de dienstverlening van Steenbergen bestaat uit slim ingerichte processen. Het uitgangspunt hierbij is de wens van klant en zijn of haar tevredenheid. Efficiency in dienstverlening is een bijkomend voordeel maar zeker geen doel op zich. De kwaliteit van de producten en informatie staat voorop, dit betekent dat de inhoudelijke deskundigen in alle gevallen de eindverantwoordelijkheid heeft over de inrichting van het proces en de bijbehorende informatie over alle kanalen. In de dienstverlening vormt het digitale kanaal de basis. De zelfredzame burger kan zodoende naar eigen wens en behoefte inzicht krijgen in informatie en de status van eventuele aangevraagde producten. De medewerkers dienstverlening werken met deze zelfde basis om bezoekende en bellende klanten te helpen. De gemeente probeert klantvragen te voorkomen. Komt een vraag toch op de organisatie af dan wordt deze snel en goed afgehandeld. De klant weet wat hij of zij kan verwachten, Steenbergen communiceert hierover duidelijk. De dienstverlening wordt meetbaar gemaakt, op de cijfers wordt intern gestuurd en extern gerapporteerd.

Passend bij de Steenbergse maat en schaal

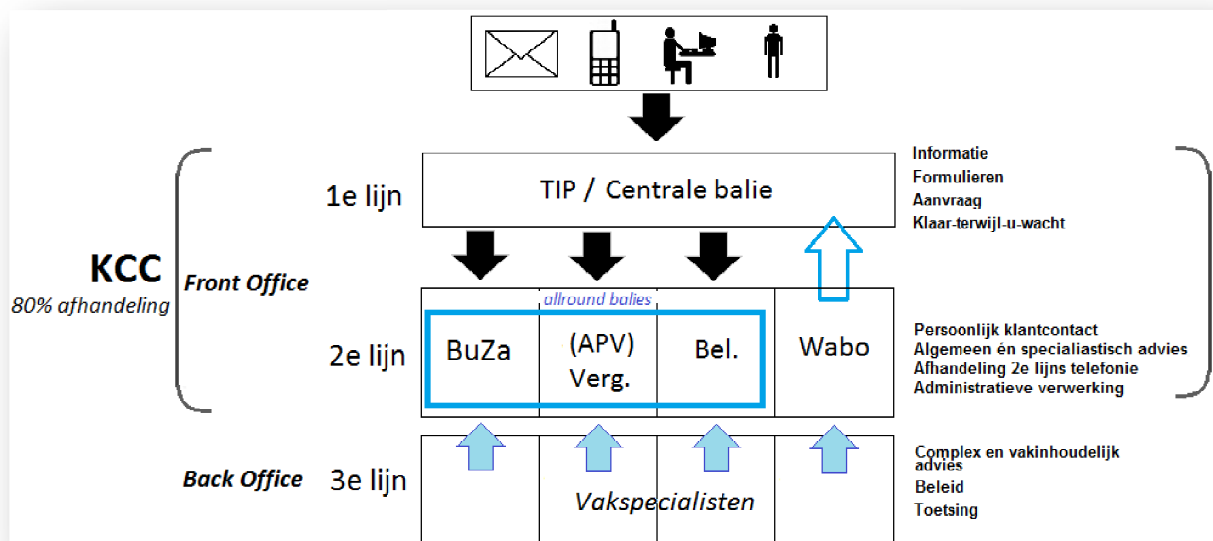
De dienstverlening van Steenbergen sluit aan bij de wensen van de inwoners. Doelmatigheid is het uitgangspunt bij de service van de gemeente. De deur staat voor de klant altijd open, maar de organisatie maakt wel bewuste keuzes over de investeringen die zij doet in de dienstverlening. Zoveel mogelijk wordt hierbij de klant betrokken. In de bijlage is een uitgebreide uitwerking van de resultaten van de workshop bijgevoegd.

2.3 Het KCC

Het Klant Contact Centrum (KCC) is voor de gemeente Steenbergen de toegangspoort voor burgers, bedrijven en instellingen voor alle contacten met de overheid. De gemeente Steenbergen heeft daarbij voor de volgende opzet gekozen:

De burger herkent in de gemeente Steenbergen twee loketten (KCC's) voor de dienstverlening. Eén KCC voor de "harde" kant van gemeentelijke producten en diensten zoals (bouw)vergunningen, burgerzaken, milieu, belastingen, e.d. bij het KCC op het gemeentehuis. Daarnaast één loket/KCC voor de "zachte" kant van de dienstverlening (de zorgproducten) op locatie van Vraagwijzer, inclusief het centrum voor Jeugd en Gezin, Sociale Zaken en het Wmo-loket. De gemeente heeft ten aanzien van het Centrum voor Jeugd en Gezin vooral een faciliterende rol. De uitgangspunten uit het dienstverleningsconcept worden als basis gebruikt voor samenwerkingsafspraken met de ketenpartners die in Vraagwijzer participeren.

Bij het KCC op het gemeentehuis heeft de gemeente Steenbergen gekozen voor een opzet met een Telefonisch informatie Punt (TIP), in combinatie met een centrale balie als 1^e lijns dienstverlening. Bij de 1^e lijns dienstverlening wordt de burger zoveel mogelijk direct geholpen via de diverse servicekanalen. Dit vanuit de landelijke filosofie om in het eerste klantcontact zoveel mogelijk meest gestelde vragen te beantwoorden; algemene informatie te verstrekken en (snel)producten af te geven. Hierdoor wordt de organisatie ontlast, immers hoe meer contacten er via de 1^e lijns dienstverlening aan centrale balie en TIP worden afgehandeld, hoe minder standaard telefoontjes, e-mails, brieven, E-formulieren, e.d. op de vakafdeling terechtkomen. Door de centrale balie en het TIP wordt de burger nog maximaal 1 keer doorverwezen naar een vakbalie (loketten burgerzaken, vergunningen, belastingen); een vakspecialist in de backoffice of naar Vraagwijzer. De medewerkers van de vakbalies beschikken over kennis van meerdere vakgebieden. Zij verstrekken dan z.g. allroundbalieproducten, dat wil zeggen dat deze bij iedere balie verkrijgbaar zijn. Hiermee worden de vakbalies minder kwetsbaar, maakt het de onderlinge uitwisselbaarheid groter en kunnen pieken gemakkelijker worden opgevangen. Op de volgende pagina wordt weergegeven hoe het gewenste model KCC er voor de locactie 'Buiten de Veste' uitziet in fase 4 van Antwoord©.



Deze aanpak blijkt succesvol. De gemeente Steenbergen levert dienstverlening op maat; oogst hiermee tevredenheid van haar burgers en scoort goed ten opzichte van landelijke benchmarks. De 1^e lijns dienstverlening bij het TIP/de centrale balie is inmiddels in staat om 70 % van de klantvragen af te handelen en 81 snelproducten uit te geven. Bij de allroundbalie is men inmiddels in staat om elkaar voor de vakdisciplines burgerzaken, APV vergunningen en belastingen volledig op te vangen. Vanuit deze uitgangspositie wil de gemeente Steenbergen haar dienstverlening over de vier dienstverleningskanalen (Schriftelijk, Telefonisch, Elektronisch en Persoonlijk) verder optimaliseren. Daarbij ligt er de uitdaging om in te spelen op regionale ontwikkelingen en de rol die de gemeente Steenbergen in het digitale tijdperk wil innemen. Naast snelle, vriendelijke en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening komt daar als doelstelling bij om de eigen processen efficiënter in te richten.

2.4 Werkprocessen 'lean' maken

De gemeente Steenbergen heeft diverse processen beschreven. Deze procesbeschrijvingen zijn echter statisch en zijn sinds de eerste versie niet meer geactualiseerd naar de ambities die de gemeente Steenbergen heeft voor de komende jaren. In de periode 2012-2015 zal de aandacht moeten uitgaan naar het optimaliseren van processen: processen lean inrichten, deze opnieuw op eenvoudige en werkbaarwijze beschrijven, en de juiste werkwijze tussen de oren krijgen bij alle betrokkenen in het proces.

Om processen 'lean' te maken zullen de diverse processtappen kritisch bekeken moeten worden en moet bij elke stap getoetst worden of deze 'waarde' heeft voor de klant, de organisatie of de maatschappij. Wanneer dit niet het geval is, moet de processtap weggelaten worden, of anderszins ingericht. Hiermee worden de zogenaamde 'verspillingen' geanalyseerd en kan het proces efficiënter ingericht worden.

2.5 Visie digitalisering en inzet social media

De gemeente Steenbergen stelt zich ten doel om richting 2015 buiten de gebaande paden te denken en het digitale kanaal een prominente rol toe te bedelen. Dit betekent dat de inzet van de 'ouderwetse' kanalen kritisch onder de loep mag worden genomen. In de ideale situatie zal gebruik van het digitale kanaal namelijk leiden tot een vermindering van klantcontacten via telefoon en balie. Kanttekening hierbij is dat deze manier van werken om investering in verdere digitalisering vraagt. Het communicatiebeleid van de afgelopen periode wordt geëvalueerd. Elementen uit deze evaluatie vormen input voor het nieuwe communicatiebeleidsplan. In dit nieuwe communicatiebeleidsplan zal de rol van sociale media voor de gemeente Steenbergen duidelijk worden weggezet.

2.5.1 Visie op zaakgericht werken

Een workshop over zaakgericht werken die recent gehouden is, vormt deels input voor het informatiebeleidsplan. Tijdens deze workshop is een visie op zaakgericht werken geformuleerd, die kort samengevat als volgt luidt:

Zaakgericht werken (ZGW) is de organisatiebrede werkwijze waarmee we klantgericht en samen werken aan de uitvoering van gemeentelijke taken. We doen dit met behulp van een zaakstelsel en leggen hetgeen we doen vast in een zaakdossier.

