

# Dienstverleningsconcept gemeente Het Hogeland



Auteurs	Jetta Post & Peter Klungel
Datum	2 november 2017
Versie	06

# Inhoud

1	Samenvatting.....	2
	Missie en motto.....	2
	Drie bewegingen.....	2
2	Inleiding.....	4
	Leeswijzer.....	5
3	Uitgangspunten in dienstverlening.....	6
	Mensen.....	6
	Middelen.....	6
	Methoden.....	6
4	Visie op Dienstverlening.....	7
	Dienstverlening met lef!.....	7
	Vanzelfsprekend digitaal.....	7
	Samen werken aan maatwerk.....	7
	Missie en motto.....	8
5	Verdieping visie.....	9
	Dienstbaar aan de samenleving.....	9
	Anders communiceren.....	9
	<i>Om de vraag</i> .....	9
	Krachten bundelen.....	9
	Face-to-face contact met inwoners.....	10
	De toekomstambtenaar.....	10
	Nieuwe afwegingskaders.....	10
	Zelfbediening wordt de nieuwe standaard.....	11
6	Drie bewegingen.....	12
	1. Hostmanship.....	12
	2. Een centrale eenheid Dienstverlening.....	12
	3. Ontwerpprincipes digitale diensten.....	14
	<i>Hoe gaan we starten op 1 januari 2019?</i> .....	15
	Hostmanship.....	15
	De centrale eenheid Dienstverlening.....	15
	Ontwerpprincipes digitale diensten.....	15
7	Servicenormen.....	16
	Servicenormen algemeen.....	16
	Landelijke normen per contactkanaal.....	16
Bijlage 1	Gerelateerde onderwerpen.....	17
Bijlage 2	Werkgroep & geraadpleegde publicaties.....	19

# 1 Samenvatting

---

Dit dienstverleningsconcept schetst in de visie op dienstverlening hoe we in de realiteit van morgen voor mensen klaar willen staan, gebaseerd op de volgende pijlers:

- Dienstverlening met lef!  
We zijn wendbaar, flexibel en denken in oplossingen. We organiseren ons om de vraag.
- Vanzelfsprekend digitaal  
Onze digitale diensten zijn zó gebruiksvriendelijk, dat mensen er de voorkeur aan geven. Minder-digivaardigen bieden we passende ondersteuning.
- Samen werken aan maatwerk  
In de samenleving zijn wij een partij naast de andere partijen. We geven mensen ruimte om veel dingen zelf te regelen.

## Missie en motto

De geschetste visie sluit aan op onze missie en ons motto. In onze missie verwoorden we waar wij als dienstverlener in geloven. Daar hoort een motto bij dat onze basishouding weergeeft:

De behoeften van inwoners, organisaties en ondernemers in Het Hogeland zijn onze drijfveer. We heten mensen welkom en geven ze ruimte.

**Dienstverlening doen we samen!**

## Drie bewegingen

De realisatie van de visie is een groeiproses. Dit proces zal een aantal jaren in beslag nemen. (afhankelijk van factoren als ondersteunende automatisering/ICT, veranderkracht van medewerkers etc.) In aanloop naar de nieuwe gemeente zetten we alvast drie bewegingen in gang<sup>1</sup>:

1. We bieden alle collega's en bestuurders een basistraining Hostmanship aan

We brengen collega's en bestuurders vaardigheden bij voor een informelere aanpak: dienstverlening vanuit het perspectief van de samenleving. Hiermee creëren we meer betrokkenheid en klantbesef. Dienstbaar zijn is niet 'U vraagt, wij draaien'. Het gaat verder dan servicegericht zijn. Dienstbaar zijn is de wil om vragen en behoeften te begrijpen en op zoek te gaan naar échte oplossingen. Hostmanship helpt om lef te tonen en écht het

---

<sup>1</sup> De inspanningen die tot nu toe in de vier gemeenten zijn geleverd om dienstverlening en werkprocessen te verbeteren én de lessen die daarbij zijn geleerd, worden meegenomen in de realisatie van deze visie op dienstverlening.

verschil te maken. Hostmanship is onderdeel van het DNA van de toekomstambtenaar. Dienstverlening doen we samen!

2. We richten een centrale eenheid Dienstverlening in

We willen bereikbaar zijn en hoogwaardige dienstverlening leveren. Daarom centraliseren we de toegangen tot alle gemeenteonderdelen, in een centrale eenheid Dienstverlening. Hier werken collega's van verschillende vakgebieden samen. Dit bevordert het integrale denken en -werken. De eenheid behandelt aanvragen, meldingen en interacties. Ook regisseert de eenheid de afhandeling daarvan via verschillende kanalen. De eenheid heeft geen fysieke entree voor inwoners. Face-to-face contacten met inwoners vinden decentraal plaats, overal in onze gemeente.

