Woorden zijn dwergen, daden zijn Bergen.

(spreekwoord)

Implementatieplan Visie op dienstverlening | Gemeente Bergen op Zoom

(concept)

1. **Aanleiding** p. 2
2. **Plan voor implementatie** p. 5
3. **Aanpak, planning & indicatie van investeringen** p. 9

Versie 0.4, 5 juli 2023

1 Aanleiding

Werk maken van excellente dienstverlening

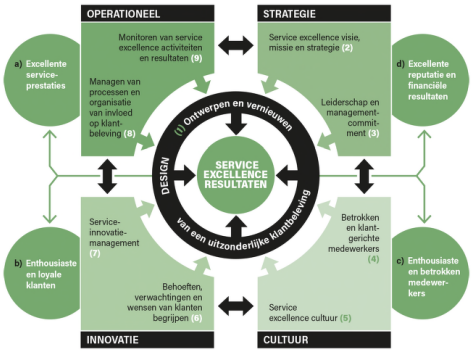
Dienstverlening is dé kerntaak van de gemeente, kent een hoog ambitieniveau en brengt als monopolist een grote verantwoordelijkheid met zich mee en staat daarom 'hoog op de agenda'. Onze inwoners, ondernemers en verenigingen willen we een optimale dienstverlening bieden. De gemeente Bergen op Zoom zet het helpen van haar inwoners op de eerste plaats: we zijn een dienstbare gemeente. (Bestuursakkoord 2022).

Om die reden is een nieuwe visie op dienstverlening ontwikkeld. Daarin staat beschreven wie onze klanten zijn, wat we willen zijn/betekenen voor hen, hoe we werken aan vertrouwbare relaties met hen, welke niveaus van dienstverlening ons voor ogen staat, wat dat betekent voor onze medewerkers en welke ambities en doelstellingen we nastreven bij de realisatie van de visie op dienstverlening. Hoe die ambities gerealiseerd kunnen worden is uitgewerkt in dit 'Implementatieplan Visie op Dienstverlening'.

De input voor dit implementatieplan bestond uit:
* tientallen diepte-interviews met inwoners, ondernemers, jongeren, verenigingsleven, samenwerkingspartners en collega's aan wie ook de vraag is gesteld: *Welk advies zou u de gemeente geven om de dienstverlening te verbeteren?*
* een organisatie-brede analyse van de huidige situatie aan de hand van de eisen gesteld in de Service Excellence norm
* dialoog met de MT's over hoe de dienstverlening te verbeteren
* feedbackmanagementscan uitgevoerd in het kader van de Staat van de Uitvoering
* onderzoek naar Quick Wins om verbetering van de dienstverlening te versnellen
* raadplegen van verbeterplannen dienstverlening van andere gemeenten.

Service Excellence als raamwerk

Om de dienstverlening van de gemeente verder te concretiseren en in een breder perspectief te zien, wordt de internationale norm voor excellente dienstverlening genaamd 'Service Excellence' als raamwerk genomen. Het Service Excellence model onderscheidt negen verschillende bouwstenen om te werken aan een consistente en uitzonderlijke klantbeleving voor de hele organisatie. Dit met het uiteindelijke doel om enthousiaste inwoners en ondernemers en betrokken medewerkers te realiseren. De negen bouwstenen vormen het raamwerk voor de visie op dienstverlening en voor het implementatieplan.



In de visie op dienstverlening zijn de bouwstenen Ontwerp en vernieuwen van een uitzonderlijke dienstverlening (1) en de bouwsteen Visie, missie en strategie (2) beschreven. In dit implementatieplan zijn de andere zeven bouwstenen uitgewerkt:

- Leiderschap en managementcommitment (3) om sturing te geven aan realisatie van de visie
- Betrokken en klantgerichte medewerkers (4) waarbij het gaat om de inzet van HRM-instrumenten om dienstbaar gedrag fundamenteel te verankeren.
- Een expliciete service excellence cultuur (5) die gecultiveerd en gekoesterd wordt.
- Begrijpen van de behoeften, verwachtingen en wensen van klanten (6).
- Service innovatie management (7), om het continu leren, verbeteren en innoveren te disciplineren
- Managen van processen en organisatie die invloed hebben op de klantbeleving (8), waarbij het gaat om de vertaling van het servicedesign naar de organisatiestructuur, processen en samenwerking met partners.

