

Organisatieplan Publiekscentrum



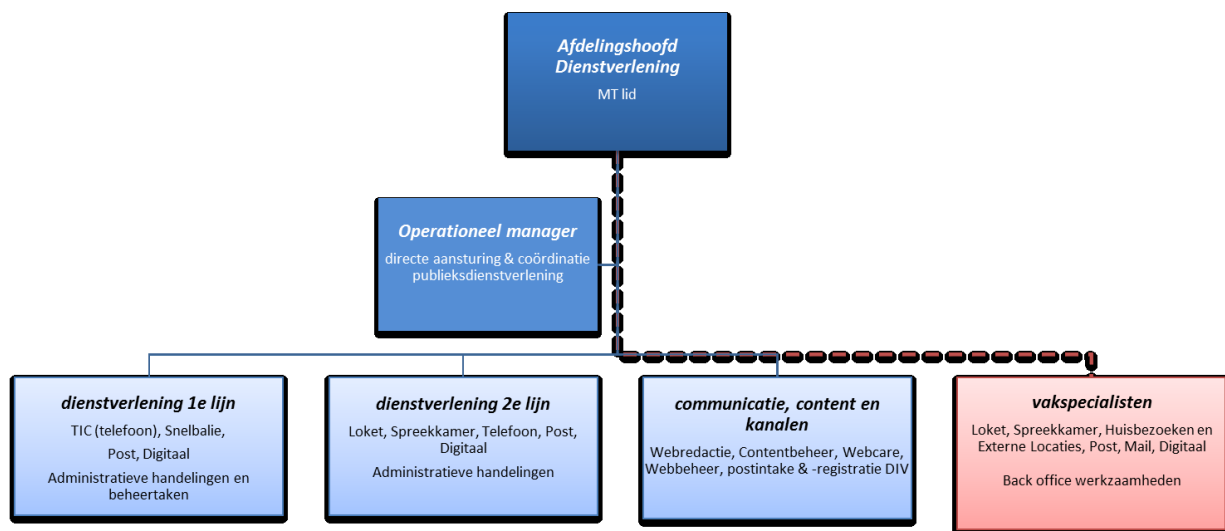
Novostar Publieke Dienstverlening
Michiel ter Horst & Lotte Jongeleen
14-1-2014

Managementsamenvatting

Een nieuw publiekscentrum, een nieuwe dienstverleningsorganisatie

Het publiekscentrum in het nieuwe gemeentehuis is straks dé plek voor interactie of transactie met individuele inwoners, bedrijven, instellingen en verenigingen. Bij deze dienstverlening staan begrippen als betrouwbaarheid, bejegening, vraaggerichtheid, toegankelijkheid en ketensamenwerking centraal. En het zijn ‘specialisten in dienstverlening’ die de bezoekers van ons publiekscentrum helpen, en ook zorgdragen voor telefonische en digitale dienstverlening.

Organisatorisch komt het publiekscentrum, en daarmee alle directe dienstverlening aan inwoners, te vallen onder de verantwoordelijkheid van een nieuwe afdeling dienstverlening. Dit wordt een brede en integrale eenheid waarin zowel het primaire dienstverleningsproces als ook verschillende ondersteunende processen zijn belegd. Dat ziet er in een eerste opzet zo uit als in onderstaand figuur, waarin de rollen en taken op hoofdlijnen zijn weergegeven. Dat schema wordt de komende maanden verder uitgewerkt in een functieboek. De kaders zijn verder omschreven in dit Organisatieplan Publiekscentrum.



In de 1^e lijn is de dienstverlening breed en meer generalistisch van aard. Dat wil zeggen dat de veel voorkomende en snelle dienstverlening hier wordt afgehandeld door ‘medewerkers dienstverlening’, zowel in het telefonische, fysieke (snelbalie) en digitale contact. Hier is ook de gastheer/-vrouw functie belegd voor bezoekers die een afspraak hebben. In de 1^e lijn wordt gewerkt met vrije inloop gedurende openingstijden.

In de 2^e lijn is de dienstverlening meer specialistisch van aard. Dat wil zeggen dat dienstverlening, waarvoor is vastgesteld dat het wenselijk is om te laten afhandelen door een medewerker met meer specifieke vakinhoudelijke kennis, daar wordt afgehandeld. Dat kan zijn omdat het langer duurt, omdat er een inhoudelijke toetsing of beoordeling moet plaatsvinden of omdat er bepaalde risico’s aan verbonden zijn. Het gaat hier dus om de complexere en/of privacygevoelige dienstverlening: in de

sprekkamers en loketten van het nieuwe publiekscentrum, maar ook telefonisch, digitaal en per post. In de 2^e lijn wordt zoveel als mogelijk gewerkt op afspraak. Dat wil zeggen dat een inwoner een afspraak heeft gemaakt voor dat contactmoment. Hierdoor is het ook mogelijk om die contactmomenten efficiënt in te roosteren, goed voor te bereiden, snel af te handelen en vraaggericht gebruik te maken van onze vakspecialisten indien het onderwerp daarom vraagt. Dit is winst voor de inwoner, en winst voor de organisatie.

Door te kiezen voor brede, servicegerichte dienstverlening in de 1^e lijn en specialistische dienstverlening in de 2^e lijn, is het mogelijk om de openingstijden voor alle vakgebieden te uniformeren. Een bezoeker kan dus gedurende openingstijden terecht voor alle producten, diensten en informatie. Het streven is vakspecialisten die nauw betrokken zijn bij directe dienstverlenende taken, daar waar handig en logisch, onder te brengen in de afdeling dienstverlening, of goede afspraken te maken over de werkprocessen, dienstverlening en servicenormen. Dit waarborgt een integrale sturing en regie op een vraaggerichte dienstverlening.

Het primaire dienstverleningsproces moet optimaal worden ondersteund. Om die reden is ervoor gekozen om ondersteunende processen (communicatie, webredactie, contentbeheer, functioneel beheer ICT en onderdelen van DIV) tevens onder te brengen bij de afdeling dienstverlening. Deze zijn namelijk randvoorwaardelijk om strategische dienstverleningsambities, zoals het *click-call-face* principe en het zaakgericht werken, succesvol te implementeren en te borgen.

Zaakgericht werken maakt een essentieel onderdeel uit van de ambities. Gezien de verwevenheid met de dienstverlening, is het noodzakelijk om de ontwikkelings- en implementatietrajecten van dienstverlening en zaakgericht werken parallel te laten lopen.

De aansturing van de nieuwe afdeling dienstverlening vindt plaats op twee niveaus. Op operationeel niveau is de rol van operationeel manager voorgesteld. Hiervoor is gekozen omdat de afdeling zowel qua inhoud als qua ondersteuning zeer heterogeen is. Daarbij is het essentieel dat de dagelijkse aansturing geborgd is, niet vanuit de inhoud, maar vanuit het perspectief van *operational excellence*. Op strategisch niveau is het hoofd van afdeling eindverantwoordelijk. Dat betekent dat personele en financiële verantwoordelijkheden en taken daar zijn belegd. De verdere opbouw van de nieuwe afdeling wordt uitgewerkt in een functieboek.

Het Wmo-loket en het loket sociale zaken (de IASZ bij de gemeente Heemstede) worden niet organisatorisch ondergebracht in het nieuwe publiekscentrum. Op de langere termijn kunnen andere werkvormen voor deze dienstverlening worden onderzocht.

Dienstverlening is niet alleen van de afdeling dienstverlening, maar van iedereen. Dat is het uitgangspunt. Dat vraagt om intensieve samenwerking tussen de afdeling dienstverlening en de rest van de organisatie. Het werken met dienstverleningsovereenkomsten tussen afdelingen ondersteunt een goede samenwerking, zeker in het begin. Het geeft duidelijkheid en dat is met name in de eerste fasen cruciaal om risico's van de start met een nieuwe werkwijze te beheersen. Bovendien helpt het bij de ontwikkeling naar een meer resultaat- en prestatiegerichte organisatie. Niet de overeenkomst op zich is de sleutel tot succes, maar de borging en naleving van de afspraken die daarin staan door alle betrokkenen op grond van vertrouwen en samenwerking.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
1.1	De aanleiding & ambities	2
1.2	De uitgangspunten	2
1.2.1	Vanuit de burger.....	2
1.2.2	Vanuit de organisatie	3
1.3	Afbakening organisatieplan.....	3
1.4	Onderzoeksmethode	3
2.	Organisatiestructuur & inrichting.....	4
2.1	Organogram.....	4
2.2	Inrichting 1 ^e en 2 ^e lijn	5
2.2.1	Knip 1 ^e lijns dienstverlening	5
2.2.2	Knip 2 ^e lijns dienstverlening	6
2.2.3	Wmo & Sociale Zaken.....	7
2.3	Generiek functieprofiel	9
2.3.1	Medewerker dienstverlening 1 ^e lijn	9
2.3.2	Medewerker dienstverlening 2 ^e lijn	9
2.4	Overige onderdelen van het publiekscentrum	9
2.4.1	Postintake en -registratie DIV.....	10
2.4.2	Communicatie publieksdienstverlening	10
2.4.3	Content beheer, Web care, Web redactie	10
2.4.4	Functioneel beheer	10
3.	Functies & rollen	11
3.1	1e lijns dienstverlening.....	11
3.1.1	Rol: behandelaar fysieke klantcontacten 1 ^e lijn	11
3.1.2	Rol: behandelaar telefonische klantcontacten 1 ^e lijn	12
3.1.3	Rol: behandelaar digitale klantcontacten 1 ^e lijn	13
3.2	2e lijns dienstverlening.....	14
3.2.1	Rol: behandelaar fysieke klantcontacten 2 ^e lijn	14
3.3	Operational (floor)manager	16
3.4	Afdelingshoofd Dienstverlening	16

4.	Formatie	18
4.1.	Wijze van berekening	18
4.2	Formatie in de 1e lijns dienstverlening	18
4.3	Formatie in de 2e lijns dienstverlening	19
4.4	Formatie voor web- en contentbeheer: het webteam	20
4.5	Samenvatting.....	21
5.	Rollen & ICT inrichting	22
5.1	1e lijns dienstverlening.....	22
5.1.1	Rol: behandelaar fysieke klantcontacten 1 ^e lijn	22
5.1.2	Rol: behandelaar telefonische klantcontacten 1 ^e lijn	23
5.1.3	Rol: behandelaar digitale klantcontacten 1 ^e lijn	25
5.2	2e lijns dienstverlening.....	26
5.2.1	Rol: behandelaar fysieke klantcontacten 2 ^e lijn	26
6.	Keuzes, mijlpalen & werkwijze	28
6.1	Op afspraak & vrije inloop.....	28
6.2	Openingstijden	28
6.3	Zaakgericht werken	29
6.4	Samenwerkingsafspraken in DVO's.....	29
6.5	Routekaart van doelen en mijlpalen	30
Bijlage 1	Voorbeeld generiek functieprofiel medewerker dienstverlening.....	32
Bijlage 2	Formatieberekening	35
Bijlage 3	Functionele eisen informatievoorziening publiekscentrum.....	40
Bijlage 4	Uitgebreid advies inrichting TIC	47
Bijlage 5	Van allround DIV medewerker naar informatiemanagers	51
Bijlage 6	Voorbeeld DVO.....	53
Bijlage 7	Routekaart per kwartaal.....	60

1. Inleiding

1.1 De aanleiding & ambities

De gemeente Bloemendaal ontwikkelt één ingang voor inwoners, bedrijven en instellingen tot alle dienstverlening. Deze één-loket-gedachte is een belangrijk argument voor de realisatie van een centraal publiekscentrum en de nieuwe centrale huisvesting. Voor deze centrale ingang wordt landelijk vaak de term klantcontactcentrum (KCC) gebruikt, wij noemen dit voor Bloemendaal: het publiekscentrum.

Het publiekscentrum is dé plek voor interactie of transactie met individuele inwoners, bedrijven, instellingen en verenigingen. We gaan, door de centrale huisvesting van onze organisatie, van meerdere verspreide ingangen in de bestaande situatie naar één herkenbare ingang voor alle dienstverlening van onze organisatie. Het publiekscentrum vormt zo een nieuw geheel binnen onze gemeentelijke organisatie. Hier is de sturing op *multichannel* dienstverlening centraal belegd. Het publiekscentrum is niet alleen de nieuwe fysieke ingang, maar ook de centrale plek voor sturing op klantcontacten via inkomende telefonie, post en het digitale kanaal.

1.2 De uitgangspunten

1.2.1 Vanuit de burger

1. Betrouwbaarheid: als inwoner kan ik vertrouwen op de dienstverlening van de gemeente
 - Ik ontvang producten en diensten volgens afspraak
 - Ik heb inzicht in de actuele status van mijn aanvraag (via mijn eigen digitale loket)
 - De gemeente behandelt mijn aanvraag zorgvuldig en juist
2. Bejegening: als inwoner krijg en ervaar ik een correcte behandeling
 - Ik krijg in elk contact met de gemeente een correcte en consequente behandeling
 - Ik ben van mening dat de gemeente mijn vraag respectvol behandelt
3. Vraaggerichtheid: als inwoner ervaar ik dat de dienstverlening aansluit op mijn behoefte
 - Ik kan bij een bepaalde gebeurtenis met meervoudige vragen terecht bij één loket.
4. Toegankelijkheid: als inwoner vind ik snel en eenvoudig mijn weg naar de gemeente
 - Het is gemakkelijk te weten waar ik moet zijn voor informatie en diensten
 - De gemeente is voor mij bereikbaar en ik kan zelf kiezen uit het kanaal waarmee ik de gemeente bereik
 - Ik hoef mijn vraag maar één keer te stellen en mijn gegevens maar eenmaal te verstrekken en wordt via ieder kanaal direct, eenvoudig en snel door de juiste persoon geholpen
5. Ketensamenwerking: als inwoner merk ik dat verschillende partijen in de keten effectief en efficiënt samenwerken
 - Ik hoef mijn gegevens aan een ketenpartij maar één keer aan te leveren en krijgt juiste informatie over de procedure
 - Ik zie dat de keten mijn vraag integraal behandelt en aansluit op mijn specifieke situatie
 - Ik krijg op een logische plek mijn dienst of product geleverd

1.2.2 Vanuit de organisatie

Zowel bij het MT als bij de medewerkers uit de verschillende organisatieonderdelen is er een duidelijke voorkeur voor een breed publiekscentrum. De kenmerken van een breed publiekscentrum zijn:

1. Het publiekscentrum is voor inwoners, ondernemers en andere klanten van de gemeente de centrale ingang tot de gemeente. In het publiekscentrum zijn alle kanalen voor publieksdienstverlening geïntegreerd.
2. Het publiekscentrum is bemenst door medewerkers dienstverlening die 'publieksdienstverlening als vak' beheersen.
3. Het publiekscentrum is zowel breed als diep ingericht. Dat wil zeggen dat alle individuele publieksdienstverlening in de 1^e en 2^e lijn kan plaatsvinden, op alle terreinen en vakgebieden van de gemeente. Hierbij is de huidige knip bepaald door de medewerkers en vakspecialisten zelf.
4. Het publiekscentrum is één organisatieonderdeel en wordt ook als zodanig ingericht en bestuurd.

1.3 Afbakening organisatieplan

Dit organisatieplan richt zich op de inrichting van de gemeentelijke dienstverlening in de 1^e en 2^e lijn. Daaronder wordt het volgende verstaan:

- De centrale fysieke ingang van de gemeente:
 - De 1e lijns fysieke dienstverlening van de gemeente: de receptie en de snelbalie
 - De 2^e lijns fysieke dienstverlening van de gemeente: de loketten en spreekkamers
- De centrale telefonische ingang van de gemeente:
 - De 1^e lijns telefonische dienstverlening van de gemeente: het telefonisch informatie centrum
- De centrale digitale ingang van de gemeente:
 - De 1^e lijns digitale dienstverlening van de gemeente: de website, email, chat en social media
- De centrale ingang voor post van de gemeente:
 - De distributie van de papieren (en digitale) contacten van de gemeente: DIV

1.4 Onderzoeksmethode

Om te komen tot dit organisatieplan zijn de volgende werkzaamheden en onderzoeken verricht:

- 1 sessie met het DT en 2 sessies met het MT met als doel op hoofdlijnen een model KCC te schetsen.
- 1 sessie met elk van de volgende 5 organisatieonderdelen – APV, BWT, Belastingen, Publiekszaken en Groen & Reiniging – met als doel het bepalen van de “knip” in 1^e, 2^e en 3^e lijn.
- Studie van documenten en verschillende overleggen met het projectteam om de huidige situatie in beeld te krijgen.
- Toepassing van informatie en data van andere gemeenten om keuzes en voorstellen te onderbouwen met (geabstraheerde) feiten en getallen.

Op basis van de resultaten van de hierboven beschreven aanpak is dit organisatieplan tot stand gekomen.

2. Organisatiestructuur & inrichting

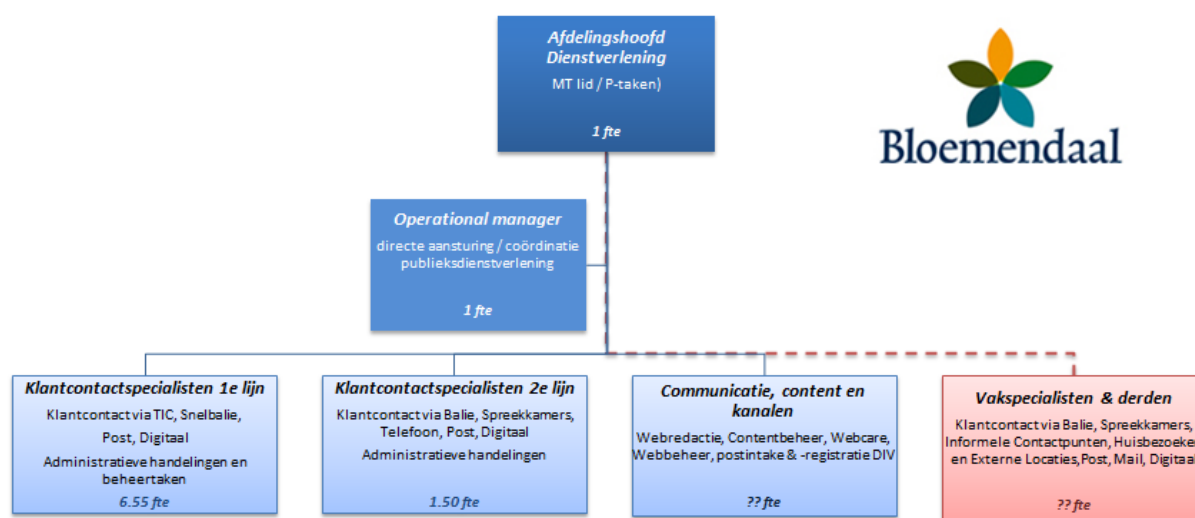
2.1 Organogram

In de gewenste toekomstige situatie vallen de 1^e en 2^e lijn en de onderdelen communicatie, content-beheer web care, web redactie en postintake en –registratie (DIV) organisatorisch gezien onder de afdeling Dienstverlening. De meer specialistische dienstverlening van vakspecialisten, is in bovenstaand organogram weergegeven als onderdeel van de afdeling Dienstverlening, maar de vakspecialist kan onderdeel uitmaken van een andere vakafdeling. Het gaat erom dat klanten door deze vakspecialisten in het Publiekscentrum worden geholpen, zonder dat de klant het gevoel dat hij bij een “andere afdeling” terecht is gekomen.

Als gevolg van mogelijke samenwerkingsverbanden en/of outsourcing van taken en werkzaamheden is het mogelijk dat veel specialistische klantcontacten – en daarmee mensen en formatie – in de nabije toekomst op andere locaties plaatsvindt. Afhankelijk van de aard en omvang van dergelijke ontwikkelingen, is het goed denkbaar dat de resterende vakspecialisten onderdeel worden van de afdeling dienstverlening. Centraal staat een integrale sturing op de kwaliteit van dienstverlening.

Dit vraagt ook om goede samenwerking tussen de afdeling Dienstverlening en de rest van de organisatie. De P-verantwoordelijkheid voor de vakspecialisten kan liggen bij het eigen afdelingshoofd en niet het afdelingshoofd Dienstverlening. De operationeel manager Dienstverlening dient er echter wel op toe te zien dat de samenwerking tussen beiden optimaal is georganiseerd. Goede samenwerking vraagt om vertrouwen. Dat vertrouwen is deels te “beïnvloeden” door met elkaar goede afspraken te maken en vast te leggen in DVO’s¹. Maar het is vooral een kwestie van houding en gedrag en dat is daarmee het belangrijkste managementvraagstuk voor de inrichting van de publieksdienstverlening.

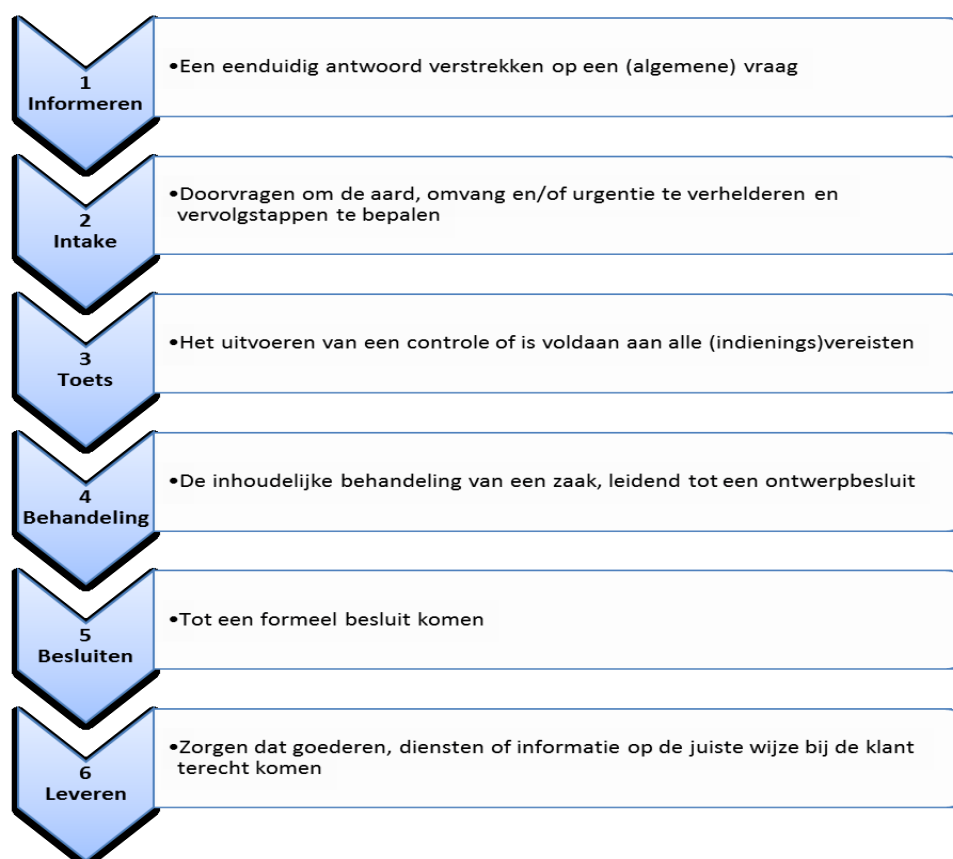
Organogram afdeling Dienstverlening



¹ Het onderdeel DVO's is verder uitgewerkt in hoofdstuk 2

2.2 Inrichting 1^e en 2^e lijn

Om de knip² te bepalen tussen de 1^e en de 2^e lijns dienstverlening zijn er 4 zogenaamde “knipsessies” gehouden. Uit de knipsessies is gebleken dat er – naast het draagvlak binnen het MT voor een breed en diep publiekscentrum – ook bij de medewerkers hiervoor draagvlak is. Bij de knipsessies is op eerst op procesniveau en vervolgens op productniveau de knip gelegd tussen 1^e en 2^e lijns dienstverlening³. Wat hieronder volgt is een beschrijving van de 1^e en 2^e lijns dienstverlening op procesniveau⁴. Hiervoor is gebruik gemaakt van het generieke procesmodel⁵:



2.2.1 Knip 1^e lijns dienstverlening

In de onderstaande tabel is aangegeven welke processen per vakgebied door de medewerkers zijn benoemd als zijnde 1^e lijns taken en werkzaamheden:

Proces	knip	Producten
Uittreksels GBA	1,2,3,4,5,6	Attestatie de vita, Verzoek tot geheimhouding, Gewaarmerkt kopie reisdocument, Bewijs van Nederlanderschap
Uittreksels burgerlijke stand	1,2,3,4,5,6	Geboorteregister, Echtscheidingsregister, Overlijdensregister, Huwelijksregister
Verklaring omtrent gedrag	1,2,3,4	VOG
Aangifte burgerlijke stand	1,2	Geboorteaangifte, Erkenning, Overlijdensaangifte, Ondertrouw

² Met de knip wordt bedoeld de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van de dienstverlening tussen de 1^e en de 2^e lijn

³ Hierbij zijn niet meegenomen de onderdelen Wmo en Sociale Zaken

⁴ De knip op productniveau is zeer uitgebreid beschreven in een ander document (navraag bij Richard Vernooij)

