



Dienstverleningsconcept BEL

***Goed, beter, BEL
BEST***

1. Inleiding

Focus en reikwijdte van deze notitie

In deze notitie wordt ingegaan op het dienstverleningsconcept ten behoeve van de nieuwe BEL-werkorganisatie en gemeentebesturen. De dienstverlening vindt plaats vanuit de gezamenlijke werkorganisatie ten behoeve van de 3 gemeenten. De gemeentebesturen met bijbehorende ambtelijke staf, hebben de dienstverlening ondergebracht in de werkorganisatie. De focus wordt daarbij gericht op alle publieke dienstverlening door de werkorganisatie BEL waarin sprake is van interactie en/of transactie met individuele burgers, in dit geval met name het hoofdproces "Publiek". De dienstverlening, de interactie en/of transactie met bedrijven en maatschappelijke instellingen komt in deze notitie thans niet nadrukkelijk aan de orde.

Er zullen kaders worden gesteld, voorwaarden worden geschapen en er wordt een plan van aanpak geschetst. Het is niet realistisch te veronderstellen dat het dienstverleningsconcept per direct bij de start van de nieuwe organisatie operationeel zal zijn. Het gaat erom dat er een visie is op de dienstverlening en zicht op een traject om hier naar toe te groeien binnen een redelijke termijn. Verder zal het ook duidelijk zijn dat dit een continue proces zal zijn en blijven, de ontwikkelingen staan immers niet stil en er zal de komende 10 jaar nog veel veranderen op het gebied van dienstverlening door de overheid.

Eerst zal stil worden gestaan bij de landelijke ontwikkelingen en vervolgens zal worden ingegaan op de uitgangspunten, wat zijn de hoofdlijnen van de ontwikkeling en welke voorwaarden willen wij hierbij hanteren. Er wordt daarbij nadrukkelijk een relatie gelegd met de gewenste (concept)-Missie en Visie voor de nieuwe organisatie, er van uitgaande dat dit straks een gezamenlijk gedragen Missie en Visie is van alle 4 organisaties (3 gemeentebesturen met hun bestuursstaven en de gezamenlijke Werkorganisatie).

2. Landelijke ontwikkelingen

a. Visie 2015 Publieke dienstverlening, professionele gemeenten (commissie Jorritsma)

De burgers eisen kwaliteit voor een aanvaardbare prijs, ze weten dat dit kan in de private markt. Mede gevoed door deze ervaringen claimen ze het recht dat hun behoeften en wensen de maat moet zijn voor overheidsdienstverlening. Ze zijn niet meer de laatste schakel, maar de eerste schakel in de dienstverleningsketen. Er is in toenemende mate sprake van ketenomkering ook in de publieke dienstverlening. Vraagbaarheid is dan ook een belangrijk oriëntatiepunt voor de wijze waarop de publieke dienstverlening het best kan worden georganiseerd en gestuurd.

Naast kwaliteit eisen de burgers gebruiksgemak. Digid, invoering van het burgerservicenummer en de tot standkoming van een stelsel van basisregistraties vormen majeure ontwikkelingen waaraan prioriteit wordt gegeven.

Naast alle positieve initiatieven tot verbetering de afgelopen jaren valt er nog veel meer te verbeteren en te innoveren om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en de kosten in de hand te houden. Daarom is het wenselijk nieuwe initiatieven te ontplooien die grensoverschrijdend kunnen en soms moeten zijn. Hiertoe heeft een landelijke VNG-Commissie (Commissie Jorritsma) een rapport opgesteld met daarin een richtinggevende visie voor 2015, agendavormend en verbindend. De visie is normatief, maar geen dwangbuis. Er is ruimte voor variatie en nieuwe inzichten. Met deze visie wil de commissie twee doelen bereiken:

- a. voortbouwend op ervaringen en inzichten een visie presenteren die bestuurders richting en inspiratie geeft bij het verder verbeteren en innoveren van de gemeentelijke dienstverlening.
- b. de visie concreet maken met behulp van een bestuurlijke- en uitvoeringsagenda waarin ook de rol van de VNG expliciet wordt benoemd.

Binnen 10 jaar zijn gemeenten dé poort tot publieke dienstverlening

De VNG Commissie Gemeentelijke Dienstverlening (Commissie Jorritsma) heeft op het VNG congres haar visie op gemeentelijke dienstverlening in 2015 gepresenteerd. Deze commissie, onder leiding van Annemarie Jorritsma heeft het statement geformuleerd dat 'Gemeenten binnen 10 jaar de poort tot de overheid zijn'. Als portaal van de Nederlandse overheid draagt de gemeente er zorg voor dat burgers, bedrijven en instellingen alle producten bij haar direct kunnen afnemen dan wel dat ze via haar bemiddeling door andere overheden dan wel ketenpartners worden geleverd. De gemeente kan de burger en bedrijf dus helpen, ook als het gaat om een product of dienst van een andere overheid. De burger zal niet meer van het kastje naar de muur gestuurd worden.

Gemeenten staan het dichtste bij burgers, bedrijven en instellingen. Dit maakt het voor burgers logisch om gemeenten als eerste aanspreekpunt te gebruiken. De burger staat dus centraal in de ambitie. Gemeenten moeten de komende de 10 jaar zo goed worden in dienstverlening dat het vanzelfsprekend wordt om frontoffice taken van de overheid bij gemeenten te beleggen.

Binnen 10 jaar hebben gemeenten een gezamenlijk servicecenter voor de publieke dienstverlening

Vraaggericht werken, ICT-gestuurd, goede keteninrichting en efficiëncywinst door sharing:

- binnen 10 jaar werken gemeenten aanbodgericht en vraaggericht: de klant staat centraal.
- binnen 10 jaar passen gemeenten multichanneling toe om hun klanten te bedienen. Gemeenten sturen erop dat zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van (web) self-service: er is 1 centraal telefoonnummer maar ook de fysieke loketten blijven bestaan. De burger kan zelf kiezen via welk kanaal hij de dienstverlening wil, op welk moment en op welke plaats: hij zit zelf "aan het stuur". Sms en beeldtelefoon worden gebruikt om specifieke doelgroepen te bedienen. Op deze manier worden burgers via verschillende kanalen benaderd en bediend.
- binnen 10 jaar is ICT een productiefactor van dienstverlening: de gemeente beschouwt ICT als een productiefactor om goede dienstverlening te kunnen aanbieden.
- binnen 10 jaar werken gemeenten optimaal samen met zowel publieke- als private ketenpartners
- binnen 10 jaar maken gemeenten gebruik van shared services: er zijn vergaande afspraken gemaakt over standaardprocessen en –producten, over de wijze van samenwerking om te sharen en over gezamenlijk opdrachtgeverschap.

Binnen 10 jaar vinden gemeenten het heel gewoon om zichzelf te normeren over de kwaliteit van dienstverlening

Eind 2008 moeten alle publieke organisaties die in contact staan met burgers en bedrijven een kwaliteitshandvest hebben, een instrument waarmee overheidsinstanties zich garant stellen voor hun dienstverlening, en dus een middel om van burgers tevreden klanten te maken.

Zelfnormering houdt in dat gemeenten zichzelf binden aan servicenormen. In het verlengde hiervan maken gemeenten transparant welke servicenormen worden gehanteerd en of die normen worden gehaald (transparantie en rekenschap). De normen moeten tot stand komen door van buiten naar binnen te werken. Bestuurskrachtmeting en zelfanalyse-instrumenten zoals de innovatiemonitor van InAxis en de EGEM quickscan kunnen hierbij behulpzaam zijn. Verder gaat het om beter inzicht in wat bij de klant leeft via klanttevredenheidsonderzoeken, onderzoek naar klantwaarden, verwachtingen en imago, etc. Kwaliteitshandvesten met daarin servicenormen worden zo breed mogelijk toegepast.

De gemeenten hebben binnen 10 jaar een Keurmerk dienstverlening. Dit keurmerk wordt op initiatief van de gemeenten georganiseerd en door een onafhankelijke instantie afgegeven.

De menselijke factor en een dienstverlenende cultuur zijn enorm belangrijk. Dienstverlening is een vak en voor verdere innovatie is het nodig dat er binnen een organisatie goed leiderschap aanwezig is; kennis van projectmanagement en goed gekwalificeerde dienstverleners.

De VNG is van mening dat de visie terecht aangeeft dat gemeenten een belangrijke functie te vervullen hebben als dienstverlener richting burgers en bedrijven. Het is een ambitieuze visie: gemeenten worden uitgedaagd om de dienstverlening in te vullen vanuit de logica van de klanten. Dit moet ertoe leiden dat de gemeente de toegang worden voor de hele overheidsdienstverlening.