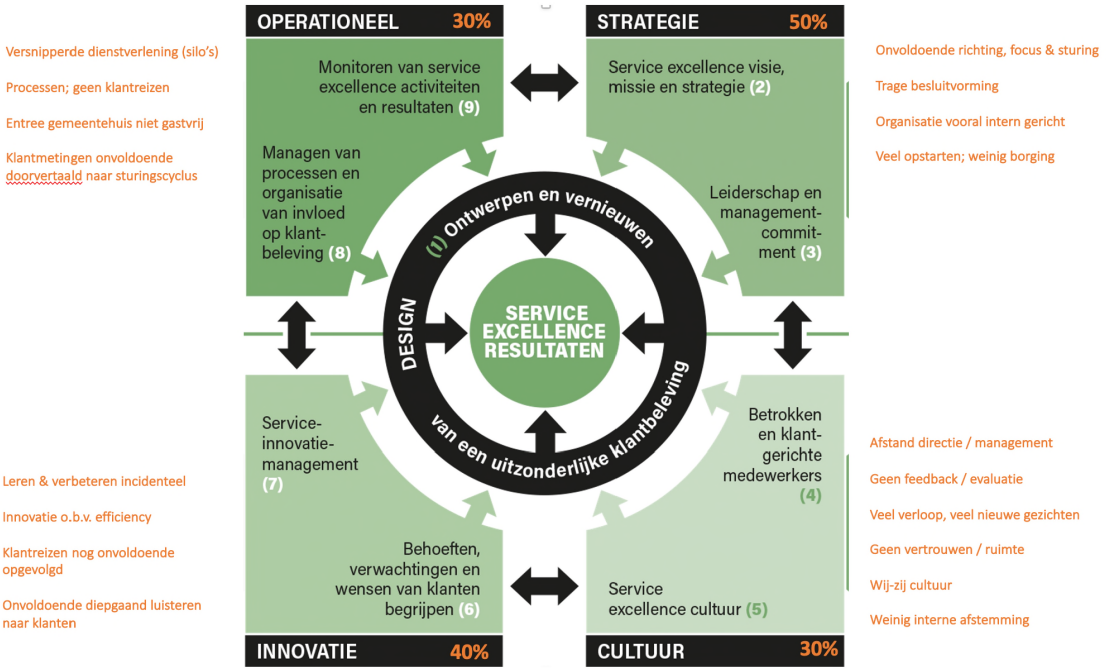
- Monitoren van de service excellence-activiteiten en -resultaten (9) om continu meten en sturen op de resultaten zoals verwoord in de vier resultaatelementen (a, b, c en d).

Actuele situatie kwaliteit dienstverlening

Op basis van de verschillende gesprekken en diverse analyses ontstaat het beeld dat de dienstverlening binnen de gemeentelijke organisatie op dit moment nog onvoldoende ontwikkeld, georganiseerd en geborgd is:

- Dienstverlening kent nog onvoldoende focus en sturing en is onvoldoende georganiseerd; er is bijvoorbeeld geen 'manager dienstverlening en er is geen duidelijke eigenaar van feedbackmanagement (klachten/bezwaren) waardoor sturing daarop ontbreekt
- Medewerkers ervaren onvoldoende ruimte & mandaat om optimale dienstverlening te bieden
- Medewerkers ervaren in de organisatie een afstand tussen medewerkers/directie/college/raad (wij/zij cultuur)
- De geformuleerde kernwaarden zijn nog niet geïmplementeerd /geoperationaliseerd
- De processen zijn vooral nog regel/procedure/efficiency-gedreven ingericht
- De interne samenwerking om klanten te bedienen verloopt moeizaam; veel verloop en veel nieuwe gezichten, onduidelijk bij wie je waarvoor moet zijn en geen inzage in elkaars dossiers.
- Verschillende klantmetingen worden uitgevoerd, echter de resultaten ervan worden onvoldoende benut voor leren en verbeteren

De analyse van de huidige situatie aan de hand van de (strenge) eisen gesteld in de Service Excellence norm is onderstaand geplot op de implementatiebouwstenen (bouwstenen 3 – 7) van het Service Excellence model.

