

**Antwoord**®



Programma dienstverlening

**Bloemendaal heeft *Antwoord***®

**Implementatie Dienstverleningsconcept**

**2009 – 2012**

***Van Antwoord***® ***fase 1 naar 3***

Registratienummer: 2009028183

# 1 Inhoudsopgave

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inhoudsopgave .....</b>                             | <b>2</b>  |
| <b>2</b> | <b>Management samenvatting.....</b>                    | <b>3</b>  |
| <b>3</b> | <b>Programmaderinitie .....</b>                        | <b>4</b>  |
| 3.1      | Achtergrond.....                                       | 5         |
| 3.2      | Visie.....   | 5         |
| 3.3      | Aanpak en fasering .....                               | 6         |
| 3.3.1    | Antwoord <sup>©</sup> fasering en positiebepaling..... | 7         |
| 3.3.2    | Doel van het programma.....                            | 7         |
| 3.3.3    | Mijlpalen programma Antwoord <sup>©</sup> .....        | 8         |
| 3.4      | Resultaten .....                                       | 8         |
| 3.5      | Activiteiten en reikwijdte.....                        | 9         |
| 3.5.1    | Bouwsteen: producten, diensten en kanalen .....        | 9         |
| 3.5.2    | Bouwsteen: processen en besturing .....                | 10        |
| 3.5.3    | Bouwsteen: systemen en informatie .....                | 11        |
| 3.5.4    | Bouwsteen: leiderschap en medewerkers.....             | 12        |
| 3.6      | Randvoorwaarden.....                                   | 13        |
| 3.7      | Relaties met andere projecten en activiteiten .....    | 14        |
| <b>4</b> | <b>Programma-organisatie .....</b>                     | <b>15</b> |
| <b>5</b> | <b>Programmaplanning en begroting .....</b>            | <b>15</b> |
| 5.1      | Planning .....   | 15        |
| 5.2      | Begroting .....  | 16        |
| 5.3      | Voortgangsrapportage .....                             | 16        |
| <b>6</b> | <b>Risico's en beheersoplossingen.....</b>             | <b>16</b> |

## 2 Management samenvatting

Bloemendaal werkt aan het verbeteren van haar dienstverlening. In lijn met landelijke ontwikkelingen, zoals het Nationale Uitvoeringsprogramma (NUP), de visie van de VNG-commissie Jorritsma en het kabinetsbesluit wordt ook gemeente Bloemendaal in 2015 de ingang van de overheid voor burgers, bedrijven en instellingen (hierna als burgers samengevat). Voor nagenoeg alle vragen aan, en transacties met, de overheid kunnen burgers dan terecht aan onze balie, op onze website of door te bellen met ons klantcontactcentrum (KCC). De burger krijgt bij welk kanaal hij ook kiest hetzelfde antwoord en ook de manier van behandelen is juist en consistent. Hij zal in 80% van de contacten in één keer worden geholpen en in 20% van de contacten weet hij waar hij aan toe is en waar hij terecht kan voor antwoord. De gemeente handelt in dat laatste geval zijn vraag binnen de geldende servicenormen en met regie af. Voor u ligt het implementatieplan voor het realiseren van deze dienstverleningsambities zoals ze zijn vastgelegd in ons Dienstverleningsconcept.

Het *Antwoord*<sup>®</sup>-concept onderscheidt vijf ontwikkelfasen. Gemeente Bloemendaal zit in *Antwoord*<sup>®</sup> fase 1 (Dienst heeft *Antwoord*<sup>®</sup>). De vakafdelingen hebben ieder afzonderlijk een eigen frontoffice (loket) georganiseerd. Onze ambitie voor 2009 – 2012 is te ontwikkelen naar fase 2 (Kanaal heeft *Antwoord*<sup>®</sup>) en verder richting fase 3 (Frontoffice heeft *Antwoord*<sup>®</sup>). Deze ambitie is beschreven in ons dienstverleningsconcept.

In 2012 komt de Bloemendaalse burger aan de hand van zijn specifieke situatie of vraag op één logische plek bij de gemeente binnen. Vanuit onze visie op dienstverlening is voor de afhandeling van contact met de burger een frontoffice opgezet in het nieuwe publiekscentrum. In de frontoffice (publieksbalie) van het publiekscentrum komen alle dienstverleningskanalen 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, volledig en tijdig. Het publiekscentrum bestaat uit een front- en backoffice. Kenmerkend voor fase 3 (frontoffice heeft *Antwoord*<sup>®</sup>) is dat de frontoffice nog niet de volledige regie en verantwoordelijkheid neemt op het contact met de burger: complexere vragen worden doorgezet naar de backoffice (vakafdelingen).

Dit plan van aanpak is een vervolg op eerdere stappen die wij met de dienstverlening hebben gezet.

1. De vaststelling van het Dienstverleningsconcept Bloemendaal-Nieuw (DVC) door de stuurgroep fusie Bloemendaal – Bennebroek op 28 februari 2008.
2. De vaststelling en uitvoering van productblad 4.2 door de stuurgroep fusie als eerste aanzet tot de implementatie van het DVC middels een opdrachtverstrekking van 12 projecten. Deze projecten zijn uitgevoerd in 2008 en 2009.

Dit plan van aanpak 2009 – 2012 voor het programma dienstverlening sluit op inhoud en uitvoering aan op belangrijke ontwikkelingen binnen onze gemeente.

1. De implementatie van onze dienstverleningsambities hangt samen met en vormt kaders voor de organisatieontwikkeling, zoals het cultuurtraject en professionalisering projectmatig werken.
2. Het DVC hangt samen met en biedt kaders voor de inrichting van het gemeentelijk informatiebeleid (informatiebeleidsplan).
3. De invoering van onze dienstverleningsambities hangt samen met de uitvoering van het vastgoedinformatieprogramma (VROM-wetten zoals BAG, DURP e.d.) en de invoering van de omgevingsvergunning (WABO).
4. De ambities met dienstverlening hangen samen met de relatie met onze directe ketenpartners: de intergemeentelijke sociale dienst, de regionale belastingdienst en de stichting Welzijn Bloemendaal (WMO).
5. Er is een belangrijke samenhang met het project gericht op centrale huisvesting van de gemeentelijke organisatie.
6. Tenslotte; dit plan geeft een concrete invulling aan het speerpunt dienstverlening van het collegeprogramma 2009 – 2014.

