



REKENKAMERCOMMISSIE PURMEREND EN BEEMSTER

Onderzoek naar Dienstverlening

Onderzoek Dienstverlening

Nota van bevindingen

Inhoudsopgave

Observaties.....	4
Aanbevelingen.....	8
Reactie College.....	9
Nawoord Rekenkamercommissie.....	10
1. Rekenkamercommissie onderzoekt dienstverlening.....	12
1.1 Is de overheid een dienstverlener?.....	12
1.2 Gemeente als monopolist legt wellicht grotere verantwoordelijkheid neer.....	12
1.3 Ontwikkelingen rondom de dienstverlenende rol van de gemeente.....	12
1.4 Doelstelling van het onderzoek.....	15
1.5 Centrale vraag en onderzoeksvragen.....	15
1.6 Definities in de context van dienstverlening.....	15
2. Kaderstelling door de raad.....	16
2.1 Geen beleid op dienstverlening of een programma dienstverlening.....	16
2.2 Dienstverlening valt onder programma Publieksdiensten.....	16
2.3 Opvallende punten.....	19
2.4 Raadsbesluit en bespreking van doelstellingen digitalisering.....	19
2.5 Directiebesluit rol van het KCC.....	19
3. De ontwikkeling van het KCC.....	21
3.1 Ontwikkeling KCC in de periode 2007- 2014.....	21
3.2 In 2014 besluit tot handhaving van de huidige situatie.....	21
3.3 Ontwikkeling sindsdien gericht op samenwerking en energie in de organisatie.....	21
4. Kanalen van dienstverlening.....	23
4.1 Opvallende punten.....	23
4.2 Het kanaal balie.....	23
4.3 Het kanaal telefoon.....	24
4.4 Het kanaal website.....	24
4.5 Het kanaal e-mail.....	25
4.6 Het kanaal post.....	25
4.7 Webcare.....	26
4.8 Kanaalintegratie in de processen.....	26
4.9 Sturing op het kanaal internet.....	26
5. Digitale dienstverlening.....	27
5.1 Benchmark digitale dienstverlening overheid december 2014 (Ernst & Young).....	27
5.2 Afname digitale producten.....	27
5.3 Benchmark digitale dienstverlening 2015.....	30
5.4 Levert het echt wat op?.....	31
6. Beoordeling door inwoners, bedrijven en instellingen.....	33
Bijlage I: Conceptueel model.....	35
Fase 1: Dienst geeft Antwoord©.....	36

Fase 2: Kanaal geeft Antwoord©	36
Fase 3: Frontoffice geeft Antwoord©	37
Fase 4: Gemeente geeft Antwoord©	37
Bijlage II: Geraadpleegde bronnen.....	40
Bijlage III: Uitwerking volwassenheidsscore en status per product.....	41

Observaties

De Rekenkamercommissie (RKC) heeft onderzoek gedaan naar de dienstverlening van de gemeente Purmerend. Dienstverlening is een breed begrip. Voor dit onderzoek geldt de volgende definitie :

“Het door de gemeente op aanvraag verstrekken van een product, dienst of informatie aan een inwoner, bedrijf of instelling. De gemeente verstrekt het product, de dienst en/of informatie binnen de daarvoor geldende kaders van wettelijke, maximale reactietermijnen en gemeentelijk gestelde kwaliteitsnormen. Het gaat hierbij altijd om een 1:1 transactie.” Het sociaal domein valt buiten de scope van dit onderzoek.

Voorbeelden van gemeentelijke dienstverlening zijn het verstrekken van een bouwvergunning of paspoort aan een inwoner en het verstrekken van een advies aan een ondernemer die zich in Purmerend wil vestigen.

1. In één keer het juiste antwoord en digitale dienstverlening

De gemeente bekleedt, gezien vanuit het perspectief van dienstverlening, een unieke positie. Inwoners, bedrijven en instellingen kunnen niet kiezen waar zij hun producten en diensten afnemen. Je zou kunnen zeggen dat de gemeente een monopoliepositie bekleedt. “Klanten” kunnen tegenstrijdige informatie ontvangen, het kan lang duren voordat zij de gewenste informatie krijgen of zij kunnen heel vaak worden doorverbonden: de klanten zullen altijd (moeten) blijven komen. Wellicht dat juist deze verplichte winkelnering een grote verantwoordelijkheid bij de gemeente neerlegt om er voor te zorgen dat zij de gemeentelijke dienstverlening op orde heeft.

Zowel de regering als de VNG hebben reeds tien jaar geleden de publieke dienstverlening op de agenda gezet. De landelijke akkoorden en afspraken betreffen zowel de kwaliteit van de dienstverlening als de voortgang van de digitalisering van de dienstverlening. Denk daarbij aan doelstellingen als:

- Inwoners, bedrijven en instellingen krijgen antwoord binnen een gestelde reactietermijn
- Inwoners, bedrijven en instellingen krijgen eenduidige informatie (geen tegenstrijdigheden)
- Inwoners, bedrijven en instellingen krijgen in één keer antwoord (beperkt doorverbinden)
- Producten worden zoveel mogelijk digitaal aangeboden (24/7 via internet)

2. De gemeenteraad van Purmerend heeft geen kader gesteld voor gemeentelijke dienstverlening (hoofdstuk 2)

Noch de gemeenteraad noch de gemeentelijke organisatie heeft een overkoepelend kader opgesteld met betrekking tot gemeentelijke dienstverlening. De meeste onderzoeken van de rekenkamercommissie starten bij het centrale beleidsstuk dat de raad heeft vastgesteld. Hierin staan de beoogde maatschappelijke effecten van het beleidsveld en de doelstellingen. Voor het thema dienstverlening is opvallend genoeg geen kader voorhanden dat door de raad is vastgesteld. De gemeenteraad legt wel doelstellingen voor de gemeentelijke dienstverlening vast, dit vindt plaats bij de behandeling van de programmabegroting waarin dienstverlening onderdeel is van het programma Publieksdiensten. De gemeenteraad heeft expliciet besloten dat de gemeente Purmerend inzet op de digitalisering van de gemeentelijke dienstverlening, mede met het oog op de efficiëntieslag die hierdoor gemaakt kan worden.

3. Dienstverlening blijvend in ontwikkeling (hoofdstuk 3)

De organisatie staat niet stil in de ontwikkeling van de gemeentelijke dienstverlening. Afdelingshoofden van de betrokken afdelingen weten elkaar te vinden en werken nauw samen in de

verbetering van gemeentelijke dienstverlening. De insteek is pragmatisch en redenerend vanuit het perspectief van inwoners, bedrijven en instellingen. Uit de gehouden interviews is het beeld ontstaan dat het team KlantContactCentrum (KCC) een betrokken en gedreven team is. De leden van het team kennen de organisatie goed en weten waar ze welke vraag neer moeten leggen. Collega ambtenaren die zichtbaar zijn voor de inwoners, zoals de wijkmanager en beheer en handhaving, geven aan korte lijnen te onderhouden met team KCC. De vragen die zij buiten krijgen zetten ze door naar het KCC. Vanuit betrokkenheid en dankzij de korte lijnen volgen de medewerkers van het KCC de afhandeling op onderdelen maar zij hebben geen regiefunctie in de afhandeling.

4. Eenheid in en integratie van de verschillende kanalen - telefoon, balie, email, website, post (hoofdstuk 4)

- Voor zover de rekenkamercommissie heeft kunnen constateren, is er geen bewuste sturing op kanaalintegratie in de gemeentelijke dienstverlening. Denk daarbij aan een inwoner die een brief van de gemeente ontvangt en vervolgens nadere informatie op zoekt op de website van Purmerend. Bij volledige integratie van de kanalen is de inhoud geheel op elkaar afgestemd en krijgt de inwoner precies dezelfde informatie ongeacht of hij de website raadpleegt, belt of naar de balie komt. De goede onderlinge verhoudingen en de afstemming tussen managers en medewerkers zorgen voor integratie op onderdelen. Voor zover de RKC heeft kunnen waarnemen is er ruimte voor verbetering in de afstemming van het kanaal internet en de overige kanalen en het kanaal post en de overige kanalen.
- De RKC heeft geen formeel besluit kunnen vinden over de sturing op een bepaald kanaal. Andere gemeenten sturen vaak op het gebruik van het kanaal internet omdat dit kanaal 24/7 open is en kosteneffectief is tegenover de andere kanalen.
- De gemeente Purmerend past geen prijsdifferentiatie toe. Een product dat zowel bij de balie als via de website met DigiD kan worden afgenomen heeft via beide kanalen dezelfde prijs. Prijsdifferentiatie kan worden toegepast om digitale afname te stimuleren.
- Purmerend heeft meerdere balies met deels een eigen telefoonnummer. De ambtelijke organisatie geeft aan dat er per keer wordt afgewogen wat de meerwaarde is van het team KCC als frontoffice voor een bepaald product of bepaalde dienst. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de keuze voor een eigen balie/telefoonnummer afhankelijk is van de expertise die nodig is om vragen goed te kunnen beantwoorden.
- Voor zover de RKC heeft kunnen constateren, is er geen eenheid gebracht in de processen en de werkwijze van de verschillende balies en telefoonnummers. Dit resulteert er in dat balies verschillende openingstijden hebben, de KCC-ers en baliemedewerkers met verschillende softwarepakketten werken voor registratie van vragen.
- Uit de interviews komt naar voren dat men op dit moment niet unaniem tevreden is over de website. Inwoners, bedrijven en instellingen kunnen de informatie die zij zoeken niet gemakkelijk vinden. Vanuit het loket ondernemers is op dit moment zelfs een eigen website in beheer omdat zij van mening is dat de informatie die zij aan ondernemers willen bieden, niet een plaats kan krijgen op de gemeentelijke website. Er is een werkgroep gestart die in 2016 met een voorstel komt voor een nieuwe inrichting van de website
- Informatie verstrekt via post wordt door de vakafdeling zelf uitgezet. De vakafdeling zoekt daarbij vaak contact met team KCC en team Communicatie maar dit is niet een formele (werk)afspraken. De Rekenkamercommissie acht deze afstemming wenselijk. Informatie die per post wordt verstuurd kan namelijk vragen oproepen die inwoners vervolgens per telefoon stellen of waarbij de inwoner op de website op zoek gaat naar aanvullende informatie of antwoorden op vragen.

5. Kengetallen kosten digitale dienstverlening versus overige kanalen (hoofdstuk 5)

In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft het adviesbureau Ecorys (in samenwerking met het Deense adviesbureau Incentive) onderzocht in hoeverre Deense kengetallen rond digitale dienstverlening toepasbaar zijn op de Nederlandse situatie. In Nederland bestonden ook al kengetallen van de verschillende overheidskanalen. Met dit onderzoek zijn de Nederlandse kengetallen geactualiseerd en gevalideerd. Digitale dienstverlening heeft per transactie de laagste kosten, baliebezoek brengt de hoogste kosten met zich mee.

In onderstaande tabel een overzicht van de kosten (kengetallen) per transactie per kanaal. Zo wordt inzichtelijk dat het kengetal voor een baliebezoek €10,29 per transactie is tegenover een kengetal van digitale dienstverlening van €4,12 per transactie (beide betreffende het minimum).

Besparingen digitale overheid					
Kengetallen kosten	Balie	Briefpost	E-mail	Telefoon	E-services
Denemarken	€ 14,00	€ 11,70	€ 11,00	€ 7,80	€ 4,20
Nederland minimum	€ 10,29	€ 7,89	€ 7,20	€ 6,17	€ 4,12
Nederland maximum	€ 14,40	€ 15,09	€ 14,40	€ 12,35	€ 8,23

Tabel 1: Mogelijke besparing digitale overheid

Het onderzoek van Ecorys en Incentive voor BZK heeft geresulteerd in het rapport “Kengetallen voor kosten overheidstransacties - Een toets op de Deense kengetallen voor bruikbaarheid in de Nederlandse situatie (februari 2016)”. Deze informatie is met name interessant in combinatie met het bewust sturen op kanalen in de gemeentelijke dienstverlening. Voorbeelden van sturing zijn het toepassen van prijsdifferentiatie op basis van het gebruikte kanaal en het actief sturen op het gebruik van de website in alle contacten met de burger.

6. Purmerend loopt iets achter in de volwassenheid van de digitalisering t.o.v. vergelijkbare stedelijke gemeenten (hoofdstuk 5)

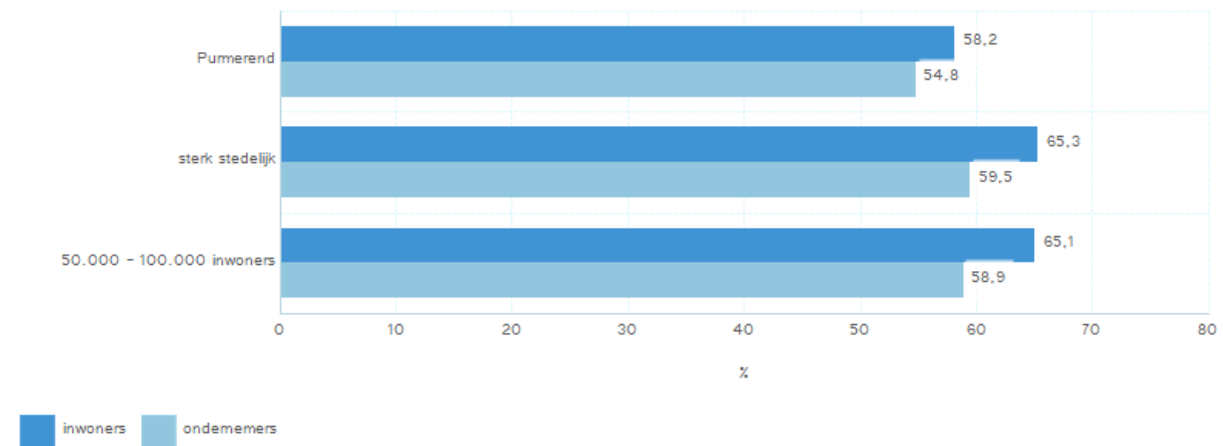
Begin 2016 heeft Deloitte de uitkomsten van het onderzoek naar de digitale dienstverlening van gemeenten openbaar gemaakt. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Economische Zaken. In de digitale benchmark 2015 is per overheidsproduct vastgelegd of het mogelijk is het product digitaal aan te vragen en wat de volwassenheid van het product is. Voor de gemeenten zijn 44 unieke producten onderzocht. Hiervan zijn 23 specifiek voor burgers en 8 specifiek voor ondernemers; 13 producten hebben betrekking op beide doelgroepen. In totaal zijn 57 producten onderzocht. Voor het bepalen van het volwassenheidsniveau van een product is de volgende indeling gehanteerd:

- Niet digitaal alleen informatie (is een laag volwassenheidsniveau qua digitalisering)
- Digitaal downloaden (PDF) en printen
- Digitaal downloaden, invullen en weer verzenden
- Achter DigiD of e-Herkenning (is een hoog volwassenheidsniveau qua digitalisering)

De volwassenheidsscore varieert van 0 tot en met 100, waarbij 0 gelijk staat aan 'niet digitaal', en 100 aan 'zeer digitaal'. In de gemeente Purmerend bedraagt de gemiddelde volwassenheidsscore van digitale producten in 2015 58,2 voor inwoners en 54,8 voor ondernemers. De volwassenheid van

digitale producten voor inwoners in de gemeente Purmerend is hoger dan het landelijke gemiddelde maar blijft iets achter bij vergelijkbare stedelijke gemeenten. Voor alle gemeenten tezamen is de totaalscore 56% digitale volwassenheid. Dat is een stijging van 4% ten opzichte van 2014. De verschillen tussen gemeenten zijn nog steeds groot. De laagste score is 23% en de hoogste is 87%.

Score digitale volwassenheid (score 0-100)



Figuur 1: Digitale volwassenheid , Deloitte (2016)

Over het algemeen scoren gemeenten met meer inwoners hoger dan kleinere gemeenten, maar de grootste stijging zit juist bij de kleinere gemeenten. De gemeente Den Haag staat met een score van 87% bovenaan, net als in 2014, gevolgd door de gemeente Molenwaard (29.000 inwoners) met 86%. De top 10 kent twee nieuwkomers, de gemeente Dordrecht en de gemeente Nieuwkoop.

