

Dienstverleningsconcept gemeente Deurne

Uitgangspunten en gevolgen voor de organisatie

Auteur : N. Vintcent, R. van den Bekerom

Datum : 11 juli 2017

Versie : vastgesteld door college



Inhoudsopgave

1.	Inleiding en ontwikkelingen	3
1.1.	Landelijke ontwikkelingen.....	3
1.2.	Veerkrachtig bestuur, Deurne	4
1.3.	Missie en visie organisatie Deurne 2017	5
1.4.	Gevolgen voor dienstverlening	5
1.5.	Dienstverleningsconcept, luister naar de klant	6
2.	Wie zijn onze klanten en waar hebben zij behoefte aan?	7
2.1.	Wie verwacht iets van de gemeente, en wat dan?	7
2.2.	Dienstverlening in Veerkrachtig Bestuur	8
3.	Vertaling naar dienstverlening op maat	10
3.1.	Landelijke visie op dienstverlening.....	10
3.2.	Lokale visie op dienstverlening.....	11
3.3.	Wettelijke eisen en verplichtingen	11
3.4.	Rollen van een gemeente	12
3.4.1.	Traditionele rol	12
3.4.2.	Ondersteunende rol	12
3.4.3.	Samenwerkende rol.....	12
3.5.	Verschuiving van inzet op rollen	13
3.6.	Rollen worden al ingevuld.....	13
3.7.	Rolverschuiving in de Deurnese begroting	14
4.	Wat merkt de klant van de rolverschuiving?	15
4.1.	Traditionele rol.....	15
4.2.	Ondersteunende rol	15
4.3.	Samenwerkende rol.....	16
4.4.	Van rollen naar uitgangspunten voor dienstverlening	16
5.	Wat betekent dit voor de organisatie? (HOI-pijlers)	17
5.1.	Huisvesting	17
5.2.	Organisatie en personeel.....	19
5.3.	Informatievoorziening	20
6.	Wat mag het dienstverleningsconcept kosten?	22
6.1.	Veranderende tijdsbesteding medewerker	22
6.2.	Investeringen ten behoeve van HOI-pijlers	22
6.3.	Dit vraagt om een bestuurlijke uitspraak	22
7.	Implementatie en vervolg	24

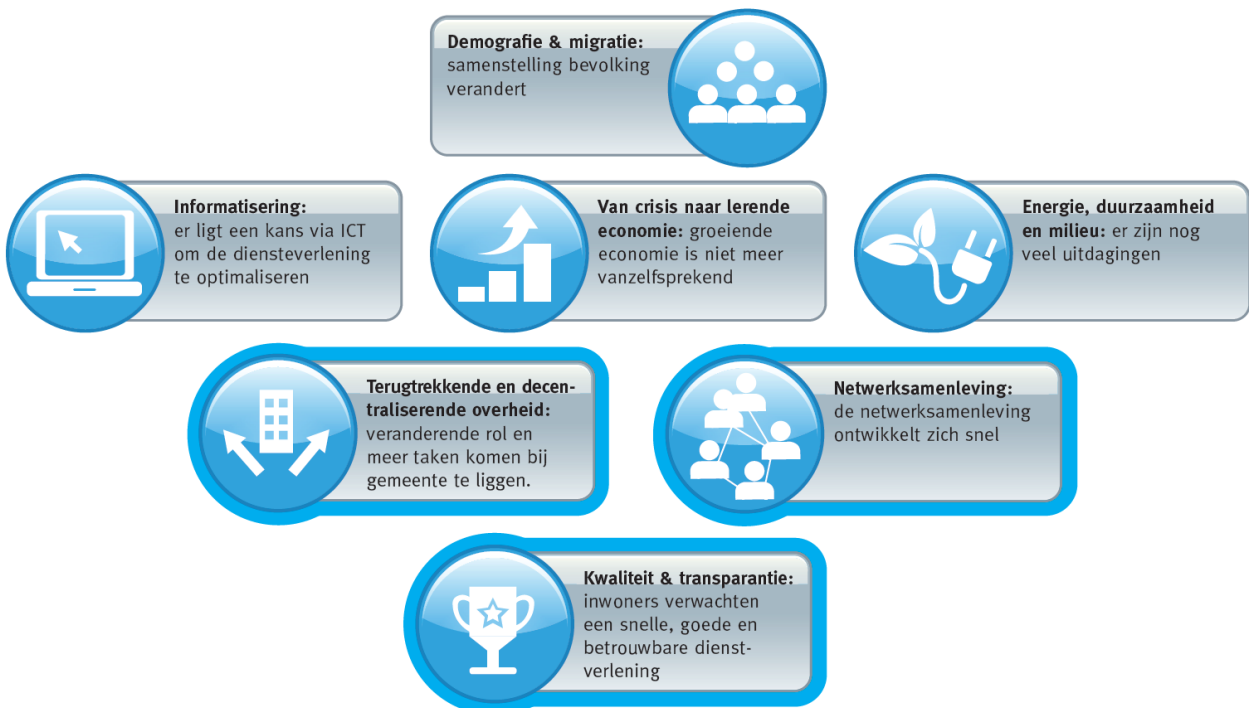
1. Inleiding en ontwikkelingen

De samenleving verandert. Een aantal grote maatschappelijke ontwikkelingen hebben impact op de rol, werkzaamheden en op houding en gedrag van de gemeente en haar medewerkers. Inwoners, ondernemers en instellingen hebben op verschillende manieren te maken met de gemeente en bepalen in toenemende mate zelf hoe en wanneer zij in contact willen treden. Ook verwachten zij in toenemende mate een andere rol en houding van de gemeente, een andere vorm van dienstverlening waarbij de klant op een andere manier dan nu centraal staat. Gemeenten sluiten aan bij de trends in de samenleving. Wettelijke kaders blijven, de rol van de overheid verandert.

Dienstverlening gaat over alle werkzaamheden van de gemeente. Het raakt beleidsvorming, werkwijzen, procesinrichting, organisatie-inrichting, houding, gedrag en cultuur. De toename van het aantal technologische toepassingen maakt een andere manier van communiceren met een klant, een andere manier om diensten te verlenen, mogelijk: snel, eenvoudig en direct.

1.1. Landelijke ontwikkelingen

Een aantal autonome ontwikkelingen hebben invloed op onze maatschappij en de opgaven waar gemeenten de komende jaren mee te maken krijgen. Ze zijn moeilijk beïnvloedbaar en dominant aanwezig. In het document 'Gemeenten op weg naar 2020' beschrijft de VNG op hoofdlijnen welke maatschappelijke ontwikkelingen van invloed zijn op de rol van de gemeente. Deze ontwikkelingen geven een goed beeld van de veranderende maatschappij. In één oogopslag gaat het om de volgende zaken:



- *Demografie en migratie*

De samenstelling van de Nederlandse bevolking verandert; in leeftijdsopbouw (toenemende vergrijzing), naar herkomst (toenemende immigratie om economische of humanitaire redenen naar Nederland), en ook naar woonplaats (toenemende migratie binnen

Nederland: wegtrekken van gezinnen en jongeren naar steden en regio's met grote economische activiteit.

- *Economie, van crisis naar een lerende economie*

Economische groei is niet meer vanzelfsprekend. Daar waar eerder uit werd gegaan van economische groei, is het nu de vraag of groeicijfers van voor de crisis nog worden gehaald. Dit heeft gevolgen voor de welvaart en het economisch draagvlak onder de verzorgingsstaat.

- *Energie, duurzaamheid en milieu*

Het thema duurzaamheid komt steeds explicieter terug op de agenda van de gemeente. Aan de ene kant vraagt dit om een gedragsverandering bij inwoners. Aan de andere kant vraagt dit om aanpassing van huidig beleid bij gemeenten.

- *Informatisering*

De invloed van ICT wordt steeds groter. Informatie wordt steeds beter en sneller beschikbaar voor inwoners. Daarnaast wordt ICT steeds meer ingezet als middel om maatschappelijke doelen te realiseren en dienstverlening te optimaliseren. Er is een enorme hoeveelheid data beschikbaar die de gemeente kan gebruiken voor het verbeteren van beleid, dienstverlening, handhaving, maar ook de interne bedrijfsvoering.

1.2. Veerkrachtig bestuur, Deurne

Vanuit het besef dat de gemeentelijke organisatie op een andere manier moet gaan werken, is ook de gemeente Deurne in beweging. Van binnenuit verandert de organisatie, om ook aan de toekomstige wensen van de klant en de verwachting van de rol van de gemeente te kunnen voldoen:

Wat wil Deurne zijn: Veerkrachtig bestuur, de opgaven voor Deurne

Waarvoor maakt Deurne zich de komende jaren sterk? Wat zijn de voornaamste opgaven voor de gemeente? In de toekomstvisie die in het kader van Veerkrachtig Bestuur in Brabant is opgesteld is de hoofdoggave om het woon- en leefklimaat in Deurne verder te verbeteren, op peil te brengen én te houden. Samen met inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners ligt hier een voorname taak. Maar hoe gaan we dit samen realiseren? Wat kunnen externe partijen bijdragen? Wat vinden zij zelf belangrijk? En wat verlangen zij daarbij van de gemeente? Dit vraagt een heldere afbakening en rolomschrijving.

