

## **DOORONTWIKKELING KKC 2020-2023**

### **Inleiding**

De doorontwikkeling van het KKC is in 2019 meerdere keren geagendeerd voor het college van B&W. Rapportages van Alyssa Hamers, presentaties, concept besluiten etc. etc. Inmiddels loopt de druk steeds meer op. Adequate dienstverlening op het niveau van omliggende gemeenten staat onder druk. Tussentijds zijn maatregelen nodig geweest, bijvoorbeeld om de wachttijden voor een afspraak niet onverantwoord hoog (langer dan een week) te laten oplopen, hetgeen vanuit de dienstverlening niet acceptabel geacht wordt. In dat kader is nog bekeken of aanpassing van de openingstijden soelaas zou kunnen bieden, maar nadere analyse levert op dat de aanwezigheid van vele bezoekers en toeristen ertoe noodzaakt elke werkdag open te zijn.

Op 28-01-2020 heeft het college besloten om akkoord te gaan met uitbreiding voor 3 jaar van fte om de dienstverlening op het gewenste peil te krijgen en om een onderzoek te starten naar de toekomst van het KCC binnen Valkenburg aan de Geul.

Vanwege de uitgebroken Coronacrisis heeft de reguliere bespreking in de commissie ABA niet kunnen plaatsvinden, doch is met de fractievoorzitters (tevens leden van de commissie ABA) op 10 en 16 april jl. het voorstel besproken. De fractievoorzitters gaven aan niet zonder meer akkoord te kunnen gaan met 3 jaar formatie-uitbreiding, met als argument dat het niet alleen om de uitbreiding van uren gaat maar ook om de kwaliteit van deze invulling. Tevens is aangegeven dat meer inzicht in de (formatieve en kwalitatieve) knelpunten organisatie breed vereist is, te verkrijgen door onderzoek uitgevoerd door een extern bureau. De uitkomsten van dat onderzoek zullen dan worden gebruikt om mede richting te geven aan de vraag welke (regionale) samenwerkingsvormen gewenst en/of noodzakelijk zijn.

Onder voorwaarde dat deze externe toets wordt uitgevoerd, was de conclusie dat kon worden ingestemd met een formatie-uitbreiding voor het KCC gedurende de periode van 1 jaar (i.p.v. 3 jaar). De uitkomsten van de organisatiescan zullen worden meegenomen in de besluitvorming door de raad over de structurele uitbreiding na ommekomst van deze periode van 1 jaar.

Het besluit ligt daarom wederom bij u ter goedkeuring. Deze nota zal nog eens ingaan op de gewenste uitbreiding van fte en de toekomst van het KCC. Daarna zal er dieper ingegaan worden op de gevolgen van het nieuw te nemen besluit. Met betrekking tot de externe organisatiescan zal u separaat een voorstel worden voorgelegd.

### **Het KCC**

Het KCC van de gemeente Valkenburg aan de Geul is gestart in 2015. Diverse processen binnen de gemeente zijn in de loop van de tijd aangepast. In deze notitie wordt nog eens ingegaan op de stand van zaken en worden besluiten gevraagd teneinde een daadwerkelijke slag naar betere dienstverlening te kunnen realiseren.

Meer dan een jaar geleden heeft Alyssa Hamers op verzoek van de directie en college een diepgaande analyse gemaakt van mensen en processen, taken en verantwoordelijkheden binnen het KCC.

### **Conclusies en voorstellen rapporten Doorontwikkeling KKC deel 1 en deel 2**

In het rapport van Alyssa Hamers van 13 december 2018 (Doorontwikkeling KKC deel 1) staat een paragraaf over de huidige bezetting ten opzichte van de benodigde capaciteit (deel 1 hoofdstuk 3.0 pagina 9-12; zie bijlage 1\*). Conclusie van deze rapportages is ondubbelzinnig: Het verschil tussen de benodigde uren en de beschikbare uren is 2289 uur (1,66 fte) in de frontoffice in het perspectief van de noodzakelijke minimale bezettingsgraad. Daarbij is geen rekening gehouden met de doorontwikkeling op kwalitatief niveau en toekomstige projecten die genoemd worden in de impact-analyse e-dienstverlening.