7. Driekwart van de contacten via de traditionele kanalen van balie en telefoon (hoofdstuk 6)

Onderzocht is via welk kanaal de panelleden van de Omnibusenquête hun dienstverlening afnemen. Een bezoek aan het stadhuis of werkplein komt het meest voor (48%), gevolgd door telefonisch contact (26%). Digitaal contact is er via internet (12%) en e-mail (10%). Opvallend is dat de traditionele kanalen balie en telefoon samen staan voor bijna driekwart (74%) van alle contacten.

De beoordeling van de gemeentelijke dienstverlening van het laatste contact dat de inwoner had met Purmerend varieert per wijze van contact. Bezoek op kantoor of aan huis, internet en telefonisch contact worden beter beoordeeld dan schriftelijk en emailcontact. Het emailcontact krijgt net geen voldoende (5,8). Ten opzichte van 2013 is de beoordeling van contact via internet verbeterd: van 7,2 naar 7,5.

8. Inwoners geven Purmerend een voldoende - Omnibusenquête 2015 (hoofdstuk 6)

De panelleden van de Omnibusenquête geven een voldoende (6,9) voor de gemeentelijke dienstverlening in het algemeen. Tweederde deel had in de afgelopen 12 maanden contact met de gemeente. Dit ging voornamelijk over paspoort/rijbewijs, huisvuil/grof vuil of een bewonersmelding. Het cijfer dat inwoners aan de gemeentelijke dienstverlening geven is stabiel. De gemeente Purmerend kreeg in 2011 het rapportcijfers 7,0, in 2013 een 6,7 en in 2015 een 6,9. De panelleden geven bijna alle producten een ruime voldoende. Uitzondering is het oordeel over gemeentelijke dienstverlening betreffende bewonersmeldingen, deze scoort het rapportcijfer 5,8.

In de nota van bevindingen vindt u achtergrondinformatie en meer gedetailleerde informatie en cijfers per thema (zie inhoudsopgave)

Aanbevelingen

1. Ontwerp heldere doelstellingen voor dienstverlening

De belangrijkste aanbeveling van de Rekenkamercommissie Purmerend en Beemster (RKC PB) aan de raad is om een helder beleidskader te ontwikkelen en de daaruit af te leiden doelstellingen ten aanzien van gemeentelijke dienstverlening SMART¹ te maken. De doelstellingen vastgesteld voor het programma Publieksdiensten, als zijnde onderdeel van de meest recente jaarbegrotingen, kunnen hiervoor als input gebruikt worden. Dit kan bijdragen om de benoemde activiteiten tot verbetering van de dienstverlening te kunnen begrijpen, te beoordelen en hierop gericht te kunnen sturen.

2. Leg op kritieke onderdelen informele procesafspraken vast

De RKC PB constateert dat het KlantContactCentrum (KCC) goed samenwerkt en klantgericht is. Dit is belangrijk voor een beheersbare procesgang. Tegelijkertijd constateert de RKC PB ook dat de afstemming in het algemeen op informele wijze plaatsvindt. Hoewel dit in de praktijk effectief kan werken, beveelt de RKC PB aan om naast de bestaande informele afstemming afspraken op kritieke onderdelen ook formeel vast te leggen. Meer formele vastlegging is geen doel op zich, maar draagt bij aan het verder verbeteren van de samenwerking en de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers van Purmerend en Beemster.

3. Zorg voor integratie van de verschillende kanalen

De RKC PB is van mening dat er onvoldoende sturing op het gebruik van bestaande en eventuele nieuwe kanalen is. Het verdient aanbeveling om de ambities voor de komende jaren actueel te maken alvorens de kanaalintegratie verder te optimaliseren.

4. Verbeter de kwaliteit en eenheid van dienstverlening

De RKC PB beveelt aan om de digitale dienstverlening via de website verder te verbeteren. Hoewel de digitale volwassenheid van Purmerend afgelopen jaren toegenomen is, kan de toegankelijkheid en eenheid van digitale informatie op onderdelen nog verder verbeterd worden. Een duidelijke en goed werkende website is hiervoor essentieel.

De balies werken op dit moment met verschillende openingstijden, telefoonnummers en eigen softwarepakketten voor de registratie van vragen. Onderzoek of door hier meer eenheid in aan te brengen, de (digitale) dienstverlening verbeterd kan worden.

5. Zet in op meer gebruik van digitale dienstverlening

De RKC PB beveelt de raad aan om in te zetten op meer gebruik van de digitale dienstverlening. Digitale dienstverlening heeft per transactie de laagste kosten en is 24/7 bereikbaar. Door bewust te sturen op kanalen worden burgers gestimuleerd om gebruik te maken van de meest doelmatige vorm van dienstverlening. De RKC PB is van mening dat meer digitale dienstverlening niet ten koste hoeft te gaan van de toegankelijkheid van dienstverlening door burgers die minder goed in staat zijn gebruik te maken van digitale kanalen.

¹ SMART: Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdgebonden.

Afdeling Inwoners

De heer A.J. Bell MCM
Voorzitter Rekenkamercommissie Purmerend
Alhier

<i>uw brief van</i>	<i>uw kenmerk</i>	<i>ons kenmerk</i>	<i>datum</i>
30 september 2016	1326714	1332083	2 november 2016

onderwerp
onderzoek Dienstverlening

Geachte heer Bell,

Wij sturen u graag onze zienswijze op het onderzoek van de Rekenkamer naar onze gemeentelijke dienstverlening.
In een gesprek met u d.d. 26 oktober 2016 hebben we onze zienswijze reeds toegelicht.

Hieronder verwoorden wij onze zienswijze nogmaals door in te gaan op de aanbevelingen in uw onderzoeksrapport (op pagina 8):

1. De belangrijkste aanbeveling (aanbeveling 1) is om een helder beleidskader voor dienstverlening te ontwikkelen met daarvan af te leiden meetbare doelstellingen, opdat de raad beter kan sturen op verbetering van dienstverlening.

De beleidsdoelstelling voor dienstverlening zoals nu in de programmabegroting in programma 1 Dienstverlening staat, is het bereiken van tevreden bewoners, organisaties en bedrijven. Dit is het effect dat we met onze dienstverlening willen bereiken.

Wij menen dat te kunnen bereiken door het gesprek met onze bewoners, organisaties en bedrijven op de juiste manier te voeren. **Wat** wij daarvoor doen, staat beschreven in de programmabegroting. **Hoe** wij dat doen is aan de werkorganisatie, in opdracht van het College.

Ter toelichting: het KCC werkt volgens normen die zijn vastgelegd in de interne werkafspraken, gebaseerd op een zogeheten kwaliteitshandvest waarin servicenormen organisatie-breed zijn vastgelegd en gepubliceerd. Dit zijn normen op het gebied van snelheid (van beantwoording), doorloop- en behandeltijd, betrouwbaarheid en initiatief.

bijlage(n): Geen

behandeld door:
J. Teunisse

telefoonnummer
0299-452646

De tevredenheid van onze 'klanten' wordt gemeten door de Omnibusenquête en door klantenpanels. Het klantwaarderingcijfer wordt opgenomen in de programmabegroting.

Het op papier uitwerken van een gedetailleerder beleidskader voor dienstverlening met zogeheten 'smarte' doelstellingen, zoals u aanbeveelt, is niet meer passend in onze andere manier van werken. Goed luisteren naar de burger, naar de vraag achter de vraag en gezamenlijk met de burger een antwoord vinden op dienstverleningsvragen is nu ons motto.

2. Aanbeveling 2 gaat over het vastleggen van informele procesafspraken. Het KCC werkt achter de schermen met procesafspraken per team. Deze afspraken worden inmiddels vastgelegd en regelmatig geactualiseerd, zodat zij ter beschikking staan van de medewerkers van het KCC.
- 3, 5. Aanbeveling 3 en 5 betreffen de sturing op de verschillende contactkanalen. Uit onderzoek is gebleken dat de bewoners prijs stellen op het maken van een eigen keuze in de manier waarop zij in contact willen treden met de gemeente. Met name de jongeren stellen prijs op deze keuzevrijheid. Uw raad heeft zich herhaaldelijk uitgesproken voor zowel het digitale contact als het blijven aanbieden van het persoonlijke contact.
Ons beleid is tot nu daarom toe het aanbieden van zowel digitale contactmogelijkheden als website en e-mail, evenals het balie- en telefonische contact. Sinds 2015 nemen - tegen de verwachtingen in - vooral de telefonische contacten toe.
Aanbeveling 5 gaat ook in op het meer sturen op digitale dienstverlening. Wij sturen de burger echter niet naar een bepaald kanaal. Het is aan de burger om te bepalen via welk kanaal hij of zij met ons in contact wil treden. Wij sturen wel op automatisering en op het gemakkelijker maken voor de burger als zij het digitale kanaal willen gebruiken. Dat stelt eisen aan het gebruiksgemak van onze digitale formulieren en aan bijvoorbeeld de toegankelijkheid van onze website. Sinds kort pas zijn onze leveranciers in staat om de stappen in het totale werkproces, van digitale aanvraag op de website tot afhandeling in het backoffice, geheel geautomatiseerd te bouwen. Wij hebben gewacht op dit moment om onze digitale diensten actief te promoten. Een extern communicatieplan wordt nu voorbereid.
4. Aanbeveling 4 betreft de kwaliteit van de website en de verschillen in openingstijden en telefoonnummers in de dienstverlening. Wij hebben zeer recent, in voorbereiding op de inhuizing van afdeling Werk&Welzijn per 1 november in het verbouwde stadhuis, onderzocht of het gewenst is openingsuren en telefoonnummers gelijk te trekken. Dat leidt tot een aanpassing in openingsuren. Alle balieteams, behalve die van Werk&Welzijn, zijn bereikbaar via het centrale telefoonnummer. Het uitgangspunt hierbij is steeds de behoefte en het belang van de specifieke cliëntgroepen.

Er is geen behoefte aan uniforme software voor het registreren van burgervragen. Het nieuwe zaakstelsel dat wordt ingericht helpt met het uniform registreren van dossiers (zaken).

De website ondergaat op dit moment een grote verbeterslag in vorm en kwaliteit. Het concept "Toptaken" wordt leidend. Daardoor zal de toegankelijkheid een stuk beter

worden. Bovendien zal het beheer van de inhoud centraal komen te liggen, waardoor de eenheid in informatieverstrekking via de verschillende kanalen beter beheerd en bewaakt gaat worden.

Hoogachtend,

burgemeester en wethouders van Purmerend,
de secretaris, de burgemeester,

Nawoord Rekenkamercommissie

Op 2 november 2016 heeft de rekenkamercommissie de bestuurlijke reactie van het college ontvangen op het onderzoeksrapport naar dienstverlening. Deze reactie geeft de rekenkamercommissie geen aanleiding om de aanbevelingen aan te passen.

Naar aanleiding van de bestuurlijke reactie achten wij het wenselijk om de belangrijkste aanbeveling in dit nawoord toe te lichten. Deze aanbeveling is om heldere en meetbare doelstellingen voor dienstverlening te ontwikkelen, zodat de raad beter kan sturen op verbetering van dienstverlening.

Het college geeft aan dat de beleidsdoelstelling voor dienstverlening zoals nu in de programmabegroting staat, namelijk het bereiken van tevreden bewoners, organisaties en bedrijven, reeds gemeten wordt via de omnibusenquête. Het college geeft aan dat het op papier uitwerken van een meer gedetailleerd beleidskader niet meer passend is binnen de huidige manier van werken. Het motto is om goed te luisteren naar de burger, naar de vraag achter de vraag en gezamenlijk met de burger een antwoord te vinden op dienstverleningsvragen.

Bij het formuleren van meetbare doelstellingen is een goede balans van belang. Te gedetailleerde doelstellingen leidt tot teveel focus op het “binnen”. Te weinig meetbare doelstellingen kan leiden tot een gebrek aan richting.

Het college geeft aan dat het **wat** staat beschreven in de programmabegroting en **hoe** deze doelstellingen worden gerealiseerd aan de werkorganisatie is, in opdracht van het college.

De aanbeveling van de rekenkamercommissie is om het **wat** zoals beschreven in de programmabegroting te concretiseren en hier een heldere ambitie voor te formuleren. Als voorbeeld hierbij kan de doorontwikkeling van digitale dienstverlening en het verbeteren van de website worden genoemd. Het belang hiervan wordt in de programmabegroting wel benadrukt maar niet geconcretiseerd in heldere en meetbare doelstellingen.

Een ander voorbeeld is het informeren over het behalen van de wettelijke termijnen voor producten als identiteitsbewijzen, belastingen en vergunningen. Ook hiervoor kan eenvoudig een heldere en meetbare doelstelling worden opgesteld en kan de raad worden geïnformeerd over het al dan niet behalen van deze doelstelling.

De rekenkamercommissie is van mening dat het “van buiten naar binnen werken” en het formuleren van concrete, meetbare doelstellingen elkaar niet uitsluit maar elkaar juist versterkt. De problemen en vragen worden je 'van buiten' aangereikt; de oplossingen en het kader waarin die oplossingen moeten passen is de verantwoordelijkheid van het gemeentebestuur.

Over twee jaar voert de rekenkamercommissie een evaluatie uit waarin zij kijkt in hoeverre navolging is gegeven aan de aanbevelingen uit dit rapport.

Nota van bevindingen

1. Rekenkamercommissie onderzoekt dienstverlening

1.1 Is de overheid een dienstverlener?

In vele facetten is een overheid, ten opzichte van bedrijven, uniek voor wat betreft de rol die zij vervult in de maatschappij. De gemeente dient als overheidsorgaan het algemeen belang. De raad weegt de belangen van alle partijen en de doelstellingen van alle betrokkenen en komt dan tot een besluit. In de meeste uitvoerende processen van de gemeente is er geen sprake van dienstverlening. Denk aan de rol van handhaver van de APV, de beheerder van de openbare ruimte of de rol van ontwikkelaar van een bepaald terrein/gebied. In al deze processen zal de gemeente trachten om een dienstverlenende grondhouding aan te nemen maar sec gezien is er geen sprake van een dienstverlenende relatie. Al die facetten waar de gemeente werkzaamheden verricht in het algemeen belang vallen buiten de scope van dit onderzoek.

In de rol van dienstverlener lijkt de gemeente sterk op een bedrijf dat de aanvragen, vragen en meldingen van haar 'klanten' zo goed mogelijk en vlot wil afhandelen. Bij de aanvraag van producten en diensten wil de gemeente helder zijn over het proces, haar afspraken nakomen en ook hier de producten en diensten goed en volgens afspraak regelen. De activiteiten die onder de rol van dienstverlener vallen, kenmerken zich door een transactie. De inwoner, het bedrijf of de instelling vraagt een product, dienst of informatie aan. De gemeente verstrekt deze binnen de daarvoor geldende kaders van wettelijke maximale reactietermijnen en gemeentelijke gestelde kwaliteitsnormen. Groot verschil tussen de gemeente en het bedrijfsleven is dat de afname van de producten en diensten bij de gemeente voor de 'klanten' verplichte winkelnering betreft. Inwoners, bedrijven en instellingen kunnen de door hun benodigde producten en diensten niet bij een andere partij afnemen.

Voor dit onderzoek geldt de volgende definitie van dienstverlening :

“Het op aanvraag verstrekken van een product, dienst of informatie van de gemeente aan een inwoner, bedrijf of instelling. De gemeente verstrekt het product, de dienst en/of informatie binnen de daarvoor geldende kaders van wettelijke, maximale reactietermijnen en gemeentelijk gestelde kwaliteitsnormen. Het gaat hierbij altijd om een 1:1 transactie.” Het sociaal domein valt buiten de scope van dit onderzoek.

1.2 Gemeente als monopolist legt wellicht grotere verantwoordelijkheid neer

Bij (grote) bedrijven is goede dienstverlening een speerpunt om bestaande klanten te behouden en nieuwe klanten aan te trekken. Bij de gemeente speelt het behouden of aantrekken van klanten geen rol. Immers de inwoners, bedrijven en instellingen hebben geen keuze in waar zij hun producten en diensten afnemen. Enerzijds kun je hiermee zeggen dat de gemeente zelf kan bepalen welke standaard zij hanteert voor dienstverlening. Anderzijds legt de monopoliepositie die de gemeente inneemt voor de te verstrekken producten en diensten wellicht een grotere verantwoordelijkheid bij de gemeente neer om er voor te zorgen dat zij de gemeentelijke dienstverlening op orde heeft.