De zelfbewuste gemeente

De commissie acht het gewenst dat gemeenten gaan werken volgens het concept van de zelfbewuste gemeente: een gemeente die de flexibiliteit heeft om de kwaliteit van de dienstverlening steeds opnieuw te laten aansluiten bij nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven. Daartoe moet de gemeente beschikken over sturingsvaardigheden bestaande uit een set attitudes en instrumenten binnen de volgende aandachtsgebieden:

- marketing en verwachtingenmanagement
- werken in ketens
- inrichting en werkwijze van gemeentelijke organisatie

b. Sterke Gemeenten Binden

De Vereniging van gemeentesecretarissen (VGS) en Vereniging voor Bestuurskunde (VB) hebben een bijdrage geleverd aan de visieontwikkeling op de toekomst van het lokaal bestuur via het boekje: "Sterke gemeenten binden". Hierin wordt de focus vooral gelegd op de positie van gemeenten in de lokale gemeenschap.

Gemeenten hebben moeilijke jaren meegemaakt, waarin bezuinigingen van rijkswege en inkrimping van de lokale belastingvrijheid centraal stonden. Tegelijkertijd neemt het takenpakket van gemeenten toe door uitvoering van nieuwe wetgeving.

In een tijd waarin schaalvergroting en efficiëntie de leidende maatschappelijke thema's zijn wordt tegelijkertijd een groeiende behoefte van burgers aan overzichtelijkheid, identiteit en sociale cohesie geconstateerd. Gemeenten zijn bij uitstek geschikt om verbinding tussen deze tegenstrijdige bewegingen tot stand te brengen. Gemeenten staan dicht bij de burgers en kennen de menselijke maat. Zij zijn democratisch gelegitimeerd en bieden adequate dienstverlening op maat. Zij organiseren als geen ander de lokale gemeenschap en doen dat veelal in strategische coalities en netwerken met andere overheden, burgers, maatschappelijke organisaties en ondernemers. De betekenis van de lokale gemeenschap en haar gemeentebestuur verdient daarom extra aandacht. De gemeente verdient daarbij meer ruimte voor eigen beleid en bestuurlijke differentiatie en meer armslag voor het op peil houden van voorzieningen en het versterken van de sociale leefgemeenschap. De toekomst van het lokaal bestuur begint bij een vitale gemeente.

Als antwoord op de ontwikkelingen zijn gemeenten vooral gaan fuseren, om schaalvergroting te bereiken. Nodig omdat de opgaven waarvoor gemeenten staan de schaal van die gemeenten soms te boven gaan. Verder is de afgelopen decennia door de overheid grote winst geboekt bij het verbeteren van de dienstverlening en het efficiënt organiseren van omvangrijke uitvoeringstaken. Om die efficiëncyslag te maken hebben overheden hun processen gestandaardiseerd en geüniformeerd. Maar daarmee was de oriëntatie te eenzijdig, met als gevolg een bureaucratisch-bedrijfsmatige logica, waardoor de overheid van de samenleving en de burgers "vervreemd raakte".

Het is nu de kunst om naast de onvermijdelijke schaalvergroting kleinschaligheid te organiseren en gemeenschapszin te creëren. Om efficiënte dienstverlening te combineren met betekenisvolle symboliek, en de menselijke eigenheid te erkennen ondanks de noodzakelijke uniformiteit. Van alle overheden zijn het juist de gemeenten die deze waarden kunnen samenbrengen, zij staan dicht bij de burgers en weten wat er nodig is om oog te houden voor de menselijke maat.

Via het programma "Andere overheid" kunnen gemeenten meer betekenis geven aan de diensten en producten die zij verstrekt. Van buiten kijkend kunnen verschillende gemeentelijke rollen worden onderscheiden zoals: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser/handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Er worden verschillende situaties onderscheiden. De rol van burger varieert daarbij van "kiezer" tot "klant", "onderdaan", "partner" en "gebruiker". Bij deze meervoudigheid past eerder het beeld van lidmaatschap dan dat van klant. Een gemeente kan de lidmaatschapsrelatie dominant maken door haar optreden betekenis en identiteit te geven. Naast investeren in een efficiënte dienstverlening moet de gemeente bezien of het product en dienst betekenis verleent aan de burger als lid van de gemeenschap, kan ondanks de grote organisatie in de backoffice de menselijke maat worden teruggebracht. De uitdaging van nu is: hoe kan het bestuur weer deel worden van de gemeenschap en daarmee ook maatschappelijke legitimiteit verwerven? Gemeenten dienen samenwerkingsrelaties op te zetten met burgers en hen ook te betrekken bij de keuze en uitvoering

van de oplossing. Burgers moeten er weer op gaan vertrouwen dat zij als leden van de gemeenschap mee kunnen doen in het benoemen van problemen en het zoeken van oplossingen. Het is aan gemeenten om hun ambtelijke organisatie zo te organiseren dat ze continue openstaan voor de inbreng van burgers.

Om mensen te kunnen verbinden moeten gemeenten dus grootschaligheid, efficiency en netwerken verbinden met de menselijke maat, zingeving en gemeenschapszin. Hiervoor is autonome slagkracht noodzakelijk. Gemeenten moeten deze autonomie verdienen door aan te tonen dat zij voldoende zijn toegerust voor hun opgaven, voldoende bestuurskracht hebben. Dit kan worden vergroot door innovatie, een vorm hiervan is differentiatie van bestuurlijke arrangementen. De schaal en omvang van problemen en taken zijn veel diffuser en verschillen van aard en omvang. Om aan lokale differentiatie invulling te geven moeten gemeenten meer ruimte krijgen om creativiteit in te zetten om aan hun opgaven te kunnen voldoen. Daarvoor moeten controversiële oplossingen mogelijk zijn in de vorm van nieuwe samenwerkingsvormen etc.

Niet elk maatschappelijk probleem hoeven gemeenten zelf op te lossen, kan ook worden overgelaten aan maatschappelijke partners. Daarbij is het zaak de juiste partijen aan tafel te krijgen en strategische coalities te sluiten.

Kortom: De overheid als coöorporatie: een organisatie die de nabijheid van mensen zoekt, nauw contact houdt, maatwerk biedt. Een goede en flexibele organisatie die eenheid bewaakt en differentiatie toestaat:

De overheid als dienstverlener in relatie tot de gemeenschap

- *Identiteitsgebonden betekenis (be)houden*
- *Regie voeren*
- *Coalities vormen (in netwerken opereren en gemeenschapszin creëren)*
- *Dienstverlening efficiënt organiseren*
- *Betekenisvolle diensten en producten aanbieden aan burger*

3. Vertaling naar BEL in relatie tot Missie en Visie

In de notitie “naar een gemeenschappelijke werkorganisatie” is de Missie en Visie van de werkorganisatie verwoord.

Onder een Missie verstaan we de weergave van het bestaansrecht van de organisatie, de kern van de organisatie. Het geeft aan *wie wij zijn, wat wij doen, voor wie we dat doen en hoe we het doen.*

De Missie is in 2 belangrijke peilers te verdelen:

1. Missie van de Werkorganisatie in relatie tot 3 gemeentebesturen gericht op goed ondersteunen en faciliteren besturen en in hun opdracht diensten en producten verlenen
2. Kwalitatief goede diensten en producten verlenen, waarbij de organisatie zich klantgericht opstelt en actief de belangen van de lokale gemeenschap behartigt.

Onder een Visie verstaan we de weergave van onze collectieve (gezamenlijke) ambities voor de komende jaren.

De Visie bestaat uit 4 onderdelen:

1. Welke diensten leveren wij en wie neemt ze af?
2. Hoe zijn wij intern georganiseerd en hoe werken wij?
3. Over welke deskundigheid beschikken onze medewerkers. Hoe is onze cultuur en ons leiderschap te typeren?
4. Wat is onze externe imago en profilering?

