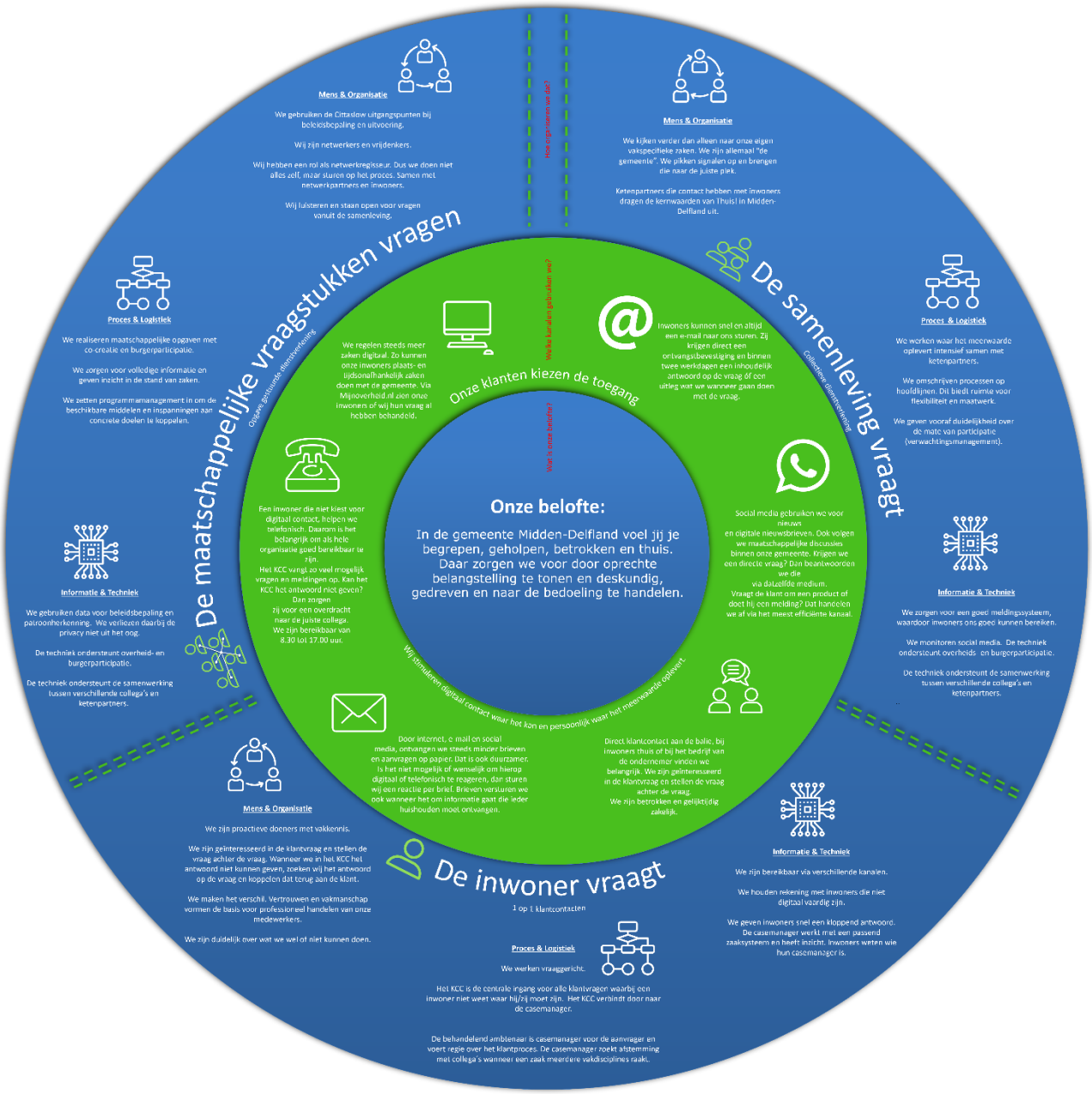
Gemeente Midden-Delfland



Dienstverleningsvisie 2023- 2033

Gemeente Midden-Delfland

(Afbeelding is in een aparte PDF toegevoegd, hierop kunt u inzoomen)

1 Inhoudsopgave

1 INLEIDING 2
2 WAT IS DIENSTVERLENING? 3
3 DIT BELOVEN WIJ 6
4 ZO HEBBEN WE CONTACT 8
5 ZO ORGANISEREN WE DAT 10
6 ONZE VISIE IN ÉÉN OVERZICHT 14

1 Inleiding

De maatschappij verandert voortdurend. Demografische, technologische en sociale ontwikkelingen spelen daarbij een rol. Er is sprake van een steeds minder homogene groep inwoners. Onze samenleving is hierdoor niet alleen meer divers, maar ook complexer geworden. Dit vraagt iets van de mensen die er deel van uitmaken en ook van de gemeente en haar rol als dienstverlener.

Verschillende trends zijn van invloed op de ontwikkeling en samenstelling van onze samenleving. Er ontstaan groepen met heel uiteenlopende verwachtingen en behoeften ten aanzien van de gemeentelijke dienstverlening. Enerzijds is er een groep die goed uit de voeten kan met nieuwe informatie- en communicatietechnologieën. Zij kunnen online veel zaken zelf regelen, hebben hogere verwachtingen van overheidsprestaties en wensen tegelijkertijd minder overheidsbemoeienis. Door de toenemende vergrijzing en verschillende decentralisaties in het sociale domein is er anderzijds een groep inwoners met tegengestelde belangen en behoeften. Deze groepen zijn minder digitaal vaardig en hebben meer –individuele - behoefte aan steun vanuit de overheid. Dit brengt andere verplichtingen met zich mee; we kunnen niet zomaar uitgaan van zelfredzaamheid. De splitsing vraagt om dienstverlening op maat zodat we de inclusieve samenleving optimaal kunnen bedienen.

