



# **Gemeente Bergen op weg naar de top in dienstverlening**

## **Visie en Implementatieplan**

Opdrachtgever: Wim Bierman  
Opdrachtnemer: Han Eshuijs, gedelegeerd aan Saskia Remmelts  
Projectleider/opsteller: Bert Brouwer  
Datum: 26 oktober 2011

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	3
2. Visie op dienstverlening.....	3
3. Beeld van de dienstverlening in 2015.....	4
3.1. Inleiding.....	4
3.2. Klant Contact Centrum .....	4
3.3. Kanalen.....	4
3.3.1. Telefonisch.....	5
3.3.2. Website .....	5
3.3.3. Persoonlijk .....	5
3.3.4. Schriftelijk (post en mail) .....	5
3.4. ICT .....	6
3.5. Backoffice .....	6
3.6. HRM beleid .....	6
3.7. Meten, weten en verbeteren.....	6
Implementatieplan	
4. Van visie naar praktijk .....	7
4.1. Inleiding.....	7
4.2. De projecten.....	7
4.3. Project 1. Inrichten van het KCC volgens een groeimodel .....	8
4.4. Project 2. De website (incl. de digitale dienstverlening) .....	9
4.5. Project 3. HRM beleid .....	9
4.6. Project 4. Schriftelijke communicatie met de klanten .....	10
4.7. Project 5. Meten, weten en verbeteren.....	11
5. Overzicht middelen en personele capaciteit in 2012.....	11

Bijlage 1. “Gemeente Bergen op weg naar de top in dienstverlening – Beschrijving huidige situatie en externe ontwikkelingen”.

## **Samenvatting**

Dit document gaat over onze visie op dienstverlening. We hebben gezamenlijk in onze organisatie een kernachtige en uitdagende visie geformuleerd. U kunt hem lezen in hoofdstuk 2.

De visie is uitdagend, maar moet ook concreet gemaakt worden. Dat hebben we gedaan in hoofdstuk 3. Daar beschrijven we de dienstverlening zoals die er in 2015 uit kan zien, gebaseerd op onze visie. Dit hoofdstuk is niet bedoeld als een blauwdruk, maar als een beeld dat uitnodigt om aan te scherpen en te verdiepen.

Uit hoofdstuk 3 kunnen ook de projecten worden afgeleid waar we aan gaan werken om de visie daadwerkelijk te realiseren. Die zijn opgenomen in het implementatieplan.

Het implementatieplan begint met hoofdstuk 4 "Van visie naar praktijk". We presenteren daar vijf projecten waar we mee aan de slag gaan. De projecten zijn globaal beschreven. Het is aan de beoogd projectleiders om daar gezamenlijk een nadere invulling aan te geven.

Met dit document formuleren wij dus niet alleen onze ambitieuze visie, maar ook de stappen die we gaan zetten om deze te realiseren. Onze energie is erop gericht het niveau van dienstverlening verder te ontwikkelen en verbeteren, zodat onze klanten meer dan uitstekend worden bediend.

## **1. Inleiding**

In het collegeprogramma is vastgesteld dat in 2011 de werking van het dienstverleningsconcept wordt onderzocht en verder aangescherpt. In de programmabegroting 2011 is concreet opgenomen dat een startnotitie en een projectplanning voor een KCC wordt opgesteld. Het college heeft op 10 mei 2011 het projectplan "Gemeente Bergen op weg naar de top in dienstverlening" vastgesteld.

In augustus 2011 is de rapportage "Gemeente Bergen op weg naar de top in dienstverlening" met de beschrijving van de huidige situatie en de externe ontwikkelingen vastgesteld door het college. Aan de algemene raadscommissie is in september 2011 een presentatie gegeven over het project "Gemeente Bergen op weg naar de top in dienstverlening" en zijn de bouwstenen voor de visie op dienstverlening besproken.

## **2. Visie op dienstverlening**

Onze gemeente is een dienstverlenende organisatie. Wij willen aan iedereen die in onze gemeente woont, werkt of recreëert producten en diensten van topniveau leveren.

Onze producten en diensten zijn kwalitatief hoogwaardig, onze klanten ervaren een uitstekende bejegening en de toegankelijkheid van onze organisatie is optimaal voor hen.