De gemeente als eerste overheid

Traditioneel vervullen gemeenten de rol van 'eerste overheid'. Zij vormen de overheidslaag die het dichtste bij de bevolking staat. Dit is zowel fysiek als bestuurlijk het geval. Vanuit deze positie wordt van gemeenten verwacht dat zij weten wat er in de lokale samenleving speelt, goed aanvoelen wat de samenleving wenst.

De veranderende rol en positie van de gemeente; wat verwacht de klant?

In het kader van 'Veerkrachtig Bestuur in Brabant' concludeert de provincie Noord-Brabant ook dat een verandering nodig is: "De wijze waarop de overheid zich organiseert, sluit steeds minder goed aan op de maatschappelijke en economische ontwikkelingen. In hoeverre voelen burgers zich nog vertegenwoordigd door de overheid? In welke mate sluit het overheidshandelen aan op de problemen die burgers ervaren? Beschouwt het

bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld de overheid nog als een serieuze gesprekspartner?"

Naar co-creatie en faciliteren: de participatiesamenleving

De positie van gemeenten verandert daarnaast op een andere manier: bewoners en bedrijven beïnvloeden de bestuurlijke agenda en besluitvorming steeds actiever. Dit vraagt om een ombuiging van de traditionele manier van besturen. De (gemeentelijke) overheid is steeds minder de bepaler die van bovenaf regels oplegt aan bewoners en bedrijven. Beleidsvorming en -uitvoering vinden steeds meer plaats in de vorm van co-creatie. De gemeente doet datgene waartoe zij wettelijk verplicht is en faciliteert kansrijke initiatieven vanuit de samenleving. Bewoners, maatschappelijke partners en bedrijven maken nieuw beleid samen met de gemeente. Dit vraagt om een nieuwe manier van werken: zowel op het gebied van ambities en maatschappelijke ontwikkelingen als in de manier van functioneren van de gemeentelijke organisatie is een grote transitie gaande. Samenwerking tussen de overheid en maatschappelijke partners is niet nieuw, maar de manier waarop dit gebeurt verandert wel sterk.

1.3. Missie en visie organisatie Deurne 2017

Met het oog op de hierboven geschetste veranderingen en uitgangspunten heeft de gemeente voor de organisatie ook een missie en visie geformuleerd. Deze moet leiden tot een nieuwe manier van werken die aansluit op de behoeften van de klant. De missie en visie zijn als volgt geformuleerd:

"De kernopgave is het realiseren van een wendbare organisatie met taakvolwassen en flexibel inzetbare medewerkers, die voortdurend, slagvaardig en resultaatgericht weet in te spelen op vragen uit de samenleving, de maatschappelijke- en politiek/bestuurlijke vragen. De gemeente kenmerkt zich als een gemeente die regisseert en faciliteert, meer dan dat ze organiseert en/of zaken overneemt. De gemeente adviseert, faciliteert en ontvangt inwoners en ondernemers. Medewerkers trekken, vanuit de diverse afdelingen, samen op en delen kennis aan de voorkant. Voor diegenen die het echt nodig hebben, organiseert de gemeente een vangnet."

De gemeente doet wat écht moet en ondersteunt, maakt mogelijk en maakt mensen enthousiast.

1.4. Gevolgen voor dienstverlening

De bovenstaande ontwikkelingen zijn van invloed op de dienstverlening en houding van de overheid:

- Kwaliteit en transparantie wordt steeds belangrijker. Inwoners verwachten een snelle en goede dienstverlening. Daarnaast verwacht de omgeving ook dat zij kunnen meedenken en meepraten bij het maken van plannen;
- De samenleving wordt steeds meer een netwerksamenleving. De maatschappij gedraagt zich steeds meer als een netwerk met verschillende contacten en wisselende coalities.
- Taken van de overheid worden gedecentraliseerd (van rijk naar gemeente). Daarnaast is het niet meer vanzelfsprekend dat de gemeente volledig de verantwoordelijkheid neemt voor verschillende taken (denk bijvoorbeeld aan sportveld- onderhoud) en trekt de overheid zich (deels) terug.

1.5. Dienstverleningsconcept, luister naar de klant

De gemeente Deurne wil:

- op een zo efficiënt mogelijke manier kwalitatief hoogwaardige dienstverlening leveren op een manier waar de klant om vraagt, de klant staat centraal;
- duidelijkheid creëren over hoe zij met alle interne en externe partners om wenst te gaan; wat mag een 'klant' of 'samenwerkingspartner' verwachten van onze organisatie?
- inwoners, ondernemers en instellingen de ruimte geven om zelf te bepalen hoe, wanneer en waarvoor zij contact leggen met of ondersteuning vragen van de gemeente, passend binnen de missie en de visie van de gemeente.

Dit vraagt om een herijking of zelfs een herformulering van het bestaande gemeentelijke dienstverleningsconcept. De wereld om ons heen verandert snel. De gemeente zal mee moeten bewegen om in deze veranderingen mee te kunnen. Daarom is een kritische beschouwing op de rol van de gemeente nodig, die vertaalt wordt in concrete acties om de dienstverlening te blijven leveren zoals de klant van de gemeente vraagt.

2. Wie zijn onze klanten en waar hebben zij behoefte aan?

In de totstandkoming van het dienstverleningsconcept zijn verschillende klanten bevraagd, en ook vanuit de groepsgesprekken in het kader van Veerkrachtig Bestuur is de gemeentelijke dienstverlening aan de orde gekomen. Er is gesproken met inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners. Uit de gesprekken zijn een aantal algemene uitgangspunten voor de dienstverlening van de gemeente te benoemen, die door klanten belangrijk gevonden worden.

2.1. Wie verwacht iets van de gemeente, en wat dan?

Gemeenten leveren diensten aan een diversiteit aan afnemers. Zowel inwoners, ondernemers, maatschappelijke partijen en samenwerkingspartners hebben contact met de gemeentelijke organisatie. Dit doen zij vanuit meerdere doelen of perspectieven (niet uitputtend, maar als indicatie van diversiteit in rollen):



Inwoner als Kiezer

De inwoner als kiezer is de inwoner die in de lokale politiek wordt vertegenwoordigd en die een bepaalde kwaliteit van politiek en bestuur mag verwachten.

Inwoner als Klant

De inwoner als klant heeft recht op een behoorlijke kwaliteit van dienstverlening. Gemiddeld verschijnt de inwoner één keer per jaar aan het loket, daarnaast gaat het tegenwoordig in toenemende mate ook om digitale loketservice. Hoe wordt de inwoner behandeld als hij of zij in het gemeentehuis of aan het digitale loket verschijnt?

Inwoner als Onderdaan

De inwoner als onderdaan heeft recht op kwaliteit van orde en gezag. Een basisbehoefte, want zijn veiligheid is in het geding. Uiteraard kan een inwoner hier voor een gedeelte zelf de verantwoordelijkheid nemen. Maar wat doet de gemeente er daarnaast aan? Om te kunnen instaan voor orde en gezag is regelgeving nodig, zodanig dat inwoners weten waar zij aan toe zijn. Een belangrijke functie van de lokale overheid is het afgeven van vergunningen en andere beschikkingen in individuele gevallen op basis van de geldende regelgeving. Toezicht op de naleving van regelgeving is van groot belang en draagt bij aan de geloofwaardigheid van een gemeente. Handhaving is een instrument om dit te stimuleren.

Inwoner als Partner

De inwoner als partner heeft recht op kwaliteit van beleid en wil serieus genomen worden in het kader van de beleidsontwikkeling van de gemeente. Daarbij kunnen we in het bijzonder denken aan een aantal wijk overstijgende beleidsvelden, zoals ruimtelijke ontwikkeling, economie en bedrijven, sociale en maatschappelijke voorzieningen, onderwijs. Ontwikkelt de gemeente haar beleid interactief, samen met inwoners, instellingen en bedrijven?

Inwoner als Wijkbewoner

De inwoner als wijkbewoner heeft recht op kwaliteit van zijn leefomgeving. Deze dient prettig en schoon te zijn, met allerhande voorzieningen binnen bereik. Dan denken we in het bijzonder aan lokale voorzieningen, milieu en groen, gebouwen, verkeer en vervoer. Wijst de gemeente haar burgers op hun verantwoordelijkheid? Durft de gemeente verantwoordelijkheden op deze gebieden over te hevelen? Deurne hanteert bijvoorbeeld voor het groenonderhoud in de wijken een minimaal kwaliteitsniveau (gegarandeerd door de gemeente). Maar als inwoners het onderhoud op een efficiëntere manier weten te organiseren en hierdoor voor hetzelfde budget een hoger kwaliteitsniveau kunnen halen, staat hen dit vrij om zelf te organiseren. De wijkbewoner krijgt de ruimte om hier zelf het initiatief in te nemen en de gemeente stimuleert dit.