Om onze ambities voor 2009 - 2012 te realiseren gaan wij op hoofdlijnen de volgende activiteiten uitvoeren:

- vaststellen servicenormen in kwaliteitshandvest
- onderzoeken en mogelijk invoeren dienstverlening op maat per dorpskern

- vervanging telefooncentrale (gerealiseerd in 2008) en verbetering bereikbaarheid
- onderzoeken van mogelijkheden met landelijk in te voeren 14+netnummer (14 023)
- vaststellen KCC-werkwijze in ons nieuwe publiekscentrum
- uitlijnen werkprocessen op de beoogde KCC-werkwijze
- vormen en inrichten organisatie van het nieuwe publiekscentrum, ons KCC
- opzetten kennisbank, eventueel inclusief de *Antwoord*<sup>©</sup> Contentcollectie
- hieruitvolgend: één-schermoplossing voor de KCC-medewerkers
- eventueel werkend krijgen benodigde midoffice producten
- opstellen nieuwe functieprofielen, opleiden en selecteren medewerkers, coachen en toetsing
- cultuuropgave realiseren
- ontwikkeling website Bloemendaal.nl tot volwaardig dienstverleningskanaal en aansluiten bij landelijke standaarden en webrichtlijnen
- toetsen prestaties in landelijke benchmarks (*Waar Staat Je Gemeente*)

Bij de invoering van onze ambities staat centraal dat wij ons 'rondom' de vraag van de inwoner organiseren. Van de huidige, vooral aanbodgerichte, interactie en transactie ontwikkelen we steeds meer naar een moderne, vraaggerichte dienstverlening. De inwoner van Bloemendaal merkt dat wij de dienstverlening verbeteren, zowel in reactie en processnelheid als in kwaliteit. De burger merkt in 2012 dat:

- de dienst 50% van de vragen in één keer beantwoordt (service);
- er binnen de dienst in één keer het goede antwoord wordt gegeven en er anders goed wordt doorverwezen (kwaliteit);
- hij voor (eenvoudige) vragen en producten direct wordt geholpen (producten/ diensten);
- hij voor het bereiken van de dienst uit verschillende kanalen kan kiezen en dat de keuze voor het kanaal niet uitmaakt voor het antwoord (inzet kanalen);
- er voor hem een duidelijke ingang is voor informatie, producten en diensten;
- de gemeente stuurt op een betere afhandeling van het contact, de service is elke keer beter. We leren van onze fouten.

Over de voortgang en resultaten wordt periodiek gerapporteerd. Dit implementatieplan wordt in 2012 geëvalueerd. Op basis daarvan worden nieuwe stappen in onze dienstverlening geformuleerd in een plan voor 2012 – 2015 waarin Bloemendaal mogelijk doorontwikkeld naar *Antwoord*<sup>©</sup> fase 5: Overheid heeft Antwoord. Bloemendaal vormt dan voor haar inwoners de ingang naar de gehele overheid.

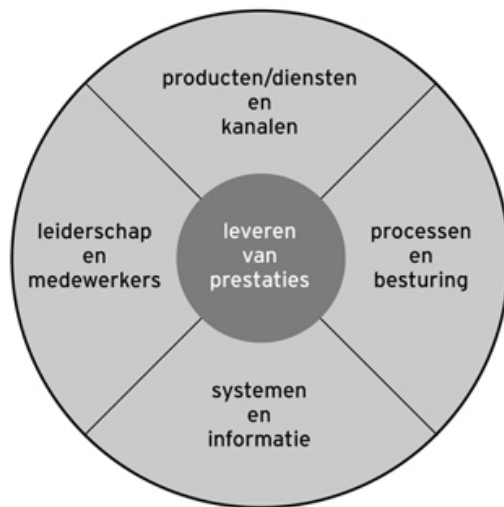
De uitvoering van dit plan wordt bewaakt door de ambtelijke regiegroep implementatie dienstverleningsconcept. Portefeuillehouder en bestuurlijk opdrachtgever is de burgemeester. Opdrachtnemer en voorzitter van de werkgroep is de adjunct-directeur, ondersteund door de programmamanager dienstverlening. Voor de ontwikkeling van het DVC is vanaf 2010 € 50.000,- gereserveerd in de meerjarenbegroting. De regiegroep zal binnen de organisatie de medewerkers informeren, de medewerkers van de vakafdelingen betrekken en de besluitvormingslijnen op de hoogte houden en betrekken.

### 3 Programmadefinitie

Het doel van dit implementatieplan is om binnen het programma dienstverlening heldere en gedeelde kaders te hebben van de opgave en de aanpak van onze beleidsambities uit het DVC.

Het realiseren van onze dienstverleningsambities bestaat uit tal van activiteiten van verschillende orde. *Antwoord*<sup>©</sup> geeft het bouwstenenmodel wat deze activiteiten ordent. Ons dienstverleningsconcept is eveneens geordend naar deze bouwstenen. De samenhang tussen de bouwstenen is essentieel. De processen bepalen bijvoorbeeld hoe de organisatie eruit ziet en omgekeerd bepaalt de organisatie deels hoe de processen worden ingericht. De bouwstenen bevatten in hun samenhang ook een volgordelijkheid. Voor het ontwerp van de dienstverleningsorganisatie hebben wij een helder beeld nodig van de gewenste prestaties, de te leveren producten en diensten, de in te zetten kanalen en de processen waarmee de prestaties worden geleverd. Pas dan kunnen onderbouwde uitspraken worden gedaan over de organisatie, het leiderschap, de cultuur en de

medewerkers. In dit plan wordt het bouwstenenmodel gebruikt om de (project)activiteiten te ordenen en te definiëren.



*Bouwstenen DVC*

De aanleiding, het doel en de te verwachten resultaten staan beschreven in dit hoofdstuk. De programmaorganisatie, de planning en risico's zijn uitgewerkt in de volgende hoofdstukken.

### 3.1 Achtergrond

Vanaf 2015 zijn gemeenten de ingang van de overheid voor burgers, bedrijven en instellingen. Voor nagenoeg alle vragen en transacties kunnen burgers in de toekomst terecht aan de balie in een gemeentehuis, op internet of door te bellen met het KCC in hun gemeente. De invoering van *Antwoord*<sup>®</sup> is een belangrijke stap in het creëren van één uniforme transparante overheid die de burger centraal stelt. Burgers en bedrijven kunnen naar de website van de gemeente surfen, via een 14+netnummer (in onze regio 14+ 023) met hun gemeente bellen of langs gaan bij de fysieke balie in het gemeentehuis. Welk kanaal iemand ook kiest, de informatie die wordt verstrekt, is eenduidig, juist en volledig.

Deze visie van de VNG-commissie Gemeentelijke Dienstverlening (commissie Jorritsma) is door het kabinet omarmd. De Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) kreeg in 2006 van de stuurgroep gemeentelijke dienstverlening de opdracht deze visie uit te werken in een praktisch handvat. De publicatie *Gemeente heeft Antwoord*<sup>®</sup> is daarvan het resultaat en inmiddels is de visie verder uitgewerkt in *Antwoord*<sup>®</sup> 2.

Het *Antwoord*<sup>®</sup>-concept is leidend voor de visie op dienstverlening van de gemeente Bloemendaal. Onze visie en ambities zijn beschreven in het Dienstverleningsconcept Bloemendaal-Nieuw. Deze visie sluit bovendien en vooral aan bij de behoefte van onze burgers, maatschappelijke instellingen, verenigingen en bedrijven (hierna onder één noemer burgers of inwoners genoemd).