ZGW maakt het beter mogelijk om:

- Vanuit de frontoffice (telefonisch en persoonlijk) de klant te informeren over de status van zijn aanvraag.
- Pro-actief en op digitale wijze (schriftelijk) de klant over de voortgang van een aanvraag te informeren.
- Kanaalonafhankelijk dezelfde informatie aan de klant te verstrekken.
- ZGW draagt daarmee bij aan de bedrijfsbrede competentie 'Klantgericht Werken'.

ZGW maakt het beter mogelijk om:

- Werk snel van collega's over te nemen terwijl het proces loopt, omdat relevante informatie voor iedereen centraal beschikbaar is.
- Met meerdere medewerkers aan een dossier te werken en de bijhorende informatie te delen.
- Heldere afspraken te maken over de interne verdeling van taken tussen frontoffice en backoffice.
- Heldere afspraken te maken over werkverdeling met externe partners en bij eventuele toekomstige uitbesteding van taken.
- ZGW draagt daarmee bij aan de bedrijfsbrede competentie 'Samenwerken'.

ZGW maakt het beter mogelijk om:

- Te sturen op voortgang van werk en gebruik van kanalen (inzichtelijk en meetbaar).
- Alle noodzakelijke informatie in een centraal systeem bijeen te brengen en de archieffunctie te optimaliseren.
- Plaats- en tijdonafhankelijk te werken.

In praktische zin betekent bovenstaande dat er een zaakstelsel beschikbaar moet komen waarin alle 'zaken' voor alle medewerkers inzichtelijk zijn. In dit zaakstelsel moet tevens statusinformatie zichtbaar zijn en zijn alle documenten die de zaak aangaan op eenvoudige wijze terug te vinden. Om het zaakstelsel optimaal te benutten koppelt dit bij voorkeur aan de 'interface' aan de voorkant waar het KCC de klantinformatie kan aflezen.

2.5.2 Inzet nieuwe media

De gemeente Steenbergen stelt zich ten doel om de komende jaren het personeel zo efficiënt mogelijk in te zetten, maar daarbij toch een 'bijzondere ervaring' qua dienstverlening voor de klant te creëren. Hierbij kunnen de volgende middelen worden ingezet.

De gemeente Steenbergen...

- zet e-formulieren op de website voor terugbelnotities die de klant zelf kan aanmaken met een verzoek of hij teruggebeld of –gemaïld kan worden over een bepaald onderwerp. Voordeel hiervan is dat de gemeente een reactie kan geven dat het beste schikt qua drukte en bezetting en op de manier die voor de klant het prettigst is. Dit is laagdrempelig, kosteloos en snel in te richten door middel van een kort en duidelijk e-formulier.
- voert intensieve analyse uit van de website op zoekpatronen, niet gevonden pagina's, meest bezochte pagina's, doorklikgedrag, doelgroeponderzoek, etc. om de website zodoende te optimaliseren qua zoektermen, layout, aangeboden informatie, producten, e-formulieren, etc. Deze analyses kunnen in eigen beheer worden gedaan, maar kunnen ook volledig worden uitbesteed.
- biedt de klant chatmogelijkheid via de website. Hierbij kan op twee manieren contact met de klant worden gemaakt: 1) de klant proactief benaderen met een pop-up via een chatbericht met de vraag of hij hulp nodig heeft. 2) Het gesprek op verzoek van de klant laten starten (door slechts één druk op de knop). In beide scenario's kan gekozen worden voor een video-chatmogelijkheid of chatmogelijkheid met getypte tekst.

Op den duur zou het succesvol inzetten van dit chatkanaal zelfs kunnen leiden tot drastische beperking en wellicht bijna verdwijning van het telefoonkanaal. Het video-chatkanaal kan tevens in breder verband worden getrokken tot zelfs 'conference calls' waarbij zakelijke contacten niet meer op afspraak hoeven komen, maar met meerdere mensen tegelijk digitaal in gesprek kunnen. De benodigde techniek om dit mogelijk te maken kan tegen zeer lage kosten geïmplementeerd worden met veelal de bestaande internetapplicaties¹ in combinatie met goede webcams. Van de medewerkers vergt dit een fikse snelheid blind typen. Voor videochat-gesprekken zijn geen bijzondere vaardigheden nodig (behalve bediening van de chatfunctie), gezien het feit dat face-to-face contacten reeds worden uitgevoerd aan de balies.

¹ Kosten voor inrichten van chatmogelijkheid kunnen op verzoek uitgezocht worden

- Informeert de klanten met korte informatieberichten (push-berichten) via Whats App, een berichtendienst die via internet wordt aangeboden en door alle moderne telefoons ondersteund wordt. Deze beslissing levert een kostenbesparing op ten opzichte van sms-verkeer. Deze ontwikkeling is kosteloos te realiseren.
- benut Twitter en Facebook voor het genereren van informatieve pushberichten (nieuws, filmpjes, polls) naar de klant. Daarnaast wordt deze social media ingezet om in contact te komen met de klant en vooral ook om te reageren op berichten van de klanten. Het inzetten van dit kanaal vereist dat er meerdere medewerkers worden vrijgemaakt om dit kanaal te bedienen, gezien de noodzaak om over deze kanalen een zeer korte reactietijd te borgen. Qua opleiding vergt dit minimale inspanning, de medewerkers moeten echter wel uitstekende schriftelijke vaardigheden hebben. Facebook biedt overigens ook een gratis chatfunctie, inclusief videochat.
- heeft een app ontwikkeld die volledige dienstverlening biedt aan haar klanten. Hierop is alle informatie van de gemeente Steenbergen uit de GPDC terug te vinden, worden nieuwsberichten getoond, kunnen direct afspraken worden ingeboekt, is de evenementenkalender geïntegreerd, kan direct worden gechat met de gemeente, staan wegwerkzaamheden benoemd en kunnen alle mogelijke wensen van de klanten nog toegevoegd worden. Het bouwen van een eigen app kost enige investering². Het is echter een middel om op zeer efficiënte wijze met de klant in contact te komen en op een manier die door een steeds grotere groep klanten gewaardeerd wordt.

2.5.3 De relatie met het informatiebeleidsplan

De visie richting 2015 is onlosmakelijk verbonden met het informatiebeleid van de gemeente Steenbergen, waarvoor momenteel een update wordt geschreven.

De volgende onderwerpen met een relatie tot het informatiebeleidsplan moeten vanuit de landelijke richtlijnen van Antwoord© voor fase 4 en de 'ambitieuze' ambities van de gemeente Steenbergen in ieder geval worden meegenomen in het informatiebeleidsplan:

- Samenwerking met ketenpartners, dan wel met collega gemeenten;
- Digitale kennisbank c.q. onderwaterschermen ten behoeve van scripts voor het KCC;
- Digitale midoffice inrichten om gegevens te ontsluiten voor het KCC vanuit de diverse basisregistraties en vakapplicaties, gekoppeld met inzicht in voortgang van de klantvraag en het volgen van het proces van de klantvraag, dit alles middels een Klant Contact Systeem;
- De PIP, waarmee de burger zelf transacties kan verrichten en inzicht krijgt in zijn eigen gegevens vanuit het KCS ;
- Inrichten van een zaakstelsel dat koppelt met backoffice applicaties en met het KCS;
- Het optimaal inrichten van de website;
- Het volledig digitaal kunnen afnemen van producten & diensten;
- Het vertrekken van meetgegevens uit de verschillende applicaties ten behoeve van het managementdashboard;

² Kosten voor het laten ontwikkelen van een app kunnen op verzoek uitgezocht worden

- De opslag en beschikbaarheid van gegevens is zodanig ingericht, dat alle gemeentelijke diensten gebruik maken van de basisadministraties;
- De informatiearchitectuur is zodanig ingericht, dat de gegevens de basis zijn voor uitvoeringsregie en ontwikkeling van nieuwe producten.

2.5.4 Werkverandering door digitalisering

Digitalisering levert niet alleen voor de klant een zichtbare verbetering in dienstverlening op, maar brengt ook grote verandering mee op de werkvloer. Doordat steeds meer producten volledig digitaal kunnen worden verkregen zonder tussenkomst van een medewerker en doordat herhaalverkeer (en klantcontact op zich) steeds meer wordt voorkomen door het pro-actief informeren en gebruik van een KCS, zal het aanbod fysiek baliewerk afnemen. Werkvoorraad zal zich meer en meer digitaal aandienen, wat inhoudt dat de baliemedewerkers hun ‘klantcontact’ steeds meer via de digitale weg zullen hebben. Hierop moet geanticipeerd worden met roostering, opleiding en ontwikkeling van de medewerkers. De medewerkers zullen aan de fysieke balie steeds meer tijd overhouden. In de ideale situatie wordt deze tijd opgevuld met het afhandelen van digitale klantcontacten.

Om inzicht te krijgen in de verwachte verschuiving van ‘fysiek naar digitaal’ kan allereerst een analyse uitgevoerd worden om de gevolgen van kanaalsturing en verdere digitalisering te meten. Dit kan aan de hand van referentiecijfers van de afgelopen 2 jaar om trends waar te nemen en groei in te schatten.

3. Conclusie en activiteiten

3.1 Conclusie: visie tot 2015 samengevat

De gemeente Steenbergen wil haar dienstverlening verder optimaliseren richting een volledig professioneel KCC in 2015. Hierbij wil Steenbergen een gemeente zijn die haar klanten een bijzonder niveau van dienstverlening biedt en hierbij inspeelt op de wens van de klant. Om dit te realiseren wil de gemeente Steenbergen:

- Dienstverlening blijven bieden over alle kanalen, maar de mogelijkheden van het digitale kanaal optimaal benutten. Hierbij kan de inzet van social media en mogelijkheden tot het voeren van digitale chatgesprekken een belangrijke rol spelen.
- Samenwerking allereerst inzetten om de eigen gemeentelijke dienstverlening optimaal aan de klant aan te bieden (d.m.v. 2 KCC's, voor de harde en de zachte kant van dienstverlening). Pas in een later stadium kan ook samenwerking gezocht worden op regionaal niveau. Ondanks deze samenwerkingsvormen blijft het streven om voor alle klantvragen een brede frontoffice functie te vervullen. Klanten worden nooit van het kastje naar de muur gestuurd.
- Dat de regie op het klantcontact volledig bij het KCC komt te liggen. Dit impliceert dat een compleet Klant Contact Systeem nodig is, waarin de KCC medewerkers de volledige klantdossiers kunnen inzien en de klant optimaal kunnen informeren. Daarnaast dient het KCS om te sturen op tijdige en correcte afhandeling. Om alle benodigde informatie te

ontsluiten via dit KCS, moet dit systeem koppelen met de diverse backoffice-applicaties en met het zaakstelsel.

