Heesch |12 januari 2023

Programmaplan dienstverlening

Januari 2023

Inhoudsopgave

1. Aanleiding 3
1.1 Waarom werken we aan de kwaliteit van dienstverlening? 3

2. Dienstverlening in Bernheze 3
2.1 Onze visie op dienstverlening 4

2.2 Doel(en) van het programma dienstverlening 5

2.3 Uitgangspunten van dienstverlening 5

3. Hoe gaan we aan de slag en wat gaan we doen? 6
3.1 De aanpak 6

3.2 Hoe prioriteren en houden wij het doel voor ogen met elkaar 6

3.3 Betrokkenheid gemeenteraad bij het programma 7

3.4 Programmalijnen 7

3.5 Verbinding lopende trajecten 10

3.6 Monitoring en evaluatie van het programma dienstverlening 10

4. Financiën 12
4.1 Gebruik maken van reeds beschikbare budgetten 12

4.2 Te vragen budget voor het programma 12

4.3 Kosten programma dienstverlening 13

5. Randvoorwaarden 15

1. Aanleiding

1.1 Waarom werken we aan de kwaliteit van dienstverlening?

Elke dag werken medewerkers van de gemeente Bernheze met elkaar om onze inwoners een goede dienstverlening te bieden. Medewerkers zetten zich hiervoor in en werken met een ‘dienstverleningshart’. Daar zijn wij trots op. Als gemeente willen we het goede doen, voor én met de samenleving. Hiervoor is een sterke organisatie nodig die in verbinding staat met de omgeving én waar de dienstverlening centraal staat. In ‘Terug naar de Kern’ is eerst gefocust op de doorontwikkeling van de organisatie, om een basis te leggen waarop we kunnen bouwen aan onze dienstverlening. Nu is het tijd om onze blik naar buiten te richten en te werken aan de kwaliteit van dienstverlening, zodat we nu én in de toekomst aangesloten blijven bij de leefwerelden van inwoners, ondernemers en maatschappelijk partners en we dienstverlening bieden die past bij hun behoeftes[1].

Uit de verkiezingsprogramma's, het bestuursprogramma en de raadsbijeenkomst op 31 oktober 2022 blijkt dat (werken aan) de kwaliteit van dienstverlening een belangrijk onderwerp is voor het college en de gemeenteraad. Met het programma dienstverlening geven we uitvoering aan de prioriteit die aan dienstverlening is gesteld en de wens om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Door de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren dragen we bij aan de zorgzame woon- en leefomgeving die de gemeente Bernheze wil zijn. Tijdens de raadsbijeenkomst op 31 oktober 2022 bespraken we tevens dat we als organisatie meteen aan de slag zouden gaan met kleine verbeteringen in dienstverlening. We hebben dit concreet opgepakt door te werken aan het verbeteren van onze bereikbaarheid. Meer informatie hierover vindt u in bijlage 2.

Vanuit inwoners, ondernemers, samenwerkingspartners, de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie krijgen we signalen dat onze dienstverlening niet, altijd, meer voldoende aansluit bij de maatschappelijke behoefte. Dit zien we o.a. terug in klachten over voortvarendheid, slechte bereikbaarheid, communicatie, houding en gedrag van ambtenaren. Om dienstverlening te blijven bieden die de inwoners van ons mogen verwachten en welke aansluit bij hun behoeften, geven we de komende jaren een extra impuls aan de kwaliteit van onze dienstverlening via het programma dienstverlening, zodat we een ‘Gewoon Goed Geregelde’ dienstverlening bieden.

Vanuit onze visie op dienstverlening (2019) en functie-eisen stellen we verdiepende uitgangspunten vast, die richting geven aan onze dienstverlening, het programma en een belofte zijn aan inwoners. In het programma gaan we met elkaar pragmatisch aan de slag. We werken aan competenties, houding en gedrag van medewerkers, het optimaliseren van processen mede aan de hand van klantroutes. We verkennen de mogelijkheden van digitalisering voor het verbeteren van de dienstverlening en we implementeren de wettelijke kaders voor digitale dienstverlening. Daarbij hebben we oog voor de (verdere) ontwikkeling van ondersteuning voor diegene die ondersteuning nodig hebben bij onze dienstverlening.
In het programma sluiten we aan bij het reguliere werk, lopende trajecten en recent vastgestelde documenten zoals het communicatiebeleid en de participatievisie. Vanuit daar ontwikkelen we verder. Het programmaplan geeft richting en kaders. We kiezen ervoor om geen uitgebreide planning te schrijven, zodat we kunnen sturen vanuit én aan kunnen sluiten bij het dagdagelijkse. Zo maken we het ontwikkelen van onze dienstverlening onderdeel van ons werk en verankeren we een ‘Gewoon Goed Geregelde’ dienstverlening, ook bij veranderende omstandigheden.

[1] Om de leesbaarheid van het document te vergroten, spreken we in vervolg van ‘inwoners'. Daarmee bedoelen we ook ondernemers en samenwerkingspartners.

