



Dienstverlening, De burger wil service zien!

Evaluatiedocument
september 2013

Inhoudsopgave

1. Inleiding

2. Dienstverlening in beweging: evaluatie projecten

Project Burgerparticipatie

- Wat hebben we gedaan?
- Wat zijn de resultaten/effecten?
- Hoe borgen in de organisatie?

Project Klantcontactcentrum

- Wat hebben we gedaan?
- Wat zijn de resultaten/effecten?
- Hoe borgen in de organisatie?

Project Bedrijvenloket

- Wat hebben we gedaan?
- Wat zijn de resultaten/effecten?
- Hoe borgen in de organisatie?

Project Wijkteams

- Wat hebben we gedaan?
- Wat zijn de resultaten/effecten?
- Hoe borgen in de organisatie?

Project Informatievoorziening

- Wat hebben we gedaan?
- Wat zijn de resultaten/effecten?
- Hoe borgen in de organisatie?

Project Procesoptimalisatie en Deregulering (LEAN)

- Wat hebben we gedaan?
- Wat zijn de resultaten/effecten?
- Hoe borgen in de organisatie?

Project Klantgerichtheid

- Wat hebben we gedaan?
- Wat zijn de resultaten/effecten?
- Hoe borgen in de organisatie?

Campagneplan

- Acties periode september 2011-september 2013
- Acties laatste kwartaal 2013

Financiën

Conclusies

Ervaringen programmamanagement

OO-model

3. Dienstverlening: werk in uitvoering!

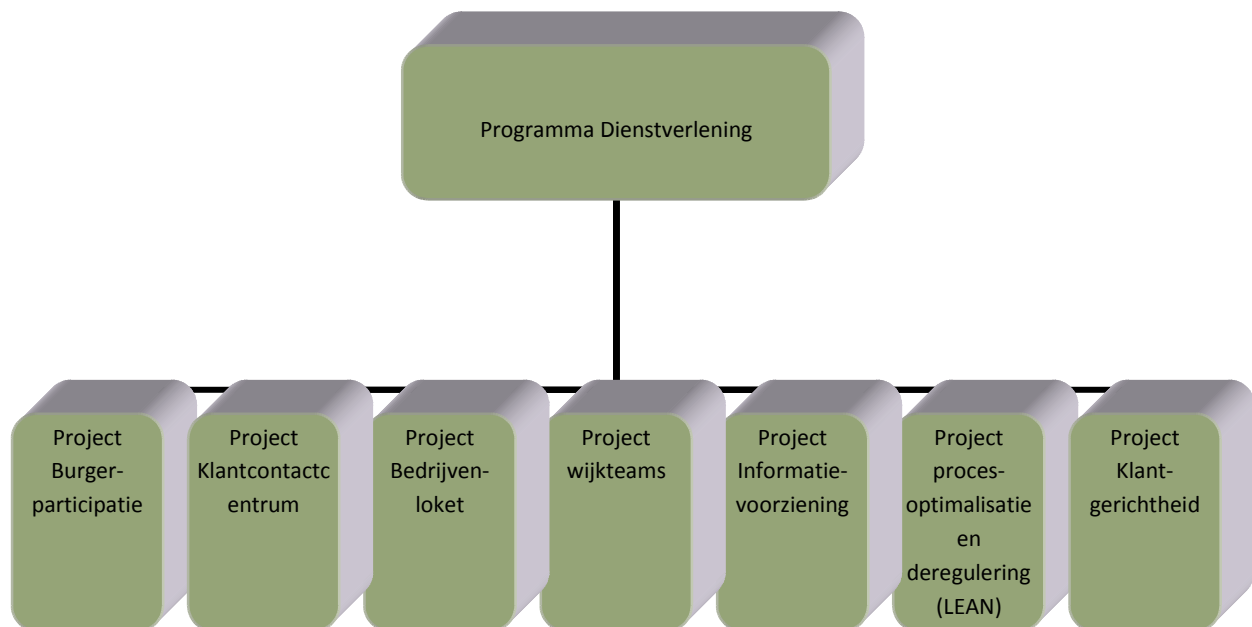
Inleiding

Gemeente Dalfsen hecht veel waarde aan de kwaliteit van de dienstverlening. De samenleving verandert en de verwachtingen van burgers en bedrijven van publieke dienstverlening zijn hoog. De gemeente vervult steeds vaker een faciliterende en regisserende rol. Er moet meer werk met minder medewerkers worden uitgevoerd. Ook het kabinet stelt nieuwe eisen aan onze (digitale) dienstverlening. In 2015 zijn gemeenten dé poort tot publieke dienstverlening, oftewel de dienstverlening voor de hele overheid wordt zoveel mogelijk via de één-loket-gedachte aangeboden.

De afgelopen twee jaar (september 2011 - september 2013) is met programma Dienstverlening gewerkt aan het verder professionaliseren en toekomstbestendig maken van de gemeentelijke dienstverlening. De keuze voor een programmatische aanpak van het thema dienstverlening is gebaseerd op een aantal rapporten. Voorbeelden zijn het Directieplan, het Bestuurskrachtonderzoek en het rapport Sterker Dichtbij. Hoewel onze gemeente op dit moment boven het gemiddelde van referentiegemeenten scoort, het bestuurskrachtonderzoek geeft bijvoorbeeld aan dat de gemeente Dalfsen ontwikkelingen signaleert en daarop inspeelt, wordt tegelijkertijd ook gesteld dat een intensivering op het terrein van dienstverlening nodig is. Ook in algemene zin is opgemerkt dat projectmatig en integraal werken in onvoldoende mate ontwikkeld is.

Door de integrale aanpak en gebundelde focus zijn met de zeven projecten talrijke ontwikkelingen in gang gezet. In de notitie *Dienstverlening, de burger wil service zien!* zijn de landelijke richtlijnen en lokale doelstellingen gecombineerd tot de volgende missie:

Gemeente Dalfsen levert servicegerichte dienstverlening, op basis van de behoefte van de klant (individueel en collectief), door een doelgerichte organisatie en efficiënte bedrijfsvoering (o.a. één loket en uitgebreide digitale dienstverlening, korte doorlooptijden, klantgerichtheid en servicenormen).



Figuur 1: Organogram programma dienstverlening

Dit evaluatiedocument beschrijft de ontwikkelingen en resultaten van programma Dienstverlening aan de hand van de afspraken in het uitvoeringsprogramma van de notitie *'Dienstverlening, de burger wil service zien!'* (april 2011). Ook is er aandacht voor de borging in de organisatie en wordt een vooruitblik gegeven hoe de ingeslagen weg in de nabije toekomst wordt voortgezet.

Project Burgerparticipatie

Doelstelling: meer structurele en minder vrijblijvende aanpak van burgerparticipatie bij het maken van beleid en het realiseren van projecten

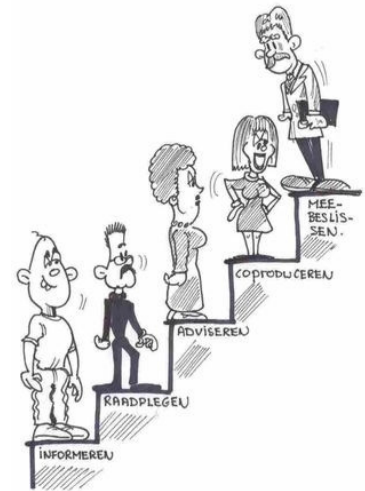
Acties:

- Handboek burgerparticipatie
- Stakeholdersanalyse (en jaarlijkse update)
- Verkenning burgerpanel
- Scholing medewerkers

Wat hebben we gedaan?

Handboek Burgerparticipatie

In maart 2012 is het Handboek Burgerparticipatie vastgesteld. Het handboek helpt bij het zorgvuldig afwegen of bij beleidsvorming/projecten wel of niet voor burgerparticipatie wordt gekozen, evenals het bepalen van de mate van participatie. Zo heeft de participatieladder vijf treden; van informeren naar meebeslissen. De participatieladder is belangrijk voor het verwachtingsmanagement. De verantwoordelijkheid en invloed van burgers op de inhoud van beleid of een project nemen per trede toe. En daarmee neemt ook de verplichting van college en/of raad toe om de resultaten mee te wegen in de uiteindelijke besluitvorming.



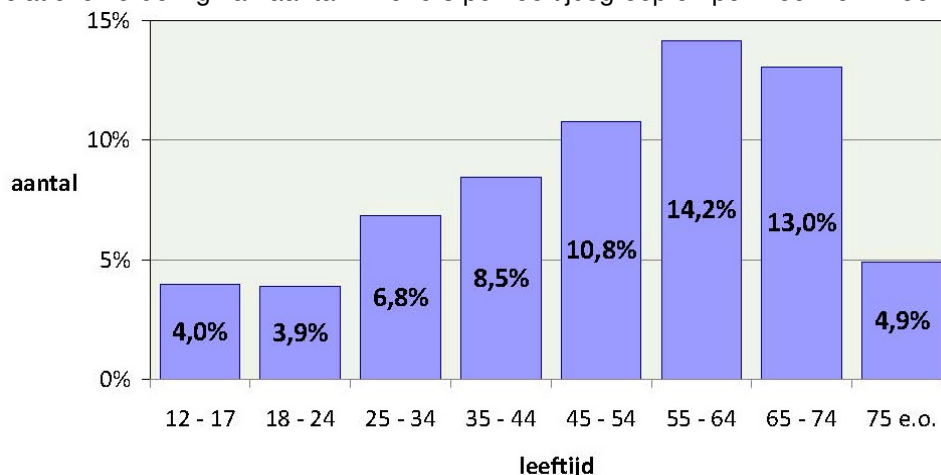
Figuur 2: Participatieladder

Om burgerparticipatie in praktijk te brengen, is besloten tot het verplicht invullen van een checklist bij B&W voorstellen. Dit wordt komende tijd verder uitgerold in de organisatie.

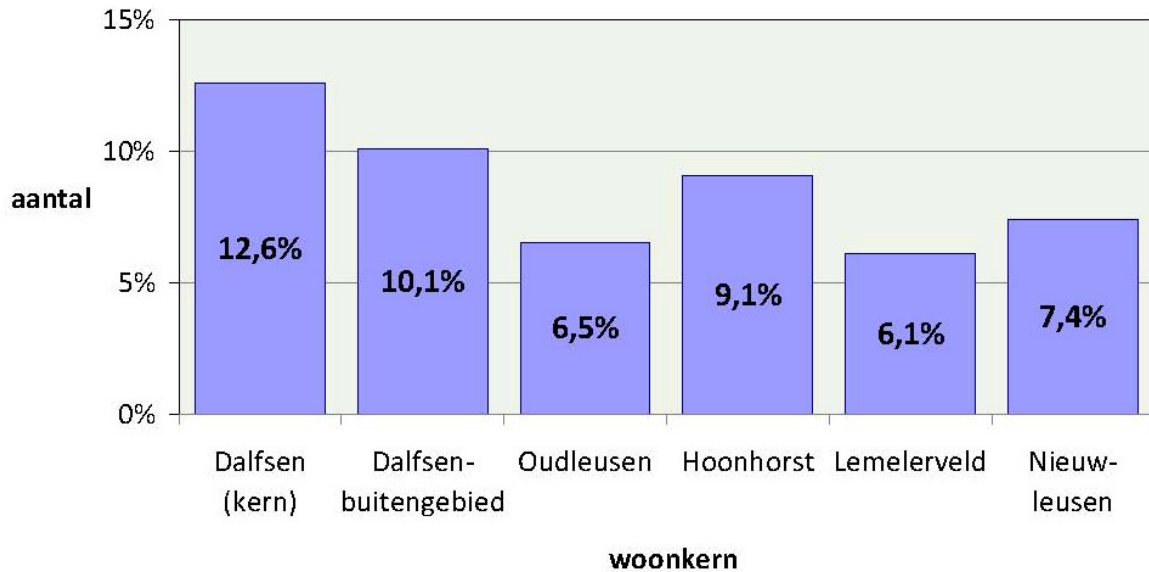
Burgerpanel

Eind 2012 is besloten om een burgerpanel op te starten en deze te laten uitvoeren en onderhouden door de gemeente Zwolle. Alle inwoners van 12 jaar en ouder hebben een uitnodigingsbrief voor het burgerpanel ontvangen met daarin een unieke/persoonlijke code.

Er is goed gehoor gegeven aan de uitnodiging. Het Burgerpanel Dalfsen telt op dit moment 2117 leden met een gemiddelde leeftijd van 51 jaar. Het jongste panellid is 12 jaar, het oudste is 91 jaar. Deelname onder mannen en vrouwen is nagenoeg gelijk. 95% van de panelleden vult de peiling digitaal in, slechts 106 personen vult de vragenlijst op papier in. Onderstaande grafieken geven de relatieve verdeling van aantal inwoners per leeftijdsgroep en per woonkern weer.



Figuur 3: Relatieve verdeling naar aantal inwoners per leeftijdsklasse



Figuur 4: Relatieve verdeling naar aantal inwoners per woonkern

In de werkoverleggen is het Handboek Burgerparticipatie toegelicht en is ook de mogelijkheid van het houden van een peiling onder een representatief burgerpanel onder de aandacht gebracht.