In een 2e rapport van Alyssa Hamers d.d. 25 juni 2019 is nader ingegaan op wat het team KCC nodig heeft qua doorontwikkeling om de kwaliteit te verhogen. Geconcludeerd wordt dat de werkzaamheden van de medewerker beleidsuitvoering (Sander Kroonen) objectief gezien veel te veel zijn voor een persoon. Na een diepgaande analyse is het voorstel om te kiezen voor de aanstelling van een functioneel applicatiebeheerder (normfunctie medewerker systemen III, schaal

8 fulltime; in huidige HRM 21 systematiek medewerker beleidsuitvoering II). (zie bijlage 2 Doorontwikkeling KKC deel 2; pagina 4-5\*). Daarenboven is het voorstel om in relatie tot e-dienstverlening tijdelijk 0,7 fte. projectleider aan te stellen voor de duur van 2 jaar. (projectleider V; schaal 9 0,7 fte.; in huidige HRM 21 systematiek medewerker beleidsuitvoering II)

In het vervolg van deze notitie worden de consequenties voor frontoffice en backoffice van het KCC nog eens nader toegelicht.

*\*Opmerking: vanwege de leesbaarheid omvat de bijlage alleen de genoemde pagina's; bij eerder notities voor het college waren de volledige rapportages van Alyssa Hamers gevoegd.*

### Benchmarkgegevens Frontoffice

De beschikbare formatie van het KCC is vergeleken met de personele capaciteit van de frontoffices bij de gemeenten Meerssen en Eijsden-Margraten. Deze gemeenten zijn als referentie genomen omdat het gemeenten in het Heuvelland zijn en in dezelfde CBS classificatie vallen wat betreft inwoneraantallen. Bovendien zijn werkzaamheden en taken voor het KCC nagenoeg vergelijkbaar. Om de gegevens makkelijk met elkaar te kunnen vergelijken zijn voor een verschillende producten aantallen per 1000 inwoners gepresenteerd (Tabel). De benchmark laat zien dat de beschikbare capaciteit in Valkenburg aan de Geul schril afsteekt. Als de aantallen van alle handelingen afgezet worden tegen de beschikbare fte dan blijkt dat in Valkenburg aan de Geul gemiddeld 33% meer handelingen per fte plaats vinden. Overigens wordt in collegiale contacten aangegeven, dat men in Meerssen en Eijsden-Margraten het gevoel heeft onderbezet te zijn.

|  | Valkenburg aan de Geul              |              | Meerssen                            |              | Eijsden-Margraten                   |              |
|--|-------------------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------|
|  | Aantal                              | Per 1000 inw | Aantal                              | Per 1000 inw | Aantal                              | Per 1000 inw |
| Aantal inwoners  | 16470                               | 16,47        | 18923                               | 18,923       | 25658                               | 25,658       |
| Aantal fte KCC   | 7,2                                 | 0,44         | 9,8                                 | 0,52         | 13,78                               | 0,54         |
| Aantal telefoontjes<br>(excl. WMO)   | 22195                               | 1347,60      | 20000<br>(incl. WMO)                | 1056,91      | 32000<br>(incl. WMO)                | 1247,17      |
| Verhuizingen   | 1785                                | 108,38       | 1270                                | 67,11        | 2028                                | 79,04        |
| Immigratie   | 163                                 | 9,90         | 125                                 | 6,61         | 88                                  | 3,43         |
| Huwelijken &<br>Echtscheiding  | 119                                 | 7,22         | 118                                 | 6,24         | 76                                  | 2,97         |
| Melding Openbare<br>Ruimte   | 3035                                | 184,27       | 1875                                | 99,09        | 2000                                | 77,95        |
| Gemiddeld aantal<br>alle handelingen in<br>verhouding tot<br>beschikbare fte | 3829,86<br>handelingen<br>per 1 fte |              | 2410,61<br>handelingen<br>per 1 fte |              | 2655,30<br>handelingen<br>per 1 fte |              |

### Consequenties bij het niet ophogen van fte aan de frontoffice

In het rapport Doorontwikkeling KCC deel 1 (Alyssa Hamers) staat wat de gevolgen zijn van de onderbezetting:

- De minimale dienstverlening staat onder druk. De wachttijden worden langer dan 1 week.
- Er is geen ruimte voor het volgen van opleidingen; medewerkers kunnen zich niet ontplooiën.
- Er is geen buffercapaciteit: dat betekent dat bij een ziektemelding de dienstverlening stagneert. Bij ziekte kan het loket niet open, moeten burgers afgebeld worden en de wachttijd aan de telefoon loopt op. Ook bij het opnemen van verlof is dit het geval.
- Door een te hoge werkdruk wordt de kans op ziekte en uitval vergroot. In de praktijk blijkt al dat enkele medewerkers de afgelopen 2 jaar (deels) uitgevallen zijn als gevolg van de te hoge werkdruk.
- Projecten zoals de steeds terugkerende organisatie van verkiezingen hebben bij het gebrek aan capaciteit ook tot gevolg dat in zo'n periode overige werkzaamheden blijven liggen en loketten gesloten blijven.

### Formatie Backoffice

Rapport "Doorontwikkeling Klant Contact Centrum deel 2" besteedt aandacht aan de formatie voor de backoffice. De medewerker beleidsuitvoering houdt zich bezig met ondersteuning van de frontoffice bij allerlei adhoc problemen, audits, kassabeheer, beheer van processen, roostering, samenstellen van managementcijfers en is de schakel tussen de gemeentelijke teams betreffende de producten- en dienstencatalogus, servicenormen en telefonie. Ook vervult hij een grote rol bij de steeds terugkerende organisatie van de verkiezingen.

Het KCC beschikt inmiddels over 16 softwareapplicaties. Dit aantal zal de komende jaren toenemen. Naast de voornoemde werkzaamheden wordt de medewerker beleidsuitvoering KCC geacht deze 16 applicaties te beheren (normaal beheert een medewerker 4 applicaties). Daar komt bij dat de ontwikkeling van applicaties door technische en maatschappelijke veranderingen, vergeleken met

vroeger, steeds meer tijd vergt. Vroeger werd een applicatie aangekocht en ingericht en was onderhoud nauwelijks noodzakelijk. Tegenwoordig is er meer werk aan het applicatiebeheer omdat er meer gegevens opgeslagen worden, steeds meer verbanden gelegd moeten worden in beschikbare gegevens, de beveiliging van deze gegevens steeds belangrijker wordt en meer tijd vergt en de technologische vooruitgang noodzaakt om in een sneller tempo vernieuwingen door te voeren. Objectief gezien zijn de werkzaamheden van de medewerker beleidsuitvoering (Sander Kroonen) veel te veel zijn voor een persoon. Objectief komt Alyssa Hamers uit op een werklast van 2,7 fte. Gelet hierop is het voorstel om de formatie dan ook uit te breiden met een functioneel applicatiebeheerder alsmede in relatie tot de e-dienstverlening tijdelijk 0,7 fte. projectleider aan te stellen voor de duur van 2 jaar.

#### **Consequenties bij het niet ophogen van fte aan de backoffice**

Door de te hoge werkdruk heeft de betreffende medewerker de helft van de werkzaamheden moeten laten vallen. Hij heeft nog steeds te veel verlof- en overuren.

Er is geen ruimte voor het volgen van opleidingen; betrokkene kan zich niet verder ontplooiën. Is betrokkene ziek of neemt hij verlof dan valt de ondersteuning aan de frontoffice weg. Dat heeft directe gevolgen voor de klanten, die moeten terugkomen voor een vervolgspraak omdat een applicatie niet loopt of omdat producten te laat afgeleverd worden. Klanten reageren hierop teleurgesteld.

Vanwege het grote aantal van 16 softwareapplicaties is een adequaat niveau van beheer onmogelijk. Gevolg is dat vernieuwingen niet of onvoldoende kunnen worden doorgevoerd waardoor de gemeente steeds verder op een achterstand raakt.