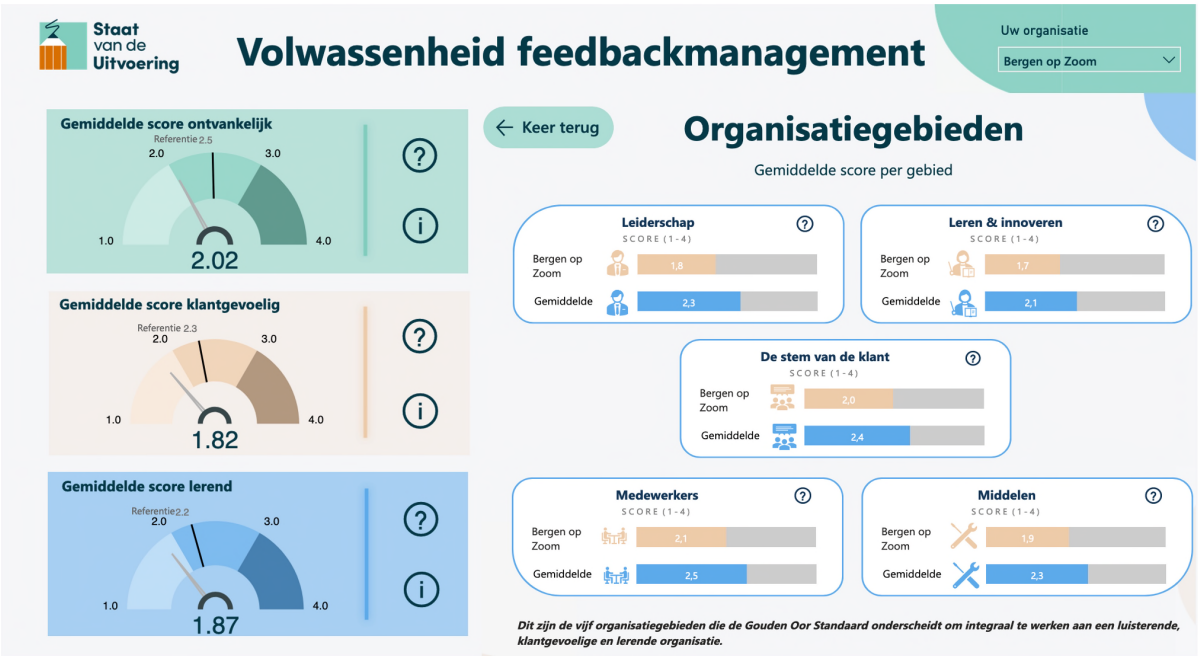


Resultaten van Service Excellence Scan. Per dimensie staat in % aangegeven in hoeverre op die dimensie wordt voldaan aan de norm voor excellente dienstverlening.