Stakeholdersanalyse

Persoonlijke Communicatiekracht

In het najaar van 2013 wordt projectleiders en beleidsmedewerkers een opleidingstraject Persoonlijke Communicatiekracht aangeboden. Onderdeel van deze training is de omgevingsanalyse, het omgevingsbewustzijn, de stakeholdersanalyse en de actorenanalyse (of doelgroepenanalyse). Doel van de training is medewerkers onder andere bewust te maken van het belang van een stakeholdersanalyse. Medewerkers krijgen handvatten om per project te kijken wie onze stakeholders zijn. Deze aanpak heeft, vanwege de verwachte effectiviteit, de voorkeur gekregen boven een algemene stakeholdersanalyse. De training is van het eerste kwartaal van 2013 naar het vierde kwartaal van 2013 verschoven vanwege de cursus schrijven van collegevoorstellen en raadsvoorstellen. Naar verwachting kunnen vrijwel alle beleidsmedewerkers de cursus volgen.

Wat zijn de resultaten/effecten?

In april 2013 is het Burgerpanel Dalfsen voor het eerst ingeschakeld. De inbreng van de panelleden is gevraagd voor het thema drank en horeca. Het onderzoek is uitgevoerd onder twee verschillende leeftijdsgroepen: jongeren van 12 tot 17 jaar (146 reacties) en volwassenen van 18 jaar en ouder (1676 reacties). Op www.dalfsen.nl zijn de onderzoeksrapporten te downloaden.

De resultaten worden meegenomen in de nieuwe Drank- en horecawet. Ook wordt het alcoholmatigingsbeleid verder vormgegeven op basis van de resultaten.

De checklist burgerparticipatie wordt nu in beperkte mate gebruikt. Verwachting is dat met de training ook het gebruik van de checklist toeneemt.

Hoe borgen in de organisatie?

Gestroomlijnde aanpak burgerparticipatie

Initiatieven voor projecten komen steeds meer vanuit kernen of burgergroepen. Door de training en de checklist hebben projectleiders en beleidsmedewerkers handvatten om bij de start van beleidvorming/projecten de participatie van burgers op de meest geschikte manier vorm te geven.

Peilingen burgerpanel

De kosten voor een peiling zijn afhankelijk van de vragen die aan bod komen, maar gemiddeld genomen kost een onderzoek rond de € 3.500. Er is structureel een bedrag van € 5.000 beschikbaar voor het uitvoeren van peilingen onder het burgerpanel. Het is de bedoeling dat per peiling de helft vanuit het project/beleid wordt bijgedragen en de andere helft vanuit het structurele bedrag van € 5.000 wordt bijgelegd. Op deze manier kunnen er jaarlijks circa drie peilingen worden uitgevoerd.

Een mogelijk thema voor een voldoende peiling is communicatie, om zo meer inzicht te krijgen in hoe we als gemeente onze inwoners kunnen bereiken.

Project Klantcontactcentrum (KCC)

Doelstelling: inrichten van een professioneel klantcontactcentrum dat via vier kanalen toegankelijk is en die zowel kwalitatief als kwantitatief in staat is 80% van de klantvragen over gemeentelijke producten en diensten af te handelen

Acties:

- *Inventariseren klantvragen*
- *Definiëren frontoffice/backoffice*
- *Taken afhandeling KCC*
- *Inventariseren kennis-/registratiesysteem*
- *Besluit DT: toekennen taken KCC*
- *Functiebeschrijving medewerkers KCC*
- *Inpassen medewerkers KCC*
- *Opleidingstraject medewerkers KCC*
- *Implementatie kennis-/registratiesysteem*
- *Opening KCC*

Wat hebben we gedaan?

Het kabinet heeft de ambitie uitgesproken dat klantcontactcentra van gemeenten per 1 januari 2015 het portaal voor alle vragen aan de overheid zijn. Op eenzelfde vraag krijgt een burger altijd hetzelfde antwoord ongeacht het kanaal waar de vraag bij de gemeente binnenkomt. Landelijk is het streven om kwalitatief en kwantitatief 80% van de klantvragen in één contact adequaat in het klantcontactcentrum van de gemeente af te kunnen doen.

Het landelijk concept Antwoord© biedt praktische ondersteuning bij de inrichting van een klantcontactcentrum. Daarnaast hebben we ons oor ook te luister gelegd bij de gemeenten Hardenberg, Meppel en Lisse om ervaringen over proces, techniek en taken bij het opzetten van een klantcontactcentrum (do's en dont's) te horen.

Inventariseren klantvragen

Definiëren frontoffice/backoffice

Voor het inventariseren van klantvragen en het afbakenen van het KCC is een werkgroep in het leven geroepen met daarin medewerkers vanuit de afdelingen Publiekszaken, Milieu en Bouwen en Facilitaire Zaken, Onderhoud en Beheer, Financiën en Ontwikkeling en Grondzaken.

Om te definiëren wat het KCC voor de gemeente Dalfsen in de praktijk betekent, zijn twee notities behandeld in het Directieteam en in het Managementteam: Startnotitie KCC en Notitie KCC en Informatievoorziening.

Taken afhandeling KCC

Functiebeschrijving medewerkers

Inpassen medewerkers KCC

De taken van een KCC-medewerker bestaan uit informatie geven, aanvraag innemen, klant adviseren en toetsen en besluiten. Adviseren en toetsen/besluiten zijn niet kenmerkend voor de KCC-medewerker. De werkzaamheden bestaan hoofdzakelijk uit het geven van informatie en het innemen van aanvragen, waarbij er sprake is van geringe complexiteit, routinematig/regelmatig voorkomend, gering financieel risico en gering juridisch risico.

De ondernemingsraad heeft in de vergadering van 26 juni 2013 het voornemen om een KCC in te richten besproken. In hun brief van 3 juli 2013 heeft de ondernemingsraad verklaard met dit voornemen te kunnen instemmen.

Het KCC start met de producten en diensten, die nu onder de afdeling Publiekszaken vallen. De front-office medewerkers van publiekszaken worden per 1 september 2013 in de normfunctie voor het KCC geplaatst. Deze normfunctie wordt nog in augustus 2013 voorgelegd aan de projectgroep HR21 en vastgesteld door het DT.

Inventariseren kennis- en registratiesysteem

Implementeren kennis- en registratiesysteem

De registratie van klantvragen gebeurt in het Klantcontact systeem (KCS). Er is gekozen voor een klantcontactstelsysteem van Decos. De installatie (o.a. uitbreiding servers) en invoering van het KCS verloopt goed. Het systeem draait inmiddels in een testomgeving en de eerste ervaringen zijn positief. Het KCS zal in eerste instantie binnen het KCC worden geïmplementeerd en vervolgens verder worden uitgerold in de organisatie. Voor alle KCC medewerkers is een instructiebijeenkomst belegd.

Communicatie

- Communicatieplan KCC opgesteld
- Informatiebijeenkomsten
 - 15 mei 2013/16 mei 2013: DT/MT --> stand van zaken ontwikkeling KCC toegelicht
 - 3 juni 2013: 1^e bijeenkomst direct betrokkenen: algemene toelichting.
 - 24 juni 2013: 2^e bijeenkomst direct betrokkenen
 - 1 juli 2013: organisatiebrede bijeenkomst over de inrichting van het KCC

Opening KCC

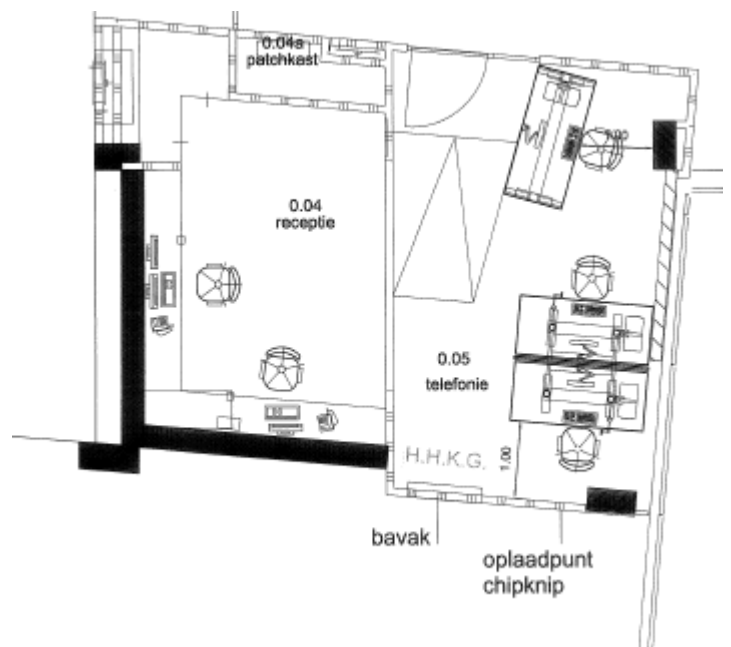
In de voorjaarsnota 2013 is gemeld dat 1 september 2013 wordt gestart met het KCC.

Dit betekent dat de ambitie, om vanaf 1 september 2013 80% van de vragen over gemeentelijke producten en diensten in het klantcontactcentrum af te handelen, niet wordt gehaald. Ervaringen van andere gemeenten leert dat het professionaliseren en verder uitbouwen van het KCC een aantal jaren in beslag neemt.

Wat zijn de resultaten/effecten?

Per september 2013

Het KCC gaat 1 september van start. Wat verandert er nu concreet per 1 september? De werkwijze van de telefonisten. Tot nu toe was de telefooncentrale vooral een doorgeeffluik. Vanaf 1 september gaan de telefonisten uitvragen waar de klant voor belt en indien nodig wordt er "warm" doorverbonden. Verder gaan ze alle telefonische contacten registreren in het klantcontactstelsysteem. Om dit mogelijk te maken is er een extra werkplek voor de telefonie ingericht (inclusief licentie en bedienpost) en wordt extra capaciteit op de telefonie ingezet. Een aantal "direct klaar" werkzaamheden verhuizen per 1 september van de balies van publiekszaken naar de receptie. Onder andere de uitgifte van paspoorten, ID kaarten en rijbewijzen. Om de receptie te ontlasten is een zuil geplaatst, waardoor klanten zichzelf kunnen verwijzen naar de juiste balie. **Figuur 5: aanpassing aan receptie en telefonie**



Ook sluit de gemeente Dalfsen per 1 september aan op het 14+ nummer. Met een 14+netnummer krijgt de gemeente één telefonische ingang. Dit is één van de onderdelen van concept Antwoord©. Het telefoonnummer van de gemeente Dalfsen wordt 14 0529. Het betreft hier een technische

aansluiting. Het 14+ nummer is eind augustus 2013 technisch geïmplementeerd. Het laatste kwartaal van 2013 zal extern gecommuniceerd worden over het 14+ nummer in relatie tot het nieuwe KCC. Het oude nummer (0529)- 488 388 blijft voorlopig gewoon in gebruik, evenals telefoonnummers van de wijkuitvoerders.

Gefaseerde ontwikkeling KCC

Op 1 september 2013 start de gemeente Dalfsen met een basis KCC. Vervolgens moet het KCC gefaseerd verder groeien. Dit zal gelijk opgaan met heroriëntatie op de organisatie (organisatie-ontwikkeling). Ervaring van andere gemeenten leert dat 'de weg naar een volgroeid KCC (professionalisering en uitbouwen)' een aantal jaren in beslag neemt.

Hoe borgen in de organisatie?

Uitgangspunt van het KCC is dat alle klantvragen via het KCC binnenkomen en geregistreerd worden, ongeacht via welk kanaal de vraag binnenkomt. Omdat ook post een belangrijk kanaal is, zal de postregistratie onderdeel uit gaan maken van het KCC. Dit zal niet per 1 september 2013 het geval zijn. In augustus 2013 wordt dit in overleg met de medewerkers van post en archief verder uitgewerkt en in een planning opgenomen. Ook de overgang van de front-office taken van de afdeling milieu en bouwen naar het KCC moet nog verder uitgewerkt en in tijd weggezet worden. Om KCC-medewerkers in staat te stellen de taken goed uit te voeren, wordt bekeken welke trainingen en cursussen relevant zijn.

Ook zullen de overige medewerkers gefaseerd gaan aansluiten op het KCS. Hiervoor worden aparte bijeenkomsten gepland.

Project Bedrijvenloket

Doelstelling: Het bedrijvenloket een profiel geven dat aansluit bij de kwaliteit van dienstverlening waardoor een (nog sterkere) structurele uitvoering van de functie van het bedrijvenloket plaatsvindt bij het maken van beleid en het realiseren van projecten.

Kwaliteit van dienstverlening verbetert door heldere antwoorden richting de klant

Bewaking voortgang proces / terugkoppeling betrokkenen.

Acties:

- *Inventariseren klantvragen*
- *Definiëren frontoffice/backoffice*
- *Taken afhandeling KCC*
- *Inventariseren kennis-/registratiesysteem*
- *Implementatie kennis-/registratiesysteem*

Wat hebben we gedaan?

Het bedrijvenloket heeft een sterke link met ontwikkelingen als KCC en de nieuwe website.