De Visie richt zich op een goede klantgerichte dienstverlening, openheid, toegankelijkheid, betrokkenheid, goede samenwerking, leren en verbeteren en medewerkers die met plezier werken en trots zijn op hun organisatie.

kernwoorden uit de Missie en Visie:

Vraaggericht
Flexibel

Klantgericht
Samenwerkingsgericht

Lerend	Omgevingsgericht
Integraal	Toegankelijk
Projectmatig	Resultaatgericht
Proactief	Kwaliteitsgericht
Vooruitstrevend	Innovatief

Voor wat betreft de letterlijke tekst van de Missie en Visie: zie bijlagen 1 en 2. Deze Missie en Visie passen goed in het beeld en de visie die landelijk zijn neergezet. Enkele kernwoorden kunnen hieruit worden getild en als basis dienen voor de verdere uitwerking van de dienstverlening door de gezamenlijke werkorganisatie. In aansluiting op de Memem "Goed, beter BEL" ontstaat dan:

Goed, beter, BEL, BEST

BEL : Bereikbaar, Effectief, Lerend
BEST: Betrokken, Efficiënt, Slagvaardig en Transparant

In relatie tot hetgeen landelijk is verwoord in de toekomstvisie zijn de volgende basisprincipes te formuleren voor de komende jaren voor de "soort gemeente":
*een **zelfbewuste** Gemeente die vraaggericht werkt vanuit het principe: de burger staat centraal*
*een **vitale** Gemeente die standaardwerk levert en waar nodig maatwerk biedt en daarbij nauw contact houdt met alle geledingen in de gemeenschap*
*een **flexibele en slagvaardige** Gemeente die zich snel kan aanpassen aan de veranderende omgeving en vraagstelling*

4. Uitgangspunten

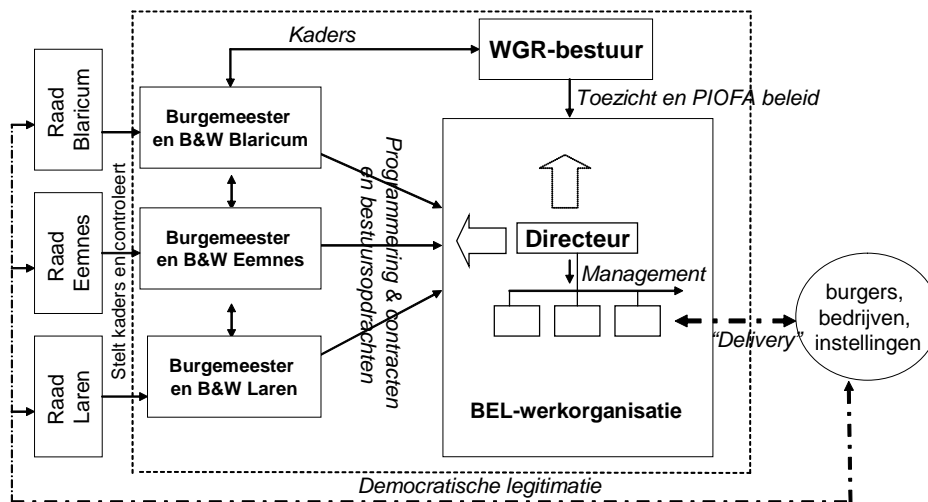
Algemeen: de organisatie van de dienstverlening in de BEL

Hierbij is het van belang om eerst helder te maken hoe straks de dienstverlening plaatsvindt in relatie tot de 4 organisaties. Er is straks een gezamenlijke ambtelijke organisatie, de werkorganisatie BEL. Hierin zijn alle uitvoerende en beleidstaken ondergebracht van de 3 gemeenten. In deze organisatie zijn eveneens fysieke loketfuncties ondergebracht ten behoeve van de dienstverlening aan burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Afgesproken is dat er eveneens een fysiek loket zal zijn in Blaricum en Laren voor burgerzaken. Dit wordt bememd vanuit de werkorganisatie.

De dienstverlening ten behoeve van de 3 gemeenten vindt dus plaats vanuit de werkorganisatie BEL. Daarnaast zijn er 3 gemeentebesturen met een eigen beperkte ambtelijke staf, bestaande uit onder meer een gemeentesecretaris, enkele beleidssregisseurs en overige ondersteunende functies. Vanuit deze 3 "bestuursstaven" vindt geen directe dienstverlening plaats richting de burger, die is immers "uitbested" aan de werkorganisatie. Deze 3 organisaties = besturen verzorgen de opdrachtgeversrol richting de werkorganisatie. Met die organisatie maken zij wel afspraken over de dienstverlening, omdat de besturen kwaliteits- en kwantiteitseisen stellen aan die dienstverlening. Hiertoe worden Service Level Agreements (S.L.A.'s) gesloten tussen besturen en werkorganisatie. Verder worden er dienstverleningsovereenkomsten in de vorm van (meer)jaarcontracten gesloten waarin afspraken worden gemaakt over de omvang van de dienstverlening (diensten en producten) die de werkorganisatie voor de betreffende gemeente moet leveren.

Hieronder is de basisconfiguratie BEL weergegeven.

1. Basisconfiguratie BEL



Uitgangspunten bij een vraaggerichte organisatie

Gelet op hetgeen in de inleiding is verwoord en wordt onderschreven moeten we door de bril van de burger kijken, we stellen de inwoner en zijn vraagpatronen centraal. Welke diensten en producten wil de inwoner geleverd krijgen en hoe wil hij deze ontvangen. Welk dienstverleningsconcept past hier het beste bij? Vanuit deze benadering (van buiten naar binnen) betekent dit een kanteling voor de organisatie. De uitgangspunten die hierbij passen kunnen als volgt worden verwoord.

VAN:	NAAR:
1. Aanbodgericht	1. Vraaggericht
2. Versnipperd	2. Geïntegreerd
3. Reactief	3. Proactief
4. Ongelijkwaardige kanalen	4. Geoptimaliseerde kanalen
5. Informatie	5. Transactie

ad 1. Van aanbodgericht naar vraaggericht

De burger staat centraal. De burger zullen we continue moeten vragen of het diensten en productenaanbod aansluit bij de wensen van de burger. Verder zal daarbij ook aandacht besteed moeten worden aan het "hoe", hoe wil de burger de diensten en producten geleverd zien. De gemeente gaat daarbij van activiteitengericht meer procesgericht werken. Via welke processen kunnen de vragen van de burger worden beantwoord en krijgt hij de producten en diensten geleverd.

De burger kan hierbij in verschillende rollen worden ingedeeld (zie ook de notitie "naar een gemeenschappelijke werkorganisatie"): klant, onderdaan, partner, gebruiker, betaler van belastingen, kiezer.

Rol	Rol van de burger	Primaire processen van de gemeente
1	Burger in de rol van klant	Individuele dienstverlening
2	Burger als gebruiker van de openbare ruimte	Beheren van de openbare ruimte
3	Burger in de rol van onderdaan	Regelgeven en handhaven
4	Burger in de rol van partner	Ontwikkelen en realiseren van plannen samen met partners
5	Burger in de rol van betaler belastingen	Belasting innen
6	Burger in de rol van kiezer	Organiseren verkiezingen

ad 2. Van versnipperd naar geïntegreerd

De huidige structuren zijn veelal gericht op producten en bijbehorende productieprocessen. Daarop is ook de organisatie ingericht met bijbehorende loketten. Bij de opzet van de nieuwe organisatiestructuur wordt hieraan aandacht besteed bij de vorming van de afdelingen en bijbehorende frontoffices.

ad 3. Van reactief naar proactief

Nu moet de burger vaak nog zelf actie ondernemen om informatie te verkrijgen, waarvan wij in principe (kunnen) weten dat die burger daar belang bij heeft. De opzet is om dit veel vaker uit eigener beweging (= proactief) te gaan doen en zo onze informatie te verstrekken. Verder meer aandacht en mogelijkheden bezien voor het "meedenken van de burger" in plaats van "meedelen aan de burger". Bijvoorbeeld een half jaar voorafgaand aan de afloop van het paspoort een briefje sturen en de burger hierop wijzen.

ad 4. Van ongelijkwaardige kanalen naar geoptimaliseerde kanalen

Naast informatieverstrekking gaan we ook steeds meer concrete diensten en producten via meer kanalen aanbieden, zodat de inwoner zelf kan kiezen via welk kanaal hij bediend wil worden. Dat betekent in de praktijk een verschuiving van, maar ook een toename van mogelijkheden voor hetzelfde aantal producten en/of diensten. De volgende kanalen kunnen worden onderscheiden: fysiek loket, telefoon, internet, beeldtelefoon en sms-diensten.

ad 5. Van Informatie naar transactie

Een logisch vervolg op punt 4, waarbij we moeten proberen volledige transacties te vervullen via elk kanaal, bestaande uit: bestellen, geleverd krijgen en betalen. Om dat mogelijk te maken zullen bijvoorbeeld ook betalingen per internet tot de mogelijkheden gaan behoren.

5. Hoofdpijnen van de ontwikkeling

Hoe gaan we aan deze uitgangspunten vorm en inhoud geven, met voldoende aandacht voor de verschillende rollen van de burger. Welke eisen stelt dit aan de organisatie. Daarbij is het belangrijk enkele hoofdpijnen te onderscheiden en daarop de ontwikkeling van het dienstverleningsconcept verder uit te werken. De volgende hoofdpijnen kunnen worden benoemd:

- 1. Procesoptimalisatie**
- 2. Kanaaloptimalisatie (onder Formuleoptimalisatie)**
- 3. Innovatie (BEL als early adaptor, na bewezen technologie)**

ad 1. Procesoptimalisatie

Vanuit de activiteitengerichte organisatie willen we toe naar een procesgerichte organisatie. Volgens die opzet wordt ook de organisatiestructuur bepaald. Vanuit die optiek kunnen vervolgens processen en subprocessen worden benoemd en beschreven. Door met elkaar kritisch te kijken naar processen kan gezocht worden naar optimalisatie van die processen, zowel ten gunste van de burger als uit oogpunt van efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Als leidraad kan hierbij het zogenaamde INK-model worden gebruikt (zie bijlage 6).

ad 2. Kanaaloptimalisatie

Hieraan voorafgaande moet gekeken worden naar formuleoptimalisatie. Volgens welke formule worden producten en diensten verstrekt door de gemeente en andere ketenpartners. Werken we allemaal volgens dezelfde formule, verstaan we hier hetzelfde onder, spreken we dezelfde taal? De formule moet helder zijn voor iedereen. Met formule wordt dan bedoeld de definitie, formulering van een bepaald proces en/of product, zoals bijvoorbeeld het WMO-loket. Wat verstaat onze ketenpartner in de markt onder het WMO-loket, en wat verstaat de gemeente daaronder. Welke eisen en voorwaarden stellen wij daaraan, en welke eisen stelt onze ketenpartner daaraan, komt dat met elkaar overeen? Dat is van belang, alvorens de kanalen te optimaliseren.