⁵ Generiek klantproces voor individuele dienstverlening aan de klant van GEMMA

Aanvragen briefadres	1,2	Briefadres
Mutaties in GBA	1,2	Correcties, overige mutaties
Informatieverstrekking uit GBA	3,4,5,6	Aan notarissen, advocaten, etc
Wijzigingen in GBA	1,2,3,4	Naamgebruik, geheimhouding
Verhuizen en emigreren	1,2,3,4,5,6	Verhuizing binnen gemeente, Verhuizing buiten gemeente, Vertrek naar buitenland
Legaliseren en waarmerken	1,2,3,4,5,6	Legalisatie handtekening, Waarmerken kopie/afschrift, Garantverklaring, Uitnodiging
Stemmen bij verkiezingen	1,2,3,4,5,6	Kiezerspas, Vervangende stempas, Stemmen bij volmacht
Formulieren en folders afhalen	1,2,3,4,5,6	Diversen, nader te bepalen
Ja-nee stickers afhalen	1,2,3,4,5,6	
Afvalzakken plastic afhalen	1,2,3,4,5,6	
Opvragen van belastinggegevens	1,2,3,4,5,6	Kopie aanslag, WOZ-waarde, Taxatieverslag
Aan- en afmelden hondenbelasting	1,2,3,4,5,6	
Verzoek betalingsregeling belastingen	1,2	Gemeentelijke belastingen
Verzoek kwijtschelding belastingen	1,2	Gemeentelijke belastingen
Indienen bezwaar belastingen	1	Gemeentelijke belastingen
Hoorzitting bezwaar belastingen	1	Gemeentelijke belastingen
Betalingen doen	1,2,3,4,5,6	Diversen, nader te bepalen
Reisdocumenten en rijbewijzen	1,2,3,6	Paspoort, ID-kaart, Rijbewijs, Vreemdelingenpaspoort, Vluchtelingenpaspoort, 2 ^e paspoort, Zakenpaspoort
Registreren meldingen openbare ruimte	1,2,3	Rolemmers, zwerfvuil & prullenbakken, openbaar groen, openbare ruimte, afval & reiniging,
Registreren meldingen milieu	1,2	Klachten milieu
Inzage in plannen en documenten	1	Bestemmingsplannen, Stedenbouwkundige plannen, Bouw aanvraag, Bouwtekening, Bouwvergunning
Aanvraag omgevingsvergunning	1	
Melding AMvB	1	Milieu melding
Vergunningaanvraag APV	1	Evenementen groot & klein, Collecte, Spandoeken, Kap, Uitrit, Terras, Exploitatie, Standplaats
Bijzondere wetten	1	Winkeltijden, Drank- en horeca, Lijkbezorging, Kansspelen
Meldingen APV	1,2,3	Festiviteiten, Straatfeest, Filmen
Ontheffingen APV	1,2,3	Sluitingstijd, Werkterrein, Berijden strand, Overige geluidshinder
Informatievoorziening APV	1,2,3,4,5,6	Deregulering, Algemene informatie, Flyeren, Venten, Terrassen, Reclameborden, Displays
Gevonden en verloren voorwerpen	1,2,3,6	
Afvaltelefoon (gaat op in het TIC)	1,2,3,4,5,6	
Kadastrale gegevens	1	Aanvraag kopie (doorverwijzen Kadaster)
Trouwen & trouwlocaties	1,2,3,4,5,6	Informereren

2.2.2 Knip 2^e lijns dienstverlening

In de onderstaande tabel is aangegeven welke processen per vakgebied door de medewerkers zijn

benoemd als zijnde 2^e lijns taken en werkzaamheden:

Proces	knip	Producten
Reisdocumenten en rijbewijzen	4,5	Paspoort, ID-kaart, Rijbewijs, Vreemdelingenpaspoort, Vluchtelingenpaspoort, 2 ^e paspoort, Zakenpaspoort
Aangifte burgerlijke stand	3,4,5,6	Geboorteaangifte, Erkenning, Overlijdensaangifte, Ondertrouw
Aanvragen briefadres	3,4,5,6	Briefadres
Mutaties in GBA	3,4,5,6	Correcties, overige mutaties
Vestiging vanuit buitenland	1,2,3,4,5,6	Aanmelding vanuit buitenland, 1 ^e inschrijving
Informatieverstrekking uit GBA	3,4,5,6	Aan notarissen, advocaten, etc
Naturalisatie	1,2,3,4,5,6	Nederlander worden
Wijzigen voornaam	1,2,3,4,5,6	Voornaam
Inzage in plannen en documenten	2,3,4,5,6	Bestemmingsplannen, Stedenbouwkundige plannen, Bouwaanvraag, Bouwtekening, Bouwvergunning
Aanvraag omgevingsvergunning	2,3,4,5,6	
Aanwijzing monument	1,2,3,4,5,6	
Melding AMvB	2,3,4,5,6	Milieu melding
Vergunningaanvraag APV	2,3,4,5,6	
Bijzondere wetten	2,3,4,5,6	Winkeltijden, Drank- en horeca, Lijkbezorging, Kansspelen
Verzoek betalingsregeling belastingen	3,4,5,6	Gemeentelijke belastingen
Verzoek kwijtschelding belastingen	3,4,5,6	Gemeentelijke belastingen
Indienen bezwaar belastingen	2,3,4,5,6	Gemeentelijke belastingen
Hoorzitting bezwaar belastingen	2,3,4,5,6	Gemeentelijke belastingen

2.2.3 Wmo & Sociale Zaken

Voor het beleggen van taken in de 1^e en 2^e lijn zijn zogenaamde knipsessies gehouden voor de taken van de productclusters Publiekszaken, Groen en Reiniging, BWT, Belastingen en APV. De contacten met betrekking tot Sociale Zaken en Wmo zijn als ‘knipbare’ processen buiten beschouwing gelaten in dit advies aangaande de inrichting van het Publiekscentrum. Het voorstel is om als onderdeel van dit plan geen (inhoudelijke) taken van de intergemeentelijke afdeling SoZa en het Wmo-loket in het nieuwe publiekscentrum van Bloemendaal te beleggen. Wel dient uiteraard algemene informatie te kunnen worden verstrekt. Voor de inhoudelijke dienstverlening wordt verwezen naar de IASZ of het Wmo-loket. De argumentatie hiervoor is de volgende:

- Novostar weet uit ervaring dat het grootste aandeel vragen voor SoZa en WMO bestaat uit ‘zaakgerelateerde vragen’. Dit betekent dat een cliënt in de meeste gevallen informatie wil hebben over zijn eigen specifieke situatie. Zelden wordt er gebeld om eenvoudige procesinformatie of algemene zaken. Wanneer het backoffice proces belegd is op een andere locatie (en ook de collega’s die hierin werken en systemen die hiervoor nodig zijn), zal men altijd te maken hebben met een extra doorverbindingmoment om deze informatie te verkrijgen. Dit is vervelend voor de cliënt. Zelfs als slechts een klein gedeelte van de processen bij het Publiekscentrum belegd zou worden (bijv. alleen informatieverstrekking) zou dit betekenen dat

men vaak de gevraagde informatie niet voorhanden zou hebben;

- Behalve de eigen keuze die de gemeente heeft om de taken voor SoZa en Wmo op een bepaalde plek te beleggen, speelt ook nog de rol van de landelijke overheid mee. In gesprek met vakspecialisten SoZa /Wmo komt naar voren dat er ook voor deze mensen zelf nog veel onduidelijkheid is met betrekking tot de decentralisatie van taken. Wanneer de vakspecialisten zelf nog niet weten voor welke uitdaging zij de komende tijd zullen staan in het vervullen van hun taken, is het zeker af te raden dit over te dragen naar een groep mensen die dit nog 'nieuw' moet aanleren;
- Het overdragen van processtappen naar de voorkant wordt voor de nieuw in te richten 1^e en 2^e lijn is zonder deze twee vakgebieden al een omvangrijke organisatieverandering. Er valt al veel voordeel te halen voor inwoners (snelle afhandeling, korte wachttijd, etc.) met het overdragen van taken voor Publiekszaken, Groen en Reiniging, BWT, Belastingen en APV. De overdracht van deze producten is een intensief en langdurig traject voordat iedereen het goed 'in de vingers' heeft. Het advies is dan ook om eerst volledig te focussen op het overdragen van deze taken, alvorens stappen te ondernemen om daarbij nog eens een complex domein als SoZa/Wmo over te hevelen;
- De cliënten voor SoZa/Wmo zijn een specifiek doelgroep, die vanwege hun situatie specifieke aandacht verdienen voor hun probleem. De problematiek is in veel gevallen meervoudig en dus is brede en diepgaande kennis van het vakgebied een vereiste voor een integrale klantbenadering. De medewerker in het publiekscentrum hebben over het algemeen niet de benodigde tijd en vaardigheden om deze klanten op de juiste wijze te woord te staan. Wat we vaak tegenkomen is dat de medewerkers het liefst "de redder" willen spelen, terwijl dat in veel gevallen niet de juiste benadering is.
- Daarnaast is gebleken dat cliënten over dit onderwerp ook niet heel gemakkelijk hun verhaal willen doen aan medewerkers die 'niet hun contactpersoon' zijn. Dit belemmert het principe van snelle doorstroom aan de voorkant en het centraal binnenkrijgen van alle contacten. Indien de medewerkers in het publiekscentrum geconfronteerd worden met schrijnende gevallen waarvan zij de context niet kennen, kunnen zij mogelijk veel tijd gaan steken in het helpen van deze klanten, wat de doorstroom van andere klantcontacten benadeelt;
- Het Wmo loket is ondergebracht bij de Stichting Welzijn Bloemendaal. De overwegingen hiervoor waren destijds: laagdrempelig, in het centrum van het winkelgebied, gecombineerd met andere voorzieningen voor een groot deel van de doelgroep. Deze afwegingen staan nog steeds overeind en het zou vreemd zijn om deze argumenten – althans voor de korte termijn tot 2015 – voor een toekomstige situatie teniet te doen;
- Het Wmo loket is ook onderdeel van de subsidierelatie (incl. onderliggende prestatie overeenkomst) met Stichting Welzijn Bloemendaal. Het eventueel terughalen naar de gemeente heeft dus vanuit die invalshoek ook de nodige consequenties;
- Vanuit de Stichting Welzijn Bloemendaal vindt ook de overige dienstverlening plaats die in formele zin bij de Intergemeentelijke afdeling Sociale Zaken is ondergebracht. Zoals bekend is deze samenwerking gebaseerd op een onderliggende gemeenschappelijke regeling waarbij Heemstede als centrumgemeente optreedt. Ook het eventueel 'terughalen' van deze taak naar het Publiekscentrum heeft derhalve grotere consequenties dan de overige taken waarvoor reeds de knip is gelegd;
- Los hiervan vindt er in het kader van het programma samenwerking sociaal domein in 2014

ook een nadere afstemming plaats van de werkwijze vanuit de diverse loketten (b.v. CJG en Wmo) die in dit kader actief zijn. Het is aan te raden ook met deze ontwikkelingen rekening te houden.

2.3 Generiek functieprofiel

Er wordt een generiek functieprofiel⁶ gehanteerd voor de medewerkers die werkzaam zijn in het publiekscentrum. Hun vak is immers medewerker dienstverlening, ongeacht de specialisatie(s) die iemand heeft. De focus ligt dan ook niet primair op de inhoudelijke kennis, maar vooral op de vaardigheden om in het klantcontact waarde toe te voegen voor de klant. Dat kan klantcontact betreffen via alle mogelijke dienstverleningskanalen. Ook dat vraagt om een focus op vaardigheden. Vanuit het generieke profiel zijn verschillende varianten op te stellen. Voor de situatie in Bloemendaal wordt voorgesteld een 1^e en 2^e lijns variant op te stellen.

2.3.1 Medewerker dienstverlening 1^e lijn

De variant medewerker dienstverlening 1^e lijn is een basisprofiel voor elke medewerker die deze functie gaat bekleden. De opbouw is een allround, algemeen pakket van taken, vaardigheden en opleidingsniveau en kennis, in combinatie met één specialisme. Dat kan bijvoorbeeld zijn burgerzaken, belastingen of vergunningen. Belangrijke focus binnen dit profiel zijn de vaardigheden voor dienstverlening via verschillende kanalen, gezien de verschillende rollen⁷ die er in de 1^e lijn worden vervuld vanuit deze functie. Elke medewerker dienstverlening dient hieraan te voldoen. Het geniet de voorkeur in deze fase van de organisatieontwikkeling om het huidige niveau en de ontwikkelbaarheid van medewerkers objectief te laten vaststellen met behulp van een professioneel ontwikkelassessment.

2.3.2 Medewerker dienstverlening 2^e lijn

De variant medewerker dienstverlening 2^e lijn legt, naast de nadruk op dienstverleningsvaardigheden via verschillende kanalen, tevens de nadruk op meer specialisatie. Dat kan eenvoudig door helder de aanvullende criteria hiervoor te definiëren. Bijvoorbeeld wanneer een medewerker dienstverlening voldoet aan het criterium van extra specialismen of extra vaardigheden. Hierdoor zijn loopbaanmogelijkheden binnen de functie van medewerker dienstverlening gecreëerd en kan verschil in beloning onderbouwd worden toegepast. Denk bijvoorbeeld aan een medewerker dienstverlening 1^e lijn en een medewerker dienstverlening 2^e lijn.

2.4 Overige onderdelen van het publiekscentrum

De volgende disciplines maken tevens onderdeel van het organisatieonderdeel publiekscentrum:

- Postintake en -registratie (DIV)
- Communicatie
- Content beheer, Web care, Web redactie
- Functioneel beheer van KCC applicaties

⁶ Een in meer detail uitgewerkt profiel voor de functie van medewerker dienstverlening 1e en 2e lijn is beschreven in bijlage 1.

⁷ Deze rollen worden in hoofdstuk 3 verder benoemd en uitgewerkt.

2.4.1 Postintake en -registratie DIV

Door alle dienstverleningskanalen ook daadwerkelijk te positioneren in het publiekscentrum, is het opstellen en uitvoeren van een kanaalstrategie mogelijk en is tevens de managementinformatie voorziening goed belegd. Dat betekent dat onderdelen van de documentaire informatie voorziening – en daarmee het kanaal post – tevens wordt belegd in het publiekscentrum⁸. Daarmee wordt ook het toekomstige zaakgericht werken dicht bij de dienstverlening gepositioneerd.

2.4.2 Communicatie publieksdienstverlening

Door communicatie – eventueel met uitzondering van de voorlichting voor B&W – dicht bij de publieksdienstverlening te plaatsen, kunnen beiden elkaar enorm versterken. Met name om communicatie in te zetten om elk onnodig klantcontact te voorkomen (voorkommanagement) door snel, gericht en proactief te communiceren met burgers.

2.4.3 Content beheer, Web care, Web redactie

Contentbeheer, web care (social media) en web redactie zijn de meer concrete uitwerkingen van het plaatsen van communicatie binnen de afdeling Dienstverlening. Door deze zaken te beleggen vanuit het perspectief van dienstverlening, kan er optimaal gebruik worden gemaakt van het digitale dienstverleningskanaal. Dit moet er uiteraard toe leiden dat het aantal klanten dat kiest voor de niet-digitale kanalen afneemt.

2.4.4 Functioneel beheer

Omdat dienstverlening afhankelijk is van veel applicaties en systemen, heeft het onze voorkeur om het applicatiebeheer van de systemen waarmee het KCC werkt onder te brengen bij de afdeling Dienstverlening. Daarmee wordt tevens het genereren van management informatie over de dienstverleningskanalen in het publiekscentrum belegd. Bij voorkeur krijgen de medewerkers dienstverlening hierin een prominente rol toebedeeld.

⁸ Zie bijlage voor een meer informatie over de toekomst van DIV en het gewenste functieprofiel

3. Functies & rollen

3.1 1e lijns dienstverlening

De functie van Medewerker dienstverlening 1^e lijn is een veelzijdige, brede functie. Op hoofdlijnen onderscheiden we 3 specifieke rollen binnen deze functie:

- Behandelaar fysieke contacten 1^e lijn
- Behandelaar telefonische contacten 1^e lijn
- Behandelaar digitale contacten 1^e lijn

Deze rollen worden hieronder uitgebreid beschreven.

3.1.1 Rol: behandelaar fysieke contacten 1^e lijn

3.1.1.1 Receptie/ontvangstbalie

Een belangrijk onderdeel van de 1^e lijn is de ontvangstbalie voor de eerste opvang van fysieke klantcontacten en alle bezoekers van bestuur, ambtenaren en het gemeentehuis in algemene zin.

Taken

De prioriteit voor de medewerker bij de receptie/ontvangst ligt bij het ontvangen van klanten en bezoekers. Omdat de receptie bezet zal worden met medewerkers die rouleren over de drie 1^e lijns rollen, zullen zij tevens vanuit hun receptietaken bijspringen op de snelbalie taken indien nodig (en mogelijk) om zodoende de wachtrij zo kort mogelijk te houden.

De volgende klantcontacten worden geholpen bij de receptie/ontvangstbalie 1^e lijn:

- Bezoekers – niet zijnde klanten voor de publieksdienstverlening – ontvangen, registreren (in- en uitcheck) en naar de juiste persoon doorgeleiden;
- Klanten ontvangen op vrije inloop, indien nodig een intake/procedurele toets doen en doorverwijzen naar de 1^e lijns snelbalie;
- Klanten ontvangen die op afspraak komen, indien nodig een intake/procedurele toets doen en doorverwijzen naar de 2^e lijns balie (bonnetje uit klantvolgsysteem uitreiken);
- Klanten ontvangen die niet direct geholpen kunnen worden aan de 1^e of 2^e lijns balies en (nieuwe) afspraken inboeken voor deze klanten;
- Klanten direct helpen met eenvoudige algemene informatievragen en producten/diensten;
- Betalingen van klanten ontvangen voor o.a. parkeerboetes, hondenbelasting en leges.

De volgende aanvullende en beheersmatige taken komen bij de receptie/ontvangstbalie 1^e lijn te liggen:

- Geldbeheer
- Kasapplicatie
- Folderbeheer
- Formulierenbeheer

3.1.1.2 Snelbalie

Inhoudelijke allround productbalie voor snel af te handelen fysieke klantcontacten. Klanten komen binnen bij bezoeklocatie op Bloemendaalseweg 158 in Overveen. Klanten zijn doorverwezen vanuit de receptie/ontvangstbalie of vanuit de klantgeleidingszuil (indien aanwezig).

Taken

De volgende klantcontacten worden inhoudelijk afgehandeld bij de snelbalie 1^e lijn:

- Klanten ontvangen op vrije inloop, indien nodig een intake/procedurele toets doen en doorverwijzen naar de 1^e lijns snelbalie⁹;
- Klanten ontvangen die niet direct geholpen kunnen worden aan de 1^e of 2^e lijns balies en (nieuwe) afspraken inboeken voor deze klanten¹⁰;
- Klanten direct helpen met de informatieverstrekking, producten en diensten volgens de “knip” die is bepaald;

De volgende beheerstaken komen bij de snelbalie 1^e lijn te liggen:

- Beheer van het kennissysteem;
- Controlewerkzaamheden voor de backoffice (i.r.t. audit etc.)

3.1.2 Rol: behandelaar telefonische klantcontacten 1^e lijn

3.1.2.1 Telefonisch informatie centrum (TIC)

Het Telefonisch Informatie Centrum (TIC) als centrale ingang gemeente Bloemendaal, bereikbaar via nummer 14023.

Taken

De volgende klantcontacten worden inhoudelijk afgehandeld in het TIC:

- Burgerzaken: ongeveer 85% van de telefonische klantcontacten betreffende Burgerzaken;
- Bouwen en Wonen: ongeveer 30% van de telefonische klantcontacten betreffende Bouwen en Wonen;
- APV en bijzondere wetten: ongeveer 70% van de telefonische klantcontacten betreffende APV's en bijzondere wetten;
- Groen en Reiniging: ongeveer 90% van de telefonische klantcontacten betreffende Groen en Reiniging (afvaltelefoon en de meldingen over de openbare ruimte);
- Belastingen: ongeveer 60% van de telefonische klantcontacten betreffende Belastingen (vooral tijdens de hausse in februari-maart);
- Sociale Zaken: ongeveer 10% van de telefonische klantcontacten betreffende Sociale Zaken (het merendeel is direct gerouteerd naar de GR in Heemstede).
- Wmo: ongeveer 10% van de telefonische klantcontacten betreffende Wmo (het merendeel is direct gerouteerd naar de Stichting Welzijn Bloemendaal).

Voor de volgende klantcontacten vervult het TIC een doorverbindfunctie:

⁹ Overloop mogelijk maken bij drukte receptie-ontvangst

¹⁰ Overloop mogelijk maken bij drukte receptie-ontvangst

- Specialistische vragen Burgerzaken: ongeveer 15% van de telefonische klantcontacten betreffende Burgerzaken;
- Specialistische vragen Bouwen en wonen: ongeveer 70% van de telefonische klantcontacten betreffende Bouwen en Wonen;
- Specialistische vragen Groen en Reiniging: ongeveer 10% van de telefonische klantcontacten betreffende Groen en Reiniging;
- Specialistische vragen Belastingen: ongeveer 40% van de telefonische klantcontacten betreffende Belastingen;
- Zakelijke contacten.

De volgende structurele beheerstaken komen bij het TIC te liggen:

- Het maken van een goed kloppend rooster, zodat alle kanalen voldoende bezet zijn, ook bij onverwacht ziekteverzuim);
- Beheer van de telefooncentrale;
- Beheer van het adresboek waarin alle collega's te vinden zijn;
- Het (gedeeltelijk) beheer van het kennissysteem;
- Registratie in en gebruik van zaakstelsel.

3.1.3 Rol: behandelaar digitale klantcontacten 1^e lijn

Deze rol wordt bij voorkeur gecombineerd met de rol van behandelaar telefonische klantcontacten. Enerzijds omdat het behandelen van digitale contacten mogelijk is in de "down time" aan de telefoon. Anderzijds omdat het de gelegenheid biedt om te switchen tussen het telefonische en het digitale kanaal indien daartoe aanleiding is.

3.1.3.1 E-mail

Algemeen emailadres voor de gemeente waar alle algemene klantcontacten per mail voor de gemeente worden ontvangen. Deze komen binnen op info@bloemendaal.nl. Dat kan rechtsreeks, maar geschiedt bij voorkeur via een algemeen contactformulier.

Taken

De volgende taken worden uitgevoerd vanuit deze rol:

- E-mails inhoudelijk beantwoorden binnen de afgesproken service normen;
- E-mails doorzetten naar collega's indien directe beantwoording niet mogelijk is;
- E-mails registreren en de status aanpassen;
- E-mails toevoegen aan lopende zaken;
- Op basis van een ontvangen e-mail een nieuwe zaak aanmaken;
- Bewaken van de afdoeningstermijnen van doorgezette e-mails.

3.1.3.2 Social media

Algemeen twitter-account voor de gemeente waar alle tweets gericht aan de gemeente worden ontvangen. Deze komen binnen op [@gemeentebloemendaal.nl](https://twitter.com/gemeentebloemendaal). Dat kan via de site, maar geschiedt vooral via mobiele devices.

Taken

De volgende taken worden uitgevoerd vanuit deze rol:

- Tweets inhoudelijk beantwoorden binnen de afgesproken service normen;
- Tweets doorzetten naar collega's indien directe beantwoording niet mogelijk is;
- Tweets toevoegen aan lopende zaken;
- Op basis van een ontvangen tweet een nieuwe zaak aanmaken;
- Bewaken van de afdoeningstermijnen van doorgezette tweets.

3.1.3.3 Chat

Geavanceerde chatfunctionaliteit op de website van de gemeente waar alle chatgesprekken met de gemeente kunnen plaatsvinden. Deze functionaliteit is beschikbaar op elke pagina van de website www.bloemendaal.nl.

Taken

De volgende taken worden uitgevoerd vanuit deze rol:

- Klantcontacten via chat inhoudelijk beantwoorden binnen de afgesproken service normen;
- Klantcontacten via chat doorzetten naar collega's indien directe beantwoording niet mogelijk is;
- Chatgesprekken toevoegen aan lopende zaken;
- Op basis van een chatgesprek een nieuwe zaak aanmaken.

3.2 2e lijns dienstverlening

Op hoofdlijnen onderscheiden we 3 specifieke rollen binnen de 2^e lijns dienstverlening:

- Behandelaar fysieke klantcontacten 2^e lijn
- Behandelaar telefonische klantcontacten 2^e lijn
- Behandelaar digitale klantcontacten 2^e lijn

Met name voor de rol van *behandelaar fysieke klantcontacten 2^e lijn* is het zinvol om in dit inrichtingsplan onderscheid te maken tussen de Medewerker dienstverlening 2^e lijn en de specialist in de 3^e lijn.

De functie van Medewerker dienstverlening 2^e lijn is een veelzijdige, brede functie, maar waarbij specialisatie tevens een belangrijke plek inneemt. In principe moet een Medewerker dienstverlening 2^e lijn voldoen aan het profiel van de 1^e lijns Medewerker dienstverlening plus een aantal aanvullingen daarop. In de praktijk betekent dit vooral een verdieping van kennis en vaardigheden.

De specialist 3^e lijn kan tevens de rol van behandelaar fysieke (maar ook telefonische en digitale) klantcontacten 2^e lijn vervullen. Omdat er in de 2^e lijn alleen wordt gewerkt op afspraak, kan effectief en efficiënt gebruik worden gemaakt van de kennis en expertise indien het klantcontact daarom vraagt. Dat betekent dat de specialist op afroep beschikbaar is voor de fysieke klantcontacten aan de balie of in de spreekkamer.

3.2.1 Rol: behandelaar fysieke klantcontacten 2^e lijn

In de 2^e lijn worden alle klantcontacten voor publieksdienstverlening afgehandeld die niet in de 1^e lijn kunnen worden behandeld. Wie de klantcontacten afhandelt, is afhankelijk van de klantvraag en de daarvoor benodigde kennis en expertise. Dit wordt tot op productniveau vertaald in profielen. Hierdoor ontstaan 2 typen behandelaars, namelijk de Medewerker dienstverlening 2^e lijn en de vakspecialist.