Inwoner als belastingbetaler

De inwoner als belastingbetaler heeft recht op verantwoordelijke besteding van de middelen. Hiermee krijgen inwoners beter zicht op de gemeentelijke financiën en meer ruimte om zelf keuzes te maken over de besteding van een specifiek budget. De kaders voor de inzet van een burgerbegroting zijn in ontwikkeling.

Maatschappelijke partners, ondernemers, samenwerkingspartners

Naast de inwoners maakt de gemeente onderdeel uit van een breed netwerk van partners. Partners waarvoor in principe hetzelfde geldt als de inwoner: vanuit meerdere rollen krijgen zij te maken met de gemeentelijke organisatie. Enerzijds als dienstverlener of uitvoerder, anderzijds om beleid(svorming) te beïnvloeden. Ook hier geldt dat van de gemeente een andere manier van werken wordt verwacht dan voorheen het geval was.

De definitie van een klant kan heel breed worden geformuleerd. In bovenstaande opsomming is gekozen voor de klant waarmee de gemeente in 99% van de gevallen te maken heeft. Daarnaast geldt dat een klant vanuit meerdere rollen contact heeft met de gemeente: iemand kan inwoner zijn, zijn eigen onderneming hebben en bestuurslid zijn van een lokale vereniging.

2.2. Dienstverlening in Veerkrachtig Bestuur

Ook in de groepsgesprekken in het kader van Veerkrachtig Bestuur is de gemeentelijke dienstverlening aan de orde gekomen. Er is gesproken met inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners. Op hoofdlijnen zeggen zij het volgende over de dienstverlening (en nabijheid) van de gemeente:

Inwoners

Voor specifieke taken die te omvangrijk zijn om alleen uit te voeren, moeten gemeenten samenwerking zoeken met andere gemeenten of partners. Hierbij is het wel zaak dat de gemeente toegankelijk blijft voor de bewoners, het moet geen 'ver van m'n bed show' worden.

De gemeente mag ook aangeven dat zij sommige zaken niet alleen of zelf kan realiseren. Vraag daarom hulp aan je inwoners, of zoek samenwerkingspartners. Gemeenten kunnen daarmee veel tijd sparen en van elkaar leren. Op lokale uitvoerende schaal vinden inwoners de aanwezigheid van het gemeentehuis belangrijk, bijvoorbeeld voor de uitvoering van zorgtaken dicht bij huis. Maar zaken als de aanpak van economische aangelegenheden til je door samen te werken naar een hoger niveau.

Maatschappelijke partners

De maatschappelijke partners vragen heel expliciet om vertrouwen in (de professionaliteit van) hun organisaties. Zij roepen gemeenten op om op sommige momenten de inhoud los te laten en over te laten aan de partners met inhoudelijke expertise. De gemeente zou de maatschappelijke partners veel meer vanuit een regierol bij elkaar moeten brengen. De partners kunnen zich dan concentreren op het leveren van de inhoud (of zorg). Hiermee wordt voorkomen dat partijen langs elkaar af werken. Hun oproep: gemeente breng partijen samen, pak regie!

Daarnaast roepen de maatschappelijke partners op tot harmonisatie van beleid en werkwijzen (voor deze doelgroep specifiek in het sociaal domein). Kijk ook over de grenzen van domeinen heen. Iedere gemeente heeft zijn eigen manier van doen en werken, terwijl zorgaanbieders worden uitgenodigd om steeds meer integraal te werken.

Ondernemers

Er moet een wisselwerking zijn tussen gemeente, ondernemers en bewoners. Zijn gemeenten in de Peel niet veel teveel bezig met zelf het wiel opnieuw uitvinden? Gemeenten moeten de samenwerking opzoeken (zowel onderling als met externe partners) om nieuwe taken aan te kunnen. Kleinere gemeenten hebben de benodigde kennis en kunde niet meer en zijn zo gedwongen om samen te werken. Dit is in beginsel positief, maar er is ook een gevaar: bedrijven en bewoners komen door deze ontwikkeling meer op afstand te staan van de gemeente.

In de laatste jaren ervaren de ondernemers een veranderende houding van de gemeente. Ze ervaren dit als positief. Bij de gemeente is er een toenemende bereidheid om mee te denken en te zoeken naar oplossingen. Voor de gemeente is dit een gezonde worsteling, ook ondernemers moeten zelf hun verantwoordelijkheid nemen. Eerder waren deuren gesloten, deze gingen langzaam open, en uiteindelijk leidt dit nu tot een win-win situatie.

In samenwerking met bijvoorbeeld de ondernemers en andere gemeenten kan Deurne toekomstproof blijven. De gedachte dat een grotere gemeente ook sterker is wordt niet erkend. Handelingssnelheid neemt af en de afstand overheid-burger wordt groter.

2.3. Aanvullende uitvraag op individueel niveau

Naast de gesprekken in het kader van Veerkrachtig Bestuur is in het kader van het dienstverleningsconcept ook aan individuele klanten van de gemeente Deurne gevraagd wat zij van de gemeentelijke dienstverlening vinden. Uit de korte gesprekken bleek het voor de bevroegde personen lastig om de gemeentelijke dienstverlening breed te beoordelen. Vaak kwamen zij bij de gemeente voor een specifiek klantcontact. Uit de gesprekken werd de hoofdlijn die is geschetst onder 2.2. (Veerkrachtig Bestuur) door de bevroegden bevestigd.

**WAT VINDT DE KLANT
VAN DE TOEKOMST
BELANGRIJK?**



3. Vertaling naar dienstverlening op maat

3.1. Landelijke visie op dienstverlening

Gezien de in het vorige hoofdstuk genoemde ontwikkelingen, wordt op verschillende niveaus nagedacht over de manier waarop de overheden hun dienstverlening moeten organiseren. Dit heeft geleid tot een aantal landelijke richtlijnen voor gemeentelijke dienstverlening in 2020. Enkele hoofdpunten uit het document 'Overheidsbrede Dienstverlening 2020 – Van organisaties... naar organiseren!' zijn:

- Inwoners kunnen vanaf 2020 zoveel mogelijk dienstverlening en informatievoorziening digitaal regelen. Uitgangspunt: "digitaal, tenzij..."*

Ondersteund door technische mogelijkheden en deregulering (specifiek rond identificatie) kunnen inwoners vanaf 2020 zoveel mogelijk dienstverlening en informatievoorziening digitaal regelen (regeerakkoord). Hierdoor kan een betere en mogelijk goedkopere dienstverlening gerealiseerd worden. In 2020 wordt een groot deel van de diensten alleen nog digitaal afgehandeld. Uitgangspunt hierbij is 'digitaal, tenzij...'. Om vergaande digitalisering snel te realiseren wordt landelijk vastgesteld welke diensten alleen nog digitaal worden geleverd (landelijke wetgeving). Voor inwoners die geen gebruik kunnen maken van internet of hierbij hulp nodig hebben, organiseren gemeenten een vangnet.
- Face-to-face dienstverlening op maat: alleen ingezet als dit toegevoegde waarde heeft voor burger en overheid (in Deurne ondersteunt door missie en visie).*

Met andere woorden, lichte ondersteuning waar het kan, intensieve waar het moet. Deze maatwerkdienstverlening wordt waar mogelijk dichtbij de inwoners georganiseerd (in wijken en aan keukentafels). Vraagverheldering en stimulering van zelfredzaamheid en ondernemerschap staan hierbij centraal (in plaats van 'u vraagt, wij draaien').

Dit betekent dat inwoners in de toekomst minder dan nu fysiek naar de balie van het gemeentehuis moeten komen. Het merendeel gaat digitaal of face-to-face bij bedrijven/organisaties, in wijken of aan de keukentafel.
- Overheden willen graag participatie van inwoners en bedrijven, maar wat verlangen inwoners en bedrijven van de overheid?*

Met andere woorden: waar en op welke wijze kan de overheid deelnemen in spontane ontwikkelingen in de maatschappij? Of andersom geredeneerd, hoe kan de overheid een bijdrage leveren aan ontwikkelingen die in gang zijn gezet door inwoners of ondernemers. In hoofdstuk 2 is al een voorschot genomen op de beantwoording van deze vraag. Er is in beeld hoe de Deurnese inwoner, ondernemer of maatschappelijke aankijkt tegen de rol en inbreng van de gemeente.
- Er is één digitale overheidspoort voor inwoners voor 'standaard' dienstverlening (eenvoudige producten zoals paspoorten en rijbewijzen). Hier kunnen inwoners zelf hun zaken monitoren en gegevens beheren.*

Diensten en informatie worden hiervoor beschikbaar gemaakt via een centraal (knoop)punt. Inwoners worden niet lastig gevallen met de verschillen tussen publieke organisaties: ze hebben te maken met één overheid. Inwoners zijn hierbij zelf verantwoordelijk voor de juistheid van hun gegevens en kunnen hier binnen vastgestelde

kaders zelf mutaties in doorvoeren. Zij bepalen hierbij zelf wie die gegevens mogen gebruiken.