Tot slot hebben we nog te maken met de verwachtingen die wij ten aanzien van inwoners hebben. Er is meer ruimte voor maatschappelijke initiatieven en steeds vaker betrekken we inwoners bij het maken van beleid en vraagstukken die van invloed zijn op de leefomgeving. Door de verschuiving in de wederzijdse verwachtingen en behoeften is de relatie tussen gemeente en inwoners in transitie. We hebben, kortom, een andere rol gekregen. Dit vereist een andere aanpak, een andere kijk op hoe en waarom we dingen doen. De samenleving verandert en Midden-Delfland verandert mee.

Deze nieuwe visie op onze dienstverlening bevat algemene uitgangspunten voor de wijze waarop we inwoners en ondernemers willen bedienen. Niet alle producten en diensten zijn expliciet benoemd, daar is het palet simpelweg te breed voor. Deze visie fungeert als kompas, maar is geen uitgestippelde route.

2 Wat is dienstverlening?

Dienstverlening is een ruim begrip en kent een grote verscheidenheid aan definities. De Van Dale kent de volgende betekenis aan het woord toe: 'hulp die een persoon, instantie of onderneming biedt aan het publiek' en 'het al of niet tegen betaling verrichten bepaalde van diensten'. Weinig specifieke omschrijvingen zonder enige afbakening. Daarom is het van belang om eerst stil te staan bij het begrip dienstverlening: wat bedoelen wíj hiermee en wat betekent het voor ons? En vervolgens: wanneer is dienstverlening goed?

Dienstverlening gaat over de ondersteuning die de gemeente biedt aan haar inwoners. Iedere vorm van interactie en transactie tussen inwoners, ondernemers of instellingen en de gemeente (en haar partners) maakt daar deel vanuit. Daarnaast gaat dienstverlening over hoe de gemeentelijke organisatie is ingericht én uitgerust om diensten te kunnen verlenen aan inwoners, ondernemers en instellingen.

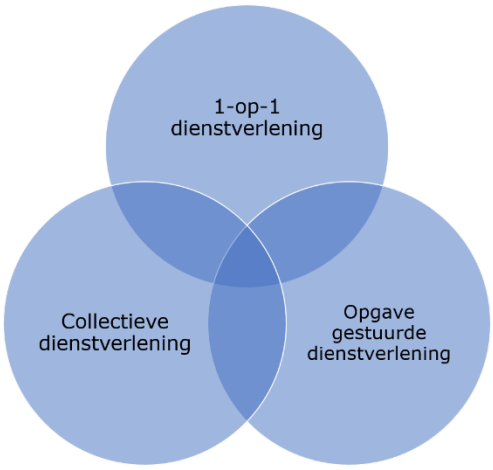
In deze visie spreken we vaak over inwoners en ondernemers. We doelen daarmee op alle mensen die vanuit een individueel belang of namens een organisatie in contact komen met onze gemeente.

Drie categorieën in dienstverlening

Dienstverlening is onder te verdelen in drie categorieën:

1. 1-op-1 dienstverlening
2. collectieve dienstverlening
3. opgave gestuurde dienstverlening

De figuur hiernaast geeft dat schematisch weer.



Figuur 1: Categorieën in dienstverlening

Deze visie richt zich op al deze niveaus. De mate van impact is weliswaar verschillend, toch bestaat er geen hiërarchie in deze niveaus; iedere vorm van dienstverlening is even belangrijk. Wel is er een verschil in abstractieniveau en vraagt ieder niveau iets anders van mensen, systemen en processen. Dat lichten we hieronder toe.

Wat is 1-op-1 dienstverlening?

1-op-1 dienstverlening, ook wel transactionele dienstverlening genoemd, is misschien wel de vorm van dienstverlening die het meest tot de verbeelding spreekt. Het zijn de traditionele diensten van de gemeente waarbij de ontvanger van de dienst of van het product een individu of een rechtspersoon is. Voorbeelden hiervan zijn een geboorteaangifte, het verstrekken van een subsidie, een zorgaanvraag of de aanvraag van een paspoort. Maar ook een vergunning voor het kappen van een boom of het verstrekken van een uitkering.

Wat is collectieve dienstverlening?

Collectieve dienstverlening is, zoals de naam al doet vermoeden, dienstverlening aan het collectief. De gemeente levert voorzieningen of diensten in het algemeen belang van de gemeenschap en dus niet aan een individu. In tegenstelling tot 1-op-1 dienstverlening is het niet de inwoner of de ondernemer die een dienst aanvraagt bij de gemeente: het is de verantwoordelijkheid van de gemeente om die diensten te leveren. Denk hierbij aan het aanleggen en onderhouden van wegen, bruggen en openbaar groen. Ook de inkoop van bijvoorbeeld zorg valt hieronder. Het klantcontact is bij deze vorm van dienstverlening minder intensief. De individuele contacten met inwoners die voortvloeien uit collectieve dienstverlening zoals toekenning van zorg en vragen of meldingen over de openbare ruimte vallen wel onder de 1-op-1 dienstverlening.

Wat is opgave gestuurde dienstverlening?

Tot slot onderscheiden we de categorie opgave gestuurde dienstverlening. Het gaat daarbij om (veelal) eenmalige en projectmatige trajecten waarbij er zaken in het algemeen belang worden opgepakt. De inrichting van een nieuwe straat of woonwijk en nieuw beleid ten aanzien van

leerlingenvervoer zijn voorbeelden van opgave gestuurde dienstverlening. Het betrekken van inwoners (burgerparticipatie) bij dit soort projecten is ook dienstverlening.

Wat betekent dit voor de visie?

Bij het uitvoeren van landelijk en eigen beleid vervult de gemeente verschillende rollen: de gemeente is regelgever, belastingheffer, zorgverlener, vergunningverlener, handhaver, toezichthouder, subsidieverstrekker, gegevensbeheerder, werkgever, facilitator en verbinder. Het zijn allemaal rollen waarbij er sprake is van communicatie en interactie met spelers binnen en buiten de traditionele organisatiegrenzen.