3.2.1.1 Medewerker dienstverlening 2^e lijn

Taken

De medewerker dienstverlening 2^e lijn heeft, net als de Medewerker dienstverlening 1^e lijn, dienstverlening als vak. Dat wil zeggen dat veelvoorkomende producten en diensten, met een hoge mate van standaardisatie en procedurele afhandeling, die niet in de 1^e lijn kunnen worden afgehandeld, tot het takenpakket horen van de Medewerker dienstverlening 2^e lijn.

Vanuit de knipsessies betekent dat onder meer de volgende producten en diensten:

- Aanvraag reisdocumenten en rijbewijzen
- Aangiften burgerlijke stand
- Aanvragen briefadres
- Mutaties in de GBA
- Vestiging vanuit het buitenland
- Meldingen en ontheffingen APV
- Vergunningaanvragen APV
- Klachten Milieu (Melddesk)

De volgende klantcontacten worden geholpen bij de balie 2^e lijn:

- Klanten ontvangen die op afspraak komen en zijn doorverwezen vanuit de 1^e lijn, indien nodig een intake/procedurele toets doen;
- Klanten ontvangen die niet direct geholpen kunnen worden aan de 1^e lijns balies en (nieuwe) afspraken inboeken voor deze klanten;
- Klanten direct helpen met all round producten/diensten;
- Betalingen van klanten ontvangen voor o.a. reisdocumenten, rijbewijzen, leges.

3.2.1.2 Vakspecialist 3^e lijn

Taken

Voor de vakspecialist 3^e lijn is het afhandelen van direct klantcontacten niet de hoofdtaak. Desondanks vervult de vakspecialist, net als elke andere medewerker van de gemeente, een belangrijke rol in het klantcontactproces. Immers, er kan op elk moment een beroep worden gedaan op zijn of haar kennis en expertise wanneer de klant daar om vraagt. Om die reden omvat de functie van vakspecialist altijd de rol van behandelaar klantcontact 2^e lijn, zowel voor fysieke klantcontacten als ook telefonisch en digitaal.

Vakspecialisten 3^e lijn kunnen zowel fysiek onderdeel uitmaken van de eigen gemeentelijke organisatie, maar ook van een andere organisatie. Vanuit deze definitie maken ook samenwerkingsverbanden en gemeenschappelijke regelingen onderdeel hiervan uit. Indien deze elders zijn gehuisvest, betekent dat dat de rol van behandelaar fysieke klantcontacten 2^e lijn niet in het publiekscentrum kan

worden ingevuld.

Vanuit de knipsessies zijn onder meer de volgende producten en diensten aangemerkt als klantcontacten af te handelen door vakspecialisten in de 3^e lijn:

- Aanvraag kopie kadastrale gegevens (Kadaster)
- Aanvraag VOG (COVOG)
- Verzoek betalingsregeling gemeentelijke belastingen (GR)
- Verzoek kwijtschelding gemeentelijke belastingen (GR)
- Afhandelen bezwaarschrift gemeentelijke belastingen (GR)
- Hoorzitting bezwaren gemeentelijke belastingen (GR)
- Aanvraag omgevingsvergunning
- Aanwijzing monument
- Vergunningaanvragen APV
- Melding AMvB (OLO)
- Bijzondere wetten

3.3 Operational (floor)manager

De hoge mate van heterogeniteit van het organisatieonderdeel, en het belang van operationele, praktische aansturing ten behoeve van een continue kwaliteit van de dienstverlening, maken het noodzakelijk om naast een afdelingshoofd tevens een extra functie te creëren. Hierbij biedt een functie operational (floor)manager een goede uitkomst. Deze functionaris stuurt niet op inhoud, maar is verantwoordelijk voor de operational excellence van de dagelijkse bedrijfsvoering.

Dat betekent onder meer de focus op:

- Continuïteit en uniformiteit
- Kwaliteit en klanttevredenheid
- Werkplekoptimalisatie & ICT
- Kennis en vaardigheden
- Ontwikkeling en innovatie
- Empowerment en zelfsturing

3.4 Afdelingshoofd Dienstverlening

Het afdelingshoofd dienstverlening opereert op tactisch en strategisch niveau en is voor de afdeling Dienstverlening verantwoordelijk voor:

- HRM-cyclus
- P&C cyclus
- Management cyclus
- Kwaliteitscyclus

Hij bepaalt de koers, stuurt de afdeling op strategisch en tactisch niveau op basis van de beschikbare managementinformatie, draagt zorg voor de financiën en de planning en control producten en zorgt voor ontwikkeling en kwaliteit van de medewerkers. Maar belangrijk is ook dat het afdelingshoofd Dienstverlening de motor is achter de doorontwikkeling van de dienstverlening. Daarbij spelen zaken

als interne samenwerking, outsourcing, publiek-private samenwerking en publiek-publieke samenwerking cruciale rollen.

4. Formatie

4.1. Wijze van berekening¹¹

De eerste stap in de berekeningswijze is het vaststellen van de 'kale behandeltijd'. Dit wil zeggen: de tijd die een medewerker daadwerkelijk besteedt aan het contact met de klant, inclusief de 'nawerk-tijd'. In deze nawerktijd zitten diverse handelingen, o.a.:

- De fysieke activiteit van het opnemen en neerleggen van de telefoon (ook op beeldscherm);
- De fysieke activiteit van het komen en gaan naar de fysieke balie/spreekkamer;
- Het afronden van de klantcontactregistratie;
- Het versturen van een e-mail of terugbelnotitie;
- Het openen van nieuw scherm / leegmaken van het scherm voor de de volgende klant;
- Het even 'op adem komen' na heftig klantgesprek.

Een normale marge voor nawerktijd in de 1^e lijn is gemiddeld zo'n 60 seconden per klantcontact. Een normale marge voor nawerktijd in de 2^e lijn is gemiddeld zo'n 3 minuten per klantcontact¹². Dit is reeds meegenomen in de berekening van de totale behandeltijd.

In aanvulling op de behandeltijd – inclusief de nawerktijd – zijn er nog 3 zaken die zijn meegenomen in de berekening om te komen tot een realistische bezetting, namelijk:

- de bezettingsgraad;
- de doorontwikkelingstijd dienstverlening;
- de beheerstaken.

Tot slot zijn er in de berekeningen de volgende eenheden gebruikt:

- Eén netto fte is 1534 uur per jaar, op basis van een 36-urige werkweek
- Een jaar bestaat uit 50,6 weken

4.2 Formatie in de 1e lijns dienstverlening

De gemeente Bloemendaal heeft geen data beschikbaar over de behandeltijden aan de balie. Om toch te komen tot een zo nauwkeurig mogelijke berekening, is er voor de behandeling van de fysieke klantcontacten in de 1^e lijn gebruik gemaakt van de data van twee andere gemeenten¹³. Daarbij is de "knip" uit de knipsessies leidend geweest. Per product of dienst die in de toekomst door de 1^e lijn zullen worden behandeld, zijn de cijfers uit de andere gemeenten vertaald naar de Bloemendaalse situatie. Daarbij is het inwonertal leidend geweest.

De gemeente Bloemendaal heeft tevens geen data beschikbaar over de behandeltijden aan de telefoon. Om toch te komen tot een zo nauwkeurig mogelijke berekening, is er voor de behandeling van de telefonische klantcontacten in de 1^e lijn gebruik gemaakt van de data van 7 andere gemeenten¹⁴. De cijfers uit de andere gemeenten vertaald naar de Bloemendaalse situatie. Daarbij is het inwonertal leidend geweest.

¹¹ Zie bijlage 2 voor een gedetailleerde uitleg van de formatieberekeningen in dit hoofdstuk

¹² Gebaseerd op de ervaring van Novostar bij vele andere gemeenten

¹³ Gemeenten Rheden en Kapelle

¹⁴ Gemeenten Haaren, Heeze-Leende, Roermond, Roerdalen, Landgraaf, Nuth, Rheden

In onderstaande tabel staan de resultaten van de formatieberekening op de 4 onderdelen die zijn meegenomen in de berekenwijze. Voor een uitgebreide toelichting op deze tabel wordt verwezen naar bijlage 2.

1 ^e lijns dienstverlening Fysiek, Telefoon, Digitaal	Uren per jaar	FTE
Behandeltijd		
- Receptie/ontvangst 1 ^e lijn	2024	1.32
- Snelbalie 1 ^e lijn	1650	1.08
- TIC 1 ^e lijn	1534	1.00
Subtotaal behandeltijd	5250	3.40
Inclusief bezettingsgraad	7331	4.79
Inclusief doorontwikkeling dienstverlening	8545	5,57
Inclusief beheerstaken	10063	6.55

4.3 Formatie in de 2e lijns dienstverlening

De formatieberekening voor de 2^e lijns dienstverlening beperkt zich tot de fysieke dienstverlening in het nieuwe publiekscentrum. Hiervoor is gekozen, omdat de telefonische en digitale dienstverlening in de 2^e lijn worden gezien als reguliere taken voor elke medewerker in dienst van de gemeente. Immers, *iedereen* in de organisatie is mede verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening, niet alleen de afdeling die toevallig de naam draagt!

Omdat er geen actuele data beschikbaar zijn in Bloemendaal, is ook voor deze berekening gebruik gemaakt van de data van andere gemeenten¹⁵. De berekening is gebaseerd op het aantal klantvragen per product/dienst zoals deze zijn aangemerkt tijdens de knipsessies. De 2^e lijns dienstverlening definiëren we als alle klantvragen op het terrein van de individuele publieksdienstverlening die niet in de 1^e lijn kunnen worden behandeld. Dat zijn dus de vragen die door de Medewerkers dienstverlening 2^e lijn kunnen worden behandeld, maar ook de vragen die door de vakspecialist 3^e lijn worden behandeld.

Omdat het relevant is om het onderscheid aan te brengen tussen deze beide groepen van behandelaars (medewerkers dienstverlening en vakspecialisten), is er ook in de berekening onderscheid gemaakt tussen de benodigde formatie. Het betreft hier dus enkel en alleen de formatie die nodig is om de contacten in de 2^e lijn af te handelen. Het betreft niet de formatie voor andere taken voor de Medewerkers dienstverlening 2^e lijn en vakspecialisten 3^e lijn.

In onderstaande tabel staan de resultaten van de formatieberekening op de 4 onderdelen die zijn meegenomen in de berekenwijze. Voor een uitgebreide toelichting op deze tabel wordt verwezen naar bijlage 2.

¹⁵ Gemeenten Rheden en Kapelle

2 ^e lijns dienstverlening Fysiek	Uren per jaar	FTE
Behandeltijd		
2 ^e lijns dienstverlening burgerzaken	1504	0.98
2 ^e lijns dienstverlening bouwen & wonen	382	0.24
Subtotaal	1886	1.22
Inclusief bezettingsgraad	1886	1.22
Inclusief doorontwikkeling dienstverlening	2322	1.51
Inclusief beheerstaken	2322	1.51

4.4 Formatie voor web- en contentbeheer: het webteam

Het zou echter onvolledig zijn om in dit organisatieplan niet in te gaan op de benodigde formatie voor het realiseren van de online dienstverlening. Er wordt immers sterk ingezet op digitale dienstverlening, het beheren van content en het gebruiken van diverse media om onnodig klantcontact te voorkomen. Dat betekent dat ook de samenstelling van de gemeentelijke formatie moet meegroeien in deze ambities.

Kanaalsturing heeft niet zozeer te maken met je klanten proberen te motiveren om gebruik te maken van een bepaald kanaal. Het gaat er vooral om het de klant zo makkelijk mogelijk te maken en ze vervolgens op het juiste moment te “triggeren”, zodat ze zichzelf motiveren. Een slechte website – in termen van actualiteit, mogelijkheden en/of gebruiksvriendelijkheid – is eerder een kostenpost voor de gemeente dan een asset waarmee uiteindelijk kosten kunnen worden bespaard. En het wordt dan ook niet gezien als een verbetering van de dienstverlening, maar eerder een verslechtering.

Hoe meer burgers, bedrijven en instellingen vanaf elke gewenste locatie zelf digitaal kunnen doen, hoe minder dat een beslag legt om de bezetting van de traditionele dienstverleningskanalen. Maar om dat mogelijk te maken, is er een forse investering nodig in de “nieuwe” kanalen. Vaak is het huidige formatieplaatje hier nog onvoldoende op ingericht. Het vraagt namelijk om andere kennis, vaardigheden, disciplines, mindsets en soms zelfs functies. De meest succesvolle dienstverlenende websites worden namelijk bedacht, ontwikkeld en onderhouden door online specialisten. Dit zijn mensen met affiniteit vanuit welke invalshoek dan ook, die begrijpen wat mensen wel en niet willen als het gaat om online dienstverlening, die het gedrag van online klanten begrijpen en hierop kunnen anticiperen, die niet redeneren vanuit aanbod of techniek, maar vanuit analyse van wensen en feitelijk gedrag.

En een website is geen statisch gegeven, het is eigenlijk meer een proces, dat zich continue dient aan te passen aan de wensen en behoeften van de gebruiker. Een website begint dan ook pas na de oplevering. Het beheren van het web en de content zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden van het webteam. In een professioneel webteam zijn in algemene zin volgende rollen belegd:

- 1 hoofdredacteur (of eindverantwoordelijke), vaak tevens ook adviseur
- 1 of 2 redacteurs
- 1 applicatiebeheerder

- 1 specialist iNUP
- 1 technisch specialist (o.a. koppelingen)
- 1 specialist dienstverlening
- Meerdere inhoudsdeskundigen (correspondenten)
- Inhuur van expertise

De benodigde formatie is afhankelijk van een aantal factoren:

- de online ambities, strategie en doelstellingen
- de aanwezige kennis en expertise
- de gebruikte systemen en applicaties
- de bestaande structuren

Het verdient dus de aanbeveling om in de eerstvolgende fase de bovenstaande factoren nader te analyseren en uit te werken. Op basis daarvan kan worden besloten hoeveel formatie er moeten worden gecreëerd om de online ambities te realiseren. Maar het kan ook betekenen dat de ambities bijgesteld moeten worden wanneer formatie de beperkende factor blijkt te zijn.

4.5 Samenvatting

Formatie 1^e lijn

Om de inrichting van de 1^e lijns dienstverlening aan de balie, telefoon en via overige contactkanalen vorm te geven, is er bij benadering 6.55 fte nodig. Het betreft dan de volgende rollen:

- Behandelaar fysieke klantcontacten 1^e lijn
- Behandelaar telefonische klantcontacten 1^e lijn
- Behandelaar digitale klantcontacten 1^e lijn

Formatie 2^e lijn

Om de inrichting van de 2^e lijns dienstverlening aan de balie en in de spreekkamers vorm te geven, is er bij benadering 1.51 fte nodig. Het betreft dan de volgende rollen:

- Behandelaar fysieke klantcontacten 2^e lijn

Wat er in deze berekening niet op gelijksoortige wijze is meegenomen is het aantal fte dat nodig is om alle andere taken en werkzaamheden van de Medewerkers dienstverlening 2^e lijn en vakspecialisten 3^e lijn uit te voeren. De reden hiervoor is dat dat teveel afhankelijk is van de verdere organisatie-inrichting en daarmee buiten de scope valt van dit inrichtingsplan.

5. Rollen & ICT inrichting¹⁶

5.1 1e lijns dienstverlening

De functie van Medewerker dienstverlening 1^e lijn is een veelzijdige, brede functie. Op hoofdlijnen onderscheiden we 3 specifieke rollen binnen deze functie:

- Behandelaar fysieke klantcontacten 1^e lijn
- Behandelaar telefonische klantcontacten 1^e lijn
- Behandelaar digitale klantcontacten 1^e lijn

Het gehele publiekscentrum gaat werken met een Klant Contact Systeem (KCS). Alle taken en werkzaamheden moeten gestart kunnen worden vanuit de centrale gebruikersinterface. Dat betekent dat het aantal verschillende applicaties waarmee een medewerker buiten het KCS hoeft te werken, te allen tijde wordt beperkt tot een absoluut minimum.

De voordelen van werken vanuit één gebruikersinterface zijn dat de medewerkers snelheid ontwikkelen in het uitvoeren van hun taken en werkzaamheden, de kans op fouten wordt gereduceerd en daarmee de efficiency van de medewerkers wordt verhoogd. En dat vertaalt zich uiteindelijk ook in hogere klanttevredenheid.

5.1.1 Rol: behandelaar fysieke contacten 1^e lijn

5.1.1.1 ICT inrichting bij receptie/ontvangstbalie

Klant Contact Systeem

Vanuit de rol van behandelaar fysieke contacten 1^e lijn moet een medewerker aan de receptie/ontvangstbalie via het KCS toegang hebben tot ten minste de volgende functionaliteiten:

- CRM functie voor het registreren, wijzigen en raadplegen van persoons-, bedrijfs- of contactinformatie;
- Zaakgericht werken functie voor het aanmaken van zaken en raadplegen en verstrekken van zaaksinformatie;
- Planningsfunctie voor het reserveren van vergaderzalen, spreekkamers en andere ruimten;
- Afsprakenfunctie voor het maken van (vervolg)afspraken voor klanten
- Klantgeleidingsfunctie voor het aan- en afmelden van bezoekers en het registreren en doorverwijzen van klantcontacten;
- Aanwezigheidsregistratie functie voor collega's om te bepalen of collega's beschikbaar zijn;
- Betalingsfunctie om kashandelingen te kunnen uitvoeren en registreren;
- Kennisbank functie om informatie te kunnen verstrekken.

Telefoonsysteem

Voor de medewerker bij de receptie/ontvangstbalie moet een eenvoudig telefoontoestel beschikbaar zijn, waarmee contact gezocht kan worden met collega's in de organisatie, als een bezoeker zich gemeld heeft. Omdat de rol bij de receptie/ontvangstbalie niet gecombineerd wordt met de telefo-

¹⁶ Zie ook bijlage 3 voor meer details rondom de ICT inrichting

nierol, is het niet nodig dat er bij de receptie een bedienpost staat voor het algemene nummer. Een 'normaal' telefoontoestel volstaat hier.

5.1.1.2 ICT inrichting bij snelbalie

Klant Contact Systeem

Vanuit de rol van behandelaar fysieke contacten 1^e lijn moet een medewerker aan de snelbalie via het KCS toegang hebben tot ten minste de volgende functionaliteiten:

- CRM functie voor het registreren, wijzigen en raadplegen van persoons-, bedrijfs- of contactinformatie;
- Zaakgericht werken functie voor het aanmaken van zaken en raadplegen en verstrekken van zaaksinformatie;
- Planningsfunctie voor het reserveren van vergaderzalen, spreekkamers en andere ruimten;
- Afsprakenfunctie voor het maken van (vervolg)afspraken voor klanten
- Klantgeleidingsfunctie voor het aan- en afmelden van bezoekers en het registreren en doorverwijzen van klantcontacten;
- Aanwezigheidsregistratie functie voor collega's om te bepalen of collega's beschikbaar zijn;
- Betalingsfunctie om kashandelingen te kunnen uitvoeren en registreren;
- Kennisbank functie om informatie te kunnen verstrekken;
- Vakapplicaties die volgens de "knip" noodzakelijk zijn om informatie, producten en diensten te kunnen verstrekken.

Telefoonsysteem

Voor de medewerker bij de snelbalie moet een eenvoudig telefoontoestel beschikbaar zijn, waarmee contact gezocht kan worden met collega's in de organisatie. Het betreft hier de reguliere werkplekinrichting.

5.1.2 Rol: behandelaar telefonische klantcontacten 1^e lijn

5.1.2.1 ICT inrichting telefonisch informatie centrum (TIC)

Klant Contact Systeem

Vanuit de rol van behandelaar telefonische contacten 1^e lijn moet een medewerker in het TIC via het KCS toegang hebben tot ten minste de volgende functionaliteiten:

- CRM functie voor het registreren, wijzigen en raadplegen van persoons-, bedrijfs- of contactinformatie;
- Zaakgericht werken functie voor het aanmaken van zaken en raadplegen en verstrekken van zaaksinformatie;
- Planningsfunctie voor het reserveren van vergaderzalen, spreekkamers en andere ruimten;
- Afsprakenfunctie voor het maken van (vervolg)afspraken voor klanten
- Aanwezigheidsregistratie functie voor collega's om te bepalen of collega's beschikbaar zijn;
- Betalingsfunctie om kashandelingen te kunnen uitvoeren en registreren;
- Kennisbank functie om informatie te kunnen verstrekken;
- Vakapplicaties die volgens de "knip" noodzakelijk zijn om informatie, producten en diensten te kunnen verstrekken.

Telefoonsysteem¹⁷

Bij de inrichting van de telefonie zijn diverse keuzes mogelijk. De keuze die men maakt voor de inrichting van de *call distributie*, heeft gevolgen voor de mogelijkheden van de managementrapportages.

De volgende inrichting wordt geadviseerd voor de bedienposten in het TIC:

- Het TIC wordt ingericht met 4 bedienposten, 3 daarvan worden standaard gebruikt, één extra biedt mogelijkheid om op te schalen bij grote drukte;
- Een keuzemenu met maximaal 5 opties wordt geadviseerd voor een *tijdelijke situatie* om medewerkers per onderwerp te kunnen opleiden;
- Een gesproken tekst wanneer er sprake is van wachttijd voor de klant, waarin wordt vermeld hoelang de wachttijd is of hoeveel wachtenden er nog voor zijn;
- De bedienpost in het TIC is gekoppeld aan andere applicaties, zoals een KCS, Outlook, een aanwezigheidsregistratiesysteem en een “smoelenboek” op intranet of een telefoonboek om collega’s makkelijk in op te zoeken en snel door te verbinden;
- De functionaliteit om gesprekken van TIC medewerkers te kunnen opnemen en later terugluisteren met de medewerker zelf voor coaching doeleinden;
- De functionaliteit voor medewerkers van het TIC voor het “warm doorverbinden” naar andere collega’s.

Voor de inrichting in de rest van de organisatie wordt het volgende geadviseerd:

- Telefoonverkeer dat rechtstreeks terechtkomt bij de vakafdelingen en daar niet wordt opgepakt, valt terug naar de bedienposten bij het TIC en komen in de normale wachtrij terecht. Er wordt geen gebruik gemaakt van automatische doorschakelkringen om diverse redenen;
- De functionaliteit in te regelen dat collega’s voor elkaar proactief een telefoontje overnemen. Dat wil zeggen dat wanneer een toestel rinkelt op een lege werkplek en een collega is in de gelegenheid om dit gesprek op te nemen, hij dit kan doen door het gebruik van de optie ‘overnemen’ vanuit de eigen werkplek;
- Technisch inregelen dat klanten in de wacht geplaatst kunnen worden achter een lopend gesprek. Hiermee kiest de klant zelf bewust voor wachttijd en worden de medewerkers bij het TIC niet onnodig lang belast;
- Per afdeling bepalen hoe men wil omgaan met telefoontjes tijdens afwezigheid. Hierin kan men bijvoorbeeld kiezen voor het handmatig doorschakelen naar een collega of naar een mobiel nummer;
- Voor thuiswerk moeten er duidelijke regels vastgesteld worden: thuiswerken = bereikbaar zijn. Het is namelijk geen vrije dag.

Ten aanzien van de management informatie over telefonie wordt het volgende geadviseerd:

- Op de dagelijkse werkvloer sturen op wachtenden, wachttijd, bezetting, gesprekstijd, nawerktijd. Hiervoor is *realtime management informatie* nodig. Zowel de medewerkers zelf, als de operational (floor)manager heeft baat bij deze functionaliteit. Dergelijke informatie is een

¹⁷ Voor een uitgebreide uitleg van het hier beschreven advies, zie bijlage 4

beoordeling van de ingezette capaciteit in vergelijking met het vastgestelde serviceniveau naar de klant en het aanbod van communicatie van uit de maatschappij.

- Periodiek inzicht in de prestaties van de TIC medewerkers – zowel individueel en als team – om bijvoorbeeld tijdens een voortgangsgesprek of functioneel teamoverleg met elkaar te voeren.

Het is van cruciaal belang om te onderkennen dat de prestaties van het TIC – en daarmee ook de gehele organisatie – ten aanzien van de dienstverlening uit te splitsen zijn in twee belangrijke pijlers:

1. hoe presteren de TIC medewerkers zelf, op teamniveau en op individueel niveau
2. hoe presteren de collega's op andere afdelingen

De prestaties in de rest van de organisatie hebben een directe effect op de prestaties van TIC, want een langere doorverbindtijd, langere zoektijd en langere wachttijd voor de klant beïnvloeden de prestaties van de gehele organisatie negatief. De medewerkers in het TIC zijn vervolgens de eerste die daarop worden aangesproken. Het getuigd dus van een kwaliteitsgerichte, klantgerichte en een collegiale houding om de telefonische dienstverlening en bereikbaarheid in de hele organisatie goed te organiseren. Het advies is om de prestaties van de hele organisatie op te nemen in overzichtelijke periodieke rapportage.

5.1.3 Rol: behandelaar digitale contacten 1^e lijn

Deze rol wordt bij voorkeur gecombineerd met de rol van behandelaar telefonische klantcontacten. Enerzijds omdat het behandelen van digitale contacten mogelijk is in de “down time” aan de telefoon. Anderzijds omdat het de gelegenheid biedt om te switchen tussen het telefonische en het digitale kanaal indien daartoe aanleiding is.