Hierbij geldt:

"als de klanten konden kiezen, dan zouden ze kiezen voor de dienstverlening van de gemeente Bergen".

Om dit te realiseren verbeteren wij onze dienstverlening in een voortdurend proces.

Dat doen we door de klant centraal te stellen. We luisteren goed en vertalen signalen in de praktijk van het dagelijks werk. Voor onze klanten zijn wij herkenbaar als medewerkers van de gemeente Bergen door onze dienstverlenende opstelling en professionele uitstraling.

Achter de schermen werken we goed samen zodat het resultaat optimaal is.

We oriënteren ons op andere gemeenten en dienstverlenende organisaties om van en met hen te leren.

### **3. Beeld van de dienstverlening in 2015**

#### **3.1. Inleiding**

De visie zoals verwoord in hoofdstuk 2 is ambitieus. We willen naar de top in dienstverlening. De vraag is wat dat betekent. Hoe ziet het eruit? Wat merken onze burgers en bedrijven ervan?

In dit hoofdstuk maken we er een beschrijving van hoe het er in de praktijk uit kan zien. Daarmee maken we de visie tastbaar. Het doel ervan is niet om een normatieve beschrijving dan wel een blauwdruk te geven. Het doel is wel om te inspireren en richting te geven aan de manier waarop wij omgaan met dienstverlening.

#### **3.2. Klant Contact Centrum**

Het Klant Contact Centrum (KCC) is het portaal waar burgers, bedrijven, instellingen en organisaties terecht kunnen voor alle producten en diensten van de overheid en daarmee samenhangende producten en diensten van ketenpartners.

De klantvraag komt binnen via de telefoon, digitaal, persoonlijk of schriftelijk. De dienstverlening is zo ingericht dat vrijwel alle klantvragen worden afgehandeld door het KCC. Dit gebeurt op zo efficiënt mogelijke wijze en waar mogelijk gedigitaliseerd. Hierbij wordt goed gebruik gemaakt van scripts en kennisbanken.

Het KCC kent medewerkers eerste lijn en medewerkers tweede lijn. De medewerkers eerste lijn zijn degenen die het eerste klantcontact hebben. Dat zijn de medewerkers aan de snelbalie, de telefonistes en degenen die via post, mail of website de klantvraag aannemen. De medewerkers tweede lijn zijn degenen die de klant helpen aan de balie, de spreekkamer of middels een huisbezoek.

#### **3.3. Kanalen**

Klanten komen in contact met de gemeente via de bekende kanalen:

- \* telefonisch;
- \* digitaal (aanvraag via de website);
- \* persoonlijk (bezoek aan het gemeentehuis of huisbezoek van een medewerker)
- \* schriftelijk (post en email).

Middels kanaalsturing worden alle kanalen zo effectief en efficiënt mogelijk ingezet. Ongeacht het kanaal waarlangs de vragen van klanten binnenkomen: ze worden opgevangen door medewerkers van het KCC (eerste lijn). Van daaruit wordt de vraag ofwel direct beantwoord ofwel doorgespeeld naar de verantwoordelijke medewerker in de tweede lijn. Medewerkers van het KCC geven, ongeacht via welk kanaal de vraag binnenkomt, gelijklopende actuele informatie. Het verbeteren of verduidelijken van de informatie door de KCC medewerkers is een continu proces.

De werkzaamheden in de tweede lijn zijn onderverdeeld in logisch samengestelde clusters. De betreffende medewerkers werken in één of meer van deze clusters, al naar gelang hun competenties en ambities.

Voor complexe vragen krijgt de klant een accountmanager toegewezen. Dat kan een medewerker van de tweede lijn zijn, maar ook iemand van de backoffice. De klant merkt niets van dit verschil. Hij krijgt maatwerk. Behandeling van de zaak gaat overigens bij afwezigheid van de accountmanager gewoon door, dankzij het feit dat onze gemeente zaakgericht werkt.

### **3.3.1. Telefonisch**

We geven hoge prioriteit aan de goede afhandeling van telefonische vragen. We werken met een telefoonprotocol dat wordt toegepast door alle medewerkers. Hierdoor worden klanten altijd via de kortste route van antwoord voorzien of ze worden in direct contact gebracht met degene die hun verder kan helpen. De medewerkers zijn hiervoor opgeleid en hebben daarnaast de beschikking over relevante informatie via ICT applicaties. De telefooncentrale meet relevante data, zoals aantallen calls, afhandelingduur en wachttijden.