### 3.2 Visie

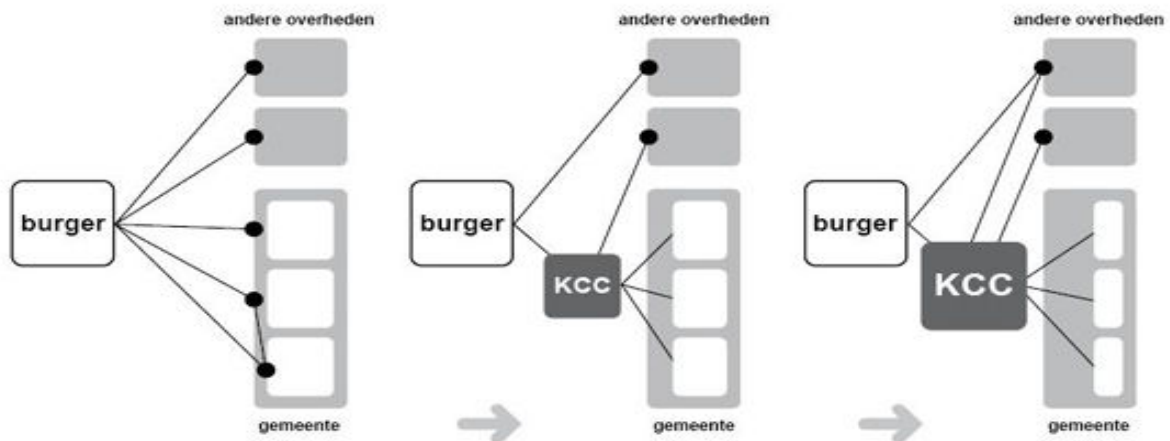
Onze dienstverleningsvisie is uitgewerkt in het *'Dienstverleningsconcept Bloemendaal Nieuw. Op weg naar onze dienstverlening in 2015'* (registratienummer 2008021522).

Het dienstverleningsconcept geeft aan hoe Bloemendaal in 2015 haar inwoners wil bedienen. Daarbij is een groeipad beschreven voor realisatie van dit concept van 2008 tot 2015. Het groeipad wordt in dit plan nader uitgewerkt.

In het DVC definiëren we dienstverlening als alle interactie of transactie met individuele inwoners, bedrijven, verenigingen en maatschappelijke instellingen. De te ervaren beleving van onze inwoners (verwoord in de

uitgangspuntennotitie dienstverlening) is onze leidraad en tevens toetsingkader bij de organisatie van onze dienstverlening. We toetsen onze prestaties bij inwoners in tevredenheid-onderzoeken en we vergelijken de uitkomsten in benchmarks.

De volgende figuur vat de ontwikkeling samen die inwoners en gemeenten de komende jaren gaan doormaken.



Ontwikkeling overheidsdienstverlening 2009 - 2015

Bovenstaande figuur geeft weer dat burgers anno 2009 verschillende overheidsorganisaties en gemeentelijke organisatieonderdelen moeten benaderen om antwoord te krijgen op hun vraag aan de overheid (de eerste figuur van links). Op de middellange termijn (2009 – 2012) organiseren wij één ingang voor alle gemeentelijke producten, diensten en informatie. Dit is het gemeentelijke KCC, ons nieuw te organiseren publiekscentrum. Op de lange termijn – in 2015 – kunnen burgers via het gemeentelijke loket, het 14+netnummer *Antwoord*<sup>®</sup> en de gemeentelijke website nagenoeg alle vragen aan de overheid stellen. Gemeenten zijn de ingang voor de gehele overheid. Grote uitvoeringsorganisaties (bijvoorbeeld het UWV en de belastingdienst) zullen tevens rechtstreeks benaderbaar blijven.

In dit plan gaan we in op de ontwikkeling van Bloemendaal naar fase 3 in 2012. In dat jaar evalueren we dit plan en richten we ons op de ontwikkeling naar fase 5. Meer informatie over deze fasering staat in de volgende paragraaf.

Het realiseren van onze visie op dienstverlening raakt verschillende projecten en ontwikkelingen binnen de gemeente (zie ook 3.7). In lijn met de bovengenoemde één-loket gedachte ligt de invoering van de Wet Algemene Bepalingen Omgevingsvergunning (WABO) in Bloemendaal.

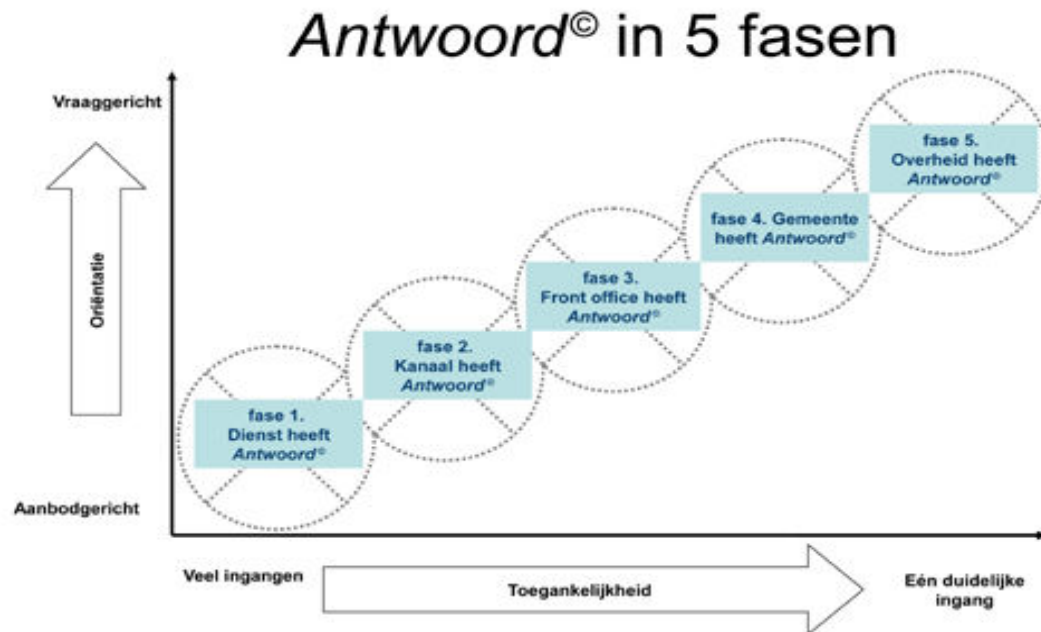
Er zijn ook duidelijke raakvlakken met het informatiebeleid van de gemeente. Een eenduidige interne en externe ontsluiting van informatie is essentieel voor een goede dienstverlening. Mid-office systematiek kan hierbij ondersteunend zijn. De informatie uit basisregistraties (GBA, BAG etc.) is van groot belang voor contacten van de gemeente met inwoners, en vindt hierin deels zijn oorsprong. Het informatiebeleidsplan ligt logischerwijs in lijn met onze dienstverleningsambities.

De ontwikkeling van de organisatiecultuur hangt samen met de realisatie van onze ambities, evenals de bredere ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie zoals omschreven in documenten als het *Management- en bestuursconcept Bloemendaal-Nieuw* en de nota *Van orde naar dynamiek*. Er is een belangrijke samenhang met het project centrale huisvesting, met name de vormgeving van een nieuw publiekscentrum.

### 3.3 Aanpak en fasering

Onderstaande figuur toont de vijf fasen op weg naar de landelijke invoering van 'Overheid heeft *Antwoord*<sup>®</sup>'. De ontwikkeling is tweedimensionaal: van aanbodgericht naar vraaggericht, en van meerdere ingangen naar één

ingang. Bloemendaal bevindt zich in 2012 in fase 3, dat is de scope van dit implementatieplan.



### 3.3.1 Antwoord<sup>©</sup> fasering en positiebepaling

Antwoord<sup>©</sup> onderkent zoals gezegd vijf fasen. Deze fasen zijn in de eerste Antwoordpublicatie nader uitgewerkt en in de voorgaande paragraaf uitgelijnd. Als vertrekpunt (nulmeting) van onze ontwikkelingen in dienstverleningsambities zetten we hieronder onze huidige positie in de Antwoord-fasering uiteen. Waar bevindt Bloemendaal zich nu, waar gaat Bloemendaal heen?