3.2. Lokale visie op dienstverlening

Sinds 2008 werkt de gemeente Deurne actief aan het verbeteren van haar dienstverlening aan de hand van een visie. Destijds is de huidige visie op dienstverlening opgesteld. Deze is in 2016 herijkt bij de realisatie van een nieuwe gemeentelijke website. Toen werd geconcludeerd dat de uitgangspunten op hoofdlijnen nog altijd passend zijn. Kanttekening bij de visie is dat deze vooral focust op de dienstverlening vanuit de gemeente in de 'traditionele rol'. Er is een aanvulling nodig op de nieuwe rollen van de gemeente.

De hoofdlijn uit de visie op dienstverlening:

- De inwoner en zijn verwachting staat centraal (vraaggericht ipv aanbodgericht);
- De klant staat nooit aan de verkeerde deur (gastvrijheid);
- Dienstverlening moet sneller, toegankelijker, goedkoper en eigentijdser;
- Kwaliteit en maatwerk wordt geleverd;
- 24/7 uren digitale dienstverlening; door-ontwikkelen digitale dienstverlening;
- De publieke dienstverlening moet ook voor niet-internetters open en toegankelijk blijven.

De bestaande visie op dienstverlening wordt verder uitgebreid met het nu voorliggende document. Onder 4.4. worden aan de bestaande hoofdlijn een aantal nieuwe uitgangspunten voor de dienstverlening toegevoegd die aansluiten bij de huidige tijdsgeest.

3.3. Wettelijke eisen en verplichtingen

De wettelijke eisen en verplichtingen ten aanzien van de dienstverlening zijn beperkt. Voor wat betreft de traditionele dienstverlening richten deze zich tot het feit dat gemeenten een aantal basisproducten moet leveren. Denk aan zaken als paspoorten, rijbewijzen en uittreksel uit het geboorteregister. Deze zijn voor inwoners niet op een andere manier verkrijgbaar. Hoe gemeenten dit verder organiseren is vormvrij binnen de grenzen van de wet.

Aan de fysieke klantcontacten die blijven worden steeds hogere eisen gesteld. Ook vragen deze taken om specifieke vakdeskundigheid en vaardigheden. Kanaalsturing is dus niet alleen het sturen op de digitalisering, maar ook het zo optimaal mogelijk inrichten van het door de burger of ondernemer gekozen kanaal. Daarbij spelen generieke landelijke voorzieningen een cruciale rol in de standaardisatie van de dienstverleningsprocessen. Hoogwaardige identiteitsvaststelling en -controle blijft van groot belang. Er zal een meer stringent identiteitsvaststellingsprotocol gaan gelden, waarbij de nadruk ligt op de vaststelling van en koppeling tussen de fysieke en de digitale identiteit. Dit is wettelijk verplicht en moet georganiseerd/gefaciliteerd worden.

Daarnaast zijn er enkele nieuwe wetten in ontwikkeling of bestaande wetten worden herzien. Deze wetten voorzien in de beschikbaarheid van online dienstverlening en laagdrempelige toegang tot overheidsinformatie. Denk aan de wet Generieke Digitale Infrastructuur (GDI). Deze wet helpt om dienstverlening over de verschillende overheidsorganen mogelijk te maken. De modernisering van de Algemene wet Bestuursrecht AwB verankert dat een inwoner het recht heeft op online zaken doen. En de Wet hergebruik overheidsinformatie (Who), helpt gemeenten actief informatie te delen. Een andere ontwikke-

ling met veel impact op de ICT, de data en de ICT-leveranciers, is het toenemende belang van beveiliging van data, privacy en archivering. Met de meldplicht datalekken Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) lopen gemeenten het risico om bij een datalek een boete te krijgen tot € 800.000. Informatiebeveiliging is daarmee een belangrijk onderdeel van de digitalisering van gemeentelijke dienstverlening.

3.4. Rollen van een gemeente

Uit de vorige hoofdstukken blijkt dat de samenleving constant in beweging is en veranderingen steeds sneller gaan. Hierdoor verandert de verhouding tussen inwoners en overheid voortdurend. Dit heeft gevolgen voor de rollen en werkwijze die van de gemeente wordt verwacht vanuit de samenleving. Van gemeenten wordt verwacht dat zij in 2020 in staat zijn om vanuit drie rollen te handelen:



Naast de meer traditionele manier van dienstverlening wordt het steeds meer gemeengoed dat de gemeente initiatieven ondersteunt dan wel in samenwerking met andere partijen plannen uitwerkt. Dat laatste is van belang omdat de gemeente voor een succesvolle aanpak van maatschappelijke opgaven afhankelijk is van andere partijen in de samenleving. Dit vraagt om een gemeente die zich als partner voor anderen opstelt. Hierbij kan gedacht worden aan burgers die op tal van maatschappelijke terreinen actief zijn, maar ook aan de samenwerking met andere overheden, instellingen en bedrijven.

3.4.1. Traditionele rol

De gemeente voorziet vanuit haar traditionele rol in zaken als het verstrekken van paspoorten en rijbewijzen en het verlenen van vergunningen. Daarnaast vallen toezicht (in samenwerking met inwoners) en handhaving (specifiek gemeente) binnen deze rol; dit zijn typische overheidstaken die zich minder of niet lenen voor uitvoering door derden (commerciële partijen, inwoners). Wel is een deel van deze dienstverlening te organiseren in gezamenlijke uitvoeringsorganisaties. Denk hierbij aan gezamenlijke belastingkantoren en omgevingsdiensten. Deze rol leent zich bij uitstek voor de doorontwikkeling van digitale dienstverlening.

3.4.2. Ondersteunende rol

In het sociaal domein en ten aanzien van terreinen als sport, welzijn en cultuur heeft de gemeente een ondersteunende rol. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verstrekken van subsidies om activiteiten mogelijk te maken. Ook de uitvoering van taken in het sociaal domein vallen onder deze rol, denk aan de wet maatschappelijke ondersteuning, jeugdbeleid en armoedebelid. Overigens ligt de ondersteunende rol van de gemeente zeker binnen het sociaal domein erg dicht tegen de samenwerkende rol.

3.4.3. Samenwerkende rol

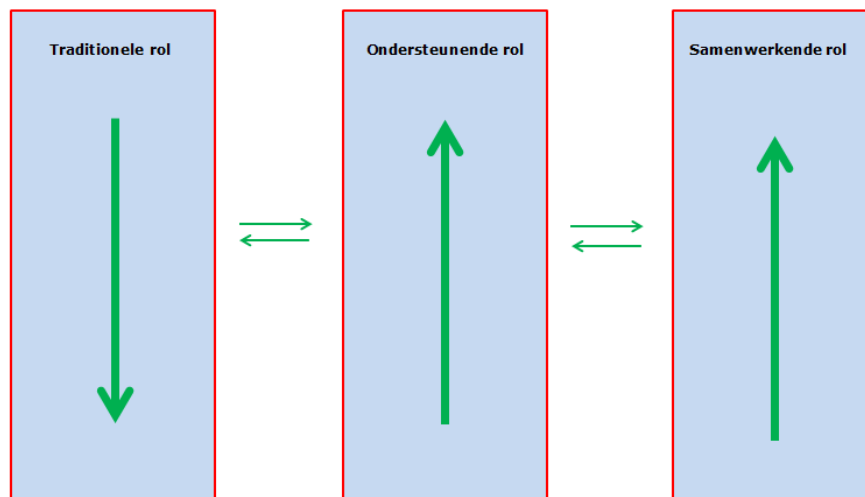
Bewoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen worden steeds zelfbewuster en willen actiever de bestuurlijke agenda en besluitvorming beïnvloeden. Dit vraagt ook om een verandering van de huidige manier van besturen; durven loslaten en vertrouwen op

de kwaliteit van uitvoering door anderen is noodzakelijk. De (gemeentelijke) overheid is steeds minder de bepalende van bovenaf regels oplegt. Beleidsvorming en – uitvoering vindt steeds meer plaats in de vorm van co-creatie. De gemeente doet datgene waartoe zij wettelijk verplicht is en faciliteert initiatieven vanuit de samenleving die passen binnen de missie en visie van de gemeente. Bewoners, maatschappelijke partners en bedrijven kleuren het beleid als het ware mee in. De gemeente zoekt actief naar samenwerking met deze partijen.