### **3.3.2. Website**

De website heeft een professionele en informatieve uitstraling. De homepage maakt direct duidelijk hoe de site is opgebouwd. De klant kan bij een concrete vraag snel het antwoord vinden. Er is een goede FAQ functie en een chatfunctie. We maken voor de dienstverlening actief gebruik van social media. Via de website kan de klant zelf een afspraak maken. De klant wordt goed geïnformeerd over de mee te nemen documenten etc.

Voor wat betreft het aanbieden van producten en diensten via de website voldoen we aan de landelijke norm. In 2011 is de landelijke norm gesteld op 65%. De persoonlijke internetpagina geeft informatie over de voortgang van lopende zaken. De klant kan zelf zien wanneer een product of dienst geleverd kan worden. De transactiehistorie ziet er overzichtelijk uit.

### **3.3.3. Persoonlijk**

#### *Bezoek aan het gemeentehuis*

De klant bezoekt het gemeentehuis op afspraak of op basis van vrije inloop. De klant wordt ontvangen door een eerstelijns medewerker in de publiekshal van het gemeentehuis. De publiekshal is overzichtelijk. Voor het afhalen van reisdocumenten, rijbewijzen en uittreksels wordt de klant direct geholpen door een eerstelijns medewerker (snelbalie). In andere gevallen verwijst de medewerker de klant naar de juiste balie of vraagt om even te wachten. Bij de juiste balie aangekomen heeft de medewerker het digitale dossier al geopend voor zich (bij afspraken). De vraag wordt adequaat afgehandeld. De toon is behulpzaam en beleefd. Het antwoord is betrouwbaar. De uitstraling van de baliemedewerker is professioneel.

#### *Bezoek van een medewerker*

Bij vragen waar dit in het belang is van de klant wordt hij persoonlijk benaderd, bijvoorbeeld middels een huisbezoek of een bezoek op locatie. Dat geldt bijvoorbeeld voor aanvragen WMO voorzieningen en complexe vergunningaanvragen. In deze situaties denkt de medewerker actief mee over de aan de orde zijnde kwestie. Het geldt ook voor aanvragen van burgers die aan huis gebonden zijn.

### **3.3.4. Schriftelijk (post en mail)**

Post en mails worden hetzelfde behandeld. Post wordt gescand. Het inkomende stuk wordt ingeboekt door het KCC en zo mogelijk binnen het KCC afgehandeld dan wel aan de juiste medewerker digitaal doorgestuurd. Net als voor alle andere zaken wordt er een zaak aangemaakt, of het wordt onder een reeds aangemaakte zaak ondergebracht (zaakgericht werken). Medewerkers kunnen omgaan met nieuwe communicatiemiddelen. Zij zijn geschoold in het schrijven van brieven/mails. Hun brieven en mails voldoen aan vooraf vastgestelde criteria die zijn opgesteld in een protocol. Dat geldt ook voor standaardbrieven.

### **3.4. ICT**

ICT toepassingen ondersteunen de dienstverlening. Er wordt gebruik gemaakt van applicaties die waarde toevoegen aan de dienstverlening (sneller of beter) en bijdragen aan administratieve lastenverlichting, bijvoorbeeld dat bij een digitale aanvraag de klant het BSN nummer invoert en de persoonsgegevens direct gegenereerd worden uit onze gemeentelijke basisadministratie. Efficiency en een persoonlijke en vriendelijke benadering gaan bij onze gemeente hand in hand.

### **3.5. Backoffice**

In de backoffice wordt beleid gemaakt en voor ondersteuning gezorgd. De medewerkers van de backoffice maken gebruik van de ervaringen van de frontoffice. Andersom worden medewerkers van de frontoffice goed geïnformeerd en getraind bij beleidswijzigingen. Voor klanten is hiervan niets zichtbaar.