- 2009 fase 1 - Dienst heeft Antwoord<sup>©</sup>
- 2011 fase 2 - Kanaal heeft Antwoord<sup>©</sup>
- 2012 fase 3 - Frontoffice heeft Antwoord<sup>©</sup>
- 2014 fase 4 - Gemeente heeft Antwoord<sup>©</sup>
- 2015 fase 5 - Overheid heeft Antwoord<sup>©</sup>

Huidige positie als nulmeting en startpunt van ontwikkeling: Bloemendaal bevindt zich anno 2009 in fase 1:  
De gemeente heeft nu per dienst, sector, afdeling of doelgroep (bijv. belastingen, zorgloket (WMO), sociale zaken, bedrijvenloket, burgerzaken, bouwen en wonen) een aparte frontoffice waar de (aan)vragen van de burger binnen komen. Tussen de burger en de gemeente verloopt het contact nog voornamelijk telefonisch en bij de balie. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffices van de diverse gemeentelijke afdelingen nog geïsoleerd van elkaar zijn georganiseerd.

### 3.3.2 Doel van het programma

Doel van het programma dienstverlening is de implementatie, strategische bewaking en koppeling aan landelijke ontwikkelingen van onze dienstverleningsambities 2009 - 2015. Dit plan zet deze doelstelling uiteen voor de periode tot 2012. Bloemendaal heeft tot doel zich voor te bereiden op fase 3 van Antwoord<sup>©</sup>. De gemeente ontwikkelt zich vanuit de huidige positie fase 1 (2009) naar fase 3 (2012).

Bloemendaal ontwikkelt per kanaal één duidelijke, centrale ingang; dus bijvoorbeeld één website (digitaal loket), één 14+netnummer Antwoord<sup>©</sup>, één publiekscentrum. We zetten hiertoe een KCC in de kern van zijn

functionaliteit op in ons publiekscentrum. Bij de centrale publieksbalie komen steeds meer (eenvoudige) vragen van de burger binnen over diverse onderwerpen. Bloemendaal maakt het begin van de overgang van een 'verkokerde' vakinhoudelijke dienstverlening naar een klantgeoriënteerde organisatie. We organiseren ons rondom en naar de vraag van de inwoner. Bij de frontoffice is steeds meer en steeds betere informatie beschikbaar die nodig is voor de afhandeling van steeds meer klantcontacten. Deze informatie komt toenemend uit één gegevensbron. Mid-office systematiek kan hierbij ondersteunend zijn. Het maakt voor de burger niet uit welk kanaal hij kiest; de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld, gegevens hoeven maar één keer te worden verstrekt en het antwoord is juist, volledig en tijdig.

Kenmerkend voor fase 3 is dat de frontoffice nog niet de inhoudelijke verantwoordelijkheid neemt bij het contact met de burger. Complexe vragen worden doorgezet naar de backoffice (vakspecialist), de back-office behoudt de verantwoordelijkheid over de kwaliteit, tijdigheid en volledigheid van dienstverlening. De front-office neemt wel regie op de afhandeling ervan.

### 3.3.3 Mijlpalen programma *Antwoord*<sup>©</sup>

Wat levert het programma op? Hieronder zijn de tussentijdse globale mijlpalen opgenomen. Concrete activiteiten en resultaten worden weergegeven in paragraaf 3.5. De mijlpalen kunnen gelegenheden zijn om extern en intern te communiceren over de behaalde ambities.

De mijlpalen binnen dit plan zijn:

- vaststelling van dit implementatieplan door het college van B&W;
- globaal ontwerp van de werkprocessen in het publiekscentrum, werkwijze en organisatie (die nog per kanaal kunnen verschillen);
- processen en dienstverleningsorganisatie ingericht conform fase 2 van het *Antwoord*<sup>©</sup> concept;
- besturingsmodel op basis van managementinformatie en inclusief Kern Prestatie Indicatoren (KPI's);
- beschikbare ondersteunende ICT-middelen zoals kennisbank en mogelijk workflow;
- personele bezetting die is toegerust in houding en gedrag en die in aantal aansluit bij het te verwachten aantal klantcontacten;
- een opzet van ons publiekscentrum met in ieder geval gezamenlijke huisvesting van afdelingen publiekszaken en bouwen & wonen;
- normen aan klantcontact in handvest;
- het 14+ netnummer live.

## 3.4 Resultaten

In paragraaf 3.5 worden concrete activiteiten en hun *output* (opgeleverd resultaat) genoemd. Daarnaast past het binnen vraaggericht denken om de *outcome* (maatschappelijk effect) van deze activiteiten te benoemen: wat merkt de inwoner van Bloemendaal ervan?

Daarom zijn onderstaande beoogde resultaten beschreven vanuit het perspectief van de inwoner. Het programma dienstverlening richt zich op strategische en beleidsmatige regie op deze outcome.

De uitgangspunten welke aan ons DVC ten grondslag liggen zijn leidend voor de *outcome*. Deze punten zijn in 2008 vastgesteld in de uitgangspuntennotitie.

- Betrouwbaarheid: als inwoner kan ik vertrouwen op de gemeentelijke dienstverlening.
- Bejegening: als inwoner krijg en ervaar ik een correcte behandeling.
- Vraaggerichtheid: als inwoner ervaar ik dat de dienstverlening logisch aanluit op mijn behoefte.
- Toegankelijkheid: als inwoner vind ik snel en eenvoudig mijn weg, via diverse kanalen, naar de gemeente.
- Ketensamenwerking: als inwoner ervaar ik dat verschillende partijen in de keten effectief en efficiënt met elkaar samenwerken om mij van dienst te zijn.

De inwoner van Bloemendaal merkt zodoende dat wij de dienstverlening verbeteren, zowel in reactie en processnelheid als in kwaliteit. De burger merkt in 2012 dat:

- de dienst 50% van de vragen in één keer beantwoordt (service);



- er binnen de dienst in één keer het goede antwoord wordt gegeven en er anders goed wordt doorverwezen (kwaliteit);
- hij voor (eenvoudige) vragen en producten direct wordt geholpen (producten/ diensten);
- hij voor het bereiken van de dienst uit verschillende kanalen kan kiezen en dat de keuze voor het kanaal niet uitmaakt voor het antwoord (inzet kanalen);
- er voor hem een duidelijke ingang is voor informatie, producten en diensten;
- de gemeente stuurt op een betere afhandeling van het contact, de service is elke keer beter. We leren van onze fouten.

De mate waarin de benoemde *outcome* wordt behaald, wordt gemeten middels de tweejaarlijkse deelname aan de landelijk benchmark *Waar staat je gemeente?* en middels aanvullende onderzoeken (kwantitatief en kwalitatief). Zie ook 3.5.1.

### 3.5 Activiteiten en reikwijdte

De realisatie van onze ambities is te vertalen naar tal van acties en hun *output*. Aan de hand van de bouwstenen van *Antwoord*<sup>®</sup> en ons eigen dienstverleningsconcept worden hieronder de (project)activiteiten die binnen het programma dienstverlening vallen opgesomd. Het leveren van prestaties conform ons DVC staat centraal binnen de bouwstenen. Hiermee wordt tevens de reikwijdte van het programma expliciet gemaakt.

Bij (een samenhang van) activiteiten waar sprake is van een projectstructuur zal conform de Bloemendaalse methodiek een projectopdracht worden opgesteld. Hieronder wordt per programma-activiteit aangegeven:

- a) Wat doen we?
- b) Wat is daarvan het resultaat?