1.3 Ontwikkelingen rondom de dienstverlenende rol van de gemeente

De rol van de gemeente als dienstverlener staat reeds tien jaar op de agenda van zowel de regering als van de koepelorganisatie VNG. De landelijke ambitie is om als gehele overheid een kwalitatieve standaard neer te leggen voor de dienstverlening van de overheid aan de burgers. Door deze uniformering in de ambities en doelstellingen wordt alsnog een externe drijfveer gecreëerd voor alle gemeenten (en overige overheidsinstellingen) om de dienstverlening op orde te brengen. Daarbij zorgen de landelijke afspraken voor eenheid binnen de gestelde kaders. De landelijke akkoorden en

afspraken betreffen zowel de kwaliteit als de voortgang van de digitalisering van de publieke dienstverlening. Onderstaand een beknopte schets van de landelijke en gemeentelijke afspraken in het afgelopen decennium.

Samen aan de slag

Begin 2004 heeft de VNG de commissie Gemeentelijke Dienstverlening (commissie Jorritsma) ingesteld om een bijdrage te leveren aan de discussie over de verbetering van de gemeentelijke dienstverlening. In juni 2005 presenteerde deze commissie de visie op gemeentelijke dienstverlening in 2015. De consequentie van deze visie was dat in 2015 het gemeentelijke KlantContactCentrum (KCC) nagenoeg alle vragen van inwoners, bedrijven en instellingen aan de overheid en ketenpartners via alle kanalen (fysieke loket, internet, balie, telefoon en post) moest kunnen afhandelen. Deze visie is door de Vereniging Directeuren Publieksdiensten overgenomen en in 2006 aangevuld met: *Uiterlijk in 2015 is op basis van de behoefte en logica van de burger sprake van een sterk gedigitaliseerde en burgergerichte publieke dienstverlening waarbij 80% van de eerste contacten met de burger direct wordt afgehandeld door de gemeente.* De commissie Jorritsma gaf in 2006 de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) de opdracht om een visie uit te werken hoe gemeenten deze ambitie moeten realiseren. Kernwoorden waren minder administratieve lasten, de elektronische overheid en het professioneel afhandelen van de aanvragen en vragen van inwoners, bedrijven en instellingen. In 2007 werd het bestuursakkoord "Samen aan de slag" tussen het Rijk en de gemeenten getekend.

Gemeente heeft Antwoord©

In 2007 ontwikkelden gemeenten (VNG), provincies, waterschappen, uitvoeringsorganisaties en het Rijk samen het programma Antwoord©. Het klantcontactcentrum (KCC) is daarbij niet een nieuwe versie van de telefonist maar de frontoffice van de gehele gemeente over alle kanalen. Het KCC handelt zelf een deel van de vragen af, schakelt indien nodig door naar de juiste afdeling en is tevens de centrale spil die stuurt op de juiste en tijdige afhandeling van vragen. Vanuit het concept van 'De gemeente heeft Antwoord' worden de processen achter het KCC gestroomlijnd en worden afspraken gemaakt over de kwaliteitscriteria van de gemeentelijke dienstverlening.

'De gemeente heeft Antwoord' was het eerste gemeentelijke concept waarbij werd gekeken hoe de gemeente via verschillende kanalen (telefoon, balie en internet) de vragen van haar 'klanten' zo goed en zo snel mogelijk kon verwerken. Het concept was in lijn met de grote klantcontactcentra die commerciële bedrijven reeds hadden en zou moeten voorkomen dat:

- Klanten van het kastje naar de muur worden gestuurd (*geen antwoord*)
- Afdelingen tegenstrijdig advies geven (*geen eenduidig antwoord*)
- Verschillende ambtenaren een verschillend antwoord geven (*geen "juist" antwoord*)
- De vraag van de klant gaat rondzwerfen en er geen regie op afhandeling is (*antwoord duurt lang*)
- Klanten vaak worden doorverwezen voordat zij antwoord krijgen (*niet in één keer antwoord*)

Het concept omvat onder meer het invoeren van het '14+netnummer', het opzetten van een Klant Contact Centrum en een fasering om te komen tot het in één keer correct beantwoorden van klantvragen. Alhoewel Antwoord© al lang niet meer bestaat, vormt dit concept vaak nog de basis voor de (door) ontwikkeling van dienstverlening in gemeenten. (Antwoord concept is losgelaten vanaf 2013). Een uitwerking van het concept Antwoord © vindt u in Bijlage I.

Operatie iNUP

Naast het bestuursakkoord is er ook een bestuurlijke afspraak over de onderwerpen dienstverlening en e-overheid. Deze bestuurlijke afspraak raakt direct aan het verbeteren van digitale dienstverlening. Het betreft de 'Overheidsbrede implementatieagenda voor dienstverlening en e-overheid', ook wel bekend als iNUP: implementatie Nationaal Uitvoerings Programma

dienstverlening en e-overheid. Deze implementatieagenda bevat resultaatverplichtingen voor gemeenten: gemeenten moeten een aantal e-overheidsbouwstenen implementeren. Voorbeelden van deze bouwstenen zijn DigiD, eHerkenning en de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG). Op dit moment ondersteunt het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) alle gemeenten bij het invoeren van de bouwstenen uit de implementatieagenda. Dat gebeurt onder de vlag van 'Operatie iNUP'. Dat is een programma dat de implementatie van, de aansluiting op en het gebruik van de bouwstenen stimuleert.

Doelstellingen digitalisering Rutte II

Het kabinet Rutte II heeft de doelstelling om in 2017 alle overheidsdienstverlening aan burgers en bedrijven digitaal aan te bieden. De doelstelling zoals beschreven in de 'Visiebrief digitale overheid 2017' is: "Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, zoals het aanvragen van een vergunning, digitaal afhandelen". Het optimaliseren van de digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven is al jaren een belangrijk aandachtspunt van de Rijksoverheid. Door een optimaal geïntegreerde inrichting van de e-overheid met gedeelde informatie wordt de publieke dienstverlening voor zowel de burger en ondernemer als de overheid effectiever en doelmatiger. Dit betekent bijvoorbeeld dat gegevens maar één keer bij de overheid bekend hoeven te zijn (Plasterk, 2013). Om hierin te voorzien is een gezamenlijke infrastructuur vereist, afspraken hiervoor zijn geformuleerd in de overheidsbrede implementatieagenda voor dienstverlening en e-overheid. Het uitgangspunt van deze afspraken is de resultaatverplichting om bouwstenen (standaarden en centrale registraties) voor 1 januari 2015 te implementeren. Deze verplichtingen zijn van toepassing voor alle Nederlandse gemeenten.

Het overgrote deel van de respondenten (ongeveer 80%) ziet voordelen verbonden aan de digitalisering van de overheid. Bijna 60% van de respondenten geeft als één van de voordelen de 24 uur per dag bereikbaarheid. 57% ziet als voordeel het vanuit huis zaken kunnen regelen met de overheid en 45% van de respondenten geeft aan dat het tijd bespaart. (landelijk onderzoek Nationale Ombudsman onder inwoners in Nederland 2014).

Niet alleen het gebruik, het aanbod en de beveiliging van de e-overheid staan in de schijnwerpers maar ook kwaliteit, vertrouwen en gebruikerstevredenheid. Recent heeft de Nationale Ombudsman onderzoek uitgevoerd naar deze aspecten. Uit dit onderzoek blijkt dat het vertrouwen van burgers in de e-overheid laag is. De gemiddelde waardering van digitale dienstverlening voor gemeente is een 6,5 op een 10-puntsschaal.

Purmerend maakt eigen keuzes maar uitgangspunten van Antwoord© vormen nog steeds de basis

Ook de gemeente Purmerend heeft in 2007 het concept van Antwoord© omarmd en op basis van dit concept de eerste stappen in de professionalisering van de gemeentelijke dienstverlening gezet. In de loop der jaren heeft de gemeente eigen keuzes gemaakt en is zij afgeweken van het geijkte pad van Antwoord©. Hoofdrede hiervoor is dat bij Antwoord© het accent ligt op het aanbrenge van integraliteit en het sturen op tijdige afhandeling, waarbij zoveel mogelijk werkzaamheden in de frontoffice plaatsvinden. Om dit mogelijk te maken zou de dienstverlening sterk gestandaardiseerd moeten worden (heldere service-afspraken, vaste voorspelbare processen, overzichtelijk en vast assortiment). Er ontstond een 'tegenbeweging' met als achtergrond dat niet alles is te digitaliseren/standaardiseren. Een burger moet op maat in z'n context geholpen kunnen worden. De gemeente heeft getracht om een balans te vinden tussen klantvriendelijke dienstverlening op maat en efficiënte en snelle dienstverlening. Alhoewel de gemeente Purmerend haar eigen weg heeft gekozen in de verdere ontwikkeling van het concept, zijn het nog steeds de basisprincipes uit dit model die in de huidige dienstverlening worden uitgevoerd. Juist om te zien welke eigen keuzes

Purmerend heeft gemaakt, gebruiken wij het model van Antwoord© als conceptueel model van dit onderzoek.

1.4 Doelstelling van het onderzoek

De rekenkamercommissie wil met het onderzoek naar de dienstverlening de gemeenteraad inzicht geven in de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening en de efficiëntie van de processen in en achter het KlantContactCentrum. De focus van het onderzoek ligt op het Klantcontactcentrum (KCC) van de gemeente.

1.5 Centrale vraag en onderzoeksvragen

Centrale vraag: In hoeverre voldoet de dienstverlening van de gemeente Purmerend aan de kaders en doelstellingen zoals gesteld door de raad en in hoeverre voldoet de gemeentelijke dienstverlening hiermee aan de behoefte van de 'klant'?

Bij aanvang van het onderzoek is besloten om onderscheid te maken tussen dienstverlening aan inwoners en dienstverlening aan ondernemers. Dit omdat het type vragen van beide doelgroepen verschillend is en omdat er verschillende keuzes zijn gemaakt in de inrichting van de werkprocessen.

1.6 Definities in de context van dienstverlening

KlantContactCentrum (KCC)	onder KCC verstaan we dat organisatieonderdeel dat de fysieke, telefonische, elektronische contacten met de burger onderhoudt en vragen zoveel mogelijk direct afhandelt. Het KCC is daarmee de frontoffice van de gemeente.
Kanalen	onder kanalen verstaan we de plaats/weg waarlangs de gemeente haar producten en diensten aanbiedt en waarlangs inwoners, bedrijven en instellingen de producten, diensten en informatie afnemen. Denk aan de balie, telefoon, e-mail, internet, Twitter, Facebook en post.
Kanaalintegratie	houdt in dat de burger moeiteloos kan schakelen van het ene kanaal naar het andere en dat hij ongeacht het kanaal dezelfde informatie krijgt. Denk aan een burger die via internet een vergunning aanvraagt, een mail ter bevestiging van de aanvraag krijgt, vervolgens een sms dat de vergunning toegekend is en dat deze gedownload kan worden middels inloggen via DigiD of kan worden afgehaald bij de balie op vertoon van een legitimatie. Of denk aan een burger die ongeacht of hij belt of op internet kijkt, precies hetzelfde antwoord krijgt.

Tabel 2: Definities van veelgebruikte termen in de nota van bevindingen

2. Kaderstelling door de raad

2.1 Geen beleid op dienstverlening of een programma dienstverlening

De meeste onderzoeken van de rekenkamercommissie starten bij het centrale beleidsstuk dat de raad heeft vastgesteld. Hierin staan de beoogde maatschappelijke effecten van het beleidsveld en de doelstellingen. Voor het thema dienstverlening is opvallend genoeg geen kader voorhanden dat door de raad is vastgesteld. Het thema is voor zover ons bekend in de afgelopen periode twee keer expliciet in de raad aan de orde geweest. Dit was in het kader van bezuinigingen. Eerst heeft de raad uitgesproken dat de gemeente Purmerend inzet op digitalisering in/van haar dienstverlening met het oog op de efficiëntieslag die hierdoor gemaakt kan worden. Vervolgens heeft de organisatie terug gerapporteerd over de stand van zaken in/van de digitalisering en de (beoogde) samenhangende reductie van personeel. De organisatie gaf aan dat de beoogde bezuiniging niet zou worden gehaald door de digitalisering en legde de raad een aantal scenario's voor betreffende het takenpakket en de omvang van het KCC.

Daarnaast worden er ieder jaar door de gemeenteraad, als onderdeel van de programmabegroting, doelstellingen vastgesteld voor het programma Publieksdiensten waar de gemeentelijke dienstverlening onderdeel van uit maakt. Omdat het aan een integraal overkoepelend kader ontbreekt, heeft de rekenkamercommissie gekeken naar de doelstellingen met betrekking tot dienstverlening in de programmabegrotingen van 2014 tot heden.

2.2 Dienstverlening valt onder programma Publieksdiensten

Er is geen overkoepelend beleidskader voor gemeentelijke dienstverlening in Purmerend. De gemeentelijke dienstverlening valt in de planning en control cyclus onder het programma Publieksdiensten. In de programmabegroting staan ieder jaar de ambities en doelstellingen van de gemeente beschreven. Onderstaand een samenvatting van de doelstellingen en investeringen met betrekking tot dienstverlening.

Programmabegrotingen 2014-2017

Doelstellingen programma publieksdiensten zoals uit de programmabegroting 2014-2017

- Purmerend bouwt aan moderne, vraaggerichte dienstverlening. Bewoners ervaren dat informatie en producten op een toegankelijke, betrouwbare, vlotte en prettige manier te vinden en te verkrijgen zijn. Ook al liggen de regels voor de uitgifte van veel producten vast en zijn bewoners gedwongen om producten en diensten bij de gemeente te halen, de manier waarop de gemeente producten verstrekt, maakt verschil. Purmerend stelt zich ten doel dat bewoners tevreden zijn over de gemeentelijke dienstverlening. De klantwaardering wordt jaarlijks gemeten in de landelijke benchmark Dienstverlening (www.waarstaatjegemeente.nl).
- Zoveel mogelijk diensten en producten digitaliseren, tenzij persoonlijk contact verplicht is vanuit wet- en regelgeving en/of de voorkeur heeft voor bepaalde doelgroepen. Er zal regelmatig worden geëvalueerd hoe de digitalisering verloopt en wat het effect hiervan is
- Het afhandelen van de (aan)vragen van inwoners, volgens afgesproken en gepubliceerde servicenormen met oog voor de burger en diens omgeving
- Het contact met burgers verloopt in eerste instantie via het klantcontactcentrum (KCC). Het streven is dat het KCC steeds meer vragen van inwoners direct zelf beantwoordt. Dit doet het KCC telefonisch en digitaal (per e-mail). Vanaf 2014 komen bovendien alle brieven en e-mails van burgers aan de organisatie binnen bij het KCC. De medewerkers van het KCC zorgen voor tijdige afhandeling, direct of via de vakafdeling, met inachtneming van de geldende servicenormen.

- De begroting van het programma Publieksdiensten is in 2014 € 5.539.000,-. Dit is qua financiële omvang het vijfde programma. Bij de investeringen achter in de programmabegroting staan zowel lopende investeringen als vervangingsinvesteringen die worden gedaan in het kader van de gemeentelijke dienstverlening zoals “dienstverlening software” en “modernisering gemeentelijke basisadministratie”. Een duidelijke verbinding naar de doelstellingen en prioriteiten als opgenomen in het programma Publieksdiensten is niet gelegd.

