

PROGRAMMACONTRACT



# Dienstverlening

---

DECEMBER 2024



## PROGRAMMACONTRACT – DIENSTVERLENING

Versie : 2.0  
Doc. Nummer :  
Datum : 29 november 2024

<b>Bestuurlijk opdrachtgever</b>	Henk-Jan Bolding
<b>Ambtelijk opdrachtgever</b>	Paul van Vilsteren
<b>Opdrachtnemer:</b>	Tjerk de Kok

# Inhoud

**04**

Samenvatting

**05**

Context en  
Aanleiding

**06**

Visie

**07**

Doelen

**11**

Veranderaanpak

**12**

Resultaten en  
inspanningen

**17**

Monitoring en  
besturing

**19**

Organisatie,  
rapportage en  
besluitvorming

**21**

Samenwerking en  
communicatie

**22**

Middelen

**24**

Risico's

**25**

Bijlagen

# 1. Samenvatting

De gemeente staat het meest dichtbij de inwoners. Daarom zetten wij de inwoners op één. Toch ervaren inwoners dit helaas niet altijd zo. Inwoners kunnen ons soms moeilijk bereiken en weten ons niet altijd even goed te vinden. Daardoor daalt het vertrouwen in de gemeente als organisatie. Het contact tussen inwoners en gemeente kan beter. Daar is meer voor nodig dan alleen een terugbelverzoek in je mailbox, of een leuke communicatietraining. Het gaat over wat wij willen uitdragen naar inwoners. Wat durven wij te beloven aan inwoners als het gaat over onze dienstverlening? En wat betekent die belofte dan voor ons werk? Wat gaan wij dan anders doen en hoe? Met het programma dienstverlening gaan we hier invulling aan geven.

We moeten hiervoor onze organisatie aanpassen. We werken aan heldere afspraken over het contact met inwoners. We zorgen voor meer inzicht in hoe we deze afspraken wel of niet nakomen. Hiermee geven we onze leidinggevenden de mogelijkheid in te grijpen wanneer we afwijken van deze afspraken. We willen ook weten hoe inwoners het directe contact met ons ervaren. Door goed te luisteren naar inwoners kunnen we blijven werken aan het verbeteren (van de kwaliteit) van het contact.

Ook brengen we ons Klant Contact Centrum (KCC) beter in positie, zodat zij hun werk nog beter kunnen doen. Dat doen we door hun kennis te vergroten en ze beter mee te nemen in de ontwikkelingen binnen – en buiten onze organisatie. We zorgen dat inwoners en KCC medewerkers een meer compleet inzicht gaan krijgen in de status en afhandeling van lopende (aan)vragen. We zorgen daarom dat we digitaal op één plek kunnen zien wat er allemaal rond inwoners speelt. Dat noemen we een integraal klantbeeld. Als we beter weten wat er allemaal speelt tussen inwoners en de gemeente, kunnen we inwoners beter van dienst zijn bij vragen. Ook willen we dit inzicht beschikbaar stellen aan inwoners zelf. Dit kan uiteindelijk onnodige vragen voorkomen.

Tot slot het allerbelangrijkste. We maken aandacht voor contact met inwoners het belangrijkste onderdeel van het werk van teams die veel voor inwoners doen. Dit doen we bijvoorbeeld door de samenwerking tussen het KCC en deze teams verder te verbeteren en uit te breiden.

Al deze acties samen dragen bij aan de volgende hoofddoelen van het programma dat voorligt:

- We verbeteren onze bereikbaarheid
- We zorgen voor betere opvolging van (aan)vragen
- We zijn beter vindbaar en vergroten de toegankelijkheid en begrijpelijkheid van de gemeentelijke informatie

Hiermee zetten wij, bestuur en organisatie, het contact met inwoners op één.

# 2. Context en aanleiding

## 2.1 Context

Wat inwoners belangrijk vinden, willen regelen en verwachten van de gemeente verandert voortdurend. Daarnaast vragen alle nieuwe digitale manieren van werken en zaken doen om voortdurende aanpassingen in de dienstverlening van de gemeente<sup>1</sup>. In 2023 waren inwoners minder tevreden dan eerder over onze (basis) dienstverlening<sup>2</sup>. Als inwoners minder tevreden zijn over het contact, betekent dat ook dat het vertrouwen in de gemeente daalt. Dat betekent dat het vertrouwen in wat de gemeente doet op andere dossiers en thema's ook afneemt. Verbeteren we onze (basis)dienstverlening niet, dan kunnen we mogelijk onze doelstellingen als gemeente niet bereiken. We kunnen dan onze activiteiten daarvoor niet zo goed uitvoeren als we zouden willen. De inwoners zullen dan minder tevreden blijven.

We hebben onderzocht hoe we onze (basis)dienstverlening nu uitvoeren<sup>3</sup>. De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat er ruimte is voor verbetering. Daarom is er een opdracht gekomen om de komende jaren te werken aan het verbeteren van onze dienstverlening. Op die manier willen we het vertrouwen van inwoners in de gemeente herstellen.

We kunnen als we het juiste doen de relatie met inwoners en ondernemers verbeteren. Verbeteren door steeds meer goede diensten te verlenen en zorgen dat we goed in contact staan en blijven met inwoners. Zo vergroten we het vertrouwen in onze gemeente. Dit vertrouwen is erg belangrijk om met succes onze activiteiten als gemeente uit te kunnen voeren en onze doelen te bereiken.

## 2.2 Aanleiding

In Nederland neemt het vertrouwen in de overheid af. Organisaties zoals de *Nationale Ombudsman* en *Sociaal Werk Nederland* zien steeds meer mensen die geen gebruik maken van voorzieningen waar zij recht op hebben. Burgers vertrouwen er niet op dat de overheid deze voorzieningen op een goede en betrouwbare manier uitvoert. Er zijn zelfs groepen mensen die zich daarom als 'onafhankelijken' terugtrekken uit de samenleving en het vertrouwen in de overheid opzeggen. Ze zien en willen geen verbinding met de overheid.

Ondertussen zien we binnen het Hogeland dat we als gemeente gemaakte afspraken, of toezeggingen niet altijd (op tijd) nakomen. Dit leidt dan tot klachten en verder verlies van het vertrouwen in ons als organisatie. Vooral afspraken over onze bereikbaarheid leven we niet goed na. Dit is gevaarlijk, want als het vertrouwen in onze betrouwbaarheid eenmaal weg is, is dat niet zomaar weer hersteld. Er is ook geen alternatief voor de diensten van de eigen gemeente. Inwoners kunnen nergens anders terecht. We lopen met het niet nakomen van afspraken daarom een groot risico als het gaat over betrouwbaarheid.

Er is een wetsvoorstel in voorbereiding waarin een nieuw artikel in afdeling 2.1 van de Algemene wet bestuursrecht (Awb) wordt aangedragen:

*Artikel 2:4a: Het bestuursorgaan stelt zich bij het uitoefenen van zijn taak dienstbaar op.*

*“Dit houdt in dat bestuursorganen voortdurend aandacht hebben voor de burger, deze centraal stelt en voor de burger werkt. Deze houding moet zich volgens het wetsvoorstel vooral uiten in de wijze waarop bestuursorganen de burger tegemoet treden in hun communicatie. Bestuursorganen moeten op een ‘passende manier’ bereikbaar zijn wanneer er vragen of onduidelijkheden zijn bij de burger, bijvoorbeeld telefonisch of op afspraak.”*

Wanneer deze wetsuitbreiding definitief wordt, is niet te zeggen. Maar, vanuit wetgeving wordt dus ook verwacht dat overheden zich 'dienstbaar' richting inwoners/burgers opstellen. Van hieruit ontwikkelt zich steeds meer een nieuwe kerntaak van de gemeente: het faciliteren van de toegang tot (overheids) informatie. Daarmee is dienstverlening meer dan ooit ook een informatiekundig vraagstuk.

1) (Basis)dienstverlening staat voor iedere interactie en/of transactie tussen personen, bedrijven of instellingen en de gemeente

2) Inwonersonderzoek, 2023

3) Analyses van Hillen Oost, 2023

# 3. Visie

We willen met dit programma het volgende bereiken:

**Bestuur en organisatie van het Hogeland zetten het contact met inwoners op nummer één. We zijn (in ons contact) een betrouwbare gemeente en we komen onze beloften na.**



# 4. Doelen

De doelen uit de bestuursopdracht dienstverlening zijn verder uitgewerkt en concreet gemaakt. Dit leidt tot een aantal strategische en operationele doelen. De visie, de doelen en de inspanningen die hiervoor nodig zijn hebben we samengevat in het Doelen-Inspanningen netwerk<sup>4</sup> (zie bijlage 1). Hierin is het verband tussen onze visie, de gestelde doelen en de nodige inspanningen te zien. Dat is als geheel de opgave die we voor ons zien.

Onze visie geeft de hoofdgedachte voor deze opgave. Met de operationele doelen maken we concreet wat we echt gaan realiseren de komende tijd en op welke veranderingen we aanspreekbaar zijn. Zo realiseren we onze visie. Voor onze opdrachtgever, voor de inwoners en andere belanghebbenden bij deze opgave en ook voor onze eigen medewerkers.