#### **Elektronisch aan te vragen producten en diensten**

Door gebrek aan personele capaciteit in de backoffice loopt Valkenburg aan de Geul achter wat betreft het aantal producten dat elektronisch kan worden aangevraagd. In Meerssen kunnen 9 producten elektronisch aangevraagd worden en in Eijsden-Margraten zijn dat er 8. In Valkenburg aan de Geul op dit moment nog maar 4 producten. Als er niet snel capaciteit beschikbaar komt (vóór in 2020 de nieuwe website live gaat) vallen wij terug naar nog maar 2 producten. Daarmee wordt niet voldaan aan de landelijke richtlijnen voor (elektronische) dienstverlening. Burgers zijn niet in de gelegenheid om op elk gewenst moment een product elektronisch aan te kunnen vragen.

In het gemeentebrede ICT beleidsplan (zie bijlage 3) is een totaalprogramma Dienstverlening opgenomen om de achterstand in te kunnen halen. Hierin is sprake van 10 producten die elektronisch aangevraagd kunnen worden. Inmiddels heeft Centric al 15 producten beschikbaar, maar die dienen in onze gemeente nog volledig geïmplementeerd te worden. Dit aantal producten zal alleen nog maar groeien.

Daarenboven voldoet Valkenburg aan de Geul niet aan de landelijke richtlijn “Digitale Agenda 2020”. Naast de elektronische mogelijkheid om producten aan te vragen zijn er immers ook nog geen digitale communicatiekanalen zoals chat en social-media opengesteld terwijl hier wel vraag naar is.

Om dit uit te kunnen voeren is volgens het vastgestelde ICT beleidsplan tijdelijk 0,7 fte aan projectleiding noodzakelijk. Bekeken is of deze werkzaamheden voor een deel ondergebracht kunnen worden bij de teamleider KCC. Gelet op het takenpakket van de teamleider is dat niet het geval. (zie bijlage 4). Binnen de organisatie is ook bekeken of bij het team Gegevensbeheer & Facilitair capaciteit beschikbaar is voor de implementatie van het ICT beleidsplan. Ook dat bleek geen optie omdat het komende jaar alle capaciteit nodig is voor de implementatie van het nieuwe zaakstelsel.

## Onderzoek naar toekomst KCC

Het werkveld is druk in beweging. De huidige taken veranderen in complexiteit en die complexiteit zal alleen nog maar toenemen. Zo moeten teams KCC/Burgerzaken bij gemeenten zich o.a. meer gaan specialiseren in fraudepreventie en het verstrekken van een digitale identiteit aan de burger. Binnen een paar jaar krijgen burgers de mogelijkheid om naast het verplichte paspoort/identiteitskaart ook nog een soort digitale identiteitskaart aan te vragen als vervanger van DigiD. Deze digitale identiteit wordt naast voor de overheid ook inzetbaar voor commerciële bedrijven. Hierdoor kan men bijvoorbeeld toegang krijgen tot bedrijven en websites waar je meerderjarig voor moet zijn (denk bijvoorbeeld aan het kopen van alcohol). Deze digitale identiteit kun je alleen krijgen via het loket bij de gemeente en moet je geregeld opnieuw aanvragen. Hierdoor zullen de baliebezoeken aanzienlijk stijgen. Daarnaast zal het personeel nog meer toegerust moeten worden om identiteitsfraude tegen te gaan. Met de huidige bezetting is dit niet mogelijk. Hiervoor is uiteindelijk een permanente oplossing nodig.

Voorgesteld wordt om in een periode van 3 jaar alle mogelijke opties te bekijken voor de toekomst van het KCC te weten een solide basis om alle snelle veranderingen in het werkveld aan te kunnen. Mogelijke opties kunnen zijn:

- forse uitbreiding van de formatie van het huidige KCC
- gedeeltelijke uitbesteding van het werk en middelen van het KCC door samenwerking
- volledige uitbesteding van het werk en middelen van het KCC door samenwerking

In de tijd ziet het proces om tot een keuze te komen er als volgt uit:

Het 1<sup>ste</sup> jaar wordt gebruikt voor deskresearch naar de opties voor gedeeltelijke of volledige uitbesteding. Op basis van de resultaten bepaalt het bestuur een richting en worden eventuele mogelijkheden bij mogelijke partners onderzocht.

Na 1 jaar moet er een definitieve keuze vallen: uitbesteden of niet.