- Optimale samenwerking binnen de eigen organisatie, zowel binnenshuis als samenwerking met andere partijen (ISD, RUD, etc.). Om dit te bereiken moeten duidelijke samenwerkingsafspraken geformuleerd worden en moet de onderlinge kennisoverdracht worden voortgezet. Daarnaast zal er intern goede afstemming moeten zijn over de inzet van de digitale kanalen.
- Processen zo optimaal mogelijk inrichten. Om processen zo 'lean' mogelijk in te richten, moet men kritisch kijken naar de huidige processen. Dit houdt in dat de afhandeltijd voor de klant minimaal wordt gehouden, dat het aantal handelingen voor de medewerkers zo beperkt mogelijk is, de gebruikte middelen zo weinig mogelijk zijn en dat de beschikbare tijd van alle medewerkers optimaal wordt benut.

3.2 Voorgestelde activiteiten

De visie die in dit document op papier is gezet, is vooral bedoeld om de doelstellingen te bepalen waar de gemeente Steenbergen de komende periode naartoe kan werken. Op basis van de input uit de workshop, de landelijke visie op dienstverlening en de visie op digitalisering, kan er een activiteitenplanning opgesteld worden voor 2012 en 2013 om de eerste resultaten uit de visie tot 2015 te realiseren. De genoemde activiteiten in onderstaande planning komen voort uit de specifieke eisen die Antwoord stelt, de wensen die de gemeente Steenbergen heeft ten aanzien van de digitale ontwikkelingen en de wensen die door het MT in de workshop zijn uitgesproken. Deze activiteitenplanning biedt een mogelijke route om de periode tot 2015 succesvol te doorlopen en daarbij de geformuleerde visie (deels) te realiseren. Uiteraard kan dit worden gezien als een dynamisch document waar activiteiten kunnen worden toegevoegd of weggelaten.

Activiteiten	2013				2014		Betrokken	Tijdinvestering (TI) en kosten €	
	Quick- win	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1			Q2
Samenwerking in de regio									
1.	Verkennen samenwerkingsmogelijkheden met andere gemeenten en ketenpartners.		■	■				Manager KCC	TI: 100 uur €0
	Opstellen intentieverklaring voor samenwerking t.b.v. MT/college			■	■			MT	
	Opstellen plan van aanpak					■	■	College	
2.	Verkennen mogelijkheden voor gezamenlijk onderbrengen telefonie (op het gemeentehuis en Vraagwijzer).			■				Manager Vraagwijzer en Manager KCC	TI: 100 uur €0
	Opstellen intentieverklaring voor samenwerking t.b.v. het MT/college.			■	■			MT college	
	Opstellen plan van aanpak.					■	■	Manager KCC	

Activiteiten		2013				2014		Betrokken	Tijdinvestering (TI) en kosten €
		Quick-win	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1		
Kanaalsturing digitale kanaal									
1.	Analyse uitvoeren om de gevolgen van kanaalsturing en verdere digitalisering te meten. Dit kan aan de hand van referentiecijfers van de afgelopen 2 jaar om trends waar te nemen en groei in te schatten.							ICT, Manager KCC, MT	TI: 40 uur €0
2.	Kanaalsturing op digitale kanaal, 20% meest gestelde vragen aanpakken, door: website optimaliseren / vraag-antwoordcombinaties vullen / statusinfo verstrekken via website om klantcontact via balie en telefoon te voorkomen / prijsvariatie aanbrengen							Webredactie, productverantwoordelijken	TI: Eenmalig 160 uur voor redactie kennisbank. Daarna wekelijks 1 uur €0
3.	Klantvraaganalyse uitvoeren om te analyseren welke producten aanvullend overgeheveld kunnen worden van 3 ^e naar 2 ^e lijn en van 2 ^e naar 1 ^e lijn t.a.v. alle kanalen (dus inclusief email, internet en post). Tevens geeft de klantvraaganalyse inzicht in verbetermogelijkheden van processen. (Doel hiervan: 80% norm afhandeling KCC breed). Tevens inzichtelijk maken met de KVA de boventallige uren van diverse afdelingen (inverdieneffect).							Hele organisatie	TI: Ca. 4 weken Tussen €0 en €6500
4.	Wachtbandje plaatsen bij de telefoon, die de burger verwijst naar de website. Zo kan een burger, wanneer hij in de wacht staat, ook besluiten om naar de website te gaan om daar de benodigde informatie vandaan te halen. Tevens kan het bandje melden dat de wachttijd aan de telefoon wat langer is en de burger doorverwijzen naar de website.							ICT	TI: ? €0
5.	Inrichten e-informatiepunt						>>	MT, TIP, balies	TI: ? €0

Activiteiten		2013				2014		Betrokken	Tijdinvestering (TI) en kosten €
		Quick-win	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1		
Processen optimaliseren									
1.	Aan de hand van de KVA, administratieve werkzaamheden organiseren voor het KCC (1 ^e en 2 ^e lijn) in downtime zoals beantwoorden (eenvoudige) post, e-formulieren en email. DIV kan de verdeling maken om af te handelen door 1 ^e of 2 ^e lijn.							Productverantwoordelijken Medewerkers KCC / DIV	TI: instructies / kennismiddagen: 100 uur €0
2.	Werkvorm met productduo's/ productverantwoordelijken in kennismiddagen aanscherpen, waarbij regelmatig overleg plaatsvindt tussen frontoffice en backoffice. Terugkoppeling en evaluatie door vakspecialist in kennismiddagen. Klantbeleving vanuit de frontoffice kan hierin gedeeld worden met beleid / vakspecialist.							Zie boven (kan gecombineerd worden)	Zie boven (kan gecombineerd worden)
3.	LEAN maken van de procesbeschrijvingen en interne klantprocessen. Het proces wordt hierbij inzichtelijk van aanvrager tot afnemer. Processen zodanig inrichten, dat het digitaal kanaal uitgangspunt is voor alle kanalen in het KCC om tot kanaalintegratie in fase 4 te komen.							Werkgroep kwaliteit	TI: 4 uur per deelnemer per maand €0
4.	Alle kanalen vangen in periodieke management rapportages om prestaties op alle kanalen te monitoren.							Manager KCC MT	TI: eenmalig 8 uur, daarna automatisch gegenereerd €0

5.	Opstellen notitie met de gevolgen voor het universeel aanvragen van paspoorten door klanten bij iedere willekeurige gemeente, incl. een inschatting als men het paspoort thuis gestuurd krijgt.								Kwaliteitsmedewerker burgerzaken	TI: 40 uur
6.	Op afspraak werken voor de allroundbalies uitbreiden. Voor deze producten kan de reeds aanwezige afsprakenmodule gebruikt worden.								Manager KCC Medewerkers KCC Voorlichting	TI: 40 uur €0
	Evaluatie medio 2013: <u>bekijken</u> of de efficiency zodanig is, dat overwogen kan worden om alleen nog maar op afspraak te gaan werken.									
7.	Uitvoeren doelgroep onderzoek over de diverse kanalen (zowel in- als externe klanten). Uitkomsten bundelen tot gericht advies over doelgroepbenadering, met daarin aandacht voor specifieke doelgroepen, waarvoor de gemeente voor bepaalde producten naar hen toe komt								Voorlichting Manager KCC Medewerkers KCC MT	TI: 40 uur €0
	Inzetten doelgroepgerichte klantbenadering. Dit houdt in dat de diverse doelgroepen bediend worden via hun voorkeurskanaal, waarbij toch wordt gestreefd naar kanaalintegratie om altijd hetzelfde antwoord te garanderen									TI: ? € ??
8.	Keuzebepaling integratie taakveld registratuur in het KCC (dit heeft een nauwe relatie met zaakgericht werken).								MT, DIV, Informatiebeleid	TI: 40 €0

Activiteiten		2013				2014		Betrokken	Tijdinvestering (TI) en kosten €
		Quick-win	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1		
Samenwerking front- en backoffice									
1.	Het maken van samenwerkingsafspraken: het KCC wil dat de backoffice aan de servicenormen voldoet en omgekeerd wil de backoffice dat het KCC de processtappen correct uitvoert. Tevens wordt hierin de rol van casemanager formeel vastgelegd.							Manager KCC Medewerkers KCC MT	TI: 80 uur €0
2.	Opstellen van een (beleids) notitie m.b.t. de rol van casemanager door de frontoffice. Invulling van de rol van casemanager is afhankelijk van de keuzes die worden gemaakt in zaakgericht werken.							Manager KCC Medewerkers KCC MT	TI: 40 uur €0
3.	Organiseren van “de dag van de dienstverlening” of “de week van de dienstverlening” om de producten en diensten op de website te promoten (bijv. door deze gratis of met korting te verstrekken in deze periode)							Voorlichting Manager KCC Medewerkers KCC MT	TI: 40 uur €1500
4.	Organiseren van zeepkistbijeenkomsten en andere manieren om de organisatie te informeren. (Intern meer de eigen successen verkopen en het creëert draagvlak).							Voorlichting Manager KCC	TI: 40 uur €0
5.	Het verminderen van telefonisch klantcontact door eenvoudige werkafspraken te maken over de wijze van afhandeling voor terugbelverzoeken. Dit kan d.m.v. een terugmelding naar het TIP via een gezamenlijke e-mailbox met koppeling aan de outlook agenda. En via een terugbelverzoek op de website. Het TIP kan deze ‘taakboxen’ monitoren.							Manager KCC Medewerkers TIP ICT	TI aanmaken outlook account : 2 uur TI monitoren taakboxen: 10 minuten per dag voor TIP €0
6.	Analyse huidige status en werkwijze taken die overgaan naar ISD							Manager ISD Manager KCC	TI: managers 10 uur Medewerkers 20 uur €0
	Opstellen scripts ten aanzien van de uitbesteding van taken aan de ISD.								
	Kennisoverdracht tussen medewerkers van het KCC en de ISD in verband met een goede doorverwijzing.							Medewerkers ISD en 1e lijn KCC	