De strategische doelen geven daarbij de richting aan. Met de operationele doelen maken we deze

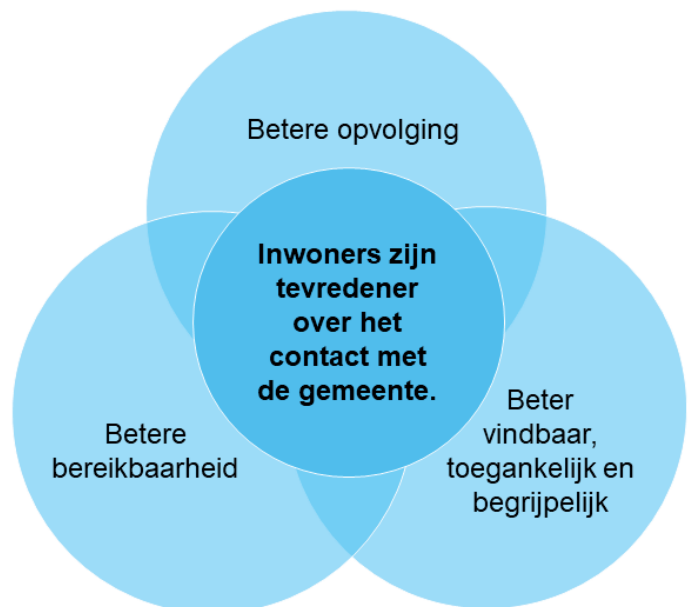
richtinggevende doelen ook te controleren en te meten. We stellen een aantal gaadmeters vast aan de hand waarvan we vervolgens kunnen beoordelen of we onze ambitie realiseren en of we op koers liggen en op tijd kunnen bijsturen.

## 4.1 Strategische doelen

We willen voor inwoners een betrouwbare overheid zijn. Nu, én in de toekomst. Daarom maken we ons hard voor het verbeteren van het contact tussen inwoners en de gemeente. Dit programma is pas geslaagd wanneer inwoners echt tevredener zijn over het contact met de gemeente.

Om deze tevredenheid te kunnen vergroten benoemt dit programma drie strategische doelen:

1. We verbeteren onze **bereikbaarheid**
2. We zorgen voor betere **opvolging** richting de inwoners
3. We zijn beter **vindbaar**, en vergroten de **toegankelijkheid** en **begrijpelijkheid** van de gemeentelijke informatie



<sup>4</sup>) Middel binnen programma's om tot doelstellingen en inspanningen te komen

## 4.2 Operationele doelen

Voor elk strategisch doel zijn speciale, meetbare operationele doelen geformuleerd. Vanuit het programma sturen we op het behalen van deze doelen. De doelen moeten we voor het einde van dit programma (in 2027) halen. Dat spreken we met elkaar af. Voor ieder jaar tot en met 2027 hebben we tussendoelen opgesteld. Zo kunnen we zien hoe goed we er in slagen onze doelen te halen.

### 1. We verbeteren onze bereikbaarheid

**1.1 In 2027 ontvangen inwoners die bellen met het centrale telefoonnummer in 80% van de gevallen direct een antwoord op hun vraag van het KCC of een medewerker van een vakteam.**

Toelichting:

- Met 'eerste lijn' bedoelen we medewerkers van het Hogeland die het eerste contactpunt zijn voor inwoners. Voor de telefoon zijn dat medewerkers van het KCC en het Sociaal Loket.
- Met 'tweede lijn' bedoelen we de medewerkers van onze vakteams. Inwoners worden via het KCC doorverbonden naar medewerkers van de vakteams.
- We vergroten het First Time Right<sup>5</sup> (FTR%) percentage met dit doel. Dat betekent dat als een inwoner belt, wij de inwoner in één keer goed helpen. Dit kan direct door de eerste lijn (zie doel 1.2), of door een inwoner door te verbinden naar de tweede lijn.

**1.2 In 2027 ontvangen inwoners die bellen met het centrale telefoonnummer in 60% van de gevallen direct antwoord op hun vraag door het KCC. Hierdoor neemt het aantal telefoontjes dat moet worden doorverbonden naar de vakteams af.**

Toelichting:

- In 2024 handelt ons KCC 48.9% van de binnenkomende telefoontjes direct af. Dit percentage willen we omhoog brengen, omdat we hiermee inwoners beter van dienst zijn. Ook ontlasten we medewerkers van de vakteams hiermee, omdat er dan minder telefoontjes worden doorverbonden.



<sup>5</sup> Dit percentage geeft weer in hoeverre een inwoner in één keer antwoord heeft op zijn of haar vraag.

## 2. We zorgen voor betere opvolging richting inwoners

### 2.1 We bellen op tijd en volgens afspraak terug: in minimaal 95% van de gevallen binnen twee werkdagen in 2027.

#### Toelichting:

- 95% binnen twee werkdagen is een afspraak die voor de gehele organisatie geldt.
- De verantwoordelijkheid voor het tijdig terugbellen van inwoners ligt bij de medewerkers van de vakteams (2e-lijn).
- Het sturen op deze verantwoordelijkheid ligt bij onze leidinggevenden.
- Onder 'Veranderaanpak' (h5) beschrijven we hoe we een verbeteraanpak ontwikkelen die het sturen op deze afspraak voor leidinggevenden vereenvoudigt en verbetert.

### 2.2 In 2027 ontvangen inwoners over onze verschillende kanalen<sup>6</sup> in 95% van de gevallen een antwoord binnen de daarvoor afgesproken tijd.

#### Toelichting:

- We gebruiken verschillende kanalen om met inwoners contact te hebben. Dit zijn de telefoon, e-mail berichten, digitale webformulieren (op onze website), de BuitenBeterApp, de balie (fysiek) en de online sociale media (internet en de mobiele telefoon). We willen via deze verschillende kanalen, binnen zogenaamde servicenormen reageren op inwoners. Deze normen die aangeven hoe snel, vaak en op welke manier we reageren moeten we nog met elkaar vaststellen. Onze reactie kan ook zijn dat we er nog aan werken of nog geen inhoudelijk antwoord hebben op de vraag, of het verzoek van de inwoner.

### 2.3 We zorgen dat inwoners en KCC medewerkers een meer compleet inzicht krijgen in de status en afhandeling van lopende aanvragen, documenten en vragen.

#### Toelichting:

- Alle processen waarin inwoners producten of diensten van de gemeente afnemen, kennen een aantal vaste stappen en fases. Deze liggen vaak in een ondersteunend systeem vast als status of voortgang informatie. Deze informatie moet op één plek zichtbaar zijn voor inwoners en het KCC.
- Dit doel bereidt ons voor op een situatie in de toekomst waarin we met een 'Mijn-Het Hogeland'-pagina op de website meer en meer van bovenstaande informatie zichtbaar kunnen maken. Technisch gesproken kunnen we dit alleen in verschillende fasen doen en niet in één keer.
- Het KCC kan met toegang tot dezelfde informatie dan weer sneller antwoorden geven. Ook hoeft het KCC dan minder vragen van inwoners over de status en voortgang te beantwoorden.
- We richten ons eerst op het inzichtelijk maken voor het KCC. Voor de inwoners kant maken we eerst een technisch ontwerp en denken we na over de inrichting. De gemeente moet daar nog eerst keuzes maken en beslissingen voor nemen hoe dit met systemen te ondersteunen. Deze keuzes bereidt het programma voor.
- We zorgen dat we blijven voldoen aan de privacyregels en maken duidelijk onderscheid tussen 'Dat' en 'Wat' informatie: er is zichtbaar dat er een aanvraag voor een vergunning loopt, maar niet waarvoor precies.

<sup>6</sup>) Kanalen zijn de verschillende manieren waarop inwoners contact kunnen leggen met de gemeente: via de telefoon, via een e-mail, via social media, via de balie.