5.1.3.1 ICT inrichting e-mail

Klant Contact Systeem

Vanuit de rol van behandelaar digitale klantcontacten 1^e lijn moet een medewerker die de e-mails behandelt via het KCS toegang hebben tot ten minste de volgende functionaliteiten:

- CRM functie voor het registreren, wijzigen en raadplegen van persoons-, bedrijfs- of contactinformatie;
- Zaakgericht werken functie voor het aanmaken van zaken en raadplegen en verstrekken van zaaksinformatie;
- Aanwezigheidsregistratie functie voor collega's om te bepalen of collega's beschikbaar zijn;
- Kennisbank functie om informatie te kunnen verstrekken;
- Vakapplicaties die volgens de “knip” noodzakelijk zijn om informatie, producten en diensten te kunnen verstrekken.

5.1.3.2 ICT inrichting social media

Klant Contact Systeem

Vanuit de rol van behandelaar digitale klantcontacten 1^e lijn moet een medewerker die de tweets behandelt via het KCS toegang hebben tot ten minste de volgende functionaliteiten:

- CRM functie voor het registreren, wijzigen en raadplegen van persoons-, bedrijfs- of contactinformatie;

- Zaakgericht werken functie voor het aanmaken van zaken en raadplegen zaaksinformatie;
- Aanwezigheidsregistratie functie voor collega's om te bepalen of collega's beschikbaar zijn;
- Kennisbank functie om informatie te kunnen verstrekken;
- Vakapplicaties die volgens de "knip" noodzakelijk zijn om informatie, producten en diensten te kunnen verstrekken.

5.1.3.3 ICT inrichting chat

Klant Contact Systeem

Vanuit de rol van behandelaar digitale klantcontacten 1^e lijn moet een medewerker die de chatgesprekken behandelt via het KCS toegang hebben tot ten minste de volgende functionaliteiten:

- CRM functie voor het registreren, wijzigen en raadplegen van persoons-, bedrijfs- of contactinformatie;
- Zaakgericht werken functie voor het aanmaken van zaken en raadplegen van zaaksinformatie;
- Aanwezigheidsregistratie functie voor collega's om te bepalen of collega's beschikbaar zijn;
- Kennisbank functie om informatie te kunnen verstrekken;
- Vakapplicaties die volgens de "knip" noodzakelijk zijn om informatie, producten en diensten te kunnen verstrekken.

5.2 2e lijns dienstverlening

Op hoofdlijnen onderscheiden we 3 specifieke rollen binnen de 2^e lijns dienstverlening:

- Behandelaar fysieke contacten 2^e lijn
- Behandelaar telefonische contacten 2^e lijn
- Behandelaar digitale contacten 2^e lijn

Met name voor de rol van *behandelaar fysieke contacten 2^e lijn* is het zinvol om in dit inrichtingsplan onderscheid te maken tussen de Medewerker dienstverlening 2^e lijn en de specialist in de 3^e lijn. Echter, voor de inrichting ICT is het maken van dit onderscheid niet noodzakelijk, omdat vanuit beide rollen gebruik wordt gemaakt van dezelfde balies en spreekkamers.

5.2.1 Rol: behandelaar fysieke contacten 2^e lijn

5.2.1.1 ICT inrichting rollen Medewerker dienstverlening 2^e lijn/vakspecialist 3^e lijn

Klant Contact Systeem

Vanuit de rol van behandelaar fysieke klantcontacten 2^e lijn moet een medewerker aan de balie via het KCS toegang hebben tot ten minste de volgende functionaliteiten:

- CRM functie voor het registreren, wijzigen en raadplegen van persoons-, bedrijfs- of contactinformatie;
- Zaakgericht werken functie voor het aanmaken van zaken en raadplegen en verstrekken van zaaksinformatie;
- Planningsfunctie voor het reserveren van vergaderzalen, spreekkamers en andere ruimten;
- Afsprakenfunctie voor het maken van (vervolg)afspraken voor klanten
- Klantgeleidingsfunctie voor het aan- en afmelden van bezoekers
- Aanwezigheidsregistratie functie voor collega's om te bepalen of collega's beschikbaar zijn;

- Betalingsfunctie om kashandelingen te kunnen uitvoeren en registreren;
- Kennisbank functie om informatie te kunnen verstrekken;
- Vakapplicaties die volgens de “knip” noodzakelijk zijn om informatie, producten en diensten te kunnen verstrekken.

Telefoonsysteem

Voor de medewerker bij de balie en spreekkamers moet een eenvoudig telefoontoestel beschikbaar zijn, waarmee contact gezocht kan worden met collega's in de organisatie. Omdat de rol bij de balie niet gecombineerd wordt met de telefonierol, is het niet nodig dat er een bedienpost staat voor het algemene nummer. Een 'normaal' telefoontoestel volstaat hier.

6. Keuzes, mijlpalen & werkwijze

In dit hoofdstuk worden voorstellen gedaan voor het maken van een aantal belangrijke, principiële keuzes. Deze keuzes zijn van grote invloed op de wijze waarop de dienstverlening wordt ingericht en uitgevoerd door de gemeente Bloemendaal. Soms is er sprake van een bepaalde volgtijdelijkheid van deze mijlpalen, soms kunnen de mijlpalen ook gelijktijdig worden bereikt.

6.1 Op afspraak & vrije inloop

Gezien de “knip” is het mogelijk om volledig op afspraak te werken voor de 2^e lijns dienstverlening. Dat betekent dat de 1^e lijns dienstverlening vanuit de snelbalie zonder afspraak mogelijk is, oftewel op basis van vrije inloop. De snelbalie biedt, gezien het brede en diepe takenpakket dankzij de knip, veel mogelijkheden voor de klant om zonder afspraak gebruik te kunnen maken van een aanzienlijk deel van de dienstverlening. De ontvangst- en snelbalie zal dan ook de gehele dag geopend zijn.

Voor de 2^e lijns dienstverlening is het wenselijk om op afspraak te werken. Enerzijds omdat klanten steeds meer gebruik maken van die mogelijkheden. Anderzijds omdat hierdoor de variatie in kwaliteit van dienstverlening, onder meer gemeten in termen van wacht- en afhandeltijden en in één keer juist geholpen worden, kan worden teruggebracht tot het niveau van “ruis”. Dat wil zeggen dat excessen als gevolg van onverwachte pieken en dalen in klantaanbod kunnen worden gemanaged. Hierdoor kan tevens efficiënter worden gewerkt en dus optimaal gebruik worden gemaakt van de beschikbare formatie en bezetting.

6.2 Openingstijden

De openingstijden – die nu nog per taakgebied verschillen – worden geüniformeerd. Het werken op afspraak in de 2^e lijn maakt dit goed mogelijk. Bezetting op basis van gepland en vooraf bekend klantaanbod werkt efficiënter en klantvriendelijker. Het biedt met name voor de vakspecialisten veel meer mogelijkheden om een balans aan te brengen in hun werk. Daarbij biedt het de organisatie de mogelijkheid om ook voor de 2^e lijns dienstverlening de gehele dag geopend te zijn, althans dat de klant de hele dag terecht kan. Op termijn kan – op basis van voortschrijdend inzicht op basis van feiten en cijfers – gekozen worden voor de mogelijkheid om de 2^e lijn een gehele dag of dagdelen te sluiten voor publieksdienstverlening. Op basis van de huidige data is het momenteel niet mogelijk hierover onderbouwd nader te adviseren.

Welke openingstijden momenteel het meest gunstig zijn voor de gemeente Bloemendaal is niet te zeggen. Hiervoor zal nader onderzoek moeten worden gedaan. Dat kan door op basis historische data in combinatie met het raadplegen van het publiek. Voorgesteld wordt om een dergelijk onderzoek zo spoedig mogelijk te doen, aangezien de keuze voor de openingstijden direct van invloed zijn op de bezetting en daarmee de benodigde formatie.

Zoals reeds beargumenteerd in paragraaf 2.2.3 wordt geadviseerd om de dienstverlening van het WMO-loket (Stichting Welzijn Bloemendaal) en van de IASZ in deze fase van de organisatieontwikkeling niet (inhoudelijk) onder te brengen in het nieuwe publiekscentrum van de gemeente Bloemendaal. Op langere termijn, na de invoering van de vele veranderingen in het sociale domein, kan worden verkend of meer inhoudelijke dienstverlening op het gebied van de WMO en sociale zaken ook kan worden belegd in het publiekscentrum.

6.3 Zaakgericht werken

Zaakgericht werken is een van de randvoorwaarden om de manier van werken en de “knips” ook feitelijk te kunnen realiseren. Het valt echter buiten de scope van dit organisatieplan om hierover een gedetailleerd advies op te stellen. Gezien het belang hiervan is het wel belangrijk om in dit plan ten minste te benoemen, temeer omdat ook bij de ICT inrichting veel wordt gesproken over een zaakstelsel.

Het verdient de voorkeur om, gezien de verwevenheid van zaakgericht werken met dienstverlening, om beide ontwikkelingstrajecten parallel aan elkaar te laten verlopen. Zaakgericht werken en dienstverlening versterken elkaar. Zaakgericht werken maakt het mogelijk om vragen te (laten) beantwoorden in het eerste contact en zo de druk op backoffices weg te nemen en het onnodig doorsturen van klanten te voorkomen. Randvoorwaardelijk is dat de capaciteit in de 1^e lijns dienstverlening toereikend is. In dit plan is daarmee reeds rekening gehouden, door ook het beantwoorden van statusinformatievragen en de registratie van klantcontacten zijn meegenomen in de formatieberekeningen.

De tijdspanne van het doorlopen van een traject van zaakgericht werken is een tweede argument op een dergelijk traject parallel te starten. Een implementatietraject zaakgericht werken duurt ongeveer 1,5 tot 2 jaar¹⁸. Daarin valt zowel de aanbesteding als de implementatie. Voor de aanbesteding van een zaakstelsel is een traject van ten minste 6 maanden gemoed. In dit traject wordt bepaald welk stelsel wordt aangeschaft en door welke leverancier. Het implementatietraject houdt in het uitrollen en implementeren van het stelsel, maar ook het doorvoeren van de consequenties die dit heeft voor de veranderende rol van de DIV-medewerkers¹⁹. Dit traject van implementatie duurt 9 tot 12 maanden.

6.4 Samenwerkingsafspraken in DVO's²⁰

De inrichting van een breed inzetbaar publiekscentrum vraagt om nauwe interne samenwerking. Vanuit onze ervaring is vertrouwen de basis voor samenwerking. Vertrouwen is een breed begrip, en daarbij ook nog eens moeilijk grijpbaar en concreet te maken. Desondanks is er een basis voor vertrouwen, namelijk het maken duidelijke afspraken en de naleving daarvan. Afspraken zijn concreet en expliciet te maken, bijvoorbeeld door ze vast te leggen in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Dit is de eerste vorm van vertrouwen, die we ook wel “rationeel vertrouwen” noemen.

Het volstaat echter niet om alleen maar de afspraken vast te leggen in DVO's. Er moet worden voorkomen dat afspraken verschillend kunnen worden uitgelegd. Om die reden is het ook belangrijk om belangrijke begrippen, zoals wat er wordt verstaan onder bereikbaar zijn, nader te definiëren in de DVO's. Maar ook welke concrete en meetbare resultaten en prestaties de samenwerkende partners dienen te bereiken en te leveren.

Tot slot moet er in een DVO ook omschreven staan hoe de naleving zal worden gemonitord, hoe de verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling is en op hoe de DVO periodiek zal worden geëva-

¹⁸ Generiek implementatietraject; procesinrichting op basis van 4 statussen waarmee statusinformatie kan worden verstrekt

¹⁹ Voor een uitgebreide uitleg van de veranderende rol voor DIV is bijlage 5 bijgevoegd

²⁰ Ter illustratie is een voorbeeld DVO toegevoegd als bijlage 6

leerd en zo nodig worden aangepast. Hieronder vallen bijvoorbeeld ook de verantwoordelijkheden voor het overdragen van kennis en informatie, het bijwerken van de kennisbank, het opstellen van werkinstructies, etc. Een DVO is geen plan dat in beton gegoten moet worden. Het moet een levend document zijn dat op basis van ontwikkeling, voortschrijdend inzicht en lerend vermogen van de organisatie steeds wordt aangepast aan de bestaande actuele situatie en omstandigheden.

De “knip” leent zich er uitstekend voor om als basis te dienen voor het opstellen van dienstverleningsovereenkomsten. Per proces en product is immers duidelijk wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft. Daarnaast vormen kwaliteits- en service normen de basis voor het opstellen van de DVO's. Hierbij gaat het om wachttijden, behandeltijden, reactietijden, bereikbaarheid, etc. Werken met DVO's biedt een gestructureerde wijze van samenwerking die met name in de beginfase van een nieuwe manier van werken uitermate praktisch en effectief kan zijn om onduidelijkheden en onzekerheden beter te kunnen managen.

6.5 Routekaart van doelen en mijlpalen

Alle eerder beschreven organisatieveranderingen dienen volgens een gestructureerde planning geïmplementeerd te worden. Het is daarbij van belang dat men zich focust op het behalen van specifieke doelstellingen in de tijd en niet probeert jaren vooruit te plannen in kleine gedetailleerde activiteiten en taken. De bovengenoemde mijlpalen zijn hierin, naast de personele aspecten, van het grootste belang. Kanttekening bij de opmerking dat men niet te ver vooruit moet willen plannen, is dat de opgelegde overzichtsplanning wel regelmatig moet worden geraadpleegd en dat alle actienemers per overzichtelijke periode (bijv. een kwartaal) voor zichzelf de specifieke taken inplannen en verantwoordelijkheid nemen voor tijdige afronding.

Novostar kan uit ervaring een advies geven voor de volgorde van uit te voeren taken en de tijdsperiode die hier bij benadering voor nodig is (e.e.a. is mede afhankelijk van diverse factoren in de eigen organisatie). Dit wordt weergegeven in een zogenaamde ‘routekaart’, een richtlijn voor de uit te voeren taken. Deze ‘routekaart’ is hieronder – in samenvatting – beschreven in een tabelvorm. In bijlage 7 is de uitgebreide, tekstuele routekaart opgenomen.

Onderwerp	Te behalen doelstellingen	Planning
Personele bezetting regelen	<ul style="list-style-type: none"> Beschrijven en vaststellen nieuwe functieprofielen: 1^e, 2^e lijns medewerker dienstverlening, operational manager, afdelingshoofd dienstverlening Uitvoeren assessment / interessepeiling onder personeel t.b.v. bepalen geschiktheid Plaatsing personeel in nieuwe functies (+ evt start werving) 	Q1 2014 Q2 2014 Q2/3 2014
Samenwerkingsafspraken in DVO's	<ul style="list-style-type: none"> Knip bepalen per kennisdomein, vaststellen over te dragen producten Opstellen werkinstructies & vraag-antwoordcombinaties voor over te dragen producten Vastleggen samenwerkingsafspraken, zoals: informatievoorziening onderling / overlegmomenten / acties op klantsignalen. Incl. ondertekening vakafdeling & publiekscentrum 	Q1 2014 Q2 2014 Q3 2014
Ontwikkeling medewerkers dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> Activiteiten / training teamsamenwerking Training / opleiding op klantcontactvaardigheden op de diverse kanalen Coaching on the job Training / opleiding op inhoudelijk kennisdomein Burgerzaken Training / opleiding op inhoudelijk kennisdomein Groen en Reiniging Training / opleiding op inhoudelijk kennisdomein Bouwen en wonen Training / opleiding op inhoudelijk kennisdomein APV Training / opleiding op inhoudelijk kennisdomein Belastingen 	Q3 2014 Q3 2014 Q3 2014 Q4 2014 Q4 2014 Q4 2014 Q1 2015 Q1 2015
Op afspraak werken voor 2 ^e lijn	<ul style="list-style-type: none"> Inregelen afspraakmogelijkheden voor 2^e lijns klantvragen qua digitale afsprakenagenda Vastleggen afspraken tussen 1^e en 2^e lijn over inboeken afspraken / doorsturen klanten Inregelen afspraakmogelijkheden voor 2^e lijns klantvragen qua bezetting balies 	Q3 2014 Q4 2014 Q4 2015
Nieuwe openingstijden	<ul style="list-style-type: none"> Beschrijven en vaststellen nieuwe uniforme openingstijden Communiceren nieuwe openingstijden naar klant Aanvang nieuwe openingstijden 	Q1 2015 Q1 2015 Q2 2015
Zaakgericht werken	<ul style="list-style-type: none"> Start aanbestedingstraject zaaksysteem/KCS Implementatiefase zaaksysteem/KCS Beschrijven en vaststellen nieuwe functieprofielen DIV medewerkers Uitvoeren assessment / interessepeiling onder personeel t.b.v. bepalen geschiktheid Plaatsing medewerkers in nieuwe functies (+ evt start werving) 	Q1 2014 Q3 2014 Q1/2 2014 Q2 2014 Q2/3 2014
ICT voorzieningen m.b.t. afhandelen klantcontact	<ul style="list-style-type: none"> (Aanschaf en) inrichting kennisbank met inhoudelijke informatie Aanschaf en inrichting KCS systeem Start aanschaf en inrichting zaaksysteem Inrichting interne informatiestroom (actualiteiten / ziekmeldingen / smoe-lenboek) (Aanschaf en) inrichting volwaardig telefoonsysteem incl. bedienposten 	Vanaf Q12014 Vanaf Q12014 Vanaf Q12014 Vanaf Q22014 Vanaf Q12014
Inregelen management informatie	<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen servicenormen voor diverse kanalen Inregelen managementinformatie balie (uit klantvolgsysteem/KCS) Inregelen managementinformatie web (uit CMS/google analytics) Inregelen managementinformatie telefonie (uit telefoonsysteem) Inregelen managementinformatie schriftelijk kanaal (uit zaaksysteem/DMS/KCS) Opstellen overzichtelijk dashboard alle kanalen o.b.v. te behalen servicenormen 	Q1 2014 Q2 2014 Q2 2014 Q4 2014 PM §6.3 Vanaf Q22015

Bijlage 1 Voorbeeld generiek functieprofiel medewerker dienstverlening

Functiecode :
Functienaam : Medewerker dienstverlening 1^e lijn
Organisatie onderdeel : afdeling Dienstverlening
Schaalindeling : 7 (wordt minimaal geadviseerd)
Niveau: MBO+ werk- en denkniveau

Doelstelling functie

Het op klantvriendelijke wijze verstrekken van informatie, producten en diensten aan klanten over de gemeente en de overheidsorganisaties en het bijdragen aan de verbetering en actualiteit van informatie. De KCC 1^e lijns medewerker verricht frontoffice taken en de daaruit voortvloeiende uitvoerende werkzaamheden. Het betreft voornamelijk het ontvangen, registreren, uitzetten of afhandelen via de telefoon of ander kanaal van contacten met burgers en belanghebbenden van de gemeente en overheidsorganisaties. De werkzaamheden hebben een grotendeels standaard karakter.

Kanalen

De 1^e lijns medewerker is een generalist die multi-inzetbaar is op alle kanalen: handelt telefonische klantcontacten af in het Telefonisch Informatie Centrum, behandelt eenvoudige schriftelijke klantvragen via post en e-mail, verwerkt klantvragen via het digitale kanaal en staat de klant persoonlijk te woord aan de receptie/brede ontvangstbalie.

Inhoud

Inhoudelijk draagt de 1^e lijn medewerkers zorg voor de beantwoording van gestandaardiseerde vragen (met standaard antwoorden) en het leveren van producten die door anderen zijn voorbereid of direct zonder verdere verwerking verstrekt kunnen worden. De medewerker is sterk gericht op de behoefte van de klant en is klantvriendelijk. Daarnaast is de medewerkers in staat de werkprocessen voor beantwoording van de klantvraag te volgen en collega's waar nodig collegiaal te kunnen aanspreken op de vorderingen. Verder moet de medewerker in staat zijn snel tussen informatiebronnen kunnen schakelen.

Plaats in de organisatie

De 1^e lijns medewerker Publieksdienstverlening rapporteert rechtstreeks aan de operationeel manager Dienstverlening

Kerntaken en belangrijkste activiteiten

Beheersing van het instrumentarium:

- bedient een uitgebreid en geavanceerd telefoonsysteem;
- benut de hieraan gekoppelde digitale faciliteiten; de content van de gemeente en overheid;
- realiseert korte wachttijden;
- meldt storingen in het instrumentarium.

Verstrekt informatie:

- staat bellers en persoonlijke bezoekers te woord en bevordert een duidelijke vraagstelling;

- handelt waar mogelijk zelf vragen af en voorkomt zoveel als mogelijk doorverbindingen;
- zoekt informatie via de contentsystemen;
- verstrekt informatie aan de beller over de gemeente en overheidsorganisaties en haar producten en diensten.

Overige resultaten;

- heeft een signalerende rol in het actueel houden en aanvullen van de content. Vult de gegevens niet zelfstandig aan maar geeft dit door aan de desbetreffende verantwoordelijke persoon;
- verricht voorkomende administratieve werkzaamheden;
- verzendt/ verstrekt formulieren en folders.

Competenties

Ondernemen	
Klantgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • onderzoekt wensen en behoeften van de klant en vertaalt deze in acties.
Ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> • anticipeert; • behoudt het initiatief ondanks obstakels.
Analyse en besluitvorming	
Probleemanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • signaleert tijdens het klantcontact het probleem (doorvragen); • herkent belangrijke informatie.
Communicatie	
Luisteren	<ul style="list-style-type: none"> • luistert en filtert informatie; • gaat in op uitlatingen en gedragingen en vraagt door.
Mondelinge communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • beantwoordt inhoudelijke vragen afdoende en toetst dit; • drukt zich helder uit zodat het antwoord goed wordt begrepen; • spreekt 'to-the point' en wijdt niet onnodig uit.
Motivatie	
Resultaatgericht	<ul style="list-style-type: none"> • werkt doelgericht en efficiënt, laat zich niet afleiden, heeft focus op kwaliteit; • maakt taken, waaraan hij begint, ook af; • heeft inzicht in eigen functioneren en de samenhangende verbeteracties; • kan nauwkeurig onder hoge werkdruk werken; • krijgt en geeft feedback; • is betrokken bij de organisatie; • is ambitieus om meerdere deelgebieden eigen te maken.
Discipline	<ul style="list-style-type: none"> • houdt zich aan de afspraken.
Persoonlijk gedrag	
Aanpassingsvermogen	<ul style="list-style-type: none"> • kan omgaan met diverse klanttypes, heeft multicultureel besef.

Voorbeelden extra taken 1e lijns medewerker

Op basis van ervaring bij andere gemeenten, kan overwogen worden (enkele van) onderstaande taken ook bij de 1^e lijns medewerkers te beleggen:

Administratieve taken buiten het telefonisch en 'face-to-face' klantcontact:

- Administratieve intake;
- Versturen van brieven;
- Uitreiken van formulieren;
- Verwerken van meldingen (doorzetten / controleren op afhandeling);
- Facturen opmaken;
- Kopieën maken voor de klant;

Beheerstaken:

- Het maken van een goed kloppend rooster, zodat alle kanalen voldoende bezet zijn (ook bijstelling bij onverwacht ziekteverzuim);
- Beheer van de telefooncentrale (functioneel);
- Beheer van het adresboek waarin alle collega's te vinden zijn (functioneel);
- Beheer van het kennissysteem (functioneel);
- Geldbeheer;
- Kasapplicatie;
- Folderbeheer;
- Controlewerkzaamheden voor de backoffice (i.r.t. audit etc.)

Werkzaamheden ten dienste van de doorontwikkeling van de dienstverlening:

- Het opstellen van werkinstructies;
- Het organiseren en bijwonen van instructiemiddagen;
- Overlegmomenten tussen de productduo's;
- Zich terugtrekken van de werkplek voor uitzoekwerk;
- Controle op bestaande documenten / formulieren / website teksten;

Bijlage 2 Formatieberekening

Berekening aantal werkbare werkdagen

De totale bestede tijd wordt in dit rapport steeds weergegeven in uren / minuten / seconden per jaar. Wat we willen weten is de benodigde bezetting in uren **per week**, en dat vervolgens omgerekend richting een formatie-advies. Om te bepalen welke omrekenfactor hiervoor gebruikt moet worden, is uitgegaan van het feit dat de gemeente Bloemendaal door feestdagen gemiddeld 7 dagen per jaar gesloten is. Omgerekend in weken is dit 1.4 weken gesloten. Dit betekent dat we moeten uitgaan van $52 - 1.4 = 50.6$ weken per jaar, ofwel 253 werkdagen per jaar.

Nieuwjaarsdag	1 januari
Goede vrijdag	Vrijdag...
2e Paasdag	Maandag...
Hemelvaartsdag	Donderdag...
Brugdag na hemelvaart	Vrijdag ...
2e Pinksterdag 2013	Maandag ...
1e Kerstdag 2013	25 december 2
2e Kerstdag 2013	26 december 2013

Specificatie berekening formatie 1^e lijn

Behandeltijd

De formatieberekening is gemaakt op basis van een werkweek van 36 uur, met een netto productiviteit van 1534 uur per jaar²¹.

1 ^e lijns dienstverlening Fysiek, Telefoon, Digitaal	Uren per jaar	FTE
Behandeltijd		
Receptie/ontvangst 1 ^e lijn	2024 ²²	1.32
Snelbalie 1 ^e lijn	1650	1.08
TIC 1 ^e lijn	1534	1.00
Subtotaal	5250	3.40²³

Bezettingsgraad

Vervolgens moet altijd rekening worden gehouden met de bezettingsgraad die haalbaar is voor telefonisch klantcontact en het contact aan de snelbalie. Dit geldt niet voor de receptie/ontvangst, omdat daar permanente bezetting gewenst is gezien de ontvangstfunctie:

²¹ Norm productieve uren zelf aangeleverd door Bloemendaal

²² Op basis van een bezetting van 40 uur per week in verband met openingstijden

²³ Voor berekeningen, zie bijbehorend excel document

“Bezettingsgraad is het percentage tijd dat wordt besteed aan het afhandelen van de klantcontacten: spreektijd (of behandeltime) en nawerktime. De bezettingsgraad kan theoretisch richting 100% groeien. In de praktijk is dit niet realistisch.²⁴ Om uiteenlopende redenen kunnen medewerkers niet 60 minuten per uur met klantvragen bezig zijn. Dat is ook niet gewenst, aangezien boven de 70 à 75% een sterke toename van ziekteverzuim en verloop zal ontstaan.”