Regelgeving is gebaseerd op het vertrouwen in de klant. Regels die niet kunnen worden gehandhaafd zijn afgeschaft of veranderd. Dat geldt ook voor zinloze of onbegrijpelijke regelgeving<sup>1</sup>. Formulieren voldoen aan dezelfde criteria als brieven. Administratieve lastenverlichting voor burgers en bedrijven blijft hierbij een uitgangspunt.

### **3.6. HRM beleid**

Aan elke functie is de competentie 'klantgerichtheid' gekoppeld. Nieuwe medewerkers worden hierop geselecteerd. In het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers wordt aandacht gegeven aan de visie op dienstverlening. Met behulp van casuïstiekbespreking wordt de visie tastbaar. Medewerkers worden getraind in het thema dienstverlening; niet één keer, maar in een continu proces.

Leidinggevenden vervullen een voorbeeldfunctie waar het gaat om dienstverlening. Ze geven medewerkers ruimte om zelf beslissingen te nemen. Ook geven ze feedback, ze coachen en ze sturen bij. De stijl van leidinggeven stimuleert dienstverlenend gedrag. Door training en intervisie blijven de leidinggevenden zich hierin ontwikkelen.

### **3.7. Meten, weten en verbeteren**

Wij hebben open ogen en oren voor externe ontwikkelingen. Werkbezoeken aan gemeenten en andere dienstverlenende organisaties verdiepen onze inzichten. Observaties worden besproken in het MT en werkoverleggen. Daar leren we van.

De belangrijkste prestatie indicatoren zijn vastgesteld. We meten ze periodiek. De resultaten worden besproken en vertaald in verbeteracties. Met behulp van benchmarking meten we onze vooruitgang ten opzichte van andere gemeenten en leren we van hun ervaringen.

Onze medewerkers zijn actief in het signaleren van externe ontwikkelingen en mogelijkheden om onze dienstverlening te verbeteren. Goede suggesties worden snel vertaald in beleid en uitvoering.

---

<sup>1</sup> Deregulering heeft de aandacht in onze organisatie maar valt buiten de scope van de projecten.

# Implementatieplan

## 4. Van visie naar praktijk

### 4.1. Inleiding

In hoofdstuk 2 hebben we onze visie op dienstverlening beschreven. In hoofdstuk 3 is deze vertaald naar een beeld van de dienstverlening in 2015. In dit hoofdstuk werken we de ambities uit naar een vijftal projecten .

Hierbij staat voorop dat aan het einde van elk jaar (2012 t/m 2015) een aantal aantoonbare verbeteringen zijn gerealiseerd in de kwaliteit van onze dienstverlening. Om de verbeteringen voortvarend tot stand te brengen liggen veel van de geplande werkzaamheden in het jaar 2012.

De implementatie van de verschillende projecten is vooral een zaak van bedrijfscultuur. Deze houdt in dat elke medewerker van onze organisatie denkt en werkt vanuit het perspectief van de klant. Daarbij gaat het primair om attitude en gedrag. Het gaat om zaken als 'de vraag achter de vraag' opzoeken, je afvragen of een brief begrijpelijk is geschreven voor de klant, zorgen voor een snelle en adequate afhandeling van vragen en problemen.

### 4.2. De projecten

Het werk dat verzet gaat worden kan verdeeld worden in een vijftal projecten. Dat zijn achtereenvolgens:

1. Inrichten van het KCC volgens een groeimodel (par. 4.3.)
2. De website, inclusief de digitale dienstverlening (par. 4.4.)
3. HRM beleid (par. 4.5.)
4. Schriftelijke communicatie met de klanten: formulieren, brieven, folders, e-mail (par. 4.6.)
5. Meten, weten en verbeteren (par. 4.7.)

Voor alle projecten is de gemeentesecretaris opdrachtgever. Opdrachtnemer is het afdelingshoofd Burgers en bedrijven. Een overall projectleider ressorteert onder hem. De vijf projectleiders maken ieder een projectplan dat voldoet aan de bekende criteria van projectmatig werken. Dit wordt begeleid door een kwartiermaker. Hij zal in de periode tot 1 februari 2012 de projectleiders ondersteunen in het maken en schrijven van projectplannen. Speciale aandacht is er daarbij voor de samenhang tussen de projecten en voor de samenhang met andere grote projecten binnen de organisatie.