#### 3.5.1 Bouwsteen: producten, diensten en kanalen

##### 1. vaststellen 'knip' producten en diensten:

- a. Bepalen welk gedeelte van het leveringsproces van elk van de gemeentelijke producten en diensten door de publieksbalie (1<sup>e</sup> lijn) in het publiekscentrum wordt uitgevoerd en welk gedeelte door het loket van de vakafdeling (2<sup>e</sup> lijn).
- b. Resultaten zijn een indeling van producten en diensten in typen, een vastgestelde werkwijze voor elk type en invoering van het werkproces in het publiekscentrum per product of dienst.

##### 2. uitlijnen kanalen in het publiekscentrum:

- a. Onderbrengen van de kanalen in de dienstverleningsorganisatie en uitlijnen van de organisatie en processen binnen het kanaal op de werkwijze van het publiekscentrum en organisatie. Het betreft de kanalen balie, dienstverleningstelefonie, kantoortelefonie, post, mail en internet.
- b. Resultaat is dat de kanalen (telefonie, post, mail, internet) zijn uitgelijnd op de nieuwe werkwijze en dat per kanaal hetzelfde antwoord wordt verstrekt.

##### 3. onderzoeken en mogelijk invoeren dienstverlening op maat per dorpskern

- a. Het dorpskernenbeleid beschrijft het behoud van identiteit van onze diverse dorpskernen. Dienstverlening op maat voor onze dorpskernen (vgl. loket te Bennebroek) draagt bij aan het behoud van de uniciteit van onze kernen. Het DVC voegt hier het uitgangspunt aan toe dat wij onze inwoners op maat bedienen.
- b. Resultaat is een onderbouwde varianten- en behoeftestudie (inclusief financiële, organisatorische en personele gevolgen voor de gemeente) naar mogelijkheden voor dienstverlening op maat binnen de vijf dorpskernen van Bloemendaal. De varianten en behoeften dienen per dorpskern beschreven te zijn. De studie biedt basis voor een bestuurlijke keuze voor de invulling van dienstverlening op maat per dorpskern.

##### 4. invoeren 14+ netnummer (14 023):

- a. De overheid wordt bereikbaar onder één nummer, het 14+netnummer *Antwoord*<sup>®</sup>. Voor Bloemendaal zou dit zijn 14 023. Met de andere gemeenten die 023 als netnummer gebruiken, wordt de implementatie ervan verkend en afgestemd. Hiertoe nemen Haarlem en Bloemendaal in de regio het voortouw.
- b. Resultaat is 14 023 als eenduidig telefoonnummer voor Bloemendaal en gemeenten in het 023-gebied.

#### **5. administratieve lastenverlichting:**

a. Het landelijke programma “Minder regels, meer service” zet sterk in op een lastenverlichting voor inwoners en bedrijven rondom de aanvraag en afhandeling van gemeentelijke producten en diensten. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het terugdringen van indieningvereisten van onze producten. Voor de regionale bewaking van deze ambities is een wethouder te Alkmaar als regeldruk-ambassadeur voor Noord-Holland en Flevoland ingesteld.

Bloemendaal ondersteunt de landelijke en regionale ambitie van lastenverlichting voor haar inwoners en bedrijven. We geven uitvoering aan de rapportage lastenverlichting (Atos, 2008). Bovendien screenen we een 70-tal producten op overbodige indieningvereisten d.m.v. participatie in een onderzoek van de VNG. Waar blijkt dat de gemeente om overbodige documenten vraagt, schrappen we deze als vereiste.

b. Resultaat is het schrappen van overbodige indieningvereisten, waardoor we:

- dienstverlening naar burger en ondernemer te verbeteren;
- de administratieve lasten voor burger én gemeente te verminderen;
- tegemoetkomen aan de wet “eenmalige uitvraag, meervoudig gebruik”.

Buiten reikwijdte, maar wel relevant:

#### **6. centrale huisvesting:**

a. Met een afzonderlijke projectopdracht (2009010214) wordt de realisatie van centrale huisvesting van de gemeentelijke organisatie en de ruimtelijke en technische realisatie van een publiekscentrum uitgewerkt. Dienstverleningsambities zijn mede richtinggevend voor dit project.

b. Resultaat is een centrale huisvesting van de gemeentelijke kantoor- en publieksfuncties: een fysiek ingerichte locatie (publiekscentrum) en een set van functionele eisen en wensen aan de nieuwe huisvestingsituatie.

### **3.5.2 Bouwsteen: processen en besturing**

#### **1. benoemen servicenormen in kwaliteitshandvest:**

- a. De dienstverleningsprestaties worden afgezet tegen de geldende servicenormen. Deze moeten worden vastgesteld: de servicenormen worden benoemd in een kwaliteitshandvest;
- b. Resultaat is een gemeentebreed gedragen set van (multichannel) servicenormen vastgelegd in een kwaliteitshandvest.

#### **2. inrichten besturing kwaliteit dienstverleningsprestaties:**

- a. Op welke KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren) de gemeente de afhandeling van klantcontacten gaat sturen wordt vastgelegd in het kwaliteitshandvest. De sturing op deze KPI's dient in de organisatie en bij het management te worden ingebed.
- b. Resultaat is een set van SMART KPI's voor de afhandeling van klantcontacten in het kwaliteitshandvest en inbedding van besturing in het tactisch en operationeel management.

#### **3. invoeren dienstverlening op afspraak:**

- a. Met dienstverlening op afspraak kan een burger wachttijden voorkomen. Voor de bedrijfsvoering leidt dienstverlening op afspraak tot een vlakke productieplanning (met minder en kleinere pieken tot gevolg).
- b. Resultaat is gemeentebreed gedragen openingstijden en systematiek (online mogelijkheden) voor dienstverlening op afspraak.

#### **4. aanpassen openingstijden:**

- a. Uitdenken en invullen wat geschikte organisatiebrede openingstijden zijn die aansluiten bij de behoefte van de burger.

b. Resultaat is een gemeentebreed gedragen congruentie en mogelijke herziening van de openingstijden (binnen het nieuwe publiekscentrum).

**5. opstellen forecasting en planning:**

a. De aanpassingen van de openingstijden, de dienstverlening op afspraak en de uitfasering van enkele locaties (project centrale huisvesting) vragen om een herziening van de werkroosters. Afhandelen van klantcontact binnen de servicenormen vraagt om roosters die de te verwachten productie volgen. Hiermee wordt de mismatch tussen productie en bezetting ondervangen.

b. Resultaten zijn een multichannel productieplanning, een multichannel rooster en het voorspellen en roosteren is belegd en ingebed in de dagelijkse operatie. Mogelijk ontstaat er een 'flexpool' van forntoffice-medewerkers welke inzetbaar zijn op verschillende kanalen (telefonie, balie, digitaal).

**6. inrichten kanaalsturing (prijsstimulatie, onderscheidende servicenormen):**

a. Uitdenken of, en invullen van mogelijke wijze waarop, kanaalsturing wordt ingezet.

b. Resultaten zijn een gemeentebreed gedragen visie op kanaalsturing en bijbehorende werkinstructie en de inbedding van kanaalsturing in de dagelijkse operatie. Vervolgens actieve kanaalsturing door communiceren maatregelen zoals prijsstimulatie (bv. producten goedkoper/sneller via internet dan aan de balie).