De manier waarop we onze rollen vervullen, de manier waarop we diensten verlenen, geeft onze gemeente een 'gezicht'. En hoe dat gezicht eruit ziet, kunnen we zelf voor een groot gedeelte beïnvloeden. Hoe ervaren inwoners de gemeente als ze vriendelijk geholpen worden maar uiteindelijk afspraken niet worden nagekomen? Welke indruk maak je als iemand vijf keer hetzelfde verhaal moet vertellen omdat hij steeds doorverbonden wordt? Hoe wordt er tegen de organisatie aangekeken als we mensen actief blijven betrekken bij maatschappelijke opgaven?

Dienstverlening reikt verder dan formulieren op een website en de interactie bij het KCC. De kern is de wijze waarop en de consistentie waarmee de gemeente zich in al haar interactie en communicatie laat zien aan de buitenwereld. Het gaat om het totaalpakket.

Om consistent te kunnen zijn in de interactie en communicatie is het noodzakelijk om helder te hebben wat onze uitgangspunten zijn en welke waarden daaraan ten grondslag liggen. Dat is beschreven in deze visie op onze dienstvelening. Het gaat over onze producten en diensten maar ook over hoe wij inwoners betrekken, hoe we inspelen op signalen uit onze gemeente en ontwikkelingen in de maatschappij.

Wat is *goede* dienstverlening?

We hebben nu helder welke rollen de gemeente heeft en welke categorieën we onderscheiden als we het over dienstverlening hebben. Maar wat kenmerkt *goede* dienstverlening en hoe stellen we dit vast?

Of dienstverlening als *goed* wordt ervaren is persoonsafhankelijk en verschilt dus van de klant tot klant. De kwaliteitsbeleving van de "klant" is het verschil tussen de verwachtingen die de klant[1] heeft én de feitelijke ervaring van de dienstverlening door de klant. Het kan dus zijn dat dezelfde dienstverlening door twee verschillende klanten anders wordt gewaardeerd.

> Een voorbeeld: een inwoner van Midden-Delfland komt naar de gemeente voor een vergunning voor het verbouwen van zijn huis. Hij verwacht dat het proces lang duurt en hij veel papierwerk moet invullen. De inwoner wordt snel en professioneel geholpen. De ervaring overstijgt zijn verwachtingen met als resultaat dat zijn kwaliteitsbeleving groot is. Andersom kan natuurlijk ook: als je gewend bent dat iedere webshop je bestelling de volgende dag levert, is vijf werkdagen wachten op een paspoort lang.

Eerdere ervaringen zijn van grote invloed op de verwachting van de klant. Die ervaring wordt gebaseerd op iedere vorm van interactie en contact. Dus ongeacht welke afdeling van de gemeente of met welke medewerker of bestuurder. Met andere woorden: de kracht van de dienstverleningsvisie neemt toe wanneer deze consistent is en door de gehele organisatie op eenzelfde manier wordt uitgedragen.

Hoe stel je goede dienstverlening vast?

Om op tijd bij te kunnen sturen is het belangrijk om te weten hoe de dienstverlening gewaardeerd wordt. Een veel gebruikte manier om resultaten te meten is door middel van kpi's (key performance

[1] Gemakshalve spreken we hier van een "klant", maar in de gemeentelelijke context is er bijna nooit of nooit sprake van een 'klant-leverancier' verhouding.

indicatoren). Deze indicatoren meten resultaat. Alleen het uitvoeren van een resultaatsmeting is niet voldoende. Om tot een verbetering te komen, moet er immers iets veranderen.

Een resultaatmeting laat zien of een doel is bereikt. Maar die uitkomst is er op het moment dat je er niets meer aan kunt veranderen en geen rechtstreekse invloed hebt. Om een verandering teweeg te brengen kun je sturen op gedrag. Een gedragsmeting vertelt hoe groot de kans is dat het gewenste resultaat zal worden behaald. Daarbij komt dat een gedragsmeting informatie geeft op het moment dat je het gedrag nog kunt sturen en daardoor invloed hebt op het resultaat.

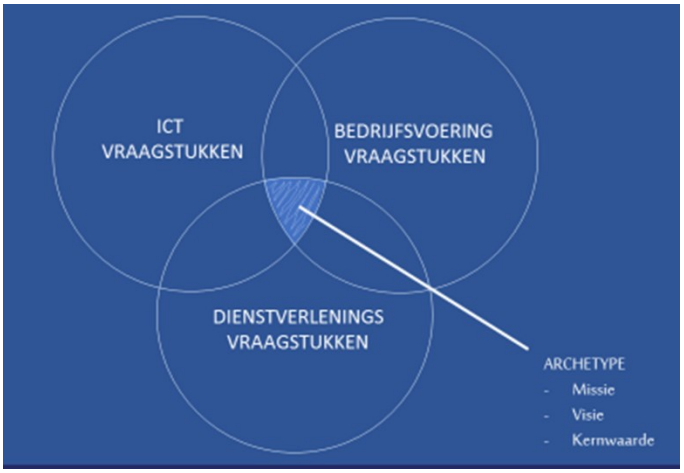
Gedrag is echter lastiger te meten dan de veelal ”platte” KPI’s. Dus hoe bepaal je dan wat je gaat meten?. Belangrijk is om vast te stellen wat je doel is: Wat willen we dat onze klanten over de gemeente zeggen? Wat voor gemeente willen we zijn?

Wat voor gemeente zijn we en willen we zijn?

Gemeenten zijn onder te verdelen in verschillende archetypen. Deze archetypen kunnen worden gebruikt om te bepalen wat voor type gemeente we nu zijn en willen zijn. Het archetype hoort overeen te komen met de missie, visie, kernwaarden en identiteit.