Met kanalen wordt dan bedoeld op de verschillende mogelijkheden waarmee producten en diensten worden verstrekt en gecommuniceerd. Dan kan dus fysiek, via loketten/frontoffices, of via website, of via de telefoon. Met het optimaliseren van het kanaal via de website wordt dus bedoeld het verbeteren van onze digitale dienstverlening.

Vervolgens kan een visie worden ontwikkeld op de kanaaloptimalisatie met een bijbehorend stappenplan in een meerjarig perspectief. Wanneer kunnen bijvoorbeeld welke diensten en producten digitaal worden verleend. Voor een deel wordt dit overigens al bepaald door de wetgeving. De organisatie zal hierop ingericht moeten zijn. Het gaat er daarbij om heldere ambities te formuleren en een stappenplan om deze ambities te vervullen.

ad 3. Innovatie

Qua innovatie springt de I&A ontwikkeling er landelijk natuurlijk vooral uit. Ontwikkelingen op dat gebied zijn er volop. Omdat we de potentie van I&A onderkennen hebben we de ambitie om een zogenaamde 'early adaptor' zijn, een gemeente die eenmaal bewezen technologie relatief snel inzet. We willen niet de last dragen van mislukte experimenten en we hebben geen ruimte om voor anderen de problemen in technologieën op te lossen. We streven daarmee naar een kosteneffectieve ontwikkeling van I&A door voortdurend de juiste balans te zoeken tussen technologie, organisatie en medewerker.

We gaan niet experimenteren en onnodige risico's lopen, waaronder financiële risico's. We willen een lerende organisatie zijn met continue aandacht voor nieuwe ontwikkelingen en verbeteringen. Voorstander van innovatie, maar wel op een bedrijfseconomisch verantwoorde wijze.

Als ontwikkelingsstrategie kiezen wij voor digitalisering ná professionalisering. Eerst dient de gemeente haar zaken (duurzaam) op orde te hebben, de basis moet goed zijn. Daarna kan digitalisering plaatsvinden voor intern gebruik, en als blijvend het gewenste serviceniveau kan worden geleverd gaat de externe digitale dienstverlening van start.

6. Voorwaarden – stappenplan en fasering

Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de volgende onderdelen.

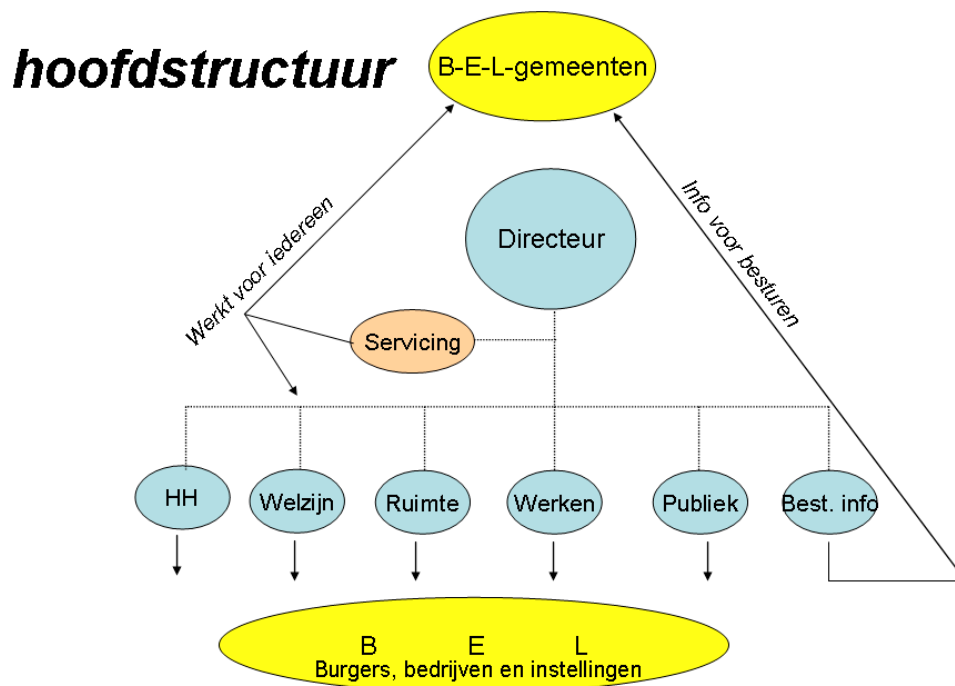
- a. **Organisatiestructuur**
- b. **werkprocessen afstemmen – prioriteiten in tijd uitzetten (meerjarig)**
- c. **voorwaarden creëren (digitalisering, vorming en opleiding)**
- d. **ontwikkelen van medewerkers**
- e. **ruimtelijke structuur = huisvesting**

ad a. Organisatiestructuur opzetten

Ten behoeve van de organisatiestructuur wordt verwezen naar de aparte notitie "Naar een gemeenschappelijke werkorganisatie". In de loop van 2007 zal dit verder uitgewerkt zijn.

Bij de opzet zal goed worden gekeken naar het onderscheid tussen frontoffice en bakoffice. Welke diensten kunnen direct aan de (fysieke) balie worden verstrekt en welke vanuit de backoffice. Welke functies passen daarbij en welke eisen stelt dit aan de betreffende medewerkers. Welke competenties vereist dit voor de betreffende functies en hoe worden processen en werkwijzen hierop afgestemd.

De volgende hoofdstructuur is verwoord in de genoemde notitie:

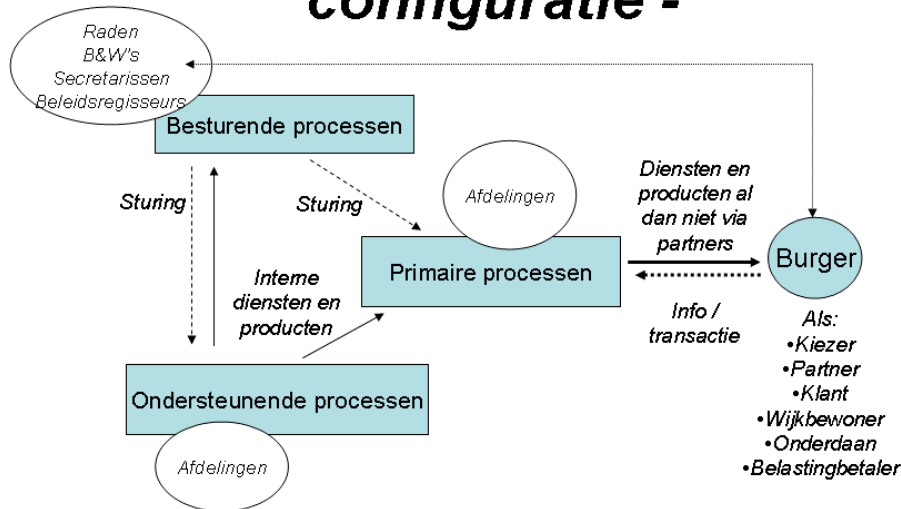


ad b. Werkprocessen afstemmen

Hierbij is het van belang onderscheid te maken tussen de verschillende soorten van processen. We maken onderscheid in: Primaire processen, Besturende processen en Ondersteunende processen. De primaire processen zijn direct gericht op de burger, terwijl besturende processen hebben te maken met de aansturing van de werkorganisatie door de 3 gemeentebesturen. Verder is er een aantal ondersteunende processen, gericht op bedrijfsvoering en bestuur- en management neutrale ondersteunende functies, verder bestuursinformatie te noemen.

In onderstaand figuur is een en ander weergegeven.