Doelstellingen programma publieksdiensten zoals gedestilleerd/opgenomen uit/in de begroting 2015-2018

- Bij de gemeentelijke dienstverlening zet Purmerend het belang van inwoners en bedrijven op de eerste plaats. De wens is dat inwoners tevreden zijn over de gemeentelijke dienstverlening. Bij sommige gemeentelijke taken, zoals de uitgifte van paspoorten of het ophalen van huisvuil is bekend dat de tevredenheid over hoe de gemeente dat doet over het algemeen groot is. Dat neemt niet weg dat de ambitie blijft om te kijken waar efficiencywinst mogelijk is.
- Binnen de geldende wet- en regelgeving wordt de ruimte gezocht om vaker maatwerk te leveren. In deze tijd is de behoefte aan individuele ruimte, ruimte voor maatschappelijke initiatieven en maatwerkoplossingen groot. De ambitie is dat inwoners een dienstverlenende houding vanuit de gemeente ervaren.
- Accent op digitale dienstverlening. De digitale dienstverlening wordt zoveel mogelijk uitgebreid. Maar waar digitaal contact niet kan of niet wenselijk is wordt de mogelijkheid geboden om op afspraak in of buiten het stadhuis langs te komen.
- Het werken op afspraak en een heldere informatievoorziening.
- Bij producten als identiteitsbewijzen, belastingen en vergunningen wordt vooral op kwaliteit en snelheid gestuurd. Hierbij worden de wettelijke termijnen in acht genomen, maar bij voorkeur wordt sneller geleverd.
- Het Klantcontactcentrum handelt vragen van burgers af, zowel telefonisch, als digitaal (e-mail en Twitter/Facebook). Om dat efficiënt te kunnen doen, wordt een ICT-systeem voor meldingen en vragen over de leefomgeving aangeschaft. Deze investering is onderdeel van het programma Het Beter Werken. In 2013 bedroeg het aantal meldingen leefomgeving 11.990. Indien de afhandeling van meldingen meer tijd vraagt, informeren de medewerkers de betreffende inwoners die meldingen hebben gedaan.
- Voor de gemeentelijke dienstverlening aan inwoners, bedrijven en instellingen is het van essentieel belang dat de gegevens van de gemeente op orde zijn. De gemeente investeert daarom tot eind 2018 in de opbouw van een stelsel van basisregistraties. Denk aan de BRP (Basis Registratie Personen), BAG (Basisregistraties Adressen en Gebouwen) en de WOZ (Wet Waardering Onroerende Zaken). Nevendoel is dat reeds bekende gegevens niet nogmaals hoeven te worden gevraagd, wat leidt tot meer gemak en efficiency.
- De begroting van het programma Publieksdiensten is € 5.298.000. Er is één lopende investering; dit betreft de modernisering van de gemeentelijke basisadministratie (GBA). Bij de vervangingsinvesteringen staat dat de PaspoMaat moet worden vervangen.

Naast het programma Publieksdiensten staan in de paragraaf bedrijfsvoering van de begroting tevens een aantal doelstellingen en investeringen opgenomen die een direct verband hebben met de professionalisering van de gemeentelijke dienstverlening.

Informatievoorziening

1. digitaliseren: documenten, werkprocessen (zaaksysteem), klantinteractie;
2. standaardiseren op nationaal niveau (i-NUP / basisregistraties);

3. samenwerken: horizontaal (gemeenten) en verticaal (aansluiting landelijke voorzieningen);
4. open Data. In- en extern optimaal (her)gebruik mogelijk maken van de gegevens die beschikbaar zijn.

Doelstellingen programma publieksdiensten zoals gedestilleerd/opgenomen uit/in de begroting 2016-2019

- bij dienstverlening staat het belang van inwoners en bedrijven op de eerste plaats.
- binnen de geldende wet- en regelgeving wordt maatwerk geleverd.
- tevreden burgers door aandacht voor de vraag achter de vraag en het leveren van maatwerk.
- laagdrempelige en digitale dienstverlening.
- integratie van de klantstromen van Werkplein.
- behoud huidig kwaliteitsniveau dienstverlening via elk kanaal
- het programma publieksdienstverlening heeft een omvang van € 5.320.000. Er staat één lopende investering opgenomen; dit betreft de investering in de basisregistraties.

Naast het programma Publieksdiensten staat in de paragraaf bedrijfsvoering van de begroting tevens een aantal doelstellingen en investeringen die een direct verband heeft met de professionalisering van de gemeentelijke dienstverlening.

1. Het beter werken: Via smartphones en innovatie telefonieoplossing (Mitel) zijn medewerkers mobieler en beter bereikbaar. Deze beweging staat volledig ten dienste van het effectiever werken voor de stad. Meer ontmoeting, meer perspectieven, meer verplaatsen in de wereld van buiten. Tegelijkertijd gaat de gemeente door met het digitaliseren van informatie en werkprocessen.
2. Informatievoorziening: In 2016 ligt een accent op zaakgericht werken. Dit helpt de organisatie meer grip te krijgen op het werk en de tijdige afhandeling van aanvragen. Richting inwoners en bedrijven biedt dit kansen om de gemeentelijke dienstverlening meer samenhangend en op maat te leveren.
3. Een ander zwaartepunt is het koppelen van systemen en het gebruik van basisregistraties voor gegevens. Dit helpt om administratief handwerk in de organisatie te beperken. Het leggen van koppelingen is nog arbeidsintensief maar gaat toch steeds gemakkelijker. Dit komt mede door de inspanningen van KING om standaarden vast te stellen en deze in praktisch opzicht ook op te leggen aan ICT-leveranciers. Zoals bij een continu proces worden de bestaande ICT-systemen voor burgerzaken, belastingen, (omgevings-)vergunningen en die voor het sociaal domein gemoderniseerd. Dit doet de gemeente om ze te laten aansluiten bij veranderende wet- en regelgeving en ook om toekomstbestendig te blijven. Dit zijn niet alleen ICT-technische innovaties maar ook aanpassingen die nodig zijn voor de brede samenwerking tussen ketenpartners. Voor dit doel heeft de Rijksoverheid de Digicommissaris ingesteld. Deze functie gaat een prominente en sturende rol vervullen waarmee gemeenten rekening moeten houden bij de keuze van de lokale ICT-inrichting. De gemeente implementeert de landelijke Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten. In 2015 werd duidelijk wat hiervoor de prioriteiten zijn. Dit is een mix van ICT-technische maatregelen en van procedures en gedrag. Ontwikkelingen op het gebied van informatievoorziening gaan zeer snel. Hoewel de gemeente Purmerend niet voorop wil lopen, wil de gemeente wel mee kunnen met de verwachtingen en ook de eisen die de omgeving heeft. Dit vergt jaarlijkse investeringen in innovatie en aanpassingen.
4. Stelsel van basisregistraties: Alle overheden hebben voordeel bij slim gebruik van veelgebruikte overheidsgegevens zoals adressen, persoonsgegevens en bedrijfsnamen. Basisregistraties bevatten deze meest gevraagde en gebruikte gegevens. Door alle basisregistraties samen te voegen tot één stelsel van basisregistraties wordt de gemeentelijke dienstverlening goedkoper

en efficiënter. Burgers en bedrijven profiteren omdat de overheid minder vaak gegevens hoeft te vragen. Die zijn immers al bekend. De opbouw van het stelsel van basisregistraties is een wettelijke verplichting. Deze opbouw is nodig om de landelijke gegevensuitwisseling volgens het principe 'éénmalige inwinning, meervoudig gebruik' mogelijk te maken. De opbouw van het stelsel loopt uit naar 2017/2018. Dit heeft onder andere te maken met de fasering van de aansluitingen op de landelijke voorzieningen en de vertraagde start bij het Rijk van sommige basisregistraties. Deze aansluitingen zijn bedoeld om de gegevensuitwisseling tussen gemeenten en Rijk mogelijk te maken. De basisregistratie WOZ en de Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT) worden volgens de nieuwe planning in 2016 aangesloten. De nieuwe Basisregistratie Personen is door het Rijk uitgesteld naar 2017/2018. Van de Basisregistratie ondergrond (BRO) is nog niets bekend. De voorbereidende werkzaamheden voor Purmerend worden (voor zover binnen de invloedssfeer) conform planning uitgevoerd.

2.3 Opvallende punten

- Er is geen integrale visie op dienstverlening of een beleidsstuk waarin de uitgangspunten en ambities met betrekking tot dienstverlening staan beschreven. Voor zover in ons onderzoek naar voren is gekomen, heeft de raad geen integrale kaders en doelstellingen (op hoofdlijn) vastgesteld voor de gemeentelijke dienstverlening. De raad heeft bij de programmabegroting impliciet steeds enkelvoudige doelen vastgesteld.
- De speerpunten die reeds enkele jaren terugkomen in de programmabegroting zijn:
 1. Dienstverlening ontwikkelen vanuit het belang van inwoners en bedrijven
 2. Tevredenheid van inwoners en bedrijven
 3. Mogelijkheid tot het leveren van maatwerk
 4. Dienstverlening zoveel mogelijk digitaliseren
 5. Werken op afspraak
 6. KCC is eerste aanspreekpunt voor telefoon, e-mail en Twitter/FacebookDe speerpunten worden niet verder geconcretiseerd in de programmabegroting.
- ICT en informatievoorziening vallen onder de bedrijfsvoering van de gemeente. Hierbij worden keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld die direct van invloed zijn op de gemeentelijke dienstverlening. Voor zover de rekenkamercommissie heeft waargenomen is er geen overkoepelend beleid c.q. programma waarin de doelstellingen in de dienstverlening en de investeringen in ICT en informatievoorziening zijn gekoppeld.

2.4 Raadsbesluit en bespreking van doelstellingen digitalisering

Bij de programmabegroting 2012 moest de raad keuzes maken hoe hij in de komende periode de benodigde bezuiniging zou realiseren. De gemeenteraad voerde veel maatregelen door waaronder het opleggen van een taakstelling voor het KCC -3,0 fte. Deze taakstelling moet worden behaald door middel van digitalisering van de individuele dienstverlening.

2.5 Directiebesluit rol van het KCC

In 2014 is een extern onderzoek uitgevoerd naar de dienstverlening/het KCC van de gemeente Purmerend. Eén van de hoofdvragen van het onderzoek was of de taakstelling van -3,0 fte was behaald door middel van digitalisering. Het onderzoek werd uitgevoerd door PubliContact. PubliContact stelde dat er in Purmerend –niet altijd even duidelijk en bewust- een koers was gesteld in de ontwikkeling van het KCC en de gemeentelijke dienstverlening. Het succes van de gemeentelijke dienstverlening hangt tot op dat moment sterk samen met de persoonlijke drive en inzet van individuele managers en medewerkers.

De digitalisering heeft in 2014 nog niet geleid tot het bereiken van de afgesproken bezuiniging. De digitalisering kan verder worden doorgevoerd maar het adviesbureau betwijfelt of volledige digitalisering zal leiden tot het behalen van de taakstelling. Het onderzoeksbureau schetst drie scenario's voor de rol en ontwikkeling van het KCC.

Geen/bepert KCC, een KCC met basisvoorzieningen en een volwaardig KCC. Uitgangspunt is dat de rol die het KCC in de organisatie vervult meer van invloed is op het benodigde aantal fte's dan sec de digitalisering. Deze drie scenario's zijn voorgelegd aan de Directie.

Scenario 1: De taakstelling als absoluut uitgangspunt, een mager KCC (-3FTE)

In dit scenario kan het dienstverleningsniveau alleen behouden blijven als het aantal activiteiten wordt teruggebracht. Als aan het huidige taakniveau en mogelijke nieuwe productgroepen als de drie decentralisaties wordt vastgehouden, zullen inwoners, bedrijven en instellingen een afname van de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening ervaren. Bereikbaarheid, wachttijden, doorverbindingstijden en kwaliteit komen onder druk te staan.

Scenario 2: Het KCC blijft functioneren als tot op heden, een KCC met basisvoorzieningen (FTE gelijk)

In dit scenario ervaren inwoners weinig tot geen verschil ten opzichte van de huidige situatie. Zij ervaren een bereikbare gemeente die in redelijke mate snel antwoord geeft op vragen en die producten levert conform verwachting. Risico's zitten in de vindbaarheid en aansluiting in het sociaal domein. Verder ervaren sommige inwoners een gelaagdheid in de dienstverlening doordat voor sommige processen de contacten over (veel) verschillende schijven gaan.

Scenario 3: De KCC functionaliteit wordt uitgebouwd naar een optimaal KCC, dat actief zoekt naar meerwaarde voor de klant en de organisatie (FTE uitbouwen).

Inwoners zullen in dit scenario opmerken dat de dienstverlening sneller en duidelijker wordt. Zij krijgen vaker in één keer antwoord op hun vragen en hoeven hun verhaal maar één keer uit te leggen. De gemeente neemt meer eigenaarschap en hoeft minder intern door te verwijzen of door te verbinden. Inwoners en KCC kunnen meer zaken zelf via internet afhandelen. Stapje voor stapje wordt gewerkt aan verdere verbetering welke organisch tot stand komt en waarbij als uitgangspunt dient dat de 'klant', zowel extern als intern, de positieve resultaten merkt. Het KCC geeft nog meer informatie terug aan de interne organisatie doordat zij overzicht en inzicht heeft in vraagpatronen en aandachtspunten in de procesgang.

De Directie koos voor scenario 2. Dit besluit is primair genomen op basis van behoud van de inmiddels gerealiseerde kwaliteit van het KCC.

Zoals geschetst heeft de raad op meerdere onderdelen van de gemeentelijke dienstverlening besluiten genomen. Grotendeels zijn dit de doelstellingen als verwoord in de programmabegroting, anderzijds heeft de noodzakelijke bezuiniging in 2012 geleid tot de doelstelling van digitalisering.

Belangrijk

Door het ontbreken van integrale doelstellingen op het gebied van dienstverlening, kan de rekenkamercommissie niet beoordelen of de gemeentelijke dienstverlening wordt uitgevoerd in lijn met de kaders als gesteld door de raad. In voorliggend rapport belichten wij enkele grote ontwikkelingen en bevindingen in de gemeentelijke dienstverlening, zowel landelijk als specifiek voor Purmerend, om de raad ideeën mee te geven voor de ontwikkeling van een integrale visie op haar dienstverlening in Purmerend.

3. De ontwikkeling van het KCC

3.1 Ontwikkeling KCC in de periode 2007- 2014

Het 'uitrollen' van het KCC-concept zoals in 2007 is bedacht en voorzien, is in de loop der jaren anders gegaan dan destijds beoogd. Sinds 2013 richt het KCC zich bij de telefoonbehandeling niet meer alleen op snelheid, maar vooral op de kwaliteit van het klantgesprek. Het dienstverleningsconcept is in de loop der jaren gestaag doorontwikkeld, waarbij de economische crisis en het afvlakken van de landelijke ambities ten aanzien van het concept Antwoord© ervoor hebben gezorgd dat de lange termijn horizon van het KCC in de loop der jaren is aangepast. Binnen Purmerend is het KCC vooral vanuit pragmatisme doorontwikkeld met die afdelingen die daar voor open stonden. Het gemeentebestuur heeft bij de begrotingsbesprekingen van 2012 de organisatie opgedragen om individuele dienstverlening zoveel mogelijk digitaal te verzorgen.

3.2 In 2014 besluit tot handhaving van de huidige situatie

Het KCC werkt via de kanalen telefoon, balie, e-mail en Twitter/Facebook.. Het zorgt voor beantwoording van vragen en levert periodieke rapportages. Het KCC draagt bij aan het (programma) "Beter Werken" door anders te kijken en te luisteren naar de burgervragen en te zorgen voor antwoorden die voldoen aan de behoefte van de burgers. Het KCC ondersteunt in 2014 nagenoeg alle disciplines binnen de gemeente met receptietaken en in disciplines ook door inhoudelijke vragen te beantwoorden en meldingen aan te nemen (burgerzaken, openbare buitenruimte). Hierin is in veel gevallen ook nog groei mogelijk. Dit wordt nu pragmatisch aangepakt vanuit de leiding van het KCC door in de dagelijkse praktijk steeds te zoeken naar verbetermogelijkheden.

3.3 Ontwikkeling sindsdien gericht op samenwerking en energie in de organisatie

Het KCC heeft sinds 2014 dezelfde scope gehouden in haar rol in de organisatie en binnen de dienstverlening. De KCC is één van de teams die een rol vervult in de gemeentelijke dienstverlening namelijk:

- ✓ Het KCC is één van de frontoffices voor het kanaal telefoon (algemeen nummer Purmerend)
- ✓ Het KCC is één van de frontoffices voor het kanaal e-mail (algemeen e-mail adres Purmerend)
- ✓ Het KCC bemant de snelbalie (geïntegreerd in de receptie)
- ✓ Het KCC handelt eenvoudige vragen van aangesloten vakafdelingen af
- ✓ Het KCC neemt alle meldingen met betrekking tot de openbare buitenruimte aan en registreert deze
- ✓ Het KCC handelt vragen af via Twitter/ Facebook / webcare (webcare in samenwerking met team communicatie)

Uit de gehouden interviews is het beeld ontstaan dat het team KCC een betrokken en gedreven team is. De leden van het team kennen de organisatie goed en weten waar ze welke vraag neer moeten leggen. Collega ambtenaren die zichtbaar zijn voor de inwoners als de wijkmanager en beheer en handhaving geven aan korte lijnen te onderhouden met team KCC. De vragen die zij buiten krijgen zetten ze door naar het KCC. Vanuit betrokkenheid en dankzij de korte lijnen volgen de medewerkers van het KCC de afhandeling op onderdelen maar zij hebben geen regiefunctie in de afhandeling.