Klantvragen van ondernemers worden hierbij onderverdeeld en integraal afgestemd met frontoffice en backoffice. Het KCS (Klantcontactstelsel) is hiervoor een tool (koppeling met Decos en Squit) waarbij correspondentie tussen klant en gemeente integraal wordt vastgelegd.

Wat zijn de resultaten/effecten?

Ondernemers komen met hun (aan)vragen binnen bij het KCC, waarbij KCC-medewerkers algemene informatie verschaffen en aanvragen innemen.

Op de nieuwe website is het digitale bedrijvenloket één van de ingangen met een rangschikking van naar thema's en onderwerpen voor ondernemers en een link naar Antwoord voor bedrijven. Op deze manier kunnen ondernemers via e-formulieren steeds meer zaken digitaal met de overheid regelen.

Hoe borgen in de organisatie?

Het bedrijvenloket wordt geborgd via het KCC.

De nieuwe website kent een 'ingang' specifiek voor ondernemers. Bij het verder uitbouwen van het digitaal loket wordt gekeken naar de behoefte onder ondernemers.

Project Wijkteams

Doelstelling:

- *De wijkteams willen op een professionele en ondernemende wijze invulling geven aan de dienstverlening en het duurzaam beheer van de fysieke leefomgeving.*
- *De bereikbaarheid via verschillende kanalen moet mogelijk blijven waarbij registratie van klacht en meldingen verbeterd wordt.*
- *Voor een korte doorlooptijd en het snel oplossen van klachten heeft de wijkuitvoerder beslissingsbevoegdheid en de ruimte om op adequate wijze oplossingsgericht maatregelen door te voeren.*
- *De toegepaste maatregelen zijn uniform, effectief en passend binnen het gemeentelijk beleid.*
- *Vanuit het beschreven streefbeeld, de ervaringen van onze burgers, onderscheiden wij vier doelstellingen, waarop we ons willen richten de komende jaren, de vier 'B's': Betrouwbaarheid, Betrokkenheid, Bereikbaarheid en Brede blik*

Acties:

- *Inventariseren klantvragen*
- *Definiëren frontoffice/backoffice*
- *Taken afhandeling KCC*
- *Inventariseren kennis-/registratiesysteem*
- *Implementatie kennis-/registratiesysteem*

Wat hebben we gedaan?

Voor de registratie van klantvragen maakt het KCC gebruik van het klantcontactstelsel, zo ook voor de meldingen die betrekking hebben op de leefomgeving (openbare ruimte). Begin februari 2013 heeft hierover een overleg plaatsgevonden met de wijkuitvoerders om te kijken hoe deze meldingen zo optimaal mogelijk geregistreerd en verwerkt kunnen worden. Uitgangspunt hierbij is dat ook meldingen vastgelegd worden die direct bij de wijkuitvoerders binnenkomen, zonder dat dit de directe en klantgerichte werkwijze van de wijkteams in gevaar brengt.

Daarnaast zijn apps van verschillende leveranciers bekeken om te kijken of deze in het proces van registratie, afhandeling en terugmelding naar de klant een waardevolle aanvulling kunnen zijn en is naar de mogelijkheid gekeken of een eigen app ontwikkeld kan worden. Dit blijkt een kostbare investering te zijn en het kan niet voorkomen dat mensen via een ander app reageren of hun melding per mail, twitter of telefoon doen. De focus is daarom gelegd op een goede registratie, snelle afhandeling en terugmelding, waarbij gebruik gemaakt wordt van de bestaande technische mogelijkheden in het KCS van Decos en het Zaaksysteem van Decos. Dit proces zal in de loop van het 3e en 4e kwartaal van 2013 verder ingericht worden en worden geautomatiseerd.

Wat zijn de resultaten/effecten?

Door het automatiseren van het proces en het gebruik van de technische mogelijkheden die het klantcontactstelsel en zaaksysteem ons bieden, worden handmatige stappen uit het proces gehaald. Dit komt de doorlooptijd van de melding ten goede. Daarnaast wordt door de betere registratie meer inzicht verkregen in de meldingen. Hierdoor kan eerder preventief gehandeld worden. Dit tezamen moet uiteindelijk een nog betere dienstverlening naar onze inwoners als resultaat hebben.

Hoe borgen in de organisatie?

Door het betrekken van medewerkers van de afdeling bij het optimaliseren en automatiseren van de processen, is veel draagvlak verkregen. Het automatiseren van de processen zorgt er daarbij voor dat het werk vereenvoudigd wordt. Dit geeft het afdelingshoofd tevens beter de mogelijkheid te sturen op het nakomen van de gemaakte afspraken.

Project Informatievoorziening

Doelstelling: Uitvoering geven aan het Bedrijfsinformatieplan (B.I.P. 2.0) 2012-2016:

Inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen die vereisen dat informatie voor iedereen inzichtelijk toegankelijk en gestructureerd is; inzet van informatievoorziening als communicatiemiddel voor vergroten betrokkenheid van burgers en organisaties; het ontsluiten en beschikbaar stellen van digitale bestuurlijke informatie; het optimaal ondersteunen van alle klantcontacten, informatievoorziening die ervoor zorgt dat 24 per dag producten en diensten digitaal aangevraagd kunnen worden en de status van de afhandeling gevolgd kan worden, verdere digitalisering en zaakgericht werken, inzet informatievoorziening als sturingsinstrument voor management en college en als middel om organisatiedoelstellingen te realiseren en bedrijfsvoering efficiënter te maken, aansluiting bij landelijke e-Overheid programma's, eenmalige opslag en meervoudig gebruik van gegevens, nauwe samenwerking op ICT gebied met buurgemeenten.

Acties:

- *Uitbreiden e-formulieren en koppelen zaaksystemen*
- *Kennissysteem&klantvolgsysteem KCC*
- *Uitvoering kanaalsturing (eind 2013)*
- *Binnengemeentelijk gebruik basisregistraties / eenduidig gebruik gemeentelijk adressenbestand*
- *Zaakgericht werken: digitalisering&werkprocessen*
- *Invoer Basiskaart Grootchalige Topografie (begin 2016)*
- *Aanpassen gemeentelijk WOZ-systeem / aansluiten landelijke voorziening WOZ*
- *Invoer Modernisering GBA (begin 2016)*
- *Aansluiten/gebruiken buiten gemeentelijk basisregistraties*

Wat hebben we gedaan?

Bedrijfsinformatieplan

Op 19 maart 2012 is het BedrijfsInformatiePlan, oftewel het BIP, vastgesteld door het college. De gemeenteraad heeft in navolging hierop het BIP, als onderdeel van het programma Dienstverlening, vastgesteld en daarmee de gevraagde kredieten beschikbaar gesteld. Door het benoemen van verschillende acties om het beleid in de praktijk uitvoering te geven is een stevige basis gelegd voor het verder optimaliseren van de informatievoorziening van de gemeente.

Alle in het BIP benoemde projecten en acties zijn (of worden) binnen de afgesproken planning uitgevoerd. Dit heeft geleid tot de volgende resultaten:

Uitbreiden e-formulieren en koppelen zaaksystemen

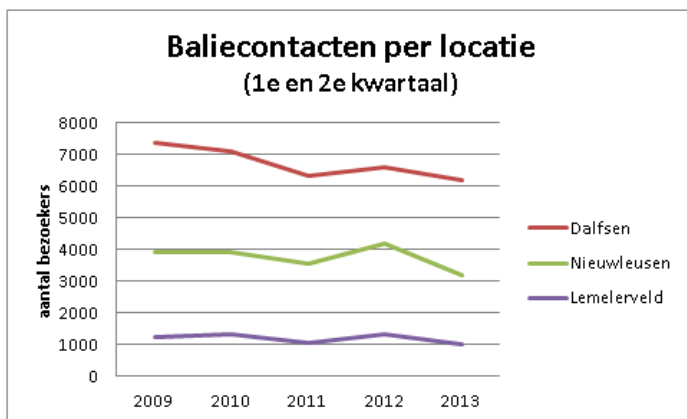
Omdat het de wens was om de formulierenstroom verder te automatiseren, is ervoor gekozen niet langer gebruik te maken van de elektronische formulieren van de firma SDU. Gebleken is dat deze onvoldoende de door ons gewenste werkwijze konden ondersteunen. In plaats daarvan wordt nu gebruik gemaakt van de formulieren van de firma Sim. Dit heeft voor ons als voordeel dat we gebruik kunnen maken van standaarden die zich in de markt al hebben bewezen. Deze formulieren zijn gelijktijdig met de inrichting van een volledig nieuwe website beschikbaar gesteld, waarbij direct een geautomatiseerde koppeling is gelegd tussen alle burgerzakenproducten en de systemen die door de afdeling burgerzaken gebruikt worden. In de praktijk betekent dit dat als iemand zijn verhuizing digitaal doorgeeft, deze direct (na controle medewerker burgerzaken) verwerkt wordt in het systeem. Hiermee worden vrijwel alle handmatige stappen uit het proces gehaald. Daarnaast hoeft de burger behalve zijn of haar DigiD geen gegevens meer in te voeren omdat ons systeem gekoppeld is met DigiD en de GBA.

Kennissysteem&Klantvolgsysteem KCC

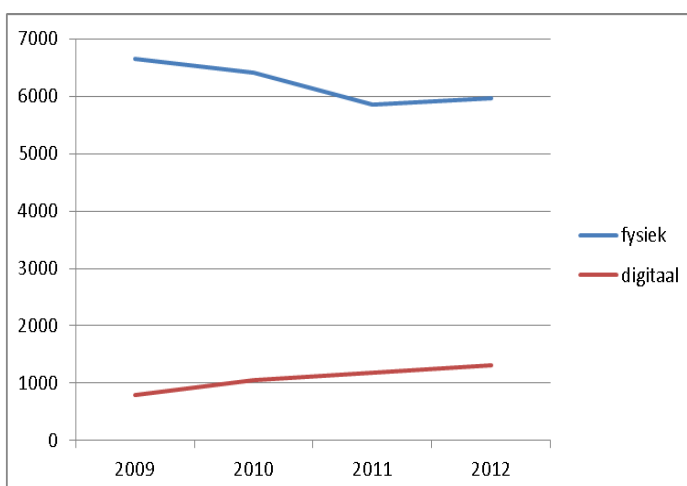
Begin 2013 is het klantcontactstelsel (KCS) van Decos geselecteerd om het KCC te ondersteunen bij de werkzaamheden. Hiermee heeft de KCC medewerker via één scherm inzicht in alle klantgegevens (persoonsgegevens, maar ook informatie over lopende zaken en eerdere contacten) en kan hiermee sneller en beter antwoord geven op vragen. Daarnaast kan het KCS ook gebruikt worden door collega's in de hele organisatie. We zijn daardoor beter in staat de vragen van klanten te volgen en krijgen hierdoor beter inzicht in de vragen die ons gesteld worden. Het KCS is in juli 2013 technisch geïnstalleerd en wordt medio augustus in gebruik genomen.

Uitvoering kanaalsturing (eind 2013)

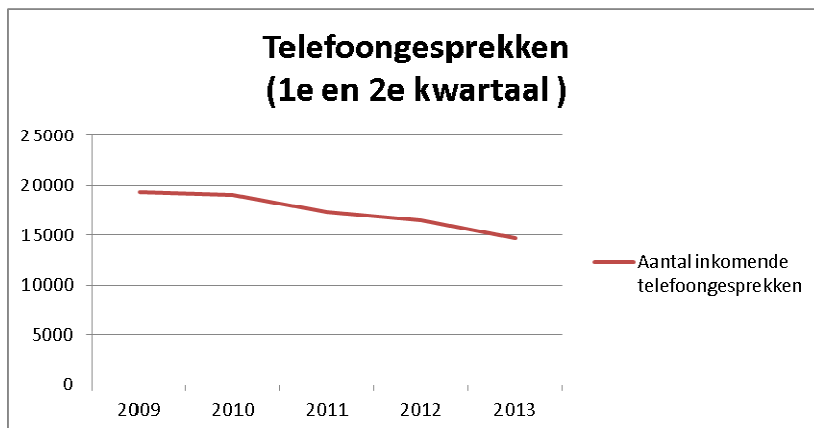
Hoewel nog geen daadwerkelijke uitvoering wordt gegeven aan het sturen op de verschillende dienstverleningskanalen, is al wel duidelijk geworden dat het aanbieden van de mogelijkheid om diensten digitaal af te nemen, heeft geleid tot een verschuiving van de klantcontacten. De cijfers laten zien dat het aantal fysieke contacten de afgelopen jaren is afgenomen, terwijl het aantal digitale contacten toeneemt. De wetenschap dat een digitaal klantcontact een fractie kost van een fysiek klantcontact, toont daarmee aan dat de investeringen die we hebben gedaan en nog steeds doen om onze digitale dienstverlening verder te optimaliseren, gerechtvaardigd zijn. Sturing op de inzet van het digitale kanaal biedt ons als organisatie daarom kansen om de kosten van de dienstverlening te beheersen, terwijl tegelijkertijd de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd kan worden.



Figuur 6: Aantal baliecontacten 1^e en 2^e kwartaal 2009- 2013



Figuur 7: Aantal baliecontacten (locatie gemeentehuis Dalfsen) vs aantal digitale contacten



Figuur 16: Aantal telefoongesprekken kwartaal 1 en 2 (periode 2009-2013)

NB. rechtstreekse telefoontjes naar 06-nummers (bijv. wijkuitvoerders) worden niet geregistreerd. Daarnaast draagt digitaliseren/verbeterde website bij aan dalende trend telefoontjes.