- type processen binnen BEL- configuratie -



De volgende primaire processen zijn benoemd:

Publiek (individuele dienstverlening, belastingen, verkiezingen)

Handhaving (vergunningverlening en handhaving)

Aanleg en Beheer openbare ruimte

Ruimte (ontwikkelen en realiseren plannen en programma's met partners)

Welzijn (ontwikkelen en realiseren plannen en programma's met partners)

Thans wordt gewerkt aan het benoemen van de hoofdprocessen en subprocessen. De clusters van werkprocessen worden in het voorjaar van 2007 beschreven. Vervolgens kunnen de processen zo nodig in 2008 verder worden uitgewerkt (inclusief werkinstructies) door de medewerkers die het werk uitvoeren binnen de nieuw gevormde afdelingen. Tevens kunnen dan ook de reeds beschreven processen in dat licht opnieuw worden getoetst en zo nodig worden bijgesteld.

Een procesbeschrijving geeft goed inzicht in het verloop van het proces: de "knip" tussen frontoffice en backoffice, overdrachtmomenten, beslispunten en de risico's.

Frontoffice en backoffice

De processen en bijbehorende werkwijzen worden (voorzover van toepassing) zoveel mogelijk ingericht op het principe "klaar terwijl u wacht" (bij de frontoffice). De dienstverlening in de frontoffice wordt verzorgd door medewerkers die breed en goed zijn opgeleid, generalisten met een bepaald niveau. De vakspecialisten zijn altijd standby, qua huisvesting dient hiermee rekening gehouden te worden. Als moet worden doorverwezen naar een "vakspecialist" zal dit tot een minimum beperkt moeten worden, in principe slechts 1 maal doorverwijzen, om het "van het kastje naar de muur sturen" te voorkomen cq. te beperken.

Het "klaar terwijl u wacht" principe dient verder uitgewerkt te worden. Mede in relatie tot digitalisering en optimalisering van de dienstverlening zal worden bezien voor welke producten en diensten dit principe kan worden toegepast. Dit vraagt ook om vereenvoudiging van de regels, bijvoorbeeld door aanpassing van de Algemene Plaatselijke Verordeningen (APV's).

ad c. Voorwaarden creëren

Er is reeds een plan van aanpak voor de digitalisering van de dienstverlening, mede in relatie tot de nieuwe wetgeving. Langs diverse lijnen wordt hieraan projectmatig in BEL-verband gewerkt. Dit kan

nader worden aangevuld en verbreed. Als gevolg daarvan moet de organisatie waar nodig worden aangepast cq. moet daarin worden voorzien met nieuwe functies. Waar mogelijk zal in opleidingsplannen en ontwikkelingsplannen hierop worden ingespeeld zodat tijdig invulling wordt gegeven aan vorming en opleiding. De gemeenten zullen in hun begrotingen voldoende middelen vrij moeten maken om hieraan invulling te geven.

Voor de digitalisering van de dienstverlening zijn diverse projecten in voorbereiding. Er zal een integrale aanpak moeten komen, die wordt afgestemd op het dienstverleningsconcept en de andere BEL-trajecten. In bijlage 4 is een overzicht gegeven van diverse onderwerpen in het kader van de digitalisering.

Verder is in dit verband een goede informatiehuishouding een belangrijke voorwaarde voor het verder ontwikkelen van het dienstverleningsconcept. Inmiddels zijn al aanzetten gegeven voor het opzetten van een Informatiebeleid, als basis voor de Informatiehuishouding. Ook hiervoor loopt een apart traject.

Daarnaast wordt in de functiebeschrijvingen en –profielen gewerkt met competenties. Bij invoering van competentie management en een goede P&O cyclus kan invulling worden gegeven aan het blijven ontwikkelen van de organisatie, het management en de medewerkers. Vorming en opleiding zijn belangrijke onderdelen in deze cyclus.

ad d. Ontwikkelen van medewerkers: “mensen maken de organisatie”

Gelet op de Missie en Visie is het van groot belang dat er blijvend aandacht is voor het ontwikkelen van medewerkers. Hiertoe dienen jaarlijks werk- en ontwikkelplannen te worden opgesteld in het kader van de jaarlijkse P&O cyclus.

“Mensen maken de organisatie”: Het zijn de leidinggevenden en de medewerkers van de organisatie die zich er samen voor inzetten dat de doelstellingen van de organisatie worden gehaald; dat samen gewenste kwaliteiten ontwikkeld worden.

Een ontwikkelingsplan is een instrument waarmee wensen en ambities van medewerkers en de doelstellingen van de organisatie op elkaar kunnen worden afgestemd. En individuele ontwikkeling maakt organisatieontwikkeling mogelijk. Investeren in mensen moet het motto zijn. Daarbij kan bijvoorbeeld eens gekeken worden naar IIP (Investors in People), een kwaliteitssysteem dat echt hierop gericht is.

Welk type medewerker past binnen de nieuwe organisatie ? In aansluiting op de Missie en Visie kunnen we daar het volgende over zeggen:

Samen zoeken naar de juiste balans:

“Bij ons zoeken we samen naar de juiste balans: balans tussen orde en chaos, werk en prive, vrijheid en verantwoordelijkheid, hard werken en ontspannen, daarom zoeken we uitgebalanceerde mensen die kunnen improviseren, maar ook werken binnen vaste kaders. Mensen die het fijn vinden om zelf hun tijd in te delen, maar zich ook hard maken om hun “deadlines” te halen. Mensen die “breed” willen werken en voldoening vinden in het eindresultaat als ze een project van a tot z hebben afgerond. Deze mensen voelen zich thuis bij de werkorganisatie BEL. Een organisatie waar iedereen elkaars naam kent en waar er oog is voor de wensen van mensen om met passie te werken en te leven.”

ad e. Ruimtelijke structuur vormgeven

Parallel aan dit traject is de nieuwe huisvesting volop in voorbereiding. Rekening houdende met de nieuwe organisatieopzet en keuzes ten aanzien van de fysieke dienstverlening wordt uitgegaan van 6 tot 7 fysieke balies met bijbehorende werkplekken in de werkorganisatie ten behoeve van: Ruimte, Beheer openbare ruimte en Handhaving (3 loketten), Publiek (3 loketten), Belastingen (1 loket). Daarnaast zal er een centrale Receptie zijn. Verder wordt er rekening mee gehouden dat er (in de toekomst) Informatiezuilen in de centrale hal zullen komen, van waaruit bepaalde dienstverlening volledig digitaal kan plaatsvinden, dus zonder fysiek contact aan de balies.

Verder zullen er aansluitend aan de centrale hal diverse spreekkamers zijn ten behoeve van contacten tussen de burger en de backoffice medewerkers: meer inhoudelijk overleg en informatie, bespreken privacygevoelige zaken. Hierover zullen intern heldere afspraken gemaakt moeten worden over bijvoorbeeld wanneer er sprake is van "privacygevoelige zaken".

Opzet Frontoffices en Receptie voor de 3 gemeenten

De frontoffice in de werkorganisatie is als volgt in te delen:

A. Fysieke balies in de werkorganisatie:

1. balies voor de afdeling Publiek: burgerzaken en belastingen
2. balies voor Ruimte, Handhaving en Beheer openbare ruimte

B. Fysieke balies in gemeente Blaricum en Laren: voor met name **Burgerzaken** wordt in Blaricum en Laren een balie gecreëerd. In verband met de uitgifte van paspoorten en rijbewijzen zal geïnvesteerd moeten worden in een aparte kluis en een kleine safe voor de waardedocumenten tijdens de openstellingstijden. De bemensing van de baliefuncties in Laren en Blaricum vindt plaats vanuit de werkorganisatie BEL. Mede vanuit veiligheidsoogpunt dienen dit altijd tenminste 2 personen te zijn.

De baliefunctie ten behoeve van **Belastingen** zal wellicht alleen nodig zijn in bepaalde periodes, bijvoorbeeld na de verzending van de aanslagen. Voorzover deze balie niet wordt gebruikt kan deze worden aangewend voor burgerzaken.

De verwachting is dat er in totaal 6 tot 7 balies nodig zijn, waarvan in ieder geval 3 voor **Ruimte, Handhaving en Beheer openbare ruimte**. Het van de "kastje naar de muur sturen" wordt voorkomen door clustering van de gerelateerde taakvelden binnen "1 loket". De medewerkers van de betreffende frontoffices zijn breed opgeleid en kunnen veel vragen direct afhandelen. Door gebruikmaking van goede procesbeschrijvingen, werkinstructies en vorming en opleiding kan op die manier goede invulling worden gegeven aan een brede frontoffice waar veel zaken direct aan de balie kunnen worden afgedaan. Op termijn zullen hier ook steeds meer producten en diensten direct aan de balie worden verleend.

Binnen "Ruimte" valt ook het zogenaamde **Ondernemersloket**. Een loketfunctie specifiek ten behoeve van de ondernemers. Bemensing daarvan vindt in principe plaats door de bedrijfscontactfunctionaris. Indien nodig wordt deze bijgestaan door de inhoudelijk deskundigen op het gebied van Ruimtelijke ordening, vergunningverlening etc.

Daarnaast zal er een **centrale Receptie** zijn in de Werkorganisatie voor algemene vragen van burgers en doorverwijzing van bezoekers voor bijvoorbeeld vergaderingen.