### 3. We zijn beter vindbaar, en vergroten onze toegankelijkheid en de begrijpelijkheid van de gemeentelijke informatie

**3.1 We zorgen dat inwoners tevredener zijn over de vindbaarheid, de kwaliteit en de toegankelijkheid van gemeentelijke informatie en kanalen. Inwoners ervaren ons als één gemeente en beoordelen de vindbaarheid, kwaliteit en toegankelijkheid met minimaal een 7,5.**

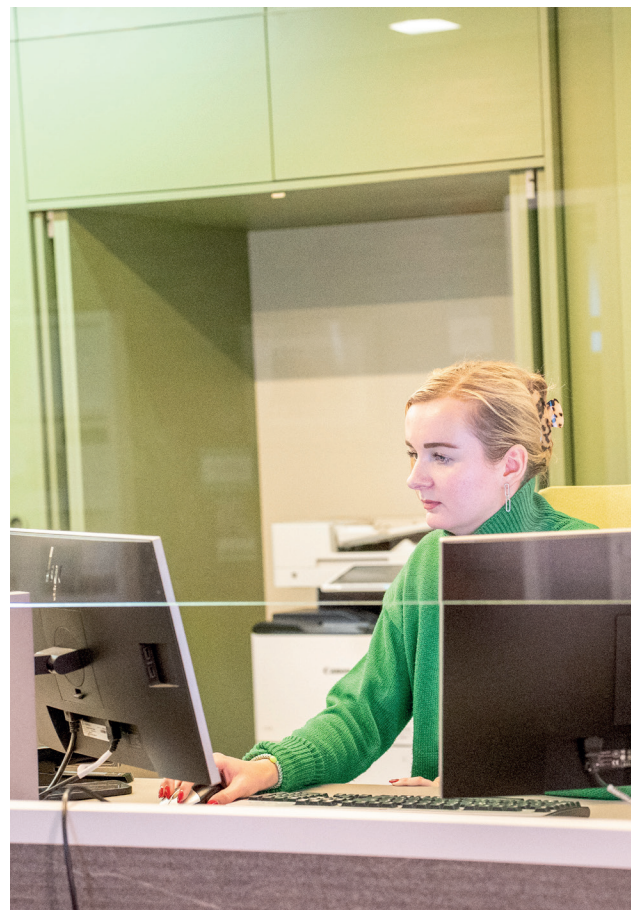
Toelichting:

- Dit is voor een belangrijk deel een ondersteunende doelstelling, omdat het helpt in het behalen van de andere doelen. Dit doel is ook een manier om te zorgen dat we als gemeente een kerntaak goed kunnen uitvoeren: Het recht op informatie mogelijk maken.
- Door het gebruiken van uitgangspunten die voor meerdere kanalen gelden, kunnen we het gebruik van onze (internet)kanalen beter op elkaar afstemmen. Zo kunnen we duidelijker en sneller informatie verstrekken aan inwoners. We kunnen inwoners meer in samenhang informeren over wat er speelt. Daarmee zal onze voorlichting en informatievoorziening succesvoller zijn.
- Er is in het kader van de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer (WMEBV) een zogenaamd kanalenbesluit nodig. In dit besluit staat hoe we onze kanalen willen inzetten, waar wij zelf de voorkeur aan geven en hoe we hiermee willen omgaan. Zodat dit duidelijk is voor iedereen die zaken met de gemeente wil doen.
- De inwoners zullen in onze huisstijl, brieven, websites en digitale formulieren de verschillende ingangen ervaren als van één gemeente Het Hogeland. Onze manier van werken en de formulieren die we gebruiken zijn herkenbaar en in begrijpelijke taal.
- We zorgen dat we meer sturen op de duidelijkheid van onze websites en waar welke informatie vanuit de gemeente te vinden is. Welke rol de gemeente daarin heeft en dat alle websites waar we aan mee werken of eigenaar van zijn voldoen aan de eisen van toegankelijkheid.
- We zorgen dat het voor inwoners duidelijk is waar zij voor welke vraag moeten zijn om een antwoord te vinden, een aanvraag te doen of een vraag te stellen.

**3.2 In 2027 is al onze communicatie rondom product- en dienstprocessen in begrijpelijke taal.**

Toelichting:

- Informatie moet voor iedere inwoner van de gemeente duidelijk zijn. Ook als je minder goed bent in het Nederlands, moeite hebt met lezen of slecht ziet.
- Taal moet voor iedereen begrijpelijk zijn (B1 niveau), informatie moet op verschillende manieren gelezen kunnen worden (gezien, gehoord of verteld). Als je online iets met de gemeente wilt regelen moeten er geen drempels zijn om dit te kunnen. Ook als je minder digitaal vaardig bent.
- We zorgen dat we hiervoor de uitgangspunten van Helder Hogelands gebruiken en deze breed blijven delen en trainen in de organisatie.
- We zorgen door het aansluiten op de Informatiepunten Digitale Overheid (IDOs) dat ook inwoners zonder toegang tot een computer of met minder goede vaardigheden toch gebruik kunnen maken van onze digitale diensten. We zoeken hiervoor de samenwerking met Biblionet.



# 5. Veranderaanpak

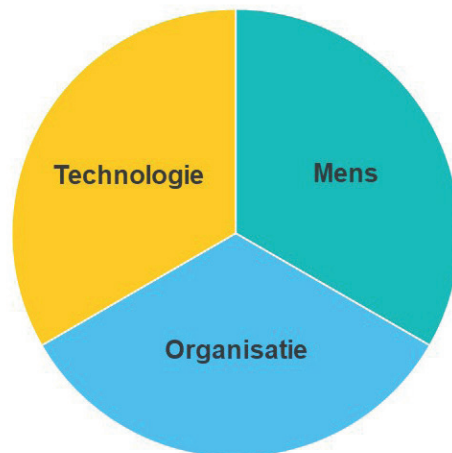
We werken binnen dit programma aan (zachte) vaardigheden van medewerkers zoals kennis en competenties, aan (harde) informatievoorziening en aan monitoring, regie en sturing op de complete dienstverlening.

Onze veranderaanpak is als volgt: We maken onze prestaties op dienstverlening inzichtelijker - én onderwerp van onderling gesprek tussen medewerker, leidinggevende, directie en college.

Als voorbeeld nemen we doelstelling 1.1: *In 2027 ontvangen inwoners die bellen met het centrale telefoonnummer in 80% van de gevallen direct antwoord op hun vraag door het KCC of een medewerker van een vakteam.*

We ontwikkelen een dienstverleningsmonitor<sup>7</sup> die laat zien hoe ieder team scoort op het behalen van dit prestatiedoel (80%). Het is straks mogelijk om per team te zien waar afgeweken wordt van deze 80% norm.

Het is noodzakelijk dat leidinggevend en directieleden ingrijpen bij afwijkingen van deze 80% norm. Hiervoor zetten we een besturingsstructuur<sup>8</sup> op. Dit is een terugkerend overleg tussen medewerker en leidinggevende en tussen leidinggevende en directie. Tijdens die overleggen sturen we gezamenlijk bij op de doelstellingen. Als we deze aanpak goed inrichten ontstaat er dan een doorlopend proces: we voeren dingen uit, deze houden we in de gaten (*monitoring*) en passen vervolgens onze activiteiten eventueel aan (*sturing*). Daarmee verbeteren we onze dienstverlening steeds weer en meer.



## Aanpak



Het contact met onze inwoners op één zetten vraagt veel van ons als organisatie. Als we de verbetercyclus uiteindelijk op gang willen brengen, zullen we deze een eerste keer moeten doorlopen. Het aanpassen van onze activiteiten ten behoeve van de visie doet zeker in het begin een flink beroep op de (vak) teams. We ervaren er immers nu al de nodige knelpunten. We willen daarom de teams ondersteunen in het behalen van de doelen. We doen het samen. Daarom gaan we in de loop van 2025 vanuit het programma met de teams in gesprek en inventariseren we met elkaar wat er nodig is om de visie waar te kunnen maken. Aan het eind van 2025

brenge we dit bij elkaar en maken we deze knelpunten daar waar we kunnen/moeten ondersteunen onderdeel van ons jaarplan van 2026. Hierin geven we aan wat de teams nodig hebben, aan middelen, ondersteuning of kennis om de visie te kunnen doorleven.

<sup>7</sup> Een dashboard welke inzicht geeft of we onze normen (Bijv. 80%) behalen

<sup>8</sup> De wijze waarop onze organisatie stuurt op de kwaliteit van diensten en producten. Dit wordt ook wel een PDCA-cyclus genoemd.

# 6. Resultaten en inspanningen

Om de doelen van het programma te kunnen halen is er gekeken welke inspanningen (acties) nodig zijn. Voor een schema van de samenhang tussen de visie, de (strategische en operationele) doelen en inspanningen, zie bijlage 1.

## 6.1 Resultaten en Inspanningen

We maken in dit programma verschil tussen specifieke– en algemene (generieke) inspanningen. Specifieke inspanningen hebben direct invloed op één van de operationele doelen. Generieke inspanningen dragen bij aan meerdere operationele doelen. Deze generieke inspanningen gaan over het realiseren van sturing. Sturing op goede dienstverlening in de breedte en houding en gedrag van medewerkers.

### Generieke inspanningen

#### Houding en gedrag

We zorgen ervoor dat onze medewerkers beseffen wat het belang is van goed inwonerscontact:

- Inwonerscontact als belangrijk(ste) onderdeel van het werk te benoemen. Hiervoor zetten we een bewustwordingscampagne op. Ook maken we het werken aan de kwaliteit van contact met inwoners onderdeel van onze jaargesprekken.
- We maken dienstverlening onderdeel van al onze vacatureteksten: waar doen we het voor, waar staan wij voor aan de lat als gemeente en waarom vinden we dat belangrijk?
- We maken ons verhaal over dienstverlening vast onderdeel van hoe we nieuwe medewerkers bekend maken met de organisatie (zogenaamde onboarding). Zoals door het plannen van meeluistermomenten in het KCC en het delen van informatie over onze normen in de dienstverlening.

#### Veranderaanpak

We ontwikkelen een verbetercyclus:

- Per kanaal leggen we normen vast over de kwaliteit van contact met de inwoners.
- We ontwikkelen een monitor dienstverlening, die laat zien of we aan onze servicenormen voldoen en in welke mate (intern).
- We ontwikkelen een aantal instrumenten voor het meten van tevredenheid over ons inwonerscontact, per klantkanaal (extern).
- We zetten een besturingsstructuur op voor College, Raad, Directieteam en teamleiders op te kunnen (bij)sturen op de dienstverlening.