Binnengemeentelijk gebruik basisregistraties / eenduidig gebruik gemeentelijk adressenbestand

Het project Binnengemeentelijk Gebruik Basisregistraties zit in de vierde fase. Hiermee zijn intern de verschillende basisregistraties leidend voor het gebruik van adressen- en persoonsgegevens. Dit betekent in de praktijk bijvoorbeeld dat als verschillende afdelingen een brief willen versturen, zij de adres- en persoonsgegevens voor de adressering uit dezelfde bron halen. Dit leidt tot minder fouten en daarmee tot minder klachten en herstelwerkzaamheden. Het streven is om op korte termijn alle systemen te koppelen, de gegevensuitwisseling volledig te automatiseren en het beheer van de verschillende registraties centraal te beleggen.

Zaakgericht werken: digitalisering&werkprocessen

Per 1 januari 2013 is organisatiebreed gestart met het zaakgericht werken. Het zaakgericht werken ondersteunt het digitaal werken en is randvoorwaardelijk voor een goed functionerend KCC, omdat het KCC voor de beantwoording van de vragen put uit de digitale informatie die in onderliggende systemen (dus ook het zaakstelsel) beschikbaar is.

Bij de invoering van het zaakgericht werken is per afdeling uitgelegd wat het zaakgericht werken betekent en toevoegt voor ons als organisatie en voor onze inwoners. Een vijftal referentieprocessen is de basis geweest voor de inrichting van het zaakstelsel, aan de hand waarvan verschillende workflows in ons systeem zijn ingericht. Hiermee kan iedere vraag digitaal door de organisatie worden geleid, worden gevolgd en digitaal worden afgedaan. Omdat de informatie digitaal wordt gebundeld, is deze altijd in de juiste samenhang inzichtelijk, ongeacht wie waar deze informatie opvraagt.

Invoer Basiskaart Grootchalige Topografie (begin 2016)

De invoering van de Basiskaart Grootchalige Topografie (BGT) is in voorbereiding. Omdat de invoering van de BGT een zware impact zal hebben op onze organisatie en qua uitvoering nogal wat van de organisatie zal vragen, wordt dit samen met regiogemeenten opgepakt. Hierdoor kan bespaard worden op kosten en inzet uren.

Aanpassen gemeentelijk WOZ-systeem / aansluiten landelijke voorziening WOZ

De landelijke voorziening WOZ is in juni 2013 door het Kadaster in productie genomen. Er wordt nu hard gewerkt om de gemeenten de mogelijkheid te bieden op deze voorziening aan te sluiten, waarbij het de verwachting is dat alle gemeenten in de loop van 2014 zijn aangesloten.

Invoer Modernisering GBA (begin 2016)

De uitvoering van dit project is in voorbereiding, waarbij het wachten is op beschikbaar komen van landelijke wet- en regelgeving. Verwachting is dat de uitvoering van de modernisering GBA binnen de gestelde termijn afgerond zal worden.

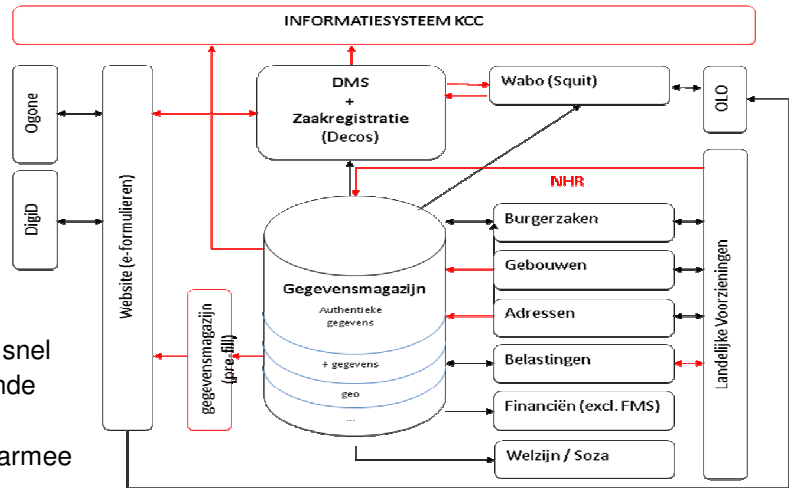
Aansluiten/gebruiken buiten gemeentelijk basisregistraties

Op het moment dat een basisregistratie beschikbaar is, wordt bekeken of hierop aangesloten kan/moet worden.

Wat zijn de resultaten/effecten?

De optimalisatie van onze informatievoorziening past binnen de architectuur zoals we die voor ogen hebben en die aansluit bij de landelijke standaarden. Nieuwe projecten en activiteiten zullen continu getoetst moeten worden aan deze standaard.

Door de beschikbaarheid van digitale managementinformatie, kunnen managers snel inzicht krijgen in het verloop van verschillende processen. De managers worden hierbij ondersteund door de het systeem Lias, waarmee geautomatiseerd de gewenste informatie gegenereerd kan worden.



Figuur 8: Architectuur Dalfsen maart 2012

De uitvoering van de nog openstaande acties wordt bewaakt door de verschillende deelprojectleiders en de stafmedewerker Informatievoorziening.

Project Procesoptimalisatie en Deregulering (LEAN)

Doelstelling: verschillende (primaire) werkprocessen optimaliseren en deze optimalisatie vormgeven door LEAN management toe te passen.

Acties:

- 2012: 1 werkproces LEAN maken
- 2013 t/m 2015: jaarlijks circa vier werkprocessen LEAN maken

NB. Bij de voortgangsrapportage is gemeld dat met het beschikbaar gestelde budget circa drie werkprocessen LEAN gemaakt kunnen worden.

Het doel van LEAN Management is met een lange termijn visie de complete organisatie zodanig in te richten dat uiteindelijk in de organisatie een LEAN systeem / manier van werken ontstaat. Hiermee kunnen de doelstellingen gerealiseerd worden tegen de laagste kosten, met de hoogste kwaliteit en met de kortste doorlooptijden.

Omdat de LEAN manier van werken uiteindelijk resulteert in het klantgericht en efficiënt produceren van goederen en diensten, klinkt het procesmatig. Dit is het echter niet. Het is veel meer dan alleen een methode om de processen te optimaliseren. De LEAN manier van werken is een management-filosofie, die een compleet nieuwe manier van denken, handelen en organiseren met zich meebrengt. Het bewerkstelligt een cultuurverandering.

De aanpak, waarvoor bij de gemeente Dalfsen is gekozen om de LEAN manier van denken en werken in te voeren, is om te starten bij het verbeteren van het werkproces. Dit is de meest logische (en concrete) eerste stap om dat te realiseren. Bij het LEAN maken van een proces (procesoptimalisatie) ligt de focus op doorlooptijdverkorting, omdat bij het realiseren van een minimale doorlooptijd, de grootste verspillingen in het proces uiteindelijk worden opgelost. De doorlooptijdverkorting kan op zichzelf een doel zijn, maar het kan dus ook een middel zijn om andere doelen te bereiken.



Figuur 9: werkproces

Wat hebben we gedaan?

LEGO-workshops

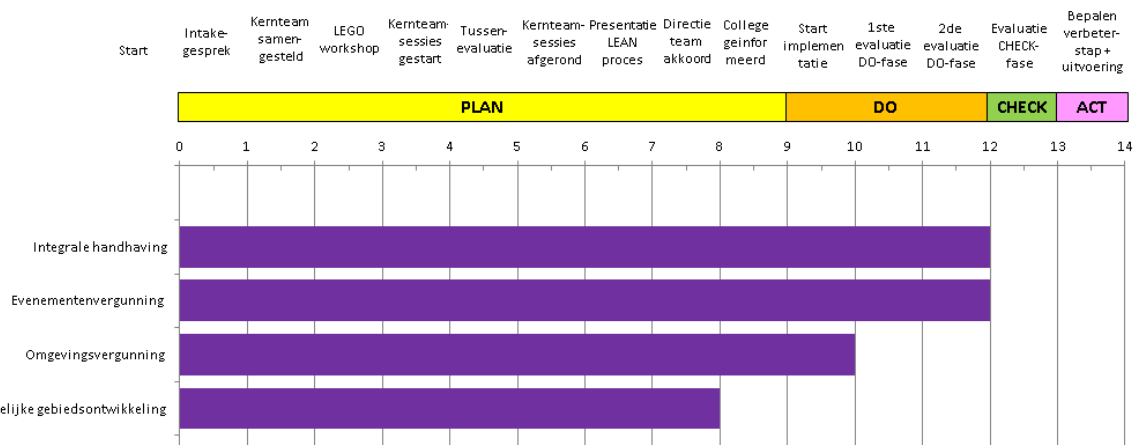
Met behulp van de LEGO-workshop wordt het principe van LEAN uitgelegd en iedere medewerker, die betrokken is bij het LEAN maken van zijn/haar werkproces, volgt van tevoren deze workshop. Tot nu toe heeft 26% van alle medewerkers van de gemeente Dalfsen kennisgemaakt met de LEAN-methodiek tijdens de LEGO-workshop. Bij elk nieuw werkproces, dat LEAN wordt gemaakt, zullen weer rond de 18 medewerkers deelnemen aan deze workshop. Eind 2013 wordt verwacht dat dit percentage is opgelopen tot 35%.

Werkprocessen LEAN maken

Er zijn tot nu toe vier werkprocessen aangepakt met de LEAN-methode; integrale handhaving (2011), evenementenvergunning (2011), omgevingsvergunning (2012) en ruimtelijke gebiedsontwikkeling (2013). Als de vier werkprocessen langs de cirkel van Deming (PDCA) worden gehouden, dan kan de voortgang van de LEAN trajecten als volgt worden weergegeven:

Barometer LEANe werkprocessen

Datum: 16-8-2013



Figuur 10: Barometer LEANe werkprocessen

Tevens zijn nog twee kleine projecten LEAN aangepakt. De één was een spin-off met betrekking tot de Evenementenvergunning, namelijk de managementinformatie. En de tweede was de managementinformatie met betrekking tot het afhandelen van de meldingen gedaan bij de Servicedesk. Deze kleine projecten kunnen ook getypeerd worden als een light-versie. Dit is een versie waarbij een klein project, bijvoorbeeld een onderdeel van een werkproces, wordt aangepakt met behulp van LEAN methodieken.

Wat zijn de resultaten/effecten?

NB. De kernteams rapporteren separaat, op een meer gedetailleerd niveau aan het DT.

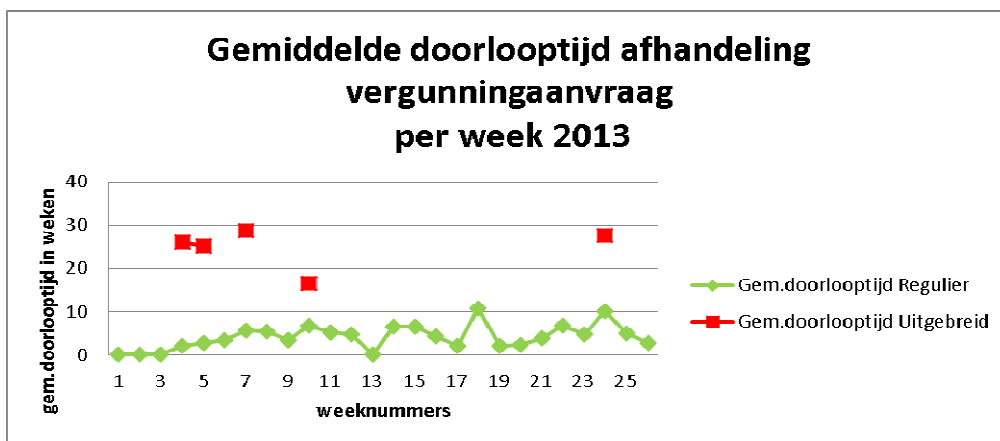
Traject Integrale handhaving & Omgevingsvergunning

Het eerste LEAN traject was het proces Integrale Handhaving. Op 1 januari 2012 is gestart met de implementatie van het nieuwe werkproces. Het implementatietraject heeft vertraging opgelopen, omdat belangrijke randvoorwaarden niet aanwezig waren. Denk hier bijvoorbeeld aan een goed werkend geautomatiseerd systeem (Squit). Inmiddels zijn bijna alle actiepunten uitgewerkt. Het kernteam heeft aangegeven dat het proces wel blijvend gemonitord moet worden. De belangrijkste aandachtspunten hierbij zijn de overdracht van de 'mandjes' van Vergunningverlening naar Handhaving en de monitoring van de managementinformatie.

Naar aanleiding van het traject Integrale Handhaving is ervoor gekozen om ook het werkproces Omgevingsvergunning LEAN te maken. Op 1 februari 2013 is gestart met de implementatie van dit nieuwe werkproces. Hoewel wel actiepunten zijn afgewerkt, is nog niet alles gereed om volgens het nieuwe proces te kunnen werken. In september zal hier weer extra aandacht aan worden gegeven door middel van het monitoren en/of bijstellen van het invoeringsplan tijdens de periodiek ingeplande bijeenkomsten van het kernteam. Doordat het invoeringsplan nog niet compleet is afgewerkt kan nog niet geheel volgens het nieuw bedachte LEANe werkproces gewerkt worden. Hierdoor zijn de geschatte gemiddelde doorlooptijden behorende bij het nieuwe LEANe werkproces nog niet gehaald.