(Sturen op Antwoord, Overheid heeft Antwoord®, 2009).

Novostar adviseert te rekenen met een bezettingsgraad van 60%, wat betekent dat het berekend aantal fte slechts 60% vertegenwoordigt van de werkelijk benodigde tijd dat ingeroosterd moet worden.

Omgerekend betekent het dus dat er in een heel jaar ingeroosterd moet worden op:
 $(1650 + 1534) / 60 * 100 = 5307$ uur per jaar = 3.47 fte per jaar

1 ^e lijns dienstverlening Fysiek, Telefoon, Digitaal	Uren per jaar	FTE
Behandeltijd		
Receptie/ontvangst 1 ^e lijn	2024	1.32
Snelbalie 1 ^e lijn	1650	1.08
TIC 1 ^e lijn	1534	1.00
Subtotaal	5250	3.40
Inclusief bezettingsgraad	7331	4.79

Doorontwikkeling dienstverlening

De eerstvolgende jaren zal het team van Medewerkers dienstverlening 1^e lijn nog een ontwikkeling doormaken, waarin steeds meer producten vanuit de vakafdelingen worden overgedragen naar de voorkant. Het doel hierachter is dat klanten voor 80% van al hun vragen terecht kunnen bij de Medewerkers dienstverlening 1^e en 2^e lijn en dat men voor de afhandeling hiervan niet meer afhankelijk is van specialisten op de vakafdeling. In 80% van de klantcontacten krijgt de klant direct zijn antwoord. In de overige 20% van de gevallen wordt de klant op correcte wijze doorverwezen naar een vakspecialist. De winst: de klant wordt snel geholpen en door het centraliseren van de klantcontacten aan de voorkant, kan de gemeente een efficiëntere werkwijze hanteren.

De ontwikkeling van deze dienstverlening brengt uiteraard extra taken met zich mee. Activiteiten die hierdoor ontstaan, zijn:

- Het opstellen van werkinstructies;
- Het organiseren en bijwonen van instructiemiddagen;
- Overlegmomenten tussen de productduo's²⁵;

²⁴ De haalbare bezettingsgraad is mede afhankelijk van de omvang van het KCC en de mate waarin medewerkers kunnen werken aan verschillende taken. Denk aan de afhandeling van e-mails op momenten dat het minder druk is aan de balie of de telefoon. Een 60% bezettingsgraad is haalbaar voor alleen telefoon of alleen balie (dus geen taakrotatie) voor een gemeente met ca. 100.000 inwoners. Kleinere gemeenten zullen eerder op zoek gaan naar het combineren van taken om zo een passend werkaanbod te krijgen (Bron; Sturen op Antwoord, 2009)

²⁵ Het reguliere werkoverleg voor het team waarin wordt gesproken over lopende zaken valt hierbuiten. Dit is mee berekend in de indirect productieve uren in de formatieberekening

- Zich terugtrekken van de werkplek voor zoekwerk;
- Controle op bestaande documenten / formulieren / website teksten;

Gezien het feit dat deze ontwikkeling nog zeker tot eind 2015 doorloopt, zal hiervoor ook een structurele tijdsbesteding berekend moeten worden per week. Per medewerker valt dit nog mee, maar het gaat hierbij wel om activiteiten die door het hele team moeten worden uitgevoerd. Dit maakt dat de gemiddelde benodigde tijd per week vrij hard oploopt. Op basis van ervaringscijfers kan gesteld worden dat hier voor het totale 1^e lijns team 24 uur per week gemiddeld aan besteed moet worden.

Omgerekend komt dit neer op:

24 uur * 50.6 weken = 1214.4 uur per jaar = 0.79 fte per jaar.

1 ^e lijns dienstverlening Fysiek, Telefoon, Digitaal	Uren per jaar	FTE
Behandeltijd		
Receptie/ontvangst 1 ^e lijn	2024	1.32
Snelbalie 1 ^e lijn	1650	1.08
TIC 1 ^e lijn	1534	1.00
Subtotaal	5250	3.40
Inclusief bezettingsgraad	7331	4.79
Inclusief doorontwikkeling dienstverlening	8545	5.57

Beheerstaken

Naast tijd die wordt besteed aan direct klantcontact, hebben medewerkers Publiekscentrum 1^e lijns ook te maken met andere bijbehorende taken die niet losgezien kunnen worden van de werkzaamheden in klantcontact. Deze zijn in de takenbeschrijving per rol steeds omschreven als de zgn. beheerstaken. Op basis van ervaringscijfers bij vergelijkbare gemeenten kan gerekend worden met een tijdsbesteding voor het totale 1^e lijns team van 30 uur per week.

Omgerekend komt dit neer op:

30 uur * 50.6 = 1518 uur per jaar = 0.99 fte per jaar

1 ^e lijns dienstverlening Fysiek, Telefoon, Digitaal	Uren per jaar	FTE
Behandeltijd		
- Receptie/ontvangst 1 ^e lijn	2024	1.32
- Snelbalie 1 ^e lijn	1650	1.08
- TIC 1 ^e lijn	1534	1.00
Subtotaal behandeltijd	5250	3.40
Inclusief bezettingsgraad	7331	4.79
Inclusief doorontwikkeling dienstverlening	8545	5,57
Inclusief beheerstaken	10063	6.55

Specificatie berekening formatie 2^e lijn

Behandeltijd

De formatieberekening is gemaakt op basis van een werkweek van 36 uur, met een netto productiviteit van 1534 uur per jaar²⁶.

2 ^e lijns dienstverlening Fysiek	Uren per jaar	FTE
Behandeltijd		
2 ^e lijns dienstverlening burgerzaken	1504	0.98
2 ^e lijns dienstverlening bouwen & wonen	382	0.24
Subtotaal	1886	1.22²⁷

Bezettingsgraad

In de 2^e lijn wordt er alleen maar gewerkt op afspraak. Dat betekent dat er puur vraaggestuurd gewerkt zal gaan worden. Op basis van de – vooraf bekende – klantcontacten wordt een beschikbare medewerker ingezet aan de balie of in de spreekkamer. Vanwege de planbaarheid is het niet nodig om rekening te houden met de bezettingsgraad. Immers, continue bezetting is niet nodig.

2 ^e lijns dienstverlening Fysiek	Uren per jaar	FTE
Behandeltijd		
2 ^e lijns dienstverlening burgerzaken	1504	0.98
2 ^e lijns dienstverlening bouwen & wonen	382	0.24
Subtotaal	1886	1.22
Inclusief bezettingsgraad	1886	1.22

Doorontwikkeling dienstverlening

De eerstvolgende jaren zal ook de 2^e lijns dienstverlening nog een ontwikkeling doormaken, waarin steeds meer producten vanuit de vakafdelingen worden overgedragen naar de voorkant of waarin all round producten en diensten tussen de 2^e lijn worden uitgewisseld. Het doel hierachter is dat klanten voor 80% van al hun vragen terecht kunnen bij de Medewerkers dienstverlening 1^e en 2^e lijn en dat men voor de afhandeling hiervan niet meer afhankelijk is van specialisten op de vakafdeling. In 80% van de klantcontacten krijgt de klant direct zijn antwoord. In de overige 20% van de gevallen wordt de klant op correcte wijze doorverwezen richting een vakspecialist. De winst: de klant wordt snel geholpen en door het centraliseren van de klantcontacten aan de voorkant, kan de gemeente een efficiëntere werkwijze hanteren.

De ontwikkeling van deze dienstverlening brengt uiteraard extra taken met zich mee. Activiteiten die hierdoor ontstaan, zijn:

- Het opstellen van werkinstructies;

²⁶ Norm productieve uren zelf aangeleverd door Bloemendaal

²⁷ Voor berekeningen, zie bijbehorend excel document

- Het organiseren en bijwonen van instructiemiddagen;
- Overlegmomenten tussen de productduo's²⁸;
- Zich terugtrekken van de werkplek voor uitzoekwerk;
- Controle op bestaande documenten / formulieren / website teksten;

Gezien het feit dat deze ontwikkeling nog zeker tot eind 2015 doorloopt, zal hiervoor ook een structurele tijdsbesteding berekend moeten worden per week. Per medewerker valt dit nog mee, maar het gaat hierbij wel om activiteiten die door het hele team moeten worden uitgevoerd. Dit maakt dat de gemiddelde benodigde tijd per week vrij hard oploopt. Op basis van ervaringscijfers kan gesteld worden dat hier voor het totale 2^e lijns team – de Medewerkers dienstverlening 2^e lijn en de vakspecialisten – 8.6 uur per week²⁹ gemiddeld aan besteed moet worden.

Omgerekend komt dit neer op:

$8.6 * 50.6 = 436$ uur per jaar = 0.29 fte per jaar.

2 ^e lijns dienstverlening Fysiek	Uren per jaar	FTE
Behandeltijd		
2 ^e lijns dienstverlening burgerzaken	1504	0.98
2 ^e lijns dienstverlening bouwen & wonen	382	0.24
Subtotaal	1886	1.22
Inclusief bezettingsgraad	1886	1.22
Inclusief doorontwikkeling dienstverlening	2322	1.51

Beheerstaken

Naast tijd die wordt besteed aan direct klantcontact, hebben Medewerkers dienstverlening 2^e lijn en de vakspecialisten ook te maken met andere bijbehorende taken die niet losgezien kunnen worden van de werkzaamheden in klantcontact. Deze zijn niet in de takenbeschrijving per rol omschreven en worden hier dus ook niet meegenomen in de berekening als de zgn. beheerstaken.

2 ^e lijns dienstverlening Fysiek	Uren per jaar	FTE
Behandeltijd		
2 ^e lijns dienstverlening burgerzaken	1504	0.98
2 ^e lijns dienstverlening bouwen & wonen	382	0.24
Subtotaal	1886	1.22
Inclusief bezettingsgraad	1886	1.22
Inclusief doorontwikkeling dienstverlening	2322	1.51
Inclusief beheerstaken	2322	1.51

²⁸ Het reguliere werkoverleg voor het team waarin wordt gesproken over lopende zaken valt hierbuiten. Dit is mee berekend in de indirect productieve uren in de formatieberekening

²⁹ Dit is berekend op basis van de 24 uren norm voor de 1^e lijn: $(1.22 \text{ fte} / 3.40 \text{ fte}) * 24$ uur

Bijlage 3 Functionele eisen informatievoorziening publiekscentrum

Rol: behandelaar fysieke klantcontacten 1^e lijn (receptie/ontvangst)

Taak	Specificatie taak	Systeem	Functionele eisen
klantenstroom beheersen	<ul style="list-style-type: none"> • klanten doorverwijzen • klanten behandelen • afspraken maken • bezoekers registratie 	klantgeleidingsysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met kassa • integratie met beschikbaarheid spreekkamers/balies • integratie met afsprakensysteem • gebruiksvriendelijk functioneel beheer
beschikbaarheid collega's bepalen	<ul style="list-style-type: none"> • aanwezigheid • bereikbaarheid • ziekte • verlof 	aanwezigheidsregistratie systeem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met inlog op werkplek • integratie met telefoonsysteem
betalingen ontvangen	<ul style="list-style-type: none"> • contant • pin 	betalingssysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met klantgeleidingssysteem
algemene informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • standaard informatie • procedurele informatie 	kennissysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • FAQ's • PDC • semantisch en heuristisch zoeken
zaakgebonden informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • statusinformatie • algemene zaakinformatie • nieuwe zaak starten 	zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • gebruiksvriendelijke interface • integratie met telefoonsysteem • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren • management informatie functionaliteit • registreren TBN's • prefill bij aanmaak zaaktype
data gebruik	<ul style="list-style-type: none"> • persoonsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • bedrijfsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • contactinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) 	CRM functie	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met zaaksysteem • semantisch en heuristisch zoeken
beschikbaarheid balies / spreekkamers/ruimtes bepalen	<ul style="list-style-type: none"> • beschikbaarheid ruimtes • beschikbaarheid agenda's balies • beschikbare faciliteiten 	aanwezigheidsregistratie systeem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met klantgeleidingssysteem

Rol: behandelaar fysieke klantcontacten 1^e lijn (snelbalie)

Taak	Specificatie taak	Systeem	Functionele eisen
klantenstroom beheersen	<ul style="list-style-type: none"> • klanten doorverwijzen • klanten behandelen • afspraken maken 	klantgeleidingsysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met kassa • integratie met beschikbaarheid spreekkamers/balies • integratie met afsprakensysteem • gebruiksvriendelijk functioneel beheer
beschikbaarheid collega's bepalen	<ul style="list-style-type: none"> • aanwezigheid • bereikbaarheid • ziekte • verlof 	aanwezigheidsregistratie systeem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met inlog op werkplek • integratie met telefoonsysteem
betalingen ontvangen	<ul style="list-style-type: none"> • contant • pin 	betalingssysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met klantgeleidingsysteem
algemene informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • standaard informatie • procedurele informatie 	kennissysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • FAQ's • PDC • semantisch en heuristisch zoeken
zaakgebonden informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • statusinformatie • algemene zaakinformatie • nieuwe zaak starten 	zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • gebruiksvriendelijke interface • integratie met telefoonsysteem • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren • management informatie functionaliteit • registreren TBN's • prefill bij aanmaak zaaktype
data gebruik	<ul style="list-style-type: none"> • persoonsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • bedrijfsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • contactinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) 	CRM functie KCS of zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met zaaksysteem • semantisch en heuristisch zoeken
beschikbaarheid balies / spreekkamers/ruimtes bepalen	<ul style="list-style-type: none"> • beschikbaarheid ruimtes • beschikbaarheid agenda's balies • beschikbare faciliteiten 	aanwezigheidsregistratie systeem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met klantgeleidingsysteem
producten en diensten verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • autorisaties tot basisadministraties (GBA, BAG, NHR) • autorisaties vakapplicaties (burgerzaken, belastingen, APV, vergunning) 	vakapplicaties	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren

Rol: behandelaar fysieke klantcontacten 2^e lijn (balie)

Taak	Specificatie taak	Systeem	Functionele eisen
klantenstroom beheersen	<ul style="list-style-type: none"> • klanten behandelen • afspraken maken • oproepsignaal voor backoffice 	klantgeleidingsysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met kassa • integratie met beschikbaarheid spreekkamers/balies • integratie met afsprakensysteem • gebruiksvriendelijk functioneel beheer
beschikbaarheid collega's bepalen	<ul style="list-style-type: none"> • aanwezigheid • bereikbaarheid • ziekte • verlof 	aanwezigheidsregistratie systeem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met inlog op werkplek • integratie met telefoonsysteem
betalingen ontvangen	<ul style="list-style-type: none"> • contant • pin 	betalingssysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met klantgeleidingssysteem
algemene informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • standaard informatie • procedurele informatie 	kennissysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • FAQ's • PDC • semantisch en heuristisch zoeken
zaakgebonden informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • statusinformatie • algemene zaakinformatie • nieuwe zaak starten 	zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • gebruiksvriendelijke interface • integratie met telefoonsysteem • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren • management informatie functionaliteit • registreren TBN's • prefill bij aanmaak zaaktype
data gebruik	<ul style="list-style-type: none"> • persoonsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • bedrijfsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • contactinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) 	CRM functie KCS of zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met zaaksysteem • semantisch en heuristisch zoeken
beschikbaarheid balies / spreekkamers/ruimtes bepalen	<ul style="list-style-type: none"> • beschikbaarheid ruimtes • beschikbaarheid agenda's balies • beschikbare faciliteiten 	aanwezigheidsregistratie systeem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met klantgeleidingssysteem
producten en diensten verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • autorisaties tot basisadministraties (GBA, BAG, NHR) • autorisaties vakapplicaties (burgerzaken, belastingen, APV, vergunning) 	vakapplicaties	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren

Rol: behandelaar digitale klantcontacten 1^e lijn (e-mail)

Taak	Specificatie taak	Systeem	Functionele eisen
klantenstroom beheersen	<ul style="list-style-type: none"> • klanten behandelen • klanten doorverwijzen • afhandeling bewaken 	zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met kassa • integratie met beschikbaarheid spreekkamers/balies • integratie met afsprakensysteem • gebruiksvriendelijk functioneel beheer
beschikbaarheid collega's bepalen	<ul style="list-style-type: none"> • aanwezigheid • bereikbaarheid • ziekte • verlof 	aanwezigheidsregistratie systeem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met inlog op werkplek • integratie met telefoonsysteem
algemene informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • standaard informatie • procedurele informatie 	kennissysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • FAQ's • PDC • semantisch en heuristisch zoeken
zaakgebonden informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • statusinformatie • algemene zaakinformatie • nieuwe zaak starten 	zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • gebruiksvriendelijke interface • integratie met telefoonsysteem • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren • management informatie functionaliteit • registreren TBN's • prefill bij aanmaak zaaktype
data gebruik	<ul style="list-style-type: none"> • persoonsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • bedrijfsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • contactinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) 	CRM functie KCS of zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met zaaksysteem • semantisch en heuristisch zoeken
documentatie toevoegen aan zaken	<ul style="list-style-type: none"> • dossiervorming 	zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • gebruiksvriendelijke interface • integratie met telefoonsysteem • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren • management informatie functionaliteit • registreren TBN's • prefill bij aanmaak zaaktype

Rol: behandelaar digitale klantcontacten 1^e lijn (social media)

Taak	Specificatie taak	Systeem	Functionele eisen
klantenstroom beheersen	<ul style="list-style-type: none"> • klanten behandelen • klanten doorverwijzen • afhandeling bewaken 	web care systeem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met zaaksysteem • termijnbewaking • management informatie
beschikbaarheid collega's bepalen	<ul style="list-style-type: none"> • aanwezigheid • bereikbaarheid • ziekte • verlof 	aanwezigheidsregistratie systeem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met inlog op werkplek • integratie met telefoonsysteem
algemene informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • standaard informatie • procedurele informatie 	kennissysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • FAQ's • PDC • semantisch en heuristisch zoeken
documentatie toevoegen aan zaken	<ul style="list-style-type: none"> • dossiervorming 	zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • gebruiksvriendelijke interface • integratie met telefoonsysteem • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren • management informatie functionaliteit • registreren TBN's • prefill bij aanmaak zaaktype

Rol: behandelaar digitale klantcontacten 1^e lijn (chat)

Taak	Specificatie taak	Systeem	Functionele eisen
klantenstroom beheersen	<ul style="list-style-type: none"> • klanten behandelen • klanten doorverwijzen • afhandeling bewaken 	chatsysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met zaaksysteem • termijnbewaking • management informatie
beschikbaarheid collega's bepalen	<ul style="list-style-type: none"> • aanwezigheid • bereikbaarheid • ziekte • verlof 	aanwezigheidsregistratie systeem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met inlog op werkplek • integratie met telefoonsysteem
algemene informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • standaard informatie • procedurele informatie 	kennissysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • FAQ's • PDC • semantisch en heuristisch zoeken
zaakgebonden informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • statusinformatie • algemene zaakinformatie • nieuwe zaak starten 	zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • gebruiksvriendelijke interface • integratie met telefoonsysteem • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren • management informatie functionaliteit • registreren TBN's • prefill bij aanmaak zaaktype
data gebruik	<ul style="list-style-type: none"> • persoonsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • bedrijfsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • contactinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) 	CRM functie KCS of zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met zaaksysteem • semantisch en heuristisch zoeken
documentatie toevoegen aan zaken	<ul style="list-style-type: none"> • dossiervorming 	zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • gebruiksvriendelijke interface • integratie met telefoonsysteem • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren • management informatie functionaliteit • registreren TBN's • prefill bij aanmaak zaaktype

Rol: behandelaar papieren klantcontacten 1^e lijn (post)

Taak	Specificatie taak	Systeem	Voorbeeld
klantenstroom beheersen	<ul style="list-style-type: none"> • klanten behandelen • klanten doorverwijzen • afhandeling bewaken 	DMS	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • termijnbewaking • management informatie
beschikbaarheid collega's bepalen	<ul style="list-style-type: none"> • aanwezigheid • bereikbaarheid • ziekte • verlof 	aanwezigheidsregistratie systeem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met inlog op werkplek • integratie met telefoonsysteem
algemene informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • standaard informatie • procedurele informatie 	kennissysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • FAQ's • PDC • semantisch en heuristisch zoeken
zaakgebonden informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> • statusinformatie • algemene zaakinformatie • nieuwe zaak starten 	zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • gebruiksvriendelijke interface • integratie met telefoonsysteem • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren • management informatie functionaliteit • registreren TBN's • prefill bij aanmaak zaaktype
data gebruik	<ul style="list-style-type: none"> • persoonsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • bedrijfsinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) • contactinformatie (raadplegen, wijzigen, registreren) 	CRM functie KCS of zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • integratie met zaaksysteem • semantisch en heuristisch zoeken
documentatie toevoegen aan zaken	<ul style="list-style-type: none"> • dossiervorming 	zaaksysteem	<ul style="list-style-type: none"> • integratie met KCS • gebruiksvriendelijke interface • integratie met telefoonsysteem • integratie met PDC/FAQ • integratie met e-formulieren • management informatie functionaliteit • registreren TBN's • prefill bij aanmaak zaaktype

Bijlage 4 Uitgebreid advies inrichting TIC

In de inrichting van de telefonie kan men diverse keuzes maken. De keuze die men maakt voor de inrichting van de call distributie, heeft gevolgen voor de mogelijkheden van de managementrapportages. In praktijk betekent dit dat een afweging gemaakt moet worden op basis van de volgende vragen, die slaan op het telefoonverkeer richting de backoffice (dus gesprekken die niet volledig worden afgehandeld in het TIC):

- Hoeveel bedienposten willen we beschikbaar hebben?
- Willen we dat telefoontjes terugvallen naar het TIC?
- Willen we het percentage terugvalverkeer meten?
- Willen we dat telefoontjes die niet opgepakt worden, naar collega's worden doorgeschakeld en dit ook automatisch inregelen d.m.v. zogenaamde 'doorschakelkringen'?
- Willen we dat telefoontjes overgenomen kunnen worden door collega's?
- Willen we bereikbaarheid inzichtelijk maken op individueel niveau of is team-/afdelingsniveau voldoende?
- Willen we de klant de mogelijkheid bieden om te wachten tot de lijn van een specifieke collega vrijkomt ('erachter zetten') als deze in gesprek is?
- Willen we vaste toestelnummers kunnen doorschakelen naar mobiele telefoons?

Daarnaast zijn vragen over inrichting van de centrale ingang ook van belang:

- Willen we gebruik maken van een keuzemenu? Kiezen we hierin voor spraakherkenning of toetsen?
- Willen we een bandje invoegen wanneer er sprake is van wachttijd? Welke boodschap verkondigen we hierop?
- Willen we de mogelijkheid inregelen om de overloop naar een ander toestel / andere locatie te organiseren bij grote drukte?

Dankzij ervaring bij diverse gemeenten kan Novostar een advies bieden waarin antwoord wordt gegeven op bovenstaande vragen voor de inrichting van het telefoonsysteem voor de gemeente Bloemendaal. Het gaat hier om een scenario dat passend is bij de ambities op dienstverlening van de gemeente Bloemendaal:

Inrichting telefonie TIC

Het TIC wordt ingericht met 4 bedienposten, 3 daarvan worden standaard gebruikt, één extra biedt mogelijkheid om op te schalen bij grote drukte. Bij voorkeur vindt de afhandeling van de telefoontjes altijd plaats in het TIC om eenduidige afhandeling door hetzelfde team te waarborgen. Dit betekent dat men bij grote drukte moet opschalen binnen het TIC op de extra bedienpost en de lijnen dus niet laten overlopen naar andere organisatieonderdelen. Hiermee is tevens geborgd dat men zicht kan houden op het werkelijke aanbod, de registratie van telefonisch klantcontact en de kwaliteit van inhoudelijke afhandeling.

Het inregelen van een keuzemenu is voor de klant onprettig, de klant heeft liever direct contact met een persoon. In een situatie waarbij de TIC medewerkers echter opgeleid moeten worden tot professionele gesprekspartners op verschillende onderwerpen, is het in een **tijdelijke situatie** handig om

wel een keuzemenu in te voegen. Dit biedt de mogelijkheid om medewerkers in te roosteren op specifieke onderwerpen die zij goed beheersen en hieraan steeds een onderwerp toe te voegen. Het huidige keuzemenu van het 14023 nummer bevat al een element waarin de klant met een spraakherkenning de juiste gemeente moet kiezen. Het is aan te raden om voor vervolgens voor de keuze van het onderwerp een keuzemenu met toetsen aan te bieden. Het aantal keuzes dient beperkt te worden tot maximaal 5. In het keuzemenu moet kort toegelicht worden wat elke keus betekent, aangezien de klant vaak onvoldoende bekend is met de gemeentelijke terminologie. Wanneer alle medewerkers voldoende opgeleid zijn om alle binnenkomende 'keuzes' te beantwoorden, heeft het de voorkeur het keuzemenu er weer tussenuit te halen.

Een servicenorm van 'de telefoon binnen 3 rinkels oppakken' is mooi en ambitieus. In praktijk blijkt dit lastig haalbaar, vooral voor kleinere gemeenten. Klanten moeten regelmatig enige tijd wachten voordat er wordt opgenomen. Goed verwachtingsmanagement hierin maakt dat de klant dit niet direct als vervelend ervaart. Het advies is daarom om bij wachttijd een bandje in te stellen dat start na 4 keer overgaan, waarop aangegeven wordt hoelang de wachttijd is of hoeveel wachtenden er nog voor zijn. Hierin kan tevens worden aangegeven dat op de website ook veel zaken direct online te regelen zijn. Het bandje kan herhaald worden na elke 4 wachtonen.