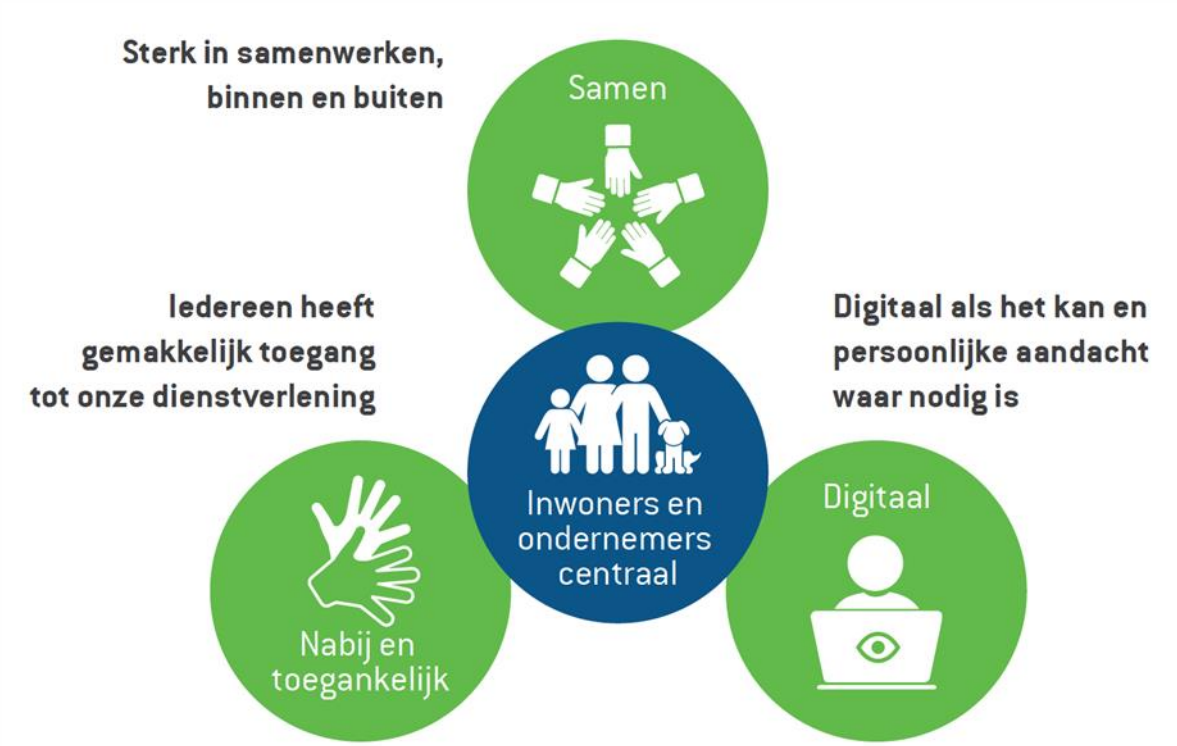
2. Dienstverlening in Bernheze

2.1 Onze visie op dienstverlening

In 2019 is er nieuwe visie op dienstverlening opgesteld voor de gemeente. Pijlers van deze visie zijn: persoonlijke aandacht, zakelijkheid en verbindend. In Terug naar de Kern is de visie aangescherpt, geactualiseerd en aangevuld met functie-eisen (‘waar willen wij goed in zijn’) en kenmerken van onze dienstverlening. De visie vormt de basis voor het programma dienstverlening.

We bieden efficiënte dienstverlening van betrouwbare kwaliteit. Door informatie en processen transparant te maken, te standaardiseren en waar mogelijk te digitaliseren creëren we ruimte voor persoonlijke aandacht daar waar het nodig is. Inwoners en ondernemers staan daarin centraal. Zo zoeken we de balans tussen individueel en gemeenschappelijk belang. Het dienstverleningsproces sluit hierop aan en vraagt intensieve samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie en met onze dienstverlenende partners. Daar zijn we sterk in. We zijn een goede werkgever waar talent graag wil werken, en passen ons met gemak en voortdurend aan nieuwe ontwikkelingen en kansen aan.

Daarbij zagen wij de volgende kernmerken van onze dienstverlening:



2.2 Doel(en) van het programma dienstverlening

Verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening is het doel van dit programma, dat houdt in:

1. We brengen de basis van onze dienstverlening op orde en we innoveren om bij te blijven bij landelijke trends en ontwikkelingen;
2. We werken vanuit het perspectief van de inwoner aan de optimalisatie van onze (werk)processen. Hierbij hebben we blijvende aandacht voor de kwaliteit én gebruiksvriendelijkheid van processen, zowel voor de interne als de externe gebruiker;
3. Verbreden en ontwikkelen van ons aanbod in digitale dienstverlening, met behoud van brede ondersteuning. Het uitgangspunt: Digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig. We standaardiseren en digitaliseren (eenvoudige) processen zoveel mogelijk, waarmee we ruimte creëren om in complexe casussen beter te ondersteunen;
4. De belevingswereld van onze inwoners, ondernemers en samenwerkingspartners is het vertrekpunt van onze dienstverlening. We kijken vanuit welke rol of relatie zij bij ons aankloppen en sluiten aan bij die situatie en belevingswereld;
5. Onze uitgangspunten van dienstverlening zijn duidelijk en meetbaar. Inwoners, het bestuur en medewerkers weten wat ze van elkaar en onze dienstverlening mogen verwachten. Wij zijn transparant in hoe we ervoor staan met onze dienstverlening
6. Het werken aan de kwaliteit van onze dienstverlening is onderdeel van het werken bij de gemeente Bernheze. Medewerkers weten wat van hen wordt verwacht en leveren hun bijdrage aan ‘Gewoon Goed Geregelde’ dienstverlening.

2.3 Uitgangspunten van dienstverlening

De uitgangspunten van onze dienstverlening geven inwoners en ondernemers zekerheid, ze zijn gericht op wensen en behoeften van de inwoner en vormen de basis van onze dienstverlening. ‘Gewoon Goed Geregeld’ is wat inwoners mogen verwachten van onze dienstverlening. In het programma diepen we ‘Gewoon Goed Geregeld’ verder uit, waardoor inwoners weten wat ze van ons kunnen verwachten. Dit doen we in gesprek met de gemeenteraad, het college, ondernemers, inwoners, medewerkers en samenwerkingspartners. De norm ‘Gewoon Goed Geregeld’ houden we levend, zodat deze door de tijd heen ontwikkelt en blijft aansluiten bij de dienstverlenings-behoefte van onze gemeenschap. Zie de bijlage voor nadere uitwerking van de norm ‘Gewoon Goed Geregeld'.

3. Hoe gaan we aan de slag en wat gaan we doen?

3.1 De aanpak

Via het programma dienstverlening geven we de komende jaren een extra impuls aan het werken aan onze dienstverlening. Het daadwerkelijk aanpassen van dienstverlening, zowel in techniek, werkprocessen, houding en gedrag kost tijd. Het programma is een meerjarig traject, waarin we een impuls geven en werken aan dienstverlening onderdeel maken van ons reguliere werk. Het verbeteren van dienstverlening is een omvangrijke en complexe (verander)opgave doordat het samenhangt met veel (andere) ontwikkelingen. Via het programma is er sturing op de samenhang van activiteiten en ontwikkeling.

In de teamplannen (2023) reserveren teams 10% van de tijd om bij te dragen aan ontwikkeling van de organisatie en dienstverlening. Zodoende zijn teams en medewerkers in staat om mee te werken aan het programma dienstverlening. Het lopende werk en de ontwikkeling van dienstverlening gaan hand-in-hand, een investering waarmee we werken aan zowel de huidige als toekomstige dienstverlening. We evalueren welke bijdrage (van teams en medewerkers) nodig is, zodat in komende jaren de tijdsinvestering mee kan worden genomen in de teamplannen.

We kiezen voor een pragmatisch en actiegericht aanpak. We sluiten aan bij de zaken die al lopen en passen ons aan naar het tempo van de organisatie. We gaan stap voor stap aan de slag, evalueren tussentijds en werken met voortschrijdend inzicht aan de volgende fase. Vanwege de gekozen aanpak maken we een programmaplan op hoofdlijnen, zodat we kunnen bijschaven en waarop we blijven evalueren. We leveren geen meerjarige programmaplanning op, we sluiten immers aan bij de realiteit van de dag. Wel blijven we vooruitkijken en houden het einddoel voor ogen. Het betekent ook dat we de planning voor aankomend (half) jaar beter in beeld kunnen brengen dan voor de jaren daarna.

Om het overzicht te houden op wat gaat komen en te beoordelen of we het goede doen om onze doelen voor de dienstverlening te behalen, werken we met een driemaandelijkse doorkijk op wat staat te gebeuren. Binnen de organisatie bespreken en prioriteren we dit overzicht per kwartaal. De gemeenteraad informeren en betrekken we in een langere frequentie.

Dienstverlening is van ons allemaal. Daarom betrekken wij stakeholders actief en vragen wij hen de verantwoordelijkheid te nemen zelf actief de verbinding te zoeken met dit programma. Door de werkwijze in het programma zal de intensiteit en timing van betrokkenheid per stakeholder verschillen. Bovendien zorgen wij voor actieve communicatie over het programma en resultaten hiervan.