### Specifieke inspanningen

**1.1 In 2027 ontvangen inwoners die bellen met het centrale telefoonnummer in 80% van de gevallen direct antwoord op hun vraag door het KCC of een medewerker van een vakteam.**

1.1.1 Opzetten van trainingen en opleidingen op het gebied van telefonische vaardigheden voor onze 2e lijn medewerkers.

1.1.2 Verbeteren van de samenwerking tussen KCC en vakteams.

1.1.3 Opstellen van een escalatieproces voor het KCC (als de 2e lijn vaak onbereikbaar blijft).

**1.2 In 2027 ontvangen inwoners die bellen met het centrale telefoonnummer in 60% van de gevallen direct antwoord op hun vraag door het KCC. Hierdoor neemt het aantal telefoontjes dat moet worden doorverbonden naar de vakteams af.**

1.2.1 Verbeteren van het gebruik van de kennisbank (vakinhoudelijke kennis), de vulling en het bijhouden van de kennisbank.

1.2.2 Opnieuw bekijken en inrichten van taken, rollen en bevoegdheden van medewerkers in het KCC en het KCC als team.

1.2.3 We onderzoeken de mogelijkheden voor het ontwikkelen van een zogenaamd Skilled KCC (Een KCC waarin we werken met specialisten op de vakgebieden van de gemeente)

## **2.1 We bellen op tijd en volgens afspraak terug: minimaal 95% binnen twee werkdagen in 2027**

2.1.1 Directie en leidinggevendenden sturen actief op het tijdig terugbellen van inwoners op basis van de gemaakte afspraken.

2.1.2 We zorgen dat medewerkers zich bewust zijn van het belang van goede dienstverlening ook in hun dagelijkse praktijk.

## **2.2 In 2027 ontvangen inwoners over onze verschillende kanalen in 95% van de gevallen een antwoord binnen de daarvoor gestelde termijnen.**

2.2.1 Directie en leidinggevendenden sturen actief op het tijdig terugbellen van inwoners.

2.2.2 In beeld brengen en onderzoeken van de huidige informatiestromen en communicatiestromen in en rond de dienstverlening van de gemeente.

## **2.3 We zorgen dat inwoners en KCC medewerkers een meer compleet inzicht krijgen in de status en afhandeling van lopende aanvragen, documenten en vragen.**

2.3.1 We versturen bij 100% van de digitale aanvragen een automatische ontvangstbevestiging (voldoen aan WMEBV) en met informatie over het verdere verloop van het proces.

2.3.2 We maken een schetsontwerp van hoe de digitale dienstverlening er op het gebied van processen, organisatie, informatievoorziening en techniek in het ideale geval uit moet komen te zien. Hierop kunnen we onze verdere inspanningen dan richten, ook na 2027. Dit ontwerp noemen we een doelarchitectuur. Een ontwerp van de gewenste (eind)situatie.

2.3.3 We maken een verkenning als voorbereiding op een later project "Integraal klantbeeld" voor inwoners en KCC. Dit gaat over het zorgen voor één digitale plek waar een compleet inzicht kan worden gegeven in de status en afhandeling van lopende (aan)vragen, documenten en andere contacten met de gemeente.

## **3.1 We zorgen dat inwoners tevredener zijn over de vindbaarheid, kwaliteit en toegankelijkheid van gemeentelijke informatie en kanalen. Inwoners ervaren één gemeente en beoordelen deze aspecten met minimaal een 7,5.**

3.1.1 Project doorontwikkeling digitale dienstverlening. We gaan verder met het uitbreiden van de mogelijkheden om al je zaken digitaal te regelen met de gemeente. We bouwen met leveranciers aan digitale formulieren, portalen om producten aan te vragen en te regelen en digitaal de juiste informatie te vinden.

3.1.2 Beleid online dienstverlening en informatievoorziening voorbereiden. We maken een begin met beleid dat ervoor zorgt dat we alle ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening volgens dezelfde uitgangspunten ontwikkelen. We spreken af wat we wel en niet op welke manier doen in onze dienstverlening en stellen dit vast als beleid. Hieronder valt ook het opstellen van een kanaalkeuze die wordt vastgesteld in het college.

3.1.3 We bereiden een Project Klantreis op de vijf meest voorkomende diensten of producten (hoog volume aanvragen) voor. Een project dat met inbreng van de beleving van de inwoners kijkt naar het verbeteren van het proces om een product of dienst te leveren. Dit vanuit hoe de inwoners de dienstverlening beleven. Dit levert ons lessen op voor de rest van onze dienstverlening.

## **3.2 Onze communicatie rondom product- en dienstprocessen is in begrijpelijke taal.**

3.2.1 Project uniforme communicatie, huisstijl en kanalen (Helder Hogelands). We zorgen dat we al onze documenten, sites, formulieren etc. op eenzelfde manier opbouwen. Dat we herkenbare indelingen gebruiken en begrijpelijke taal gebruiken (Helder Hogelands). We starten ermee om al onze uitingen als gemeente (brieven, formulieren, websitepagina's en social media platformen) op deze manier aan te passen (waar nodig).

## 6.2 Planning 2025

In 2025 beginnen we met de onderstaande inspanningen: Het financiële en capaciteitsbeslag hiervan zijn in hoofdstuk 10 aangegeven. We beginnen bewust met deze inspanningen, omdat ze rechtstreeks gaan over het verbeteren van onze bereikbaarheid en de opvolging. Hier zit de grootste irritatie bij inwoners (Inwonersonderzoek, 2024) en daarom geven we hier de voorrang aan. Hier ligt voor het programma het hoogste belang van verbetering.

In het eerste faseplan werken we de bovenstaande inspanningen verder uit in inspanningsheets. Daarin beschrijven we wat het resultaat moet zijn, wie erbij betrokken is, wat de planning is, welke activiteiten bestaand of nieuw zijn en hoe we de sturing (vanuit het programma) regelen.

Een groot deel van de inspanningen waar we in 2025 mee starten hebben een doorlooptijd langer dan een jaar. Deze inspanningen worden meegenomen in de jaarplanning voor 2026.

Eind 2025 levert dit programma een nieuwe jaarplanning met wat we in 2026 gaan doen. Ditzelfde geldt vervolgens voor de jaarplanning van 2027. In totaal levert dit programma in de periode van 2025 tot en met 2027, drie jaarplannen aan.

<b>Visie &amp; contract</b>	Bestuur van het Hogeland stelt visie op dienstverlening vast
<b>Bereikbaarheid</b>	Opstellen escalatie-proces KCC
	Samenwerking KCC en vakteams verbeteren
	Verbeteren gebruik kennisbank
	Herijking taken, rol en bevoegdheden van het KCC
<b>Opvolging</b>	Onderzoeken mogelijkheden Skilled KCC
	Directie en leidinggevenden sturen op tijdig terugbellen
	Directie en leidinggevenden sturen op tijdig terugmailen
	Inventarisatie en analyse huidige informatiestromen
	We versturen bij 100% van onze aanvragen een automatische ontvangstbevestiging.
<b>Vindbaar</b>	Vorbereiden project "Integraal klantbeeld" voor inwoner en KCC
	Beleid online dienstverlening en informatievoorziening voorbereiden + kanaalkeuze
<b>Bewustzijn</b>	Project uniforme communicatie en huisstijl en kanalen
	We zorgen dat medewerkers zich bewust zijn van het belang van goede dienstverlening
	Dienstverlening als primair onderdeel van ieders werk en onze jaargesprekken
	We maken dienstverlening onderdeel van onze vacatureteksten
<b>Veranderaanpak</b>	We maken dienstverlening onderdeel van onze onboarding.
	Per kanaal normen vastleggen over inwonercontact
	Ontwikkelen dienstverleningsmonitor (intern)
	Ontwikkelen van een meetinstrumentarium voor tevredenheid
	Opzetten besturingscyclus voor College, Raad, DT en teamleiders



	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
	■	■										
			■	■	■	■						
			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## 6.3 Afbakening en afstemming

Dienstverlening is een breed begrip. Voor het programma gaan we uit van de definitie van de VNG: *“Dienstverlening staat voor iedere interactie en/of transactie tussen personen, bedrijven of instellingen en de gemeente.”* Daar vallen ook de informatievoorziening aan - en bejegening van inwoners, instellingen of bedrijven onder en het afhandelen van klachten en meldingen. Dienstverlening gaat verder dan de ‘voorkant’ (KCC, Burgerzaken e.d.) en is een organisatiebreed onderwerp.

Dit programma loopt tot en met 2027. We verwachten dat we de doelstellingen van het programma in dat jaar hebben behaald. De thuisteams zijn zelf verantwoordelijk voor een goede dienstverlening richting inwoners, of naar collega’s. Dit programma is hieraan ondersteunend. Het programma geeft richting en prioritering, zorgt voor heldere afspraken en ontwikkelt een werkwijze waarmee onze leidinggevenden beter in staat zijn te sturen op deze afspraken. Tegelijkertijd zorgen we ervoor dat medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om een goede dienstverlening te kunnen leveren.