Een goede bedienpost kan gelinkt worden met andere applicaties:

- Met een KCS om direct klantnotities en evt. terugbelnotities te maken
- Met outlook of een aanwezigheidsregistratiesysteem om beschikbaarheid van collega's te kunnen controleren
- Met een smoelenboek op intranet of een telefoonboek om collega's makkelijk in op te zoeken en snel door te verbinden

Tenslotte is het van belang te benoemen dat continue coaching voor de medewerkers van belang is voor het organiseren van professionele telefonische dienstverlening. Een sterk instrument hierin is het terugluisteren van opgenomen eigen gesprekken door de medewerker. Er zijn telefoonsystemen beschikbaar waarin dit direct is ingeregeld, de medewerker kan door één druk op de knop een gesprek opnemen. Het verdient de aanbeveling dit direct in te regelen in de telefooncentrale.

Inrichting telefonie richting backoffice

Voor de inrichting van het verkeer richting de backoffice, geldt onderstaande inrichting. Hierbij wordt verondersteld dat door de medewerkers van het TIC altijd warm wordt doorverbonden naar andere collega's. Dit moet dan ook technisch ingeregeld worden, uiteraard.

Telefoonverkeer dat rechtstreeks terechtkomt bij de vakafdelingen en daar niet wordt opgepakt, valt terug naar de bedienposten bij het TIC. Deze calls komen in de normale wachtrij terecht en krijgen dus geen voorrang op andere wachtende klanten. Om de wachttijd tijdens het rinkelen voor de klant zo beperkt mogelijk te houden, worden geen doorschakelkringen ingericht. Dit betekent dat wanneer er niet wordt opgenomen bij een specifieke collega, deze call niet automatisch daarna gaat rinkelen bij andere collega's. Argumenten om deze doorschakelkringen niet te gebruiken, zijn:

- Vragen die voor een specifieke collega bedoeld zijn, kunnen toch niet door een andere collega beantwoord worden, de klant is alsnog niet geholpen;

- Het opstellen van terugbelberichten kan beter centraal bij het TIC worden gedaan dan door een directe collega 'die de boodschap zal doorgeven';
- Door personeelwisselingen is het een tijdrovende klus om de ingerichte kringen kloppend te houden;
- Het inrichten van telefoonkringen heeft een negatieve invloed op het cultuuraspect van 'bereikbaar zijn': indien je telefoon vaak rinkelt met vragen die niet voor jou zijn, zal de zin om de telefoon op te pakken verminderen. Daarnaast zal er veel sneller een zekere gemakzucht zijn, omdat men erop rekent dat een andere collega het telefoontje zal oppakken;
- Doorschakelkringen maken het onmogelijk om klanten 'erachter te zetten' bij een toestel dat in gesprek is. De call zal immers automatisch weer doorschakelen de kring in;
- Doorschakelkringen ontnemen de mogelijkheid om bereikbaarheid van personen / afdelingen goed inzichtelijk te maken. Door constante doorschakeling in een kring, kan niet meer gemeten worden welke telefoontjes nu rechtstreeks naar een toestel zijn geweest en wanneer het doorschakelingen betreft. Dit maakt het onmogelijk om uitspraken te doen over de bereikbaarheid van bepaalde personen of teams (en hierop te sturen!);
- Het direct terugschakelen naar het TIC in plaats van een doorschakelkring maakt dat de TIC medewerker direct actie kan ondernemen voor de klant, zoals proberen een andere collega te bellen, een terugbelbericht achterlaten, de agenda raadplegen, etc.;

Indien de techniek het toelaat is het wel handig om de mogelijkheid in te bouwen dat collega's voor elkaar proactief een telefoontje overnemen. Dat wil zeggen dat wanneer een toestel rinkelt op een lege werkplek en een collega is in de gelegenheid om dit gesprek op te nemen, hij dit kan doen door het gebruik van de optie 'overnemen'.

De ervaring leert dat sommige bellers, vooral zakelijke contacten, het prettig vinden om te kunnen wachten tot de lijn van de gevraagde collega weer vrij is. Wanneer men ervoor kiest om geen doorschakelkringen in te regelen, is het technisch mogelijk om klanten in de wacht te plaatsen achter een lopend gesprek. Hiermee kiest de klant zelf bewust voor wachttijd en worden de medewerkers bij het TIC niet onnodig lang belast.

Goede bereikbaarheid organiseren is voor een groot gedeelte een technische aangelegenheid, maar anderzijds speelt ook het cultuuraspect een belangrijke rol. Wanneer iedere afdeling zijn eigen verantwoordelijkheid neemt in het organiseren van een goede bereikbaarheid, zijn bovenstaande technische instellingen afdoende. Per afdeling kan vervolgens zelf bepaald worden hoe men wil omgaan met telefoontjes tijdens afwezigheid. Hierin kan men bijvoorbeeld kiezen voor het handmatig doorschakelen naar een collega of naar een mobiel nummer. Voor thuiswerk moeten er duidelijke regels vastgesteld worden: thuiswerken = bereikbaar zijn. Het is namelijk geen vrije dag.

Management informatie telefonie

Om de kwaliteit van de telefonische dienstverlening te kunnen beoordelen, is specifieke management informatie van belang. Het is hiervoor niet noodzakelijk om grote lijsten met allerlei procesvariabelen te produceren van de processen die zich binnen een telefooncentrale afspelen. Om te kunnen sturen in het TIC is alleen informatie over het klantaanbod van belang en informatie over variabelen waarop het TIC zelf invloed kan hebben. Daarnaast is voor de organisatie brede prestatie op

telefonie informatie nodig over die variabelen waar andere afdelingen invloed op hebben. Deze informatie kan dienst doen als gesprekstof voor een dialoog met andere afdelingen. Sturen in het KCC op telefonie prestaties bestaat uit een aantal aspecten:

- Op de dagelijkse werkvloer sturen op wachtenden, wachttijd, bezetting, gesprekstijd, nawerkstijd. Dit doe je middels *realtime management info*. Deze informatie is een beoordeling van de ingezette capaciteit in vergelijking met het vastgestelde serviceniveau naar de klant en het aanbod van communicatie van uit de maatschappij. Voor het afdelingshoofd is realtime geen must. Het bespreken van periodieke prestaties van de organisatie gebeurt maandelijks op basis van de historische management informatie. Dit is de verantwoording van de teamleider naar het afdelingshoofd.
- Een periodieke beoordeling bijvoorbeeld eens per maand is voldoende om op hoofdlijnen te sturen. De teamleider moet de informatie realtime kunnen lezen. Hij/zij stuurt immers dagelijks en soms per uur de in te zetten capaciteit.
- Het is handig om te kunnen zien hoe de TIC medewerkers presteren en dit zichtbaar te krijgen en om tijdens het voortgangsgesprek relevante informatie met elkaar te bespreken. Allereerst beoordeel je de groep als geheel. En vervolgens in de voortgangsgesprekken de inzet per persoon binnen de groep. Deze informatie kan over een langere termijn gegenereerd worden, bijvoorbeeld beschikbaar bij het planningsgesprek en bij het voortgangsgesprek.

Het is van belang om zich te realiseren dat de prestaties van het KCC en daarmee ook de gehele organisatie uit te splitsen zijn in twee belangrijke pijlers:

- hoe presteren de TIC medewerkers zelf, op teamniveau en op individueel niveau;
- hoe presteren de collega's op andere afdelingen (deze prestaties hebben een directe relatie met de prestaties van de telefonie medewerkers, want: langere doorverbindingstijd, langere zoektijd, langere wachttijd voor de klant beïnvloeden de prestaties van de gehele organisatie negatief. En waarbij op de eerste plaats het KCC wordt aangesproken).

Het advies is om de resultaten van deze beide prestaties, op te nemen in overzichtelijke periodieke rapportage.

Bijlage 5 Van allround DIV medewerker naar informatiemanagers³⁰

Door het veranderende informatielandschap verandert de rol en de positie van een afdeling documentaire informatievoorziening (DIV) binnen organisaties. Dit heeft gevolgen voor wat van de huidige medewerkers wordt verwacht. De afdeling DIV zal zich in deze veranderde omgeving moeten toeleggen op andere rollen. Welk dat zijn, is hieronder uitgelegd. Het invullen van deze rollen vergt andere competenties van medewerkers dan wat er nu van ze verwacht wordt.

Om van DIV-medewerkers naar informatiemanagers te gaan en van een uitvoerende afdeling naar een afdeling die grip heeft op informatiemanagement te komen, worden de rollen en de competenties met elkaar verbonden. Deze worden hieronder kort beschreven.

De competenties

De competenties zijn onder te verdelen in 3 verschillende typen:

1. Kennis (kennen)
2. Vaardigheden (kunnen)
3. Eigenschappen (zijn)

Kennis, vaardigheden en eigenschappen

Kennis en vaardigheden zijn zaken die aangeleerd kunnen worden tijdens een opleiding of tijdens de werkzaamheden. Kennen en kunnen zijn dan ook inhoudelijke competenties die helder maken wat het kennisniveau van een medewerker is. Eigenschappen zeggen iets over de houding en het karakter van een medewerker, volledig los van inhoud. De combinatie van de drie is bepalend voor de manier waarop een medewerker zijn of haar taak in zal vullen en het is dan ook van belang om de drie typen allemaal mee te nemen.

Een nieuwe rolverdeling

Om aan te geven op welke vlakken de huidige en toekomstige rol zich onderscheiden is in het onderstaande overzicht een verschil gemaakt tussen 4 rollen: de regisseur, adviseur, controleur en de uitvoerder. Deze rollen zijn van belang om het nieuwe team DIV vorm te geven. De rollen zijn opgesplitst met een reden: ze zijn lastig te vangen in één en dezelfde persoon. Het is daarnaast niet eerlijk om van iemand die zich al jaren focust op uitvoering te vragen om een advies- of regierol op zich te nemen. Dat is ook niet nodig, de uitvoerende taak blijft namelijk nog gewoon bestaan.

Het nieuwe team moet gaan bestaan uit een meer diverse groep mensen dan de huidige die elk een eigen rol en bijbehorende set met taken heeft. De splitsing is gemaakt omdat algemene competentieprofielen in de praktijk niet succesvol zijn en medewerkers hebben er vaak geen vertrouwen in dat ze kunnen voldoen aan de hoge verwachtingen. Deze verdeling in rollen is realistischer en laat zien dat er keuzes gemaakt kunnen worden. Medewerkers kunnen op deze manier zelf nadenken over de rol die ze voor zichzelf zien en er concreet aan werken.

³⁰ Bron: KBenP Zaakgericht Werken (www.KBenP.nl)

De Regisseur

Een regisseur kenmerkt zich door overzicht en grip. Hij of zij is iemand die vraagstukken vanuit verschillende oogpunten kan bekijken en vervolgens kan beredeneren welke optie het beste resultaat oplevert. Een regisseur heeft invloed op het proces en dat geldt ook voor vraagstukken op het gebied van informatiemanagement.

De Adviseur

De rol van adviseur verschilt in veel opzichten van die van regisseur. Een adviseur kent bijvoorbeeld veel meer focus in zijn functie. De scope van zijn of haar rol beperkt zich tot kleinere vraagstukken.

De Controleur

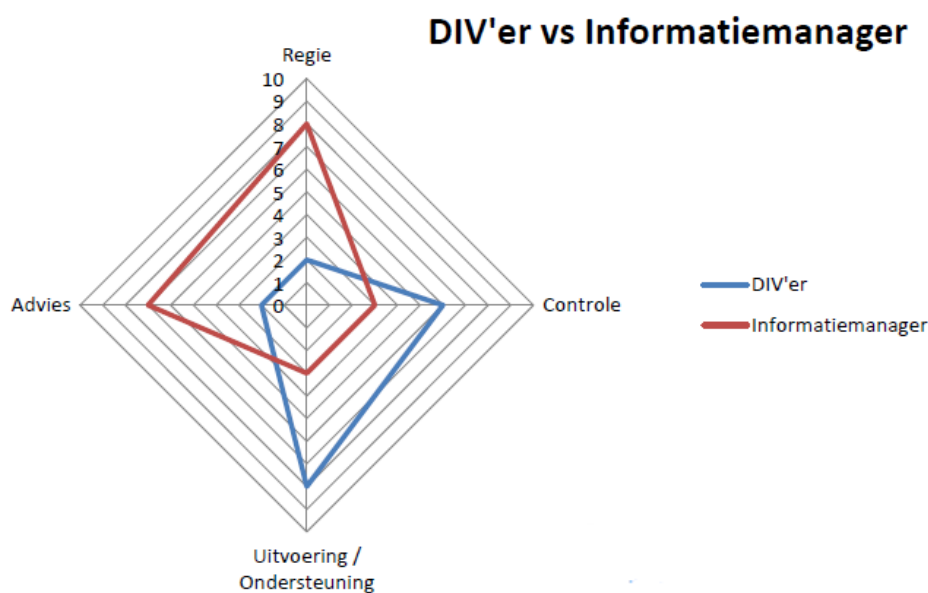
Deze rol richt zich met name op de correcte complete vorming van dossiers van vakafdelingen. Controleur klinkt vrij streng en dat is het soms ook. Deze rol richt zich met name op het controleren van dossiers voordat deze (digitaal en analoog) gearhiveerd zullen worden.

De Uitvoerder

Zo lang er met papier gewerkt wordt en applicaties niet volledig zelfvoorzienend en ondersteunend zijn, zullen er uitvoerende taken bestaan. Die taken bestaan bij de intake uit het selecteren, beoordelen, scannen en inboeken van documenten en aan het einde van het werkproces uit archivering.

Balans in de rollen

Die 4 rollen zijn allemaal in bepaalde mate nodig voor een goed werkend team. Door een goede balans te vinden tussen de rollen is het team DIV in staat om de gehele organisatie op verschillende niveaus te ondersteunen. Van uitvoering en controle tot advies en regie. Alle rollen zullen nodig zijn en de mate waarin verschilt per team. Desondanks zal er een verschuiving plaatsvinden. Onderstaande grafiek laat zien welke verschuiving dat is.



Bijlage 6 Voorbeeld DVO

1. Algemene bepalingen

1.1 De partijen

In de DVO wordt de samenwerking tussen de dienstverlener – 1^e lijn KCC, receptie en haar afnemer – 2^e lijn KCC, burgerzaken – beschreven.

1.2 De contactpersonen

Kwaliteitsmedewerker KCC en Coördinator Burgerzaken zijn de contactpersonen voor deze overeenkomst. Zij hebben ten minste de volgende taken:

- aanspreekpunt m.b.t. de DVO
- beheer van de verschillende delen van de DVO
- ontvangst en beoordeling van de rapportage m.b.t. de dienstverlening
- bijwonen van het DVO-overleg (1 x per 3 maanden)
- toezien op de naleving van verantwoordelijkheden

1.3 De duur van de overeenkomst

De DVO gaat in op 1-8-2013, heeft een duur van 24 maanden met de mogelijkheid tot tussentijdse aanpassingen (elke 6 maanden worden de afspraken aangescherpt).

1.4 De verantwoording

Om vast te stellen in welke mate er voldaan wordt aan de afgesproken dienstverlening, zal over de dienstverlening 1 x per 3 maanden worden gerapporteerd tijdens het DVO overleg. Ten behoeve van het periodieke overleg (DVO-overleg) levert de kwaliteitsmedewerker KCC een managementrapportage aan met gegevens over de afgesproken dienstverlening, bijvoorbeeld over aantallen ontvangen/afgehandelde klantcontacten. Voor de evaluatie van de samenwerking op basis van dit DVO wordt gebruik gemaakt van het evaluatie-instrument voor DVO's.

1.5 De personele consequenties

De 1^e lijn KCC, receptie heeft per 1-8-2013 voor de uitvoering van de dienstverlening zoals beschreven in deze DVO voor de 2^e lijn KCC, burgerzaken conform de berekeningen 0.62 FTE nodig.

1.6 Accorderen van de DVO

Met het zetten van een handtekening gaan de personen namens het team akkoord met de DVO.

Naam	Functie / rol	Voor akkoord
Klik hier als u tekst wilt invoeren.	Teammanager IZ	
Klik hier als u tekst wilt invoeren.	Coördinator Burgerzaken	

2. Bepalingen voor overdracht van taken

2.1 Criteria voor overdracht taken naar KCC

Gezien het soort dienstverlening dat in de *Kies een item*. van het KCC wordt uitgevoerd, zijn specifieke criteria waaraan over te dragen taken/producten/diensten moeten voldoen:

Criteria	Omschrijving
Tijd	<ul style="list-style-type: none"> de afhandeltijd aan de telefoon mag maximaal 4 minuten zijn de afhandeltijd aan de balie mag maximaal 5 minuten zijn
Standaardisatie	<ul style="list-style-type: none"> de afhandeling moet uit te voeren zijn middels een gestandaardiseerde werkprocedure de afhandeling moet uit te voeren zijn met behulp van gestandaardiseerde informatievoorziening voor de afhandeling is geen extra inhoudelijke kennis of informatie nodig, anders dan de standaard werkprocedure en informatie
Frequentie	<ul style="list-style-type: none"> de afhandeling moet frequent – minimaal 1 x 2 dagen – voorkomen
Deelbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> de afhandeling moet verdeelbaar zijn over meerdere medewerkers
Risico's	<ul style="list-style-type: none"> de financiële risico's of consequenties zijn aanvaardbaar de juridische risico's of consequenties zijn aanvaardbaar de overige risico's of consequenties zijn aanvaardbaar
Toegevoegde waarde	<ul style="list-style-type: none"> de overdracht van de taken/producten/diensten heeft een toegevoegde waarde voor de organisatie

2.2 Werkwijze overdracht taken/producten/diensten

De overdracht van taken/producten/diensten kent een uniforme werkwijze waarin een aantal belangrijke stappen zijn geborgd die aansluiten bij de kernprincipes van de visie op dienstverlening. Het traject van overdracht kent daardoor ten minste de onderstaande stappen en volgorde.

- Startgesprek betrokkenen: hierin wordt het plan van aanpak en het DVO besproken en worden de medewerkers betrokken.
- Beschikbaar stellen tijd/middelen/mensen: op basis van het plan van aanpak worden tijd, mensen en middelen beschikbaar gemaakt door bevoegde functionarissen.
- Autorisaties systemen en applicaties: de noodzakelijke autorisaties worden geregeld en getest.
- Overdracht algemene kennis: algemene kennis over de taken/producten/diensten wordt door de overdragende partij georganiseerd door middel van kennissessies. Dit is tevens het 1^e moment om te evalueren.
- Formeren productduo's: beide partijen maken bindende afspraken over de rolverdeling ten aanzien van productverantwoordelijkheid en dus het actueel houden van informatie in Antwoord Portaal.
- Opstellen werkinstructie: beide partijen maken gezamenlijk een werkinstructie – een stapsgewijze werkprocedure – voor de taken/producten/diensten die worden overgedragen, waarbij de bruikbaarheid door de ontvangende partij leidend moet zijn.

- Actualiseren Antwoord Portaal: het Antwoord Portaal wordt voor de betreffende producten/diensten nagekeken, zo nodig geactualiseerd en aangevuld met de werkinstructie.
- Actualiseren kenniskaarten: beide partijen vullen de eigen kenniskaarten aan met de nieuwe taken/producten/diensten én zorgen ervoor dat alle directe collega's waarvoor dit geldt tevens binnen 5 werkdagen de eigen kenniskaart op identieke wijze hebben geactualiseerd.
- Informele overdracht van taken/producten/diensten: periode van inwerken op de taken/producten/diensten, waarbij coaching-on-the-job door de overdragende partij een essentieel onderdeel is.
- Formele overdracht van taken/producten/diensten: het moment waarop er voldoende wederzijds vertrouwen is (zowel op medewerkers- als op managementniveau) dat de taken/producten/diensten door de overnemende partij zelfstandig en volgens de gestelde kwaliteitsnormen kunnen worden uitgevoerd.
- Achtervang: periode na de formele overdracht waarin de overdragende partij ervoor zorgt dat er te allen tijde sprake is van gedegen achtervang indien dat voor de overnemende partij nodig is
- Evaluatie: het evalueren van het proces van overdracht en de uitvoering door de overnemende partij en – indien nodig – het aanpassen van het DVO.

3. Verantwoordelijkheden

3.1 Verantwoordelijkheden van 2^e lijn KCC, burgerzaken

3.1.1 Algemeen

In algemene zin is de 2^e lijn KCC, burgerzaken,, verantwoordelijk voor de onderstaande punten:

- De 1^e lijn KCC, receptie, informeren bij structurele wijzigingen in taken
- De 1^e lijn KCC, receptie, informeren bij incidentele/seizoensgebonden wijzigingen in taken
- Zorg dragen voor de overdracht van FTE naar de 1^e lijn KCC, receptie
- De 1^e lijn KCC, receptie, voorzien van opbouwende feedback ter verbetering van de dienstverlening (middels feedbackproces)

3.1.2 Bereikbaarheid

Voor de bereikbaarheid van de 2^e lijn KCC, burgerzaken, gelden de volgende specifieke afspraken, conform de servicenormen van Rheden.

De 2^e lijn KCC, burgerzaken,:

- is telefonisch en fysiek bereikbaar tijdens de *algemene openingstijden* van de gemeente (met uitzondering van de avondopenstelling);
- houdt zich aan de afspraken over *terugvalverkeer en doorschakelen bij afwezigheid* zoals in het telefoonprotocol zijn verwoord;
- neemt binnen *3 rinks* de telefoon op;
- verzorgt de *achtervang* voor de 1^e lijn KCC, receptie (bij moeilijke vragen of twijfelgevallen);
- reageert op *terugbelverzoeken* naar de klant binnen maximaal 1 werkdag;
- geeft inzicht in de bereikbaarheid en beschikbaarheid van de medewerkers door het actueel houden van de *agenda's*.

3.1.3 Content

Ten aanzien van de kennis en content waarvoor de 2^e lijn KCC, burgerzaken, verantwoordelijk is, gelden de volgende specifieke afspraken.

De 2^e lijn KCC, burgerzaken:

- draagt zorg voor volledig ingevulde en steeds actuele kenniskaarten van alle medewerkers;
- houdt zich aan de afspraken over webredactie zoals opgenomen in het redactiestatuut;
- houdt zich aan de afspraken over content zoals opgenomen in het contentplan;
- voorziet in het aanleveren en actueel houden van de content over de in planning (hoofdstuk 4) opgenomen producten en diensten, in overleg met de contactpersoon van de 1^e lijn KCC, receptie);
- geeft aan als wijzigingen in de content zijn aangebracht via de beschreven structuur in het contentplan;
- draagt actief kennis over tijdens de periodieke kennismiddagen en bereidt deze middagen voor in samenwerking met de productverantwoordelijke van de 1^e lijn KCC, de receptie;

- voorziet in juiste inhoud van systemen, de juiste formulieren voor aanvragen en volledige werkinstructie ter afhandeling van de klantvragen en aanvraag producten.

3.1.4 Aanbod van klantcontacten, producten en diensten

3.1.4.1 Prognose structurele aanbod

De 2^e lijn KCC, burgerzaken, maakt voor het te verwachten aantal structurele klantvragen over de producten en diensten die worden overgedragen naar de 1^e lijn KCC, de receptie, een realistische en onderbouwde prognose, bijvoorbeeld met behulp van een klantvraaganalyse of op basis van recente historische data.

Op basis van deze prognose wordt de impact bepaald die de overdracht van het aantal structurele klantvragen heeft op de capaciteit en de werkdruk bij de 1^e lijn KCC, de receptie. Tijdens evaluatiemomenten worden prognose en realisatie met elkaar vergeleken.

3.1.4.2 Acties / incidenten / seizoensinvloeden / actualiteiten

In geval van incidenten, seizoensinvloeden en/of acties – zeker wanneer als gevolg hiervan afwijkingen in het aantal klantvragen te verwachten zijn – is de 2^e lijn KCC, burgerzaken, verantwoordelijk voor de onderstaande punten.

De 2^e lijn KVV, burgerzaken:

- draagt zorg voor up-to-date informatie over incidenten, seizoensinvloeden en/of acties;
- gaat in het geval van een actie (zoals een mailing o.i.d.) minimaal 5 werkdagen vooraf in gesprek met het KCC over deze actie, vraagt advies aan het KCC;
- voorziet tijdig (minimaal 5 werkdagen voor de actie) in de overdracht van kennis en content bij een actie;
- voorziet tijdig (minimaal 5 werkdagen voor de actie) in de aanpassing van website en Antwoord Portaal met betrekking tot de actie conform contentplan en webredactie;
- houdt zich aan de vastgestelde regels m.b.t. aanwezigheid en bereikbaarheid, waardoor de onbereikbaarheid wordt beperkt tot nihil.
- levert input en wanneer nodig ondersteuning bij een capaciteitsgebrek bij de 1^e lijn KCC, receptie, als gevolg van het vergrootte aanbod van klantvragen.

3.2 Verantwoordelijkheden van 1^e lijn KCC, receptie

3.2.1 Algemeen

In algemene zin is de 1^e lijn KCC, receptie, verantwoordelijk voor de onderstaande punten:

De 1^e lijn KCC, receptie:

- fungeert als eerste contactpersoon voor de klant voor de producten en diensten beschreven in deze DVO;
- streeft er naar 80% van alle contacten zelfstandig af te handelen;
- verbindt warm door bij vragen op naam of onderwerpen die niet zelf afgehandeld kunnen worden;

- registreert klantcontacten in Antwoord Portaal ten behoeve van stuur- en managementinformatie en zaakgericht werken.

