Aan

Gemeenteraad

Van

College van B&W

Datum

31 augustus 2021

Oplegnotitie concept Visie op Dienstverlening

1. Inleiding

De afgelopen maanden is hard gewerkt door een brede vertegenwoordiging uit de gemeente Heerenveen aan de totstandkoming van een nieuwe dienstverleningsvisie. De concept visie die nu voor u ligt, is geschreven vanuit het perspectief dat inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties de lezers van het stuk zijn. Naast de geschreven visie is een korte overzichtelijke infographic opgesteld waarin de kern van de visie naar buiten toe wordt verwoord.

Dienstverlening is een kerntaak van de gemeente. Sterker nog het bestaansrecht van een gemeente is het verlenen van diensten aan inwoners en ondernemers. Zo moet de visie die nu wordt aangeboden aan de raad worden gelezen. Het vormt het vertrekt punt van waaruit de gemeente nu en in de toekomst haar handelen zo vormgeeft, dat ambities vanuit de dienstverleningsvisie ook daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd.

De dienstverleningsvisie vormt de kern van de organisatieontwikkeling. De koers van de organisatie met als strategie het werken vanuit de bedoeling kan krijgt hiermee meer richting en betekenis. Alle ontwikkelingen op gebied van leiderschap, medewerkers, sturing en control en bedrijfsvoering (Zoals huisvesting, informatiemanagement en ICT) zijn erop gericht de dienstverlening in al zijn aspecten te verbeteren. Met het vaststellen van de dienstverleningsvisie komen we in een nieuwe fase van de organisatieontwikkeling waarin we de slag naar de operatie nog gerichter kunnen inzetten. De aanpak van de dienstverlening en de ontwikkeling van de organisatie volgens het werken vanuit de bedoeling worden in één samenhangede aanpak. Met deze verbinding zullen inwoners en ondernemers van Heerenveen de komende jaren daadwerkelijk verschil ervaren.

De gemeente kent een breed pallet aan diensten en producten. De aard en grondslag van deze diensten lopen zeer uiteen. De visie beschrijft algemene uitgagspunten die ongeacht de specifieke dienst of product gelden. Nadere uitwerking van de visie is daarom nodig. De visie is niet in beton gegoten en mag geen keurslijf worden waarin we onszelf gevangenhouden. Het geeft richting aan het vervolg in de realisatie en concretisering van de visie naar financiering, menskracht, middelen en processen (fase 4) en heeft een dynamisch karakter. Het opstellen van deze visie is de eerste aanzet tot verandering. Papier is geduldig, de feitelijke verandering geven we met elkaar vorm en inhoud.

De conceptvisie verwoord een droombeeld. Ambities die we graag willen realiseren voor onze inwoners. Het is aan de raad richting te geven en keuzes maken in welke mate de ambities daadwerkelijk kunnen worden verwezenlijkt. Deze oplegnotie is dan ook geschreven voor de raad om een discussie te voeren over de voorgelegde keuzevarianten.

2. Aanleiding

Op dit moment ontbreekt het aan een toekomstbestendige visie die past bij de ontwikkelingen van de organisatie. Daarnaast zijn er afgelopen jaren diverse (maatschappelijke) trends en ontwikkelingen gaande die invloed hebben op dienstverlening. Gelukkig gaan er veel zaken goed en is het zaak deze vast te houden en verder uit te bouwen.

Bij aanvang van de totstandkoming van de dienstverleningsvisie is gesproken over nut en noodzaak van een nieuwe visie. Vanuit eerdere onderzoeken en rapporten kan worden geconcludeerd dat de dienstverlening

weliswaar niet slecht is en dat de basishouding van de medewerkers goed is, maar dat er wel aanknopingspunten zijn voor verbetering. Uit het onderzoek uitgevoerd door Motivaction kwam onder meer naar voren, dat de systeemwereld en protocollen heersen over de leefwereld na eerste contact bij het frontoffice. Hierdoor is er sprake van een discrepantie tussen de systeemwereld binnen de gemeente versus de leefwereld van de inwoners.