3.2 Hoe prioriteren en houden wij het doel voor ogen met elkaar

Vanuit het programma organiseren we elk kwartaal een managementoverleg (directie, teamcoaches en adviseurs) om met elkaar de planning voor de komende maanden te bespreken en prioriteiten te stellen. De stuurgroep hecht de planning (bestuurlijk) af. Dit vraagt actieve afstemming en bijdrage van de directie, teamcoaches, adviseurs, projectleiders en programmamanagers en tevens handelen en denken vanuit het collectieve belang. Doordat we aansluiten bij het werk en het tempo van de organisatie, verschilt per stap welk onderwerp centraal staat en wie en wat betrokken zijn. Gezamenlijk zijn directie, teamcoaches, adviseurs,

projectleiders en programmamanager(s) verantwoordelijk om elkaar te betrekken en op tijd aan te geven wanneer een ontwikkeling of kans zich voordoet. Het is echt samen op pad, stap voor stap. De brug bouwen terwijl wij erover lopen.

3.3 Betrokkenheid gemeenteraad bij het programma

Naast dat de gemeenteraad betrokken is bij vaststellen van het programmaplan en bij beschikbaar stellen van budgetten, willen wij hen op een pragmatische manier betrekken bij de ontwikkelingen en voortgang van het programma. We maken gebruik van de reguliere momenten in de P&C-cyclus. In de begroting benoemen we de voornemens, via de tussentijdse rapportages stellen we bij en we verantwoorden via de jaarrekening. Door de pragmatische, actiegericht werkwijze van het programma zal de werkelijkheid niet altijd aansluiten bij de (momenten van de) P&C-cyclus. Wanneer daar aanleiding voor is informeren wij de gemeenteraad via een notitie ter informatie en in toenemende mate zal informatie worden gedeeld vanuit monitoring en evaluatie. Ook blijven we graag met elkaar in gesprek via de bestuurlijk opdrachtgever.

3.4 Programmalijnen

Het programma is opgedeeld in drie programmalijnen, zodat wij overzicht houden en om de hoeveelheid en diversiteit aan activiteiten aan te sturen. Deze programmalijnen hangen onderling samen. Via de activiteiten in de programmalijnen behalen wij de doelen van het programma dienstverlening. Per programmalijn is er een projectleider die stuurt op de activiteiten in de programmalijn. Samen met de programmamanager zorgen we voor onderlinge afstemming, samenhang, verbinding met andere trajecten en ontwikkelingen buiten dit programma.
De drie programmalijnen in het programma dienstverlening zijn:

1. Beleving
2. Digitalisering
3. Procesoptimalisatie

Beleving
“Wat ervaren inwoners wanneer ze in contact komen met de gemeente Bernheze. Met wie of via welk kanaal is daarin niet van belang. We werken vanuit de één overheid - één loket gedachte en bieden een Gewoon Goed Geregelde dienstverlening".
In de programmalijn ‘beleving’ werken we aan:

- **Uitgangspunten dienstverlening.** Wat is ons DNA als gemeente? Onze gemeente en dienstverlening is herkenbaar en voorspelbaar voor onze inwoners. Het is duidelijk wat men van ons kan verwachten. ‘Gewoon Goed Geregeld’ diepen we uit naar serviceformules (uitgangspunten) en communiceren hier actief over, binnen én buiten de organisatie. Daarnaast willen wij op termijn aan de slag met de dienstverlening die samenwerkingspartners voor ons uitvoeren. Denk aan gemeente Meierijstad, de ODBN of BSOB. We zetten erop in dat ook die dienstverlening herkenbaar is als onze dienstverlening. Op termijn maken we serviceafspraken met hen over deze dienstverlening.
- **Het perspectief van buiten naar binnen halen**. Werken vanuit inwonerperspectief en de bedoeling, dat wordt onze nieuwe werkwijze. Dit vraagt om het perspectief van buiten naar binnen te halen. Om daartoe te komen, gaan we werken met methoden als klantreizen en ervaringsonderzoeken. Informatie die we hieruit halen, gebruiken we om onze dienstverlening te verbeteren. Op korte termijn starten we met een nulmeting via het ervaringsonderzoek OET (Omdat Ervaring telt) en een nulmeting binnen het KCC. Daarnaast maken we gebruik van reeds bestaande (benchmark)onderzoeken, zoals MKB-peiling of samenbernheze.nl. Werken vanuit inwonerperspectief en de bedoeling is een andere manier van werken, waar houding en gedrag van medewerkers een belangrijke rol

in spelen. In het programma hebben we hier aandacht voor en samen met team HRM en de teamcoaches kijken we op welke wijze deze ontwikkeling te faciliteren.