Activiteiten		2013					2014		Betrokken	Tijdinvestering (TI) en kosten €
		Quick-win	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2		
Communicatie & social media										
1.	E-formulieren voor terugbelnotities								Webbeheer / MT	TI: ? €0
	Intensieve analyse website ter optimalisatie van de website								Webbeheer / MT	TI: ? €afh zelf doen of uitbesteden
	Chatmogelijkheid aanbieden aan klant: typen en video								Webbeheer / MT	nrb
	Klanten bij korte berichten informeren via sms en/ of Whats App								Webbeheer / MT	TI: ? €0
	Twitter en Facebook inzetten voor het genereren van pushberichten en om in contact te komen met de klant								Webbeheer / MT	TI: 20 uur per week €0
	Ontwikkeling van een app voor tablets en smartphones								Webbeheer / MT	nrb
2.	Communiceren over successen richting de burger ('windowdressing'). Hierdoor krijgt de gemeente een beter image bij zijn/haar burgers. Niet alleen de negatieve verhalen, maar juist ook de succesverhalen vermelden								Voorlichting	TI: 16 uur €0
3.	Afspraken maken over registraties van in ieder geval bij de benchmark gevraagde gegevens								MT / betrokken medewerkers	TI: 2 uur €0
	Aanleveren gegevens via Corsa o.a. voor deelname aan de benchmark publiekszaken.								Applicatiebeheerder Corsa/ DIV Manager KCC Leverancier Corsa	TI: ? €0
4.	Opstellen e-mailprotocol, in het kader van het communiceren van 1 algemeen e-mailadres								MT & Informatiebeleid	Ti: 40 uur €0
5.	Invoering burgerpanel								Voorlichting, MT	TI: 25 uur €0

6.	Communicatie richting de burger over de twee KCC's in Steenbergen, zodat voor de burger duidelijk wordt waar de splitsing ligt.								Voorlichting	TI: 40 €?
----	---	--	--	--	--	--	--	--	--------------	-----------

Bijlage 1 Resultaten workshop TOP dienstverlening: visie en ambities

1. Inleiding

De gemeente Steenbergen onderschrijft nog steeds de gekozen visie en ambities, zoals deze bij de inleiding zijn beschreven. Dit is tijdens een workshop op 5 april nog eens bekrachtigd. Evenals de opzet van twee KCC's en het eindmodel KCC. In de workshop werden hier wel een aantal kanttekeningen bij geplaatst, aan de hand van de volgende stellingen:

- Hoe wil de gemeente Steenbergen omgaan met het landelijk Antwoord© concept in relatie tot de doelstelling dat de gemeente Steenbergen de toegangspoort voor de hele overheid wordt? Welke kansen en bedreigingen ziet men?
- Hoe ziet de gemeente Steenbergen het eindmodel KCC?
- Hoe verhoudt dit eindmodel KCC zich tot ontwikkelingen in de omgeving, zoals bijvoorbeeld: een RUD, de regionale samenwerking met de BER-gemeenten, de samenwerking met de gemeente Tholen, Vraagwijzer, de uitbesteding van belastingen, e.d.?
- Hoe ziet de gemeente Steenbergen dit in relatie tot het uitgangspunt: het KCC en de dienstverlening dicht bij de burger houden?

De gemeente Steenbergen onderschrijft de landelijke uitgangspunten (de gemeente als toegangspoort voor de burger voor alle overheidsdienstverlening), maar brengt wel een belangrijke nuancering aan, namelijk dat de gemeente zich allereerst richt op de eigen gemeentelijke producten en diensten over alle genoemde dienstverleningskanalen (STEP) en legt waar mogelijk verbindingen met ketenpartners, zoals bijvoorbeeld met Vraagwijzer. Met andere woorden; eerst de eigen dienstverlening op orde brengen en goede samenwerkingsafspraken maken met Vraagwijzer en haar ketenpartners, voordat de dienstverlening van andere overheden opgepakt wordt door het KCC (zoals bijvoorbeeld UWV, Provincie, e.d.).

Het model KCC zoals het geschetst wordt, komt onder andere tegemoet aan het uitgangspunt uit het dienstverleningsconcept om rekening te houden met maatschappelijke ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld: een RUD, regionale samenwerking met de BER-gemeenten, de samenwerking met de gemeente Tholen, de uitbesteding van belastingen, e.d. Het KCC blijft namelijk altijd voor de burger het 1^e aanspreekpunt voor de 4 dienstverleningskanalen, zodat de burger niet van het kastje naar de muur gestuurd wordt. Vanuit de visie dat het KCC in het 1e klantcontact zoveel mogelijk vragen afhandelt en daarna de burger nog één keer goed en gericht doorverwijst. Dit kan zijn een vakspecialist van de gemeente Steenbergen, maar ook een externe instantie.

2. Model KCC

Met dit model KCC houdt de gemeente Steenbergen de dienstverlening dicht bij de burger. De burger blijft namelijk altijd bellen, langskomen, mailen of schrijven naar het KCC van de gemeente Steenbergen. Mocht er in de toekomst sprake zijn van een regionaal KCC in BER-verband, of nadere samenwerking met een andere gemeenten, dan is het KCC van de gemeente Steenbergen hier al volledig voor toegerust, omdat er binnen het KCC generalisten werken die voor 70% tot 80% van alle vragen kunnen beantwoorden.

Hierbij worden wel een aantal kanttekeningen geplaatst:

- Ten aanzien van de uitbesteding van taken (zoals bijvoorbeeld belastingen, een RUD), ontstaat de vraag tot op welk niveau van deze producten het KCC dan nog binnen de 'eigen' gemeente de dienstverlening aanbiedt?
- Ten aanzien van regionale samenwerking is er veel differentiatie tussen de verschillende gemeenten en instanties. Hoe verder deze differentiatie doorloopt, hoe lastiger het wordt om in de toekomst samen te werken. Daarnaast zijn er ook regionale verschillen met betrekking tot de inrichting van een KCC. De gemeente Steenbergen vraagt zich af of en hoe, er dadelijk nog regionaal samengewerkt kan worden. Zeker, omdat de gemeente Steenbergen zich in fase 3, richting fase 4 bevindt en de andere gemeenten in de regio zich nog naar dit niveau moeten ontwikkelen. De gemeente Steenbergen kan als voorloper gezien worden en eventuele samenwerking zou hierop een remmende werking kunnen hebben. En men zou wellicht een deel van de regie op het klantcontact kunnen verliezen. De vraag hierbij is, of dit ten goede komt van de burger in de gemeente Steenbergen? Steenbergen heeft wel de intentie om samen te werken met andere gemeenten, maar wil dit niet ten koste van alles. Daarbij zal een gedegen afweging plaatsvinden van voor- en nadelen; de gevolgen voor de eigen dienstverleningsvisie en het niveau van dienstverlening naar de burger toe.
- De vraag "Hoe houd je je loketten op een goed niveau?" passeerde de revue. Wanneer ben je klaar voor samenwerking met een andere gemeenten en instanties (bijvoorbeeld de belastingdienst). Hoe richt je dit in en hoe ver ga je in de samenwerking? Enerzijds vanuit de efficiency gedachte, anderzijds vanuit de logica van de burger. Ook landelijke wetgeving kan hierbij een rol spelen, waarbij je als gemeente verplicht wordt tot samenwerking, danwel uitbesteding van taken.
- Hoe kun je naar de burgers goed communiceren over de twee KCC's? Hoe weet de burger waar de splitsing ligt en waar hij terecht kan voor zijn vragen? Nu is het voor de burger vaak onduidelijk of deze naar Vraagwijzer of naar het gemeente loket moet gaan. Wanneer de burger naar Vraagwijzer gaat, associeert hij dit vaak niet met de gemeente. Waarschijnlijk komt dat door het feit dat de burger hiervoor niet op het gemeentehuis moet zijn?
- Het is intern nog onduidelijk hoe er doorverwezen moet worden naar de ISD. Aan de hand van het kwaliteitshandvest zouden hier afspraken over gemaakt kunnen worden. Tevens is kennisoverdracht tussen medewerkers van het KCC en de ISD van belang voor een goede doorverwijzing.
- Voor het verder ontwikkelen van de dienstverleningskanalen en met name de ontwikkeling van de digitale dienstverlening, is het van belang om het aantal burgercontacten per kanaal in kaart te brengen. Zo kan het voorkeurskanaal van de burger bepaald worden om daarop qua dienstverlening te kunnen anticiperen (door kanaalsturing).
- "De logica van de burger en de grip op zaken binnen het KCC dienen met elkaar te stroken." Deze kanttekening heeft vooral betrekking op het feit, dat de omgeving erg in beweging is (RUD, uitbesteding van belastingen, ISD, BER-samenwerking, samenwerking met Tholen), waarbij het voor de gemeente al lastig genoeg is om dit te organiseren en daarbij het dienstverleningsniveau op pijl te houden. Daarbij mag de logica van de burger niet uit het oog verloren worden.

- Één gezamenlijk TIP (op het gemeentehuis) als ingang voor de beide KCC's, zou een ambitie kunnen zijn. Hierdoor hoeft er maar één TIP te zijn voor zowel het gemeenteloket als voor Vraagwijzer, wat FTE's en dus geld bespaart. En voor de burger is er 1 telefonische ingang via het 14+ netwerktelefoonnummer.

We houden de focus op de overgang van Antwoord© fase 3 naar fase 4 voor 2012/3013.