Het doel is om samen te komen tot een compacte, inspirerende en samenhangende visie voor de komende jaren. Hierbij moet oog zijn voor ondersteunende zaken zoals het benodigde leiderschap, de sturing- en control mechanismen om complexe zaken in samenhang op te pakken, de kennis en vaardigheden van medewerkers én een bedrijfsvoering die primair gericht is de ondersteuning van de taken en processen voor onze inwoners en ondernemers, zoals ICT/digitalisering, huisvesting en informatiemanagement. De visie moet zorgen voor een samenhang tussen deze onderwerpen en richting geven aan toekomstige dienstverleningsvraagstukken.

3. Samenhang met Bricks, Bytes & Behaviour

Bij de invoering van een nieuwe dienstverleningsvisie worden vaak drie aandachtsgebieden benoemd: Bricks, Bytes en Behaviour. Veel nadruk wordt er gelegd op de mens als verbindende factor. Wanneer het geloof in de kernwaarden, de missie en de bedrijfsdoelstellingen en in elkaar (alle stakeholders) aanwezig zijn, dan ontstaat er energie om de doelstellingen ook daadwerkelijk te realiseren. Dit vertaalt zich in houding en gedrag (Behaviour) inclusief ontplooiing, vrijheid en verantwoordelijkheid in handelen voor medewerkers, lef en leiderschap bij het management, maar tegelijkertijd ook in zakelijk- en resultaatgericht werken.

De (on)mogelijkheden op het gebied van Bricks en Bytes zijn van invloed op de strategie van een organisatie. Hierbij wordt met Bricks alle fysieke voorzieningen en systemen bedoeld om optimaal te kunnen werken. Inclusief facilitaire zaken, onroerende zaken, de werkplekinrichting en de thuiswerkplek. Bytes gaat over informatievoorziening en ICT in de breedste zin van het woord. Denk aan technische mogelijkheden om thuis te werken, CRM-systemen, gegevensbeheer en distributie, backofficesystemen etc.

In de visie die nu is opgesteld zijn verschillende elementen benoemd die direct van invloed zijn op de drie-eenheid Bricks, Bytes en Behavior. Bij de nadere uitwerking van de Huisvestingsvisie, het nog vast te stellen Informatiebeleidsplan en de interne visie op de Gedroomde Medewerker en Leidinggevende is het goed de dienstverleningsvisie te gebruiken als richtinggevend document. Want beloftes die we aan onze inwoners en ondernemers doen, vraagt immers interne inspanning op alle drie de deelelementen.

4. Keuzes

Zoals gezegd biedt conceptvisie die nu voor de gemeenteraad ligt algemene uitgangspunten en een kader voor toekomstige dienstverleningsvraagstukken. Uitwerking, detaillering en het aanscherpen van ambities zullen bij een definitieve versie en de implementatie nadrukkelijk aan bod komen. Tegelijkertijd kent de gemeente een ombuigingsopgave. Hierdoor zijn er beperkte middelen voor het doorvoeren van (grote) wijzigingen die deze ambities kunnen verwezenlijken. Daarom leggen we aan de gemeenteraad enkele scenario’s met uitersten voor.

Door een keuze te maken uit één van deze scenario’s met variabelen kan worden aangegeven waar volgens de gemeenteraad het accent op moet worden gelegd. Dit geeft extra richting voor de uitwerking van de definitieve visie. Wij verzoeken de raad om aan te geven naar welke scenario de voorkeur uit gaat. De (financiële) implicaties van de varianten worden in eerste instantie op hoofdlijnen teruggekoppeld, maar zullen in een latere fase in detail worden uitgewerkt.

Op basis van de gekozen scenario's zal de check gemaakt moeten worden in hoeverre de keuzes congruent zijn. Daarmee bedoelen we het volgende. De variabelen die zijn beschreven kennen een onderling verband. Bijvoorbeeld: Budgettair neutraal versus overall maatwerk introduceren lijkt op voorhand niet realistisch en met elkaar in lijn.