3. Digitale diensten richten we in op basis van ontwerpprincipes

Digitale dienstverlening wordt steeds belangrijker. Het moet vanzelfsprekend worden en meerwaarde bieden. Kwaliteit gaat boven kwantiteit. Techniek is ondergeschikt aan het proces. Om dat te kunnen realiseren richten we ons op de ex- en interne gebruikers en werken we met ontwerpprincipes. De principes helpen ons om bewust digitaal te handelen, gericht op gebruikers. Ze zijn leidend bij het bedenken, ontwerpen, bouwen en verbeteren van onze digitale diensten.

## 2 Inleiding

---

De gemeenteraden van BMW E hebben in 2016 besloten om vanaf 1 januari 2019 als één nieuwe gemeente verder te gaan. Samen hebben de vier gemeenten voldoende kracht om taken bestuurlijk en organisatorisch goed uit te kunnen voeren. Daarnaast is het, in deze tijd van snelle veranderingen, belangrijk dat gemeenten de vragen en behoeften van inwoners kennen, om daar adequaat op te kunnen reageren. Mensen zoeken zelf online naar ondersteuning, producten en informatie. Daarnaast blijft er behoefte aan menselijk contact. De rol van gemeenten gaat steeds meer over het communiceren *met* en faciliteren *van* de samenleving.

Het Hogeland wil een nieuwe invulling geven aan deze rol met een openbaar bestuur *dat* en een organisatie *die* dichtbij inwoners staat en integraal<sup>2</sup> samenwerkt. We zoeken een balans tussen nieuwe taken en traditionele basistaken. We reageren actief op ontwikkelingen en initiatieven uit de samenleving. Tegelijkertijd draagt Het Hogeland zorg voor wet- en regelgeving, handhaving en adequate uitvoering van de zorgplicht. Om onze dienstverlening vanaf het huidige niveau te blijven verbeteren zijn slimme keuzes en handige oplossingen nodig. Dit vraagt om innovatie en flexibiliteit.

Dienstverlening gaat over alle vormen van contact en transactie met inwoners én met elkaar. We hebben contact met inwoners in verschillende hoedanigheden: in traditionele publiekszaken, bij handhaving, tijdens bijeenkomsten, bij ondersteuning, in subsidieverlening of in samenwerkingsverbanden bij initiatieven.

Dit document biedt inzicht in hoe onze dienstverlening er in Het Hogeland uit komt te zien. We schetsen een toekomstvisie en een kader waarbinnen we onze dienstverlening vorm willen geven. Het dienstverleningsconcept is een leidraad voor de ontwikkeling en realisatie van uitvoeringsprogramma's en -plannen.

### Ruimte!

Het dienstverleningsconcept is een concretisering van *Ruimte! Toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland* (2017). Ook in dienstverlening willen we ruimte geven, ruimte krijgen en ruimte voelen:

- Ruimte voor inwoners, ondernemers en organisaties om zelf zaken met ons te regelen, initiatieven in de directe leefomgeving te realiseren en regie te houden over ondersteuning en zorg
- Ruimte voor bestuurders en medewerkers om voor complexe vraagstukken bruikbare oplossingen te bedenken

### Scope

Het dienstverleningsconcept is in de eerste plaats van toepassing op onze externe dienstverlening. Interne ondersteuning in PIOFACH-processen vallen in principe buiten de scope. De meeste uitgangspunten (zie hoofdstuk 3), zijn echter ook relevant voor onze interne dienstverlening. Hostmanship is toepasbaar in alle gevallen van contact en interactie, zowel *ex-* als *intern*.

---

<sup>2</sup> Integraal = allesomvattend. Integraal werken is een antwoord op verkokering en het onafhankelijk werken van afdelingen en teams. Het heeft betrekking op het vermogen van ons ieder om met een brede blik over afdelingsgrenzen en beleidsterreinen heen te kijken en samen te werken met collega's van verschillende disciplines.

Daar waar we spreken over *inwoner(s)* of *gebruiker(s)* bedoelen we iedereen die in welke vorm dan ook contact met ons heeft: individuele of groepen inwoners, organisaties, ondernemers, stakeholders en ketenpartners, evenals raads- en collegeleden, collega's, leveranciers etc.

## Leeswijzer

Na de inleiding benoemen we in hoofdstuk drie allereerst de uitgangspunten in onze dienstverlening. Daarna beschrijven we in hoofdstuk vier de toekomstvisie met daarin onze missie en ons motto, waarin we verwoorden *waarom* we doen wat we doen. In hoofdstuk vijf beschrijven we vervolgens *hoe* we onze dienstverlening (conform de visie) vorm willen geven. Aansluitend schetsen we in hoofdstuk zes *wat* we gaan doen om hiermee een begin te maken. In hoofdstuk zeven sluiten we af met de landelijke servicenormen. Gerelateerde onderwerpen (met toelichting) hebben we als bijlage toegevoegd.