3.5. Verschuiving van inzet op rollen

Vanwege de (maatschappelijke) ontwikkelingen en de veranderende positie van de gemeente in de samenleving is er een verschuiving zichtbaar in de manier waarop de drie rollen worden ingevuld. Waar een gemeente vroeger vooral bezig was met de traditionele dienstverlening zoals het leveren van paspoorten en rijbewijzen, is de gemeente nu veel meer gericht op ondersteuning en samenwerking. De verschuiving betekent niet dat een gemeente deze rol niet meer vervult, wél dat de gemeente deze op een andere manier uitvoert.

Verschuiving van personele inzet op gemeentelijke rollen



3.6. Rollen worden al ingevuld

De verschuiving van de inzet op de diverse rollen wordt al langzaam maar zeker zichtbaar. De gemeente beweegt nu al mee met initiatieven van buiten, de organisatie zit niet te wachten tot de geschetste ontwikkeling wordt ingezet. Langzaam maar zeker verschuift gemeentelijke dienstverlening van aanbodgericht naar vraaggestuurd. In Deurne zijn er al enkele mooie voorbeelden zichtbaar:

- De projecten waarin actief met externe partners naar een antwoord op een (maatschappelijk) vraagstuk wordt gezocht. Denk aan de ontwikkeling van de visie voor het centrum van Deurne in samenspraak met de ondernemers. Maar ook het onderhoud van openbaar groen dat op diverse plekken door of met vrijwilligers is georganiseerd. En er zijn meer voorbeelden te noemen;
- De wijze waarop binnen de gemeente Deurne de individuele zorgvraag is geregeld ("Zorg in Deurne");

- Verder wordt op veel vlakken en manieren al samengewerkt met externe partners, bijvoorbeeld in het kader van "Deurne doet 't";

3.7. Rolverschuiving in de Deurnese begroting

De verschuiving wordt ook zichtbaar in de Deurnese begroting. Enkele voorbeelden:

- Er is een budget gecreëerd voor 'Anders denken, anders doen', inmiddels bekend onder 'Deurne doet 't'. Door middelen anders en slimmer in te zetten en samenwerking te stimuleren, wordt een plus behaald op de output;
- Het budget voor Wmo en jeugd (sociaal domein) is in de afgelopen fors gestegen als gevolg van de decentralisatie van rijk naar gemeente; hiermee ontstond een nieuwe gemeentelijke taak, sterk passend binnen de ondersteunende rol;
- Er is fors geïnvesteerd in het opbouwen van samenwerkingsverbanden in onder andere de Peel;
- De gemeentelijke belastingtaak ('traditionele rol') wordt sinds enkele jaren van het samenwerkingsverband BSOB uitgevoerd. Hoofddoel is verbetering van kwaliteit van de dienstverlening en efficiency;
- Omgevingsdienst ODZOB voert gemeentelijke milieutaken uit: zij verleent vergunning, houdt toezicht en handhaaft waar nodig. De gemeentelijke dienstverlening in de samenwerkende rol.

- Er loopt een initiatief vanuit de raadscommissie bestuur om aan de slag te gaan met het fenomeen 'burgerbegroting'. Doel is dat inwoners mee besluiten over de inzet van (een deel van) het gemeentelijke budget;
- Er is een samenwerkingsmonitor ingericht om zicht en grip te houden op het toenemend aantal samenwerkingsverbanden waarin Deurne actief is;
- Actieve deelname in deltaplan ruimtelijke adaptie in regionale samenwerking Limburg-Brabant;
- De Peelgemeenten werken samen aan een visie op wateraspecten als onderdeel van de omgevingswet;
- Er is een Regionaal bereikbaarheidsakkoord gesloten (mobiliteit) waaraan Deurne actief heeft bijgedragen;
- De eerste stappen naar een energieneutraal Deurne 2050 zijn gezet. Deurne zoekt hierbij uitdrukkelijk samenwerking met inwoners en ondernemers.

4. Wat merkt de klant van de rolverschuiving?

De verschuiving in de manier waarop de gemeente haar drie rollen invult heeft gevolgen voor de manier waarop gemeentelijke diensten worden geleverd. De klant gaat merken dat hij of zij producten op een andere, efficiëntere manier gaat afnemen en makkelijker mee kan praten over beleidsonderwerpen (afgezet tegen de gemeentelijke rollen):

4.1. Traditionele rol

De maatschappij is steeds verder gedigitaliseerd. Inwoners verwachten ook steeds meer van de gemeente dat zij de dienstverlening digitaal hebben ingericht. Deze behoefte geldt vooral voor de 'eenvoudige' producten. De komende jaren worden steeds meer fysieke producten digitaal aangeboden. Het aanvraag- en afgifteproces van documenten verandert. Rijbewijzen en paspoorten kunnen in de toekomst van thuis uit worden aangevraagd en de documenten worden thuisbezorgd. De omvang van het huidige fysieke contact neemt daardoor af, maar daar komt 24/7 digitale dienstverlening voor de traditionele producten voor terug. Deze dienstverlening vindt uniform plaats en parallel via verschillende kanalen. De klant heeft zelf de keuze wanneer, en hoe hij of zij de gemeente benadert. Dit kan vanuit thuis en is niet meer afhankelijk van de openingstijden van het gemeentehuis. Inwoners krijgen daarnaast meer regie op de eigen gegevens en kunnen zelf bepalen om deze wel of niet beschikbaar te stellen voor bepaalde diensten.

Deze beweging zorgt voor een toename in complexiteit van het werk bij de gemeente. De menselijke factor zal daardoor op een hoger plan komen te liggen. Het werk wordt specialistischer en de medewerkers krijgen een andere rol. Er ontstaan nieuwe taken die vragen om andere competenties en meer specialisatie. Op termijn heeft dit ook gevolgen voor de huisvesting (afname aantal balies) en de ICT-infrastructuur.

4.2. Ondersteunende rol

Door te digitaliseren waar mogelijk, kan de gemeente intensiever en persoonlijker contact inzetten waar nodig. Dit kan voor eenvoudige zaken zijn, zoals het helpen bij het aanvragen van een paspoort (eventueel bij de inwoner thuis) voor klanten die niet digitaal vaardig zijn (verschuiving van traditionele naar ondersteunende rol), of dit kan maatwerk zijn, bijvoorbeeld bij het aanvragen van complexe vergunningen. Er is persoonlijk contact waar nodig.

De ondersteunende rol van de gemeente vraagt steeds meer om maatwerk op basis van persoonlijk contact en persoonlijke gesprekken. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het aanvragen van Wmo-voorzieningen (in het geval van Deurne uitgevoerd via het samenwerkingsverband Peelgemeenten). Weten wat er in de specifieke situatie leeft en speelt kan niet digitaal worden opgehaald en vraagt gezien de situatie om een persoonlijke benadering en inlevingsvermogen. Belangrijk voordeel voor de klant is een toename van persoonlijke aandacht in een 'probleemsituatie', gerichte hulp en een maatwerkoplossing voor een vraagstuk. Ook bij meervoudige problematiek komt de klant in eerste instantie bij één medewerker van de gemeente terecht.

Dit betekent dat een gemeente medewerkers nodig heeft die hier goed op getraind zijn en die de competentie hebben om dergelijke gesprekken met goed gevolg te voeren. Medewerkers zijn in staat om zich in een situatie in te leven, ze tonen lef en eigen initiatief en leveren maatwerk. Ze zijn in staat om de 'vraag achter de vraag' te herkennen en schalen op of zoeken verdieping waar nodig. Het werk vindt daarbij plaats op de best

passende locatie. In sommige gevallen is dit buiten het gemeentehuis, bijvoorbeeld bij een klant thuis. In situaties waar dit niet mogelijk is moet er op een andere plaats (bijvoorbeeld in het gemeentehuis) passende fysieke ruimte beschikbaar zijn om de ondersteunende rol passend in te vullen.

Ook de digitale kanalen waarmee de gemeentelijke dienstverlening wordt ingevuld zijn relevant. Via deze kanalen kan informatie bij de gemeente terecht komen die vraagt om gemeentelijk handelen vanuit de ondersteunende rol. Het is wel de kunst om deze signalen op de juiste manier te herkennen en interpreteren; dit is uitdrukkelijk mensenwerk.