3.2.2 Bereikbaarheid

Voor de bereikbaarheid van de 1^e lijn KCC, receptie, gelden de volgende specifieke afspraken, conform de servicenormen van Rheden.

De 1^e lijn KCC, receptie:

- is telefonisch en fysiek bereikbaar tijdens de *algemene openingstijden* van de gemeente (met uitzondering van de avondopenstelling);
- houdt zich aan de afspraken over *terugvalverkeer en doorschakelen bij afwezigheid* zoals in het telefoonprotocol zijn verwoord;
- neemt binnen 3 *rinkels* de telefoon op.

3.2.3 Content

Ten aanzien van de kennis en content waarvoor de 1^e lijn KCC, receptie, verantwoordelijk is, gelden de volgende specifieke afspraken.

De 1^e lijn KCC, receptie:

- draagt zorg voor volledig ingevulde en steeds actuele kenniskaarten van alle medewerkers;
- houdt zich aan de afspraken over webredactie zoals opgenomen in het redactiestatuut;
- houdt zich aan de afspraken over content zoals opgenomen in het contentplan;
- signaleert en bespreekt tekortkomingen in de content met de 2^e lijn KCC, burgerzaken, over de in de bijlage opgenomen producten en diensten;
- draagt bij aan de voorbereiding van de periodieke kennismiddagen in samenwerking met de productverantwoordelijke van de 2^e lijn KCC, burgerzaken;

3.2.4 Afhandeling klantcontacten, producten en diensten

Op hoofdlijnen kan worden afgesproken, de 1^e lijn KCC, receptie:

- geeft algemene informatie aan burgers op het vakgebied van de 2^e lijn KCC, burgerzaken, zoals beschreven in het Antwoord Portaal en overige online informatie op de website van de gemeente Rheden;
- maakt – indien mogelijk en gewenst – afspraken voor klanten van de 2^e lijn KCC, burgerzaken;
- verstrekt klaar-terwijl-u-wacht producten aan burgers voor de 2^e lijn KCC, burgerzaken;
- behandelt e-mails met algemene vragen voor de 2^e lijn KCC, burgerzaken;
- ontvangt feedback over het eigen presteren en past waar nodig de werkinstructies aan (in overleg met de contactpersoon van de 2^e lijn KCC, burgerzaken).

4. Planning en fasering

De realisatie van hetgeen beschreven in deze DVO zal gefaseerd gebeuren.

4.1 Fase 1: van 1-8-2013 tot 1-10-2013

In Fase 1 worden de volgende producten/diensten/taken overgedragen van de 2^e lijn KCC, burgerzaken, naar de 1^e lijn KCC, receptie:

- Green bags
- Uitgifte en administratieve verwerking paspoorten
- Uitgifte en administratieve verwerking ID-kaarten
- Uitgifte en administratieve verwerking rijbewijzen
- Opmaken van de gemeentekas

4.2 Fase 2: van 1-1-2014 tot 1-4-2014

In Fase 2 worden de volgende producten/diensten/taken overgedragen van de 2^e lijn KCC, burgerzaken, naar de 1^e lijn KCC, receptie:

- Gevonden en verloren voorwerpen
- Verkiezingen, een ander machtigen
- Verkiezingen, kiezerspas

4.3 Fase 3: van 1-9-2014 tot 1-11-2014

In Fase 3 worden de volgende producten/diensten/taken overgedragen van de 2^e lijn KCC, burgerzaken, naar de 1^e lijn KCC, receptie:

- Bewijs van in leven zijn
- Bewijs van Nederlanderschap
- Verklaring omtrent gedrag
- Eigen verklaring rijbewijzen
- Uitreksels GBA

Bijlage 7 Routekaart per kwartaal

Op basis van de doelstellingen in hoofdstuk 6 (en de hierbij te behalen deadlines) is een praktische routekaart geschetst voor de komende periode tot en met eind 2015. Hierbij zijn niet alleen de uit te voeren acties van belang, maar ook de beslispunten en –momenten die hier aan voorafgaan. Hierbij zijn de volgende zaken van belang:

- welke beslispunten niet vergeten mogen worden;
- op welk moment deze beslissingen genomen moeten worden;
- advies op de genoemde beslissing(en) vanuit de ervaring van Novostar;
- welke relevante data nodig zijn om deze beslissing te kunnen maken.

“Overgangsjaar” 2014

Doelstellingen Q1

De doelstellingen die in het eerste kwartaal 2014 behaald moeten worden of waarmee in ieder geval een aanvang moet zijn gemaakt, zijn:

Doelstelling:

Knip bepalen per kennisdomein, vaststellen over te dragen producten (jan 2014)

Beslispunten:	De knip per productgroep is reeds vastgelegd in de afdelingssessies. Het is zaak om vervolgens de volgorde te bepalen van de over te dragen producten, alvorens het proces van overdracht kan aanvangen.
Beslismoment:	Januari 2014
Advies uitvoering:	Start met de producten die in volume en tijdsbesteding het meeste winst opleveren en die de grootste mate van standaardisatie hebben. De ervaring bij veel gemeenten is dat dit vaak de producten Burgerzaken en Groen en Reiniging betreft.
Benodigde data:	Managementinformatie van telefonie en baliecontacten betreft: <ul style="list-style-type: none"> • aantallen bezoekers per product • behandeltijd per product

Doelstelling:

Beschrijven en vaststellen nieuwe functieprofielen (feb 2014)

Beslispunten:	Om tot nieuwe gedegen functieprofielen te komen waarin de toekomstige medewerkers werkzaam zullen zijn, is het van belang zich vooraf enkele cruciale vragen te stellen: <ul style="list-style-type: none"> • Willen we kost wat kost alle huidige medewerkers meenemen in deze nieuwe ontwikkeling (mens volgt werk)? Een duidelijke ‘ja’ of ‘nee’ is nodig op deze vraag. • Zo ja, schets vooraf de consequenties hiervan. Zo nee, wat gaan we doen met medewerkers die niet mee kunnen in dit traject?
---------------	---

- Willen we nog variatie in schaal *binnen* een bepaald generiek functieprofiel? Bijvoorbeeld op basis van het vakspecialisme dat men van origine heeft of op basis van het aantal kanalen dat men binnen de functie kan bedienen.

Beslismoment:	Januari 2014
Advies uitvoering:	De competenties van het huidige bestand medewerkers zou geen ‘beperkende factor’ mogen zijn in het opstellen van de nieuwe functieprofielen. De juiste volgorde is eerst helder krijgen waar de ambities van de gemeente liggen op gebied van de nieuw te creëren functies en pas daarna in de organisatie te kijken wie hierin passen. Novostar heeft gezien bij diverse gemeenten dat het persé willen inpassen van alle medewerkers een negatief effect heeft op de snelheid van de ontwikkelingen en de uiteindelijke kwaliteit van dienstverlening. Medewerkers die het niveau niet aankunnen hebben een remmende werking op de ontwikkeling van de totale groep en demotiveren andere collega’s. Wanneer er in de praktijk verschil <i>is</i> tussen de medewerkers aangaande de taken die ze uitvoeren en competenties die ze beheersen (bijv. het aantal kanalen), dan adviseert Novostar om binnen de generieke profielen ook verschillen in schalen toe te passen. Dit motiveert medewerkers zich verder te ontwikkelen dan de bekende terreinen en dit betekent meer flexibele inzetbaarheid.
Benodigde data:	Informatie die benodigd is: <ul style="list-style-type: none"> • Inschatting welke medewerkers niet mee kunnen in het traject • Weergave welke huidige functieprofielen straks opgaan in hetzelfde generiek nieuwe functieprofiel en welke verschillende schalen men hierin tegenkomt.

Doelstelling:

Uitvoeren interessepeiling gevolgd door assessment onder personeel t.b.v. bepalen geschiktheid voor nieuwe functie klantadviseurs (maart 2014)

Beslispunten:	Zodra duidelijk is hoe de nieuwe functies eruit komen te zien, is het van belang te weten welke medewerkers hiervoor geschikt zijn of in aanmerking willen komen. Hierbij moet antwoord gegeven worden op de volgende vragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wat doen we met medewerkers die wel graag mee willen in de nieuwe functies, maar qua competentieniveau en ontwikkelbaarheid niet geschikt blijken? • Wat doen we met medewerkers die qua competentieniveau en ontwikkelbaarheid zeer geschikt blijken, maar niet mee willen in de nieuwe functies? • Welke termijn bieden we de medewerkers om zich te ontwikkelen tot het gewenste niveau zoals weergegeven in het nieuwe functieprofiel? Wat betekent dit in de tussentijd voor de beloning?
Beslismoment:	Februari 2014 (vóór uitvoering van de assessments / interessepeiling)
Advies uitvoering:	De ervaring leert dat medewerkers die qua competenties niet geschikt blijken

vanuit een assessment ook daadwerkelijk het niveau niet aankunnen. Ook opleiding biedt hier onvoldoende oplossing. Tegenover medewerkers die qua motivatie niet mee willen is het zaak om vanaf het begin zeer duidelijk te zijn over de gemaakte afwegingen (zie gestelde beslispunten) en dat deze ontwikkeling zal doorzetten met of zonder hen. Het is zaak hen enthousiast te krijgen over de nieuwe functie.

Novostar adviseert een vaste termijn te benoemen waarin medewerkers de kans krijgen zich te ontwikkelen richting het nieuwe functieprofiel, met daarbij gebruik van een aanloopschaal)

Benodigde data: NVT

Doelstelling:

Opstellen werkinstructies & vraag-antwoord-combinaties voor over te dragen producten (jan-juli 2014)

Beslispunten: Als reeds is besloten in welke volgorde de productoverdracht gaat plaatsvinden, is het van belang het proces van de overdracht helder te krijgen. Hierbij moeten de volgende vragen beantwoord worden:

- Organiseren we de inhoudelijke kennisoverdracht intern of met inzet van externe expertise? Of gecombineerd?
- Wie gaat het proces van productoverdracht coördineren?
- Op welke manier borgen we dat zowel de nieuwe klantadviseurs als de inhoudelijk vakspecialisten voldoende tijd ingeroosterd krijgen voor het opstellen / volgen van werkinstructies en voorbereidend werk?
- Zetten we direct in op volledig digitaal naslagwerk via de beschikbare systemen of werken we voorlopig met instructies 'op papier' (Word of PDF)?

Beslismoment: Januari 2014

Advies uitvoering: Novostar adviseert om vakspecialisten uit de eigen organisatie altijd te betrekken bij de kennisoverdracht. Mede om hieruit direct een aanspreekpunt op dit onderwerp te hebben voor de klantadviseurs en om de bijzonderheden van de eigen gemeente goed in acht te houden. Een coördinator van het hele proces van kennisoverdracht is sowieso noodzakelijk. Wanneer dit wordt uitbesteed aan een externe partij, kan deze externe partij ook zorgen voor de organisatie van de kennisoverdracht-momenten. De ervaring heeft Novostar geleerd dat het regelen van bezetting 'aan de voorkant' het grootste struikelblok is in het plannen van kennisoverdracht. In de ideale situatie wordt standaard een dagdeel gepland op een vastgesteld moment wanneer de gemeente gesloten is. Om deze reden is dit bij veel gemeenten op vrijdagmiddag. Wanneer de systemen het toelaten is het aan te raden direct zoveel mogelijk taken volledig digitaal aan te leren aan de klantadviseurs, het is namelijk lastig om aangeleerde vaardigheden later weer af te leren.

Benodigde data: Informatie die benodigd is:

- Inzicht in financiële mogelijkheden om coördinator extern aan te

stellen

- Openingstijden gemeente vanaf 1 jan 2014 ivm plannen vast dagdeel kennisoverdracht
- Inzicht in mogelijkheden van systemen vanaf 1 jan 2014 (kennisbank, klantcontactstelsysteem, zaakstelsysteem)

Doelstelling:

Vaststellen servicenormen voor diverse kanalen (maart 2014)

Beslispunten:	Het vaststellen van servicenormen heeft een tweeledig effect. Allereerst is het voor de interne organisatie een 'stok achter de deur' om met elkaar te werken aan een specifiek doel wat betreft dienstverlening. Daarnaast is het voor de klant fijn om te weten welke dienstverlening hij mag verwachten van de gemeente.
Beslismoment:	Vaststellen voor intern gebruik en opnemen in DVO's: maart 2014. Communiceren naar buiten: vanaf januari 2015
Advies uitvoering:	Stel de servicenormen om intern mee te starten ambitieus, maar wel haalbaar op. Vervolgens is er een redelijk lange periode gelegenheid om managementinformatie in te richten en te meten in hoeverre de servicenormen gehaald worden. Wanneer servicenormen naar de buitenwereld gecommuniceerd worden, is het van belang dat de servicenormen dusdanig scherp geformuleerd zijn, dat het realistisch is dat de normen in ieder geval in 95% van de gevallen behaald worden. Neem als leidraad de servicenormen die door Antwoord© en de VNG vastgesteld zijn.
Benodigde data:	Voor vaststellen extern te communiceren servicenormen: <ul style="list-style-type: none"> • Managementinformatie doorlooptijden in verschillende processtappen • Managementinformatie wachttijden • Inzicht in processen door inzicht verloop afhandeling via zaakstelsysteem

Doelstelling:

(Aanschaf en) inrichting kennisbank met inhoudelijke informatie (vanaf maart 2014 doorlopend)

Beslispunten:	De volgende keuzes dienen te worden gemaakt: <ul style="list-style-type: none"> • Kiezen we voor aanschaf van een eigen nieuwe applicatie of borduren we voort op de bestaande productencatalogus (of gaan we samenwerken met andere gemeenten)? • Gaan we gebruik maken van 'standaard' aan te kopen content of kiezen we voor contentbeheer volledig in eigen huis? • Op basis van de bepaalde volgorde van over te dragen producten, duidelijk beleggen van contentbeheerdersrol per productgroep
Beslismoment:	februari 2014
Advies uitvoering:	Novostar merkt dat veel gemeenten niet tevreden zijn met hun aankopen van 'standaard' content, waarbij periodiek automatisch nieuwe aanvullingen geleverd worden. Er wordt teveel informatie aangeboden, veelal informatie

waar toch niet op wordt gezocht, en daarnaast blijkt de grootste ergernis dat de gemeente-specifieke content altijd alsnog zelf aangevuld moet worden. Het gaat hierbij niet (alleen) om gemeente-specifieke vragen, maar juist om algemene vragen waarin elke gemeente een eigen handelswijze hanteert. De standaard content geeft dan vaak als antwoord weer: 'hiervoor neemt u contact op met uw gemeente'. Novostar adviseert te werken met één bron als kennisbank die gebaseerd is op de website content, voor de medewerkers aangevuld met 'onderwatercontent' die voor de klant niet zichtbaar is. Dit scheelt veel tijd in beheer, omdat aanpassingen slechts op één plek hoeven te worden gedaan. Novostar adviseert om de eindredactie van de kennisbank / website op één centraal punt te beleggen bij minimaal 2 medewerkers (die elkaar kunnen afwisselen, zodat er altijd iemand aanwezig is). Het is echter wel een goed idee om per productgroep / -specialisme een vast contactpersoon aan te stellen (bijv. redactieraad).

Benodigde data: De volgende informatie is nodig:

- Eisenlijst kennisbank
- Inventarisatie mogelijkheden huidige productcatalogus
- Aanbod spelers op de markt

Doelstellingen Q2

De doelstellingen die in het tweede kwartaal van 2014 behaald moeten worden of waarmee in ieder geval een aanvang moet zijn gemaakt, zijn:

Doelstelling:

Opstellen werkinstructies & vraag-antwoordcombinaties voor over te dragen producten (jan – jul 2014)

Zie Q1 2014

Doelstelling:

Inrichting interne informatiestroom zoals actualiteiten / ziekmeldingen / smoelenboek (april 2014)

Beslispunten: Veel KCC's krijgen dagelijks een grote informatiestroom te verwerken met actuele informatie en 'weetjes'. Hierbij valt te denken aan mailtjes van collega's, krantenberichten uit de lokale krant, persberichten, afwezigheidsmeldingen, intranetberichten, nieuws over personeelwisselingen, etc. Vaak zijn deze informatiestromen niet goed geborgd en worden en wekelijks honderden mails verstuurd, waaruit niemand vervolgens de gezochte informatie kan terugvinden. Daarom is het van belang om:

- De verantwoordelijkheid voor eenduidige informatie op één centrale plek te beleggen
- Vaststellen dat de rest van de organisatie zich zal moeten schikken in de instructie van het Publiekscentrum voor het aanleveren van informatie
- Werkwijze vastleggen waarbij de informatie actueel gehouden wordt

- Beslismoment: Maart 2014
- Advies uitvoering: De ervaring leert dat de klantadviseurs aan de voorkant het beste in staat zijn om de actuele informatie te beheren, omdat zij er het meeste gebruik van maken en ook voor de klant de centrale ingang zijn. Belangrijk is om in de organisatie duidelijk te communiceren welke informatie wél en niet doorgestuurd moet worden naar het Publiekscentrum. Verlofmeldingen / ziekmeldingen kunnen bijvoorbeeld achterwege gelaten worden, wanneer deze netjes in de (outlook) agenda weergegeven worden, of in het aanwezigheidssysteem. Inhoudelijke zaken die structureel wijzigen kunnen beter in de kennisbank worden aangepast dan per mail gecommuniceerd worden. Indien er een centraal digitaal 'notitieblok' of memo gecreëerd kan worden in het KCS, verdient dat de voorkeur.
- Benodigde data: De volgende informatie is nodig:
- Overzicht bestaande informatiestromen
 - Inzicht in beschikbare informatiebronnen

Doelstelling:

Inregelen managementinformatie web uit DMS (en/of Google Analytics (april 2014))

- Beslispunten: Omdat er nog geen systemen voorhanden zijn om de prestaties op telefonie en fysiek kanaal te meten (momenteel nog steeds de meest gekozen klantkanalen) is het handig om starten met het meten van klantgedrag op het kanaal waarbij dat wel mogelijk is. Hierbij moeten de volgende knopen worden doorgehakt:
- Wie gaat de analyses via Google Analytics uitvoeren?
 - Welke informatie willen de verschillende klantgroepen (B&W, het MT, publieksdienstverlening, webbeheerders, medewerkers dienstverlening, etc) hieruit ontvangen?
 - Op welke wijze kunnen we belangrijke zaken uit Google Analytics direct inpassen als verbeterpunt op onze overige dienstverlening?
- Beslismoment: Februari 2014
- Advies uitvoering: Informatie van het zoek- en surfgedrag van de klant geeft veel input om de informatievoorziening op de andere kanalen te verbeteren. Het is daarom ook aan te raden om de kennisbank (bij voorkeur ingericht als een schil om de website) als centraal informatiepunt te gebruiken voor alle andere kanalen. Het is aan te raden in ieder geval te analyseren op: zoektermen zonder resultaat / veelgebruikte zoektermen / vaak aangeklikte pagina's / doorklikgedrag op specifieke onderwerpen. Daarnaast is het belangrijk om zogeheten conversiedoelen te bepalen (wat willen we dat onze bezoekers op onze site gaan doen, bijvoorbeeld online een afspraak maken) en hoe je dat wil gaan meten (bijvoorbeeld door middel van zogeheten "funnels" of "trechters").
- Benodigde data: De volgende informatie is nodig:
- Account Google Analytics (gratis)
 - Overzicht mogelijke medewerkers om taak op zich te nemen

Doelstelling:

Plaatsing personeel in nieuwe functies (mei 2014)

Beslispunten:	De volgende keuzes dienen te worden gemaakt: <ul style="list-style-type: none">• Startdatum vastleggen voor plaatsing in de nieuwe functies• Vastleggen groeitraject naar functie per medewerker (aanloop-schaal, opleiding, etc.)
Beslismoment:	april 2014
Advies uitvoering:	Wanneer bekend is hoe de nieuwe functieprofielen eruit zien en wie hierin ingezet worden, is het van belang om de plaatsing formeel te regelen. Hierbij moet rekening worden gehouden dat het personeel op tijd geïnformeerd wordt over de gevolgen, dat de OR waar nodig wordt betrokken, en met eventuele bezwaartermijnen, etc.
Benodigde data:	De volgende informatie is nodig: <ul style="list-style-type: none">• Nieuwe functieprofielen. Zie ook Q1 2014 : nieuwe functieprofielen (feb 2014)• Overzicht van te plaatsen medewerkers. Zie ook Q1 2014: bepalen geschiktheid personeel (mrt 2014)

Doelstelling:

Activiteiten / training teamsamenwerking (jun-jul 2014)

Beslispunten:	Wanneer een nieuw team wordt neergezet, kan niet zondermeer verondersteld worden dat deze mensen 'als vanzelf' als team samenwerken. Hier moet men intensief bij stilstaan. In het organiseren van enkele activiteiten ter bevordering van teamsamenwerking is het volgende van belang: <ul style="list-style-type: none">• Organiseren we de activiteiten intern of huren we externe expertise in?• Helderheid vanuit MT over gewenste samenwerkingsvormen binnen het team en (overstijgend) met andere teams• Vaststellen aantal sessies en hieruit voortvloeiende gewenste vervolgcacties
Beslismoment:	Mei 2014 (wanneer personeel is geplaatst in nieuwe functies)
Advies uitvoering:	Het creëren van een teamgevoel is niet iets dat binnen een maand te regelen is. Dit is een proces dat tijd kost, maar waaraan men zeker niet voorbij mag gaan, aangezien effectieve teamsamenwerking van het grootste belang is in een KCC. De ervaring leert dat de grootste problemen in samenwerking zich voordoen in de vorm van niet uitgesproken verwachtingen, ergernissen die veroorzaakt worden door verschillende interpretaties en moeite hebben met effectieve feedback geven, vragen en ontvangen. Omdat men vanuit een eigen organisatie vaak onderdeel is van deze sluimerende processen, is het aan te raden de hulp van een externe in te schakelen om deze activiteiten op te pakken ter bevordering van de teamsamenwerking.
Benodigde data:	De volgende informatie is nodig: <ul style="list-style-type: none">• Programma van wensen en eisen ten aanzien van trainingen en activiteiten voor teamsamenwerking• Offertes externe specialisten voor uitvoering activiteiten team-

samenwerking

Doelstelling:

Inregelen managementinformatie balie uit klantvolgsysteem of KCS (juni 2014)

Beslispunten:	De volgende keuzes moeten worden gemaakt: <ul style="list-style-type: none"> • Gaan we een klantvolgsysteem inzetten (“bonnetjes apparaat”) • Vaststellen servicenormen voor fysieke klantcontacten (zie Q1 2014, maart) • Vaststellen van de producten en diensten per balie/spreekkamer
Beslismoment:	Mei 2014
Advies uitvoering:	Zodra bepaald is welke servicenormen gehanteerd worden op het fysieke klantkanaal, is het van belang dat de prestaties hierop gemeten kunnen worden. Het is daarbij handig om te kunnen meten op de volgende variabelen: wachttijd / behandeltijd / piekmomenten in het aanbod / ranking veelgevraagde producten / aantallen klantcontacten binnen en buiten de normtijden voor wachten en afhandeling, etc. Nadat men ongeveer een jaar lang data heeft kunnen verzamelen over het daadwerkelijk klantcontactaanbod, heeft men de kans om nogmaals uit te rekenen wat de ideale bezetting voor het nieuwe Publiekscentrum zou moeten zijn op het fysieke kanaal. Daarbij gebruikmakend van de daadwerkelijke eigen cijfers, om de eerdere formatieberekeningen op basis van aannames te kunnen checken.
Benodigde data:	De volgende informatie is nodig: <ul style="list-style-type: none"> • Overzicht de gewenste managementgegevens voor de verschillende doelgroepen (B&W, MT, afdelingen, medewerkers dienstverlening, controller, etc)

Doelstellingen Q3

De doelstellingen die in het derde kwartaal van 2014 behaald moeten worden of waarmee in ieder geval een aanvang moet zijn gemaakt, zijn:

Doelstelling:

Opstellen werkinstructies & vraag-antwoordcombinaties voor over te dragen producten (jan – jul 2014)

Zie Q1 2014

Doelstelling:

Activiteiten / training teamsamenwerking (jun-jul 2014)

Zie Q2 2014

Doelstelling:

Vastleggen samenwerkingsafspraken, zoals: informatievoorziening onderling / overlegmomenten / acties op klantsignalen. Incl. ondertekening vakafdeling & publiekscentrum (sep 2014)

Beslispunten: Het opstellen van een dienstverleningsovereenkomst (DVO) tussen vakafde-

ling en Publiekscentrum is noodzaak om een optimale samenwerking te bewerkstelligen. Hierbij moeten vooraf de volgende zaken geregeld worden:

- Bepalen wie 'ondertekenaars' (verantwoordelijken) worden van de DVO's
- Vaststellen standaard format voor DVO's
- Vaststellen overlegvorm van periodiek overleg tussen vakafdeling en Publiekscentrum

Beslismoment: april 2014 (het kost vervolgens nog enige tijd om voor alle afdelingen de DVO's gereed te maken)

Advies uitvoering: Bij voorkeur wordt er per organisatieonderdeel één DVO opgesteld waarin afspraken staan over alle producten die het Publiekscentrum namens deze afdeling afhandelt. Binnen de DVO kan vervolgens wel specifiekere worden beschreven op product of dienst. Het gebruik van een standaard format voor de DVO's maakt het opstellen per DVO sneller en zorgt er bovendien voor dat er geen afspraken vergeten worden. Leg de afspraken in de DVO's ook naast de vastgelegde servicenormen. In de DVO kunnen bijvoorbeeld afspraken gemaakt worden over reactietermijnen op klantsignalen of afhandeltermijnen etc.