- **In contact met de gemeente.** We willen dat, wanneer inwoners in contact zijn met de gemeente, zij de norm ‘Gewoon Goed Geregeld’ ervaren. Daarom richten we een aantal (praktische) zaken anders in en sturen we op competenties, houding en gedrag. Recent hebben we de eerste stap genomen in het verbeteren van onze (interne) bereikbaarheid (via outlook afspraken, invullen van wie is wie op intranet en benoemen van servicenorm van drie werkdagen). Zie de bijlage voor meer informatie. In 2023 zetten we de volgende stap en werken we aan de implementatie van een nieuwe telefooncentrale met functionaliteiten waarmee de bereikbaarheid en services toenemen. Daarnaast kijken wij naar onze openingstijden, servicenormen per product of dienst en de wijze waarop inwoners contact met ons op kunnen en willen nemen. Dit maken we mogelijk via een, nog op te stellen, kanaalstrategie waarin duidelijke eisen worden gesteld aan elk kanaal met bijbehorende servicenorm.
- **Gebruiksvriendelijkheid en vangnet.** Gebruiksvriendelijkheid van onze dienstverlening stellen we centraal, met de inwoner als uitgangspunt. We willen onze inwoner verleiden naar het digitale kanaal en versterken het vangnet voor diegene die niet zelfstandig gebruik kunnen maken van onze (digitale) dienstverlening. Zo willen we de gastvrouwfunctie uitbreiden in onze publiekshal. Wij zien dat sommige inwoners niet als vanzelfsprekend gebruik kunnen maken van onze dienstverlening, zowel digitaal als via de niet-digitale kanalen. Wij richten onze dienstverlening zo in dat deze inwoners geholpen worden in het (zelfstandig) gebruik hiervan.
- **Doorontwikkeling van team Klantcontactcentrum (KCC).** Het KCC staat in de ‘frontlinie’ van onze dienstverlening en is het fundament waar wij als organisatie op terugvallen en waar de inwoner terecht kan met vragen of doorverwijzingen. Goede werkwijzen, faciliteiten (zoals telefooncentrale en applicaties) zijn essentieel. Daar gaan we mee aan de slag in 2023.
- **Verbinding met andere ontwikkelingen in de organisatie:**
    - **Interne dienstverlening**. De teams die interne dienstverlening bieden moeten ook mee in de ontwikkeling van dienstverlening. Zij maken mede mogelijk dat andere teams goede dienstverlening kunnen bieden. Daarnaast vinden we het belangrijk om ‘buiten’ en ‘binnen’ hetzelfde gedrag te laten zien. ‘Zeggen wat we doen en doen wat we zeggen'. In de organisatie wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van de bedrijfsvoeringteams. Hierover is actieve afstemming met het programma dienstverlening.
    - **Houding en gedrag van onze medewerkers.** Bij een ‘Gewoon Goed Geregelde’ dienstverlening hoort een dienstverlenende houding van onze medewerkers. Met als gemeengoed om vanuit het perspectief van de inwoner naar ons werk te kijken. Daarbij moeten we inzetten op de ontwikkeling van de competenties van onze medewerkers. Hierbij denken we aan competenties en vaardigheden als klantgericht werken, faciliteren en begeleiden van bijeenkomsten, gesprekstechnieken en digitale vaardigheden. Houding en gedrag hangt nauw samen met de doorontwikkeling van de kernwaarden in de organisatie (Samen Aandacht Moed). Deze activiteit is primair belegd bij het management en HRM, vanuit het programma dienstverlening dragen wij hieraan bij.
        - Cursussen en ontwikkelingen die bijdragen: platform Bernheze academie, klantreizen, doorontwikkeling sessiebegeleiding, ontwikkeling gesprekstechnieken- en vaardigheden, ontwikkeling digitale vaardigheden, projectmatig werken;
        - Competentieontwikkeling procesoptimalisatie, aansluiting bij programmalijn procesoptimalisatie. Volgens het principe train-de-trainer;
        - Onderzoek naar competentieprofielen, competentiematrix binnen de gemeente Bernheze (welke competenties verwachten we anno 2023 van een medewerker ook in relatie tot competenties van collega’s. We zetten

actief in op de individuele ontwikkeling van medewerkers). Met jaarlijkse gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. HRM kan ondersteuning bieden met inzicht in opleidingsmogelijkheden en meedenken met medewerker en teamcoach.

Digitalisering

“Het is nodig om te werken aan onze digitale dienstverlening, zodat we mee kunnen met toekomstige ontwikkelingen. In de externe dienstverlening, aan inwoners, onderzoeken we welke producten en diensten we kunnen digitaliseren en hoe dit goed moet gebeuren. In de organisatie gaan we aan de slag met inrichting van applicaties, systemen, bijbehorende werkwijzen en de digitale vaardigheden van onze medewerkers. Het investeren in digitalisering van onze dienstverlening creëert mede ruimte voor meer persoonlijke aandacht en ondersteuning in gebruik van onze (digitale) dienstverlening”.
In de programmalijn ‘digitaliseren’ werken we aan:

- **Informatievoorziening.** We werken aan een toekomstbestendig informatielandschap en -architectuur en een duidelijke strategie om bij de tijd blijven met tijdige vervanging van applicaties. Vanuit deze strategie kijken wij naar de digitalisering van onze producten, diensten en processen en hoe wij een efficiënte koppeling kunnen maken met landelijke voorzieningen zoals bijv. MijnOverheid, DigiD, DSO of de Common Ground beweging.
- **Digitalisering producten en diensten**. Zowel vanuit wet- en regelgeving als vanuit eigen overtuiging is het noodzakelijk om te gaan werken aan de digitalisering van onze producten en diensten. We maken een stappenplan waarin we per procesgroep kijken naar wat er gedigitaliseerd moet én kan worden. Gebruiksvriendelijkheid verliezen we niet uit het oog en we sluit aan bij wetgeving (wetmodernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wet MEBV) en Single Digital Gateway (SDG)).
- **Website (en intranet).** Onze website is het belangrijkste digitale dienstverleningskanaal en verdient daarom extra aandacht. We gaan onderzoeken hoe de website te optimaliseren in gebruiksgemak en hoe goede digitale formulieren op onze website aan te bieden. In het verlengde van de website kijken wij ook naar ons intranet en de kennisbank om kennisdeling (intern) optimaal vorm te geven. Vanuit deze (door)ontwikkeling van de website en andere digitale kanalen kijken we op termijn naar het opzetten van een newsroom en de ontwikkeling van webcare.

Procesoptimalisatie

Werken aan onze werkwijze en interne processen: hoe hebben we het eigenlijk geregeld? De klantgedachte is het uitgangspunt in de programmalijn procesoptimalisatie. ‘Wanneer de klant er niks aan heeft, dan doen we het niet'. We maken gebruik van de methodiek klantroutes en zijn gestart, mede gekoppeld aan de implementatie van de Omgevingswet, met de processen in de ruimtelijk keten. Deze breiden we uit met processen bij het KCC en vervolgens bij team Wegwijzer. We beginnen bij processen die aan de dienstverlening (en het programma) linken en daardoor teams die de inwoners voornamelijk tegenkomen. Vervolgens werken we door naar de interne teams. In 2023 werken we aan het vervolgplan om ook de rest van de teams en werkprocessen stapsgewijs te optimaliseren.

We ontwikkelen een standaard manier van werken, waarin sturings- en statusinformatie is op te vragen. De inrichting van (werk)processen en ondersteuning van onze digitale applicaties spelen hierin een belangrijke rol. In procesoptimalisatie maken we nadrukkelijk de verbinding met de programmalijn digitalisering en kijken we naar wat anders kan door gebruik van digitalisering en robotisering. Hiermee verwachten we een efficiëntie slag te maken. Monitoring en evaluatie van procesoptimalisatie zal zowel onderdeel zijn van de monitoring en evaluatie van het programma dienstverlening in z'n geheel, alsmede onderdeel zijn van teamdoelstellingen en teamplannen. De monitoring en evaluatie wordt zo opgezet dat de (te behalen) resultaten organisatie breed aan elkaar te koppelen zijn.

Door medewerkers samen de werkprocessen te laten optimaliseren, ontstaat er minder gedoe in afstemming en verhogen we het werkplezier binnen de gemeente. Processen richten we zoveel mogelijk in vanuit klantperspectief en gebruiksgemak. We zoeken de balans en het optimum tussen gebruiksgemak en professionele ruimte voor onze medewerkers. Dit is met name cruciaal voor de team overstijgende processen, zodat klantbeleving in geheel gewaarborgd wordt.
Onder externe begeleiding gaan medewerkers aan de slag met procesoptimalisatie. Hierdoor hebben medewerkers zelf invloed, voelen zij eigenaarschap op het werkproces en leren zij over procesoptimalisatie. Zo raken de competenties die nodig zijn om procesgericht te werken, zoals proceseigenaar, procesadviseur, proceskwaliteit, overdragen van kennis/kunde aan collega's geworteld in de organisatie. Tevens leren medewerkers het identificeren van verbeterpotentieel en het (deels) zelf implementeren van deze verbetering. Ontwikkeling richt zich op het trainen van praktische vaardigheden om processen te optimaliseren voor collega's en voor teamcoaches om het optimaliseren te faciliteren en te begeleiden. De mix zal variëren van tools/technieken om procesoptimalisatie te realiseren tot ‘hoe om te gaan met daarmee gepaarde veranderingen’ bij individuele medewerkers en de teams als geheel (de gedragsmatige/verandermanagement kant van procesoptimalisatie). Doel is om deze competentieontwikkeling zo snel mogelijk in de organisatie opgebouwd te hebben, zodat externe hulp afgebouwd kan worden. Om dit in de toekomst te blijven faciliteren werken we aan een format voor procesmanagement in de gemeente Bernheze, waarin we kijken naar procesgericht werken in onze organisatie en het vastleggen van processen in een procesapplicatie. Onderdeel hiervan is het benoemen van proceseigenaren en het hierop acteren. Hierdoor zijn we beter in staat om te monitoren, evalueren en (bij) te sturen.

3.5 Verbinding lopende trajecten

Het programma dienstverlening is leidend voor andere (lopende) trajecten, waar we de verbinding mee zoeken. Het traject ‘Ontwikkeling HRM’ en het traject ‘Huisvesting en Hybride werken’ spelen een nadrukkelijk rol. De ontwikkeling HRM gaat o.a. over doorontwikkeling HR-beleid, arbeidsmarktstrategie, houding en gedrag en competentie ontwikkeling. Ook in het programma dienstverlening hebben we oog voor de veranderingen die het programma meebrengt voor teams en medewerkers. Daarom sluiten we aan bij de ontwikkelingen vanuit HRM. In het project ‘huisvesting en hybridewerken’ leveren we, vanuit het programma, op de beleving van bezoekers zodra zij het gemeentehuis inlopen. We richten ons met name op de publiekshal, de balies en de receptie.