Actuele situatie 'omgaan met klachten' als lakmoesproef goede dienstverlening

Omgaan met meldingen, klachten en bezwaren (feedback) is een belangrijk onderdeel van dienstverlening. Goed omgaan met feedback van inwoners kan de relatie met hen maken of breken. Daarom is in het kader van het overheidsprogramma 'De Staat van de Uitvoering' de kwaliteit van het feedbackmanagement van de gemeente getoetst. De Staat van de Uitvoering is een periodiek terugkerende publicatie om de politiek te informeren over de publieke dienstverlening. Op basis van een zelfevaluatie uitgevoerd managers en medewerkers van de gemeentelijke organisatie blijkt dat de gemeente qua ontvankelijkheid, klantgevoeligheid en lerend vermogen op dit dienstverleningsaspect nog onvoldoende scoort gerelateerd aan de norm; een overallscore van 1,9 op een schaal van 4 waarbij een score van 3 de norm is voor 'goed feedbackmanagement'. Bergen op Zoom scoort in vergelijk met andere gemeenten lager scoort dan het gemiddelde van andere gemeenten. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Onvoldoende betrokkenheid bij het onderwerp. Het belang wordt onvoldoende gezien. Er is onvoldoende tijd om klachten op te pakken. Mensen raken minder betrokken omdat ze het gevoel hebben dat er toch niets gaat gebeuren.
- Trage opvolging, slechte bereikbaarheid van collega's
- Er is geen duidelijke eigenaar van feedbackmanagement. Daardoor is er ook geen sturing op en is feedbackmanagement niet geborgd. Er wordt ad hoc gereageerd op feedback; waan van de dag regeert.
- Verbetersuggesties worden niet opgepakt.
- Het nieuwe meldingensysteem werkt goed (burger kan zijn verhaal kwijt en komt via machine learning bij de juiste collega terecht) en kent een goed management dashboard en een koppeling naar een escalatieteam.



Resultaten van de feedbackmanagementscan. Links staan de scores op de drie kerncompetenties van feedbackmanagement gerelateerd aan de gemiddelde score (referentie). Rechts zijn dezelfde scores geplot op de organisatiegebieden van de Gouden Oor Standaard. De Gouden Oor Standaard is het toetsingskader voor het effectief omgaan met de stem van de klant, die wortelt in de ISO 10000-richtlijnen voor klanttevredenheid en de ISO 23592:2021-standaard voor Service Excellence.

2. Plan voor implementatie van de Visie op Dienstverlening

Om de Visie op Dienstverlening te implementeren en te gaan werken aan het realiseren van de daarin geformuleerde ambitie en doelstellingen, zijn diverse maatregelen gevraagd. Per bouwsteen van het Service Excellence model zijn deze hierna uitgewerkt.

Leiderschap en management committment – SE-bouwsteen 3
Deze bouwsteen betreft de stijl van leidinggeven en de manier waarop de directie en alle leidinggevenden de gemeentelijke organisatie maximaal faciliteren en de medewerkers optimaal ondersteunen in de realisatie van de Visie op Dienstverlening. Belangrijkste aandachtspunten:

- Directie neemt het voortouw om de nieuwe Visie op Dienstverlening te implementeren onder andere door een voorbeeldfunctie te vervullen, betrokkenheid te tonen bij de dienstverlening van managers en medewerkers, periodiek te communiceren over dienstverlening (inspireren, laten leven, overzicht en samenhang creëren) en door in te zetten op borging van hetgeen ontwikkeld wordt
- Managers motiveren, sturen en coachen hun medewerkers op klantgerichte dienstverlening, op het waarmaken van de klantbeloften bijvoorbeeld via teamoverleg, pop-gesprekken en periodiek evalueren als onderdeel van de reguliere planning & control cyclus
- Versnellen van besluitvorming waardoor interne verbeteringen met een kortere doorlooptijd kunnen worden uitgevoerd.
- Sturing vanuit vertrouwen in mensen; stimuleren en motiveren van medewerkers in plaats van controleren en ondervragen. Fouten maken mag.
- Interne dienstverlening (interne klantgerichtheid) ook nadrukkelijk betrekken bij de implementatie van de visie op dienstverlening; zo binnen – zo buiten.