Naast fysieke balies wordt er gewerkt met (kleine) spreekkamers nabij de centrale hal, waar meer privacygevoelige en meer inhoudelijke zaken kunnen worden besproken. Vooral voor de meer inhoudelijke besprekingen zullen de backoffice-medewerkers van Ruimte, Handhaving en Werken gebruik maken van deze spreekkamers.

Voor **Sociale Zaken** beschikt de gemeente Huizen over de frontoffice voor de gemeenten die deze taken aldaar hebben ondergebracht. Indien gewenst kan een frontoffice-medewerker van Huizen naar de lokale frontoffice komen voor een specifieke afspraak cq. spreekuur. Hetzelfde zou kunnen gelden voor die taken die zijn uitbesteed aan bijvoorbeeld een gewestelijke milieudienst of brandweer.

Het **WMO-loket** is niet ondergebracht in het gemeentekantoor en ook niet in de werkorganisatie BEL. Deze loketfunctie wordt elders binnen de 3 gemeenten ondergebracht en is in het kader van deze notitie verder niet meegenomen.

De 3 gemeentebesturen beschikken binnen hun eigen huisvesting over een eigen **bestuurssecretariaat** dat zorgdraagt voor de opvang van bezoekers, die een afspraak hebben met 1 van de collegeleden. De besturen beschikken ook over een eigen vergaderruimte cq. spreekkamer voor bestuurlijk overleg met derden (externe relaties, burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties, etc.).

De **politie** heeft in de bestuursvleugel van Eemnes een eigen huisvesting met eigen balie ten behoeve van de burgers van Eemnes.

Klachten en meldingen

Het is van belang hierbij duidelijk onderscheid te maken tussen Klachten en Meldingen:

Klachten hebben betrekking op de wijze van dienstverlening door de werkorganisatie en kunnen via een formeel vastgestelde klachtenregeling worden ingediend bij de directeur van de werkorganisatie. Deze zal zorgdragen voor een correcte afhandeling van de klacht. Als dit naar de mening van de klager onvoldoende is kan vervolgens een procedure worden aangespannen via een externe klachtencommissie, naar verwachting zal dit worden vervuld door de **Nationale Ombudsman**.

Meldingen hebben betrekking op kleine uitvoerende zaken ten aanzien van bijvoorbeeld overhangend groen, kapotte stoeptegels, openbare verlichting, verstopte riolering, niet opgehaald huisvuil, illegaal bouwen door de buurman etc.. Deze meldingen zullen via een digitaal meldingssysteem rechtstreeks worden doorgeleid naar de buitendienst of een andere betrokken medewerker. De buitendienst beschikt over een aparte medewerker ten behoeve van dergelijke meldingen. Via een digitaal volgsysteem kan de afhandeling van dergelijke meldingen in de toekomst worden gevolgd door de burger.

Stappenplan en fasering

Het zal duidelijk zijn dat de verdere uitwerking en operationalisering van dit globaal beschreven concept nauw samenhangt met de rest van het BEL-traject en de huisvesting. Hieraan zal in de tweede helft van 2007 vorm en inhoud worden gegeven. Een nader te op te zetten stappenplan en planning zal als basis daarvoor dienen.

Bijlage 1: Missie Werkorganisatie BEL

1. ondersteunen en faciliteren 3 gemeentebesturen en bestuursstaven bij beleidsvoorbereiding en besluitvorming
2. in opdracht van de 3 gemeentebesturen producten en diensten leveren aan de burgers, bedrijven en instellingen van de 3 gemeenten
3. Wij bieden kwalitatief goede diensten voor een aanvaardbare prijs.
4. Wij zijn actief gericht op het behartigen van de belangen van de lokale gemeenschap.
5. Wij zijn betrokken bij groepen en individuen in onze gemeenschap; wij stellen ons daarbij open en klantgericht op.

Trefwoorden: ondersteunen, faciliteren, kwaliteit, belangenbehartiging, klantgericht,

Bijlage 2: Visie werkorganisatie BEL 2009 - 2012

1. Klanten en producten

- a. Wij leveren maatwerk waar nodig en standaardwerk waar dat kan, zowel voor de interne als de externe klant.
- b. Wij hebben onze organisatie ingericht op een goede uitwerking van onze diensten, afgestemd op de ontvanger (klant).

2. Interne organisatie en werkwijze

- a. Wij hebben een soepel draaiende organisatie waarbij de medewerkers zijn gericht op samenwerken en resultaat.
- b. Onze medewerkers zijn goed opgeleid en deskundig.
- c. Contact leggen voor de burger is eenvoudig omdat wij makkelijk toegankelijk en bereikbaar zijn.
- d. Onze organisatie werkt vanuit het principe: leren en verbeteren.

3. Personeel, cultuur en leiderschap

- a. Onze medewerkers werken met plezier in en zijn trots op hun organisatie.
- b. Onze medewerkers zijn flexibel inzetbaar.
- c. Individuele competenties van medewerkers worden optimaal benut.
- d. Onze leiders inspireren en zijn mens- en competentiegericht.
- e. Onze organisatie is gericht op een goede balans tussen werken en vrije tijd.

4. Extern imago en positionering

- a. Wij staan bekend om onze goede, tijdige communicatie en specifieke klantinformatie.
- b. Wij zijn een vooruitstrevende organisatie, zonder voorop te willen lopen.
- c. Wij worden gewaardeerd om onze deskundigheid, betrokkenheid en onze pro-actieve houding.

Trefwoorden: open, flexibel, mens- en competentiegericht, vooruitstrevend, trots.

Bijlage 3: Organisatieprincipes- en uitgangspunten

Uitvoeringsorganisatie, gericht op uitvoering taken conform wensen en belangen 3 gemeenten
Gebalanceerde aandacht voor alle drie gemeenten en hun identiteit: belangenbehartiging
Procesgericht
Volgens INK-model werken ? Leren en verbeteren
Competentiemanagement ?
Kern(taken)organisatie
Aantal hiërarchische lagen beperkt
Verantwoordelijkheden/bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie
Generalist versus specialist: beperkt specialisme in organisatie.
Geen "ambtenarencultuur"
Denken en werken vanuit resultaten en mijlpalen
Vervult primair opdrachtnemersrol voor 3 gemeenten
Werken volgens vastgestelde jaarplannen, programma's en (prestatie)contracten
Leveren van kwaliteit in goede prijs/kwaliteitsverhouding
Klantgerichte organisatie (eindgebruikers en afnemers)
Efficiënte en doelmatige organisatie
Bereikbaar en toegankelijk door logische en inzichtelijke opbouw organisatie
Integraal en projectmatig werken
Goede werkplek en loopbaanontwikkeling medewerkers

Bijlage 4: Vormen van dienstverlening

Fysieke dienstverlening: frontoffice: loketfunctie in werkorganisatie volgens brede opzet:

- *receptie*
- *burgerzaken (paspoorten, rijbewijzen)*
- *belastingen*
- *ruimte en handhaving (incl. accountmanagement/regie vergunningen)*
- *bedrijven (economische zaken)*
- *beheer openbare ruimte*
- *aparte Loketfunctie in Blaricum en Laren (beperkte dienstverlening)*

Telefonische dienstverlening:

Digitale dienstverlening (globaal tijdpad en doelstellingen):

- *Algemeen: digitale dienstverlening (producten en diensten)*
- *Digid invoeren*
- *Wet Puberr invoeren*
- *digitaal bodeminformatiesysteem*
- *digitale luchtfoto's en GIS-kaarten*
- *BAG invoeren*
- *alle bestemmingsplannen digitaliseren*
- *digitale (omgevings)vergunningen aanvragen (WABO)*
- *digitaal meldingensysteem en –volgafhandelingssysteem*
- *documenttair structuurplan/managementsysteem invoeren*
- *digitalisering archief*

Bijlage 5: Kwaliteitscriteria dienstverlening (kwaliteitshandvest)

Fysieke dienstverlening:

- de inrichting van de publieksbalies wordt door de burger als transparant, laagdrempelig ervaren met voldoende privacy
- de publieksbalies kennen ruime openingstijden en een avondopenstelling tot 20.00 uur
- het gemeentekantoor is goed bereikbaar voor iedereen, met voldoende parkeergelegenheid
- de burgers kunnen voor meerdere, met elkaar samenhangende zaken, aan één balie terecht
- het contact met de burger is persoonlijk, vriendelijk en oplossingsgericht
- periodiek vinden klanttevredenheidsonderzoeken plaats. De resultaten worden openbaar gemaakt en de uitkomsten gebruikt ter verbetering van de dienstverlening
- er worden altijd ontvangstbevestigingen verstuurd met vermelding reactietermijn
- de burgers van Laren en Blaricum kunnen binnen hun eigen gemeente terecht bij een loket voor bepaalde producten en diensten (nader in te vullen)