3.6 Monitoring en evaluatie van het programma dienstverlening

Voor zowel onze inwoners, de gemeenteraad, het college als de organisatie is het van belang om (meer) inzicht te hebben in hoe het gaat met de ontwikkeling en de kwaliteit van onze dienstverlening. Halen we onze servicenormen? Hoe wordt onze dienstverlening ervaren? Behalen we de doelen van dit programma? Etc. We zetten binnen het programma actief in op het meetbaar en inzichtelijk maken van de ontwikkeling en de kwaliteit van dienstverlening. Zowel door in te zetten op sturings- en managementinformatie en harde indicatoren als door ervaringsonderzoeken met inwoners. Dit vraagt een doorontwikkeling in de (inrichting van) systemen, onderzoek naar hoe we externe perspectieven op een goede manier naar binnen kunnen halen. We werken hieraan binnen de verschillende programmalijnen.

Daarnaast willen wij het programma zelf ook monitoren. In eerste half jaar van 2023 willen we een nulmeting doen op de kwaliteit en hoeveelheid van de verschillende kanalen (balie, telefoon, online) via het KCC. Daarnaast gaan we aan de slag met de methode Omdat Ervaringen Tellen, tellen wij ervaringen (OET-methode). Deze combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methode helpt om ons meer duiding te geven aan hoe het ervoor staat met onze dienstverlening. De eerste meting zien wij als nulmeting voor dit programma en gaan wij periodiek herhalen gedurende het

programma. De resultaten van deze metingen delen wij uiteraard met de gemeenteraad, college en organisatie en onze inwoners.

4. Financiën

We kiezen voor een pragmatische en actiegerichte werkwijze. Waarbij we vanuit de omvang van de opgave en de complexiteit nog niet planmatig kunnen inschatten welke activiteiten we wanneer ondernemen en wat hier precies de financiële consequenties van zijn. Vandaar dat we gedurende het programma willen werken met een budget beheerkosten digitalisering. Binnen dit budget werken wij aan de activiteiten en is het mogelijk om investeringen te doen in software of ICT. In de reguliere P&C-cyclus verantwoorden wij de uitgaven en leggen eventuele bijstellingen voor. Daarnaast hebben wij personele inzet nodig om een extra impuls te kunnen geven aan de verbetering van onze dienstverlening. We kijken ook naar reeds beschikbare budgetten om aan te wenden voor het behalen van doelstellingen van het programma dienstverlening.

4.1 Gebruik maken van reeds beschikbare budgetten

We maken vanuit het programma gebruik van budgetten die reeds beschikbaar zijn via de huidige begroting 2023. Het gaat om de volgende budgetten en hoeveelheden.

	2023	2024	2025*
Budget innovatie en flexibiliteit Werkbudget voor het uitvoeren van het programma (communicatie/ campagnes, onvoorziene zaken, extra personele inzet (o.a. projectleider beleving).	€ 64.623	€ 64.623	€ 64.623
Budget onvoorzien organisatieontwikkeling *(Incidenteel budget voor 2023)*	€ 50.000		
Budget kwaliteitszorg/ monitoring en evaluatie** Voor OET-methode en nulmetingen, vensters voor bedrijfsvoering, burgerpeiling, Nationale Ombudsman	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500
Totaal	€ 131.123	€ 81.123	€ 81.123

* Deze budgetten zijn structureel beschikbaar, voor 2025 wordt gekeken naar de daadwerkelijk inzet en gebruik van deze budgetten voor het programma.
** Dit is de budgetruimte voor monitoring en evaluatie in het kader van dienstverlening. Het restant van het reguliere budget blijft gereserveerd voor reeds bestaande benchmark-onderzoeken. Andere benchmarkonderzoeken, zoals de MKB-peiling of veiligheidsmonitor, worden bekostigd uit andere budgetten.

In het programma bieden we, samen met HRM, cursussen, trainingen en opleidingen aan waarmee we bijdragen aan de (competentie)ontwikkeling en houding en gedrag bij medewerkers. Dit bekostigen we vanuit het organisatiebudget ‘leren en ontwikkelen.
Vanuit het programma dienstverlening is de afspraak met de directie dat er in de teamplannen 2023 tijd aan ruimte is voor bijdrage aan ontwikkeling van de dienstverlening en organisatie vanuit de teams.