De volgende meetgegevens zijn aanwezig:

Gemiddelde doorlooptijd	Geschatte gem. doorlooptijd voor LEAN traject	Geschatte gem. doorlooptijd na LEAN traject	Werkelijke gem. doorlooptijd 2013 (1 jan tot 1 aug.)
Reguliere vergunningaanvraag	8 wk	3 wk	5 wk
Uitgebreide vergunningaanvraag	26 wk	14 wk	25 wk



Figuur 11: Gemiddelde doorlooptijd afhandeling omgevingsvergunning

Traject evenementenvergunning

Met ingang van 1 april 2012 is gestart met de implementatie van het nieuwe LEANe werkproces. De uit te voeren actiepunten, die nodig waren om volgens het nieuwe proces te kunnen werken, zijn uitgevoerd. Op 1 april 2013 is bijvoorbeeld de APV gewijzigd en inmiddels kan de verwachte verschuiving van de aanvragen voor de kleine en middelgrote evenementen naar de meldingen goed gezien worden.

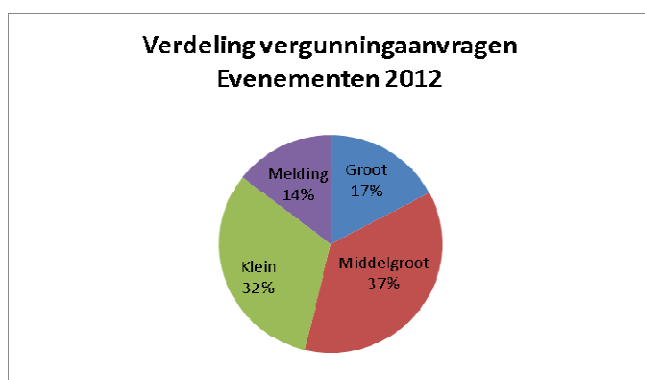


Fig. 12a:Verdeling vergunningaanvragen Evenementen 2012

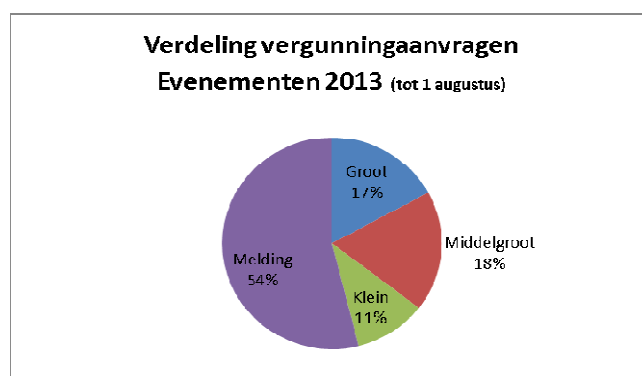


Fig.12b:Verdeling vergunningaanvragen Evenementen 2013

Er wordt momenteel gewerkt aan het zoeken naar een manier om juiste en volledige managementinformatie boven water te krijgen, zodat ook makkelijk inzicht gekregen kan worden in de gemiddelde doorlooptijden. Tijdens het LEAN traject is een inschatting gedaan naar de verwachte doorlooptijd van het oude werkproces en de verwachte doorlooptijd na invoering van het nieuwe LEANe werkproces. Bij het bijhouden van de werkelijke doorlooptijden is te zien dat door de verschuiving tussen de soorten aanvragen ook een verschuiving plaatsvindt in doorlooptijd.

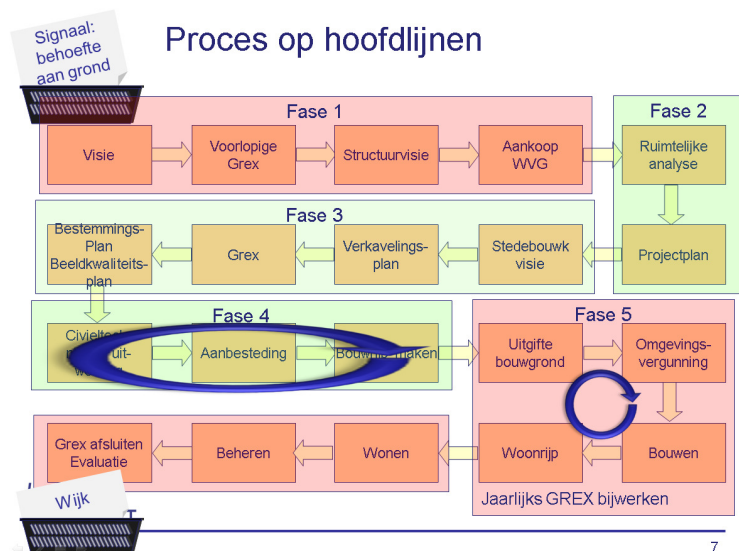
Gemiddelde doorlooptijd	Geschatte gem. doorlooptijd voor LEAN traject	Geschatte gem.doorlooptijd na LEAN traject	Werkelijke gem.doorlooptijd 2012	Werkelijke gem.doorlooptijd 2013 (1 jan tot 1 aug.)
Vergunningaanvraag groot evenement	8 wk	6 wk	3 ½ wk	3 ½ wk
Vergunningaanvraag middelgroot evenement	6 wk	4 wk	2 ½ wk	3 wk
Vergunningaanvraag klein evenement	1 wk	2 dgn	1 wk	1 wk
Meldingen	1 dag	½ dag	3 dgn*	5 dgn**

*in 2012 is 72% van de meldingen afgedaan in 2 dagen

**in 2013 is tot nu toe 42% van de meldingen afgedaan in 2 dagen

Traject Ruimtelijke gebiedsontwikkeling

Het laatste werkproces dat LEAN is gemaakt zal starten met de implementatie op 1 oktober 2013. Het gestelde doel is om fase 2 t/m 4 van de ruimtelijke gebiedsontwikkeling, zoals hieronder weergegeven, in 1 jaar af te ronden in plaats van in ruim 4 jaar.



Net als de collega's, die hen voor zijn gegaan, geven zij aan dat al veel voordeel wordt ervaren van het inzicht krijgen in elkaars werkzaamheden en het totaaloverzicht krijgen van het hele werkproces. Het geeft een extra boost voor de samenwerking en medewerkers kunnen elkaar nog makkelijker vinden.

Figuur 13: Werkproces ruimtelijke gebiedsontwikkeling

Hoe borgen in de organisatie?

Voor de jaren 2013 tot en met 2015 is jaarlijks een budget van € 46.000 beschikbaar om circa drie werkprocessen LEAN te maken. Dit jaar is ervoor gekozen om, ook gelet op de belasting van de organisatie, 2 werkprocessen LEAN te maken. Hiervan wordt het tweede traject, de uitgifte van grafruimten, in oktober 2013 licht aangepakt. Verder zal in december alvast een LEGO-workshop gegeven worden voor de medewerkers betrokken bij het inkoopproces. Dit werkproces zal in het eerste kwartaal van 2014 LEAN worden gemaakt. Het resterende budget zal worden aangewend om ervoor te zorgen dat het LEAN werken geborgd wordt in de organisatie. Denk hierbij aan het organiseren van evaluatie- cq. opfris-bijeenkomsten in het najaar van 2013.

Verder is een actiepunt uit het Directieplan 2013, het laten uitvoeren van een extern organisatiebreed onderzoek op basis van het Overheidsontwikkelmodel (OO-model), in juni 2013 uitgevoerd. Bij deze audit is buiten het meten van de organisatieontwikkeling, ook specifiek aandacht besteed aan het programma dienstverlening. In het bijbehorende DT-besluit is aangegeven dat dekking plaatsvindt uit het restantkrediet Kwaliteitszorg.

Bij de eerste drie trajecten en de light versies is extra aandacht is gegeven aan het onderwerp managementinformatie. Bij het borgen van LEAN werken in de organisatie zal ook dit weer een belangrijk onderwerp zijn.

Welke drie processen in 2014 met de LEAN-methodiek efficiënter en effectiever worden gemaakt, wordt eind 2013 bepaald.

Project Klantgerichtheid

Doelstelling: op basis van een vijftal klantprincipes (bereikbaar/toegankelijkheid, persoonlijke aandacht, maatwerk, tijdigheid en duidelijkheid) de houding en het gedrag van medewerkers zodanig beïnvloeden dat de positieve beleving van de klant toeneemt v.w.b. klantgerichtheid en klanttevredenheid.

Acties

- Opstellen van servicenormen (=actualiseren)
- Servicenormen vier kanalen in de praktijk
- Onderzoek telefooncentrale (techniek)
- Onderzoek telefonische bereikbaarheid
- Klantgerichtheidstraining

Wat hebben we gedaan?

Klantgerichtheidstraining:

Ruim tweehonderd medewerkers (meer dan 95%) hebben deelgenomen aan de klantgerichtheidstrainingen. In de training is speciale aandacht gegeven aan de zogenaamde serviceverlopen, het denken en handelen vanuit de klant, het geven van feedback (goed en duidelijk communiceren) en het opstellen van een aantal normen als aanvulling op de aangepaste servicenormen. De opgestelde waarden in de verschillende groepen hebben uiteindelijk geresulteerd in een zevental organisatiebrede kernwaarden, die zijn vastgesteld door het managementteam. Om deze kernwaarden vast te houden en te doorleven, is ervoor gekozen de kernwaarden een plaats te geven op centrale ontmoetingsplaatsen: de koffieautomaat. Ook worden de kernwaarden van klantgerichtheid verwerkt in de standaard-formats die de afdelingshoofden gebruiken voor de verschillende voortgangs- en jaargesprekken, zodat het thema concreter besproken kan worden.



Figuur 14: servicenormen op koffieautomaat

Servicenormen

Begin juli 2012 zijn de servicenormen geactualiseerd. Het is belangrijk dat een burger weet wat hij of zij van de gemeente mag verwachten. De nieuwe servicenormen zijn onder de aandacht gebracht op de website, maar ook via een poster, banner en flyer.

Onderzoek telefooncentrale (techniek)

Ook de telefonische bereikbaarheid is onder de loep genomen. Zo heeft onze huisleverancier in april 2012 de telefooncentrale aan een technisch onderzoek onderworpen. De capaciteit en techniek sluiten aan bij de behoefte van onze organisatie. Daarnaast is extra aandacht besteed aan de wijze waarop het technisch beheer van de telefonieomgeving plaatsvindt. Met name het 'zelf aan de knoppen kunnen draaien' om instellingen aan te passen alsmede het kunnen genereren van (technische) management informatie gaat nu beter maar blijft met het huidige beheerpakket wel bewerkelijk.

Onderzoek telefonische bereikbaarheid

Onderzoeksbureau Telan heeft twee metingen naar telefonische bereikbaarheid uitgevoerd:

0-meting: mei-juni 2012 / 1 meting: april/mei 2013

De volgende onderdelen zijn daarbij onderzocht en in beeld gebracht:

- Bereikbaarheid van de centrale/het hoofdnummer
- Technische bereikbaarheid
- Bereikbaarheid van de afdelingen (direct&indirect)
- Persoonlijke bereikbaarheid van medewerkers (doorkiesnummers)
- Gebruikte meldteksten (hoe neemt men op)
- Snelheid van beantwoorden(opnemen) en terugbellen na terugbelbeloftes
- Het totaal aan geslaagde contactpogingen

Wat zijn de resultaten/effecten?

Klantgerichtheidstraining

We kunnen stellen dat de bewustwording verder is vergroot. De urgentie om te veranderen op dit punt is voor medewerkers duidelijker geworden. Klantgericht handelen en denken is vaker dan voorheen onderwerp van gesprek in werkoverleggen binnen de afdelingen, maar ook binnen het managementteam en directieteam. Bij veranderingen wordt het begrip klantgerichtheid sneller naar voren gehaald en ook spreken medewerkers er elkaar sneller en meer op aan. Houding en gedrag op dit punt is wel degelijk in positieve zin beïnvloed.

Servicenormen

Managers hebben op dit moment beperkte tools om strak te sturen op servicenormen. Door in de nabije toekomst een koppeling aan te leggen tussen LIAS en DECOS wordt in een behoefte voorzien.

Ontwikkeling van telefonische bereikbaarheid (Telan 0-meting en 1-meting)

0-meting: acties per afdeling zijn uitgezet en technische aanpassingen (bijvoorbeeld doorschakelingen) zijn gerealiseerd.

1-meting: tips en trucs voor telefonische bereikbaarheid

Er is duidelijk een sprong voorwaarts gemaakt in de persoonlijke bereikbaarheid van medewerkers, maar belangrijker nog is de verbetering van de bereikbaarheid van afdelingen of onderdelen van afdelingen. De bewustwording om de bereikbaarheid te regelen bij afwezigheid is vergroot.