<u>Maatregelen</u>
3.1 'Kwartiermaker' dienstverlening aanstellen die op basis van dit implementatieplan helpt de beoogde dienstverlening binnen de organisatie in te richten, te cultiveren en te borgen.
3.2 Ontwikkelen/coachen leidinggevenden in hun rol om de Visie op Dienstverlening te realiseren

Betrokken en klantgerichte medewerkers - SE-bouwsteen 4
Deze bouwsteen gaat over hoe de organisatie het hele HR-instrumentarium, van werving en selectie tot de uitstroom, inzet om de klantgerichtheid en betrokkenheid van medewerkers in het licht van de Visie op Dienstverlening te ontwikkelen en te ondersteunen. Belangrijkste aandachtspunten:

- Inzetten op stabiel personeelsbestand door goed werkgeverschap
- De dienstverleningsprincipes onderdeel maken van personeelsmanagement: werving, selectie, inwerken, functioneren, beoordelen en waarderen van medewerkers
- Meer gestructureerd luisteren naar medewerkers, hun expertise meer ruimte geven en benutten

<u>Maatregelen</u>
4.1 Werving & selectie & het instroomproces van nieuwe medewerkers afstemmen op de geformuleerde dienstverleningsbeloften
4.2 Bestaande medewerkers ontwikkelen (trainen/coachen) in het verpersoonlijken van de visie en het waarmaken van de dienstverleningsbeloften (houding & gedrag);
4.3 Inregelen van kortcyclisch en persoonlijk klantfeedback op het realiseren van de dienstverleningsbeloften
4.4 Inregelen van feedback/evaluatie van medewerkers op basis van de dienstverleningsbeloften

4.5 Zorgen voor voldoende capaciteit om dienstverlenend te kunnen zijn (werk bij uitvoering verbeteren, efficiënter maken).

Service Excellence cultuur – SE-bouwsteen 5

Deze bouwsteen omvat het bepalen, communiceren en implementeren van maatregelen om de gewenste dienstbare cultuur te realiseren. Belangrijkste aandachtspunten:

- Cultiveren van een cultuur benodigd voor het realiseren van de Visie op Dienstverlening waarbij de accenten liggen op de managementstijl, interne samenwerking, klantgedrevenheid en leer-/innovatiecultuur met nadrukkelijk oog en ruimte voor een onderstroom van onbehagen, scepsis en gelatenheid die is ontstaan door de roerige tijden die de gemeente doormaakt(e) en eerdere ervaringen om de dienstverlening te verbeteren
- Leidinggevenden communiceren en ondersteunen de gewenste cultuur voortdurend

Maatregelen

5.1 Kernwaarden vertalen naar ik-gedrag en wat de impact daarvan is voor de diverse betrokkenen (collega's/ inwoners/ partners etc.) en hierop monitoren en spiegelen; verbinding maken tussen kernwaarden en klantbeloften
5.2 Communicatiecampagne over het belang/urgentie van dienstverlening (deze maatregel is in eerder stadium van het project als Quick Win aangemerkt)
5.3 De cultuur monitoren onder klanten, medewerkers en andere stakeholders en benchmarken met andere organisaties.

Behoeften, wensen en verwachtingen van klanten begrijpen – SE bouwsteen 6

Deze bouwsteen gaat over het werkelijk kennen van klanten: hun behoeften, wensen, verwachtingen, emoties, beleving, ervaring, tevredenheid en gedrag. Aandachtspunt hierbij is:

- Naast cijfers en scores ook ruimte geven aan de meer kwalitatieve, emotionele aspecten van dienstverlening, onder andere door het delen van verhalen zijn rondom dienstverlening

Maatregelen

6.1 Organiseren en combineren van een mix van verschillende luistervormen: verzamelen van ongestructureerde feedback van inwoners (hun vragen, klachten, opmerkingen, suggesties, complimenten enzovoort), monitoren van ervaringen van inwoners met de dienstverlening en geregeld diepgaand kwalitatief onderzoek doen naar behoeften, wensen en verwachtingen van inwoners. De data uit deze verschillende luistervormen in samenhang analyseren om zo beter te begrijpen wat speelt en leeft bij klanten.
6.2 Benutten van een Digitaal Klantenpanel, Burger- en Ondernemerspeiling.