3. Waar staat de gemeente Steenbergen?

De gemeente Steenbergen heeft een z.g. Antwoordmeting uitgevoerd, waaruit blijkt dat de gemeente Steenbergen zich in fase 3 bevindt en op een aantal onderdelen in fase 4.

3.1 Omschrijving fase 4

Fase 4 houdt in dat het KCC de dienstverlening verbetert door processen te verbeteren, proactief diensten te verlenen en contacten met burgers te voorkomen. De gemeente brengt tot en met fase 3 de afhandeling van het contact met de burger op orde en organiseert de voorzieningen die daarvoor nodig zijn. Speerpunten voor fase 4 zijn:

- Het KCC neemt vervolgens de regie op de verbetering van de dienstverlening. Een burger vraagt bijvoorbeeld om een meervoudig product. De frontoffice neemt de rol van casemanager op zich en zet de individuele enkelvoudige vragen uit in de organisatie. De frontoffice bewaakt vervolgens de levering van het gehele product door de verschillende backoffices van de gemeente.
- De burger kan steeds vaker zelf transacties verrichten via bijvoorbeeld zijn PIP.
- De gemeente organiseert de dienstverlening meer om de burger heen (in plaats van dat de burger diverse loketten moet aflopen) en vraagt de burger toestemming voor het verrichten van transacties of het verzenden van persoonlijke gegevens aan derden.
- De gemeente gebruikt het inzicht in contact met de burger om het aantal contacten te reduceren en de afhandeling van een contact te verbeteren. Dit is mogelijk door productinnovatie, waardoor administratieve lasten afnemen.
- De informatie over transacties en procesverloop uit de backofficesystemen is beschikbaar in het KCC.
- Het KCC kan daardoor leveringsafspraken met de burger toetsen.
- Met de backoffices zijn samenwerkafspraken vastgelegd: het KCC wil dat de backoffice aan de servicenormen voldoet en omgekeerd wil de backoffice dat het KCC de processtappen correct uitvoert. Door concrete verbeterresultaten en onderling vertrouwen accepteert de rest van de organisatie de regierol van het KCC.

3.2 Antwoordmeting gemeente Steenbergen

Aan de hand van de Antwoordmeting zijn er tijdens de workshop een 9-tal stellingen bediscussieerd, die betrekking hebben op de doorontwikkeling naar fase 4 en op een aantal onderdelen nog op de doorontwikkeling in fase 3, te weten:

1. Een KCC dat regie voert op het klantcontact, eventueel ook richting andere overheden? Hoe ziet de gemeente Steenbergen dat?

De gemeente Steenbergen onderschrijft deze stelling en ziet de rol van het KCC ook als zodanig.

2. Zouden daar bijvoorbeeld serviceafspraken voor moeten worden vastgelegd? Op welke wijze zou dat het beste kunnen gebeuren?

- Door het vastleggen van samenwerkingsafspraken en het opstellen van een kwaliteitshandvest en deze regelmatig te toetsen en te monitoren. Hierbij kan het beste uitgegaan worden van een groeimodel en moet rekening gehouden worden met aanloopproblemen.
- Wanneer je voorop loopt in de regio (zoals de gemeente Steenbergen doet), kan het risico bestaan dat je wordt afgeremd door andere gemeenten en wellicht gedwongen wordt om eerdere keuzes ten aanzien van de inrichting van de beide KCC's te herzien. Hierdoor is het vooralsnog geen optie om samen te gaan werken met gemeenten in de regio. Er kan echter wel onderzocht worden of samenwerking met andere instanties (Waterschap, belastingdienst, UWV, etc.) tot de mogelijkheden behoort, die voor de dienstverlening en het KCC van de gemeente Steenbergen van toegevoegde waarde zijn.

3. Zouden we de klanten nog meer richting bepaalde kanalen moeten sturen, als onderdeel van het gemeentelijk beleid? Hoe ziet de gemeente Steenbergen dat en hoe zou dat het beste kunnen gebeuren?

- Ja, kanaalsturing dient echt meer te gebeuren!
- Het 'wachtbandje' dat aan de telefoon hangt kan bijvoorbeeld verwijzen naar de website. Zo kan een burger, wanneer hij in de wacht staat, ook besluiten om naar de website te gaan om daar de benodigde informatie vandaan te halen. Tevens kan het bandje melden dat de wachttijd aan de telefoon wat langer is en de burger doorverwijzen naar de website.
- Focussen op het optimaal inrichten van de website (en evt. ook meteen de PIP). Door deze optimaal in te richten en te 'stunten' met prijzen (lagere leges) kan de gemeente Steenbergen sturen richting het kanaal elektronisch.
- Wellicht is het een optie om "de dag van de dienstverlening" of "de week van de dienstverlening" te organiseren om de producten en diensten op de website te promoten (bijv. door deze gratis of met korting te verstrekken in deze periode).
- Doel hiervan is om het kantcontact via balie en telefoon te reduceren, waardoor het KCC andere diensten kan verlenen (zoals bijvoorbeeld: regie voering op klantcontact, uitbreiding werkzaamheden met afhandeling van klantvragen per email en post). Echter, de website en het elektronische kanaal dient dan wel op orde te zijn (bijvoorbeeld de Persoonlijke Internet Pagina).

- Wellicht dat de burger de wens heeft dat de gemeente met bepaalde producten naar hen toe komt? Misschien is dat wat ver gezocht, maar dit zou men bijvoorbeeld kunnen doen voor specifieke doelgroepen (bejaarden, mantelzorgers, jongeren, studenten?).

4. Zouden de klantprocessen nog meer vastgelegd moeten worden? Op welke wijze zou dat het beste kunnen gebeuren?

- Ja, met name gericht op “het van buiten naar binnen werken”, waarbij de klantvraag (ongeacht het kanaal) de start vormt voor het proces. Hiervoor is een goede interne afstemming nodig om duidelijk te krijgen voor wie welke stappen in het proces (vastgelegd in scripts) gelden en iedereen weet wat zijn taken zijn (dit punt heeft een duidelijke relatie met zaakgericht werken).
- Het LEAN maken van procesbeschrijvingen en interne klantprocessen binnen de gemeente Steenbergen. Dit proces stukt nu een beetje en zou weer opnieuw opgepakt moeten worden. Hierbij is een goede interne communicatie van groot belang.

5. Is de voortgang van klantvragen/processen volgbaar voor de klant en voor het KCC? ? Op welke wijze zou dat het beste kunnen gebeuren?

- Dit is nog niet het geval. Wel is dit onderwerp recent besproken tijdens een workshop over de invoering van zaakgericht werken, waar dit onderwerp een nauwe relatie mee heeft. Tijdens deze workshop zijn er afspraken gemaakt hoe de gemeente Steenbergen zaakgericht zou kunnen gaan werken (voor een terugkoppeling van de workshop, wordt verwezen naar bijlage 2).

6. Zouden we de klanttevredenheid en klantgegevens ook moeten uitbreiden met doelgroepgegevens/cijfers? Op welke wijze zou dat het beste kunnen gebeuren?

- Ja, mede omdat de meting aan Antwoord© duidelijk laat zien dat de gemeente Steenbergen op het onderwerp ‘doelgroepen’ nog achter loopt en zich in fase 1 bevindt. Dit behoeft dus nog ontwikkeling, alhoewel het merendeel van de gemeenten op dit onderwerp achter blijft.
- De vraag hierbij is, leggen we de focus op het interne proces of het externe proces? Extern houdt in dat er verschillende doelgroepen uit de maatschappij bedoeld worden. Intern houdt in dat je rekening houdt voor welk deel binnen de organisatie welke informatie is bedoeld. We zouden dit bijvoorbeeld eerst kunnen definiëren en vervolgens kunnen omzetten in een stappenplan, waarbij duidelijke kaders worden gegeven. We zouden dit ook kunnen koppelen aan de benchmark en check your service, waar we de klanttevredenheid al regelmatig mee meten?

7. De cultuur kenmerkt zich door een klantgerichte cultuur. Wat zou hieraan nog verbeterd kunnen worden?

- We denken hierbij aan zakelijke verbeterpunten die een klantgerichte cultuur ondersteunen zoals bijvoorbeeld: zaakgericht werken, procesverwerking en borging van trajecten, pro – actieve benadering naar de burger toe.
- Communiceren over successen richting de burger (‘windowdressing’). Hierdoor krijgt de gemeente een beter image bij zijn/haar burgers. Niet alleen de negatieve verhalen, maar **juist** ook de succesverhalen vermelden.

- Altijd rekening blijven houden met “Wat wil de burger?” met alles wat men als gemeente doet. Het is namelijk de burger waarvoor een gemeente de dienstverlening optuigt. Wellicht is het raadzaam om in dat kader een burgerpanel samen te stellen? In dit panel kunnen een aantal vertegenwoordigers van de burgers zitting nemen en op- en aanmerking van de burgers ventileren richting de gemeente. Hierdoor weet de gemeente Steenberg en beter wat er leeft in de gemeente en kan er pro-actief op ingespeeld worden.
- Ten behoeve van de medewerkers zijn er functieprofielen en kerncompetenties opgesteld. Tijdens de workshop is de vraag gesteld aan de hand waarvan deze zijn opgesteld? Is dit aan de hand van het geldende functieboek en in hoeverre speelt een klantgerichte houding/cultuur hierbij een rol?

8. Vormt de verbetering en ontwikkeling van de dienstverlening een integrale verantwoordelijkheid van het MT? Wat zou hieraan nog verbeterd kunnen worden?