- Directe bereikbaarheid van afdelingen (13% gestegen)
- Indirecte bereikbaarheid afdelingen (12% gestegen)

Over de gehele lijn zijn de scores verbeterd, met uitzondering van:

- een kleine daling (3%) voor tijdig beantwoorde gesprekken
- een stijging van de gemiddelde wachttijd van 5 seconden (maar wel binnen de norm)
- een kleine daling (2%) v.w.b. het nakomen van terugbelbeloftes.

Aandachtspunten die in de bespreking naar voren zijn gekomen:

- Aandacht voor meldtekst (nadruk van gebruik van 'goedemorgen, gemeente Dalfsen, naam'. Volgorde van de meldtekst wordt minder belangrijk gevonden).
- Openingstijden (waaronder vrijdagmiddag): nadenken hoe dit goed gecommuniceerd kan worden.
- Sommige acties kunnen ook goed gekoppeld worden aan de communicatie over het KCC.

2012			2013				
Kwantitatief			Afdeling	Kwantitatief			
pers	afd direct	afd indirect		pers	afd direct	afd indirect	
27%	67%	67%	Gemeentebeheer/Directie/Secretariaat	n = 18	7%	87%	73%
20%	40%	40%	Raad/Griffier	n = 5	60%	60%	60%
30%	30%	30%	Directieslaf	n = 10	50%	50%	70%
40%	64%	64%	OM/Financien	n = 25	38%	84%	88%
35%	70%	70%	OM/Beleefingen	n = 20	45%	100%	100%
27%	47%	47%	OM/Personeel en Organisatie	n = 15	40%	80%	80%
20%	56%	64%	OM/Bestuurszaken en Communicatie	n = 25	38%	78%	78%
33%	60%	67%	OM/Faciliteit Zaken	n = 15	53%	73%	73%
32%	80%	80%	RS/Publiekszaken	n = 40	43%	78%	78%
45%	58%	50%	RS/Ontwikkeling en Grondzaken	n = 40	60%	70%	70%
28%	65%	65%	RS/Milieu en Bouwen	n = 40	40%	80%	80%
53%	73%	73%	RS/Onderhoud en Beheer	n = 30	40%	53%	53%
30%	37%	63%	RS/Wetzijn en Onderwijs	n = 30	43%	83%	80%
35%	62%	62%	RS/Sociale Zaken	n = 45	44%	76%	78%
48%	80%	80%	Brandweer	n = 20	55%	55%	65%
30%	50%	50%	Projectteam Talenteregio	n = 10	60%	70%	70%
			Totaal 2012	n = 385	45%	78%	78%
			Totaal 2013	n = 385	38%	63%	66%

norm 50% 90%

Figuur 15: Bereikbaarheid van de afdelingen 2012 en 2013

Hoe borgen in de organisatie?

- Servicenormen: monitoren in verschillende managementsystemen (KCS, beheerpakket centrale)
- Kernwaarden: DT gaat kernwaarden betrekken bij De Verbouwing
- Kernwaarden opnemen in afdelingsplannen / informatie nieuwe medewerkers
- Ook nieuwe (tijdelijke) medewerkers moeten door met name het afdelingshoofd goed meegenomen worden in het onderwerp 'Klantgerichtheid' Tijdens de inwerkperiode moet hier extra aandacht aan gegeven worden.
- Acties voortkomend uit metingen telefonische bereikbaarheid (bijvoorbeeld meldtekst), aangevuld met bijvoorbeeld afdoen van terugbelnotities, worden ook meegenomen bij interne communicatie over het KCC.
- Klantcontacten via balie of brief kort en steekproefsgewijs evalueren met klant door een kort vragenlijstje om te bezien hoe tevreden onze klanten zijn.
- Er zijn op dit moment twee metingen naar telefonische bereikbaarheid uitgevoerd. Er kan overwogen worden om metingen regelmatig te herhalen (bijvoorbeeld een keer per jaar).
- In 2009 is een KTO ('waar staat je gemeente') uitgevoerd. Vanwege het bestuurskrachtonderzoek (2011) en ook de ontwikkeling van een KCC is even een pas op de plaats gemaakt. Het verdient aanbeveling om niet teveel tijd tussen het KTO van 2009 en een nieuwe KTO-meting te laten zitten.

Naast gerichte acties vanuit het project klantgerichtheid zijn er ook andere ontwikkelingen, die bijdragen aan een klantvriendelijke/ - gerichte benadering. Een voorbeeld is (pre)mediation bij bezwaarschriften en informele procedure bij klachten.

(Pre)mediation bij bezwaarschriften

Sinds 2012 wordt door het secretariaat van de bezwaarschriftencommissie bij ingekomen bezwaarschriften (pre)mediation aangeboden. Hierbij proberen de belanghebbenden en vertegenwoordigers van het betreffende bestuursorgaan, in een open gesprek onder begeleiding van een onafhankelijk gespreksleider, om gezamenlijk tot een voor alle betrokkenen acceptabele oplossing te komen. In het gesprek krijgen de betrokkenen de gelegenheid om al hun argumenten en belangen, soms ook los van de ingediende bezwaren, op tafel te leggen en met elkaar te bespreken. In sommige gevallen weten de betrokkenen gezamenlijk een oplossing te bereiken die met uitsluitend de formele bezwaarschriftenprocedure niet bereikt had kunnen worden.

De ervaring leert inmiddels dat de deelnemers aan deze gesprekken hierover overwegend positief zijn. Betrokkenen geven regelmatig aan het gevoel te hebben dat er echt naar hen geluisterd wordt. In 2012 hebben in acht gevallen alle belanghebbenden ingestemd met het aangaan van mediation-gesprekken. Deze gesprekken hebben er in vier gevallen toe geleid dat er een oplossing is bereikt en dat het bezwaarschrift uiteindelijk is ingetrokken en niet meer door de commissie hoefde te worden behandeld, waarbij in drie gevallen het bestreden besluit is herzien.

(In)formele procedure bij klachten

Voordat een klacht over een gedraging van een medewerker, bestuurder of bestuursorgaan extern, door de Overijsselse Ombudsman, kan worden behandeld, moet de klacht eerst bij het betrokken bestuursorgaan worden ingediend. Hiermee krijgt het betrokken bestuursorgaan de mogelijkheid om eventuele fouten te herstellen of actie te ondernemen bij misstanden of zwakke punten binnen de organisatie. In eerste instantie zal door de klachtencoördinator altijd geprobeerd worden om een klacht, buiten de formele klachtprocedure om, naar tevredenheid van de klager op te lossen. De praktijk wijst uit dat een informele oplossing in veel gevallen een meer bevredigend resultaat kan opleveren dan het volgen van de formele klachtprocedure.

Campagneplan

Doelstelling: meer bekendheid geven aan het programma, zodat medewerkers naast het zien van samenhang tussen de verschillende projecten, zich ook bewust worden van nut en noodzaak van het programma. Daarnaast moet gecommuniceerd worden over het programma om te laten zien dat we hard aan de slag zijn om de contacten tussen onze externe doelgroepen en gemeente zo soepel mogelijk en efficiënt mogelijk te laten verlopen. Be good en tell it!

Acties:

- *Big Bang (april-mei)*
- *Artikel/strip (6)*
- *Thema-nieuwsbrief (1)*
- *Opzetten&vullen speciale intranetsite*
- *Posters (2)*
- *Filmpjes (2)*

Acties periode september 2011- september 2013

Dienstverlening is van ons allemaal en raakt ons allemaal. De communicatieboodschap in de beginfase is 'Paulien wil service zien! Draag jij ook je steentje bij', maar heeft na de beginfase de omslag gemaakt naar 'Paulien wil service zien! Hoe dienstverlening zijn wij? Ook jij draagt een extra steentje bij!'. Oftewel de nadruk ligt op de bewustwording dat (de beleving) van de kwaliteit van de dienstverlening gelegen is in het totaalplaatje. Elke medewerker heeft een verantwoordelijkheid om burgers en bedrijven snel, goed, adequaat en pro-actief te 'bedienen'.

Het campagneplan *Paulien wil service zien!* richt zich op de communicatie rond het totale programma. Voor de deelprojecten is (waar nodig) een eigen communicatieplan opgesteld.

Interne communicatie

1. Algemeen: management informeren over voortgang en stand van zaken in reguliere bijeenkomsten van managementteam en directieteam.
2. Papieren nieuwsbrief (september 2011): Titel: Vandaag start programma Dienstverlening!
3. Toelichting van college aan raadscommissie over programma Dienstverlening (april 2012)
4. Big Bang: programma Dienstverlening breed onder de aandacht brengen van medewerkers
 - Geboortekaartje (mei 2011): uitnodiging bijeenkomst over dienstverlening
 - Bijeenkomst alle medewerkers (13 juni 2012)
 - Intranetsite programma dienstverlening met programmaplan en zeven projectplannen (later uitgebreid met presentaties, rapporten en tips)
5. Memoblokjes (november 2012): focus op klantgerichte dienstverlening op een functionele manier onder de aandacht brengen: verspreid via de voorraadkasten met schrijfwaren.
6. Best practices / inspirerende voorbeelden (eregalerij): inspirerende voorbeelden passend/voortkomend uit één van de zeven projecten zijn beloond met een taart. De eerste taart is uitgereikt aan de afdeling met de beste telefonische bereikbaarheid (resultaten 0-meting Telan). Vervolgens heeft een prijswinnaar voor een volgend thema het inspirerende voorbeeld bepaald.
 - Taart Klantgerichtheid (juli 2012): Financiën
 - Taart Burgerparticipatie (maart 2013): Milieu en Bouwen (Nieuwleusen Synergie)
 - Taart Informatievoorziening (mei 2013): Ontwikkeling en Grondzaken (Bestemmingsplan Buitengebied)
 - Taart LEAN (september 2013): kernteam Integrale Handhaving
7. Strips: er zijn twee strips over actuele thema's gemaakt.
 - Strip Paulien - Klantgerichtheid (augustus 2012): juiste welkomstekst
 - Strip Paulien - Burgerparticipatie (augustus 2013): aanmelden burgerpanel

8. Digitale nieuwsbrief medewerkers (december 2012): op basis van voortgangsrapportage voor college en gemeenteraad

Uiteraard is voor de campagne 'Paulien wil service zien!' ook aansluiting gezocht bij het communiceren over projectresultaten:

1. Algemeen: projectgroepen/klankbordgroepen projecten, bijeenkomsten hele organisatie (bijvoorbeeld over ontwikkeling KCC) en mails/plaatsen informatie op intranet door projectleiders.
2. Memoblokje (november 2012): elk afdelingshoofd heeft voor elk van zijn/haar medewerkers een specifieke kreet over klantgerichte dienstverlening opgeschreven en vervolgens uitgereikt.
3. Informatie aangebracht op koffieautomaat (juni 2013): zeven organisatiebrede kernwaarden. Om de kernwaarden zichtbaar te laten zijn voor de medewerkers.
4. DT-nieuwsbrief (juli 2012): voortgang klantgerichtheidtrainingen.

Bovenstaande communicatiekalender laat zien dat er minder frequent artikelen/strips zijn uitgegeven. Er waren zes artikelen/strips aangekondigd en er zijn twee strips gemaakt. Op dit moment is het communicatiemiddel 'poster' één keer ingezet. Voor de tweede poster wordt aansluiting gezocht bij het operationeel zijn van het basis KCC. Er is één filmpje vervaardigd over het thema dienstverlening, Het filmpje, vervaardigd voor het oudejaarscabaret, maakt op ludieke wijze duidelijk dat een juiste welkomsttekst bij het opnemen van de telefoon verwarring kan voorkomen. De film is samen met een document met daarin tips- en trucs voor telefonische bereikbaarheid op intranet geplaatst.

Externe communicatie

1. Persbericht bij start programma (april 2011)
2. Poster vernieuwde servicenormen (december 2012)
3. Banner vernieuwde servicenormen (december 2012-heden): geplaatst bij balies gemeentehuis en servicepunten
4. Flyer vernieuwde servicenormen (december 2012-heden): leestafel
5. Vernieuwde website (maart 2013): informatie over programma Dienstverlening. De publieksversie notitie
Dienstverlening, de burger wil service zien! kan gedownload worden.

Acties laatste kwartaal 2013

Interne communicatie

Eind oktober/begin november 2013 (na evaluatie in de raadscommissie): digitale nieuwsbrief alle medewerkers (afronding programma dienstverlening/hoe verder?)