Benodigde data: De volgende informatie is nodig:

- Overzicht over te dragen producten per organisatieonderdeel (hoofdstuk 2 over o.a. de knip)

Doelstelling:

Training / opleiding op klantcontactvaardigheden op de diverse kanalen (sep 2014)

Beslispunten: De lijn die is gekozen voor het Publiekscentrum Bloemendaal, is dat medewerkers in de 1^e en 2^e lijn zgn. 'medewerkers dienstverlening' zijn. Dat wil zeggen dat dienstverlening hun vak is. Uiteraard wordt in de plaatsingsprocedure al zoveel mogelijk rekening gehouden met het feit dat alleen medewerkers die over deze competentie beschikken in deze rol terechtkomen. Desondanks is de ervaring dat het werken in een brede frontoffice enkele specifieke vaardigheden vereist, waar medewerkers goed op getraind moeten worden. Vooral de taak van het herkennen van meervoudige vraagstukken is hierin voor Bloemendaal van groot belang. In het organiseren van een dergelijke training, gelden soortgelijke beslispunten als bij de training teamsamenwerking:

- Organiseren we de activiteiten intern of huren we externe expertise in?
- Helderheid vanuit MT over gewenst 'klantcontactprotocol' (hoe willen we onze klant behandelen?)
- Vaststellen aantal sessies en hieruit voortvloeiende gewenste vervolgcacties

Beslismoment: Juni 2014 (ivm zomervakantie biedt dit voldoende tijd voor een evt. externe partij om de trainingen voor te bereiden)

Advies uitvoering: Het is van belang dat er voor de medewerkers in de 1^e en 2^e lijn duidelijk is

wat er van hen wordt verwacht op het gebied van klantcontact. Uit ervaring weet Novostar dat trainingen in klantcontactvaardigheden bij uitstek geschikt zijn om met de medewerkers zelf een klantcontactprotocol (ofwel: dienstverleningsprotocol) op te stellen, dat later in de rest van de organisatie wordt uitgerold. Hierbij is het echter wel van belang dat vooraf bekend is welke lijn het management hier graag in ziet.

Benodigde data:

De volgende informatie is nodig:

- Visie van MT op klantbehandeling (Wat doen we wel? / Wat doen we niet? Waar ligt de grens van onze dienstverlening? Etc.)
- Evt. offertes externe bureaus voor uitvoering training klantcontactvaardigheden

Doelstelling:

Inregelen afspraakmogelijkheden voor 2^e lijns klantvragen qua digitale afsprakenagenda (sep 2014)

Beslispunten:

Voordat een afsprakenmodule digitaal ingericht kan worden voor gebruik bij de 1^e en 2^e lijns balies, maar ook voor de afspraken die de klant zelf via de website maakt, moeten enkele vragen beantwoord worden:

- Wordt er gewerkt met een agenda op persoonsniveau / afdelingsniveau / productgroep?
- Wanneer mogen afspraken digitaal uiterlijk worden ingeboekt? Is hierin een verschil tussen inboeken via de website of wanneer de klant zich meldt bij de balie om een afspraak te maken?
- Welke klantgegevens zijn noodzakelijk voor het inboeken van een afspraak?
- Welke normtijden worden aangehouden? Wordt hier variatie in aangebracht per product of alleen per 'agenda'?
- Wie beheert de agenda 'op de vloer' in het Publiekscentrum?

Beslismoment:

Mei 2014 (tijd is nodig i.v.m. inregelen wensen in digitaal systeem)

Advies uitvoering:

Voor een drietal producten burgerzaken is het nu al mogelijk om een afspraak te maken. Om het Publiekscentrum op gewenst ambitieniveau te laten draaien moet het echter mogelijk zijn om voor alle producten en diensten een afspraak te maken, die niet direct kunnen worden afgehandeld in de 1^e lijn. Het is belangrijk zich te realiseren dat er naast het inregelen van de digitale afsprakenagenda, eerst volledige duidelijkheid moet zijn over het beleid van het 'op afspraak werken'. Vandaar bovengenoemde beslispunten. Novostar adviseert om normtijden aan te houden die gebaseerd zijn op de behandeltijd per product, gemeten in de eigen gemeente. Het best werkbaar is een afsprakensysteem op productgroep, waarbij vervolgens bij de afdeling de verantwoordelijkheid ligt dat er altijd bezetting is om deze afspraken te lopen. Bij voorkeur beheert de coördinator van het Publiekscentrum de digitale agenda (check op dubbel ingeboekte afspraken / dichtzetten van agenda's bij afwezigheid / monitoren tijdig oproepen / contact met vakafdelingen om bezetting te garanderen / etc).

- Benodigde data: De volgende informatie is nodig:
- Inzicht in de mogelijkheden van het afsprakensysteem voor meerdere producten / meerdere agenda's
 - Overzicht daadwerkelijke afhandeltijden persoonlijke klantcontacten

Doelstelling:

(Aanschaf en) inrichting volwaardig telefoonsysteem incl. bedienposten (sept 2014)

- Beslispunten: Indien het huidige telefoonsysteem niet is toegerust op de gewenste inrichting zoals beschreven in hoofdstuk 5 en bijlage 4 zal er een nieuw telefoonsysteem aangeschaft moeten worden. Indien dit het geval moeten uiteraard al eerder stappen gezet worden om de aanschaf van het nieuwe telefoonsysteem tijdig te realiseren. Voor de overige beslispunten voor de inrichting van het systeem, zie hoofdstuk 5 en bijlage 4
- Beslismoment: April 2014
- Advies uitvoering: Zie hoofdstuk 5 & bijlage 4. Bij aanschaf van een nieuw telefoonsysteem loont het de moeite om hierin samenwerking te zoeken met gemeenten in de regio, om hiermee te besparen op aanschafkosten. Let hierbij wel dat samenwerking op dit vlak altijd vertraging oplevert in het besluitvormingsproces.
- Benodigde data: De volgende informatie is nodig:
- Programma van eisen telefoonsysteem (zie beschrijving hoofdstuk 5 en bijlage 4 voor de inrichting telefoonsysteem)

Doelstellingen Q4

De doelstellingen die in het vierde kwartaal van 2014 behaald moeten worden of waarmee in ieder geval een aanvang moet zijn gemaakt, zijn:

Doelstelling:

Training / opleiding op inhoudelijk kennisdomein Burgerzaken (okt 2014)

- Beslispunten: Voor het organiseren van de inhoudelijke kennisoverdracht is het van belang om enkele zaken vooraf helder te krijgen:
- Hoeveel trainingen / momenten willen we inplannen voor de overdracht van de producten burgerzaken?
 - Plannen we de kennisoverdracht voor alle over te dragen producten voor Burgerzaken opeenvolgend na elkaar, of gaan we tussendoor ook kennisoverdracht inplannen voor de andere domeinen?
 - Wie is de specialist (contactpersoon) van de vakafdeling die we voor dit onderwerp inplannen, en dus ook vrij plannen hiervoor?
 - Welke systemen willen we beschikbaar stellen aan onze 1^e lijn? En is dit puur raadplegen of ook muteren? (denk aan GBA) Daarnaast ook daadwerkelijk inregelen van benodigde applicaties en licenties.
 - Zie ook knip bepalen per kennisdomein (jan 2014)
- Beslismoment: Juli 2014

Advies uitvoering: Novostar adviseert te starten met inhoudelijke kennisoverdracht op het domein Burgerzaken, omdat de mate van standaardisatie voor deze producten vrij hoog is en de producten in grote aantallen worden afgenomen. Hiermee valt dus het meeste winst te boeken. Verder adviseert Novostar om het proces van kennisoverdracht te laten begeleiden door een externe partij, ofwel dat de coördinator/kwartiermaker Publiekscentrum hiervoor voldoende tijd kan vrijmaken. De input voor de over te dragen kennis zou altijd van een specialist in eigen organisatie moeten komen, bij voorkeur is hij/zij ook degene die de kennisoverdracht daadwerkelijk uitvoert.

Benodigde data: De volgende informatie is nodig:

- Inzicht in meest gevraagde producten Burgerzaken
- Inzicht in meest gestelde vragen (FAQ's) Burgerzaken

Doelstelling:

Coaching on the job (vanaf okt 2014)

Beslispunten: Het coachen van medewerkers is dé manier om het gewenste prestatieniveau van de medewerkers dienstverlening te bereiken. Het is van belang hiervoor de volgende zaken vast te stellen:

- Wie gaat / gaan de rol van coach op zich nemen? (intern of extern?)
Moet hier dan nog iemand voor opgeleid worden?
- Op welke manier willen we gaan coachen (ernaast zitten / van afstand meeluisteren / gesprekken opnemen)?
- Met welke frequentie willen we onze medewerkers gaan coachen?
- Vaststellen coachingsformulier / opzetten kwaliteitssysteem waarin coaching voortgang geborgd wordt

Beslismoment: Juli 2014

Advies uitvoering: Het geven van training is hét startpunt voor een goede eenduidige werkwijze in het Publiekscentrum. Het aanleren van gewenst gedrag is echter een proces dat lang duurt. Dit kan alleen worden aangeleerd als men hierop continue tips en adviezen blijft geven en zodoende de medewerkers confronteert met hun eigen minder sterke punten.

Benodigde data: NVT

Doelstelling:

Inregelen managementinformatie telefonie uit telefoonsysteem (okt 2014)

Beslispunten: De volgende zaken moet het MT vaststellen:

- Servicenormen voor telefonische klantcontacten (zie Q1 2014, maart)
- Te meten variabelen in managementrapportage voor Publiekscentrum
- Te meten variabelen in managementrapportage voor overige afdelingen

Beslismoment:	Aug 2014
Advies uitvoering:	<p>Zodra bepaald is welke servicenormen gehanteerd worden op het telefonische klantkanaal, is het van belang dat de prestaties hierop gemeten kunnen worden. Hierbij moet altijd in acht worden gehouden dat de prestaties van het Publiekscentrum op telefonie (de centrale ingang voor de klant) beïnvloed worden door de prestaties van de andere afdelingen. Slechte bereikbaarheid van collega's, veel terugvalverkeer, niet afgehandelde terugbelnotities leiden voor het Publiekscentrum tot langere wachtrijen, meer afhakers, langere behandeltime, etc. op alle calls. Het is daarom belangrijk om de managementinformatie telefonie in twee delen te organiseren: inzicht in de prestaties van het Publiekscentrum zelf ("het callcenter") en inzicht in de prestaties van de andere afdelingen. Deze gegevens moeten namelijk gecombineerd geïnterpreteerd worden door het MT.</p> <p>Ook voor telefonie geldt dat men ongeveer na een jaar lang meten voldoende data heeft over het daadwerkelijk klantcontactaanbod om nogmaals uit te rekenen wat de ideale bezetting voor het nieuwe Publiekscentrum zou moeten zijn op het telefonische kanaal. Daarbij gebruikmakend van de daadwerkelijke eigen cijfers, om de eerdere formatieberekeningen op basis van aannames te kunnen checken.</p>
Benodigde data:	Weergave van mogelijkheden managementinformatie in telefoonsysteem

Doelstelling:

Training / opleiding op inhoudelijk kennisdomein Groen en Reiniging (nov 2014)

Beslispunten:	<p>Voor het organiseren van de inhoudelijke kennisoverdracht is het van belang om enkele zaken vooraf helder te krijgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoeveel trainingen / momenten willen we inplannen voor de overdracht van de producten Groen en Reiniging? • Wie is de specialist (contactpersoon) van de vakafdeling die we voor dit onderwerp inplannen, en dus ook vrij plannen hiervoor? • Welke systemen willen we beschikbaar stellen aan onze 1^e lijn? En is dit puur raadplegen of ook voortgang van afhandeling bewaken? (denk aan Meldsysteem) Daarnaast ook daadwerkelijk inregelen van benodigde applicaties en licenties. • Zie ook knip bepalen per kennisdomein (jan 2014)
Beslismoment:	Sept 2014
Advies uitvoering:	<p>Goede kennisoverdracht op het domein Groen en Reiniging is noodzakelijk, omdat het goed wegzetten van meldingen openbare ruimte voor zowel de buitendienst als de collega's in het Publiekscentrum een groot voordeel kan opleveren. Novostar adviseert om het proces van kennisoverdracht te laten begeleiden door een externe partij, ofwel dat de coördinator/kwartiermaker Publiekscentrum hiervoor voldoende tijd kan vrijmaken. Voor dit onderwerp is het erg leuk en leerzaam om een collega van de buitendienst (bij voorkeur</p>

een teamleider / meewerkend voorman) de kennisoverdracht te laten verzorgen.

Benodigde data:

De volgende informatie is nodig:

- Overzicht huidige (veel gedane) meldingen voor Groen en Reiniging
- DVO met afdeling Groen en Reiniging om de afspraken in de kennisoverdracht te kunnen bespreken wat betreft beloftes aan klant over afhandeling / terugkoppeling naar klant/ etc.

Doelstelling:

Training / opleiding op inhoudelijk kennisdomein Bouwen en wonen (dec 2014)

Beslispunten:

Voor het organiseren van de inhoudelijke kennisoverdracht is het van belang om enkele zaken vooraf helder te krijgen:

- Hoeveel trainingen / momenten willen we inplannen voor de overdracht van de producten Bouwen en wonen?
- Wie is de specialist (contactpersoon) van de vakafdeling die we voor dit onderwerp inplannen, en dus ook vrij plannen hiervoor?
- Welke systemen willen we beschikbaar stellen aan onze 1^e lijn? En is dit puur raadplegen of ook voortgang van afhandeling bewaken? (denk aan vergunningensysteem) Daarnaast ook daadwerkelijk inregelen van benodigde applicaties en licenties.
- Zie ook knip bepalen per kennisdomein (jan 2014)

Beslismoment:

Okt 2014

Advies uitvoering:

Voor het domein Bouwen en wonen is het van belang zich te beseffen dat de kennisoverdracht naar de 1^e lijn vrij beperkt is. Van groot belang hierin is dat de medewerkers worden getraind op het herkennen van meervoudige klantvragen, goed raad weten met 'procesvragen' (bijv: hoe kan ik een vergunning aanvragen?) en klanten kunnen informeren over de voortgang van een lopende aanvraag. Hierin zal men dus moeten accepteren dat het voor Bouwen en wonen lang niet realistisch is om uit te gaan van 80% afhandeling aan de voorkant. Dit is omdat de mate van standaardisatie laag is en elke klantsituatie weer specifieke kennis van de vakmaterie vereist.

Novostar adviseert om het proces van kennisoverdracht te laten begeleiden door een externe partij, ofwel dat de coördinator/kwartiermaker Publiekscentrum hiervoor voldoende tijd kan vrijmaken. De input voor de over te dragen kennis zou altijd van een specialist in eigen organisatie moeten komen, bij voorkeur is hij/zij ook degene die de kennisoverdracht daadwerkelijk uitvoert.

Benodigde data:

De volgende informatie is nodig:

- Inzicht in meest gevraagde producten / diensten Bouwen en wonen
- Inzicht in meest gestelde vragen (FAQ's) Bouwen en wonen

Doelstelling:
Vastleggen afspraken tussen 1^e en 2^e lijn over inboeken afspraken / doorsturen klanten (nov 2014)

Beslispunten:	<p>De ervaring leert dat er goede afstemming nodig is tussen 1^e en 2^e lijn over het inboeken van afspraken en doorsturen van klanten, om valse verwachtingen en verwijten achteraf te voorkómen. Daarom is het belangrijk dat vooraf duidelijk wordt afgesproken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durven we klanten in alle gevallen ook daadwerkelijk weg te sturen als er geen afspraak is gemaakt, of zorgen we dat er altijd back-up aanwezig is qua bezetting zodat de klant alsnog terecht kan? • Indien we uitzonderingen maken: wie maakt de beslissing of de klant wordt verder geholpen, de receptie of de specialist bij de vakbalie? • Op welke wijze (via wie?) zoeken de achterliggende afdelingen contact met het Publiekscentrum om zaken terug te koppelen / af te stemmen?
Beslismoment:	Okt 2014
Advies uitvoering:	<p>In veel gemeenten blijkt er bij de 1^e lijn vaak sprake te zijn van een tweestrijd wanneer zij klanten moeten wegsturen die geen afspraak hebben, maar toch geholpen willen worden. Om vervelende situaties te voorkómen, is het van belang om hier vooraf hele duidelijke afspraken over te maken. Door met elkaar af te spreken hoe gehandeld wordt in 'uitzonderlijke situaties' kan voorkomen worden dat collega's in de 2^e lijn voor het blok worden gezet, maar ook dat medewerkers in de 1^e lijn niet gepasseerd worden in hun beslissing. Novostar adviseert om de medewerkers bij de 1^e lijn te laten beslissen of een klant wel of niet nog geholpen kan worden. Dit uiteraard wel in goed overleg met de collega's in de 2^e lijn.</p>
Benodigde data:	NVT

Doelstelling:
Opstellen overzichtelijk dashboard alle kanalen o.b.v. te behalen servicenormen (nov 2015)

Beslispunten:	<p>De managementinformatie voor web, persoonlijke contacten en telefonische contacten is op dit punt geborgd (resp. april 2014, juni 2014 en okt 2014). Op dit punt is het van belang dat al deze informatie samenkomt met de informatie uit een klantcontactstelsel in één overzichtelijk dashboard dat het MT periodiek aangeboden krijgt. Voor het eenmalig opstellen en vervolgens periodiek ingevuld verkrijgen van een dashboard, moeten de volgende vragen beantwoord worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stellen we zelf een standaard format op voor een dashboard op kopen we dit aan bij een commerciële partij? • Verzorgen we het invullen van het (maandelijkse) dashboard in eigen huis of besteden we dit uit? (bijv. in abonnementsvorm) • Welke informatie willen we nog toevoegen aan het dashboard, naast web-, persoonlijk- en telefoniekanaal?
Beslismoment:	sept 2014

- Advies uitvoering: Net als bij het vaststellen van de gewenste managementinformatie per kanaal, moet ook hier kritisch gekeken worden naar welke informatie echt van belang is om op te sturen en welke informatie alleen boeiend is bij escalaties. Bij voorkeur wordt het dashboard een overzichtelijke weergave waarin men kan doorklikken op bepaalde resultaten wanneer dit nodig lijkt, maar waarin wel in één oogopslag te zien is of de gemeente haar afgesproken servicenormen behaalt.
- Benodigde data: De volgende informatie is nodig:
- Gewenste managementinformatie web (zie april 2014)
 - Gewenste managementinformatie persoonlijk kanaal (zie juni 2014)
 - Gewenste managementinformatie telefonie (zie okt 2014)

Doelstelling:

Inregelen afspraakmogelijkheden voor 2^e lijns klantvragen qua bezetting balies (dec 2014)

- Beslispunten: De volgende vragen moeten worden beantwoord:
- Willen we voor alle verschillende domeinen dat klanten op alle dagen / tijden terechtkunnen of sturen we op specifieke 'blokken' per domein?
 - Regelen we bij ziekte van een collega dat de afspraken worden overgenomen of worden de afspraken dan verzet?
 - Zie ook 'Inregelen afspraakmogelijkheden voor 2^e lijns klantvragen qua digitale afsprakenagenda'(sep 2014)
- Beslismoment: Okt 2014
- Advies uitvoering: Het is efficiënt inroosteren wanneer een afsprakenagenda vrij volgeboekt zit. Dit betekent dat het aanhouden van bepaalde 'blokken' per domein handig is. Dit is echter natuurlijk wel een beperking voor de mogelijkheden wanneer de klant terecht kan voor zijn vraag. Om dit te compenseren is het aan te raden om sowieso in een avondopenstelling voldoende afspraakmogelijkheden voor alle domeinen te creëren. Afhankelijkheid van één collega is nooit aan te raden in een KCC. Het is daarom verstandig om ervoor te zorgen dat meerdere collega's de afspraken kunnen lopen per domein. Indien dit ingeregeld word zou het overnemen van afspraken bij ziekte van een collega geen probleem moeten zijn.
- Benodigde data: De volgende informatie is nodig:
- Overzicht beschikbaarheid diverse collega's die afspraken kunnen lopen per domein
 - Schatting van verwacht aanbod afspraken per domein
 - Overzicht vastgestelde openingstijden

Doelstelling:

Aanschaf en inrichting KCS systeem (dec 2014)

Beslispunten: *Michiel aanvullen*

Beslismoment:

Advies uitvoering:

Benodigde data:

Doelstelling:

Inregelen managementinformatie schriftelijk kanaal uit zaaksysteem of DMS (PM §6.3)

Beslispunten: *Michiel aanvullen*

Beslismoment:

Advies uitvoering:

Benodigde data:

Doorontwikkeling Bloemendaalse dienstverlening in 2015

De volgende doelstellingen staan voor 2015 in het planningsoverzicht benoemd:

- Training / opleiding op inhoudelijk kennisdomein Belastingen (*feb 2015*)
- Beschrijven en vaststellen nieuwe uniforme openingstijden (*jan 2015*)
- Communiceren nieuwe openingstijden naar klant (*feb-mrt 2015*)
- Aanvang nieuwe openingstijden (*april 2015*)
- Aanschaf en inrichting zaaksysteem (*PM §6.3*)
- Training / opleiding werken met zaaksysteem (*PM §6.3*)

Novostar heeft de ervaring bij diverse gemeenten dat de uitvoering van een planning zoals in de vorige paragraaf weergegeven voor 2014 nooit zo spoedig verloopt als gehoopt. Door diverse externe factoren kan een planning uit de pas lopen. Het is daarom af te raden om een zeer gedetailleerd voorstel voor 2015 te willen aanhouden, omdat de resultaten en output uit 2014 hierin deels bepalend zijn. Desondanks kan voor de te behalen doelstellingen in 2015 wel al e.e.a worden aangegeven:

Doelstelling:

Training / opleiding op inhoudelijk kennisdomein Belastingen (feb 2015)

Beslispunten: Vanwege de belastingpiek vanaf eind februari is het qua timing handig om de medewerkers van het Publiekscentrum kort vooraf te trainen om deze klantvragen te kunnen afhandelen. De volgende zaken moeten hierin bepaald worden:

- Routeren we de klantvragen over belastingen alleen door naar medewerkers van Belastingen, of wordt dit een taak van de allround 1^e lijns medewerkers? Hierin kan een onderscheid worden gemaakt tussen 'reguliere maanden' of de belastingpiek.
- Tot welk niveau gaat de 1^e lijns dienstverlening? Krijgen zij ook inza-

ge in klantdossiers?

- Er moet sturing plaatsvinden naar het digitale kanaal. Hoever moeten de medewerkers hierin gaan?

Beslismoment: Jan 2015

Advies uitvoering: Voor het domein Belastingen zijn veel vragen tijdens de belastingpiek te voorspellen en gemakkelijk af te handelen in de 1^e lijn. Het is aan te raden zich hierop te focussen in de eerste kennisoverdracht. Eventueel kan dit later nog worden verdiept in de daarop volgende periodes, wanneer de gemeente te maken krijgt met klanten met betalingsachterstanden en betalingsregelingen, bezwaren, etc. Het is in de kennisoverdracht ook van belang om de medewerkers inzicht te geven in wat de GBKZ precies doet. Verder is het belangrijk om bij de GBKZ een back-up mogelijkheid te creëren om ‘probleemgevallen’ toch altijd direct te kunnen doorschakelen naar een specialist.

Novostar adviseert om het proces van kennisoverdracht te laten begeleiden door een externe partij, ofwel dat de coördinator/kwartiermaker Publiekscentrum hiervoor voldoende tijd kan vrijmaken. De input voor de over te dragen kennis zou in dit geval door een specialist van de GBKZ moeten komen.

Benodigde data: De volgende informatie is nodig:

- Inzicht in meest gevraagde producten / diensten Belastingen
- Inzicht in meest gestelde vragen (FAQ's) Belastingen

Voor wat betreft het **inregelen van de nieuwe openingstijden** (vaststellen, communiceren en ‘live’ gaan) is het van belang dat het MT zich bewust is van het feit dat het bepalen van openingstijden altijd een keuze is tussen meerdere ‘niet optimale’ opties. Om de klant zo breed mogelijk van dienst te kunnen zijn, moeten veel kosten gemaakt worden om een flinke bezetting te regelen. Maar om de bezetting optimaal in te zetten, zal de klant af en toe teleurgesteld moeten worden. Novostar adviseert hierin om vooral bij de 1^e lijn zo ruim mogelijke openingstijden te hanteren, waar de klant altijd (tot op zekere hoogte) terecht kan voor vragen en de meer specialistische dienstverlening te organiseren op specifiekere tijdstippen.

De communicatie naar de klanten toe wanneer openingstijden drastisch worden veranderd, dient minimaal een maand van tevoren te beginnen. Dit geeft wat ruimte voor de klant om er alvast aan te wennen.

De overige acties voor 2015 betreffen het **zaakgericht werken**. Gezien de problemen waar de gemeente Bloemendaal eerder mee te maken heeft gehad bij pogingen om zaakgericht werken te introduceren, verdient het zeer sterk de aanbeveling om dit professioneel te laten begeleiden. Hiervoor zijn een aantal argumenten:

- Zaakgericht werken valt in de categorie van grote verandertrajecten voor een organisatie. Het raakt alle medewerkers en alle organisatieonderdelen en heeft tot doel een volledig nieuwe manier van werken te implementeren.
- Zaakgericht werken is een belangrijke randvoorwaarde om de ambities ten aanzien van dienstverlening – zoals onder meer beschreven in dit organisatieplan – te kunnen realiseren.
- Zaakgericht werken gaat gepaard met forse investeringen, in systemen, maar vooral ook in mensen.