Het KCC vervult zijn taken niet voor alle afdelingen in de gemeente. In de bijlage is een overzicht van alle balies, telefoonnummers en websites van de gemeente opgenomen. Enerzijds komt dit door het pragmatische groeimodel van het KCC; afdelingen die graag bij het KCC aansluiten hebben dit gedaan. Afdelingen die het contact graag bij de vakafdeling willen houden kunnen dit tot nog toe zelf

organiseren. Anderzijds komt dit door ambtelijke keuzes in zelfstandige frontoffices voor bepaalde beleidsterreinen als WMO en Werk & Inkomen. De argumenten die hiervoor in de interviews werden genoemd waren allen van praktische aard en gebaseerd op de huidige stand van zaken.

Onderstaand een overzicht van het takenpakket van team KCC.

Burgerzaken

Wat doet het KCC voor dit team?

- Uitreiken documenten (rijbewijzen en reisdocumenten) via een snelbalie geïntegreerd in de receptie
- Afhandeling telefonische vragen en doorverbinden complexe vakinhoudelijke vragen
- Informatievoorziening algemeen

Sociaal domein: Afdeling Werk en Welzijn bestaande uit team WMO en de drie teams van Werk en Welzijn

Dit domein is in 2014 en 2015 volop in beweging. Door de verschuiving van taken van het Rijk naar de gemeente worden processen en producten aangepast en opnieuw georganiseerd. Het team WMO speelt samen met het WMO loket hierin een belangrijke rol; zij beantwoorden binnen Purmerend een groot deel van de vragen direct.. Ook ontstaan er nieuwe sociale wijkteams die ingericht worden vanuit verschillende maatschappelijke organisaties.

Wat doet het KCC nu voor deze afdeling?

- KCC verbindt warm door naar het algemene nummer van het WMO-loket
- KCC verbindt warm door naar het algemene nummer van Werk en Welzijn

Fysiek domein: afdelingen VTH, Stadsbeheer en Uitvoering

Het KCC neemt voor dit domein vragen en meldingen aan en zet die door naar de vakspecialist. Meldingen rondom grofvuil worden direct in het systeem gezet.

Wat doet het KCC nu voor deze afdelingen?

- Meldingen openbare ruimte en afval (intake en administratieve verwerking)
- Rapportage (verzamelen, classificeren en ordenen van gegevens)
- Informatievoorziening
- Doorgeleiding
- Actieve terugmelding/ statusinformatie aan bewoners als deze informatie vermeld wordt door vakafdeling

Economie/ondernemersloket

Er is geen formeel ondernemersloket maar de vragen van ondernemers worden doorgezet naar het team Economie. Dit team kan worden gezien als het KCC voor ondernemers. Echter de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die bij het team zijn neergelegd, zijn beperkt voor wat betreft het uitzetten en coördineren van de vragen van ondernemers. Zij zijn het eerste aanspreekpunt maar verwijzen door naar verschillende vakafdelingen als de ondernemer een samengestelde vraag heeft. Deze vakafdelingen beantwoorden ieder voor zich hun eigen vragen. Het team Economie heeft geen rol in het bewaken van het geven van een eenduidig en juist antwoord en ook niet op de afhandeltermijn van de vragen.

Wat doet het KCC nu voor dit team?

- KCC verbindt (warm door naar het algemene nummer van team Economie)

4. Kanalen van dienstverlening

In dit hoofdstuk kijken we naar de kanalen die de gemeente Purmerend inzet. De ontwikkelingen in het kanaal in de afgelopen jaren, de kanaalintegratie en de sturing op het gebruik van het kanaal website. De kanalen van dienstverlening die door Purmerend worden ingezet zijn:

- Balie
- Telefoon
- Website
- E-mail
- Post
- Webcare (Twitter/ Facebook)

4.1 Opvallende punten

Purmerend heeft meerdere balies met verschillende openingstijden en verschillende telefoonnummers. De ambtelijke organisatie geeft aan dat er per keer wordt afgewogen wat de meerwaarde is van het team KCC als frontoffice voor een bepaald product of bepaalde dienst. De vraag is of met de huidige ontwikkelingen, zoals de invoering van het zaaksysteem, het wellicht toch eerder al meerwaarde heeft als het KCC als frontoffice opereert. Er zit immers overlap in de burgers en bedrijven die bij de verschillende loketten aankloppen. Voor zover de rekenkamercommissie heeft kunnen constateren, is er geen eenheid gebracht in de processen en de werkwijze van de verschillende balies en telefoonnummers. De kanalen balie, telefoon, mail en twitter vallen voor de vakafdelingen buiten het sociaal domein onder dezelfde afdeling en worden verzorgd door hetzelfde team van medewerkers. Daarmee is er integrale sturing op de inhoud van deze kanalen. Het kanaal website valt niet in dezelfde afdeling maar onder Team Communicatie. Uit de interviews komt naar voren dat er veel afstemming is. Voor zover de RKC heeft kunnen constateren is er geen sturing op het vergroten van het gebruik van het kanaal website.

4.2 Het kanaal balie

De gemeente Purmerend heeft een aantal balies. Onderstaand de openingstijden per balie.

	Locatie	Openingstijden
Balie Burgerzaken	Stadhuis	maandag tot en met donderdag 9.00 - 16.00 uur donderdagavond van 18.00 - 20.00 uur vrijdag 9.00 - 12.00 uur
Balie Belastingen	Stadhuis	maandag tot en met donderdag 9.00 - 16.00 uur vrijdag 9.00 - 12.00 uur
Loket Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	Stadhuis	maandag tot en met donderdag 9.00 - 15.00 uur vrijdag 9.00 - 12.00 uur
Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH)	Stadhuis	op afspraak
Werkplein voor werk en inkomen Centrale Receptie	Waterlandlaan	maandag tot en met vrijdag van 9.00 - 17.00 uur afwijkende tijden
Jongerenloket	Waterlandlaan	maandag tot en met donderdag van 10.00 -12.00 uur en van 13.00 - 16.00 uur
Activa	Waterlandlaan	maandag tot en met donderdag van 9.00 - 12.00 uur en van 13.00- 15.00 uur, vrijdag van 9.00 - 12.00 uur

Tabel 3: Balies inclusief openingstijden

4.3 Het kanaal telefoon

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de keuze voor een eigen balie afhankelijk is van de expertise die nodig is om vragen goed te kunnen beantwoorden. Om er zorg voor te dragen dat klanten in één keer het juiste antwoord krijgen, is er voor gekozen om de expert in de eigen frontoffice te zetten. Opvallend punt in bovenstaande tabel is de verscheidenheid in openingstijden van de balies.

	Locatie	Openingstijden
Burgerzaken	Stadhuis 0299 452 452 (team KCC)	maandag t/m donderdag van 08.30- 17.00 vrijdag van 8.30-13.00 uur
Belastingen	Stadhuis 0299 452 452 (team KCC)	maandag t/m donderdag van 08.30-17.00 vrijdag van 8.30 - 13.00
Loket Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	Stadhuis 0299 452 555 (WMO loket)	maandag t/m donderdag 9.00 - 15.00 vrijdag 9.00 - 12.00
Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH)	Stadhuis 0299 452 452 (team KCC)	maandag t/m donderdag van 08.30- 17.00 vrijdag van 8.30 uur - 13.00
Werk en inkomen	0299 480 480 (team werk en inkomen) Waterlandlaan	maandag t/m vrijdag van 9.00 - 17.00
Jongerenloket	0299 - 480 480 (team werk en inkomen)	maandag t/m vrijdag van 9.00 - 17.00
Activa	0299 480 480	maandag t/m vrijdag van 9.00 - 17.00

Tabel 4: Telefoonnummers inclusief openingstijden

De telefonische contacten buiten het sociaal domein verlopen via het KCC Purmerend op 0299 452452. Bij twee elementen in de gemeentelijke dienstverlening is gekozen voor een eigen direct telefoonnummer. Dit is de gemeentelijke dienstverlening in het domein WMO en in het domein Werk & Inkomen. De geïnterviewden gaven aan dat is gekeken of de telefonische frontoffice van het KCC de vragen in één keer af kan handelen. Aangezien de vragen bij/voor het loket WMO en Werk en Inkomen zodanig specifiek zijn dat de medewerkers bijna altijd moeten doorschakelen naar de betreffende afdeling, is besloten voor deze loketten zelfstandige telefoonnummers in te richten.

Voor zover de RKC heeft kunnen waarnemen in haar onderzoek heeft er geen standaardisatie van werkprocessen plaatsgevonden bij de verschillende telefonische frontoffices. Denk aan een training voor bejegening aan de telefoon die voor één frontoffice wordt georganiseerd, verschillende softwarepakketten voor registratie van vragen en een verschil in de boodschap die de beller hoort als je buiten openingstijden belt. Opvallend punt is dat bij geen enkel telefoonnummer buiten de openingstijden wordt verwezen naar de website van de gemeente.

4.4 Het kanaal website

De gemeente Purmerend heeft één centrale website www.purmerend.nl. Deze website wordt ontwikkeld en bijgehouden door het team Communicatie (webteam). Daarnaast zijn er meerdere subsites voor onder andere duurzaam Purmerend, vastgoedwinkel, kinderboerderij en loket die ook door het webteam worden ontwikkeld en bijgehouden. Er is afstemming met alle betrokken partijen

over de inhoud en functionaliteiten van de websites. Het is bekend welke pagina's binnen de centrale website het vaakst worden bezocht. Dit zijn de thema's zoals openingstijden stadhuis, afvalinzameling en het telefoonnummer van de gemeente. Meer diepgaande informatie over de werking van de website is ook aanwezig. Denk daarbij aan welke zoekopdracht vaak wordt ingevoerd of het pad dat een bezoeker van de website doorloopt. Met het statistiekenpakket "Piwik" worden wekelijks rapportages gemaakt van de centrale website. De resultaten daarvan gebruikt het webteam voor verbetering van de website en deze worden meegenomen bij de ontwikkeling van de nieuwe website

Uit de interviews komt naar voren dat men op dit moment niet unaniem tevreden is over de centrale website. Inwoners, bedrijven en instellingen kunnen de informatie die zij zoeken niet gemakkelijk vinden. Vanuit het loket ondernemers is op dit moment zelfs een eigen website in beheer, omdat zij van mening is dat de informatie die zij aan ondernemers willen bieden, niet een plaats kan krijgen op de gemeentelijke website. Er is een werkgroep ingesteld die in 2016 de inrichting van een nieuwe website vorm zal geven.

Uitgangspunt van de nieuwe centrale website is dat deze zal worden opgebouwd rondom toptaken. Uit gebruikersonderzoeken blijkt dat een groot deel van de bezoekers maar voor een zeer beperkt aantal taken naar de gemeentelijke website komt. Dit blijkt ook uit de statistieken van het webteam. Van de 100 taken die een bezoeker op de website zou kunnen uitvoeren, zijn er grofweg 5 taken die gezamenlijk 25% van de aandacht krijgen. Dit zijn in de ogen van de bezoeker de belangrijkste taken. Door de website in te richten op basis van deze toptaken wordt de website gebruiksvriendelijker. Het initiatief voor de nieuwe website ligt bij het webteam, zij stemmen af met de betrokken afdelingen.

Op de huidige website is er onderscheid gemaakt tussen stad en loket. Het tabblad stad biedt algemene informatie (soms is de link naar het loket bijgevoegd) en het tabblad loket is het digitale loket van de gemeente. Voor gebruikers is de gehele website een digitaal loket. Het kan verwarrend zijn dat de informatie dubbel of elders staat vermeld dan de daadwerkelijke link om het product of de dienst- behorend bij de informatie- aan te vragen.

Via de website afspraken.purmerend.nl is het 24/7 mogelijk om afspraken te maken voor vergunningverlening, reisdocumenten aanvragen, geboorteaangifte, uittreksels etc.

4.5 Het kanaal e-mail

Het KCC handelt alle mail af die via het KCC@purmerend.nl binnenkomt.

Het algemene emailadres info@purmerend.nl valt onder verantwoordelijkheid van het team DIV. (Documentatie Informatie Voorziening) Daarnaast hebben meerdere vakafdelingen een eigen centraal mailadres. Dit adres wordt gebruikt als de inwoner, het bedrijf of de instelling reeds in contact is met de vakafdeling. Denk aan een inwoner die een vraag over belastingen aan het KCC mailt. Het KCC zet deze mail door. Vervolgens gebruikt de afdeling Belasting een eigen mailadres belastingen@purmerend.nl, voor het verdere contact. Op de website wordt vaak naast het algemene mailadres ook het mailadres van de vakafdeling vermeld. Alleen het WMO loket en Werk en Inkomen hebben een eigen primair mailadres.

4.6 Het kanaal post

Het kanaal post is met name van belang in de informatie die gemeente verstrekt aan de inwoners en de samenhang van het kanaal post met de andere kanalen. Bijvoorbeeld dat een inwoner op het moment dat hij een brief van de gemeente ontvangt aanvullende informatie kan vinden op de website of dat de medewerker van het KCC op de hoogte is van de inhoud van de brief als de inwoner naar aanleiding van de brief belt. Informatie verstrekt via post wordt door de vakafdeling

zelf uitgezet. Binnenkomende post wordt doorgestuurd naar de betreffende vakafdeling. De vakafdeling zoekt daarbij vaak contact met het team KCC en het team Communicatie maar dit is geen formele (werk)afspraken. Deze afstemming is wel zeer wenselijk. Informatie die per post wordt verstuurd kan namelijk vragen oproepen die inwoners vervolgens per telefoon stellen of waarbij de inwoner op de website op zoek gaat naar aanvullende informatie of antwoorden op vragen.

4.7 Webcare

De gemeente Purmerend was ten opzichte van andere gemeenten vroeg met het opzetten van webcare. Dit kanaal zorgt ervoor dat inwoners via twitter vragen en meldingen laagdrempelig bij de gemeente kunnen stellen. Het team KCC beantwoordt deze.

4.8 Kanaalintegratie in de processen

Voor zover de rekenkamercommissie heeft kunnen constateren is er geen bewuste sturing op kanaalintegratie in de gemeentelijke dienstverlening. De goede onderlinge verhoudingen en de afstemming zorgen voor integratie op onderdelen. Met name de kanalen website en telefoon/balie lijken niet voldoende op elkaar afgestemd.

4.9 Sturing op het kanaal internet

De RKC heeft geen formeel besluit kunnen vinden over de sturing op een bepaald kanaal. In de interviews kwam naar voren dat de sturing op kanalen tussen het college en de vakafdeling is besproken en dat er bewust is gekozen om niet te sturen op het kanaal internet. Reden hiervoor was dat de gemeente het persoonlijk contact niet wilde belemmeren/ dicht bij haar burgers wil blijven. Andere gemeenten sturen vaak op het gebruik van het kanaal internet omdat dit kanaal 24/7 open is en kosteneffectief is tegenover de andere kanalen.

5. Digitale dienstverlening

De landelijke afspraken over digitale dienstverlening en de voortgang hiervan landelijk en in Purmerend zijn letterlijk een hoofdstuk apart. In dit hoofdstuk schetsen we eerst de afspraken die tussen Rijk en gemeenten zijn gemaakt over digitalisering van gemeentelijke producten en diensten. Vervolgens kijken we naar twee landelijke Benchmarks, één van Ernst en Young uit 2014 (paragraaf 5.2) en het recent opgeleverde rapport van Deloitte op basis van metingen in 2015 (paragraaf 5.3). Het rapport van Deloitte is gebaseerd op de enquête en het onderzoek “Waar staat jouw gemeente”. Purmerend heeft niet meegedaan aan de enquête maar is wel onderdeel geweest van het onderzoek dat Deloitte zelf heeft uitgevoerd.

5.1 Benchmark digitale dienstverlening overheid december 2014 (Ernst & Young)

Eind 2014 kunnen burgers landelijk 63% van de producten volledig digitaal afnemen. Slechts 22% van de producten voor ondernemers zijn volledig digitaal af te nemen. Dit is een toename ten opzichte van voorgaande jaren, maar een marginale.