Externe communicatie

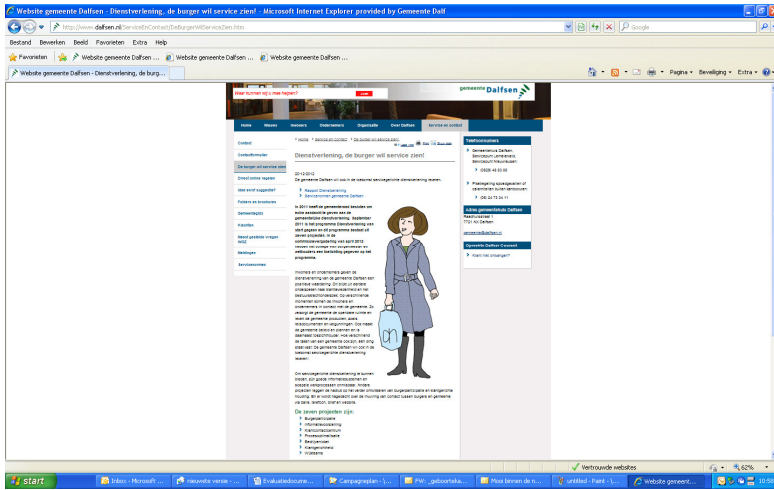
Eind 2013: Dienstverleningskrant / huis-aan-huis--> koppelen aan KCC (als basis KCC al even draait)

FAMILIE VAN DALFSSEN

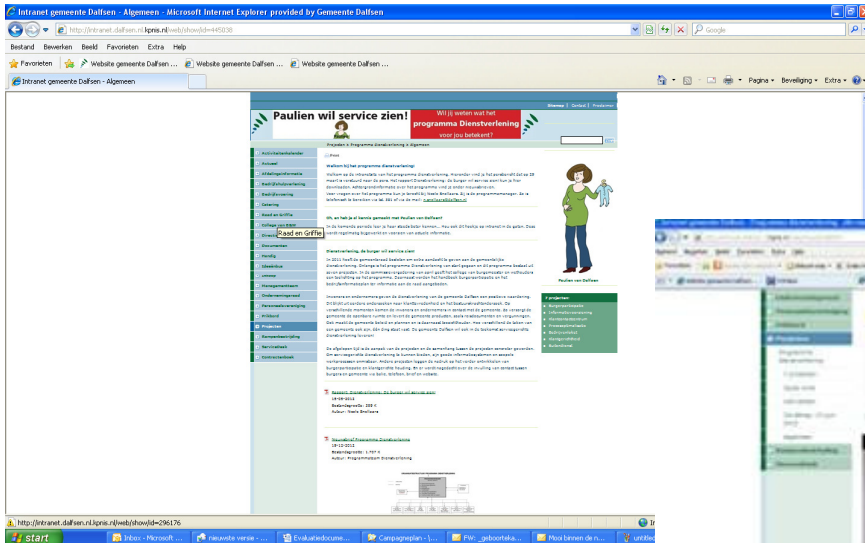
PAULIEN EN BAS EN HET BURGERPANEL



Figuur 17: Strip 'klantgerichtheid'



Figuur 18: Programma Dienstverlening op www.dalfsen.nl



Figuur 19: Programma Dienstverlening op intranet ... met filmpje

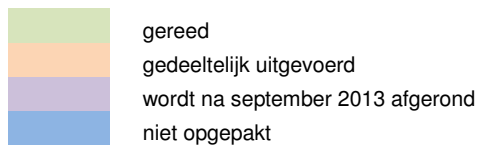
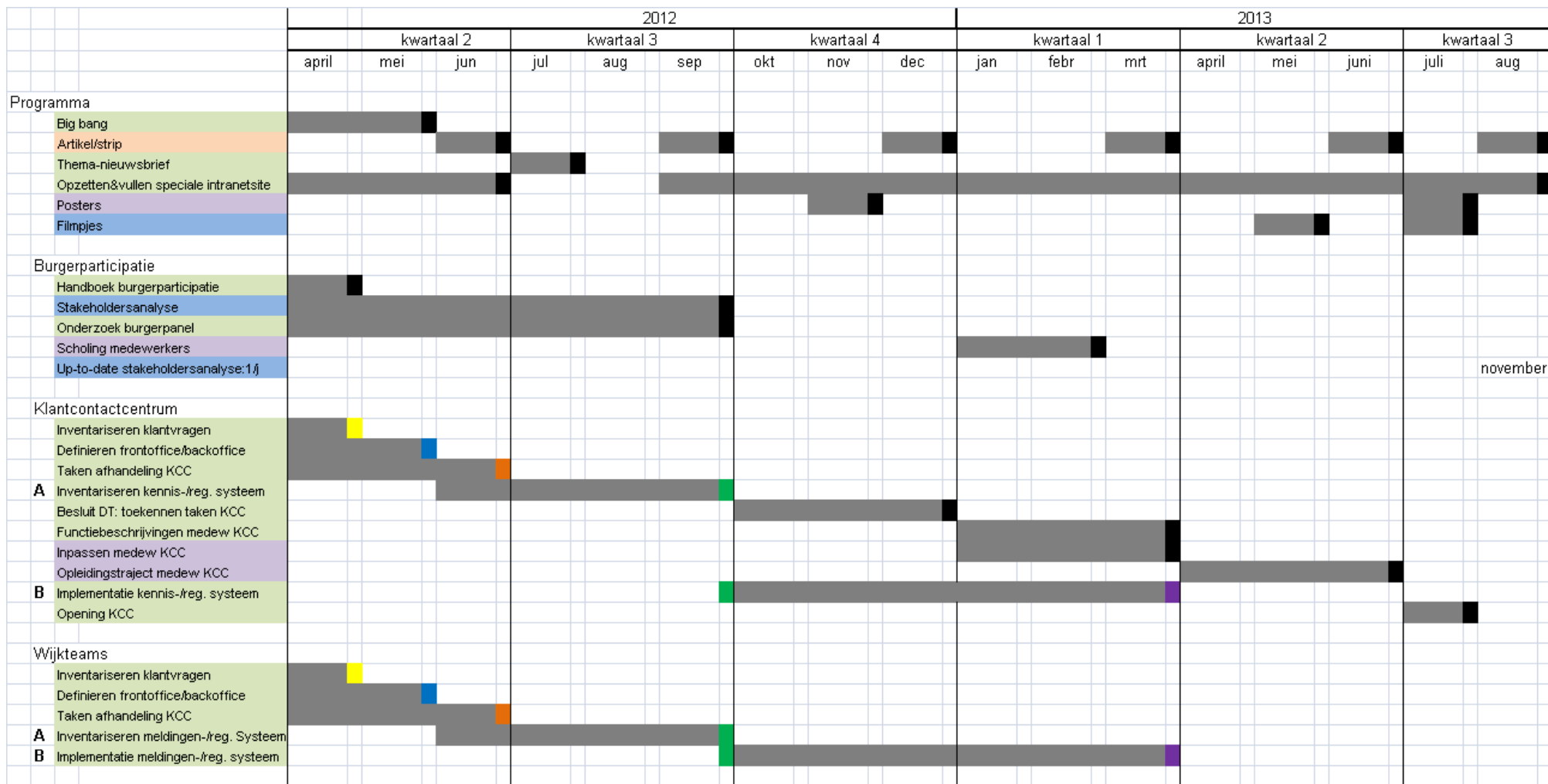


Figuur 20: Memoblok

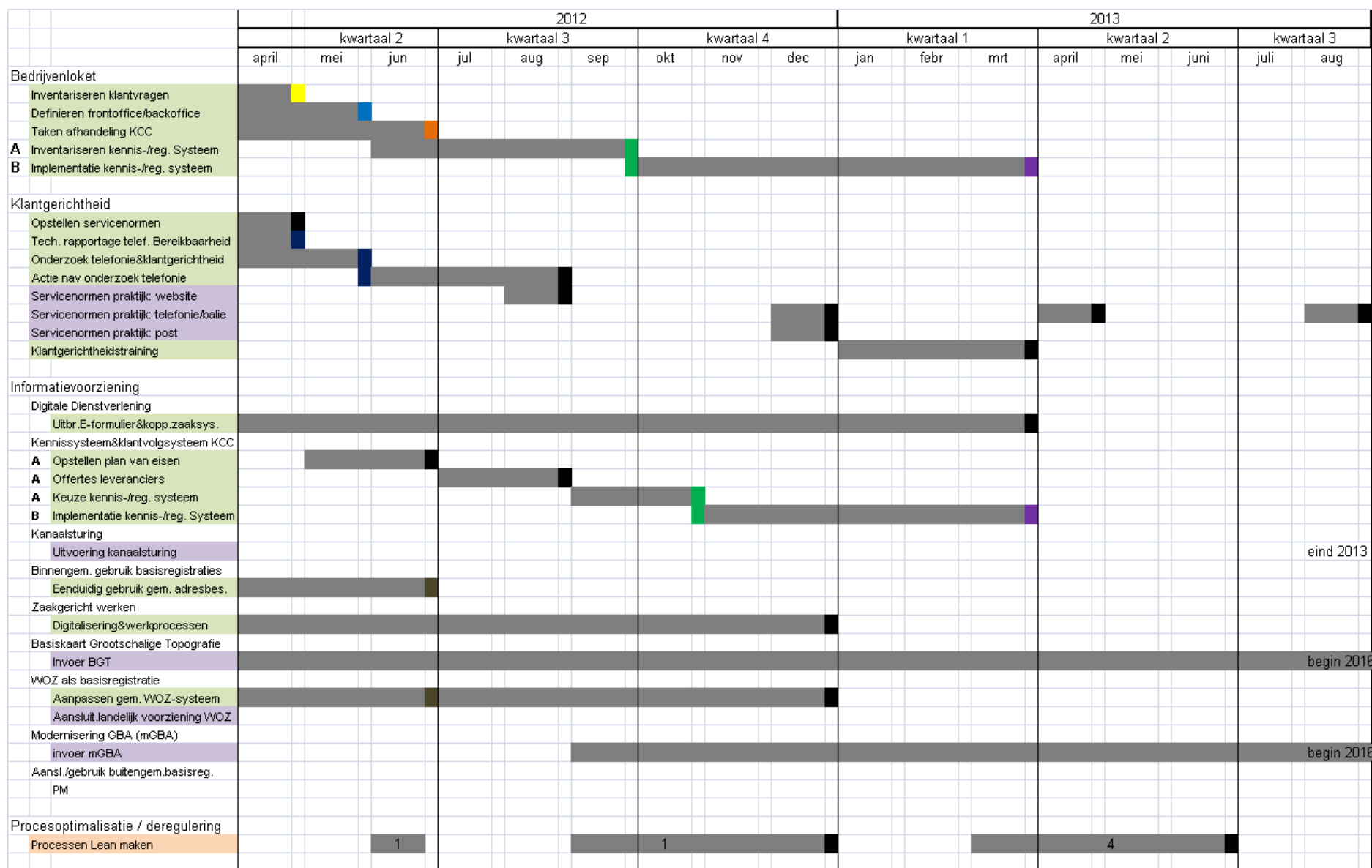


Figuur 21: Best practices / inspirerende voorbeelden

Stand van zaken uitvoering --> Activiteitenplanning uit notitie 'Dienstverlening, de burger wil service zien!'



Zwart blokje: eindproduct/afroning actie
 Gekleurde blokjes: zelfde eindproduct/afroning actie verschillende projecten



Financiën

		2011	2012	Uitgegeven 2012	Saldo 2012	Uitgegeven 2013	Saldo 2013	2014	2015	2016
0002120	Programma Dienstverlening salarissen	0	75.000	43.953	31.047		20.808			
	Programma Dienstverlening coaching		5.000	2.194	2.806					
	Programma Dienstverlening overig (werkbudget)		40.000	4.197	35.803		1.461			
0003130	Kennissysteem KCC/CRM		100.000	0	100.000		15.610			
0003131	Telef. Onderz./KCC onderzoek en benchm.		24.000	3.560	20.440		3.080			
0003210	Basiskaart Topografie		55.000	5.250	49.750	40.000	5.743	15.000		
0005055	ICT 2010 Midoffice Office		17.936	0	17.936					
0005056	ICT 2010 Midoffice Implementatie		26.378	3.678	22.700		18.410			
0930000	WOZ als basisregistratie		47.696	0	47.696		0			
0002502	Kwaliteitszorg/LEAN		12.500	12.264	236					
4002095	Procesoptimalisatie				0	46.000	21.431	46.000	46.000	
4002015	Digitale dienstverlening		2.500	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
4002080	Egem/i-NUP NB. Dit is een daling vh. Budget		-3.000	-3.000	0	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
4002010	Burgerpanel		5.000	4.000	1.000	5.000	0	5.000	5.000	5.000
4930000	Binnengemeentelijk gebruik basisregistraties		15.000	2.949	12.051					
4002080	Zaakgericht werken				0	7.000	4.940	7.000	7.000	7.000
4003130	Modernisering GBA							20.000		
5004000	Huur systeem/licenties KCC				0	43.000		43.000	43.000	43.000
5001500	Training communicatiekracht					10.000				
5001500	Training klantgerichtheid		14.000	15.311	-1.311					
4002015	Upgrade www.dalfsen.nl					45.000	29.101			

Toelichting financieel overzicht

Hoewel er tot het eind van het jaar nog rekeningen worden verwacht, kan geconcludeerd worden dat er geen negatieve afwijkingen ten opzichte van voorgaand kostenoverzicht (producten en kredieten). Er is zelfs nog een (structurele) meevaller, de kosten voor de huur/het onderhoud van het klantcontactstelsel blijken circa € 9.000 te bedragen in plaats van € 43.000.

Hieronder is een overzicht van de kosten die op dit moment voorzien zijn tot het eind van het jaar.