Hiervoor organiseren we vanuit het programma samenhang in de verschillende inspanningen en doelen, en voeren we regie over de op te leveren resultaten. Hiermee nemen we de verantwoordelijkheden van ondersteunde teams, zoals bijvoorbeeld Communicatie, HRM, of Informatie Management en – Beheer niet over. Afhankelijk van de inspanning stemmen we met de ondersteunende teams af wat hun rol is in het realiseren ervan. Dit, omdat er in de (lijn) organisatie al diverse activiteiten plaatsvinden die in meer of mindere mate bijdragen aan de doelen van het programma.

Bovendien heeft de directie aan alle teams gevraagd om in het jaarplan 2025 expliciet doelen te formuleren die integraal en in samenhang met dit programma bijdragen aan de verbetering van de dienstverlening.



# 7. Monitoring en besturing

In hoofdstuk 5 “veranderaanpak” wordt uitgebreid toegelicht hoe we onze doelstellingen monitoren en besturen binnen het programma. We werken vanuit het programma, samen met het Gegevenshuis, aan het opzetten van een continu verbeterproces voor onze dienstverlening. We leggen normen/indicatoren vast, ontwikkelen een dienstverleningsmonitor en zetten een besturingsstructuur op.

Doel	Indicator	Nulmeting	Doel
<b>Hoofddoel: Inwoners zijn tevredener over het contact met de gemeente</b>	Klachten over contact <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terugbellen</li> <li>- Terugmailen</li> <li>- Bejegening</li> </ul> Algemene tevredenheid  Continu serviceonderzoek per kanaal	Klachtenoverzicht 2024  Inwonersonderzoek 2024  N.t.b.	Minder klachten  Hogere algemene tevredenheid over inwonerscontact  Hogere tevredenheid over specifieke kanalen
<b>1.1 In 2027 ontvangen inwoners die bellen met het centrale telefoonnummer in 80% direct antwoord op hun vraag door het KCC of een medewerker van een vakteam.</b>	FTR% percentage 1e + 2e lijn	2024: 67.5%	2025: 70% 2026: 75% 2027: 80%
<b>1.2 In 2027 ontvangen inwoners die bellen met het centrale telefoonnummer in 60% direct antwoord op hun vraag door het KCC.</b>	FTR% percentage 1e lijn	2024: 48.8%	2025: 50% 2026: 55% 2027: 60%
<b>2.1 We bellen op tijd en volgens afspraak terug: minimaal 95% binnen twee werkdagen in 2027.</b>	Terugbelregistratie JKC in %	2024: 71.3%	2025: 75% 2026: 85% 2027: 95%
<b>2.2 In 2027 ontvangen inwoners over onze verschillende kanalen in 95% van de gevallen een antwoord binnen de daarvoor gestelde termijnen.</b>	N.t.b.	Onbekend	2027: 95%
<b>3.1 We zorgen dat inwoners tevredener (score: 7,5) zijn over de vindbaarheid, kwaliteit en toegankelijkheid van gemeentelijke informatie en kanalen. Inwoners ervaren één gemeente</b>	Tevredenheid over informatievoorzieningen	2024: 6,26 (inwonersonderzoek 2024)	2025: x 2026: 7,0 2027: 7,5
<b>3.2 Onze communicatie rondom product- en dienstprocessen is op B1 niveau.</b>	Aantal herschreven standaardbrieven naar B1	Onbekend	2027: 90%

## Toelichting:

Hoofdoel: Onze klachtencoördinatoren registreren klachten van inwoners over onze dienstverlening op drie thema's; bejegening, niet terugbellen en niet terugmailen. Ieder halfjaar leveren de klachtencoördinatoren een overzicht van de klachten omtrent dienstverlening aan het programma. Doordat we vanuit het programma werken aan het verbeteren van het inwonerscontact verwachten we over de jaren heen een afname van klachten te zien.

We starten met het verkennen en inrichten van instrumentarium voor het meten van tevredenheid over ons inwonerscontact, per klantkanaal. Op dit moment meten we om het jaar 'algemene tevredenheid' over onze dienstverlening middels het inwonersonderzoek. Dit zegt (te) weinig over de kwaliteit van het contact over specifieke kanalen, zoals telefonie, fysiek aan de balie of via onze website. Er zal volgens onze inschatting meer gewerkt gaan worden met continu onderzoek. Dat wil zeggen dat inwoners direct na een contactmoment met ons om feedback gevraagd worden.

### 1.1 en 2.1.

Deze doelen monitoren we in de nog te ontwikkelen dienstverleningsmonitor (H6). Sturing op dit doel komt vanuit de leidinggevenden en directie. Hiervoor zetten we een besturingsstructuur op. Voor de jaren 2025 en 2026 hebben we tussentijdse doelen geformuleerd.

### 1.2.

Dit doel monitoren we in de nog te ontwikkelen dienstverleningsmonitor (H6). Sturing op dit doel komt vanuit de leidinggevende van het KCC, welke intensief betrokken is binnen dit programma. Voor de jaren 2025 en 2026 hebben we tussentijdse doelen geformuleerd.

### 2.2

We onderzoeken met het Gegevenshuis welke indicatoren hiervoor relevant zijn en of we dit doel in de nog te ontwikkelen dienstverleningsmonitor kunnen opnemen.

### 3.1

De tevredenheid over onze informatievoorzieningen wordt momenteel uitgevraagd in inwonersonderzoeken. Onderdeel van het verkennen en inrichten van een instrumentarium voor het meten van tevredenheid over ons inwonerscontact, is de vraag of we doorgaan met het huidige onderzoek.

### 3.2

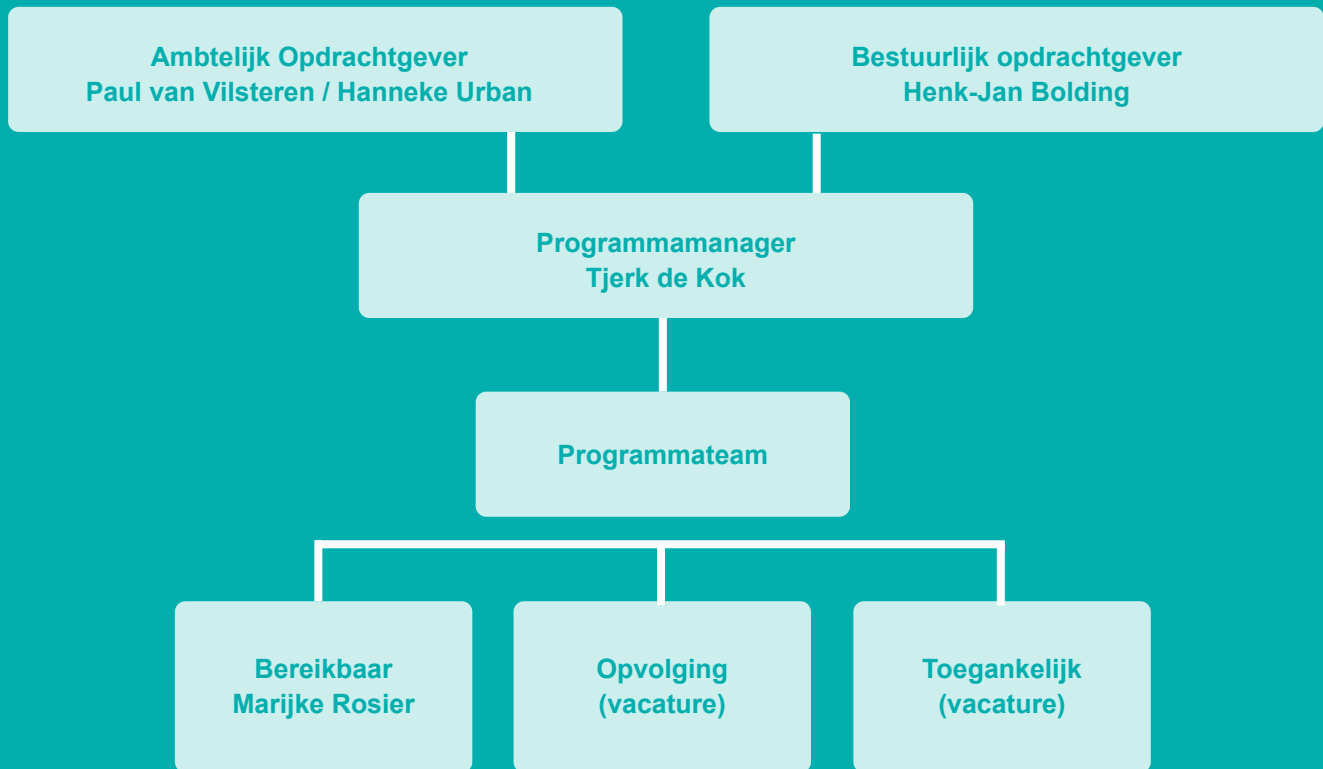
We onderzoeken per domein welke standaardbrieven we versturen en of deze voldoen aan B1 niveau. Zo niet, dan worden deze herschreven naar B1.

Doel 2.3 is (rand)voorwaardelijk voor het realiseren van de overige doelen en lastiger te kwantificeren. Hoe we deze doelstelling gaan monitoren wordt nader uitgezocht.