Schriftelijke dienstverlening:

- wij antwoorden op mail binnen 1 week
- wij antwoorden op brieven binnen (maximaal) 4 weken
- de vergunningen worden in principe binnen 6 weken afgehandeld (nieuwe wet binnen 8 weken)
- de complexe vergunningen (nieuw) worden in principe binnen 20 weken afgehandeld (nieuwe wet binnen 26 weken)

Telefonische dienstverlening:

- de telefoon wordt binnen 3 keer (intern) of 15 seconden (extern) opgenomen
- bij verhindering van een medewerker wordt een terugbelafspraak gemaakt die altijd wordt nagekomen

Digitale dienstverlening:

- de gemeentelijke website is laagdrempelig, permanent toegankelijk, verstrekt brede, actuele informatie over gemeentelijke producten en diensten
- de gemeentelijke website kent proactieve en interactieve gebruiksmogelijkheden voor de burger

Meldingen:

- wij hebben een 24 uren piketdienst voor calamiteiten en urgente meldingen
- de meldingen over openbare ruimte worden gemiddeld binnen maximaal 5 werkdagen afgehandeld
- acute storingen/meldingen worden binnen 48 uur verholpen

Interne organisatie::

- de verantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie
- wij dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid over bereikte resultaten
- wij hebben intercollegiale betrokkenheid
- wij hebben vertrouwen in elkaar
- er is geen verkokering
- wij zijn intern servicegericht
- er is een open en communicatieve cultuur
- wij huldigen het principe "afspraak is afspraak"
- "klachten zijn kansen"

Bijlage 6 het INK-managementmodel

Het INK is een stichting met als doelstelling het verhogen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering op basis van het INK-managementmodel. Dit model wordt inmiddels door het management van honderden bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties in Nederland gebruikt.

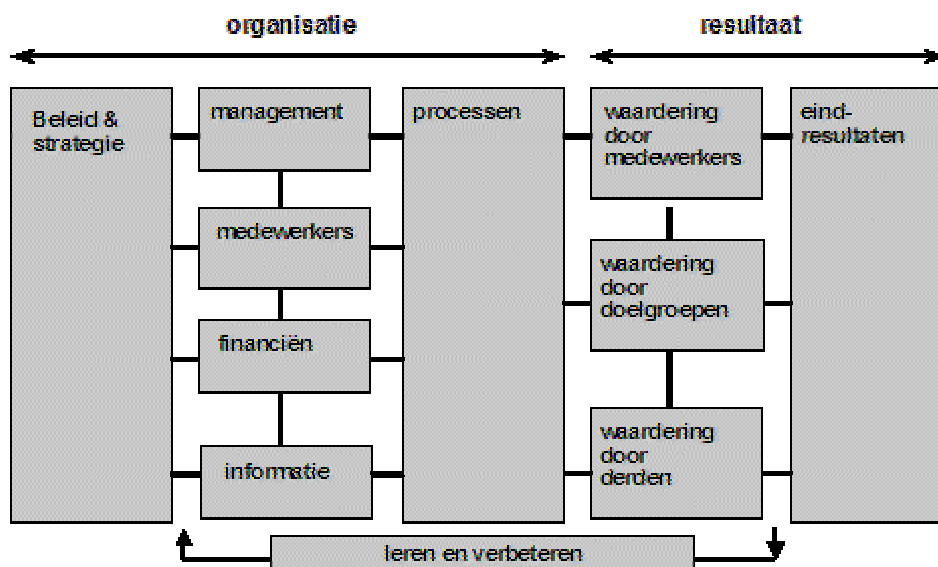
Het INK is in 1991 opgericht op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken onder de naam Instituut Nederlandse Kwaliteit. Sinds 2000 is de formele naam kortweg INK.

Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties: de variant van INK-model van de

Bestuursacademie

Het KO-model van de Bestuursacademie Nederland (BAN-Kwaliteit) is een speciaal voor de gemeenten, waterschappen en provincies uitgewerkte versie van het INK model. Het kwaliteitsmodel beoogt op een integrale wijze kwaliteitsdenken in overheidsorganisaties te bevorderen (integrale kwaliteitszorg). In het model wordt rekening gehouden met bedrijfsvoeringaspecten, de mogelijkheden van de organisatie zelf, de wensen van in- en externe klanten en met relevante derden. Door middel van een positiebepaling wordt aangegeven waar een organisatie zich op een 'kwaliteitsladder' bevindt en op welke resultaatgebieden verbeteringen mogelijk zijn.

Binnen het KO-model staat het realiseren van maatschappelijke effecten als taak van de overheid voorop. Het KO-model kent daarvoor zes organisatiegebieden: Beleid en strategie, Management, Financiën, Medewerkers, Informatie en Processen. Deze organisatiegebieden moeten uiteindelijk resulteren in vier meetbare resultaatgebieden, namelijk waardering door medewerkers, waardering door doelgroepen, waardering door derden en in eindresultaten (zie schema hieronder)



In het kwaliteitsmodel wordt onderscheid gemaakt in enerzijds **organisatiegebieden** en **resultaatgebieden** anderzijds.

De ontwikkeling van de organisatie verloopt via vijf ontwikkelingsfasen.

Op de organisatie-, resultaatgebieden en de ontwikkelingsfasen wordt nu verder ingegaan.

A. De organisatiegebieden.

De organisatiegebieden moeten inzicht bieden in de wijze waarop gewerkt wordt en hoe de organisatie is ingericht.

In het model worden de volgende gebieden onderscheiden:

- I. beleid en strategie,
- II. management,
- III. medewerkers,
- IV. financiën,
- V. informatie en
- VI. processen.

Als voorbeeld het organisatiegebied **Beleid en strategie**

Binnen het aandachtsgebied Beleid en strategie worden de volgende deelaspecten onderscheiden:

- * bestuurlijk-ambtelijk samenspel;
- * missie en doelen;
- * beleidsontwikkeling;
- * cultuur;
- * toetsing en verbetering van beleid en strategie.

B. De resultaatgebieden

Een organisatie organiseert en voert activiteiten met een bepaald doel uit. Deze doelen kunnen heel verschillend zijn. Het kan voor een organisatie bijvoorbeeld belangrijk zijn om winst te maken maar het is ook belangrijk om een goed werkklimaat voor de medewerkers te scheppen.

Bij overheidsorganisaties gaat het uiteindelijk om het realiseren van maatschappelijke effecten.

Voorbeelden van deze effecten zijn: minder overlast door verslaafden, minder dodelijke ongevallen in het verkeer of meer mogelijkheden voor kinderopvang. Of de ingezette activiteiten ook daadwerkelijk hebben geleid tot een gewenste effect moet worden gemeten. In het kwaliteitsmodel moeten de resultaatgebieden informatie bieden of de uitgevoerde activiteiten tot een gewenst resultaat hebben geleid.

De volgende resultaatgebieden zijn in het kwaliteitsmodel opgenomen:

- I. waardering door medewerkers,
- II. waardering door doelgroepen,
- III. waardering door derden en
- IV. eindresultaten.

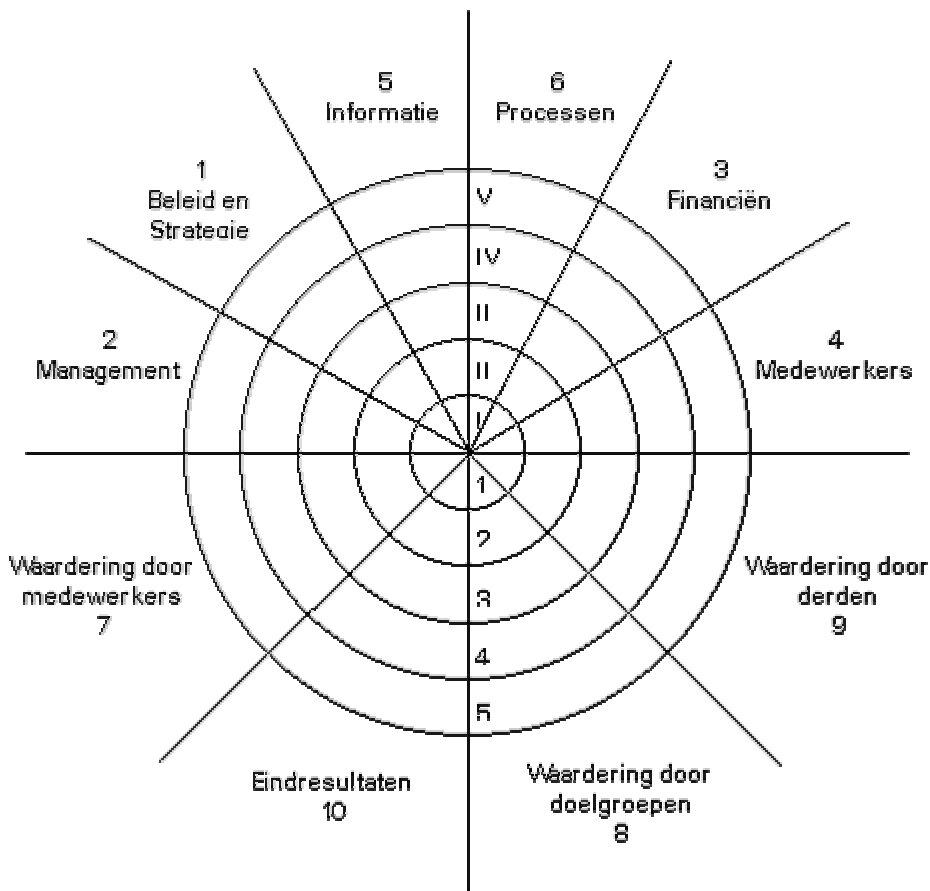
C. De ontwikkelingsfasen

In het proces om te komen tot kwaliteit in alle aspecten van bedrijfsvoering wordt een aantal

ontwikkelingsfasen onderkend. Elke fase die wordt doorlopen heeft een aantal specifieke kenmerken. De volgende ontwikkelings- of groeifasen worden onderscheiden:

- Fase 1: activiteit georiënteerd
- Fase 2: proces georiënteerd
- Fase 3: systeem georiënteerd
- Fase 4: keten georiënteerd
- Fase 5: excelleren en transformeren

Door middel van uitgebreide vragenlijsten wordt de stand van de organisatie op alle organisatiegebieden en resultaatgebieden vastgelegd. Er wordt een zogenaamde profielschets van de organisatie gemaakt (tabel met weergave van de waarden) en een grafische weergave in de vorm van een 'spinnenweb'.



Verschillen met het INK-model:

- In het KO-model neemt het aandachtsgebied Beleid en Strategie een centrale plaats in (bij het INK-model is dit Leiderschap). Deze keuze is vanwege de maatschappelijk taak van de overheid.
- In het KO-model wordt zowel met bestuurlijke als ambtelijke aspecten van bedrijfsvoering rekening gehouden. Dit komt ondermeer tot uiting in de subcategorie "Bestuurlijk en ambtelijk samenspel" binnen het aandachtsgebied Beleid en strategie.
- In het overheidsmodel wordt een breed scala aan "klanten" (doelgroepen) onderscheiden en ook "derden" (andere besturen, projectontwikkelaars e.d.).
- Financiën wordt op een andere manier ingevuld. Met name integriteit en transparantie hebben een belangrijke functie.

Stappenplan

In het verbeterproces wordt een aantal stappen onderscheiden:

1. voorlichting aan alle betrokkenen over inhoud en functie van het kwaliteitsmodel;
2. uitvoeren van een positiebepaling;
3. uitvoeren van interne audits om de betrouwbaarheid van de positiebepaling te toetsen;
4. uitvoering van een externe audits om na te gaan welke kwaliteit door sleutelfiguren wordt ervaren;
5. organiseren van een verbeterconferentie;
6. implementatie en vervolg.

“Plan – Do –Check – Act” cyclus

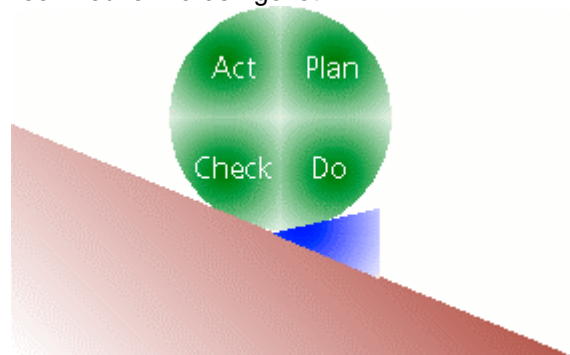
Het continue leren en verbeteren is de essentie van de zogenaamde “Deming cirkel”:



De Deming-cirkel laat zien, dat er in een organisatie vier soorten activiteiten nodig zijn:

- Plan: Bedenk van tevoren welke producten of diensten geleverd zullen gaan worden, en op welke wijze deze moeten worden gemaakt. Deze activiteit is dus een belangrijk deel van dat wat hierboven is beschreven bij het *organiseren*.
- Do: Voer uit wat er in Plan bedacht is (*zorgvuldig samenwerken*).
- Check: Verifieer geregeld of dat wat er in Plan bedacht is ook daadwerkelijk in Do heeft plaatsgevonden. Als dat niet het geval is, onderzoek dan waar dat door komt (bijvoorbeeld: te ambitieuze doelstellingen, te weinig capaciteit, meer klanten en op andere tijden dan verwacht, veranderde klantenwensen). Tezamen met de volgende activiteit is deze activiteit het gedeelte van het *organiseren* dat niet in Plan zit (het *flexibel* zijn).
- Act: Doe iets met de constatering uit Check (bijvoorbeeld in een “beoordeling”); het is immers niet zinvol om alleen maar te constateren dat iets niet is gegaan zoals gedacht, zonder daarbij na te gaan of dat in de toekomst vermeden kan worden. Dat betekent dat er wijzigingen in Plan (ofwel in het *organiseren*) aangebracht moeten worden.

Niet voor niets is de Deming-cirkel een cirkel: na de besluitvorming van Act, zal er opnieuw ge-Plan-d moeten worden (lees: aanpassingen bedacht worden), waarna dit wordt uitgevoerd, de haalbaarheid gecheckt, en acties daarop ondernomen. Enzovoort, enzovoort. Om die dynamiek zichtbaar te maken, kan de Deming-cirkel tegen een heuvel worden gezet:



De heuvel staat voor een steeds betere kwaliteit, ofwel het steeds beter voldoen aan steeds toenemende verwachtingen van klanten. Door de Deming-cirkel steeds maar weer te doorlopen, kan de kwaliteitsheuvel worden beklommen.

Het plaatje laat tevens een wig onder de Deming-cirkel zien. Deze wig is een zeer relevant deel van een goed kwaliteitssysteem: hij voorkomt immers dat de cirkel weer van de kwaliteitsheuvel afrolt. De wig symboliseert de kwaliteitsborging, ofwel het minimum kwaliteitsniveau dat een bedrijf op zeker moment wil halen. De borgingswig heeft dus een sterke binding met Plan, wanneer immers afspraken over de werkwijze worden gemaakt. Het is, zoals in het plaatje goed opvalt, erg belangrijk de borgingswig geregeld 'mee te trekken' met de Deming-cirkel, omdat anders het effect ervan verdwijnt.

Bijlage 7 Investors in People als kwaliteitssysteem



Investors in People !

Mensen werken graag bij bedrijven waar ze veel kunnen leren. Waar de werkomgeving leuk is. Waar ze gewaardeerd worden om wat ze doen en waar hun bijdrage aan het geheel erkend wordt. Maar hoe weet je van te voren dat een werkgever je dit allemaal kan bieden? En andersom, als jij zo'n werkgever bent: hoe maak je duidelijk aan (potentiële) werknemers dat jouw organisatie dit ook belangrijk vindt? Mond-tot-mond-verhalen over je goede bedrijfsvoering werken natuurlijk het beste.

Tevreden medewerkers: ze werken met meer plezier, en zorgen ervoor dat processen goed verlopen en organisatiedoelen gehaald worden.

Tevreden medewerkers zijn de beste reclame voor je organisatie. En een ander voordeel van tevreden medewerkers: ze werken met meer plezier, dus beter en zorgen er zo voor dat processen goed verlopen en organisatiedoelen gehaald worden. Dat is ook de grondgedachte van "Investors in People": het keurmerk dat "bewijst" dat een bedrijf structureel en resultaatgericht aandacht besteedt aan ontwikkelingsgericht personeelsbeleid.

In Nederland komen er steeds meer organisaties die zich officieel "Investor in people" (IiP) mogen noemen. En je mag jezelf pas zo noemen als de medewerkers het in jouw organisatie ook zo zien. Mooie procedures op papier betekenen niets. Mooie procedures op papier zijn misschien niet eens altijd nodig. Het gaat er om dat de mensen in jouw organisatie er inderdaad van overtuigd zijn dat ze gestimuleerd worden in hun ontwikkeling, dat ze voorbeelden kunnen noemen van wat ze geleerd hebben en welke ontwikkelactiviteiten er zijn geweest. Dat ze weten wat hun bijdrage is aan de verwezenlijking van de doelstellingen van het bedrijf. IiP schrijft geen instrumenten voor. Bij IiP gaat het om het resultaat. Wat vertellen en vinden de medewerkers? Dat is het bewijsmateriaal: 'feelings are facts'.

Je kunt IiP ook gewoon zien als een stok achter de deur. Er zijn meer systemen die ervoor zorgen dat je goed voor je personeel zorgt. Maar omdat aan IiP een keurmerk hangt, word je gedwongen om eens in de zoveel tijd te evalueren.