- Programma dienstverlening overig (werkbudget): zuil receptie (€ 12.000), extra bedienpost telefonie, strip augustus (€ 250), digitale nieuwsbrief (€ 250), opmaken dienstverleningskrant (€ 1.500), afsluiting programma.
Totaal: € 20.000
- Kennissysteem KCC/CRM (KCS): restant aanschaf KCS (€ 10.000), kosten aanschaf server, koppeling met GX (buiten standaard) (€ 6.000), koppeling met telefooncentrale en mogelijke koppeling andere systemen.
- Telefonisch onderzoek/KCC benchmark: restant middelen inzetten voor trainingen KCC-medewerkers
- Basiskaart Topografie
Op 4 juli 2013 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het wetsvoorstel Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT). Het wetsvoorstel is inmiddels voorgelegd aan de Eerste Kamer. De wet BGT treedt op 1 januari 2016 in werking. Dit betekent dat de BGT dan gereed moet zijn. De voorbereiding heeft langer geduurd dan was verwacht. Vanaf eind 2013 starten wij met de feitelijke opbouw van de BGT (de transitiefase). De beschikbare gelden dienen dan ook doorgeschoven te worden naar 2014 en (eventueel) 2015 (wordt los van programma dienstverlening opgepakt).
Dit jaar ligt het accent op de voorbereiding. Hiervoor wordt een Plan van Aanpak opgesteld, waarbij ook wordt gekeken naar de gewenste beheervorm en naar mogelijke samenwerkingsverbanden.
- ICT 2010 Midoffice Office
- WOZ als basisregistratie: kosten aanpassingen software
- Procesoptimalisatie: kosten lego-workshops, bijeenkomsten borging in de organisatie en light-varianten.
- Burgerpanel: mogelijk onderzoek laatste kwartaal.
- Binnengemeentelijk gebruik basisregistraties: trainingen medewerkers voor gebruik basisregistraties, kosten afstemmen WOZ/BAG en kosten van aansluiting BAG applicatie op Makelaar.
- Huur/systeem licentie KCC: kosten bedragen maximaal € 9.000 per jaar (in plaats van € 43.000). Dit betekent dat de jaarlijkse reservering voor licentie KCC met € 34.000 verlaagd kan worden.

Conclusies

Missie:

Gemeente Dalfsen levert servicegerichte dienstverlening, op basis van de behoefte van de klant (individueel en collectief), door een doelgerichte organisatie en efficiënte bedrijfsvoering (o.a. één loket en uitgebreide digitale dienstverlening, korte doorlooptijden, klantgerichtheid en servicenormen).

De afgelopen twee jaar is met programma Dienstverlening gewerkt aan het verder professionaliseren en toekomstbestendig maken van de gemeentelijke dienstverlening. De acties uit het uitvoeringsplan zijn nagenoeg geheel uitgevoerd binnen de financiële kaders.

Randvoorwaardelijk zijn stappen gezet, zoals het uitbouwen van de (digitale) informatievoorziening, de start van het KCC en het optimaliseren van werkprocessen. Uiteindelijk wordt de mate waarin onze klant servicegerichte dienstverlening ervaart, mede bepaald door de medewerkers. De aandacht voor klantgerichtheid en burgerparticipatie zal daarmee ook in de toekomst actief geprikkeld moeten blijven. Met maar één uiteindelijk doel; een tevreden klant! Het verdient daarom aanbeveling om spoedig een nieuwe meting naar klanttevredenheid te laten uitvoeren. In de tussentijd werkt de ambtelijke organisatie verder aan de verschillende aspecten van dienstverlening.



Ervaringen programmamanagement

De start van programma Dienstverlening was tegelijkertijd het startschot voor een relatief nieuwe manier van werken; programmamanagement. Er is voor een gestructureerde aanpak gekozen, om 'meters te maken'. Het dienstverleningprogramma raakt de hele organisatie en loopt dwars door de huidige organisatiestructuur. Wat zijn de ervaringen met programmamanagement?

Programmamanager en programmateam

De programmamanager staat aan het roer van het programma en fungeert als linking pin in het dienstverleningprogramma. De zeven projectleiders staan aan de lat voor de dagelijkse aansturing van hun project. Iedere zes weken komt het programmateam, bestaande uit de programmamanager en zeven projectleiders, bijeen. Om acties verder uit te werken en concrete punten bij de kop te pakken, zijn bijeenkomsten in kleinere setting onmisbaar (tussen projectleiders of in projectgroepen). In sommige gevallen schuift ook de programmamanager bij overleggen aan.

Deze structuur werkte prettig. Projectleiders hebben de input van andere projectleiders als waardevol ervaren. De grotere context en integraliteit stimuleert om met andere ogen naar een project te kijken. Een agenda, met agendastukken bracht structuur in de vergadering. Al was er ook ruimte om op een toegankelijke manier ontwikkelingen bespreekbaar te maken; het 'informele rondje langs de velden'.

Focus

Door dienstverlening in gezamenlijkheid aan de hand van een collectief gedragen visie (met uitvoeringsprogramma) te benaderen, is kruisbestuiving ontstaan. Dit betekent dat projecten elkaar versterken, zaken niet dubbel worden gedaan en ontwikkelingen logisch in de tijd zijn gezet.

Voorbeelden:

- KCC - informatievoorziening
- Klantgerichtheid – KCC
- Informatievoorziening - bedrijvenloket en wijkteams
- Procesoptimalisatie – informatievoorziening
- Burgerparticipatie
- ..

Coaching on the job

Om programmamanagement goed neer te zetten, is gekozen voor 'coaching on the job'. Via de Talentenregio is een coach gevonden met ruime ervaring. De gesprekken tussen programmamanager en coach zijn praktisch ingestoken met onder andere aandacht voor do's and don't's, faal- en succesfactoren en aspecten van verandermanagement.

Actie-/leerpunten

- De notitie met uitvoeringsprogramma en de vergaderstructuur hebben de vrijblijvendheid verdrongen en de voortgang centraal gesteld.
- Het is aan te bevelen deelresultaten niet ongemerkt voorbij laten gaan. Gebruik resultaten om impact voor de organisatie / klanten zichtbaar te maken. Vervolgens is het belangrijk om borging goed te regelen; medewerker of werkproces 'eigenaar' van een deelresultaat laten zijn.
- Programmatisch werken is een sterke structuur. Terughoudendheid om acties in kleinere setting verder uit te werken, is daarom niet nodig. Voorwaarde is wel dat de programmamanager voldoende aansluiting heeft en (deel)resultaten ingebracht worden in het programmateam.
- Verantwoordelijkheid van een programmamanager wordt op dit moment onvoldoende gefaciliteerd. Taken als het bewaken van de budgetten en het accorderen van deelbesluiten worden gehinderd door bijvoorbeeld het financieel pakket, maar ook Decos. Deze programma's gaan uit van het werken via een lijnorganisatie.

OO-model

Een actiepunten uit het Directieplan voor 2013 was het laten uitvoeren van een externe meting naar de organisatieontwikkeling. In juni 2013 heeft een auditteam van de Bestuursacademie Nederland een OO-audit uitgevoerd. Er is bij de meting ook aandacht besteed aan het thema dienstverlening/programma dienstverlening.

Bij de audit is getoetst in hoeverre het beeld dat de organisatie bij de positiebepaling van zichzelf heeft geschetst, overeenkomt met de beelden die bij het auditteam aan de hand van de vooraf bestudeerde documenten en de interviews zijn gaan leven. De uitkomst van de audit biedt inzichten waar de organisatie nu staat en is aanleiding voor het formuleren van actiepunten voor verdere organisatieontwikkeling. Op 6 september 2013 worden de uitkomsten en de gehele sfeerschets besproken met het Directieteam. Uit de concept-sfeerschets komen twee punten naar voren:

Positief punt

Het thema dienstverlening is stevig opgepakt door de programmatische aanpak. Het is een aanpak die bij weinig gemeenten van de omvang van Dalfsen voorkomt.

Verbeterpunt

In de concept sfeerimpressie schetst het auditteam dat de medewerkers ervaren weinig betrokken te zijn bij de projecten van programma dienstverlening, terwijl uit de communicatiekalender (hoofdstuk Campagneplan) blijkt dat er verschillende communicatiemiddelen en werkgroepen/projectgroepen zijn ingezet om medewerkers actief te betrekken en/of te informeren.

Hoewel voor de projecten verschillende acties zijn opgepakt om medewerkers te betrekken, blijkt dat in de praktijk wijzigingen en veranderingen pas gaan leven als een ontwikkeling (zoals het KCC) een voldongen feit is.

Dit lijkt aan te sluiten bij het Bestuurskrachtonderzoek, waarin geconstateerd wordt dat het verandervermogen van de organisatie onvoldoende is en het lange tijdspad voor organisatieontwikkeling duidt op een laag vermogen om veranderingen door te voeren.

Actie-/leerpunten

- Het verdient aanbeveling om bij een aantal medewerkers na te vragen op welke wijze de betrokkenheid bij projecten beter gestimuleerd kan worden.
- Persoonlijk leiderschap, en daarmee ook een pro-actieve houding om informatie te halen/eigen verantwoordelijkheid, krijgt specifiek aandacht in de Verbouwing/programma Huis van Dalfsen.

Dit betekent dat het voor het traject van De Verbouwing goed is regelmatig te checken of informatie voldoende doorleefd is door de deelnemers van generatiegroepen en de rest van de organisatie. Maar tegelijkertijd moeten medewerkers ook gestimuleerd worden daarin hun eigen verantwoordelijkheid te (leren) nemen.

NB. Over de uitkomsten en de sfeerimpressie van de OO-audit wordt nog apart gerapporteerd.

3. Dienstverlening: werk in uitvoering

Het verdient aanbeveling de focus op het thema dienstverlening na afronding van programma Dienstverlening vast te houden. Aangebrachte wijzigingen of nieuwe werkwijzen maken, zoals beschreven in hoofdstuk 2, zoveel mogelijk deel uit van reguliere activiteiten in de organisatie (onderdeel van het werkproces, dan wel de -gewenste- cultuur). Daarnaast heeft een deel van de projecten van programma Dienstverlening een einddatum na september 2013 en wordt aansluiting gezocht bij het organisatieontwikkeltraject De Verbouwing/Huis van Dalfsen.

Acties na evaluatie van programma Dienstverlening

- Procesoptimalisatie/LEAN: jaarlijks circa drie werkprocessen LEAN maken (2014 en 2015)
- Informatievoorziening: verder uitvoering geven aan bedrijfsinformatieplan: BIP 2.0. (tot 2016)
- KCC: basis KCC verder uitbouwen (afdelingen aansluiten)
- Burgerpanel: jaarlijks circa drie peilingen laten uitvoeren.

De Verbouwing: Huis van Dalfsen

Verschillende interne en externe ontwikkelingen zorgen ervoor dat de overtuiging groter wordt dat de ambtelijke organisatie tegen het licht moet worden gehouden. Ook in de toekomst willen we taken met dezelfde of zelfs met meer kwaliteit uitvoeren. 'De Verbouwing' is de naam van het organisatieontwikkeltraject, met als doel de ontwikkeling tot een wendbare organisatie. Om dit te kunnen realiseren, zijn de volgende uitgangspunten gesteld; flexibiliteit, ontwikkelingsgericht, dienstverlening, van buiten naar binnen denken, strategisch inzicht, persoonlijk leiderschap, resultaatgericht en projectmatig werken.

De Verbouwing bestaat uit zes projecten:

- Structuur
- Samenwerking
- Goed werkgeverschap
- Leiderschap 'Huis van Dalfsen'
- Project- en programmamanagement
- Fundament

Gezien de samenhang tussen de thema's goed werkgeverschap, leiderschap, project- en programmamanagement en fundament en om die samenhang te waarborgen, is ervoor gekozen deze te clusteren in één programma. Dit programma heeft de titel 'Huis van Dalfsen' meegekregen.

Vanaf september 2013 geeft de programmamanager Dienstverlening invulling aan de projecten Fundament en Project- en programmamanagement. Met het eerste project worden resultaten, effecten en ervaringen op inhoud gewaarborgd. En met het tweede project worden de ervaringen met programmatische werken optimaal gekoppeld aan de vernieuwing van de ambtelijke organisatie.

Project Het Fundament

Een stevig fundament is de basis het 'Huis van Dalfsen' om tot het uiteindelijk doel (een wendbare organisatie) te komen. Onderdeel van het fundament zijn onder andere:

- Optimale Planning en Control-cyclus;
- Servicegerichte dienstverlening;
- Uitstekende informatievoorziening;
- Medewerkers die werken vanuit een duidelijk kernprofiel.

Om het fundament verder te verstevigen, is in het programmaplan Huis van Dalfsen het volgende geformuleerd (periode tot 1 januari 2015):

a. Probleemstelling

De onderdelen van het fundament moeten goed op orde zijn omdat het de organisatie draagt (planning & control, optimale dienstverlening, optimale informatievoorziening, kwantitatief en kwalitatief de juiste medewerkers, kernprofiel van medewerkers).

b. Ambitie

Een fundament dat goed op orde is, waar je de organisatie op kan bouwen en die een bijdrage levert aan het vergroten van de realisatiekracht van de organisatie. Doelmatiger inzet van mensen en middelen.

c. Doelen

1. Het fundament (de basis) moet per 1 januari 2015 minimaal proces georiënteerd zijn (niveau 2 OO-model)
2. Het fundament zoekt gedurende de looptijd van het programma de verbinding met andere projecten en legt de relatie naar de gevolgen voor medewerkers (o.a. in de vorm van training, competenties e.d.).