# 8. Organisatie, rapportage en besluitvorming

## 8.1 Organisatie



### Overlegstructuur

Het Programmateam bestaat uit de volgende mensen:

- Programmamanager
- Programmaondersteuner
- Communicatieadviseur
- Trekkers van de doelen & inspanningen.

Daarnaast stemt het kernteam eens in de twee maanden af met:

- Businesscontroller
- Financieel adviseur
- HRM-adviseur
- Gegevenshuis

Afstemming met andere programmamanagers binnen het Hogeland vindt plaats tijdens kennissessies.

## Programmatafel

Het programma dienstverlening vraagt een goed samenspel tussen het programmateam enerzijds en de teamleiders in de lijn anderzijds. Veel van de activiteiten die in het programma worden uitgevoerd moeten leiden tot aanpassingen van de manier van werken in de vakteams. Deze teams leveren ook de mensen die in het programmateam zitten of die nodig zijn voor het uitvoeren van de inspanningen. De uiteindelijke resultaten van deze tijdelijke opgave moeten ook landen in- en geborgd worden door vakteams. Daarom is intensief overleg tussen programma en vakteams nodig. Tegelijkertijd kunnen de teamleiders hier inhoudelijk meepraten over de invulling van het programma.

Daarom richten we een programmatafel in voor dit programma. De ambtelijk opdrachtgever is voorzitter van dit overleg. Samen met de programmamanager, businesscontroller en de betrokken teamleiders worden hier de onderwerpen besproken die belangrijk zijn voor het succesvol realiseren van deze specifieke opgave.

De kern van deze programmatafel is het werken aan gezamenlijk eigenaarschap voor de tijdelijke opgave. Rekening houdend met elkaars belangen, over inhoud of inzet van capaciteit van medewerkers. Het gaat hier dus over inhoudelijke keuzes, prioritering en inzet van mensen.

## 8.2 Frequentie van overleg

Overleg	Frequentie
Kernteam programma	1 keer per 2 weken
Voortgang programma met opdrachtgevers	1 keer per 4 weken
Programmatafel (teamleiders van front en backoffice)	1 keer per 6 weken
Programmateam (kernteam, businesscontroll, financieel en HRM-advies, gegevenshuis)	1 keer per 8 weken
Eiland van reflectie (programmateam + opdrachtgevers)	2 keer per jaar

De rollen en verantwoordelijkheden van deze groepen i.r.t. dit programma zijn gebaseerd op afspraken die organisatiebreed gemaakt zijn in het kader van Opgavegericht sturen.

## 8.3 Rapportage en besluitvorming

Programmamanager en -ondersteuner rapporteren de voortgang middels de managementrapportages aan de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever. Programmamanager en -ondersteuner dragen ook zorg voor de benodigde besluitvorming (programmacontract, jaarplannen, evaluatie etc.). De trekkers van de inspanningen rapporteren in het programmateam de voortgang. Daarnaast leveren zij een inhoudelijke bijdrage aan de managementrapportages.

# 9. Samenwerking en communicatie

Op dit moment lopen er drie grote interne projecten en programma's binnen het Hogeland. Dit zijn 'Toekomstbestendige organisatie', 'Opgavegericht werken' en het 'Programma Dienstverlening'. Ieder van deze interne opgave heeft zijn eigen doelen en uitkomsten, maar zijn onderling aan elkaar verbonden.

Een toekomstbestendige organisatie, de juiste mensen en een passende organisatiestructuur, is nodig voor het leveren van goede dienstverlening. Opgavegericht werken ondersteunt dit programma in het goed organiseren van de passende werkvorm rondom deze opgave (zowel voor het programma zelf als het aandachtsgebied processen). Bovendien is de herijkte sturingsvisie en de ambitie om resultaatgericht te werken binnen het Hogeland helpend in het behalen van onze programmadoelen.

Het is aan ons als trekkers van deze opgaven om goed te blijven communiceren richting onze medewerkers waarom we hieraan werken en wat dit van hen vraagt. Hiervoor zorgen we voor goede interne communicatie.

In tweede instantie raakt het programma ook aan inhoudelijke programma's die al lopen. In het programma 'Transformatie Sociaal Domein (TSD)' en de 'staart' van het 'Programma Omgevingswet' gaat het ook voor een belangrijk deel over dienstverlening. Deze programma's gaan zelf over de inhoud en kwaliteit van de dienstverlening. Het raakvlak zit op hoe we het contact daarover met inwoners en organisaties in Het Hogeland organiseren en regisseren.

Ook wetten en regelgeving hebben raakvlak met het programma. De Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer (WMEBV), de Wet open overheid (Woo), de Wet Digitale overheid (WDO) en Europese regelgeving over digitale markten.



# 10. Middelen

De uitvoering van het programma vraagt om middelen: budget en menskracht. Op basis van de inspanningen is er een inschatting gemaakt van wat dit aan menskracht, en vervolgens aan budget vraagt. Hierbij moet vermeld worden dat er voor deze opgave al middelen beschikbaar zijn gesteld in de VJN van 2024. We hebben in een inschatting gemaakt of we gezien de middelen, aan de doelen en inspanningen kunnen werken. In ieder geval in 2025.

## 10.1 Inzet van mensen, tijd

Voor de uitvoering van dit programma is tijdelijke inzet nodig van medewerkers uit onze eigen organisatie. Met de teamleiders zijn afspraken gemaakt over de inzetbaarheid van deze medewerkers voor het programma dienstverlening. Zie bijlage 3.



## 10.2 Geld: programmabegroting

Begin 2024 is voor het programma dienstverlening een voorbereidingskrediet van € 60.000 beschikbaar gesteld en in de Voorjaarsnota 2024 is dit aangevuld met € 100.000, plus een bedrag van € 75.000 als dekking voor de loonkosten van de programmamanager. Daarnaast is voor het programma voor de jaren 2025 en 2026 een bedrag van € 200.000 beschikbaar gesteld.

Het programma is pas in september 2024 aan de voorbereidingen begonnen. In 2024 is daarom nog weinig uitgegeven. Er zal een verzoek worden gedaan voor overheveling van het resterende budget van 2024 naar 2025. Hiermee zijn er in 2025 extra middelen beschikbaar voor het programma.

Volgens onderstaande begroting voorzien we in 2025, 2026 en 2027 een tekort aan financiële middelen. Echter, voor het jaar 2025 is er voldoende beschikbaar om van start te kunnen gaan. Mocht er zich daadwerkelijk een tekort voordoen, zullen we in de voorjaarsnota van 2025 een verzoek om extra middelen indienen. Voor de jaren 2026 en 2027 voorzien we tevens een tekort aan financiële middelen. Hier komen we in het kadergedeelte van de voorjaarsnota -bij de integrale afweging van deze claim- en vervolgens in de begroting 2026 op terug.

Programma Dienstverlening	2024	2025	2026	2027
<b>Baten</b>				
Overheveling voorgaand jaar		160.000		
Begroot	235.000	200.000	200.000	-
<b>Totaal</b>	<b>235.000</b>	<b>360.000</b>	<b>200.000</b>	<b>-</b>
<b>Lasten</b>				
Programmateam	75.000	*344.007	344.007	344.007
15% bijdrage overhead-pot		51.601	51.601	51.601
Werkbudget	-	25.000	25.000	25.000
Onvoorzien	-	50.000	50.000	50.000
<b>totaal</b>	<b>75.000</b>	<b>470.608</b>	<b>470.608</b>	<b>470.608</b>
<b>Saldo</b>	<b>60.000</b>	<b>-110.608</b>	<b>-270.608</b>	<b>-470.608</b>

*\*) In de kosten van het programmateam voor 2025 is rekening gehouden met 2 vacatures voor een projectleider voor een heel jaar. De vacatures worden pas in de loop van 2025 ingevuld waardoor de kosten van het programmateam lager zullen uitvallen.*

# 11. Risico's

## 11.1 Belangrijkste risico's

1. Verandermoeheid
2. Onvoldoende capaciteit vanuit ondersteunende teams
3. Beperkingen door technische haalbaarheid van oplossingen
4. Onvolledige en onvoldoende kwaliteit van data over onze dienstverlening
5. Wisselende opdrachtgevers

### 1. De veelheid aan organisatie-initiatieven en verandermoeheid

Uiteindelijk zijn onze medewerkers, teamleiders en directie verantwoordelijk voor het leveren van een goede dienstverlening richting inwoners. Het is belangrijk dat wij als hele organisatie het nut en de noodzaak hiervan voelen. Dit is waarvoor wij er zijn als gemeente. Als meest nabije overheid voor de Hogelanders.

Momenteel worden medewerkers en leidinggevenden vanuit verschillende organisatie-initiatieven geacht deel te nemen aan ontwikkel-/inspiratiesessies, heidagen, bijeenkomsten, ambassadeurschap etc.. Dit kost tijd, energie en focus van de groep die primair is aangesteld voor het leveren van goede producten en diensten richting inwoners. We lopen hiermee een risico dat medewerkers door verandermoeheid of door de veelheid van organisatie initiatieven, afhaken.