Naast bovengenoemde check brengt we in de uitwerking tevens in beeld wat dit vraagt van de organisatie en van het management in het bijzonder. Denk hierbij aan: tijd en middelen, rolopvatting en verschuiving van verantwoordelijkheden, complexiteit van het veranderproces etc. Zonder daarbij de gemeenteraad te veel te belasten met organisatorische aspecten is het goed dat de gemeenteraad weet dat het doorvoeren van deze wijzigingen intern het nodige vraagt op het gebied van houding, gedrag (tijd en bewustwording) van de organisatie.

Variabele Ambitie: standaard versus maatwerk
Wanneer we iedere vraag van een inwoner als uniek beschouwen en de oplossing daarop af willen stemmen, vraagt dat in de benadering en behandeling van de vraag van een inwoner maatwerk. Maatwerk in de zin dat een persoonlijk gesprek op het stadhuis of op locatie antwoord moet geven op de achterliggende vraagstukken van de inwoner. Zeker bij complexe vraagstukken kan dit van toegevoegde waarde zijn. Denk hierbij aan initiatieven voor ontwikkeling van bouwlocaties, inkomensproblematiek of vragen m.b.t. tot een participatietraject waarin de inwoner mee kan en mag beslissen. Maatwerk vraagt extra inzet van personeel en kost tijd. Het is goed om te realiseren dat dit niet budgettair neutraal kan worden uitgevoerd. Door enerzijds bij enkelvoudige processen optimaal te standaardiseren en digitaliseren én anderzijds waar nodig bij complexe vraagstukken deze in samenhang en op maat op te lossen kan deze uitbreiding beperkt blijven. Op sommige onderdelen in de organisatie is wel deze ruimte voor maatwerk op andere plekken nog niet..

Hiertegenover staat een benadering waarin het uitgangspunt is dat de wijze waarop vragen van inwoners en ondernemers worden beantwoord gestandaardiseerd wordt vormgegeven. Processen zijn zo ingericht dat ongeacht het type vraag de wijze van beantwoording gestandaardiseerd is. Eenvoudige en herhalende diensten kennen een hoge mate van efficiëntie omdat er van variabelen nauwelijks sprake is. Denk hierbij aan vragen over afvalinzameling, het aanvragen van een reisdocument of de kleine meldingsplichtige bouwactiviteiten.

Bij dergelijk diensten is het voeren van persoonlijke gesprekken in eerste aanleg niet nodig. Dit sluit aan bij de keuze van het kanaal dat wordt aangeboden en past bij het uitgangspunt 'Klik, Bel, Welkom'. Ook wordt er bij standaardisatie geen onderscheid gemaakt in de benadering van verschillende burgerschapsstijlen zoals deze beschreven zijn in het leefstijlenonderzoek door Motivaction.

Variabele Middelen: budgettair neutraal versus extra investeren
De vraag die bij deze keuze voorligt is hoeveel extra het mag kosten om bepaalde ambities uit de dienstverleningsvisie te realiseren? Denk hierbij bijvoorbeeld aan het ontwerpen in inrichten van een integraal digitaal portaal, bijvoorbeeld een persoonlijke internetpagina, waar inwoners en ondernemers 24/7 alle lopende zaken en/of persoonlijke gegevens kunnen terugvinden. Om diverse systemen met dit portaal te laten koppelen vraagt een forse IT-investering. Wij zijn ervan overtuigd dat dit uiteindelijk ook geld bespaart in de vorm van tijdswinst en efficiëntie verhoging. Een ander voorbeeld is het stimuleren van pilots en experimenten in én samen met de omgeving. Dit vraagt om structureel budget, tijd en middelen van de organisatie.
Investeren in dienstverlening betekent niet dat budgetten structureel verhoogd moeten worden. Het incidenteel vrijmaken van middelen en het gericht investeren behoort uiteraard ook tot de mogelijkheden. Incidenteel investeren zal met name als versneller kunnen worden ingezet bij het realiseren van de visie.

Aan de andere kant kan ook worden gekozen om de ambities kostenneutraal uit te voeren. Dit zal betekenen dat bepaalde voorstellen nu (nog) niet zullen worden opgepakt. Er zal dan eerder worden gekeken naar laaghangend

fruit en snelle kleine verbeteringen in processen en/of procedures. Het effect op de kwaliteit van de dienstverlening zal naar verwachting kleiner zijn, dan wanneer de gemeenteraad ervoor kiest om de komende tijd extra investeringen te doen. Een andere mogelijkheid is om de bestaande middelen te herverdelen binnen de organisatie, afhankelijk van de noodzaak die bij bepaalde dienstverlening wordt gevoeld. Bijvoorbeeld budget voor dienstverlening op het sociaal domein (Meitinkers) ter verlagen om zo de dienstverlening bij andere domeinen te verhogen.