We onderscheiden vijf archetypen:

1. Maximaal dienstverlenend
2. Innovatief en modern
3. Kostenbewust en sober
4. Flexibel en schaalbaar
5. Traditioneel en praktisch



Figuur 2: Totstandkoming archetype

Hieronder zijn de kenmerken van elk archetype beschreven:

1. *Maximaal dienstverlenend*

Primair gericht op optimale en betrouwbare dienstverlening. Klantgericht, ontzorgt, innovatief waar het kan, geld is belangrijk maar niet leidend. Betrouwbaar, proces gestuurd, vriendelijk, persoonlijk.

2. *Innovatief en modern*

Primair gericht op burgerparticipatie en moderne dienstverlening door bijvoorbeeld co-creatie. Innovatief en soms experimenteel, geld is niet leidend, successen en falen mogelijk.

3. *Kostenbewust en sober*

Primair gericht op het minimaliseren van de kosten voor inwoners op korte en middellange termijn. Geld is leidend. Zuinig, zakelijk, gedegen, soms traditioneel en soms innovatief, afhankelijk van de businesscase.

4. *Flexibel en schaalbaar*

Flexibele, schaalbare en wendbare gemeente. Voorbereid op de toekomst, gemeente die ervoor zorgt dat dienstverlening en financiële druk voor burgers langdurig continuïteit vertoont. Praktisch flexibel.

5. *Traditioneel en praktisch*

Primair gericht op het praktisch uitvoeren van gemeentelijke taken. Gedegen, betrouwbaar, gewoon, persoonlijk. Gericht op complexiteitsreductie. Nieuwste ontwikkelingen minder snel geadopteerd.

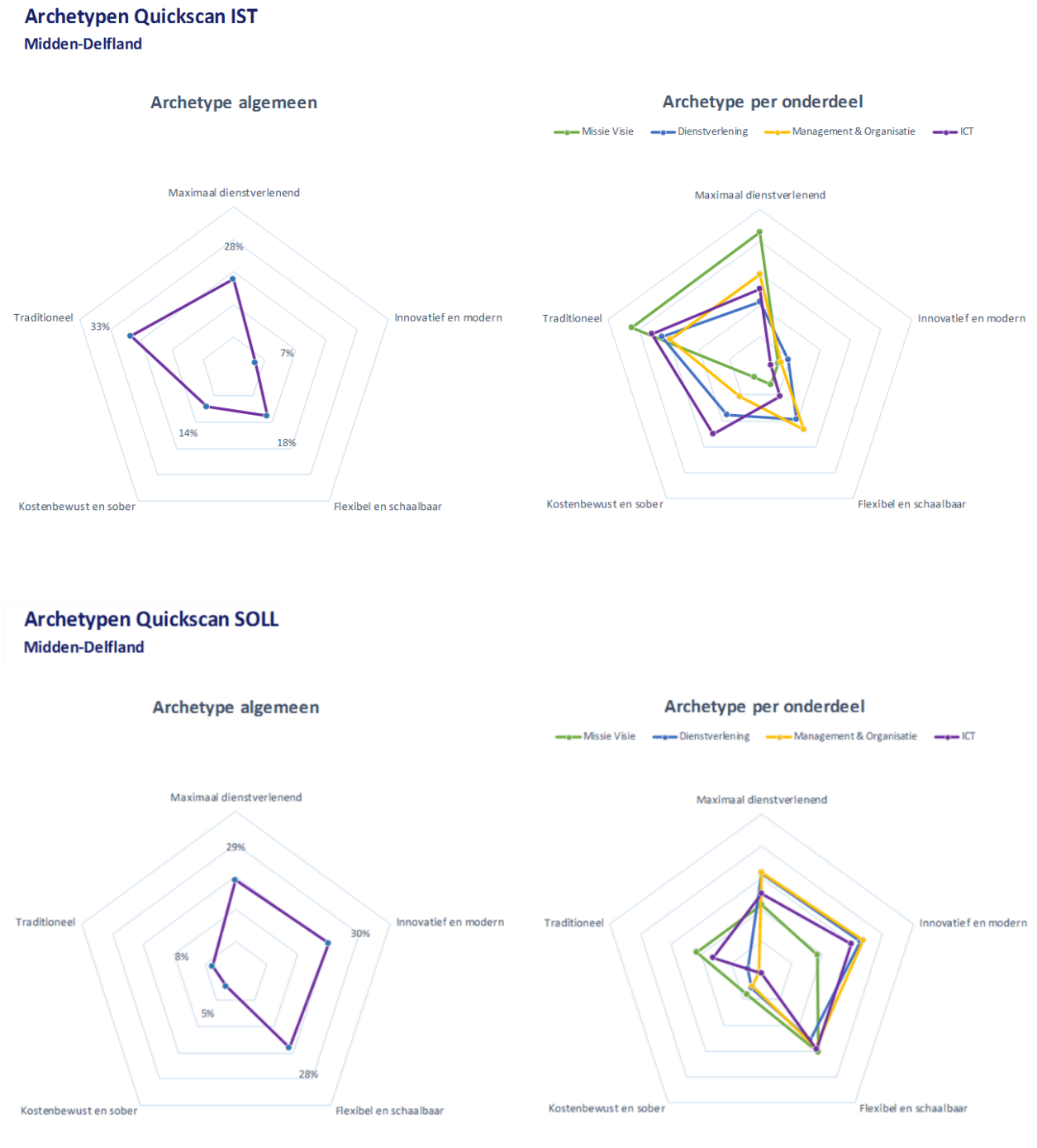
Vanzelfsprekend is een gemeente nooit slechts één van bovenstaande archetypen. Toch is het van belang een weloverwogen keuze te maken. Deze archetypes werken namelijk door in al het handelen van de gemeente en hebben gevolgen voor hoe de dienstverlening, bedrijfsvoering en financiën eruit zien.