**7. uitlijnen verhouding vakafdelingen en KCC:**

a. Uitwerken wat elk van de groepen aan producten en diensten betekent voor het KCC, en organiseren dat de betreffende vakafdeling ook daadwerkelijk volgens de KCC-werkwijze werkt. De afdelingen publiekszaken en bouwen en wonen zullen eerstens uitgelijnd worden. Ook dienen we te verkennen hoe we de verhouding tussen de intergemeentelijke afdelingen sociale zaken (IASZ) en belastingen (GBKZ) en het Loket Bloemendaal (WMO) uitlijnen op onze KCC-werkwijze.

b. Resultaat is dat gemeentelijke afdelingen zijn uitgelijnd op de KCC-werkwijze. Er zijn afspraken met de intergemeentelijke afdelingen over de verhouding van de uitbestede taken tot onze wijze van klantcontact.

**8. deelnemen aan benchmarks:**

a. Om onze prestaties (*outcome*) goed te kunnen meten is de vergelijking van prestaties met andere gemeenten (van vergelijkbare omvang) wenselijk.

b. Resultaat is deelname aan de afdelingsspecifieke benchmarks van de VNG en tweejaarlijks aan de gemeentebrede benchmark '*Waar staat je gemeente?*'. De eerstvolgende deelname aan deze benchmark staat gepland voor het najaar van 2009, de uitslag kan worden gebruikt als nulmeting voor onze verdere dienstverleningsprestaties tot 2012 en verder naar 2015. Verdere deelnames aan de gemeentebrede benchmark staan reeds gepland voor 2011 en 2013.

### 3.5.3 Bouwsteen: systemen en informatie

**1. implementatie werkwijze en techniek nieuwe telefooncentrale**

a. Eind 2008 is er een nieuwe telefooncentrale geïnstalleerd welke gebruik maakt van Voice over IP technologie. De mogelijkheden van de telefooncentrale moeten optimaal worden benut door de organisatie, in het bijzonder door de front-office. Vanaf eind 2008 wordt er gewerkt aan optimalisatie telefonische bereikbaarheid van de organisatie.

b. Resultaat in 2012 is een optimale telefoon(technische) ondersteuning van de front-office in het publiekscentrum. De technische mogelijkheden zijn helder in gebruik voor alle medewerkers.

**2. invoering bezoekersgeleidingssysteem**

a. De huidige dienstverleningsorganisatie maakt geen gebruik van een dergelijk systeem. Het nieuwe bezoekersgeleidingssysteem ondersteunt de processen ( bv. dienstverlening op afspraak) en toegankelijkheid van het publiekscentrum. In één oogopslag is het voor bezoekers duidelijk welk loket voor welke diensten geopend is of waar een activiteit plaatsheeft.

b. Resultaat is een nieuw bezoekersgeleidingssysteem in het publiekscentrum en snellere doorgeleiding klantcontacten.

**3. verkenning midoffice systematiek:**

a. In samenhang met het informatiebeleidsplan dient te worden verkend in welke mate midoffice systematiek ondersteunend kan zijn voor de realisatie van Antwoord fase 3.

b. Resultaat is een helder beeld van nut en noodzaak van de aanschaf van midoffice producten.

**4.a opzetten kennisbank:**

a. Aanbieden van de correcte antwoorden op de meest gestelde vragen zodanig dat de antwoorden aan de telefoon, en bij gebruik in de andere kanalen (website) zeer makkelijk en snel zijn te vinden, en ook gemakkelijk, snel en uniform te actualiseren zijn.

b. Resultaten zijn een werkbare en actuele kennisbank en de inbedding van het gebruik van de kennisbank op elk van de kanalen.

**4.b verzamelen, opschonen en aanvullen content:**

a. De bronnen die voor het beantwoorden van klantvragen worden gebruikt moeten accuraat zijn (tijdig, volledig, juist). De kennisbank moet multichannel het juiste antwoord waarborgen. Ondersteunend kan zijn de *Antwoord Content Collectie* met gemeentebreed geldende, veelgevraagde informatie.

b. Resultaat is continu accurate content voor de vulling van de kennisbankinterface ten behoeve van medewerkers.

**4.c inrichten contentbeheerproces:**

a. Inrichten van een proces zodat ook bij mutaties en aanvullingen op bestaande content de kennisbank het juiste antwoord blijft geven.

b. Resultaten zijn een werkinstructie contentbeheerproces en de inbedding van het contentbeheer binnen en buiten het publiekscentrum (ook bij alle vakafdelingen).

**5. ontwikkeling website**

a. Het digitale kanaal zal een steeds belangrijkere ingang worden tot overheidsdienstverlening. Bloemendaal.nl ontwikkelt tot een volwaardig dienstverleningskanaal. Steeds meer aanvragen kunnen online worden ingediend, betaald en afgehandeld. De site ontwikkelt zich als portaal voor overheidsdienstverlening voor onze inwoners.

We zorgen ervoor dat de website voldoet aan de landelijk geldende webrichtlijnen. In convenanten hebben we afspraken gemaakt om aan te sluiten bij Samenwerkende Catalogi, Vergunningen en Bekendmakingen. Met als doel een meer transparante en dienstverlenende website.

b. Resultaat is een website die stijgt op de overheidsmonitor, voldoet aan de webrichtlijnen en is aangesloten op de landelijke projecten Samenwerkende Catalogi, Vergunningen en Bekendmakingen.

**6. in gebruik nemen van de digitale Melddesk**

a. Melddesk is een geautomatiseerd meldingensysteem openbare ruimte.

b. De melding openbare ruimte, de afhandeling ervan en de terugmelding naar inwoner hierover worden geregistreerd en geautomatiseerd in de centrale melddesk. Resultaat voor inwoners is een eenvoudige, digitale mogelijkheid om melding te doen aan de gemeente via de website. Bovendien wordt het interne beheer en de grip op afhandeling van de meldingen geautomatiseerd en gecentraliseerd. Managementinformatie is eenvoudig te genereren. De regie op intake en terugmelding van meldingen is centraal te beleggen.

Buiten reikwijdte, maar wel relevant (valt binnen implementatieplan informatiebeleid):

**7. onderzoeken en inrichten workflowmanagement:**

a. Om het afhandelen van klantcontacten te kunnen regisseren en te volgen is een workflow-functionaliteit nodig.

b. Resultaat is gecontroleerde afhandeling van klantcontacten in het publiekscentrum en op de vakafdelingen.

**3.5.4 Bouwsteen: leiderschap en medewerkers**

**1. bepalen formatie en opstellen functieprofielen:**

- a. Vertalen van de beoogde doelen en werkwijze van het publiekscentrum (KCC) naar een passende organisatievorm en formatie die ondersteunend is aan de KCC-doelen. Vervolgens afleiden van de verantwoordelijkheden, benodigde kennis, vaardigheden en gedragskenmerken van de functies binnen het KCC, en het opstellen van bijbehorende functieprofielen en rollen. De Antwoord-functieprofielen zoals deze landelijk worden gehanteerd kunnen als basis worden genomen.
- b. Resultaten zijn een vastgestelde formatie en functieprofielen van de nieuwe rollen binnen het publiekscentrum.