Ad Buckens van Ernst & Young zegt naar aanleiding van de uitkomsten van de benchmark: ‘Als de ontwikkeling van de afgelopen acht jaar zich voortzet dan zal in 2017 85% van de door ons onderzochte producten volledig digitaal zijn. Daar staat tegenover dat gemeenten zich extra zouden moeten inspannen om de doelstelling te behalen in verband met de decentralisaties en de daarbij behorende bezuinigingsdoelstelling. Optimaal gebruik van ICT-voorzieningen biedt gemeenten de kans om op een slimme manier de komende veranderingen aan te pakken, bezuinigingsdoelstellingen te helpen realiseren én te werken aan de digitale doelstelling 2017.’

De volwassenheid van de digitale dienstverlening wordt in deze benchmark gebaseerd op de mate waarin burgers en ondernemers producten digitaal kunnen afnemen, de implementatie van i-NUP, de effectiviteit van de zoekmachine en de resultaten van het e-mail respons onderzoek.

5.2 Afname digitale producten

Het aanbod van digitaal af te nemen burger producten heeft Ernst & Young beoordeeld op basis van elf producten. Voor het uitvoeren van de benchmark digitale dienstverlening 2014 zijn de volgende producten beoordeeld:

- Aanvraag bijzondere bijstand
- Aanvraag huishoudelijke hulp
- Afspraak maken rijbewijs
- Aanvraag uittreksel BRP
- Aanvraag kwijtschelding van belasting en heffingen
- Aanvraag WOZ taxatieverslag
- Afspraak maken ophalen grofvuil
- Afspraak maken paspoort
- Doorgeven binnengemeentelijke verhuizing
- Doorgeven verhuizing naar een andere gemeente
- Melding openbare ruimte

Om het aanbod van digitaal af te nemen producten te beoordelen, zijn drie volwassenheidsniveaus gedefinieerd.

Volwassenheidsniveau 1: het digitale loket bevat slechts informatie over het product.

Volwassenheidsniveau 2: via het digitale loket kunnen formulieren worden gedownload om het product aan te vragen.

Volwassenheidsniveau 3: het product kan volledig digitaal worden afgenomen via het digitale loket.

Score Purmerend

Volwassenheid producten voor burgers

Product	Score Purmerend	Gemiddelde score landelijk
Aanvraag uittreksel BRP	3	2,91
Aanvraag WOZ taxatieverslag	3	2,96
Doorgeven binnengemeentelijke verhuizing	3	2,87
Doorgeven verhuizing naar andere gemeente	3	2,83
Afspraak maken rijbewijs	3	2,34
Afspraak maken paspoort	3	2,34
Aanvraag huishoudelijke hulp	1	1,71
Afspraak maken ophalen grofvuil	3	1,68
Aanvraag kwijtschelding van gemeentelijke belastingen en heffingen	2	2,10
Melding openbare ruimte	3	2,82
Aanvragen bijzondere bijstand	1	1,57
Gemiddelde score producten	2,55	2,38

Tabel 5: Score digitale volwassenheid producten burgers landelijk en Purmerend

Volwassenheid producten voor ondernemers

Product	Score Purmerend	Gemiddelde score landelijk
Drank en horecaverunning	1	1,62
Klein evenementvergunning	3	2,30
Standplaatsvergunning	3	1,82
Gemiddelde score producten	2,33	1,91

Tabel 6: Score digitale volwassenheid producten ondernemers landelijk en Purmerend

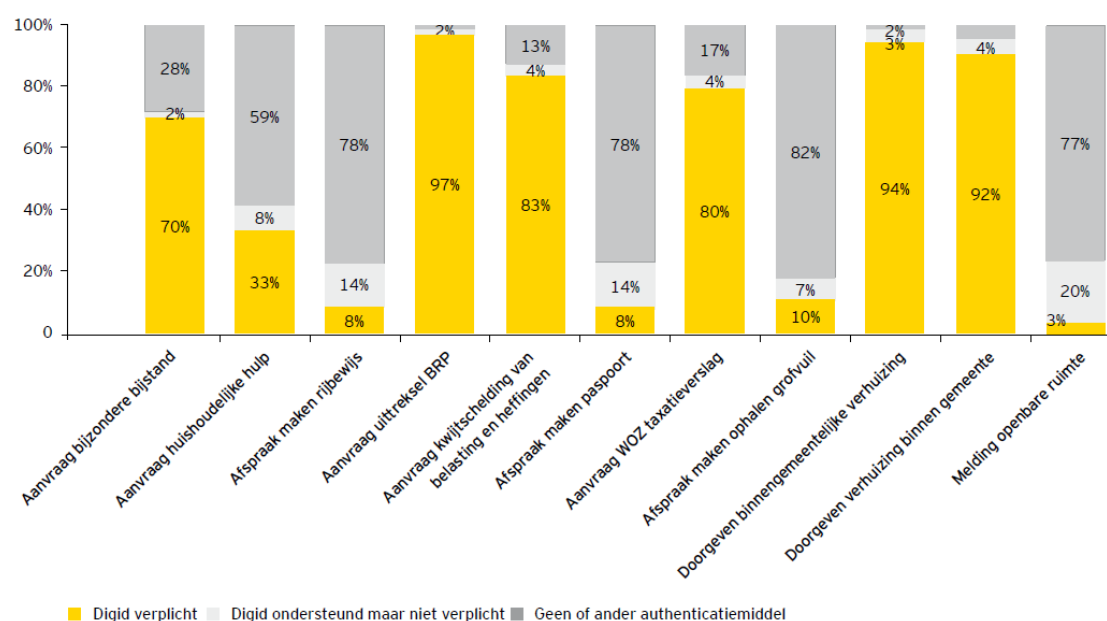
Opvallend in de scores van digitale dienstverlening is dat de gemeente Purmerend medio 2014 voorloopt op het landelijk gemiddelde van digitale volwassenheid. Aandachtspunt hierbij is echter dat alle gemeenten in Nederland als elkaars gelijke worden gezien. In de benchmark 2015 (paragraaf 5.3) wordt onderscheid gemaakt in de grootte van de gemeente bij de vergelijking. Het is dan namelijk gebleken dat kleine gemeenten achterblijven in de digitalisering.

Authenticatiemechanismen

In de voorgaande benchmark onderzoeken (2011, 2012 en 2013) constateerde E&Y dat ondanks gemaakte afspraken in het Nationaal UitvoeringsProgramma (NUP), gemeenten nog steeds producten online aanbieden, waarbij DigiD als verplicht zou worden verwacht, maar waar de burger zich niet hoeft te authenticeren met DigiD. In de benchmark digitale dienstverlening 2014 zijn voor alle digitaal af te nemen producten de ondersteunde authenticatiemechanismen onderzocht. Hierin worden de volgende methoden onderkent:

- DigiD is verplicht (geel in onderstaand figuur)
- DigiD wordt ondersteund maar is niet verplicht (lichtgrijs in onderstaand figuur)
- Geen of ander authenticatiemechanisme (donkergrijs in onderstaand figuur)

In onderstaande figuur een overzicht van de landelijke stand van zaken in de authenticatie.



Figuur 2: Landelijke stand van zaken authenticatie

Specifiek voor Purmerend geeft het onderzoek voor drie producten inzicht in het gebruik van DigiD.

Product	DigiD Purmerend	Aantal gemeenten landelijk via DigiD
Aanvraag uittreksel BRP	Ja	378
Aanvraag WOZ taxatieverslag	Nee	330
Doorgeven binnengemeentelijke verhuizing	Ja	351

Tabel 7: Aanwezigheid van DigiD voor drie producten getoetst

Tenslotte kijkt Ernst en Young in het onderzoek of de gemeente prijsdifferentiatie toepast bij producten waarmee de digitale afname wordt gestimuleerd door het product online goedkoper aan te bieden dan via de balie. De gemeente Purmerend past geen prijsdifferentiatie toe.

5.3 Benchmark digitale dienstverlening 2015

Om een beeld te krijgen in hoeverre gemeenten de meest gebruikte producten reeds digitaal aanbieden, hebben de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Economische Zaken onderzoek laten uitvoeren door Deloitte. In deze paragraaf tonen wij de onderzoekresultaten over 2015 die begin 2016 openbaar zijn gemaakt.

In de digitale benchmark 2015 is per overheidsproduct vastgelegd of het mogelijk is het product digitaal aan te vragen en wat de volwassenheid van het product is. Voor de gemeenten zijn 44 unieke producten onderzocht. Hiervan zijn 23 specifiek voor burgers en 8 specifiek voor ondernemers; 13 producten hebben betrekking op beide doelgroepen. In totaal zijn 57 producten onderzocht. Voor het bepalen van het volwassenheidsniveau van een product is de volgende indeling gehanteerd:

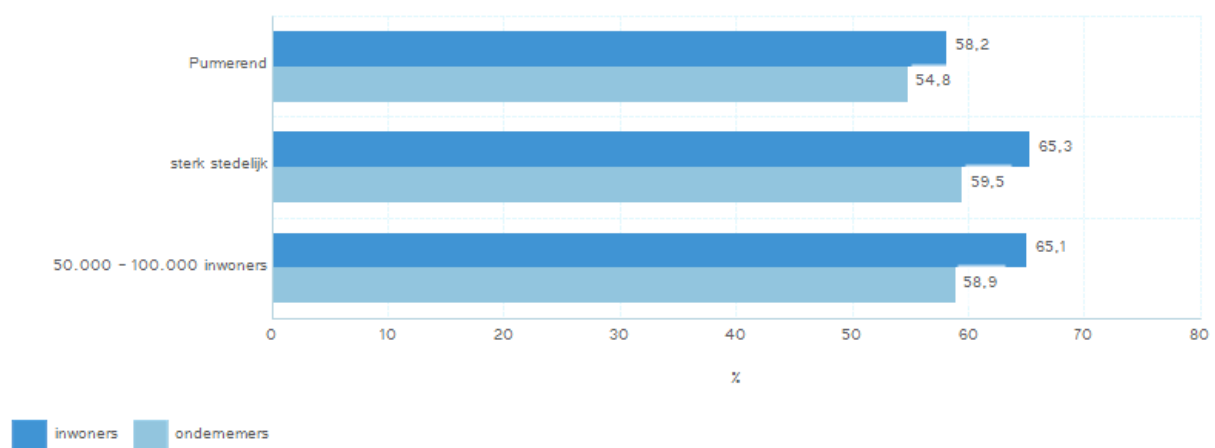
- Niet digitaal alleen informatie
- Digitaal downloaden (PDF) en printen
- Digitaal downloaden, invullen en weer verzenden
- Achter DigiD of e-Herkenning

De uitwerking van deze indeling is terug te vinden in bijlage III. De volwassenheidsscore varieert van 0 tot en met 100, waarbij 0 gelijk staat aan 'niet digitaal', en 100 aan 'zeer digitaal'. Voor gemeenten tezamen is de totaalscore 56% digitale volwassenheid. Dat is een stijging van 4% ten opzichte van 2014. De verschillen tussen gemeenten zijn nog steeds groot. De laagste score is 23% en de hoogste is 87%. Over het algemeen scoren gemeenten met meer inwoners hoger dan kleinere gemeenten, maar de grootste stijging zit juist bij de kleinere gemeenten. De gemeente Den Haag staat met een score van 87% bovenaan, net als in 2014, gevolgd door de gemeente Molenwaard (29.000 inwoners) met 86%. De top 10 kent twee nieuwkomers, de gemeente Dordrecht en de gemeente Nieuwkoop.

Volwassenheid digitale dienstverlening Purmerend

In de gemeente Purmerend bedraagt de gemiddelde volwassenheidsscore van digitale producten in 2015 58,2 voor inwoners en 54,8 voor ondernemers. De volwassenheid van digitale producten voor inwoners in de gemeente Purmerend is lager dan de score in gemeenten met een vergelijkbaar aantal inwoners.

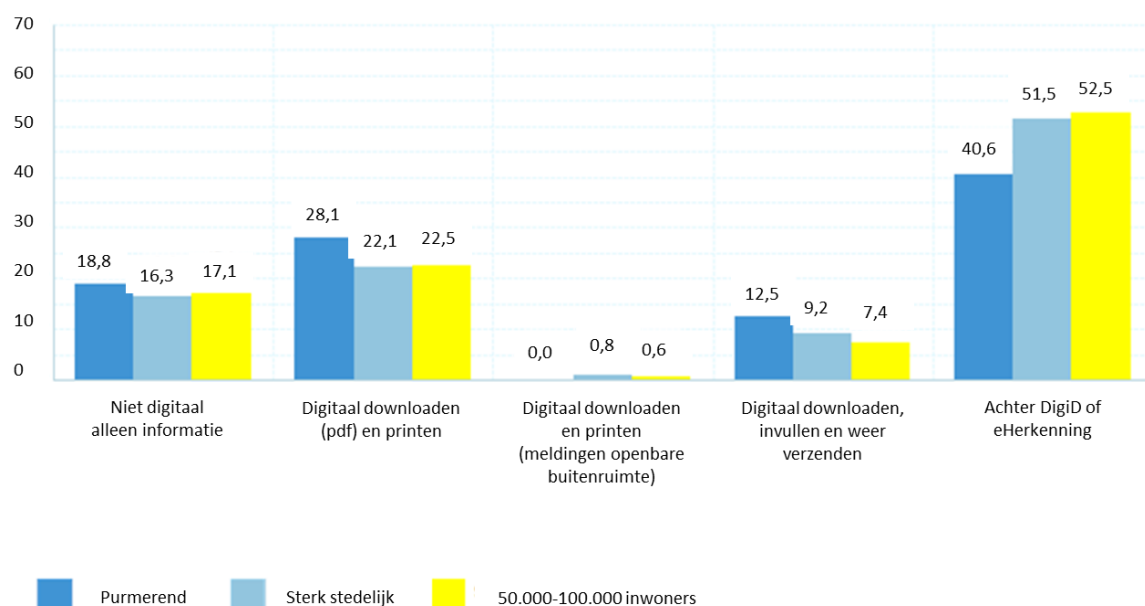
Score digitale volwassenheid (score 0-100)



Figuur 4: De digitale volwassenheid van Purmerend ten opzichte van andere gemeenten

Het landelijk gemiddelde voor sterk stedelijke gemeenten is een digitale volwassenheid van 65,3 voor inwoners en 59,5 voor ondernemers. Bij de score per fase valt op dat Purmerend minder producten

digitaal aanbiedt dan vergelijkbare gemeenten. En als producten digitaal worden aangeboden, is dit op een laag volwassenheidsniveau. Zoals het digitaal downloaden van formulieren, het invullen van het formulier en het vervolgens per post of via de website terugsturen. Vergelijkbare gemeenten hebben reeds meer producten achter de DigiD of E-herkenning ingericht.



Figuur 5: De digitale volwassenheid van Purmerend ten opzichte van andere gemeenten

5.4 Levert het echt wat op?

Wat levert het de overheid op als zij haar dienstverlening digitaliseert? In gesprekken over de digitale overheid komt het onderwerp 'business case' vrijwel altijd ter sprake. Overheden vragen zich af of investeringen in de digitale overheid zich terugverdienen. Kosten-kengetallen per dienstverleningskanaal bieden een goed handvat voor de besparingen die digitalisering van de dienstverlening met zich mee kunnen brengen. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft het adviesbureau Ecorys (in samenwerking met het Deense adviesbureau Incentive) onderzocht in hoeverre Deense kengetallen rond digitale dienstverlening toepasbaar zijn op de Nederlandse situatie. In Nederland bestonden ook al kengetallen van de verschillende overheidskanalen. Met dit onderzoek zijn de Nederlandse kengetallen geactualiseerd en gevalideerd. Afhankelijk van hoe de dienstverlening is ingericht, volgt uit het onderzoek dat bij relatief eenvoudige dienstverleningsprocessen ten opzichte van baliediensten een besparing gerealiseerd kan worden van circa 2 Euro (briefpost) oplopend tot circa 6 à 10 Euro (digitale dienstverlening) per transactie.

Besparingen digitale overheid					
Kengetallen kosten	Balie	Briefpost	E-mail	Telefoon	E-services
Denemarken	€ 14,00	€ 11,70	€ 11,00	€ 7,80	€ 4,20
Nederland minimum	€ 10,29	€ 7,89	€ 7,20	€ 6,17	€ 4,12
Nederland maximum	€ 14,40	€ 15,09	€ 14,40	€ 12,35	€ 8,23

Tabel 9 : Mogelijke besparing digitale overheid

Deze informatie is met name interessant in combinatie op het bewust sturen op kanalen in de gemeentelijke dienstverlening. Voorbeelden van sturing zijn het toepassen van prijsdifferentiatie op basis van het gebruikte kanaal en het actief sturen op het gebruik van de website in alle contacten met de burger. Er is een verschil tussen behandeltijd en doorlooptijd. De behandeltijd is de tijd die er aan een produkt besteed wordt. Dat is de basis voor de prijsberekening. Doorlooptijd is de tijd die het kost vanaf aanvraag tot ontvangst. Daarin kan je ook differentiëren. Wanneer diensten via het digitale kanaal sneller en goedkoper worden geleverd dan werkt dit sturend.