Gedurende de looptijd van de projecten fungeert het MT als regiegroep. Er wordt daarnaast een klankbordgroep in het leven geroepen. De klankbordgroep heeft tot taak om de voortgang van de projecten vanuit klantperspectief te volgen. De klankbordgroep bestaat uit klanten, medewerkers en een extern deskundige (bijvoorbeeld van KING).

Een randvoorwaarde voor het slagen van de projecten is een adequate ICT infrastructuur alsmede applicaties die bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Op dit moment (oktober 2011) is er nog niet voldoende beeld van de aanwezige en gewenste voorzieningen. Daarom zal hier op korte termijn (voor 1 januari 2012) een scan van moeten worden gemaakt. De bevindingen kunnen dan worden meegenomen in de onderscheiden projecten.

In de paragrafen 4.3 t/m 4.7. treft u een toelichting aan op de verschillende projecten. Bij het maken van de projectplannen in de periode tot 1 februari 2012 zullen we tot een nadere precisering komen van de benodigde personele inzet en de doorlooptijd van de projecten. De genoemde data waarop de eindresultaten worden geboekt kunnen nu dus nog niet als definitief worden beschouwd.

### **4.3. Project 1. Inrichten van het KCC volgens een groeimodel**

#### **Beoogd eindresultaat**

Op 31 december 2015 beschikken we over een volledig ingericht KCC waarin 80% van de klantvragen die aan de overheid worden gesteld in één keer wordt afgehandeld met een hoge mate van klanttevredenheid. De gemeente Bergen scoort in benchmarks bij de 50 best presterende gemeenten.

#### **Onderdelen van dit project**

1. Keuze welke producten en diensten onder te brengen bij het KCC, inclusief de fasering waarmee dat gebeurt (2012)
2. Beschrijven van de servicenormen, zowel kwalitatieve als kwantitatieve normen (2012)
3. Schrijven en implementeren van een telefoonprotocol (2012)
4. Beschrijven van de werkprocessen (2012-2014)
5. Vaststellen competenties medewerkers KCC (2012)
6. Adviseren over organisatorische inbedding van het KCC (2012)
7. Trainen en coachen van medewerkers, gericht op continue verbetering (2012-2015)
8. Implementatie zaakgericht werken (2012 en 2013)
9. Aanschaf en implementatie van een klantbegeleidingssysteem (2012)
10. Aanschaf en implementatie van een telefooncentrale (2013)
11. Fysieke aanpassingen in de hal, mede afhankelijk van huisvestingsplannen voor de lange termijn (2013)
12. Samenwerking met andere overheidsinstellingen (2012-2015).

#### **Competenties in de projectgroep**

- \* projectleiderschap
- \* kennis van de producten en diensten van de organisatie
- \* hart voor dienstverlening
- \* kennis van ICT
- \* HRM.

Dit project kent een doorlooptijd van meerdere jaren. In het projectplan zullen voor het jaar 2012 de te behalen resultaten gedetailleerd worden beschreven en voor de daarop volgende jaren tot en met 2015 globaal. De leden van de projectgroep gaan een commitment aan voor het jaar 2012. In december 2012 zal besloten worden in welke samenstelling de projectgroep in 2013 verder gaat.

#### **Raming benodigde capaciteit in 2012**

Uitgaande van een projectgroep van 4 teamleden (excl. projectleider) gaan wij uit van een raming van 20 werkdagen per teamlid in 2012. Voor de projectleider gaan we uit van 40 dagen in dezelfde periode.

Deze raming is gebaseerd op 13 vergaderingen van de projectgroep van gemiddeld 1,5 uur per keer met daarnaast de gelegenheid voor voorbereiding, het schrijven van stukken, overleg met collega's, etc.

Een deel van de werkzaamheden in het kader van dit project valt mogelijk samen met de reguliere werkzaamheden. Voor de projectleider gaan we uit van een twee maal zo grote inzet, mede vanwege de vele verbanden met andere projecten. Overigens zullen ook medewerkers van andere afdelingen werk verzetten voor dit project (met name de afdeling Burgers & Bedrijven en op het gebied van HRM en ICT).