Service innovatie management – SE bouwsteen 7

Deze bouwsteen staat in het teken van het gestructureerd verbeteren, leren en innoveren van zowel de dienstverlening als de interne organisatie. Aandachtspunten hierbij zijn:

- Werken aan een positieve grondhouding op alle niveaus van de organisatie ten aanzien van het continu verbeteren van huidige werkwijzen, waarbij de organisatie verbetertechnieken gestructureerd inzet om voortdurend te verbeteren;
- Werken aan een cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt zolang men ervan leert en een cultuur waar iedereen open staat voor en graag wil leren van best practices binnen en buiten de organisatie;
- Stimuleren en bevorderen van een cultuur waar innovatie plaatsvindt;

Maatregelen

7.1 Borgen van het continu verbeteren op basis van klantfeedback op alle dienstverleningsprocessen

7.2 Instellen van een verbeteroverleg om de meest verstorende bottlenecks in de dienstverlening aan te pakken ('Paarse krokodillen' overleg)

Managen van processen en organisatie van invloed op de klantbeleving – SE bouwsteen 8

Deze bouwsteen beschrijft hoe processen, technologieën en organisatiestructuur de Visie op Dienstverlening versterken. Belangrijkste aandachtspunten zijn:

- Het klantgericht aanpassen en managen van die processen die direct en indirect invloed hebben op het realiseren van de visie en het waarmaken van de dienstverleningsbeloften;
- Het benutten van moderne technieken en technologieën bij het realiseren van de Visie op Dienstverlening en eveneens om medewerkers in hun dagelijks werk te ondersteunen;
- De organisatiestructuur zo aanpassen zodat die het structureel bieden van een excellente dienstverlening maximaal ondersteunt en aansluit bij de processen die direct invloed hebben op de dienstverlening (klantreizen);
- Intensieve samenwerking met externe partners (leveranciers) die onderdeel uitmaken van de klantreizen om ze actief te laten bijdragen aan het realiseren van de Visie op Dienstverlening.
- Werken aan meer samenhang in dienstverlening, i.p.v. versnippering (integraal werken)

<u>Maatregelen</u>

8.1 Op basis van de Visie op Dienstverlening samen met klanten dienstverleningsprocessen herinrichten tot klantreizen; vormgeven met project Procesbeschrijving en sturen vanuit BoZ in control. In lijn met het Bestuursakkoord wordt gestart met vijf processen, te weten
    - Ontvangst op het stadskantoor (in eerder stadium van het project als Quick Win aangemerkt)
    - WMO
    - Klachten
    - Interne klantgerichtheid/bereikbaarheid
    - Dossiervolgsysteem voor inwoners

8.2 Voortgang, voortvarendheid en betrouwbaarheid van de dienstverleningsprocessen borgen door beter benutten van bestaande primaire applicaties van het dienstverleningsproces en borging ervan in het project 'Duurzame digitale dienstverlening'

8.3 Interne samenwerking en betrokkenheid bevorderen gekoppeld aan BoZ in Control; onder meer het structureel delen van voorbeelden/ideeën/samenwerkingssuccesverhalen en een 'Wie-bel-je-waarvoor-lijst?' (in eerder stadium van het project als Quick Win aangemerkt) kan dat verbeteren

8.4 Digitale dienstverlening (self service) verbeteren op basis van de dienstverleningsprincipes, dus op basis van de behoeften van inwoners; bijvoorbeeld inregelen van digitale aanvraag van producten/diensten (link met het project Duurzame digitale dienstverlening); verbeteren content en vindbaarheid op de website, chatfunctie (chatbot / live chat) op de website (link met Online Team van Communicatie).

8.5 Entree stadskantoor gastvrij maken / openingstijdens Balies Publieksdiensten en Algemene receptie verruimen (in eerder stadium van het project als Quick in aangemerkt)

8.6 Rol/functie 'belangenbehartiger' (interne ombudsman) invullen voor aanvullende rechtshulp voor burgers en bedrijven, specifiek bij problemen waarbij samenloop met andere domeinen speelt.