Tot slot is het een overweging om middelen in de tijd anders te labelen. Zoals bekend gaan de kosten voor de baten uit. Door middelen eerder vrij te spelen die in de toekomst –al dan niet deels -terug te verdienen door een efficiëntere werkwijze blijft de dienstverlening onder de streep budgetneutraal.

Variabele Tijd: afhandeling binnen wettelijke termijnen versus hogere eigen ambities
Een belangrijke component van de ervaren kwaliteit van dienstverlening is de termijn waarop een inwoner een volledig en juist antwoord krijgt op een bepaalde vraag. Hiervoor zijn wettelijke termijnen (bijvoorbeeld een beslistermijn van zes weken bij een bezwaar). Als we deze termijnen willen verkorten om sneller diensten te kunnen leveren, zal er goed moeten worden gekeken naar de (afdeling overstijgende) processen die op dit moment zijn ingericht voor de beantwoording/ afhandeling van klantvragen.

Wanneer de raad ervoor kiest om de ambitie te realiseren dat elke vraag binnen een week of twee weken volledig en juist beantwoord dient te zijn, dan zullen alle processen, inclusief huidige afhandeltermijnen in kaart moeten worden gebracht en geanalyseerd. Vervolgens moeten de bottlenecks die de geambieerde termijn in de weg staan worden weggewerkt. Dit kost tijd en geld, maar zal wederom, op termijn, tijd en geld opleveren.

Wanneer ervoor gekozen wordt afhandelen volgens de wettelijke termijnen voldoende ambitie is, dan is het zaak om te kijken of deze nu overal worden gehaald. Waar dit niet het geval is, zal vervolgens inspanning moeten worden geleverd om dit te verbeteren.

Variabele Kanaal: standaardisatie (klik, bel, welkom-principe) versus maatwerk en inspelen op leefstijlen zoals verwoord in het Motivaction onderzoek.
Het leefstijlenonderzoek door Motivaction biedt interessante aanknopingspunten over het type inwoners dat de gemeente heeft. In dit onderzoek zijn verschillende burgerschapsstijlen geïdentificeerd. Ook is gekeken naar de manier waarop deze groepen zich informeren of bediend willen worden. Hieruit kan worden afgeleid welke manier van benadering en/of dienstverlening het beste aansluit bij de verwachtingen en behoeften van de betreffende doelgroep. Mocht de gemeenteraad ervoor kiezen om meer maatwerk te willen leveren naar aanleiding van de verschillende doelgroepen, dan zal dit inspanning en investeringen kosten om in kaart te brengen hoe we bepaalde doelgroepen de beste dienstverlening kunnen bieden. Ook krijgen we mogelijk meerdere varianten in kanaalkeuzes (hoe komt men met ons in contact, op welke kanalen moeten we bereikbaar zijn, vergroten van onze openingstijden op de diverse kanalen)

Aan de andere kant kan gekozen worden voor een meer gestandaardiseerde aanpak. Hierbij wordt dan het ‘klik, bel, welkom’- principe gehanteerd. Oftewel, in eerste instantie worden inwoners en ondernemers voornamelijk gewezen en begeleid naar het digitale kanaal van de gemeente (onze website en contact via email). Het gros van onze dienstverlening kan 24/7 via het digitale kanaal worden aangevraagd of geraadpleegd. Aan de achterkant kunnen wij dit vertalen naar standaardprocessen en procedures.

Mocht een inwoner of ondernemer hier niet kunnen vinden wat hij/zij zoekt, dan verwijst het digitale kanaal door naar het telefonische kanaal (via het KlantContactCenter), waarbij we de inwoner of ondernemer telefonisch te woord staan.