#### **4.4. Project 2. De website (incl. de digitale dienstverlening)**

##### **Beoogd eindresultaat**

Op 31 december 2012 beschikken we over een professionele, informatieve en toegankelijke website. De website kent een persoonlijke internetpagina, een productencatalogus en een klantgerichte zoekfunctie. De website en de gebruikte technologie zijn geschikt voor verdere uitbouw van de digitale dienstverlening in de jaren tot en met 2015. In de eerste landelijke meting onder gemeenten die na het live gaan van de website wordt gehouden, scoort onze website bij de top 50 en doen we mee in de voorhoede op het gebied van social media.

Het aantal producten en diensten van de gemeente dat via de website kan worden aangevraagd komt minimaal overeen met de geldende landelijke norm (in 2011 is de norm 65%, in onze gemeente staan we in 2011 op 11%).

In de periode tot en met 2015 zijn vervolgprojecten noodzakelijk voor het verder ontwikkelen van de digitale dienstverlening. De projectgroep geeft hierover uiterlijk in december 2012 een advies aan de opdrachtgever.

##### **Onderdelen van dit project**

1. Vernieuwde website conform bovenstaand eindresultaat
2. Webstatuut en webredactie.

##### **Competenties in de projectgroep**

- \* Projectleiderschap
- \* Kennis van de producten en diensten van de organisatie
- \* Hart voor dienstverlening en voor professionele communicatie
- \* ICT kennis.

##### **Raming benodigde capaciteit**

Uitgaande van een projectgroep van 3 teamleden (excl. projectleider) gaan wij uit van een raming van 20 werkdagen per teamlid in 2012. Voor de projectleider gaan we uit van 30 dagen in dezelfde periode.

Deze raming is gebaseerd op 10 vergaderingen van de projectgroep van gemiddeld 1,5 uur per keer met daarnaast de gelegenheid voor voorbereiding etc. Een deel van de werkzaamheden in het kader van dit project valt mogelijk samen met de reguliere werkzaamheden. Voor de projectleider gaan we uit van een anderhalf maal zo grote inzet, mede vanwege de vele verbanden met andere projecten.

Overigens gaan wij ervan uit dat voor de bouw van de website een extern bureau zal worden ingeschakeld.

#### **4.5. Project 3. HRM beleid**

##### **Beoogd eindresultaat**

Het HRM beleid en de uitvoering daarvan ondersteunt de kwaliteit van de dienstverlening en de persoonlijke ontwikkeling van de dienstverleners en hun leidinggevenden. De medewerkers kunnen omgaan met de trends van het nieuwe werken en het gebruik van social media.

Dit wordt gerealiseerd door advisering, coaching, opleiding en training.

In 2012 wordt het HRM beleid geformuleerd, inclusief plannen voor opleiding en introductie.

In de jaren 2012 tot en met 2015 wordt het beleid geïmplementeerd.

Uiterlijk in december 2012 geeft de projectgroep een advies aan de opdrachtgever over de borging van het beleid in de jaren 2013 tot en met 2015.

### **Onderdelen van dit project**

1. Actualiseren werving- en selectiebeleid
2. Opleidingsplan maken voor medewerkers en management, het implementeren en uitvoeren
3. Introductieprogramma nieuwe medewerkers maken
4. Begeleiden van de implementatie van 1 t/m 3.

### **Competenties in de projectgroep**

- \* Projectleiderschap
- \* Adviesvaardigheden
- \* Hart voor dienstverlening
- \* HRM
- \* Managementervaring.

### **Raming benodigde capaciteit**

Uitgaande van een projectgroep van 3 teamleden (excl. projectleider) gaan wij uit van een raming van 10 werkdagen per teamlid in 2012. Voor de projectleider gaan we uit van 15 dagen in dezelfde periode.

Deze raming is gebaseerd op 10 vergaderingen van de projectgroep van gemiddeld 1,5 uur per keer met daarnaast de gelegenheid voor voorbereiding etc. Een deel van de werkzaamheden in het kader van dit project valt mogelijk samen met de reguliere werkzaamheden. Voor de projectleider gaan we uit van een anderhalf maal zo grote inzet, mede vanwege de vele verbanden met andere projecten.