4.3. Samenwerkende rol

Vanuit de samenwerkende rol levert de gemeente maatwerk op beleidsmatig niveau en pakt in samenspraak met 'buiten' een probleem of vraagstuk aan. Deze rol ligt in het verlengde van de ondersteunende rol. De gemeente geeft vorm aan participatie en stimuleert de betrokkenheid van inwoners bij ontwikkelingen in hun wijk of kern. Of de gemeente biedt externe partners de faciliteiten en de gelegenheid om hier zelf mee aan de slag te gaan. Inspelen op initiatieven betekent soms loslaten, soms meedoen, soms faciliteren, soms regisseren. Deze rol is uitdrukkelijk vraaggestuurd. Overigens geldt wel dat de gemeente hierbij de uitgangspunten van de missie en visie hanteert als kader. Niet álles is mogelijk. Maar het voordeel voor de klant is dat de zeggenschap en eigen inbreng ten aanzien van (gemeentelijk) beleid steeds verder toeneemt. Inwoners krijgen hiermee steeds meer rechtstreekse invloed op het formuleren van antwoorden op maatschappelijke vraagstukken.

4.4. Van rollen naar uitgangspunten voor dienstverlening

Alle informatie uit voorgaande hoofdstukken vormen de basis voor een eerste inventarisatie van algemene uitgangspunten voor dienstverlening van de gemeente Deurne. Dit zijn de randvoorwaarden waaraan de dienstverlening van Deurne moet gaan voldoen en waar de gemeentelijke klant rechtstreeks iets van merkt:

- De gemeente is in de basis verantwoordelijk voor zaken die het algemeen belang aan gaan. In specifieke individuele gevallen, wordt dienstverlening op maat geleverd.
- Inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners zijn in beginsel zelf aan zet.
- De gemeente ondersteunt waar nodig: van organiseren 'van' naar organiseren 'dat'.
- De klant kiest zelf het voor zijn of haar situatie best passende kanaal om in contact te komen met de gemeente, de gemeente stimuleert en faciliteert dit.
- (Traditionele) dienstverlening vindt digitaal en 24/7 plaats waar het kan, en fysiek, persoonlijk en op maat waar het moet.
- De gemeente staat dicht bij de inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners om op maat dienstverlening te leveren én om van dichtbij te ervaren wat er in de gemeenschap speelt en waar behoefte aan is.
- Voor initiatieven vanuit de samenleving heeft de gemeente een faciliterende rol: de gemeente maakt mogelijk waar dit past, kan en mag binnen missie en visie.
- Vanuit de ondersteunende en samenwerkende rol neemt de gemeente regie om betrokken partijen bij elkaar te brengen. De gemeente laat de inhoudelijke verantwoordelijkheid zoveel mogelijk over aan inwoners, ondernemers of externe professionals/maatschappelijke partners.
- Medewerkers van de gemeente Deurne werken op de locatie die het meest geschikt is voor de uitvoering van een specifieke taak.

5. Wat betekent dit voor de organisatie? (HOI-pijlers)

De ontwikkelingen buiten vragen om een andere manier van werken binnen. Anders gezegd: de gemeentelijke organisatie beweegt mee en verandert om aan de behoefte en wensen van de klant te voldoen. Vanuit dit besef is de gemeente Deurne al eerder gestart met de doorontwikkeling van de gemeentelijke organisatie onder de werktitel 'Deurne strekt zich uit'. Hierbij wordt uitgegaan van drie pijlers waarop een verandering tot stand komt, te weten huisvesting, organisatie en personeel en informatievoorziening (HOI). De genoemde veranderingen vormen geen limitatieve lijst. Het is wel een overzicht van zaken die minimaal nodig zijn voor het welslagen van het dienstverleningsconcept. Per pijler worden losse programma's opgezet waarin dit verder wordt uitgewerkt.

5.1. Huisvesting

Het dienstverleningsconcept heeft gevolgen voor de huisvesting. Maar de huisvesting kan anderzijds ook bijdragen aan het leveren van de gewenste vorm van dienstverlening. Het gemeentehuis straalt fysiek uit welke gemeente Deurne wil zijn, voor welke basisprincipes de Deurnese dienstverlening en organisatie staan.

De kracht van Deurne als Peelgemeente is gastvrijheid. Voor onze inwoners en voor diegenen die ons komen bezoeken of met ons samenwerken. Deurne laat dit zien in een gemeentehuis dat letterlijk open staat voor inwoners, zakelijk en gewoon om even te genieten van het gebouw en de binnentuin.

Inwoners verwachten een gemeente die met de tijd meegaat, zich aanpast aan de wensen van deze tijd. Deurne gaat daarin mee en verandert daarom van haar traditionele rol (bepalen) naar meer ondersteunen en samenwerken. Meer van buiten naar binnen. Luisteren naar de vraag en helpen om te komen tot een goede oplossing. Minder administratie, meer gesprek. In de veranderende dienstverlening zijn inwoners welkom, worden inwoners bezocht en worden meer diensten digitaal aangeboden. Het gemeentehuis is de ontmoetingsruimte voor grotere vraagstukken van inwoners en ondernemers. Maar ook een veilig en duurzaam gemeentehuis waar inwoners graag komen.

In het gemeentehuis wordt ontmoeting van mensen en informatie daarom gefaciliteerd en gestimuleerd. Daarnaast biedt het gebouw ruimte aan derden die zich er willen vestigen. Dit zijn partijen die werken in lijn met de doelstellingen van de gemeente. Deurne maakt zich klaar voor dienstverlening voor de inwoners en ondernemers van deze tijd, ondersteund door een gastvrij, transparant, samenwerkend en ondersteunend gemeentelijk apparaat met bijbehorend gemeentehuis.

Daarnaast kan het dienstverleningsconcept op praktische manier worden vertaald in een veranderende ruimtebehoefte. Hierbij zijn de volgende behoeften zichtbaar:

- Het aantal werkplekken aan de **balie** verschuift (naar verwachting) van 7 in 2016 naar 2 werkplekken aan de balie in 2020 vanwege de voorziene digitalisering;
- De **receptie** blijft bestaan, fysiek ontvangst van de 'klant' blijft behouden; de klant bezoekt het gemeentehuis alleen steeds meer met een ander doel;

- Er is behoefte aan **kantoorruimte/werkruimte** in het gebouw om (toenemende) backoffice taken uit te voeren en meer samenwerkingspartners (bijvoorbeeld vanuit andere gemeenten in de Peel) te kunnen huisvesten. Hierbij geldt een onderscheid tussen overlegruimtes, reguliere werkplekken, stilteplekken et cetera;
- Faciliteren van samenwerking vraagt ook om meer fysieke **ontmoetingsruimtes, spreekkamers en vergaderruimtes**. Samenwerken bestaat voor een gedeelte uit overleggen en elkaar samen treffen. De gemeente heeft hierin een faciliterende rol. Daarnaast biedt dit ook ruimte voor interne overleggen. Gezien de steeds groter wordende inbreng van externen en inwoners is een goede bereikbaarheid (op de begane grond, zoals nu de balies ook zijn gesitueerd) wenselijk. Hiermee wordt onoverzichtelijkheid en onveiligheid op reguliere werkplekken voorkomen doordat iedereen door het hele gebouw 'rond kan zwerven';
- In deze ruimtes moet het mogelijk zijn om **nieuwe werkvormen** toe te passen. Hiervoor moeten deze ruimtes zijn uitgerust. Denk aan scrum, lean etc.
- In de bestuursvleugel is behoefte aan **eigen werkkamers voor bestuurders** (burgemeester, wethouders). Vanwege de uitoefening van hun functie en de grote hoeveelheid overleggen (intern en extern) is een eigen werkkamer het meest praktisch.
- Het gemeentehuis heeft in zekere zin een ontmoetingsfunctie. Dit vraagt om een aantrekkelijke uitstraling en de mogelijkheid om elkaar ook daadwerkelijk te kunnen ontmoeten. De **hal** kan hier op worden ingericht, bijvoorbeeld door hier enkele zitjes te plaatsen. Ook kunnen hier enkele **flexwerkplekken voor externen** worden gesitueerd, waarmee de open uitstraling verder wordt vergroot.
- In het gemeentehuis wordt **ruimte beschikbaar gesteld aan partijen** die samen met de gemeente of in lijn met gemeentelijk beleid werken aan een gezamenlijk resultaat.

De huidige inrichting van het gemeentehuis sluit niet aan bij deze behoefte:

- Op dit moment zijn er te weinig vergaderruimtes, aanvulling is noodzakelijk;
- Spontaan gebruik van een ruimte is hierdoor nauwelijks mogelijk. Een ruimte moet altijd gereserveerd worden;
- Er zijn geen andere (representatieve) ontmoetingsruimtes om informeel en/of snel overleg te voeren, al zeker niet met externen. Deze moeten daarbij in veel gevallen ook mee worden genomen naar de backoffice.
- Vergaderruimtes zijn vrij algemeen uitgerust en de voorzieningen zijn verouderd.
- Vergaderruimtes worden niet als prettig ervaren (licht, kleur, voorzieningen, onpersoonlijke opstelling). Dit sluit niet aan bij de wens om dicht bij de klant te kunnen functioneren. Voor intern gebruik is het uitdagen van inspiratie en creativiteit een opgave.
- Meubilair is zwaar en daardoor moeilijk te verplaatsen. De opstelling van meubilair in een vergaderruimte is in de praktijk dus ook vrij vast. Deze sluit in veel gevallen niet of slecht aan bij het doel van het overleg of gesprek.
- Er zijn nu geen prettige ruimtes om met een klant of collega of met kleine groep (3 à 4) personen een prettig gesprek te voeren.