Monitoren van Service Excellence activiteiten en resultaten – SE-bouwsteen 9

Deze laatste bouwsteen betreft het gebruik van indicatoren en metingen voor sturing op de geformuleerde ambities en de doelstellingen ten aanzien van de dienstverlening. Aandachtspunten hierbij zijn:

- Het benutten van prestatie-indicatoren zoals geformuleerd in de visie op dienstverlening om gericht en proactief te sturen op het waarmaken van de dienstverleningsbeloften;

- Benutten van de metingen om een positieve cultuur te bevorderen en om van goede excellente praktijken te maken, waarbij naast kwantitatieve data ook kwalitatieve data zoals verhalen van klanten en medewerkers wordt gebruikt;

Maatregelen

9.1 Doorlopend monitoren van de dienstverleningsbeloften op de belangrijkste dienstverleningsprocessen met de inzet van relevante meet- en onderzoeksmethoden om de geformuleerde prestatie-indicatoren te meten en te volgen en om op organisatie-, team- en medewerkersniveau een beeld te geven van de feitelijke prestaties
9.2 Prestatie-indicatoren dienstverlening integraal onderdeel maken van de planning & control en van de managementdashboards; hierover organisatie-breed transparant zijn zodat er geleerd kan worden van elkaar.
9.3 Opzetten afdeling 'customer intelligence waar alle dienstverleningsdata samenkomen (cf Stadskamer Utrecht)
9.4 Inzetten van Mysteryguests en -Calls, Klantonderzoeken vanuit NVVB (Nederlandse Vereniging Van Burgerzaken).

3. Aanpak, planning & indicatie van investeringen

Gezien de actuele situatie qua dienstverlening, de hoeveelheid aandachtspunten en de geformuleerde maatregelen vraagt het realiseren van de beoogde Visie op Dienstverlening dat er serieus werk wordt gemaakt van een betere dienstverlening. Dat vraagt om veel inzet en capaciteit van de organisatie. Om op basis van dit plan succesvol te werken aan betere dienstverlening zijn de volgende uitgangspunten belangrijk:

Dienstverlening is een mentaliteit, geen afdeling
Dienstverlening is niet de exclusieve verantwoordelijkheid van het klantcontactcenter en de balie maar de verantwoordelijkheid van elke afdeling binnen de gemeente. Elke afdeling heeft direct of indirect invloed op de dienstverlening. Iedereen draagt direct of indirect bij aan een organisatiebrede dienstverlening.

Commitment bij de top
Commitment bij directie en management is cruciaal om fundamentele omslag te realiseren. Naast een langetermijnvisie op dienstverlening is ook eigenaarschap van de directie nodig die actief sturen op ambities en doelstellingen, waarbij doorlopende betrokkenheid van het management gevraagd is om de beoogde omslag te maken. Een traject dat consistentie, vasthoudendheid en wilskracht vraagt om de dienstverlening op het gewenste niveau te brengen. En te houden.

Geen project maar een continu proces
Werken aan betere dienstverlening is geen project maar een reis. Excelleren in dienstverlening vraagt om een manier van werken waarbij verbeteringen en innovaties continu blijven plaatsvinden. Wensen en verwachtingen van klanten evolueren in de loop van de tijd, waardoor de organisatie zich steeds weer moet aanpassen. Hetzelfde geldt voor de wensen en verwachtingen van medewerkers.

Integraal werken
De verschillende bouwstenen van het Service Excellence Model weerspiegelen de overtuiging fundamenteel werken aan excellente dienstverlening inzet van de volledige organisatie vereist. Een benadering waarbij alle onderdelen en alle lagen in de organisatie, inclusief alle externe partijen die onderdeel uitmaken van de dienstverlening, evenwichtig moeten worden betrokken.

Plateauplanning

Op basis van prioriteit en een logische opbouw van langjarig werken een excellente dienstverlening zijn de verschillende maatregelen verdeeld over drie fases. Fase 1 staat in het teken van het leggen van het fundament voor het werken aan excellente dienstverlening. De effecten daarvan zijn naar verwachting in 2023/2024 zichtbaar. In fase 2 verschuift het accent meer naar HRM en cultuur die voorwaardelijk zijn voor het borgen van excellente dienstverlening. De effecten daarvan worden naar verwachting zichtbaar in 2025/2026. Fase 3 richt zich meer op het verder innoveren en vernieuwen van de dienstverlening. Daarvan zullen de effecten eerst in 2027/2028 zichtbaar worden.