6. Beoordeling door inwoners, bedrijven en instellingen

In augustus 2015 heeft team Beleidsonderzoek en Informatiemanagement de Omnibusenquête 2015 opgeleverd. Deze enquête heeft standaard een hoofdstuk over de ervaringen met dienstverlening van de gemeente Purmerend. In dit hoofdstuk geeft de rekenkamercommissie een samenvatting van de bevindingen uit de Omnibusenquête.

De panelleden van de Omnibusenquête geven een ruime voldoende (6,9) voor de gemeentelijke dienstverlening in het algemeen. Tweederde deel had de afgelopen 12 maanden contact met de gemeente. Dit ging voornamelijk over paspoort/rijbewijs, huisvuil/grof vuil of een bewonersmelding. Het cijfer dat inwoners geven over de afgelopen jaren is stabiel, dienstverlening kreeg in 2011 het rapportcijfer 7,0, in 2013 een 6,7 en een 6,9 in 2015.

	2011	2013	2015
Tevredenheid over dienstverlening van gemeente Purmerend	7,0	6,7	6,9

Tabel 10: Algemeen oordeel gemeentelijke dienstverlening, 2015 (rapportcijfer)

Aan de panelleden is gevraagd verschillende aspecten van de gemeentelijke dienstverlening te beoordelen. Deze beoordeling is gebaseerd op het laatste contact dat een panellid met de gemeente had.

	snelheid	vriendelijkheid	deskundigheid	meedenken	algemeen
2011	7,0	7,5	7,2	6,9	7,2
2013	7,2	7,6	7,3	7,0	7,2
2015	7,3	7,5	7,3	7,0	7,2

Tabel 11: Oordeel over dienstverlening tijdens laatste contact met gemeente, 2015 (rapportcijfer)

Het algemene oordeel (eerste tabel) van 6,9 is lager dan het oordeel over de dienstverlening bij het laatste contact dat men had met de gemeente 7,2. Dit verschil is te verklaren uit het feit dat bij het algemeen oordeel is gevraagd naar een oordeel over de gehele gemeentelijke dienstverlening terwijl het cijfer in de tweede tabel is gegeven voor alleen het laatste contact dat men met de gemeente Purmerend had. In de Omnibusenquête staat vervolgens een score op bovenstaande aspecten voor een aantal producten en diensten van de gemeente. De panelleden geven bijna alle producten een ruime voldoende. Uitzondering is het oordeel over de gemeentelijke dienstverlening betreffende bewonersmeldingen, deze scoort het rapportcijfer 5,8.

Gekozen kanaal voor het afnemen van de gemeentelijke dienstverlening

Onderzocht is via welk kanaal de panelleden hun dienstverlening afnamen. Een bezoek aan het stadhuis of werkplein komt het meest voor (48%), gevolgd door telefonisch contact (26%). Digitaal contact is er via internet (12%) en e-mail (10%). Opvallend is dat de traditionele kanalen balie en telefoon samen staan voor bijna driekwart van alle contacten. Slechts 12% van het contact verloopt via internet.

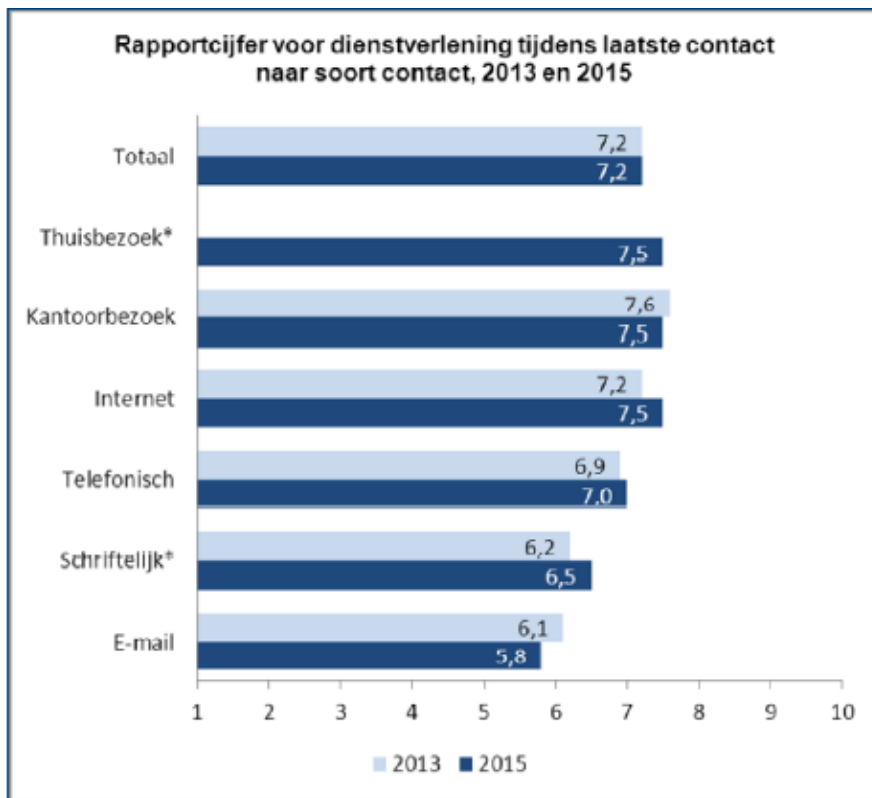
Kanaal	% in 2015
Bezoek aan stadhuis of werkplein	48%
Telefonisch	26%
Schriftelijk	2%

E-mail	10%
Internet	12%
Thuisbezoek	2%
Totaal	100%

Tabel 12: Gekozen kanaal voor het afnemen van de gemeentelijke dienstverlening

Aandeel van de kanalen in de gemeentelijke dienstverlening, 2015

De beoordeling van de gemeentelijke dienstverlening van het laatste contact varieert per wijze van contact. Bezoek op kantoor of aan huis, internet en telefonisch contact worden beter beoordeeld dan schriftelijk en emailcontact. Het e-mailcontact krijgt net geen voldoende (5,8). Ten opzichte van 2013 is de beoordeling van contact via internet verbeterd: van 7,2 naar 7,5. De gegeven cijfers voor schriftelijk contact zijn indicatief vanwege het gering aantal respondenten. De beoordeling lijkt een positieve tendens te tonen: van 6,2 naar 6,5. Wat betreft de beoordeling van e-mail, hierover is men in 2015 minder tevreden dan in 2013: van 6,1 naar 5,8.



Figuur 6: Rapportcijfers Omnibusenquête 2015 per kanaal

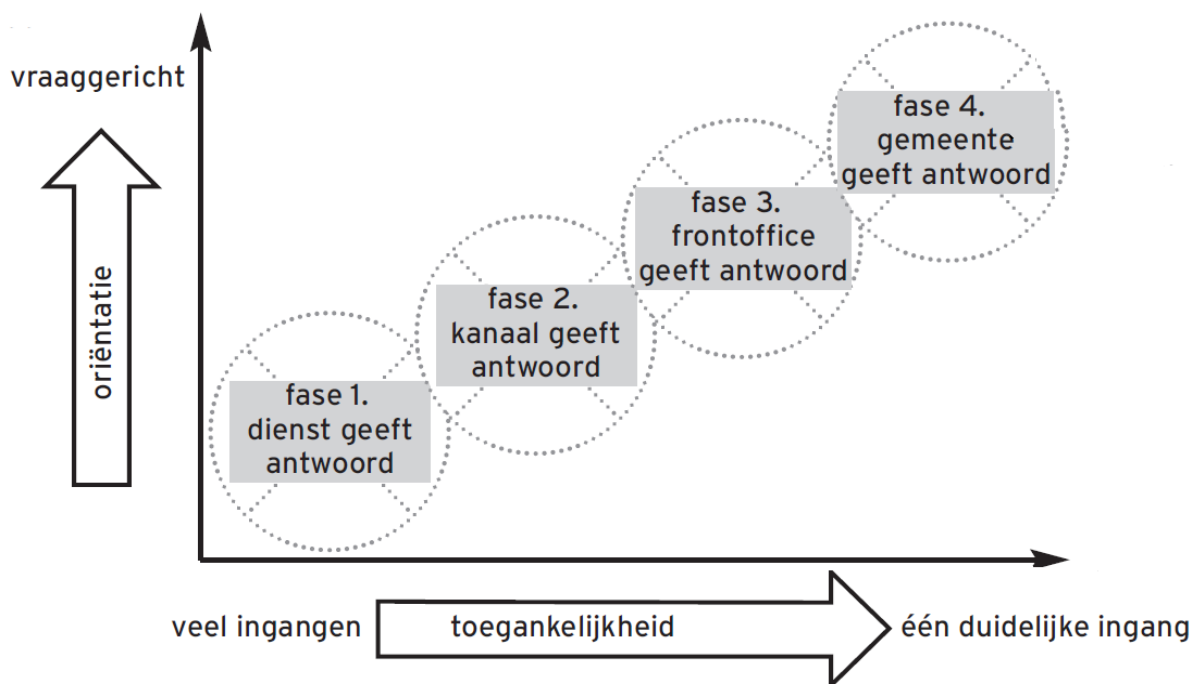
Bijlage I: Conceptueel model

Alhoewel het conceptueel model van “de gemeente heeft Antwoord©” reeds dateert van 2007 gebruiken wij dit model toch als conceptueel model voor het onderzoek naar de dienstverlening. De reden dat wij dit model gebruiken is dat het als basis heeft gediend bij de ontwikkeling van de gemeentelijke dienstverlening in Nederland. Alhoewel het model inmiddels bijna tien jaar oud is geeft het inzicht in het ontwikkelpad van de dienstverlening van een gemeente. Beginnend bij een gemeente waarbij iedere vakafdeling een eigen pagina op de website heeft, eigen contacten met burgers onderhoudt en eigen afhandeltermijnen en kwaliteitscriteria hanteert tot aan een gemeente waarbij er een centrale ingang is voor alle kanalen en voor alle producten en diensten van de gemeente. De rekenkamercommissie schetst kort dit model om zodoende een gezamenlijke taal te spreken als we het hebben over de dienstverlening. Daarbij wordt op basis van een standaard helder waar een gemeente andere c.q. eigen keuzes heeft gemaakt.

Het originele model van Antwoord© kent vijf fases, waarbij de gemeente in de laatste fase het loket is voor alle vragen aan de overheid. De ambitie zoals geformuleerd in deze laatste fase is later komen te vervallen. In de ontwikkelingen die ook nu nog lopen, is het doel om als gemeente een geïntegreerde frontoffice te creëren die antwoord kan geven op de vragen die de eigen gemeente betreffen. Om te komen tot een KCC dat fungeert als frontoffice van de gemeente worden verschillende fases onderscheiden. Let wel een belangrijk verschil tussen het conceptueel model en de praktijk in Purmerend betreft de betekenis van het woord KCC. In onderstaand model is het KCC een organisatieonderdeel dat de fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de burger aanneemt en zoveel mogelijk direct afhandelt. Het KCC is daarmee de frontoffice van de gemeente. In de gemeente Purmerend is het KCC de naam van het team, dat het eerste telefonische contact met inwoners verzorgt en de mail en twitter/facebook bijhoudt. Ook valt de centrale balie en het snelloket binnen de verantwoordelijkheid van dit KCC.

De website van de gemeente, de papieren post en het algemene emailadres info@purmerend.nl worden niet aangestuurd vanuit het team KCC. Daarbij komen niet alle doelgroepen via het KCC binnen.

Meer gedetailleerde informatie over het KCC als conceptueel model staat in het volgende hoofdstuk. Het volledige conceptueel model is opgenomen in bijlage A.



Figuur 7: Conceptueel model de gemeente heeft Antwoord©

Fase 1: Dienst geeft Antwoord©

De gemeente heeft voor enkele productenclusters een aparte frontoffice met eigen contactgegevens en kanalen. Er is een frontoffice voor een productencluster per dienst, sector, afdeling of juist per doelgroep. Voorbeelden zijn de frontoffice-belastingen, het zorgloket en het bedrijvenloket. Het contact tussen burger en gemeente verloopt voornamelijk via fysieke balies en de telefoon. Kenmerkend voor deze fase is dus dat de frontoffices nog geïsoleerd van elkaar zijn georganiseerd.

Impressie (wat bedoel je hiermee?)

In deze fase helpt de dienst de burger altijd. Dit is mogelijk doordat de dienst de meest gestelde vragen op basis van de producten- en dienstencatalogus in de frontoffice beantwoordt. Bij specialistische vragen verwijst de receptioniste in één keer goed door. De backofficemedewerkers zijn bereikbaar doordat de dienst het telefoonbeleid op orde heeft en ambtenaren op hun plek aanwezig zijn. Bij afwezigheid zijn toestellen doorgeschakeld. De burger moet wel, na te zijn doorverbonden, aan de specialist opnieuw zijn vraag stellen en nogmaals de context schetsen. De frontoffice is de receptie van een dienst of een loket in het dienstkantoor dat bestaat uit een aantal administratief medewerkers. De dienst heeft samenhang tussen de kanalen gecreëerd. Bijvoorbeeld het milieumeldpunt is bereikbaar via een eigen telefoonnummer en e-mailadres en voert meldingen in één systeem in. Typend is dat in deze fase analoge informatie sneller is gevonden en vollediger is dan digitale informatie. Elke dienst heeft een eigen visie op hoe ze een proces inricht, eigen loketten en kanalen met eigen informatiebronnen en een eigen manier om met burgers om te gaan. Het serviceniveau zoals de kwaliteit van antwoorden en bereikbaarheid van ambtenaren verschilt per dienst. Hierdoor moet de burger bijvoorbeeld meerdere malen gegevens verstrekken, die bij de andere diensten al bekend zijn. Kenmerkend voor deze fase is dat de openingstijden van de balies verschillend zijn. De frontoffice is opgericht door de dienst. Een meewerkend voorman, die vaak de frontoffice heeft opgezet, stuurt deze aan. Het management stuurt niet op het verloop van het contact met de burger. Dit kan leiden tot zeer wisselend kwaliteitsniveau van dienstverlening van de gemeente.

Fase 2: Kanaal geeft Antwoord©

De gemeente heeft per kanaal één duidelijke ingang. De gemeente heeft één telefoonnummer, één website en een zoveel mogelijk geconcentreerde balie. De dienstverlening per kanaal bestaat uit meer producten en diensten en gaat per product verder (naast informatieverstrekking ook aanvraag). Kenmerkend voor deze fase is dat de kanalen nog niet in samenhang worden bestuurd.

Impressie

De burger ervaart een duidelijke ingang per kanaal en komt met de vraag op de juiste plek terecht. De gemeente heeft bijvoorbeeld één telefoonnummer. Op de website is veel productgerelateerde informatie te vinden, zijn formulieren te downloaden en is een aanvraag via een webformulier in te dienen. De gemeente gebruikt een centrale registratie van de binnenkomende post en verwerkt de post vervolgens digitaal. Voor overige aanvragen blijft de burger naar het gemeentehuis komen, maar vindt met hulp van een routesysteem zijn weg naar het juiste loket. De gemeente stuurt nu op de afhandeling van het contact met de burger en kan dit ook door de gemeentebrede geregistreerde afhandeling van de vragen op een kanaal. De dossiers en zaakgegevens zijn nog wel versnipperd over de organisatie aanwezig. We zien dat de meest voor de hand liggende afdelingen, zoals Communicatie voor de website en Facilitaire Zaken of ICT voor de telefoon, onafhankelijk van elkaar een kanaal ontwikkelen. De kanalen zijn weliswaar afdelingsoverstijgend opgezet, maar de burger merkt dat het serviceniveau tussen de kanalen verschilt. De gemeente stuurt de kanalen nog niet vanuit één plek aan. Door beter zicht op de contacten met de burger en de geleverde prestaties ontstaat een lerend organisatieonderdeel dat verbeteringen doorvoert.