Is er sprake van een complexe vraag of heeft de inwoner of ondernemer behoefte aan een persoonlijk gesprek, dan maken we een fysieke afspraak. Dit kan op het gemeentehuis zijn, op een centrale plek in de regio of aan de keukentafel van de inwoner. Op die manier weet de behandelend ambtenaar van tevoren waar de inwoner of ondernemer voor komt en kunnen we de juiste tijdsduur inplannen en eventueel zaken voorbereiden.

Bij het ‘klik, bel, welkom’-principe gaan we uit van; digitaal waar het kan en persoonlijk waar dat meerwaarde voor u heeft of makkelijker is. Indien de gemeenteraad voor deze vorm kiest, zal worden bekeken waar standaardisatie kan worden toegepast. Veronderstelling is dat standaardisatie geld oplevert en deze opbrengst kan elders in de organisatie worden ingezet voor maatwerk. Belangrijk in dit verband op te merken is dat om dit te realiseren er nog wel investering nodig zullen zijn.

5. Scenario's

Hieronder zijn enkele scenario's met "schuifjes" (**X**) weergegeven, waarbij door verschillende variabelen met elkaar te combineren scenario's ontstaan die we ter discussie aan u als gemeenteraad voorleggen.

In de uitwerking van de visie zal per domein bekeken moeten worden wat het vertrekpunt is, dus waar staan de schuifjes nu en welke beweging moeten we maken om de gewenste ambitie te realiseren.

Scenario 1:	**Minimaal**	
Ambitie	Standaardisatie (zo veel mogelijk)	Maatwerk (bij uitzondering)
	----------**X**----------	
Middelen	Budgettair neutraal (besparen / niet investeren)	Extra investeren
	----------**X**----------	
Tijd	Wettelijke norm	Hogere/snellere ambities
	----------**X**----------	
Kanaal	Klik, bel, welkom (met focus op digitale kanaal)	Maatwerk op leefstijlen
	----------**X**----------	

S**amenvattend**: Scenario 1 beschrijft een vorm van dienstverlening waarin ongeacht het type vraag dat op de gemeente afkomt er een standaardwerkwijze wordt gehanteerd en de inwoners worden verleid zoveel mogelijk digitaal met de gemeente te communiceren. De gemeente hanteert wettelijke termijnen als het gaat om doorlooptijd van processen. Dit alles om geen verdere investering te hoeven doen.

Scenario 2	**Maximaal met voorwaarden**	
Ambitie	Standaardisatie (waar mogelijk)	Maatwerk (waar nodig)
	----------**X**----------	
Middelen	Budgettair neutraal	Extra investeren (met terugverdien effect en mogelijk herverdelen)
	----------**X**----------	
Tijd	Wettelijke norm	Hogere/snellere ambities (bij 10% meest voorkomende transacties)
	----------**X**----------	
Kanaal	Klik, bel, welkom (waar mogelijk)	Maatwerk op leefstijlen (waar nodig)
	----------**X**----------	

Samenvattend: Dit is een gezonde mix waarin eenvoudige zaken zoveel mogelijk worden gestandaardiseerd en digitaal aangeboden. Daar waar diensten te complex van aard zijn en inwoners meegenomen moeten worden zoekt de gemeente maatwerk oplossingen op. Simpele zaken kunnen wellicht sneller dan de wettelijke norm. We bekijken bij diensten waar veel vraag naar is, of deze sneller en eenvoudiger kunnen worden ingericht. Daarmee houden we tijd over voor complexe zaken. Dit vraagt om investering, incidenteel en mogelijk ook structureel.

Scenario 3	**Maximaal voor onze inwoners**	
Ambitie	Standaardisatie (bij uitzondering)	Maatwerk (waar nodig)
	----------X----------	
Middelen	Budgettair neutraal	Investeren (in tijd en geld)
	----------X----------	
Tijd	Wettelijke norm	Hogere ambities voor alles
	----------X----------	
Kanaal	Klik, bel, welkom	Maatwerk op leefstijlen (we sturen niet op kanaal)
	----------X----------	

Samenvattend: Een zes of zeven is niet voldoende we willen meer realiseren door iedere vraag van een inwoner als uniek te beschouwen. Dat vraagt om maatwerk. Het is daarbij aan de inwoner/ondernemer om te bepalen op welke wijze ze met de gemeente in contact wil komen. Snel en duidelijk antwoord krijgen vraagt om continu verbeteren van processen en op diverse plekken in de organisatie ook extra menskracht. Daarvoor zal structureel geïnvesteerd moeten worden.