Bij een keuze voor uitbesteding dient ook de partner voor samenwerking gekozen te worden.

Tot het einde van het 3de jaar is er dan tijd om de keuze te implementeren in procedures, middelen en personeel zodat na 3 jaar het KCC een solide basis heeft voor de toekomst en alle snelle veranderingen in het werkveld aankan.

Voor de tussentijd geldt dat het probleem van de onderbezetting moet worden opgelost.

Het voorstel is gedaan om vooralsnog over te gaan tot een tijdelijke uitbreiding van de personele capaciteit. Met ingang van 2020 voor maximaal 3 jaar de formatie van de frontoffice tijdelijk uitbreiden met 1,0 fte frontoffice (Medewerker KCC I op schaal 8), de back office uitbreiden met 1,0 fte ( Medewerker Beleidsuitvoering KCC op schaal 9) en 0,7 fte projectleiding uitvoering ICT beleidsplan (schaal 9).

Voor deze tijdelijkheid geldt dan wel dat per jaar geëvalueerd dient te worden in welke omvang deze nog noodzakelijk is. Verwacht wordt dat na implementatie van diverse nieuwe vormen van (elektronische) dienstverlening er weer gedeeltelijk afgeschaald kan worden. Denk hierbij aan de 0,7 fte. projectleiding, die na afronding van de implementatie van het ICT beleidsplan en de uitbreiding met elektronisch beschikbare producten weer zouden kunnen vervallen.

Na overleg met de fractievoorzitters is de voorlopige conclusie echter dat er vooralsnog geen overeenstemming bereikt kan worden voor uitbreiding van fte voor 3 jaar. Er zijn wel mogelijkheden voor uitbreiding van fte voor 1 jaar. Tevens hebben zij ingezet in het houden van een organisatiescan om de knelpunten organisatiebreed te toetsen. Een voorstel voor een organisatiescan volgt in een separate collegenota. De voorgestelde transitieperiode voor het KCC wordt nu niet ingezet. Eerst zal de organisatiescan plaatsvinden en aan de hand daarvan worden nieuwe keuzes gemaakt.

Het formatieoverzicht met de tijdelijke uitbreiding ziet dan zo uit:

| <b>woord</b>  | <b>met tijdelijke formatie-uitbreiding</b> |                                  |                  |             |           |
|---------------|--|----------------------------------|------------------|-------------|-----------|
| <i>schaal</i> | <i>Functienaam</i>                         | <i>Formatie</i>                  | <i>Bezetting</i> |             |           |
| 11            | teamleider KCC                             | 1,00                             | 1,00             |             |           |
| 9             | medewerker beleidsuitvoering KCC           | 2,70                             | 1,00             |             |           |
|               | <i>nieuw</i>                               | <b>tijdelijke</b>                | <b>formatie</b>  | <b>1,00</b> |           |
|               | <i>nieuw</i>                               | <b>tijdelijke projectleiding</b> |                  | <b>0,70</b> |           |
| 8             | medewerker KCC                             | 1,78                             | 0,78             |             |           |
|               | <i>nieuw</i>                               | <b>tijdelijke</b>                | <b>formatie</b>  | <b>1,00</b> | <b>**</b> |
| 7             | medewerker KCC                             | 5,44                             | 0,88             |             |           |
|               |  |                                  | 1,00             |             |           |
|               |  |                                  | 1,00             |             |           |
|               |  |                                  | 1,00             |             |           |
|               |  |                                  | 0,78             |             |           |
|               |  |                                  | 0,78             |             |           |
|               | <b>Totaal</b>                              | <b>10,92</b>                     |                  |             |           |

**\*\* Opmerking:** *In het rapport van Alyssa Hamers is hiervoor 1,66 fte berekend. Ook bij de benchmark levert de extrapolatie 1,66 fte op. In dit voorstel is gelet op de haalbaarheid, vooralsnog uitgegaan van 1,0 fte uitbreiding.*

Aan deze tijdelijke formatie-uitbreiding zijn de volgende loonkosten per jaar verbonden:

- 1 fte Medewerker Beleidsuitvoering KCC € 73.461,-
- 1 fte Medewerker KCC I € 66.697,-
- 0,7 fte Projectleider uitvoering ICT beleidsplan € 51.422,-