**2. opleiden medewerkers:**

- a. Huidige, aankomende en nieuwe medewerkers voorbereiden op hun rol en de werkwijze in het publiekscentrum en de publieksbalie conform functieprofielen.
- b. Resultaten zijn opleidingen, een trainingsprogramma, een coachingsprogramma, een toets en medewerkers die zijn voorbereid op hun rol in het publiekscentrum. 'Dienstverlening als vak', naast vakspecialisme.

**3. selecteren en aanstellen van medewerkers:**

- a. Selecteren en aanstellen (waar nodig werven) van medewerkers die voldoen aan de functieprofielen en die in aantal passen bij de productie/taken van de publieksbalie.
- b. Resultaat is een bezetting van de publieksbalie en vakloketten die aansluit bij de doelen van het publiekscentrum en haar werkwijze.

Buiten reikwijdte, maar wel relevant (valt binnen uitvoering cultuurtraject):

**4. veranderen cultuur:**

- a. De publieksbalie is dé partij binnen de gemeente voor klantcontact en dient die rol in te nemen en te krijgen ('dienstverlening als vakspecialisme'). Een dienstverlenende instelling van medewerkers moet bewust als de veranderopgave van de huidige naar de gewenste situatie worden gezien. Het veranderen van cultuur doe je niet in een plan, maar het is wel handig om de veranderfilosofie vast te leggen, en desgewenst gespecialiseerde ondersteuning bij de verandering te betrekken. Hiervoor is een separaat cultuurtraject ingezet om waarden organisatiebreed in te voeren.
- b. Resultaat is een veranderfilosofie en toenemend gedrag dat past bij de doelen van onze dienstverleningsorganisatie en haar werkwijze.

## 3.6 Randvoorwaarden

Het behalen van de doelstellingen en vooral de KCC-werkwijze is afhankelijk van verschillende aspecten. Naast algemene randvoorwaarden als beschikbaarheid van financiën, een gedragen visie op dienstverlening door bestuur en organisatie, de motivatie en betrokkenheid van medewerkers, zijn er specifieke randvoorwaarden per bouwsteen. Deze randvoorwaarden, per bouwsteen, zijn:

**Producten, diensten en kanalen**

- De vakafdeling blijft verantwoordelijk voor producten en informatie, dit vergt: een goede organisatie van de 'knip' tussen front- en backoffice, onderhoud van een kennisbank;
- De vakafdelingen regelen de capaciteit voor backoffice processen.

Meer hierover is te vinden in *Antwoord*<sup>®</sup> 2, vanaf bladzijde 67.

**Processen en besturing**

- De werkprocessen van frontoffice en backoffice sluiten goed op elkaar aan;
- De werkprocessen van afdelingen en het KCC voldoen aan de geformuleerde beleidsdoelstellingen;
- De planning van mensen en middelen is vanaf het begin af aan voldoende ingeregeld.

Meer hierover is te vinden in *Antwoord*<sup>®</sup> 2, vanaf bladzijde 67.

**Systemen en informatie**

- Goed informatiebeheer (zowel de website als telefoonscripts/kennisbank);
- Mogelijkheden voor verdere digitalisering (website);

- Vanaf de start van het KCC wordt de afgesproken managementinformatie opgeleverd. Meer hierover is te vinden in *Antwoord*<sup>®</sup> 2, vanaf bladzijde 77.

**Leiderschap en medewerkers**

- Bereidheid en vermogen van medewerkers om de missie en visie van de gemeente zichtbaar te maken in de dienstverlening ('dienstverlening als vak');
- Beschikbaarheid van geschikte medewerkers;
- De ontwikkeling van het publiekscentrum vraagt van zowel het bestuur als het management leiderschap. De weg naar deze wijze van dienstverlening is een lange en vraagt een grote extra inspanning, zowel in capaciteit als geld;
- Betrokkenheid vanuit politiek (gemeenteraad en portefeuillehouder);
- Kiezen we voor generalisten of specialisten?

Meer hierover is te vinden in *Antwoord*<sup>®</sup> 2, vanaf bladzijde 87.

### 3.7 Relaties met andere projecten en activiteiten

Dit implementatieplan raakt diverse andere ontwikkelingen binnen de gemeente Bloemendaal. Dit zijn:

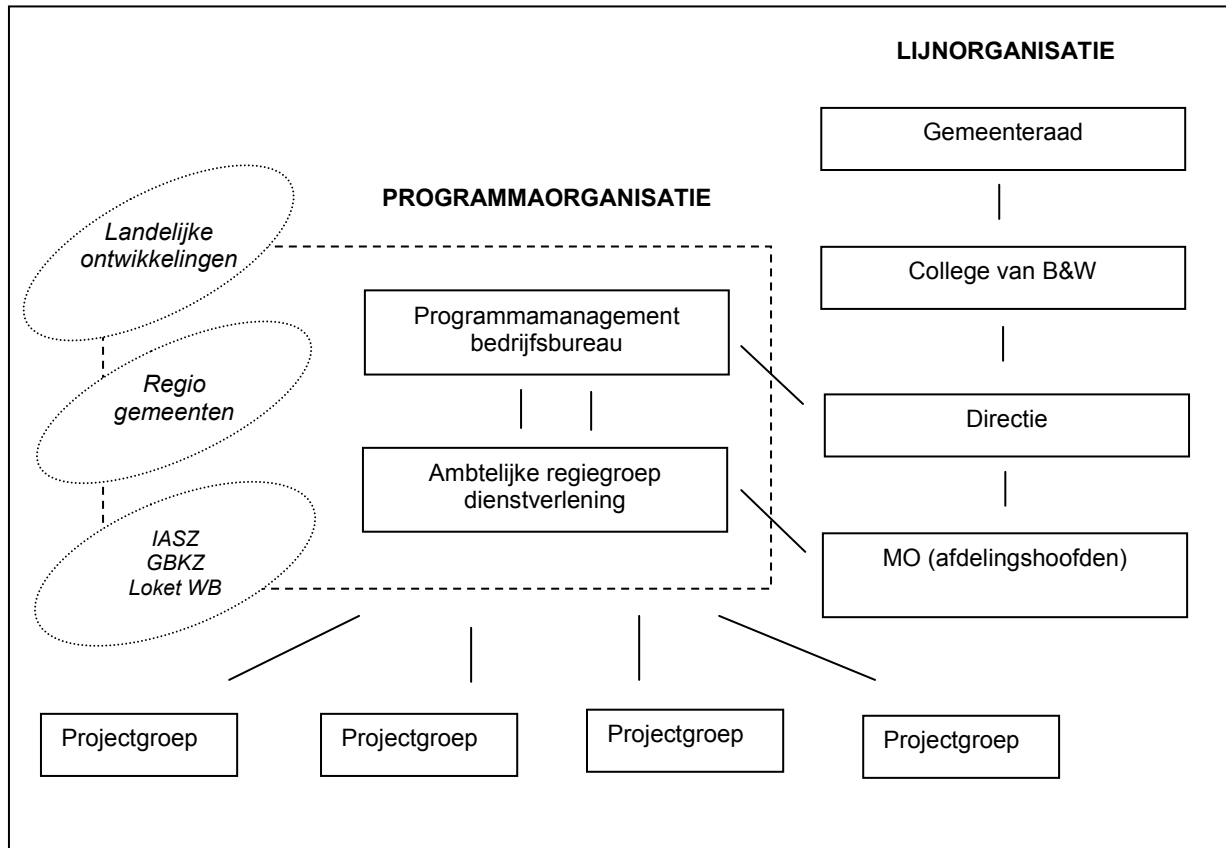
1. Organisatieontwikkeling, zoals professionalisering projectmatig werken en het cultuurtraject;
2. Informatiebeleidsplan, 'systemen en informatie' is een belangrijke bouwsteen van dit plan;
3. Samenhang met VROM-wetten zoals de invoering van de WABO, BAG en DURP;
4. Samenhang met de ontwikkeling van onze regionale samenwerkingsverbanden IASZ (sociale zaken) en GBKZ (belastingen) en de stichting Welzijn Bloemendaal (WMO);
5. Samenhang met de ontwikkeling van de centrale huisvesting van de gemeentelijke organisatie (realisatie publiekscentrum);

De opgave voor het programma dienstverlening is om de afhankelijkheden te verbinden:

1. door communicatie;
2. door opleidingen;
3. door inrichting (werk)processen;
4. door integraal management te ondersteunen.