Uit de onderzoeken die zijn gedaan blijkt dat het Directieteam en de groep vertegenwoordigers uit de gemeentelijke organisatie op dezelfde manier kijken naar waar we als gemeente staan en wat de toekomst van ons vraagt.

De huidige situatie kenmerkt zich door een mix van traditioneel en maximaal dienstverlenend (de IST situatie). Waar we naartoe willen (SOLL) is een mix van ‘maximaal dienstverlenend’, ‘innovatief

en modern' en 'flexibel en schaalbaar'. De voornaamste verschuiving gaat dus van 'traditioneel' naar 'innovatief en modern' én 'flexibel en schaalbaar'.

Onderstaande figuren maken dit inzichtelijk:



Figuur 3: Archetypen Midden-Delfland. De huidige situatie (IST) En de situatie waar we naar toe willen (SOLL)

3 Dit beloven wij

De gemeente Midden-Delfland heeft de filosofie van Hostmanship omarmd en vertaald naar 'Thuis! in Midden-Delfland'. Thuis! in Midden-Delfland is dan ook een vertrekpunt geweest voor deze visie. Vanuit deze beweging hebben wij een belofte geformuleerd. Deze belofte geldt voor zowel de individuele medewerker, de ambtelijke organisatie als de klant.

"In de gemeente Midden-Delfland voel jij je begrepen, geholpen, betrokken en thuis. Daar zorgen we voor door oprechte belangstelling te tonen en deskundig, gedreven en naar de bedoeling te handelen."

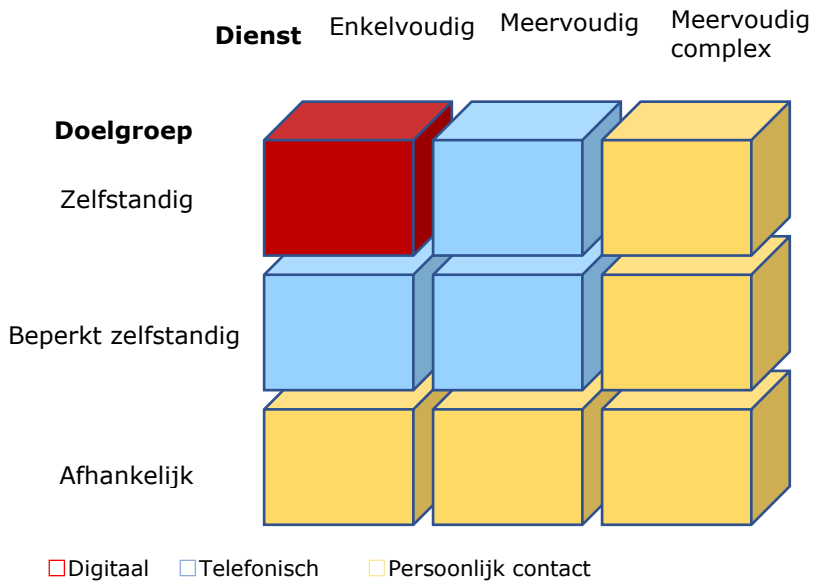
Dat betekent dat wij:

1. bij alles wat we doen en organiseren we onszelf de vraag stellen of ons handelen toegevoegde waarde heeft voor de Midden-Delflandse samenleving;
2. de verantwoordelijkheid voor een probleem of een vraag niet overnemen. We stimuleren zelfredzaamheid en hebben een faciliterende rol;
3. willen dat 'de klant' zich gehoord en geholpen voelt, daarom verdiepen we ons in de vraag. We sluiten aan bij de verwachtingen van onze klanten door de belofte vanuit het oogpunt van de inwoner betekenis te geven.

Dienstverlening is onder te verdelen in drie categorieën, we hanteren archetypen om vorm te geven aan de gewenste ontwikkeling. Onze identiteit is leidend voor *hoe* we de dienstverlening vormgeven. Deze keuzes hebben effect op hoe we processen inrichten, welke vaardigheden van medewerkers nodig zijn en met wat voor systemen we werken.

Het is een illusie om te stellen dat alle producten en diensten op dezelfde wijze kunnen worden geleverd. De aard en grondslag van onze diensten is namelijk zeer divers. Naast de verscheidenheid in producten en diensten, is er ook geen sprake van één type klant. Een ondernemer van een middelgroot bedrijf heeft behoefte aan een andere benadering dan een dakloze jongere.

Daarom maken we onderscheid in de mate van zelfredzaamheid van de klant (de doelgroep) en de complexiteit van de dienst die wij leveren. We houden rekening met deze verschillende doelgroepen door per dienst-doelgroep combinatie een voorkeurkanaal te kiezen. Onderstaande matrix laat zien welk voorkeurkanaal bij een bepaalde dienst-doelgroep combinatie is gekozen.



Figuur 4: Matrix voorkeurskanalen doelgroepen

4 Zo hebben we contact

De belofte geeft richting aan de manier waarop we diensten aan inwoners verlenen. De vraag is hoe en via welk kanaal inwoners bij ons terecht komen? In de volgende paragraaf beschrijven we algemene uitgangspunten voor hoe we omgaan met de verschillende mogelijkheden waarmee inwoners contact met ons hebben en andersom. We noemen dit kanalen. Voorbeelden van kanalen zijn: website, telefoon, e-mail, post, persoonlijk contact aan de balie en thuis of op locatie, apps en social media. De manier waarop we deze middelen organiseren, is de kanaalinrichting.

We willen het eenvoudig en duidelijk houden voor onze inwoners. Vanuit deze gedachte houden we zoveel mogelijk één lijn aan en hanteren we voor de gezamenlijke toegang dezelfde uitgangspunten voor de kanaalinrichting. Daarnaast werken we vanuit de multichannel-gedachte: we geven binnen een vakdomein altijd hetzelfde antwoord op dezelfde vraag, ongeacht welk kanaal de inwoner of ondernemer gebruikt.