Fase 3: Frontoffice geeft Antwoord©

De burger komt aan de hand van zijn specifieke situatie of vraag op een logische plek bij de gemeente binnen: de frontoffice. Vanuit de gemeentelijke visie op dienstverlening is voor de afhandeling van het contact met de burger de frontoffice opgezet. In de frontoffice komen alle distributiekanaalen samen onder één set adresgegevens. Het maakt voor de burger niet uit welk kanaal hij kiest: de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het antwoord is juist en volledig, onafhankelijk van het gekozen kanaal. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffice nog niet de regie neemt (of heeft?) op het contact met de burger: complexere vragen worden doorgezet naar de backoffice en zijn dan uit het vizier van de frontoffice.

Impressie

De frontoffice is tastbaar, een organisatorische en fysieke eenheid binnen de gemeente. Alle contacten met de burgers vallen onder de verantwoordelijkheid van deze frontoffice. Ook relevante gesprekken tussen ambtenaren in de backoffice en burgers worden door de frontoffice gevolgd. De gemeente verandert in deze fase van een vakinhoudelijke organisatie naar een meer proces- en burgergeoriënteerde organisatie. Een ambassadeur geeft leiding aan de frontoffice en is een stevige gesprekspartner voor de rest van de organisatie. Hij zorgt ervoor dat medewerkers trots zijn op het belangrijke vak van dienstverlener. Om deze ambities te kunnen waarmaken, stuurt de gemeente op een professionele afhandeling van het contact met de burger waarbij de gemeente volledig zicht heeft op doorlooptijd, kosten en kwaliteit per contact met de burger en dat over alle kanalen heen. Dit is mogelijk omdat de informatiehuishouding van de gemeente op orde is. Gegevens worden enkelvoudig opgeslagen en meervoudig gebruikt. In de frontoffice is de informatie beschikbaar die voor de afhandeling van 80% van het contact met de burger nodig is. Deze informatie en deze gegevens komen uit één gegevensbron. Een frontofficemedewerker kan zien of een burger al eerder heeft gebeld of gemaïld en of hij bijvoorbeeld voor andere producten contact heeft gehad met de gemeente. Om het volledige burgerbeeld in de frontoffice beschikbaar te hebben, is de informatie uit diverse backofficesystemen en de contactinformatie in de frontoffice beschikbaar. Centrale registratie van contacten met de burger en de koppeling tussen systemen maakt het mogelijk relevante managementinformatie (met name statusinformatie) te leveren.

Fase 4: Gemeente geeft Antwoord©

Het KCC heeft de regie op de afhandeling van het contact met de burger. Het KCC zet bij meervoudige producten de individuele enkelvoudige aanvragen uit en bewaakt de afhandeling. De contacten die een burger heeft binnen een kanaal zijn bij een frontofficemedewerker inzichtelijk waardoor de burger zonder problemen kan overstappen naar een ander kanaal. Het KCC verbetert de dienstverlening, ook in de achterliggende afdelingen en voegt daar proactieve elementen aan toe.

Impressie

De gemeente brengt tot en met fase 3 de afhandeling van het contact met de burger op orde en organiseert de voorzieningen die daarvoor nodig zijn. In fase 4 neemt het KCC vervolgens de regie op de verbetering van de dienstverlening. Een burger vraagt bijvoorbeeld om een meervoudig product. De frontoffice neemt de rol van casemanager op zich en zet de individuele enkelvoudige vragen uit in de organisatie. De frontoffice bewaakt vervolgens de levering van het gehele product door de verschillende backoffices van de gemeente. De burger kan steeds vaker zelf transacties verrichten via bijvoorbeeld zijn PIP. In deze fase heeft de burger zelf ook een belangrijke rol. De gemeente organiseert de dienstverlening om hem heen (in plaats van dat de burger diverse loketten moet aflopen) en vraagt de burger toestemming voor het verrichten van transacties of het verzenden van persoonlijke gegevens aan derden. De gemeente gebruikt het inzicht in het contact met de burger om het aantal contacten te reduceren en de afhandeling van een contact te verbeteren. Dit is mogelijk door productinnovatie waardoor administratieve lasten afnemen. De informatie over

transacties en procesverloop uit de backofficesystemen is direct (real time) beschikbaar in het KCC. Het KCC kan daardoor leveringsafspraken met de burger toetsen. Met de backoffices zijn werkafspraken gemaakt in een tweezijdige dienstverleningsovereenkomst: het KCC wil dat de backoffice aan de servicenormen voldoet en omgekeerd wil de backoffice dat het KCC de processtappen correct uitvoert. Door concrete verbeterresultaten en onderling vertrouwen accepteert de rest van de organisatie de regierol van het KCC.

Het concept Antwoord© noemt vier bouwstenen die nodig zijn om te komen tot één geïntegreerde frontoffice van de gemeente.

Bouwsteen 1: producten/diensten en kanalen

Onder de bouwsteen producten/diensten en kanalen verstaan we de wijze waarop de gemeente de producten en diensten via de verschillende kanalen (balie, telefoon, e-mail, internet, post) aan de burger aanbiedt. In 2015 zouden gemeenten 80% van alle overheidsvragen in het KCC moeten kunnen afhandelen. De les voor gemeenten is om te beginnen met eenvoudige producten met een hoog volume. Voorbeelden zijn meldingen en informatievragen. Het KCC kan bij dit soort vragen het totale leveringsproces voor zijn rekening nemen. De vraag wordt ingewikkelder wanneer de burger meerdere eenvoudige producten tegelijk wil, zoals bij het uitvoeren van een verbouwing. Tevens zijn er complexe vragen waarbij meerdere specialisten binnen de gemeenten bij de levering betrokken zijn. Deze laatste categorie vragen zullen nooit helemaal door het KCC worden afgehandeld. Wel kan het KCC het proces regisseren. Hiermee bedoelen we dat het KCC de levering kan volgen en kan borgen dat de burger ook daadwerkelijk adequaat wordt geholpen. Gemeenten zouden voor het afhandelen van de producten en diensten de ambitie moeten hebben om het internetkanaal maximaal in te zetten. Het internetkanaal is goedkoop, relatief laagdrempelig in gebruik en bereikbaarheid en is bovendien 24 uur per dag beschikbaar.

Bouwsteen 2: processen en besturing

Onder de bouwsteen processen en besturing verstaan we de wijze waarop de gemeente de processen tussen frontoffice en backoffice organiseert en de wijze waarop het leveringsproces wordt bestuurd. In 2015 handelt het KCC 80% van de vragen in één keer goed af. Deze ambitie betekent dat het KCC een groot deel van de dienstverlenende processen gaat uitvoeren. Gemeenten zullen hiervoor een meerjarig groeiproces doorlopen waarbij het KCC steeds meer processtappen uitvoert en steeds meer en complexere producten en diensten geheel afhandelt. Het verschuiven van werkzaamheden naar het KCC is alleen mogelijk als een gemeente processen (afdelingsoverstijgend) vastlegt en standaardiseert en duidelijke afspraken maakt tussen het KCC en achterliggende afdelingen en organisaties.

Bouwsteen 3: systemen en informatie

Onder de bouwsteen systemen en informatie verstaan we de functionaliteit (computerapplicaties en -systemen) en de organisatie van de informatiehuishouding die nodig is om prestaties te kunnen leveren. Voor het realiseren van de ambitie om 80% van de overheidsvragen in het KCC af te handelen en om daadwerkelijk regie te kunnen voeren op het contact met de burger is het op orde hebben van de basisinformatie en het op elkaar aansluiten van de ICT-systemen een absolute must. Een KCC-medewerker aan de telefoon of balie moet eenvoudig toegang hebben tot systemen om vragen te beantwoorden en transacties te verwerken. Bovendien moet het antwoord over alle kanalen hetzelfde zijn, ongeacht of de medewerker nu het antwoord geeft of de burger het antwoord zelf vindt. Zonder de koppeling en integratie van systemen komt het KCC niet verder dan het beantwoorden van eenvoudige informatievragen. Vanaf het moment dat de gemeente start met Antwoord© moet er al rekening worden gehouden met de mogelijke integratie van de systemen en uitwisseling van gegevens. Systemen en de informatiehuishouding moeten gemeenten vanaf dat moment onder architectuur ontwikkelen, aankopen en aanpassen.

Bouwsteen 4: leiderschap en medewerkers

Onder de bouwsteen leiderschap en medewerkers verstaan we de benodigde capaciteit en de competenties van de medewerkers en managers van de frontoffice en de rol van het management in de gemeente. Een KCC dat de spil is voor de overheidsdienstverlening stelt hoge eisen aan de competenties van de medewerkers en het management van het KCC. Wij hebben het beeld dat het werk van frontofficemedewerkers in gemeenten nog een te lage status heeft.

Het professioneel afhandelen van burgercontact is een vak en de wijze waarop burgercontact wordt afgehandeld is in belangrijke mate bepalend voor het beeld dat burgers hebben van het functioneren van de overheid. In de visie van Antwoord©is het KCC een apart organisatieonderdeel binnen de gemeente die naast frontofficemedewerkers ook beschikt over een staf die zorgt voor de ontwikkeling en vernieuwing van het KCC.

Bijlage II: Geraadpleegde bronnen

- ❖ Programmabegroting 2014 tot en met 2016
- ❖ Cijfers afdeling Inwoners 2013
- ❖ Cijfers afdeling Inwoners 2014
- ❖ Jaarrapportage KCC 2014
- ❖ Onderzoek verkenning organisatie ontwikkeling KCC tot 2017 (PubliContact)
- ❖ Omnibus enquête 2015
- ❖ Benchmark digitale gemeenten Ernst & Young 2014
- ❖ Benchmark digitale gemeenten Deloitte 2015
- ❖ “Kengetallen voor kosten overheidstransacties - Een toets op de Deense kengetallen voor bruikbaarheid in de Nederlandse situatie (februari 2016)”. Ecorys en Incentive
- ❖ www.kinggemeenten.nl
- ❖ www.waarstaatjegemeente.nl

Bijlage III: Uitwerking volwassenheidsscore en status per product

Volwassenheids-niveau	Omschrijving	Situaties die voor kunnen komen
1. Niveau 1 (0%)	Het aanvraag(formulier) is niet digitaal beschikbaar	<ul style="list-style-type: none"> De aanvraag kan schriftelijk worden ingediend bij de balie van de overheid c.q. het aanvraagformulier dient bij de overheidsorganisatie aangevraagd te worden. Er is alleen informatie over het product beschikbaar. Er is geen informatie beschikbaar over hoe de aanvraag ingediend kan worden. Op de website wordt vermeld dat er een digitale aanvraag kan worden gedaan, maar het is onduidelijk op welke manier of de link naar het formulier werkt niet. Het aanvraagformulier is niet digitaal te downloaden.
2. Niveau 2 (33%)	Digitaal downloaden (van het aanvraagformulier) waarbij de inzet van een printer nodig is om de aanvraag te verwerken	<ul style="list-style-type: none"> Mogelijkheid om op de website een formulier digitaal te downloaden, waarna het formulier moet worden geprint en opgestuurd (persoonlijk, post of mail). Mogelijkheid om op de website een interactief PDF-formulier in te vullen dat vervolgens uitgeprint dient te worden voor het plaatsen van een handtekening. De aanvraag kan per mail met vrije tekst ingediend worden. <p>Bij dit volwassenheidsniveau is tevens de volgende keuze gehanteerd, een aanvraag kan per mail worden ingediend wanneer duidelijk is dat het genoemde e-mailadres daadwerkelijk gebruikt kan worden voor het indienen van de aanvraag. De websites waarbij een algemeen e-mailadres boven, rechts, links of onderaan een website staat wordt niet meegenomen bij de beoordeling van een product.</p>
3. Niveau 3 (66%)	Mogelijkheid om digitaal de aanvraag in te dienen door middel van bijvoorbeeld een web formulier, hierbij is de inzet van een printer niet nodig	<ul style="list-style-type: none"> Mogelijk om op de website direct digitaal de aanvraag in te dienen en digitaal op te sturen of op te laden (zonder printen en scannen) door middel van een pdf-formulier. Indien de website de mogelijkheid geeft om direct digitaal de aanvraag in te vullen en digitaal op te sturen en te up loaden door middel van een web formulier.
4. Niveau 4 (100%)	De website geeft de mogelijkheid gebruik te maken van een voor ingevuld formulier en digitaal opsturen/uploaden	<ul style="list-style-type: none"> Het is nodig (of mogelijk) dat de persoon of het bedrijf inlogt met DigID of eHerkenning om digitaal de aanvraag in te dienen. Het is nodig (of mogelijk) dat de persoon of het bedrijf inlogt met gebruikersnaam en wachtwoord om digitaal de aanvraag in te dienen. De aanvraag kan worden ingediend middels een app of er is sprake van een automatische koppeling tussen systemen, waardoor het product automatisch kan worden aangevraagd
Product niet kunnen waarnemen	Indien er geen informatie over het product beschikbaar is	<ul style="list-style-type: none"> Er is geen informatie vermeld op de website over het product. Ook nadat hier op de trefwoorden is gezocht in de zoekmachine van de website en andere zoekmachines. Het product bestaat niet of er wordt vermeld dat dit product niet van toepassing is voor de organisatie (door bijvoorbeeld deregulering).

Tabel 2: Definitie volwassenheidsniveaus

Figuur 3: Tabel uit onderzoeksrapport Deloitte met definities van de volwassenheidsniveaus

Overzicht status per product

Onderstaand een overzicht van de producten die zijn meegenomen in de benchmark van 2015. Per product staat aangegeven welk volwassenheidsniveau de gemeente Purmerend biedt.

- Niet digitaal alleen informatie (is een laag volwassenheidsniveau qua digitalisering)
- Digitaal downloaden (PDF) en printen
- Digitaal downloaden, invullen en weer verzenden
- Achter DigiD of e-Herkenning (is een hoog volwassenheidsniveau qua digitalisering)

Product	Status digitale volwassenheid in Purmerend
Afspraak maken voor aanvragen paspoort	Digitaal downloaden zonder printen
Verhuizen binnen gemeenten	Achter DigiD of e-herkenning
Verhuizen, toestemming hoofdbewoner voor inwoning	Digitaal downloaden en printen
Paspoort, toestemming voor minderjarige	Digitaal downloaden en printen
Melding openbare ruimte	Achter DigiD of e-herkenning
Uittreksel BRP	Achter DigiD of e-herkenning
Aanvragen afschrift / uittreksel geboorte akte	Achter DigiD of e-herkenning
Afspraak grof vuil	Digitaal downloaden zonder printen
Afval, afvalkalender (digitaal inzien of aanvragen)	Achter DigiD of e-herkenning
Afvalcontainer aanvragen	Digitaal downloaden zonder printen
Regelen ondertrouw	Niet digitaal
Voorrangverklaring woningzoekende	Niet digitaal
Gevonden of verloren voorwerpen	Achter DigiD of e-herkenning
Aanvragen vergoeding leerlingenvervoer	Digitaal downloaden en printen
Naamgebruik veranderen	Achter DigiD of e-herkenning
Aanvraag bijstandsuitkering	Niet digitaal
Hond, aanmelden (hondenbelasting)	Digitaal downloaden en printen
Kwijtschelding OZB aanvragen (gemeentelijke belasting)	Digitaal downloaden en printen
Klacht indienen	Digitaal downloaden en printen
Parkeervergunning aanvragen	Achter DigiD of e-herkenning
Parkeervergunning voor bezoekers regelen	Niet digitaal
Parkeerontheffing aanvragen	onbekend
Aanvragen VOG	Digitaal downloaden en printen
Gebruik openbare straat	Achter DigiD of e-herkenning
Contactformulier	Achter DigiD of e-herkenning
(Waarderings)subsidie aanvraag	Digitaal downloaden en printen
(Kleine) evenementenvergunning aanvragen	Digitaal downloaden zonder printen
Taxatieverslag opvragen/inzien	Achter DigiD of e-herkenning
Rioolbeschikking opvragen/inzien	Achter DigiD of e-herkenning
Bezwaarschrift indienen i.h.k.v. algemene wet bestuursrecht (AWB)	Achter DigiD of e-herkenning
Automatische incasso aanvragen voor het betalen van gemeentelijke belastingen	Digitaal downloaden en printen
Gehandicaptenparkeerplaats	Niet digitaal
Gehandicaptenparkeerkaart	Niet digitaal

Doorgeven vakantie bij bijstand	onbekend
Doorgeven inkomenswijziging bij bijstand	onbekend
Kansspelvergunning aanvragen voor burgers	Digitaal downloaden zonder printen

Tabel 8: Overzicht van producten en de digitale volwassenheid van deze producten in Purmerend