- Ja, er kunnen echter nog wel een aantal aandachtspunten genoemd worden:
- Het is soms lastig te bepalen wat prioriteit heeft, omdat iedere afdeling zo zijn eigen prioriteiten heeft en er vanuit verschillende invalshoeken naar het KCC gekeken wordt. Hier zou wat meer consensus in kunnen komen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door duidelijke communicatie en concretisering van prioriteiten en planning.
- De communicatie van het MT richting het personeel is voor verbetering vatbaar, o.a. ten aanzien van veranderingen. Ook de betrokkenheid en participatie intern is voor verbetering vatbaar. En er kan meer draagvlak gecreëerd worden, bijvoorbeeld door het personeel vaker bij besluitvormingsprocessen te betrekken en door (mogelijke) besluiten duidelijker en eerder te communiceren. Daarnaast heeft de manier van informatievoorziening naar het personeel toe een invloed op de mate waarin er draagvlak gecreëerd wordt. In het verleden werd dit o.a. gedaan door middel van ‘zeepkistbijeenkomsten’, waar grote veranderingen werden gepresenteerd.
- Intern meer de eigen successen verkopen. Er mag intern gezegd worden dat het goed gaat! Ook hiervoor zouden de z.g. zeepkistbijeenkomsten benut kunnen worden.
- De MARAP weer invoeren. Daarbij kunnen de servicenormen en het kwaliteitshandvest getoetst en gevolgd worden. Daarnaast elkaar bijpraten met betrekking tot de stand van zaken en het losmaken van de ‘verkokering’.

9. Op welke onderdelen is de bedrijfsvoering voor verbetering vatbaar, die direct een relatie heeft met het verbeteren van de dienstverlening (quick wins?).

- De gemeente kan meer gebruik maken van social media.
- Het concretiseren van vragen en duidelijkheid scheppen, wie is waarvoor verantwoordelijk? Hieraan zou bijvoorbeeld zaakgericht werken een bijdrage kunnen leveren.
- Het gebruik van Ringmaster en CCR (?). Er moet duidelijk gecommuniceerd worden wat er uit welk systeem gehaald moet worden. Welke data zijn er nodig, hoe wil men deze verkrijgen en waar wordt de data voor gebruikt? Wellicht dat hierover afspraken gemaakt kunnen worden met de applicatiebeheerder(s)?

- Het aanleveren van gegevens via Corsa is nog onvoldoende o.a. voor deelname aan de benchmark publiekszaken. De gemeente Steenberg en scoort op dit onderdeel bij de benchmark namelijk nog onder de maat.

3.4 De servicekanalen

Naar aanleiding van de workshop kan het volgende gezegd worden over de dienstverlening en de verschillende dienstverleningskanalen: goede dienstverlening voor de klant houdt in dat hij zoveel mogelijk in het eerste klantcontact geholpen wordt. Voor alle kanalen wil dat zeggen dat het aantal contactmomenten met verschillende personen binnen de organisatie om antwoord te krijgen op één vraag, voor de klant geminimaliseerd moet worden. Het is daarbij voor de klant van ondergeschikt belang wie ‘achter de schermen’ de klantvraag specifiek afhandelt.

De regel van ‘80% van de klantvragen wordt in één keer beantwoord’ die Antwoord© hanteert, wil de gemeente Steenberg en verder vertalen naar uitvoering door het KCC. Hiermee wordt bedoeld dat de klant een bevredigend en volledig antwoord krijgt op zijn vraag. In de meeste gevallen gaat dit om een inhoudelijk antwoord, in andere gevallen volstaat het inboeken van een afspraak of doorverwijzing naar een andere instantie of collega.

Telefonie

Voor telefonie betekent dit dat het aantal doorschakelmomenten tot een minimum beperkt wordt. Dit impliceert dat het TIP moet doorgroeien naar zoveel mogelijk inhoudelijke afhandeling van klantvragen in het eerste klantcontact. Op dit moment is het TIP van de gemeente Steenberg en in staat om op 70% van de klantvragen een antwoord te geven en 81 snelproducten uit te geven. De medewerkers van het TIP zijn hiermee generalisten in de breedte geworden. Met deze kennis en vaardigheden kunnen zij in de volgende fase ook e-mails, e-formulieren en brieven afhandelen over uiteenlopende onderwerpen, zolang deze niet specialistisch en vakinhoudelijk van aard zijn.

Allround Balies

De collega’s die de klant bij de allroundbalies te woord staan, zijn in staat om allround producten en diensten aan te bieden over de disciplines: burgerzaken, belastingen en APV vergunningen. Daarnaast beschikken zij over specialistische kennis van 1 van deze disciplines. Met deze kennis en vaardigheden kunnen zij in de volgende fase ook e-mails, e-formulieren en brieven afhandelen over uiteenlopende onderwerpen, waarvoor meer vakinhoudelijke kennis nodig is en die een langere doorlooptijd hebben dan bij het TIP/centrale balie. Alleen voor het vakspecialisme Wabo (bouwzaken) is nog geen sprake van een allround balie. Er worden voor dit onderwerp echter al veel klantvragen afgevangen in de 1^e lijn.

E-mail en post

Voor e-mail en post wordt bij voorkeur eenzelfde manier van afhandeling gekozen. Waar mogelijk wordt de klantvraag direct binnen het KCC afgehandeld. Wanneer de medewerkers binnen het KCC de vraag inhoudelijk niet kunnen beantwoorden, wordt deze doorgezet naar een vakspecialist of ketenpartner. De klant zelf heeft geen last van het doorzetten van de klantvraag. Hij heeft bij voorkeur slechts één contactpersoon gedurende de afhandeling van de vraag, die tevens regie voert op de afhandeling ervan.

In de workshop kwam het vraagstuk naar voren op welke plaats het inboeken van post binnen de organisatie zou moeten krijgen. Moeten DIV medewerkers van het taakveld registratuur in het KCC inschuiven? Om dit helder te krijgen zal voor het kanaal e-mail en post een duidelijke taakafbakening geschreven moeten worden voor zowel de DIV- als de KCC-medewerkers. Voor verdere inhoudelijke toelichting op dit onderwerp, wordt verwezen naar de workshop over zaakgericht werken (zie bijlage 2).

Momenteel wordt al gebruik gemaakt van één telefoonnummer en één postbusnummer. Voor het communiceren van e-mailadressen wil de gemeente Steenbergen dezelfde lijn doortrekken: klantvragen altijd via een algemeen adres. Contacten met ketenpartners of zakelijke relaties mogen via de directe e-mailadressen onderhouden worden. Dit betekent dat in de communicatie naar buiten alleen actief het algemene e-mailadres van de gemeente gecommuniceerd wordt.

Om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren, moet niet alleen het KCC volgens bovengenoemde richtlijnen gaan werken, maar ook de backoffice. Belangrijk uitgangspunt hierbij is het stimuleren van kostenefficiënte kanalen, zoals internet en e-mail.

Internet

Zoveel mogelijk transacties verlopen via de website. Producten en diensten waarbij geen fysieke legitimatie nodig is, zouden digitaal aangevraagd en betaald moeten kunnen worden, gebruik makend van Digi en de internetkassa. Voor producten die via internet worden afgenomen, zouden eventueel minder legeskosten betaald kunnen worden. De persoonlijke internetpagina (PIP) informeert de burger actief en is gericht op de voortgang van zaken. Dit voorkomt vragen aan TIP en centrale balie.

3.5 Activiteitenoverzicht n.a.v. Antwoordscan

De antwoordmeting geeft kort samengevat de volgende richtlijnen voor het realiseren van fase 4 (met **groen** is aangegeven op welke onderdelen de gemeente Steenbergen al in fase 4 verkeerd, met **geel** is aangegeven welke onderdelen nog 'ingehaald' moeten worden vanuit fase 3 en met niet gemarkeerde velden geven aan welke onderdelen fase 4 betreffen en dus ook nog uitgevoerd moeten worden).

	Onderwerp....	Richtlijn Antwoord voor fase 4
1	Voor het beantwoorden van (aan)vragen hanteert de gemeente	..een KCC dat regie voert op het klantcontact.
2	Kwaliteit leveren betekent voor energie steken in	..het pro-actief naar de burger toe en onnodig klantcontact voorkomen.
3	De doorlooptijd van afhandelingscontacten	..wordt zelfs voor complexe vragen kort gehouden.
4	De gemeente kan in 1 klantcontact beantwoorden	..80% van alle gemeentevragen.
5	Wat dienstverlening kost aan geld	..is gering en in service afspraken

		vastgelegd.
6	Wie een bedrijf wil vestigen, krijgt van de frontoffice	..alle gemeentelijke diensten.
7	Wie een zorgvraag heeft, krijgt van de frontoffice	..alle gemeentelijke diensten.
8	Wie wil gaan (ver)bouwen, krijgt van de frontoffice	..omgevingsvergunning (integrale intake en gemeentelijke afhandeling).
9	Management van contactkanalen gebeurt	..als onderdeel van het gemeentelijk beleid.
10	Doelgroepen	.. zijn bekend maar worden nog niet per groep benaderd. .. worden per kanaal apart gespecificeerd. .. krijgen elk hun optimale kanaalmix. Voeren via het KCC regie op het beleid.
11	Hoe verloopt het gemiddelde leveringsproces?	Afgehandeld onder regie van het KCC.
12	In welke mate zijn processen vastgelegd	Van aanvrager tot afnemer
13	In welke mate is de voortgang navolgbaar voor de afnemer?	Via een externe voortgangsvoorziening. Navolgbaar en bijstuurbaar.
14	In de aansturing wordt vooral gelet op	..doeltreffende interactie met de klant.
15	De managementinformatie over dienstverlening omvat	klanttevredenheid (doorlopend).
16	Doelgroepcijfers	..tonen integraal contactgedrag. Bevatten wensen en prioriteiten.
17	Klantgegevens	..zijn met kanaalgebruik aangevuld. Bevatten integrale contacthistorie. Tonen integraal klantbeleid.
18	Opslag en beschikbaarheid van gegevens?	Alle gemeentelijke diensten maken enkel en alleen gebruik van de basisadministraties (verplicht).
19	Informatie architectuur?	De gegevens zijn basis voor uitvoeringsregie en ontwikkeling nieuwe producten.
20	Visie op dienstverlening	..is een complete visie op dienstverlening.
21	De cultuur kenmerkt zich door	..een regisserend klant contact centrum.
22	De organisatiestructuur omvat	..een regisserend klantcontact
23	De kerncompetentie van de frontoffice medewerkers is	..klantcontact sturen
24	Belangrijke kennisdomeinen zijn	.. doelgroepkenmerken.