4.1 Een heldere toegang

We nemen de verantwoordelijkheid voor een probleem of een vraag *niet* over. We nemen *wél* de verantwoordelijkheid voor het goed beantwoorden van de vraag.

We willen dat een inwoner zich gehoord, begrepen en geholpen voelt, daarom verdiepen we ons in de vraag van de inwoner. We sluiten aan bij de verwachtingen van de inwoners.

We willen dat inwoners en ondernemers zo snel mogelijk worden geleid naar de juiste vakbekwame gesprekspartner. We gebruiken over de verschillende domeinen heen generieke inrichting- en service uitgangspunten. Hiermee voorkomen we dat ieder domein of toekomstige samenwerkingspartner haar eigen voordeur creëert en inwoners en ondernemers door de bomen het bos niet meer zien. Hiermee voorkomen we ook dat er tal van telefoonnummers, websites en verschillende openingstijden worden gecommuniceerd. Het KCC vormt een centrale ingang voor de zoekende inwoners, bedrijven en instellingen. Waar mogelijk handelt het KCC vragen direct af. Wanneer dit niet mogelijk is, wordt de vraag doorgeleid naar het juiste vakdomein. Wanneer expertise van een ander domein nodig is om de vraag van de inwoner te beantwoorden, zetten we de vraag door en verwijzen we de inwoner niet naar een ander `loket.

4.2 Het gebruik van onze kanalen



Door internet, e-mail en social media, ontvangen we steeds minder brieven en aanvragen op papier. Dat is ook duurzamer. Is het niet mogelijk of wenselijk om hierop digitaal of telefonisch te reageren? Dan sturen wij een reactie per brief. Brieven versturen we ook wanneer het om informatie gaat die ieder huishouden moet ontvangen.



Een inwoner die niet kiest voor digitaal contact, helpen we telefonisch. Daarom is het belangrijk om als hele organisatie goed bereikbaar te zijn. Het KCC vangt zo veel mogelijk vragen en meldingen op. Kan het KCC het antwoord niet geven? Dan zorgen zij voor een overdracht naar de juiste collega. We zijn bereikbaar van maandag t/m vrijdag van 8.30 tot 17.00 uur. De terugbelverzoeken handelen we binnen 2 werkdagen af met een inhoudelijk antwoord op de vraag of een uitleg wat we wanneer gaan doen met de vraag.



We regelen steeds meer zaken digitaal. Zo kunnen onze inwoners plaats- en tijdsonafhankelijk zaken doen met de gemeente. Inwoners kunnen zelf zien of wij hun vraag al hebben behandeld.



Inwoners kunnen een e-mail naar ons sturen. Zij krijgen direct een ontvangstbevestiging en binnen vijf werkdagen een inhoudelijk antwoord op de vraag óf een uitleg wat we wanneer gaan doen met de vraag.



Sociale media en digitale nieuwsbrieven gebruiken we voor nieuws. We volgen via sociale media maatschappelijke discussies binnen onze gemeente. Krijgen we een directe vraag? Dan beantwoorden we die via datzelfde medium. Dit gebeurt op werkdagen binnen 24 uur en tijdens kantoortijden. Vraagt de inwoner om een product of doet hij een melding? Dan handelen we die af via het meest efficiënte kanaal.



Direct klantcontact aan de balie, bij inwoners thuis of bij het bedrijf van de ondernemer vinden we belangrijk. We zijn geïnteresseerd in de klantvraag en stellen de vraag achter de vraag. We zijn betrokken en gelijktijdig zakelijk.

5 Zo organiseren we dat

We hebben met onze belofte kort en bondig beschreven wie we willen zijn. Vraag is natuurlijk wat er nodig is om deze visie uit te dragen en vorm en inhoud te geven.

We hebben in hoofdstuk 2 onder meer de verschillende dienstverleningsniveaus beschreven. De aard en grondslag van de diensten van de gemeente lopen zeer uiteen. Ieder dienstverleningsniveau vraagt iets anders van medewerkers (*Mens en Organisatie*), van processen *(Proces & Logistiek)* en van techniek *(Techniek & Informatie)*. Dat hebben we hieronder nader uitgewerkt.

5.1 Mens & Organisatie

Dienstverlening is niet gebonden aan een bepaalde afdeling, het is een mentaliteit. Het is een organisatie breed thema en onze medewerkers doorleven onze belofte. Onze medewerkers zijn professioneel en ontwikkelen vanuit deze visie de juiste competenties. Hierdoor hebben inwoners vertrouwen in onze medewerkers en voelen ze zich gehoord en begrepen. De medewerkers hebben een open houding en communiceren helder en duidelijk. Medewerkers gaan samen met de inwoners op zoek naar een passende oplossing, waarbij een juiste balans wordt gezocht tussen zelfredzaamheid en het bieden van hulp.

Daarnaast geven we duidelijk aan wat we *wél* en ook wat we *niet* kunnen regelen. Onnodig lang polderen levert uiteindelijk geen meerwaarde op.