6. Consequenties voor organisatie en management

Naast het opstellen van de dienstverleningsvisie, het houden van workshops en gesprekken met diverse stakeholders heeft de projectorganisatie de afgelopen maanden inzicht gekregen in de huidige manier van werken binnen de gemeente Heerenveen. Daarbij vielen een aantal zaken op die belangrijk zijn om mee te nemen in de volgende fase.

Er gebeurt veel binnen de gemeente Heerenveen (opzet nieuwe Dienstverleningsvisie, nieuwe Omgevingswet, traject Gedroomde Medewerker/Leidinggevende, opgave gestuurd werken, Huisvestingsvisie, visie op Informatiemanagement, visie op ICT, ombuigingen, Werken vanuit de Bedoeling). Dit vraagt de nodige inspanning vanuit het management.

Kijkend naar de ambities zoals die zijn opgenomen in de visie, onze bevindingen tijdens het traject tot nu toe en de uitkomsten van het Motivaction onderzoek ziet de projectorganisatie vier belangrijke sporen waarlangs de dienstverleningsvisie geoperationaliseerd zou moet worden.

- Stuur gericht op doelen en maak deze doelen zo concreet mogelijk.
- Stuur op meer samenhang, zowel op strategisch als operationeel niveau. Op strategisch niveau doelen we op project- en programmaorganisatie en op operationeel niveau denken we met name aan proces gestuurd organiseren. Daarmee loskomen van vakinhoudelijke sturing en juist dwars door de organisatie samenhang aanbrengen in procesketen die op basis van ‘wat voegt het toe voor onze inwoners, ondernemers?’ zijn ingericht.
- De wil en motivatie om er samen iets moois van de maken voor onze inwoners en ondernemers is absoluut aanwezig bij de medewerkers in de organisatie. Tegelijkertijd ervaren medewerkers een rem om los te komen van huidige werkwijzen en vaste patronen. Het doorbreken van intern gedoe en administratieve verantwoordingslast maakt dat de focus meer naar buiten kan worden gericht. Er zijn onbewuste patronen in werkwijze en gedrag. Om deze te doorbreken moeten deze zichtbaar worden gemaakt door case-studies en procesbegeleiding. Daarbij is het van belang dat medewerkers de ruimte krijgen en nemen om gezamenlijk werk in het belang van de inwoners en ondernemers in te richten.
- Opgave gestuurd werken vraagt om andere ordening dan de traditionele vakinhoudelijke structuren. Door gebruik te maken van “gelegenheidsteams”, waar op basis van kennis en kunde medewerkers voor een bepaalde periode aan een opgave werken, wordt integraliteit verstrekt en kwaliteit verhoogd. Bijkomend effect is dat medewerkers leren van én met elkaar. Dit stelt eisen aan de (proces) sturing- en controlmechanismen; naast verticale sturing zal ook de horizontale sturing (ook door medewerkers) moeten worden ingericht en doorontwikkeld. Kortom rollen en verantwoordelijkheden kunnen gaan schuiven. Dit vraagt een andere aansturing en mogelijk herverdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden

Het management herkent het ontwikkelperspectief en het verder werken aan de ambities zoals opgenomen in de dienstverleningsvisie geeft richting aan de ingeslagen weg. Met het “werken vanuit de bedoeling” en “van buiten naar binnen werken” is afgelopen jaren een start gemaakt. Nu is het tijd om hier een volgende stap in te maken. Deze beweging begeleiden vraagt inspanning, ruimte en tijd van het management. Met elkaar verantwoordelijk zijn voor het geheel heeft tot consequentie dat je niet alleen meer naar je eigen domein/vakgebied kunt kijkt, soms een pas op de plaats moet maken of iets inlevert in het algemeen belang van de totale organisatie. Daarmee raken leidinggevenden en medewerkers autonomie op hun vakgebied kwijt en dat kan als een bedreiging of uitdaging worden ervaren.