Bijlage 2: Toelichting Fase 4: Gemeente geeft *Antwoord*©

Bert is verrast. De gemeente heeft zijn zaakjes al behoorlijk op orde, maar begint nu echt beter te presteren. Zo dacht Bert dat hij een GBA-uittreksel nodig had voor het inschrijven van zijn zoon. Dat is niet meer nodig want de gemeente wisselt zelf gegevens uit met andere instanties. Bert kan via zijn PIP de gemeente autoriseren om gegevens door te sturen naar de school. Ook kreeg Bert een sms met de melding dat zijn paspoort binnen een maand verloopt. Handig! Bert ziet ook dat de gemeente hem beter voorlicht. Zo krijgt Bert samen met de WOZ-belastingaanslag een begeleidend schrijven waarvan hij de kern al op een abri had gelezen. Hij ontvangt de aanslag in het weekend, net nadat zijn salaris binnen is. Bert zoekt nu zelf op internet naar antwoorden op zijn resterende vragen en voert een elektronische betaling door.

In de volgende tabel zien we wat Bert wel en niet kan in deze fase.

Wel	Niet
<ul style="list-style-type: none">• de gemeente neemt de verantwoordelijkheid voor het beantwoorden van een meervoudige of complexe vraag• hij heeft zelf regie op de informatie die de gemeente over hem heeft en hoe die wordt gebruikt• de gemeente brengt nu ook diensten in plaats van dat hij het zelf moet halen• minder contact doordat contactmomenten worden voorkomen	<ul style="list-style-type: none">• producten en diensten die verder gaan dan informatie voor andere overheidsinstanties moet hij nog steeds zelf elders halen• zelf regie voeren op de dienstverleningsactiviteiten van ketenspelers

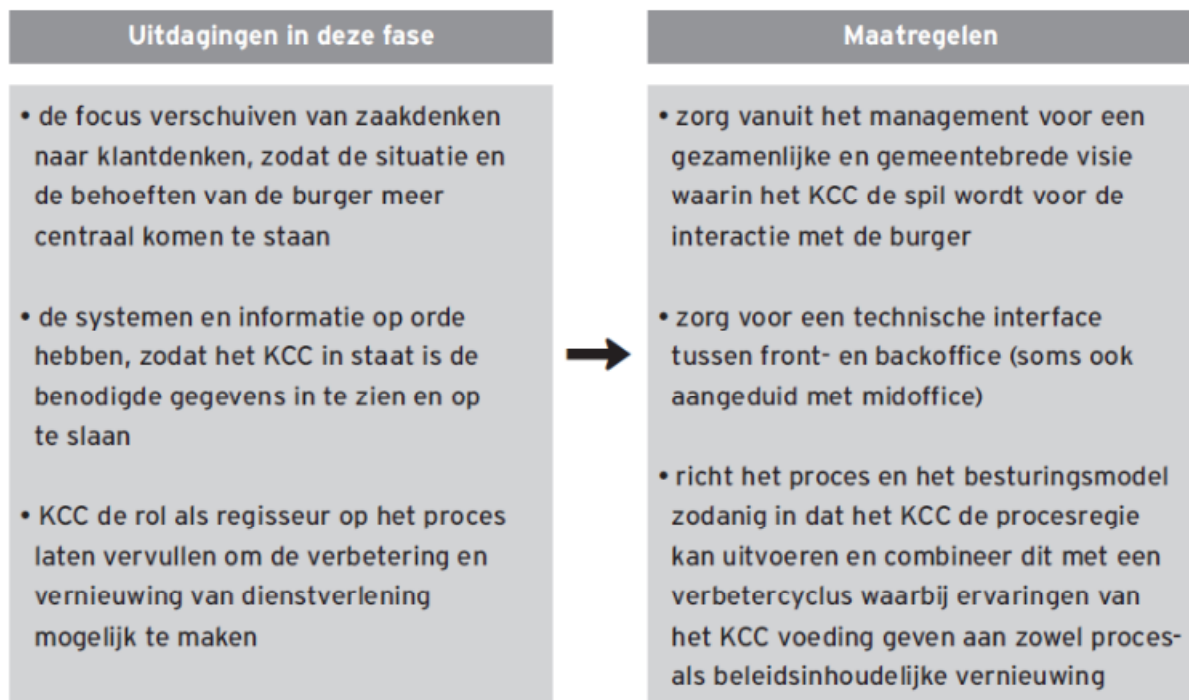
Tabel: In fase 4 verbetert het KCC de dienstverlening door processen te verbeteren, proactief diensten te verlenen en contacten met burgers te voorkomen

De gemeente brengt tot en met fase 3 de afhandeling van het contact met de burger op orde en organiseert de voorzieningen die daarvoor nodig zijn. In fase 4 neemt het KCC vervolgens de regie op de verbetering van de dienstverlening. Een burger vraagt bijvoorbeeld om een meervoudig product. De frontoffice neemt de rol van casemanager op zich en zet de individuele enkelvoudige vragen uit in de organisatie. De frontoffice bewaakt vervolgens de levering van het gehele product door de verschillende backoffices van de gemeente. De burger kan steeds vaker zelf transacties verrichten via bijvoorbeeld zijn PIP. In deze fase heeft de burger zelf ook een belangrijke rol. De gemeente organiseert de dienstverlening om hem heen (in plaats van dat de burger diverse loketten moet aflopen) en vraagt de burger toestemming voor het verrichten van transacties of het verzenden van persoonlijke gegevens aan derden.

De gemeente gebruikt het inzicht in contact met de burger om het aantal contacten te reduceren en de afhandeling van een contact te verbeteren. Dit is mogelijk door productinnovatie waardoor administratieve lasten afnemen. De informatie over transacties en procesverloop uit de backofficesystemen is direct (real time) beschikbaar in het KCC. Het KCC kan daardoor leveringsafspraken met de burger toetsen. Met de backoffices zijn samenwerkingsafspraken gemaakt: het KCC wil dat de backoffice aan de servicenormen voldoet en omgekeerd wil de backoffice dat het KCC de processtappen correct uitvoert. Door concrete verbeterresultaten en onderling vertrouwen accepteert de rest van de organisatie de regierol van het KCC.

Uitdagingen en maatregelen voor fase 4: Gemeente geeft *Antwoord*©

In de vierde fase is het volwaardige KCC binnen de gemeente ingericht. Dit betekent nogal wat. Het KCC voert regie op het proces en de achterliggende afdelingen moeten dat durven en willen loslaten. De informatiehuishouding moet echt op orde zijn en de systemen moeten de rol van het KCC adequaat ondersteunen. Het KCC kan deze rol alleen uitvoeren als alle afdelingen de rol van het KCC als regisseur accepteren. De uitdagingen en maatregelen voor deze fase geven we weer in figuur 5.4.



Figuur 5.4 Uitdagingen en maatregelen voor fase 4

	1. Dienst geeft Antwoord°	2. Kanaal geeft Antwoord°	3. Frontoffice geeft Antwoord°	4. Gemeente geeft Antwoord°	5. Overheid geeft Antwoord°
Leveren van prestaties					
Service	50% vragen per dienst in één keer beantwoord	50% vragen per kanaal in één keer beantwoord	60% gemeentevragen in één keer beantwoord	80% gemeentevragen in één keer beantwoord	80% overheidsvragen in één keer beantwoord
Kwaliteit	goede doorverwijzing per dienst	binnen een kanaal hetzelfde antwoord	ongeacht kanaalkeuze zelfde antwoord	gemeente is proactief en voorkomt onnodig burgercontact	overheid is proactief vanuit het netwerk met de burger aan het stuur
Producten/diensten en kanalen					
Levering producten en diensten door KCC	eenvoudige vragen en producten van een dienst	gemeentebrede vragen en eenvoudige producten	gemeentebrede meervoudige producten en diensten	gemeentebrede eenvoudige en enkele complexe producten en diensten inclusief statusinformatie	overheidsbrede vragen, meervoudige producten en diensten inclusief statusinformatie
Inzet van kanalen	inrichting van frontoffice met kanalen naar keuze per dienst	gemeentebrede bundeling van regie per kanaal; één telefoonnummer, één website, één balie	kanalen onder één regie; kanaalsturing op telefoon en internet	internet wordt meer dominant met PIP als contactpunt met gemeente	internet is dominant kanaal; overheden delen telefonie- en internetfaciliteiten
Processen en besturing					
Rol KCC in proces	dienst heeft receptiefunctie met doorverwijzing naar juiste persoon in de dienst	informatie en intake van enkelvoudige producten en doorverwijzing naar juiste persoon in gemeente	alle processtappen voor enkelvoudige producten; beperkte intake en afhandeling door afdelingen voor meervoudige en complexe producten	alle processtappen van enkelvoudige producten; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten	alle processtappen van enkelvoudige producten van overheid; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten van overheid
Focus sturing KCC	kwaliteit en service burgercontact per dienst	kwaliteit en service burgercontact per kanaal	kwaliteit en service van ieder burgercontactefficiënte inzet kanalen	volledige afhandeling burgervraag; nakomen van afspraken met burgers; voorkomen van burgercontact	sturing op volledige afhandeling burgerbehoefte; vernieuwing overheidsdienstverlening
Systemen en informatie					
Beschikbare informatie in KCC	dienst wisselt informatie uit; dienst gebruikt eigen gegevensdefinities; registratie contact per dienst; producten en klantgegevens intern per dienst	informatieuitwisseling per kanaal; definities per kanaal; registratie contact per kanaal; producten en klantgegevens intern per kanaal	KCC wisselt informatie uit; KCC brede gegevensdefinities; registratie contact in KCC; burger heeft toegang tot statische informatie	hele gemeente wisselt informatie uit; gemeentebrede gegevensdefinities; registratie contact gemeentebreed; burger heeft inzicht via PIP	overheidsorganisaties wisselen informatie uit; overheidsbrede gegevensdefinities; registratie contact overheidsbreed; burger aan het stuur via PIP
Beschikbare systemen KCC	systemen ingericht per dienst; veel overlap gemeentebreed en beperkte koppeling	beginnende toegang tot backofficesystemen; per kanaal ondersteuning met kennissysteem	brede toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem KCC	volledige toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem gemeentebreed	toegang tot systemen alle overheden; ondersteuning met transactiesysteem overheidsbreed
Leiderschap en medewerkers					
Leiderschap KCC	meewerkend voorman per dienst met beperkte invloed; leren en ontwikkelen per dienst	bouw onderdelen KCC; nadruk op leren en ontwikkelen per kanaal	ontwikkeling KCC; professionalisering klantcontact	volwaardig gesprekspartner gemeente; leidende rol bij vernieuwing gemeentelijke dienstverlening	volwaardig gesprekspartner andere overheden; leidende rol bij vernieuwing overheidsdienstverlening
Medewerker KCC	accent op receptiefunctie; medewerkers identificeren zich met geleverd product	medewerkers zijn kanaalspecialisten; medewerkers identificeren zich met specialisme	medewerker zijn KCC-professionals; medewerkers identificeren zich met burgercontact	medewerkers KCC als regisseur van het contact met de burger en relatiemanagers; medewerkers identificeren zich met gemeente	medewerkers als professionele overheidsdienstverleners, dienstverleners is een beroep; medewerkers zijn het gezicht van de overheid