Als wij deze formatie tijdelijk in dienst nemen zijn wij de volgende transitievergoeding van ongeveer 1/3 maandloonkosten per gewerkt jaar verschuldigd bij beëindiging van de contracten:

- 1 fte Medewerker Beleidsuitvoering KCC € 6.121,-
- 1 fte Medewerker KCC I € 5.560,-
- 0,7 fte Projectleider uitvoering ICT beleidsplan € 4.285,-

Gemeenten zijn daarnaast verplicht eigen risicodrager van de Werkeloosheidswet (WW). Als de medewerker na beëindiging van de tijdelijke aanstelling een werkeloosheidsuitkering aanvraagt worden de kosten op de gemeente verhaald. Echter met de huidige arbeidsmarkt is het risico dat de gemeente WW-kosten moet betalen gering. Het aannamebeleid en de functie zijn belangrijke factoren die mede bepalend zijn in het risico. Een reservering in de eventuele WW-kosten van 3 maanden is redelijk. (1ste maand 75% van de maandkosten, 2<sup>de</sup> maand en 3<sup>de</sup> maand 70% van de maandkosten.):

- 1 fte Medewerker Beleidsuitvoering KCC € 13.160,-
- 1 fte Medewerker KCC I € 11.954,-
- 0,7 fte Projectleider uitvoering ICT beleidsplan € 9.212,-

Omdat het voorstel nu is om formatieuitbreiding toe te passen voor 1 jaar moet er wel rekening gehouden worden dat er een risico bestaat dat de fte niet opgevuld kan worden d.m.v. het aanbieden van tijdelijke contracten. Als er geen geschikte kandidaten gevonden kunnen worden voor deze kortere duur zijn wij genoodzaakt om de fte in te huren. De kosten zullen in dat geval aanzienlijk hoger uitvallen.

Aan deze tijdelijke formatie-uitbreiding ingezet via inhuur via een extern bureau zijn gemiddeld de volgende loonkosten per jaar verbonden:

- 1 fte Medewerker Beleidsuitvoering KCC € 112.320,-
- 1 fte Medewerker KCC I € 100.584,-
- 0,7 fte Projectleider uitvoering ICT beleidsplan € 78.624,-

Voor de berekening van deze kosten is uitgegaan van een gemiddeld tarief. De werkelijke kosten kunnen afhankelijk van het tarief hoger of lager uitvallen. Bij inhuur is geen sprake van een transitievergoeding of verplicht eigen risicodragers Wet.

Om de geschikte kandidaat te vinden zal worden ingezet op een 2-sporenbeleid. Dit houdt in dat wij zowel zelf via Igom kandidaten zoeken als inhuur via Solvus (Igompartner) zullen uitzetten. Bij gelijke geschiktheid heeft het aanbieden van een tijdelijk contract de voorkeur boven (duurdere) inhuur via een extern bureau.

Alle hierboven genoemde kosten zijn een schatting aan de hand van de huidige bekende loonkosten. De werkelijke kosten kunnen dus afwijken. De financiële dekking van de kosten wordt voor 1 jaar gezocht binnen de exploitatiereserve personeel. Voor zover het saldo van de exploitatiereserve personeel onvoldoende toereikend is wordt de dekking gezocht binnen de algemene dekkingsreserve. Met het vaststellen van dit voorstel geeft de Raad haar goedkeuring voor de onttrekking van deze kosten uit de genoemde bestemmingsreserves. Tot deze kosten worden gerekend de personele lasten alsmede eventuele aanvullende kosten die het gevolg zijn van verschuldigde transitievergoedingen en WW-verplichtingen voor zover deze zijn te herleiden naar de in het voorstel genoemde tijdelijke formatieplaatsen. V.w.b. de transitievergoeding komt dit in een individueel geval neer op € 5.1.50,-- transitievergoeding. V.w.b. de WW-kosten, waarvoor de gemeente verplicht eigen risicodragers is, komt (gebaseerd op een reservering in de eventuele WW-kosten van drie maanden) komt dit in een individueel geval neer op € 23.782,-