### 2. Onvoldoende capaciteit vanuit ondersteunende teams

De doelen van dit programma vragen om capaciteit uit onze ondersteunende teams, zoals bijvoorbeeld informatiemanagement, HRM, het Gegevenshuis en communicatie. Deze capaciteit is niet altijd beschikbaar. Hiermee lopen we een financieel risico, omdat we deze capaciteit dan buiten onze organisatie moeten halen.

### 3. Beperkingen door technische haalbaarheid van oplossingen

We werken met veel verschillende systemen en softwareprogramma's die onze dienstverlening ondersteunen. Dat komt, omdat vakteams veelal 'taakspecifieke' applicaties gebruiken waarin informatie over inwoners wordt vastgelegd. Het onttrekken van informatie uit al die verschillende systemen in één overzicht, zoals we graag willen met het programma, is niet eenvoudig. Hierin zijn we afhankelijk van softwareleveranciers, toepassen van juiste standaarden en bestaande contracten.

### 4. Onvolledige en onvoldoende kwaliteit van data over onze dienstverlening

Een belangrijke succesfactor voor het behalen van de doelstellingen is het monitoren van - en het sturen op data. Zoals bijvoorbeeld het aantal doorverbonden telefoontjes naar vakteams of de afhandeltermijn van een e-mail. Op dit moment hebben we onvoldoende in beeld hoe deze informatiestromen en de bijbehorende data eruitzien. Dit maakt het sturing op deze data risicovol, omdat we niet zeker weten of we een volledig beeld hebben van werkelijkheid.

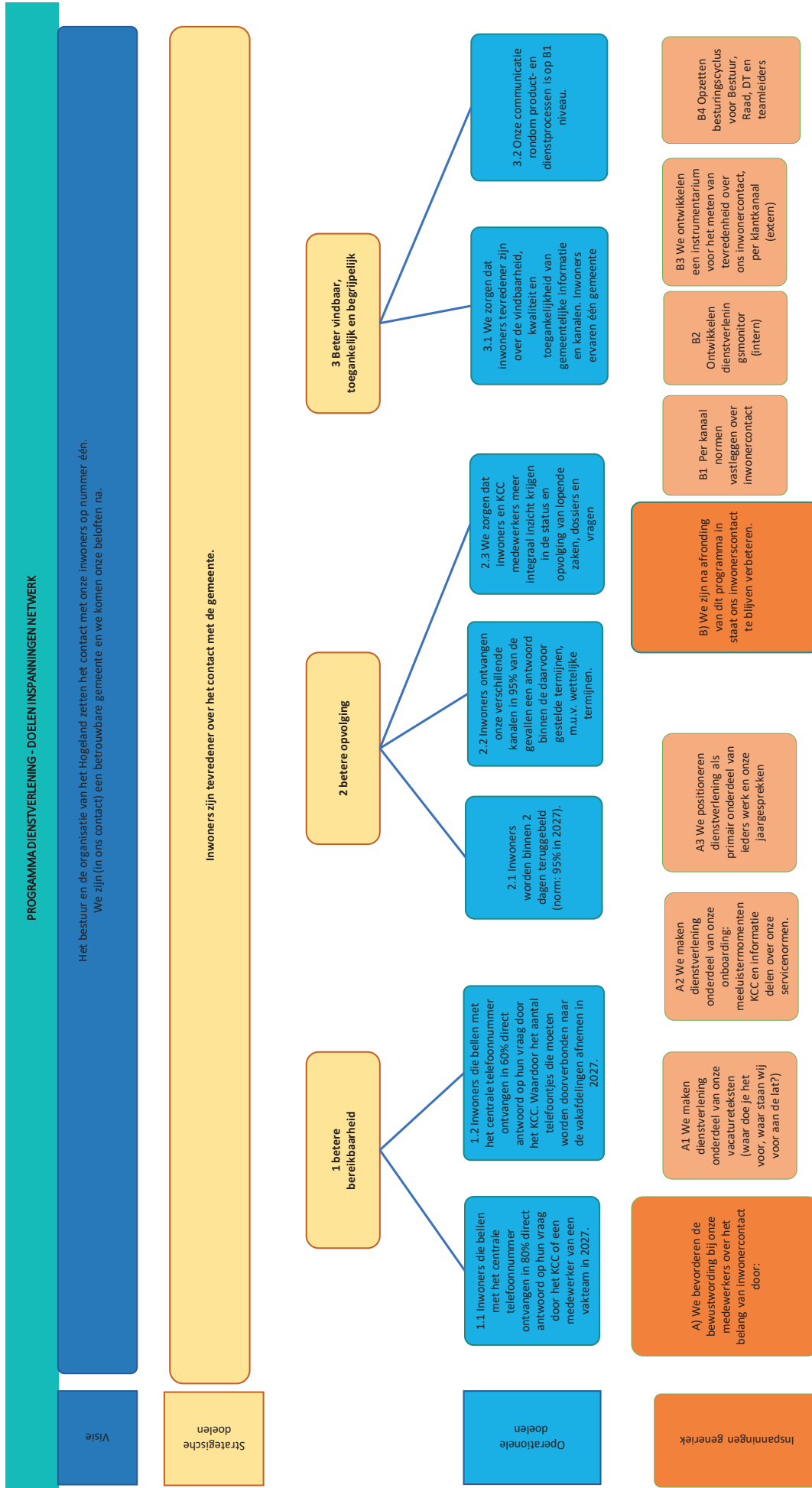
### 5. Wisselende opdrachtgevers

In een organisatie die constant in beweging is, ontkomen we er niet aan dat er verschuivingen plaatsvinden in ons bestuur. Met een nieuw bestuur en daarmee nieuwe opdrachtgevers lopen we het risico op andere verwachtingen van het programma of vertraging.

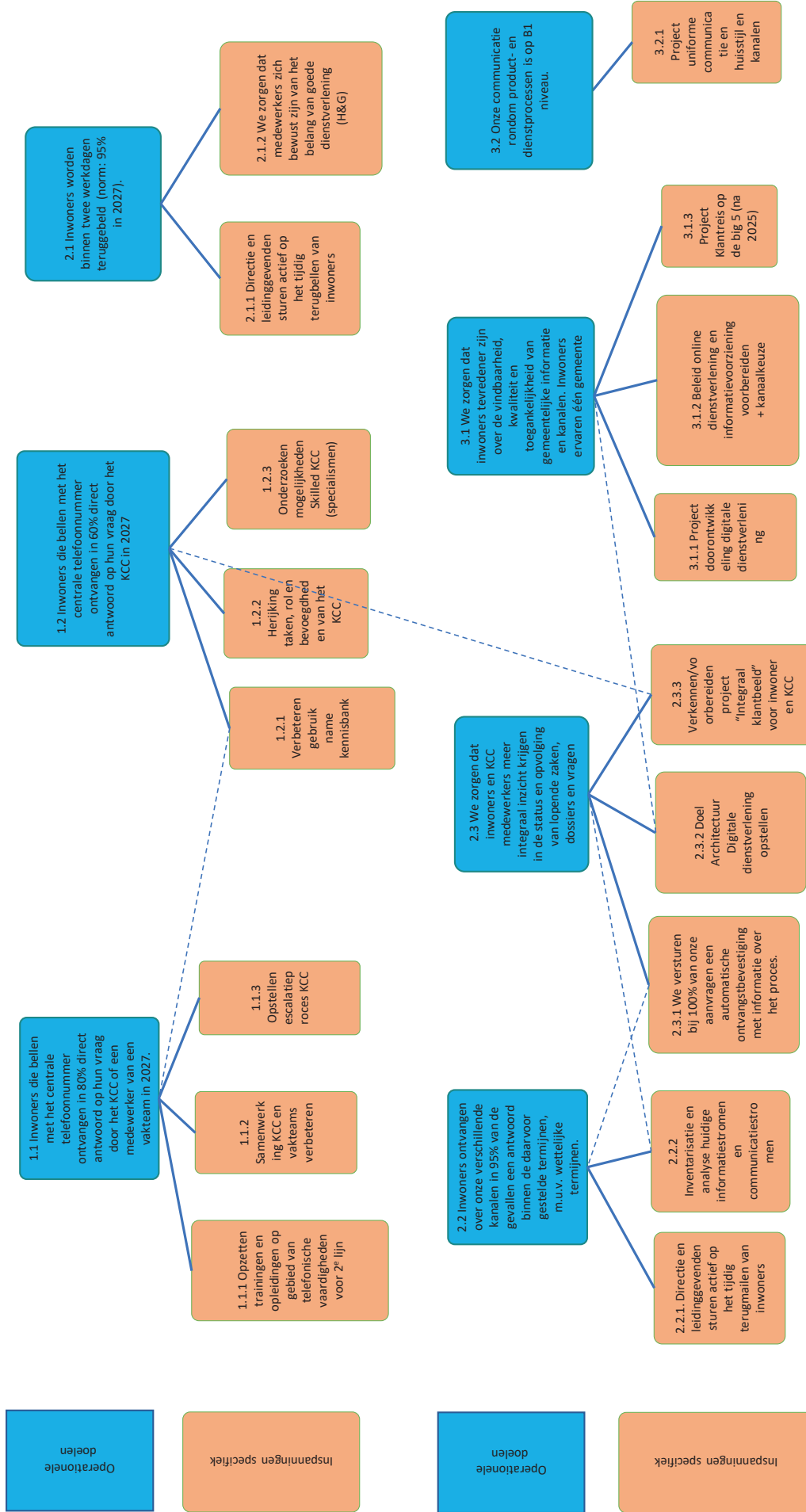
# Bijlagen

1. **DIN**
2. **Rollen en verantwoordelijkheden**
3. **Programmabegroting (2025)**