Dienstverleningsniveau	**Consequenties voor: Mens & Organisatie**
Opgave gestuurde dienstverlening	We gebruiken de Cittaslow-uitgangspunten bij beleidsbepaling en uitvoering. Wij zijn netwerkers en vrijdenkers. Wij hebben een rol als netwerkregisseur. Dus we doen niet alles zelf, maar sturen op het proces. Samen met netwerkpartners en inwoners. Wij luisteren en staan open voor vragen vanuit de samenleving. En we zijn duidelijk over wie welke rol heeft in het proces en wat we wel of niet kunnen doen.
Collectieve dienstverlening	We kijken verder dan onze eigen vakspecifieke zaken. We zijn allemaal "de gemeente". We pikken signalen op en brengen die naar de juiste plek. Ketenpartners die contact hebben met inwoners dragen de kernwaarden van Cittaslow en Thuis! in Midden-Delfland uit.
Transactionele dienstverlening	We zijn proactieve doeners met vakkennis. We zijn geïnteresseerd in de klantvraag en stellen de vraag achter de vraag. Wanneer we het antwoord niet direct kunnen geven, zoeken wij het antwoord en koppelen dat terug aan de klant. Wij voelen ons verantwoordelijk voor de klantvraag. We maken het verschil. Vertrouwen en vakmanschap vormen de basis voor ons professioneel handelen. We zijn duidelijk over wat we wel of niet kunnen doen.

Tabel 1: Dienstverleningsniveau en de consequentie voor Mens & Organisatie

5.2 Proces & logistiek

Onze processen zijn van klant tot klant ingericht. Het zijn duidelijke, simpele processen waarin medewerkers en partners weten wie wat doet. We kijken over onze eigen grenzen heen vanuit het oogpunt van de klant. We zijn proactief en transparant. Ook intern richten we de processen zo in, dat de interne dienstverlening goed verloopt en afdelingen en teams op elkaar aansluiten.

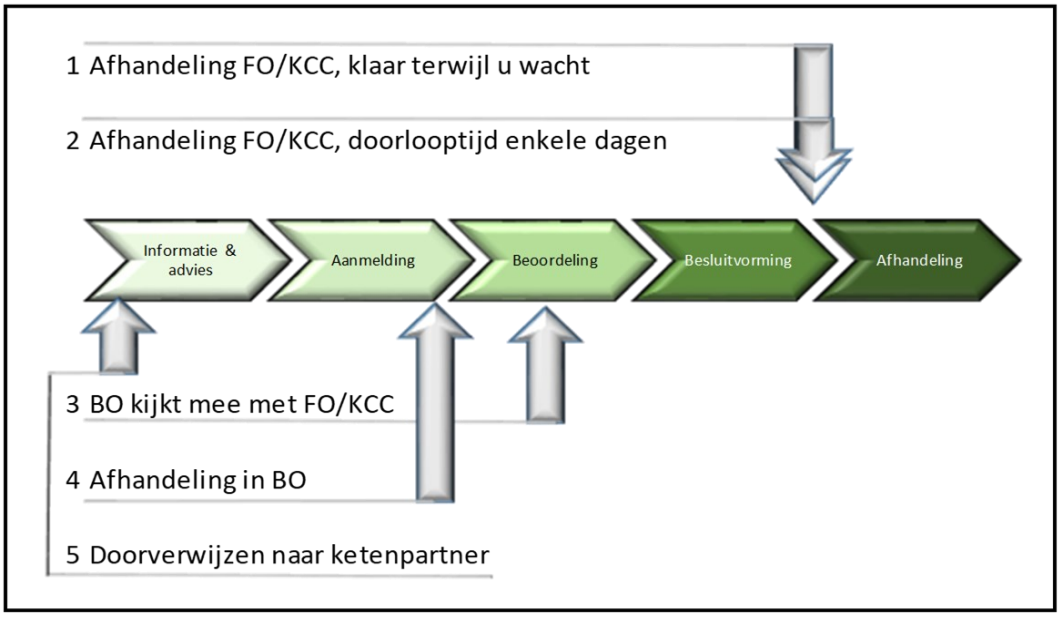
Alle activiteiten die we ondernemen creëren waarde vanuit het oogpunt van de inwoner. Als een activiteit of stap geen waarde toevoegt dan schrappen we deze. Door simpele processen weten niet alleen medewerkers en partners, maar ook de inwoners waar ze aan toe zijn. Er is enige mate van standaardisatie, en we gaan uit van taakvolwassen medewerkers die weten wanneer maatwerk nodig

is. We leren van de klantvraag, klantreizen, klachten en data-analyses en passen op basis van nieuwe inzichten onze processen aan.

De routering van klantvragen is een belangrijk onderdeel van een goede en efficiënte dienstverlening. Ons uitgangspunt is: 'de vraag reist, en niet de klant'. Dit betekent dat er binnen de gemeente en haar netwerk sprake is van dusdanige afstemming en standaardisatie dat vragen zonder bureaucratie op juiste plek terecht komen. Ongeacht waar de inwoner zich meldt. Daarmee voorkomen we dat de inwoner van het kastje naar de muur wordt gestuurd en verdwaalt in een administratief doolhof.

We hebben een goede vertaling gemaakt van de klantvraag naar oplossingsrichting. Producten en diensten differentiëren we naar complexiteit, maar overal dereguleren we zoveel mogelijk. Een eenvoudig product handelen we zoveel mogelijk aan 'de voorkant' af. We proberen een snelle afhandeling mogelijk te maken, maar kwaliteit gaat altijd boven snelheid. Daar waar nodig, dus bij langlopende trajecten, kan de inwoner zelf makkelijk de voortgang van het proces inzien. Intern zijn rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers helder. Er is zicht op wie wat doet en we monitoren de voortgang.

Per product of dienst bepalen we het afhandelingsniveau, waarbij we sturen op zoveel mogelijk "klaar terwijl u wacht" producten en diensten. Hierbij leggen we een link met de sturing op het digitale kanaal en een goede en heldere procesinrichting. Onderstaand figuur geeft inzicht in een generiek klantproces, met daarin het moment waarop de knip in het proces tussen FO & BO (frontoffice & backoffice) wordt gelegd.



Figuur 5: Generiek klantproces

Afhandelingsniveau 1: Producten en diensten in deze categorie vallen geheel onder de verantwoordelijkheid van de frontofficemedewerker van het KCC of van het vakdomein (van informatievertrekking tot besluitvorming). De diensten zijn klaar terwijl de inwoner wacht.