Bijlage 3: visie op Zaakgericht Werken Gemeente Steenbergen

Versie 1.0 d.d. 9 april 2012

Vooraf

Op 28 maart en 4 april is de workshop Zaakgericht Werken (ZGW) gehouden. Hierin hebben de deelnemers met elkaar gesproken over het onderwerp en op een creatieve manier gewerkt aan de Steenbergse invulling. Het doel was tot een gezamenlijk beeld te komen en de richting te bepalen.

Het resultaat van deze workshop is opgenomen in deze notitie 'Het wat en hoe van zaakgericht werken in Steenbergen'. Hiermee worden de uitgangspunten vastgesteld en een gemeenschappelijk kader benoemd voordat we beginnen aan de fase van inrichting van het zaakstelsel. In de workshop zijn tevens actiepunten genoemd voor deze vervolgfase.

1. Uitgangspunten voor zaakgericht werken

Omschrijving

Steenbergen sluit aan bij de landelijke standaard GEMMA. GEMMA geeft als definitie van een zaak:

"een zaak is een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden".

Zaakgericht werken beschrijft de werkwijze om zaken af te handelen. Deze werkwijze is gestructureerd en zorgt voor voorspelbaarheid. Het klantperspectief staat hierin centraal.

Bereik

We benaderen zaakgericht werken breed: Zaakgericht werken is van toepassing op alle bedrijfsprocessen in de gemeentelijke organisatie. We kennen externe en interne klanten. Een zaak kan daarbij via alle kanalen (schriftelijk, telefonisch, elektronisch, persoonlijk) starten en zowel van buitenaf (externe klant) als van binnenuit (interne klant of actor).

Informatievoorziening en Regionale aspect

ZGW ondersteunen we met technologische hulpmiddelen. Deze werken we uit in een zaakgerichte architectuur. Zaakgebonden informatie staat bij elkaar in een zogenaamd 'zaakdossier'. Dit bevat minimaal alle relevante documenten en de statusinformatie, en kan aangevuld worden met klantcontact-informatie. Tijdens de afhandeling van een zaak leggen we minimaal de statusmomenten vast.

Steenbergen voert hierdoor tevens de gemaakte afspraken uit.

Samenvattend

Zaakgericht werken is de organisatiebrede werkwijze waarmee we klantgericht en samenwerken aan de uitvoering van gemeentelijke taken. We doen dit met behulp van een zaakstelsel en leggen hetgeen we doen vast in een zaakdossier.

Wat is het niet?

ZGW vervangt niet de voor een aantal processen wettelijk voorgeschreven werkwijze en opgelegde statusmomenten.

ZGW is geen ICT-speeltje noch enkel een archief-instrument.

ZGW is niet van toepassing op het informeren van klanten (enkelvoudige vraag en antwoord-communicatie, bv. Openingstijden, ja/nee sticker). N.B. Behalve als de informatieverstrekking concreet gebonden is aan een lopende zaak!

2. Voordelen: wat levert ZGW ons op?

ZGW maakt het beter mogelijk om

- vanuit de frontoffice (telefonisch en persoonlijk) de klant te informeren over de status van zijn aanvraag,
- pro-actief en op digitale wijze (schriftelijk) de klant over de voortgang van een aanvraag te informeren,
- kanaalafhankelijk dezelfde informatie aan de klant te verstrekken.

ZGW draagt daarmee bij aan de bedrijfsbrede competentie 'Klantgericht Werken'.

ZGW maakt het beter mogelijk om

- werk snel van collega's over te nemen terwijl het proces loopt, omdat relevante informatie voor iedereen centraal beschikbaar is,
- met meerdere medewerkers aan een dossier te werken en de bijhorende informatie te delen,
- heldere afspraken te maken over de interne verdeling van taken tussen frontoffice en backoffice,
- heldere afspraken te maken over werkverdeling met externe partners en bij eventuele toekomstige uitbesteding van taken.

ZGW draagt daarmee bij aan de bedrijfsbrede competentie 'Samenwerken'.

ZGW maakt het beter mogelijk om

- te sturen op voortgang van werk en gebruik van kanalen (inzichtelijk en meetbaar),
- alle noodzakelijke informatie in een centraal systeem bijeen te brengen en de archieffunctie te optimaliseren,
- plaats- en tijdonafhankelijk te werken.

ZGW geeft tevens de mogelijkheid om de wijze waarop werk uitgevoerd wordt weer eens kritisch onder de loep te nemen en overbodige handelingen of 'omwegen' uit het proces te halen.

ZGW draagt daarmee bij aan een efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering en aan een transparante organisatie.

Na inrichting en implementatie van het zaakgericht werken (investeringsfase) zijn inverdieneffecten te verwachten. Deze zijn onder andere te voorzien in het verminderen van het aantal applicaties, het voorkomen van dubbele registratiehandelingen, het verminderen van telefonische contacten van eenvoudige aard in de backoffice, het verminderen van de hoeveelheid papier, het beter kunnen inpassen van nieuwe software-oplossingen en het verminderen van interne 'zoektijd' naar de juiste of naar alle benodigde informatie.

3. Actiepunten vervolgfase

Tijdens de workshop zijn al een aantal stellingen en vragen naar voren gekomen over de volgende stap: van richting naar inrichting.

Stellingen:

- Uitgangspunt is dat elke medewerker alles kan zien. Dit valt binnen de kaders van integriteit. Maar...
 - o Vertrouwelijkheid moet gewaarborgd worden voor een aantal aangewezen werkprocessen (o.a. Openbare Orde).
 - o De Wet op de Bescherming van Persoonsgegevens moet toegepast worden.Per product of dienst kan dit verschillen. Dit moet vooraf inzichtelijk zijn voor de frontoffice en hoort bij het inrichtingswerk: wat voor informatie mag niet (telefonisch) verstrekt worden en/of is ook intern alleen met autorisatie zichtbaar?
- We willen in het gemeentelijk KCC minstens over de status van een zaak informeren. Ook als die zaak loopt bij een externe partij.
- We zien dat zaakgericht werken ook een duidelijke relatie heeft met digitaal werken. Alleen als alles ook digitaal beschikbaar is, kunnen we de stap zetten naar decentraal werken. Deze wens leeft o.a. bij handhaving / toezicht.

Openstaande vragen:

- Willen we het uitvoeren van projecten opnemen in ZGW?
- Hoe zorgen we ervoor dat een zaak bij binnenkomst door elke medewerker herkend wordt?
- Voor het geven van status-informatie hebben we aansluiting met verschillende processpecifieke applicaties nodig. Hoe doen we dat?
- Welke afspraken moeten we maken voor ZGW in het licht van de vorming van de Regionale Uitvoeringsdienst (RUD)?
- In welke werkprocessen speelt vertrouwelijkheid of de WBP? Wat voor maatregelen treffen we om dit te bewaken?

Advies Novostar over vervolgstappen:

- Notitie in MT ter besluitvorming
 - o Vaststellen uitgangspunten ZGW
 - o Opdrachtgever bepalen en opdrachtformulering vervolg / inrichtingsfase.
 - o Ambassadeur ZGW kiezen (met als opdracht draagvlak, eventueel te combineren met opdrachtgeverschap),
- Communicatie over ingeslagen weg door ambassadeur namens MT. Eventueel informeren portefeuillehouders dienstverlening en bedrijfsvoering.

- Projectgroep en trekker benoemen met als opdracht
 - o het uitwerken van de functionele inrichting (concretiseren van het Hoe, invullen van werkwijze), en
 - o opstellen van een plan van aanpak voor de implementatiefase.

N.B. Dit zal de meest lastige fase zijn vanwege te nemen inrichtingsbeslissingen die afwijken van bestaande werkwijze. Management zal waarschijnlijk gevraagd worden knopen door te hakken op hete hangijzers. Aandacht voor mogelijke spanningen tussen frontoffice (dienstverlening) en backoffice (vakspecialisten), frontoffice (dienstverlening) en ondersteunende functie (informatievoorziening), binnen ondersteunende functie (DIV en ICT).
- Functioneel ontwerp en plan van aanpak implementatie in MT ter besluitvorming.
 - o Vaststellen inrichting en implementatieplan
 - o Opdrachtgever bepalen en opdrachtformulering vervolg / inrichtingsfase.
- Communicatie over mijlpaal door ambassadeur en projectleider.
- Projectgroep en trekker benoemen voor implementatie met als opdracht
 - o Werkwijze fasegewijs over de organisatie uitrollen
 - o Technische inrichting (laten) ontwerpen
 - o Eventuele aanbesteding
 - o Regelen en borgen van het beheer na deze projectfase.