Maatwerk versus standaardisatie. Wanneer er voor de 'klik, bel, welkom' variabele wordt gekozen, zal worden bekeken waar standaardisatie kan worden toegepast. Veronderstelling is dat standaardisatie geld oplevert en deze opbrengst kan elders in de organisatie worden ingezet voor maatwerk. Dit kan leiden tot herverdeling van middelen per afdeling. Zeker wanneer de gemeenteraad aangeeft dat de verandering budgettair neutraal plaats moet vinden.

De veranderopgave waar de gemeente Heerenveen de komende jaren voor staat is:

Van	**Naar**
• Aanbod is leidend	➢ Vraag is leidend
• Binnen naar buiten	➢ Buiten naar binnen
• Alleen binnen vakgebied	➢ Over vakgebieden heen kijken
○ *Gezamenlijke doelen, resultaten en samenwerking staat voor op.* ○ *Samenhang bekijken van opgaven op alle niveaus waar nodig.*	
• Inhoud voorop	➢ Proces voorop
○ *Niet de inhoud vanuit één vakgebied is leidend, maar de vraag van de inwoner en wat er nodig is om deze in samenhang goed te bewnatwoorden en op te lossen.* ○ *Dit vraagt om andere processen en procesgestuurde aanpak.*	
• Houvast in aanbod/procedures	➢ Houvast in de vraag van de inwoner
○ *Standaard waar mogelijk, maatwerk waar nodig.* ○ *Minder gedoe.*	
• Enkelvoudig waar mogelijk	➢ En samenhang waar nodig
• Standaard waar mogelijk	➢ En maatwerk waar nodig
• Systeemwereld leidend	➢ Leefwereld (de bedoeling) leidend
○ *Systemen moeten ondersteunend zijn aan de bedoeling.*	

7. Vervolgproces

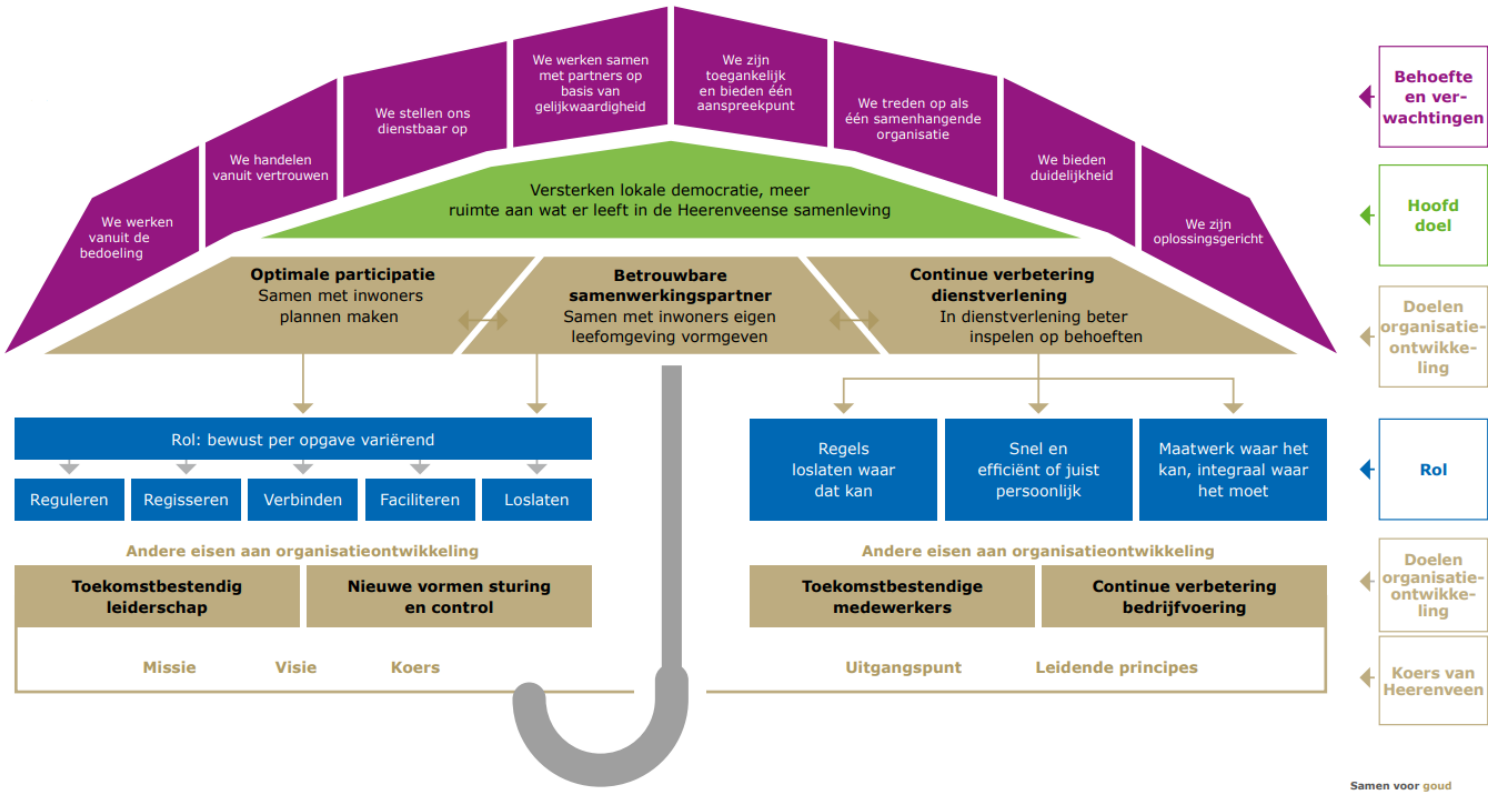
Het vervolgproces ziet er als volgt uit:

1 oktober 2021- 1 april 2022: Aanpak korte termijn: voorbereiding aanpak lange termijn

- Het concretiseren van de dienstverleningsvisie op basis van de richting van de raad, door de ambities te vertalen in concrete doelen én middelen die hiervoor benodigd zijn. Tevens een aanpak voor de langere termijn.
    - Doel is om de raad in positie te brengen te sturen en te monitoren op doelen en middelen in het kader van de dienstverlening
- Een start maken in de uitvoering door het uitvoeren van proefprocessen en het doen van case-studies.
    - Doel hiervan is te ontdekken wat helpend is en wat juist belemmerend werkt en wat er nodig is om te gaan werken volgens de visie.
- Voorbereiding van de samenhangende aanpak van de dienstverlening én organisatieontwikkeling vanaf het 2e kwartaal 2022 tot en met 2025

2 e kwartaal 2022 tot en met 2025: Samenhangende aanpak lange termijn

- Van dienstverlening en organisatieontwikkeling


We werken vanuit de bedoeling
We handelen vanuit vertrouwen
We stellen ons dienstbaar op
We werken samen met partners op basis van gelijkwaardigheid
We zijn toegankelijk en bieden één aanspreekpunt
We treden op als één samenhangende organisatie
We bieden duidelijkheid
We zijn oplossingsgericht
Versterken lokale democratie, meer ruimte aan wat er leeft in de Heerenveense samenleving
Optimale participatie
Samen met inwoners plannen maken
Betrouwbare samenwerkingspartner
Samen met inwoners eigen leefomgeving vormgeven
Continue verbetering dienstverlening
In dienstverlening beter inspelen op behoeften
Rol: bewust per opgave variërend
Reguleren
Regisseren
Verbinden
Faciliteren
Loslaten
Regels loslaten waar dat kan
Snel en efficiënt of juist persoonlijk
Maatwerk waar het kan, integraal waar het moet
Andere eisen aan organisatieontwikkeling
Toekomstbestendig leiderschap
Nieuwe vormen sturing en control
Andere eisen aan organisatieontwikkeling
Toekomstbestendige medewerkers
Continue verbetering bedrijfvoering
Missie
Visie
Koers
Uitgangspunt
Leidende principes
Behoefte en verwachtingen
Hoofd doel
Doelen organisatie-ontwikkeling
Rol
Doelen organisatie-ontwikkeling
Koers van Heerenveen
Samen voor goud