Afhandelingsniveau 2: Afhandelingsniveau 2 is vrijwel identiek aan afhandelingsniveau 1, met als enige verschil dat producten en diensten niet gelijk klaar zijn terwijl de inwoner wacht. Deze producten/diensten kennen een doorlooptijd van enkele dagen.

Afhandelingsniveau 3: Bij producten en diensten met afhandelingsniveau 3 neemt de frontofficemedewerker van het KCC of het vakdomein de vraag in ontvangst en verricht een eerste beoordeling. Samen met een collega van de backoffice bekijkt de frontofficemedewerker of de vraag afgehandeld kan worden in de frontoffice of toch moet worden overgedragen aan de backoffice van het betreffende vakdomein.

Afhandelingsniveau 4: We spreken van afhandelingsniveau 4 wanneer de frontofficemedewerker de vraag wel aanneemt, maar daarna direct overdraagt aan een collega in de backoffice. De complexiteit van deze vragen is te groot waardoor specialistische kennis (evt. vanuit het netwerk) vereist is.

Afhandelingsniveau 5: We spreken van afhandelingsniveau 5 wanneer de frontofficemedewerker de vraag niet kan beantwoorden, omdat het hoort bij een (samenwerkings–)organisatie. De medewerker verbindt of verwijst door naar de juiste organisatie.

Dienstverleningsniveau	**Consequenties voor: Proces & Logistiek**
Opgave gestuurde dienstverlening	We realiseren maatschappelijke opgaven – waar mogelijk en nuttig - met co-creatie en burgerparticipatie. We geven vooraf duidelijkheid over de mate van participatie (verwachtingsmanagement). We zorgen voor volledige informatie en geven inzicht in de stand van zaken. We zetten programmamanagement in om de beschikbare middelen en inspanningen aan concrete doelen te koppelen.
Collectieve dienstverlening	We werken - waar het meerwaarde oplevert -intensief samen met ketenpartners. We omschrijven processen op hoofdlijnen. Dit biedt ruimte voor flexibiliteit en maatwerk. We geven vooraf duidelijkheid over de mate van participatie (verwachtingsmanagement).
Transactionele dienstverlening	We werken vraaggericht. Het KCC is de centrale ingang voor alle klantvragen waarbij een inwoner niet weet waar hij/zij moet zijn. Het KCC verbindt door naar de casemanager[2]. De behandelend ambtenaar is casemanager voor de aanvrager en voert regie over het klantproces. De casemanager zoekt afstemming met collega´s wanneer een zaak meerdere vakdisciplines raakt.

Tabel 2: Dienstverleningsniveau en de consequentie voor Proces & Logistiek

5.3 Techniek & informatie

Omdat we met een centrale ingang werken, is bij het KCC een globaal klantbeeld aanwezig. KCC-medewerkers zien, afhankelijk van hun autorisatie en rekening houdend met privacyrichtlijnen, wel dat er iets speelt, maar niet tot in detail wat. Het gedetailleerde klantbeeld bevindt zich in het vakdomein en/of bij samenwerkingspartners. Gedetailleerde vragen worden dus ook door de backoffice of samenwerkingspartners beantwoord. Medewerkers van de vakdomeinen kunnen inwoners op deze manier beter informeren en/of assisteren, omdat alle relevante gegevens van de inwoner zichtbaar zijn. Statusinformatie wordt automatisch doorgegeven aan Mijnoverheid.nl. Hiermee heeft de inwoner van Midden-Delfland in één oogopslag alle relevante informatie van de overheid online tot haar beschikking.

LinkedIn, Facebook en YouTube zijn niet meer weg te denken uit ons digitale leven en dit is slechts een greep uit het huidige medialandschap. Door deze media te monitoren weet iedereen wat er leeft in de samenleving. We zijn als gemeente Midden-Delfland daar waar het gesprek plaatsvindt. Het brengt de gemeente dichterbij de (jonge) inwoner. Toepassingen variëren van het informeren van inwoners, monitoren van het sentiment in en over de gemeente Midden-Delfland tot aan het gebruik als dienstverleningskanaal o.a. voor het doen van meldingen en aanvragen. Ideeën en sentimenten vanuit de samenleving worden meer en meer verwoord via sociale media. We, luisteren en nemen

[2] De casemanager kan overigens ook een medewerker van het KCC zijn

actief deel aan dergelijke discussies. Ook via deze "nieuwe" kanalen leren we van onze inwoners en ondernemers.

Dienstverleningsniveau	Consequenties voor: Techniek & Informatie
Opgave gestuurde dienstverlening	We gebruiken data voor beleidsbepaling en patroonherkenning. We verliezen daarbij de privacy niet uit het oog. De techniek ondersteunt overheid- en burgerparticipatie. De techniek ondersteunt de samenwerking tussen verschillende collega's en ketenpartners.
Collectieve dienstverlening	We zorgen voor een goed meldingssysteem, waardoor inwoners ons goed kunnen bereiken. We monitoren social media. De techniek ondersteunt overheids- en burgerparticipatie. De techniek ondersteunt de samenwerking tussen verschillende collega's en ketenpartners.
Transactionele dienstverlening	We zijn bereikbaar via verschillende kanalen. We houden rekening met inwoners die niet digitaal vaardig zijn. We geven inwoners snel een juist antwoord. De casemanager werkt met een passend zaaksysteem en heeft inzicht in de lopende zaken. Inwoners weten wie hun casemanager is.

Tabel 3: Dienstverleningsniveau en de consequentie voor Techniek & Informatie

6 Onze visie in één overzicht

6.1 Onze dienstverleningsvisie in één oogopslag

De voorliggende hoofdstukken zijn weergeven in onderstaande figuur die ook gedeeld zal worden op de website in PDF. In de PDF vorm is onderstaand figuur goed leesbaar en makkelijker in te zoomen.