Algemene aandachtspunten ten aanzien van de huisvesting, gerelateerd aan de gemeentelijke dienstverlening: privacy van de klant waar nodig, en veiligheid van medewerkers en klanten in het hele gemeentehuis. In het gemeentehuis kan iedereen in principe vrij in en uit lopen. Dit vraagt om passende veiligheidsmaatregelen en toegangsbeperkingen op plaatsen waar een bezoeker niet hoeft te komen. Daarnaast geldt: het gemeentehuis staat ook fysiek midden in de samenleving (centrum van Deurne).

5.2. Organisatie en personeel

Dienstverlening is de corebusiness van iedere medewerker van de gemeente Deurne. Medewerkers zijn daarom ook de sleutel tot het succes van het dienstverleningsconcept. Het is dan ook de kunst om hen actief mee te nemen in deze ontwikkeling, zodat zij het concept omarmen en uitdragen.

Mensenwerk, nieuwe taken, volwaardige functies

Een nieuwe manier van werken ontstaat niet zomaar. Het is dan ook zaak om medewerkers te faciliteren en ondersteunen bij de verandering van hun werkzaamheden. Hiermee kunnen zij ook in de toekomst hun functie op een bij de rolverandering passende manier invullen:

1. Competenties: signaleren en ontwikkelen:

- Zijn de competenties van de medewerkers bekend? Om dit in beeld te brengen kan gebruik worden gemaakt van de gesprekscyclus. De gevraagde competenties veranderen op alle rollen en daarmee door het hele gemeentehuis. Dit is een onderdeel van het strategisch personeelsbeleid.
- Daar waar kennis en competenties van medewerkers niet aansluiten bij de veranderende organisatie en manier van werken is persoonlijke ontwikkeling nodig.

2. Welke competenties zijn minimaal nodig (ten aanzien van dienstverlening)?

- Medewerkers zijn in staat om (eventueel digitaal) de juiste gegevens op te halen bij klanten, de 'vraag achter de vraag' te herkennen.
- Medewerkers zijn voorbereid op de uitbreiding van de kanalen voor klantcontact waar steeds meer nadruk komt op de snelle interactie met de inwoner/klant zoals communities en chat (zie ook 5.3.).
- Medewerkers zijn zich bewust van de risico's van digitalisering, bijvoorbeeld van informatiebeveiliging en omgaan met persoonsgegevens. De medewerker van de gemeente moet niet meer willen 'knutselen' vanuit eigen systemen en sub administraties en gefaciliteerd worden met goed beveiligde ICT-omgeving (zie ook 5.3.).
- Medewerkers zijn in staat om te luisteren naar wensen van buiten, samenspraak te organiseren en initiatieven uit de buurt of wijk te faciliteren.

3. Personeelsbestand

- Er moet voldoende capaciteit zijn om de nieuwe manier van werken toe te passen. Dit leidt ook tot nieuwe of veranderende functies. Het is geen 'taak voor erbij'. Daarbij geldt dat personeel flexibel en op maat moet worden ingezet, op dié plaats waar daar op dat moment behoefte aan is. Dit vraagt ook om een flexibel personeelsbudget.
- Persoonlijke aandacht en maatwerk vragen in sommige gevallen om een grotere personele inzet dan nu het geval is.

Werkprocessen bij veranderende manier van dienstverlening

Wat in ieder geval duidelijk wordt is dat de toepassing van digitale kanalen een compleet nieuwe manier van interactie oplevert. Dit betekent automatisch dat van medewerkers van de gemeente verwacht mag worden dat zij hier op inspelen, dat zij vaardig zijn met de systemen, en dat contact met de gemeente via een digitaal kanaal net zo serieus en professioneel wordt afgehandeld als een telefonische vraag. Dit moet worden vertaald in werkprocessen en -afspraken voor de organisatie. Vergelijk dit met de manier waarop momenteel wordt omgegaan met producten in de categorieën A tot D en de afhandeling van vragen.

- Maak afspraken over taakafhandeling en verantwoordelijkheid. Wanneer levert het Klantcontactcentrum de gevraagde dienstverlening? En op welk moment wordt er opgeschaald naar bijvoorbeeld de beleidsafdeling Ruimte en Samenleving? En wie signaleert dit?
- Hoe worden online-klantcontacten afgehandeld? Als de gemeente de redenering “appen is het nieuwe bellen” aanhoudt vraagt dit (naast capaciteit) om goede afspraken over de omgang met digitale vragen. Inwoners verwachten immers ook snel reactie op online vragen en meldingen. Digitaal promoten en faciliteren betekent ook dat digitaal klantcontact vlot en efficiënt wordt afgehandeld.
- Keuzes maken over hoe democratische vernieuwing en inbreng van inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners wordt georganiseerd in beleidstrajecten is van belang. Borging van democratische legitimatie en het in het oog houden van het algemeen belang is een belangrijke taak van de gemeente.

5.3. Informatievoorziening

Eerder is beschreven dat er een verschuiving van inzet binnen de rollen van de gemeente plaatsvindt. Maar deze verschuiving ontstaat niet vanzelf, maar moet gefaciliteerd worden. Een van de grootste veranderingen is zichtbaar in de ontwikkelingen van digitale kanalen voor klantcontact. De wens om de traditionele rol van de gemeente zoveel mogelijk digitaal uit te voeren vraagt wel om investeringen in de ICT-infrastructuur.

Investeer in systemen die digitaal aanvragen mogelijk maken

Er zijn een aantal wettelijke minimumvereisten die investeringen vragen in de digitale dienstverlening, zodat producten vanuit de traditionele rol via een digitaal proces aangevraagd/geleverd kunnen worden:

1. Burgerzakenmodules die aansluiten op decentrale voorziening BRP (Operatie BRP). Dit zorgt dat persoonsgegevens 24/7 beschikbaar zijn en maakt aansluiting op bestaande en nog te ontwikkelen e-overheidsvoorzieningen mogelijk. Op termijn is plaatsonafhankelijke dienstverlening mogelijk.
2. De doorontwikkeling van publieke eID middelen.
3. Aansluiting Mijn Overheid: berichtenbox inwoners en bedrijven, lopende zaken en regie op eigen persoonlijke gegevens.

Klantcontact vindt steeds meer plaats via de website en social media

Parallel daaraan zijn de gemeentelijke website en social media kanalen waarmee “buiten” naar “binnen” komt. Deurne is inmiddels via 20 kanalen bereikbaar (website, Facebook, Twitter, telefoon). Hierbij geldt dat de klant zelf de keuze moet kunnen maken via welk kanaal de gemeente wordt benaderd. Dit betekent ook dat voor alle kanalen capaciteit moet zijn om meldingen te signaleren en verwerken (zie ook 5.2.). Ook vraagt dit om de borging van herkenbaarheid van de platforms (“Dienstverlening Deurne” als merk).

Ook de omgevingswet vraagt om toenemende digitalisering

Vanuit de Omgevingswet (invoering volgt) is het vereist dat overheidsorganisaties volledig digitaal werken en samenwerken. Dit vraagt van mensen (zowel ambtenaren als burgers en bedrijven) dat zij niet meer met papier werken en dat zij over voldoende digitale vaardigheden beschikken om alle informatie op gestructureerde wijze te produceren, gebruiken en delen. Informatie moet goed geregistreerd en opgeslagen worden in de daarvoor bedoelde applicaties.

Informatiebeveiliging vraagt om serieuze aandacht

Beveiliging van data is een belangrijk thema. Door de steeds verder gaande digitalisering wordt de gemeente en haar dienstverlening gevoeliger voor cybercriminaliteit. Dit betekent bijvoorbeeld dat er voorgoed afgerekend moet worden met netwerkschijven, Dropbox en Wetransfer, en lokale kopieën van bestanden. Alleen zo is informatie in de keten goed uit te wisselen en duurzaam beschikbaar. De Wet Bescherming Persoonsgegevens stelt afsluitend strenge eisen aan de omgang met persoonsgegevens

Plaatsonafhankelijk werken moet gefaciliteerd worden

Er zijn investeringen nodig die plaatsonafhankelijk werken van medewerkers mogelijk maken. Zij moeten op afstand of op locatie kunnen werken, maar wel verbonden blijven met (de systemen in) het gemeentehuis. Denk aan eenvoudige zaken als mobiele telefoons en laptops, maar ook aan beleidskeuzes over de toepassing van zaken als een digitale handtekening.