Fase 1: Accent op strategie & operatie - effecten zichtbaar in 2023/2024

3.1 Kwartiermaker dienstverlening.
3.2 Ontwikkelen/coachen leidinggevenden
4.2 Medewerkers ontwikkelen (trainen / coachen)
4.3 Inregelen kortcyclisch en persoonlijk klantfeedback
4.5 Zorgen voor voldoende dienstverleningscapaciteit
5.1 Kernwaarden vertalen naar ik-gedrag
5.2 Communicatiecampagne dienstverlening (bel terug-campagne / interne klant-campagne) (QW)

7. 2 Paarse krokodillen-overleg
8.1 Dienstverleningsprocessen herinrichten tot klantreizen
8.3 Interne samenwerking en betrokkenheid (QW)
8.4 Digitale dienstverlening
8.5 Stadskantoor gastvrij maken (QW)
8.6 Interne ombudsman / belangenbehartiger
9.1 Monitoren van de dienstverleningsbeloften
9.2 Kpi's inbedden in managementdashboards
8.2 Voortgang dienstverleningsprocessen in systemen borgen

Fase 2: Accent op cultuur - effecten zichtbaar in 2025/2026

4.1 Werving & selectie & instroomproces afstemmen op de geformuleerde dienstverleningsbeloften
4.4 Inregelen van feedback/evaluatie van medewerkers op basis van de dienstverleningsbeloften.
5.3 Cultuur monitoren
7.1 Borgen continu verbeteren

Fase 3: Accent op innovatie - effecten zichtbaar in 2027 en verder

6.1 Organiseren en combineren mix van verschillende luistervormen
6.2 Benutten van een Digitaal Klantenpanel, Burger- en Ondernemerspeiling
9.3 Opzetten afdeling 'customer intelligence
9.4 Inzetten MysteryGuests en -Calls, Klantonderzoeken vanuit NVVB

Indicatie van investeringen

Maatregel	Fase 1 2023/2024	Fase 2 2025	Fase 2 2026	Fase 3 2027 e.v.	Incidenteel/structureel
3.1 Kwartiermaker dienstverlening	125.000	125.000	125.000	125.000	S
3.2 Ontwikkelen leidinggevenden	30.000				I
4.1 W&S afstemmen op visie	-				S
4.2 Medewerkers ontwikkelen	75.000	75.000	75.000	75.000	I
4.3 Kortcyclisch klantfeedback	50.000	50.000	50.000	50.000	S
4.4 Feedback medewerkers			20.000	20.000	S
4.5 Capaciteit dienstverlening	Pm	Pm	Pm	Pm	S
5.1 Kernwaarden inbedden	-				S
5.2 Communicatiecampagne	20.000	20.000			I
5.3 Cultuur monitoren			30.000		I
6.1 Mix luistervormen				30.000	S
6.2 Panel & Peiling benutten				15.000	I
7.1 Continu verbeteren			25.000		S
7.2 Paarse krokodil overleg	-				S
8.1 Klantreizen	30.000	30.000			I
8.2 Dossiervolgsysteem	300.000	300.000			S
8.3 Interne samenwerking	-				S
8.4 Digitale dienstverlening	150.000	150.000			I
8.5 Stadskantoor gastvrij maken	250.000				I
8.6 Interne ombudsman					S
9.1 Monitoren beloften	50.000	50.000	50.000	50.000	S
9.2 Kpi's in dashboards	-		-	-	S
9.3 Afdeling Customer Intelligence	120.000	120.000	120.000	120.000	S
9.4 Mysteryguest onderzoek				15.000	I
TOTAAL INVESTERINGEN	**€ 1.200.000**	**€ 920.000**	**€ 495.000**	**€ 500.000**	