# Bijlage 1 - DIN



PROGRAMMA DIENSTVERLENING - DOELEN INSPANNINGEN NETWERK



## Bijlage 2 - Risicolog

RISICOLOG DIENSTVERLENING									
			Risico analyse			Voor maatregelen			
ID	cat	Project	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	Kans	Impact	score bruto	Impact
1	€		als het budget ontoereikend is	dan komen de doelen/resultaten in gevaar	waardoor tevredenheid onder inwoners afneemt en dit doet afbreuk aan het vertrouwen in de gemeente	3	5	15	2
2	T		als de planning wordt niet gehaald of uitloopt	dan komen de doelen/resultaten in gevaar	waardoor tevredenheid onder inwoners afneemt en dit doet afbreuk aan het vertrouwen in de gemeente	3	3	9	2
3	ORG		als de uitvoerende/ondersteunende teams onvoldoende capaciteit kunnen leveren	dan komen de doelen/resultaten in gevaar	waardoor tevredenheid onder inwoners afneemt en dit doet afbreuk aan het vertrouwen in de gemeente	5	4	20	3
4	I		verlies van focus door onvoldoende vasthouden aan de oorspronkelijke scope	dan zijn de inwoners/medewerkers HHL ontevreden	waardoor het imago van de gemeente schade oploopt	3	4	12	2
5	ORG		onvoldoende draagvlak en medewerking onder medewerkers HHL, 'verandermoeiheid door de hoeveelheid aan programma's	dan komen de doelen/resultaten in gevaar	waardoor draagvlak onder inwoners afneemt en bij medewerkers HHL nog verder afneemt	3	5	15	1
6	ORG		wisselende opdrachtgevers met andere verwachtingen	dan verschuiven de doelen en resultaten	huidige doelstellingen/resultaten worden niet behaald en hierdoor moet je het programma herijken	3	5	15	2
7	TECH		bependingen door technische haalbaarheid van oplossingen (bv integraal klantbeeld)	doelen/resultaten worden niet gehaald en gaan ook verschuiven naar wat wel haalbaar is	deels niet behalen van doelstellingen/resultaten	3	4	12	2
8	ORG		politieke druk en andere/te hoge verwachtingen qua planning en resultaten	toenemende druk op het programma	leidt tot afbreukrisico in organisatie	2	3	6	2
9	INFO		onvolledige data over dienstverlening en onvoldoende kwaliteit van data	onvolledig beeld van de doelen/resultaten	sturen op verkeerde zaken, onjuiste interventies/verbeteringen	4	3	12	2
10	ORG		onvoldoende capaciteit en kennisniveau voor analyse van gegevens	onvolledig beeld van de verbetermogelijkheden	sturen op verkeerde zaken, onjuiste interventies/verbeteringen	2	3	6	2
11	ORG		onvoldoende tijd/prioriteit van de opdrachtgever	afgeven van verkeerd beeld van de voortgang en draagvlak van het programma	resultaten voldoen niet aan de verwachting van opdrachtgever	3	4	12	1
12	ORG		onvoldoende gevoel van (proces)eigenaarschap in de organisatie	verantwoordelijkheden worden niet genomen daar waar het nodig is	deels niet behalen van doelstellingen/resultaten	3	4	12	1
13									

VOOR MAATREGELLEN			aantal	NA MAATREGELLEN			aantal
issue	16-25	1		issue	16-25	0	
actie vereist	12-15	8		actie vereist	12-15	2	
alert	6-10	3		alert	6-10	5	
in control	1-5	0		in control	1-5	5	
	<b>totaal</b>	<b>12</b>		<b>totaal</b>	<b>12</b>		

Risiko Management			Na maatregelen		
Actie	Mogelijke maatregelen/Argumentatie (+ eigenaar)	Toegepaste maatregelen	Kans	Impact	scoren etto
BEP	programmamanager + FA + BC nemen op in de Voorjaarsnota en Najaarsnota en budget wordt (deels) toegekend	programmamanager + FA + BC nemen op in de Voorjaarsnota en Najaarsnota en budget wordt (deels) toegekend	1	5	5
BEP	monitoren/sturen op de planning en evt bijsturen van de planning (programmamanager)	monitoren/sturen op de planning en evt bijsturen van de planning (programmamanager)	2	3	6
VERM	blijven prioriteren van het programma in de organisatie (zie directiebrief)	blijven prioriteren van het programma in de organisatie (zie directiebrief)	3	4	12
BEP	vasthouden aan visie en wijzigen oorspronkelijke doelstellingen in overeenstemming met visie en in overleg met programmatafel	vasthouden aan visie en wijzigen oorspronkelijke doelstellingen in overeenstemming met visie en in overleg met programmatafel	2	4	8
BEP	meer de nadruk leggen op bewustwording van de noodzaak om te veranderen en weerstand wegnemen. Uitdragen van de visie door alle managementlagen.	meer de nadruk leggen op bewustwording van de noodzaak om te veranderen en weerstand wegnemen. Uitdragen van de visie door alle managementlagen.	1	5	5
BEP	opdrachtgevers intensief betrekken in het programma en verantwoordelijk maken voor de uitkomsten	opdrachtgevers intensief betrekken in het programma en verantwoordelijk maken voor de uitkomsten	2	5	10
BEP	impact van de beperkingen inventariseren en inventariseren wat er nodig is om de technische haalbaarheid te realiseren	impact van de beperkingen inventariseren en inventariseren wat er nodig is om de technische haalbaarheid te realiseren	3	4	12
BEP	verwachtingen managen van de politiek en opdrachtgevers	verwachtingen managen van de politiek en opdrachtgevers	1	3	3
BEP	inventariseren van de informatiebehoefte en aandacht voor informatiebewustzijn en daarna de kwaliteit van data beoordelen en waarnodig actie ondernemen om de kwaliteit te verbeteren	inventariseren van de informatiebehoefte en aandacht voor informatiebewustzijn en daarna de kwaliteit van data beoordelen en waarnodig actie ondernemen om de kwaliteit te verbeteren	3	3	9
BEP	extra capaciteit vragen en kennisniveau verhogen	extra capaciteit vragen en kennisniveau verhogen	1	3	3
BEP	tijd opnemen in programmacontract	tijd opnemen in programmacontract	1	4	4
BEP	meer de nadruk leggen op bewustwording van de noodzaak om te veranderen en weerstand wegnemen. Uitdragen van de visie door alle managementlagen. Koppelen aan de sturingsvisie van HHL.	meer de nadruk leggen op bewustwording van de noodzaak om te veranderen en weerstand wegnemen. Uitdragen van de visie door alle managementlagen. Koppelen aan de sturingsvisie van HHL.	2	4	8

## Bijlage 3 - Programmabegroting (2025)

Doel	Toelichting	Uren P/W	Kosten (€)	Welk budget?
Programma dienstverlening algemeen	Programmamanager	36	99.045	Programma dienstverlening
	Programmaondersteuner	16	35.015	Programma dienstverlening
	Communicatieadviseur	8	17.680	Programma dienstverlening
Inzet programmatafel (TL + DT)	Teamleiders vakafdelingen	7	25.813	Lijnbudgetten
	Directeur dienstverlening	1	4.925	Lijnbudgetten
Bereikbaarheid	Teamleider KCC	8	24.960	Lijnbudgetten
	Medewerker KCC	12	23.130	Lijnbudgetten
	Inzet doorontwikkeling KCC	20	62.400	Programma dienstverlening
Opvolging	Informatieadviseur	18	56.554	Lijnbudgetten
	Data-analist	12	32.630	Lijnbudgetten
	* vacature Projectleider opvolging	24	64.933	Programma dienstverlening
Toegankelijkheid	Informatieadviseur	18	56.554	Overhead budget
	Data-analist	12	32.630	Lijnbudgetten
	Medewerker team online	24	64.400	Lijnbudgetten
	Communicatie medewerker	24	58.825	Lijnbudgetten
	* vacature Projectleider toegankelijkheid	24	64.933	Programma dienstverlening
Houding en gedrag	adviseur houding en gedrag	16	53.333	Lijnbudgetten
Monitoring + sturing	Data-analist	16	43.507	Lijnbudgetten
Kosten overig	Meet instrumentarium		25.000	Programma dienstverlening
	Kosten onvoorzien		50.000	Programma dienstverlening
Totaal programmabudget		128	419.007	
	15% bijdrage aan overhead-pot		51.601	
	Totaal programmabudget incl. 15% bijdrage t.b.v. overhead-pot		470.608	



# Programmacontract Dienstverlening

december 2024

Gemeente Het Hogeland

[www.hethogeland.nl](http://www.hethogeland.nl)

088 - 345 8888



gemeente  
**Het Hogeland**