6. Wat mag het dienstverleningsconcept kosten?

6.1. Veranderende tijdsbesteding medewerker

De manier van werken van een gemeentelijke organisatie verschuift. Daar waar de traditionele dienstverlening nu nog veelal fysiek vanuit het gemeentehuis wordt geleverd, zullen deze processen in de nabije toekomst steeds meer digitaliseren. De uitvoering van traditionele taken wordt financieel grotendeels opgevangen via de leges die de klant betaalt voor de te leveren producten (paspoort, rijbewijs, vergunning etc.).

De inzet van medewerkers van de gemeente op de ondersteunende en samenwerkende rol is niet in de vorm van leges door te belasten. Dit zijn taken die veel meer beleidsmatig van aard zijn, en waarvoor geen leges gevraagd kunnen worden. Dit betekent automatisch dat een veranderende manier van werken ook een andere besteding van middelen betekent. De output van een medewerker verandert. Ondersteunende en samenwerkingsprocessen kosten immers tijd.

De inzet van personeel, het bieden van persoonlijke aandacht in de verschuivende rollen van de gemeente, hangt ook samen met het wenselijke kwaliteitsniveau. Hoe ver wil de gemeente gaan bij de uitvoering van het dienstverleningsconcept? Hiervoor zijn varianten van minimaal en sober tot uitgebreid en ruimhartig denkbaar. Het is mogelijk om op productniveau keuzes te maken en accenten te leggen. Maar hoe uitgebreider en ruimhartiger het persoonlijk contact, des te meer personele inzet dit vergt en hoe hoger de kosten worden.

6.2. Investerings ten behoeve van HOI-pijlers

De implementatie van het voorliggende dienstverleningsconcept en de keuze voor een bepaald kwaliteitsniveau heeft ook financiële consequenties. Immers om de verandering in gang te zetten zijn investeringen nodig. Op hoofdlijnen zijn deze investeringen drieledig (het is nu nog te vroeg om hier concrete bedragen aan te koppelen):

1. Omvorming en verbetering van de huisvesting zoals beschreven onder 5.1;
2. Training van competenties bij personeel en omscholing en eventuele werving van nieuw personeel om de nieuwe manier van werken van de gemeente mogelijk te maken;
3. Een investering in ICT-voorzieningen op verschillende niveaus, zowel ten behoeve van de dienstverlening als ten behoeve van de facilitering van de medewerkers.

Overigens geldt dat er voor een gedeelte van de ontwikkelingen en aanpassingen al budgetten beschikbaar zijn. Deze zijn voornamelijk gericht op de wettelijk verplichte aspecten van huisvesting. Denk hierbij aan arbo-wetgeving en brandveiligheid. De beschikbare budgetten zijn echter ontoereikend om de volledige ontwikkeling mogelijk te maken.

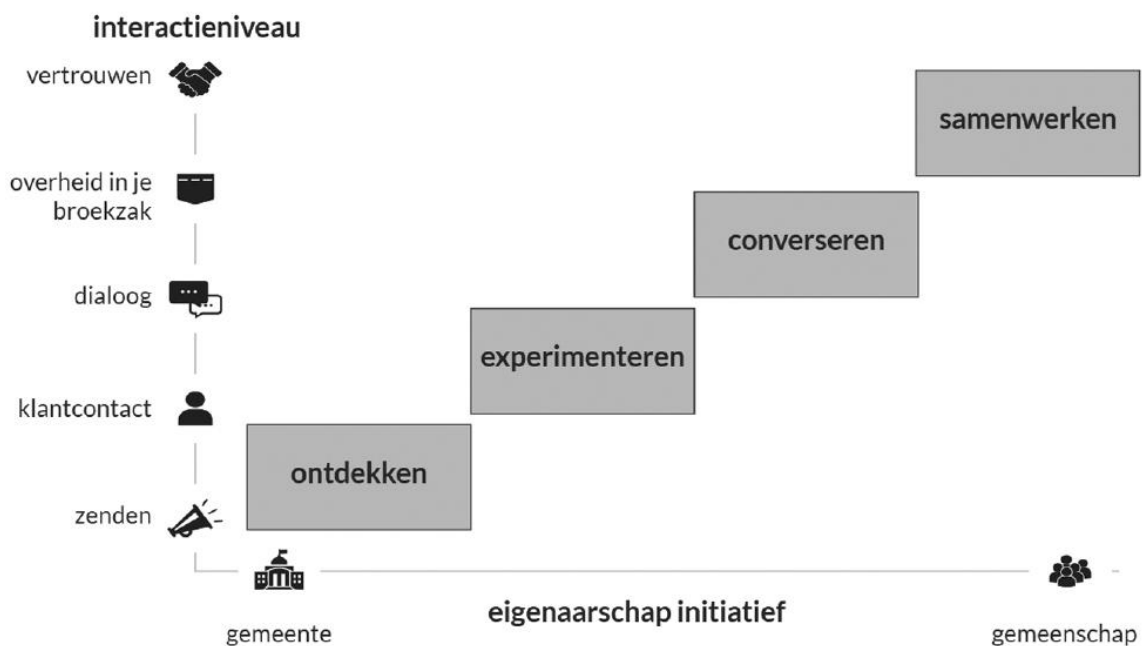
6.3. Dit vraagt om een bestuurlijke uitspraak

Een nieuw dienstverleningsconcept met grote gevolgen voor de organisatie en de organisatieontwikkeling vraagt om een bestuurlijke uitspraak. Enerzijds vanwege de financiële consequenties anderzijds omdat het de inwoners van Deurne rechtstreeks raakt. Deels hebben college en raad hierover al uitspraken gedaan in het proces Veerkrachtig Bestuur in Brabant. Hierin kwam uitdrukkelijk de erkenning van de veranderende rol en werkwijze van de gemeente naar voren.

Maar daarmee is de noodzakelijke ontwikkeling in de gemeentelijke organisatie nog geen feit. Er is sprake van een totaalconcept waarbij de ontwikkeling elkaar nodig hebben en versterken. Dit betekent dat er middelen nodig zijn om de gewenste ontwikkelingen op de HOI-pijlers mogelijk te maken. Daarnaast geldt dat een bestuurlijke uitspraak over het wenselijk geachte kwaliteitsniveau van de dienstverlening goed zicht geeft op de kosten. Hoe 'luxer' de dienstverlening, des te hoger de kosten. Daarbij geldt overigens dat eventuele investeringen geleidelijk kunnen plaatsvinden. De implementatie van dit concept kan niet van vandaag op morgen. Dit maakt het ook mogelijk om investeringen over een groter tijdsbestek uit te smeren.

7. Implementatie en vervolg

Het is onmogelijk om van de ene op de andere dag een nieuw dienstverleningsconcept in te voeren of uit te rollen. Dit is een geleidelijk proces, waarbij de geschetste ontwikkelingen in de organisatie uit hoofdstuk 5 stap voor stap worden uitgewerkt. Niet alle ontwikkelingen zijn al op korte termijn implementeerbaar. Soms is wetgeving nog in "de maak" (Omgevingswet) of worden rijksprogramma's gefaseerd of volgens landelijke planning uitgerold (BRP). Ook dit stuurt/dwingt tot geleidelijke invoering. Afsluitend geldt ook dat klant én medewerker tijd nodig hebben om te wennen aan nieuwe manier van werken. Dit is een vorm van bewustwording, maar ook het aanleren met het omgaan van nieuwe systemen en het volgen van opleidingen en trainen van competenties.



Bovenstaand schema laat een aantal fases zien in de omvorming van het dienstverleningsconcept. Deurne bevindt zich op dit moment tussen de fases van experimenteren en converseren: uit verschillende projecten blijkt al dat de nieuwe werkwijze langzaam maar zeker wordt ingevoerd. Maar er zijn nog verschillende acties en investeringen nodig om naar het geschetste eindplaatje te komen. Overigens geldt dat dit eindplaatje geen vaststaand feit is; de wereld om de gemeente heen blijft in beweging, wat betekent dat ook de gemeentelijke dienstverlening dit continue is.

Implementatie en uitvoering

Aanbeveling is om in de vervolgfase, zodra duidelijk is of het concept ook politiek draagvlak geniet, toe te werken naar een vertaling van beleidsdocument naar uitvoeringsprogramma. Hier ligt ook een onlosmakelijke verbinding met de uitvoeringsprogramma's voor de HOI-pijlers.

In de implementatie hebben de teamleiders KCC en de kwaliteitsmedewerkers KCC een belangrijke rol. Ook is het zinvol om na te denken over de organisatie van de ondersteunende en samenwerkende rol. Dit lijkt op het eerste oog meer een taak voor de beleidsafdeling Ruimte en Samenleving.