#### **4.6. Project 4. Schriftelijke communicatie met de klanten: formulieren, brieven, folders, e-mail**

### **Beoogd eindresultaat**

Op 31 december 2013 is de schriftelijke communicatie van onze gemeente relevant en begrijpelijk voor de doelgroep cq. de ontvanger. Er wordt geen overbodige informatie opgevraagd. De klant hoeft gegevens maar één keer door te geven/in te vullen. Dit geldt voor zowel standaard documenten (bijvoorbeeld formulieren en standaardbrieven) als voor schriftelijke communicatie aan één persoon of doelgroep. Alle schriftelijke communicatie is opgemaakt in de huisstijl.

### **Onderdelen van dit project**

1. Mailprotocol maken (2012)
2. Standaardbrieven en formulieren aanpassen (50% in 2012 en 50% in 2013)
3. Scholing van medewerkers (2012-2015).

### **Competenties in de projectgroep**

- \* Projectleiderschap
- \* Kennis van de producten en diensten van de organisatie
- \* Juridische kennis
- \* Schrijfvaardigheid.

### **Raming benodigde capaciteit**

Uitgaande van een projectgroep van 3 teamleden (excl. projectleider) gaan wij uit van een raming van 10 werkdagen per teamlid in 2012. Voor de projectleider gaan we voor het jaar 2012 uit van 15 dagen.

Deze raming is gebaseerd op 10 vergaderingen van de projectgroep van gemiddeld 1,5 uur per keer met daarnaast de gelegenheid voor voorbereiding etc. Een deel van de werkzaamheden in het kader van dit project valt mogelijk samen met de reguliere werkzaamheden. Voor de projectleider gaan we uit van een anderhalf maal zo grote inzet, mede vanwege de vele verbanden met andere projecten.

Dit project kent een doorlooptijd van twee jaar. De leden van de projectgroep gaan een commitment aan voor het jaar 2012. In december 2012 zal besloten worden in welke samenstelling de projectgroep in 2013 verder gaat.

#### **4.7. Project 5. Meten, weten en verbeteren**

##### **Beoogd eindresultaat**

Op 31 december 2012 is een meetplan vastgesteld voor het meten en verbeteren van de resultaten t.a.v. de dienstverlening. Dit plan voorziet in (1) de criteria (wat willen we meten?), (2) de meetmethode en frequentie en (3) de inbedding van de resultaten in de verbetercyclus.

##### **Competenties in de projectgroep**

- \* Projectleiderschap
- \* Kennis van de producten en diensten van de organisatie
- \* Cijfermatig inzicht en de vaardigheid om cijfers te interpreteren en vertalen naar de praktijk
- \* Hart voor dienstverlening.

##### **Benodigde capaciteit**

Uitgaande van een projectgroep van 3 teamleden (excl. projectleider) gaan wij uit van een raming van 3 werkdagen per teamlid in 2012. Voor de projectleider gaan we uit van 6 dagen in dezelfde periode.

Deze raming is gebaseerd op 4 vergaderingen van de projectgroep van gemiddeld 1,5 uur per keer met daarnaast de gelegenheid voor voorbereiding etc. Een deel van de werkzaamheden in het kader van dit project valt mogelijk samen met de reguliere werkzaamheden. Voor de projectleider gaan we uit van een twee maal zo grote inzet, mede vanwege de vele verbanden met andere projecten.

### **5. Overzicht middelen en personele capaciteit in 2012**

#### **Middelen**

Voor 'Gemeente Bergen op weg naar de top in dienstverlening' is in de programmabegroting 2012 een bedrag opgenomen van € 155.000,-.

#### **Personele capaciteit**

De raming van de benodigde personele inzet voor de onderscheiden projecten (zie hoofdstuk 4) bedraagt in totaal 315 dagen. In onderstaande tabel zijn deze uitgesplitst naar project.<sup>2</sup>

<b>Project</b>	<b>mensdagen</b>
Inrichting en opstart KCC	120 dagen
De vernieuwde website	90 dagen
Het vernieuwde HRM beleid	45 dagen
Schriftelijke communicatie	45 dagen
Meetplan	15 dagen
<b>Totaal</b>	<b>315 dagen</b>

<sup>2</sup> Een nadere precisering van benodigde personele inzet en doorlooptijd van de projecten volgt na de vaststelling van de projectplannen, rond 1 februari 2012 (zie ook laatste alinea van par. 4.2.)