4.2 Te vragen budget voor het programma

We hebben naast de reeds beschikbare budgetten extra budget nodig om impuls te geven aan de kwaliteit van de dienstverlening. Hiervoor vormen we een bestemmingsreserve kwaliteit dienstverlening van €600.000, ten laste van de reserve nader te bestemmen voor de jaren 2023 – 2025. De bestemmingreserve kwaliteit dienstverlening biedt flexibiliteit die aansluit bij de gekozen werkwijze. Op deze manier kunnen we de noodzakelijke impuls geven, aansluitend bij de ontwikkeling van de dienstverlening. Wij voorzien nu voornamelijk kosten gerelateerd aan het digitale landschap en procesoptimalisatie. Zie onderstaande tabel voor nadere uitwerking en verwachting voor de aankomende jaren.

	2023	2024	2025
Onderzoek digitale landschap i.r.t. wetgeving en dienstverlening	€ 120.000		
Advies/ onderzoek naar procesoptimalisatie	€ 100.000		
Implementatie digitalisering kwaliteitsslag vanuit het programma i.s.m. team Informatievoorziening (32u per week gedurende 1 jaar)		€ 180.000	
Procesoptimalisatie Implementatie (Zowel intern – rol procesadviseur – en initieel ook extern – 1 á 2dg/week) [2]		€ 150.000	€ 50.000
Totaal	**€ 220.000**	**€ 330.000**	**€ 50.000**

Wij verwachten dat deze ontwikkeling structurele (meer)kosten met zich meebrengt in beheer van onze (digitale) dienstverlening, ad.€100.000 (2x €50.000). Denk daarbij aan uitbreiding van (bestaande) softwarepakketten en licenties van applicaties. Aangezien het hier gaat om structurele kosten, brengen wij deze in bij de kadernota en begroting van 2024. Zie onderstaande tabel voor nadere uitwerking.

	Structureel begroting 2023	Structureel begroting 2024	Structureel begroting 2025
Beheerkosten digitalisering Om uitvoering te geven het programma dienstverlening, o.a. applicaties en software, website, ter ondersteuning van onze dienstverlening 2024 2025		€ 50.000	€ 50.000 € 50.000
Totaal		**€ 50.000**	€ **100.000**

4.3 Kosten programma dienstverlening

Door de gekozen werkwijze is het lastig planmatig in beeld te brengen wat de totale kosten van het programma zijn. Vandaar dat we voorstel een bestemmingsreserve te vormen, zodat we continu kunnen werken aan de verbetering van onze dienstverlening. Hieronder hebben we een totaaloverzicht gemaakt van kosten die reeds in beeld zijn. Deze zijn uitgesplitst per jaar in bestaande budgetten, bestemmingsreserve kwaliteit dienstverlening en de structurele beheerkosten (begroting).

	2023	2024	2025
Bestaande budgetten	€ 131.123	€ 81.123	€ 81.123
Bestemmingsreserve kwaliteit dienstverlening	€ 220.000	€ 330.000	€ 50.000
Structurele beheerkosten (begroting)		€ 50.000	€ 100.000

Totaal	**€ 351.123**	**€ 461.123**	**€ 231.123**

Mogelijke kosten en investeringen voor 2026 en verder is nog niet duidelijk op dit moment. Zodra dit meer concreet is verwerken we dit in de reguliere P&C-cyclus. Een ontwikkeling die wij reeds voorzien is dat bestaande formatie omgezet wordt naar andere functies vanuit de ontwikkelingen in dit programma. Gevolgd moet worden of dit structurele consequenties heeft voor toekomstige begroting of via de ombuiging van huidige formatie te realiseren is. Hierbij denken wij in ieder geval aan: functie beleidsmedewerker dienstverlening en functie gastvrouw.

5. Randvoorwaarden

- We accepteren met elkaar de consequenties van de gekozen werkwijze en aanpak. De opgave om onze dienstverlening te verbeteren is veel omvattend en complex. Dit vraagt om eigenaarschap en het vertrouwen in elkaar om gezamenlijk, ieder van uit zijn eigen rol, focus te houden in het programma, maar ook de ruimte te voelen en nemen om aan te passen indien nodig. Dit vraagt een goed functionerende overlegstructuur in de organisatie Hiervoor wordt nu een nieuwe werkwijze uitgewerkt en geïmplementeerd voor regulier overleg. Als programma zijn wij afhankelijk van een goed functionerende lijn qua afstemming, overlegstructuren en besluitvorming.
- Betrokkenheid vanuit bestuur (gemeenteraad en college) om kaders te stellen, maar ook de organisatie ruimte te geven om te werken aan de dienstverlening. Met daarbij de financiële commitment die hiervoor nodig is.
- Commitment en betrokkenheid, dienstverlening is van ons allemaal.
- Voldoende tijd bij medewerkers: prioriteren is noodzaak (wat doen we wel en niet en wat krijgt voorrang). Willen we écht werken aan de dienstverlening is het belangrijk dat medewerkers ook voldoende tijd krijgen om mee te werken; in de teamplannen voor 2023 is er afgesproken dat elke team minimaal 10% van de tijd besteed om bij te dragen aan de ontwikkeling van onze dienstverlening en organisatie.