## 4 Programma-organisatie

Het programma dienstverlening is verankerd in de gemeentelijke organisatie. De figuur geeft de verankering schematisch weer.



Leden van de ambtelijke regiegroep dienstverlening:

| Naam               | Functie                                   |
|--------------------|---|
| Katinka Kensen     | Adjunct-directeur / voorzitter regiegroep |
| Paul Dubbe         | Hoofd Publiekszaken                       |
| Victor Portanger   | Hoofd Bouwen en Wonen                     |
| Arnoud van Duijn   | Team burgerzaken                          |
| Peter Oud          | Team automatisering                       |
| Margo van Staveren | Team communicatie                         |
| Richard Vernooij   | Programmamanager dienstverlening          |

## 5 Programmaplanning en begroting

Om van de huidige situatie in de gewenste situatie te komen moeten diverse activiteiten worden uitgevoerd zoals uiteengezet in hoofdstuk 3. Bijlage 1 geeft een totale weergave van de planning van de activiteiten van 2009 tot en met 2012.

### 5.1 Planning

De planning voor de jaren 2009 tot en met 2012 is als bijlage toegevoegd. De planning hangt samen met en krijgt vorm door:

- landelijke standaarden en richtlijnen;

- de complexiteit van het op te leveren resultaat;
- samenwerking met ketenpartners en gemeenten;
- capaciteit ambtelijke organisatie;
- afhankelijkheden met andere projecten.

## 5.2 Begroting

Voor de uitvoering van de activiteiten is 50.000,- euro structureel opgenomen in de begroting vanaf 2010. Dit budget is middels de Kadernota 2010 door de raad gevoteerd.

Voor de onderzoeken naar dienstverlening op maat per dorpskern en voor het opstellen van een kwaliteitshandvest heeft de raad eenmalig totaal 50.000,- euro gevoteerd in de jaarschijf 2010.

Verder zijn overige budgetten van toepassing op de realisatie van bijvoorbeeld systemen en informatiebeleid (ICT-budgetten) en huisvesting (budget huisvesting).

## 5.3 Voortgangsrapportage

Over de voortgang van de projecten wordt gerapporteerd door de directie aan het college middels een periodieke voortgangsrapportage. Tevens zal periodiek een separate voortgangsbrief aan de raad verschijnen. Onderdelen zijn:

- voortgang activiteiten;
- financiële kaders;
- landelijke ontwikkelingen;
- knelpunten en gevraagde besluiten.

## 6 Risico's en beheersoplossingen

Het behalen van de programma doelstelling loopt diverse risico's. Er moet daarom aandacht besteed worden aan de volgende zaken.

- Goedkeuring en draagvlak van het bestuur. Door een periodieke rapportage over de voortgang van de activiteiten, mogelijke presentaties aan de gemeenteraad en een continue koppeling van dit plan aan landelijke ontwikkelingen wordt er blijvende aandacht besteed aan het creëren van bestuurlijk draagvlak.
- Draagvlak binnen de ambtelijke organisatie. De programmaorganisatie speelt een initiërende en aanjagende rol bij de uitvoering van dit plan. Het is van groot belang dat betrokkenen hierbij goed worden aangehaakt. Door het zorgvuldig vormgeven van de interne communicatie en het betrekken van medewerkers bij de uitvoering van de activiteiten wordt hiernaar gestreefd. Tevens kan het hierbij helpen om de Bloemendaalse activiteiten in landelijk perspectief te plaatsen en werkbezoeken aan andere gemeenten te brengen.
- Beschikbaarheid van geschikte medewerkers: in het KCC, maar ook vanuit de vakafdelingen en staffuncties. Door specifieke opleiding en training, de opbouw van een kennisbank en heldere procesafspraken zal de eerste vorm van het Bloemendaalse KCC als lerende organisatie worden ingericht. Nieuwe functieprofielen geven helder de benodigde competenties weer, opleidingen worden hierop afgestemd.
- Samenhang en afhankelijkheid met andere projecten vraagt extra inspanningen of leidt tot indirecte vertraging. Door de complexiteit van het programma en de onderlinge afhankelijkheden vormt dit een reëel risico. De afhankelijkheden zijn niet weg te nemen, wel kan er lopende de uitvoering voor worden gekozen om accenten te verleggen in de planning, altijd door een besluit van het college. Accentverschuiving vindt altijd plaats tussen de ontwikkeling van de diverse kanalen. De voortgangsrapportages zijn hiervoor het instrument.
- Tijdsbesteding van medewerkers aan de activiteiten gegeven de lopende werkzaamheden en andere ontwikkelingen binnen de gemeente. Om alle activiteiten tijdig, volledig en kwalitatief op een hoog niveau uit te kunnen voeren is een actieve betrokkenheid van medewerkers vanuit diverse afdelingen benodigd. Prioriteitstelling door directie en bestuur, regievoering door de ambtelijke regiegroep en een projectmatige basis voor de uitvoering van diverse activiteiten leiden tot een helder inzicht in benodigde capaciteit, tijd en geld.



- Belangrijke opgave van dit project is de veranderopgave: een te instrumentele benadering leidt tot processen, ICT-oplossingen, fysieke verhuizingen, plaatsingen en opleidingen maar nog niet tot de gewenste cultuurverandering zelf. Medewerkers dienen 'dienstverlening als vak' onder de knie te krijgen. Gerichte training, bewustwording en sturing kan dat risico verminderen.
- In paragrafen 3.6 worden randvoorwaarden voor het slagen van dit plan benoemd. Paragraaf 3.7 geeft de samenhang met overige projecten en weer.

*Dit implementatieplan voor de ontwikkeling van de dienstverlening van onze gemeente is op een aantal uitgangspunten gebaseerd.*

*In de eerste plaats is dat onze gemeentelijke visie op dienstverlening zoals geformuleerd in het Dienstverleningsconcept Bloemendaal-Nieuw. Op weg naar onze dienstverlening in 2015.*

*Daarnaast is Antwoord<sup>©</sup> omarmd als leidraad voor onze visie op dienstverlening. De producten en best-practices uit de Antwoord<sup>©</sup>-publicaties en van het programma Overheid heeft Antwoord<sup>©</sup> geven veel praktische richting aan implementatie vraagstukken en aan dit implementatieplan.*

*Bij het opstellen van dit plan is gebruik gemaakt van een hulpmiddel welke in opdracht van het ICTU programma 'Overheid heeft Antwoord<sup>©</sup>' is ontwikkeld door de BRW Groep, in samenwerking met M&I/Partners.*