### 3   Uitgangspunten in dienstverlening

---

De volgende uitgangspunten vormen het kader voor onze dienstverlening:

#### Mensen

- We leveren producten, diensten en ondersteuning dichtbij onze inwoners en elkaar
- We organiseren ons *om* de vraag
- We zijn flexibel, zoeken verbinding en denken in oplossingen
- We hebben speciale aandacht voor kwetsbare doelgroepen
- We creëren een vangnet voor mensen die hulp nodig hebben
- We bieden niet digi-vaardigen passende ondersteuning
- We ontmoeten inwoners persoonlijk in de dorpen
- We zijn bereikbaar via verschillende communicatiekanalen

#### Middelen

- Telefonie blijft een belangrijk communicatiemiddel
- Digitale diensten worden steeds belangrijker
- Zelfbediening en maatwerk wordt de nieuwe standaard
- Telefonie, post en digitale contactkanalen hebben één centrale entree en worden centraal afgehandeld
- Face-to-face contacten vinden decentraal plaats
- Zakelijk communiceren we vooral via e-mail
- Inwoners hebben regie over hun eigen gegevens
- Bij multidisciplinaire vraagstukken krijgen betrokkenen één aanspreekpunt
- Inwoners krijgen maximaal ruimte om zelf dingen te regelen

#### Methoden

- Contact, interactie, registratie en regie op de afhandeling van vragen organiseren we vanuit een centrale eenheid
- Alle vakgebieden waarover inwoners vragen stellen, zijn vertegenwoordigd in de eenheid
- We sluiten aan bij landelijke ontwikkelingen en richtlijnen
- Digitale diensten richten we in op basis van ontwerpprincipes
- We passen landelijke richtlijnen voor web-toegankelijkheid toe
- We meten en verbeteren onze prestaties voortdurend
- We werken plaats- en tijdonafhankelijk
- We werken op basis van expertise, kennis en competenties
- We werken met servicenormen
- Regelarm werken is ons vertrekpunt

## 4 Visie op Dienstverlening

---

We beschrijven hoe we in de realiteit van morgen, zeg 2023<sup>3</sup>, voor mensen klaarstaan. Dit is geen dagdroom of eindpunt, maar een richting. De geschetste stip op de horizon is een voortbewegend doel dat we de komende jaren steeds dichterbij willen benaderen<sup>4</sup>.

### Dienstverlening met lef!

Onze rol en positie als dienstverlener is veranderd. Onze blik is gericht op de behoeften in de samenleving en we willen onze dienstverlening voortdurend verbeteren. We werken op plaatsen en momenten waar de vraag is. Contacten en -interacties met inwoners vinden overal in de gemeente plaats. We gaan persoonlijk met mensen in gesprek of communiceren online. We maken optimaal gebruik van onze expertise, kennis en competenties.

Het registreren van contacten en het regisseren van de afhandeling van vragen organiseren we vanuit één centrale plek in onze organisatie. We hebben servicenormen vastgesteld. Daar houden we ons aan. We denken over afdelingsgrenzen heen en altijd in oplossingen. Bestuurders geven medewerkers ruimte om de grenzen van regels en beleid op te zoeken. We durven onze nek uit te steken voor een ander en voelen ons verantwoordelijk.

### Vanzelfsprekend digitaal

Mensen bepalen zelf hoe ze informatie tot zich nemen of contact met ons zoeken. Maar onze digitale diensten zijn zó gebruiksvriendelijk, dat veruit de meeste mensen er de voorkeur aan geven. Dag en nacht kunnen ze snel, eenvoudig en veilig online zaken regelen en de status daarvan volgen. Regie over eigen gegevens is daarbij het uitgangspunt.

Steeds meer mensen zijn voldoende digitaal vaardig. Maar dat geldt niet voor iedereen. Wie dat niet is, bieden we passende ondersteuning of helpen we verder via een ander kanaal. Digitale dienstverlening is geen doel op zich, maar biedt aantoonbare meerwaarde.

### Samen werken aan maatwerk

We staan midden in de samenleving en zijn deelnemer; een partij naast alle andere partijen. We zoeken verbinding met inwoners, organisaties<sup>5</sup> en ondernemers door ze actief op te zoeken. We geven mensen ruimte om veel dingen zelf te regelen. We zoeken samen naar passende oplossingen<sup>6</sup> met oog voor persoonlijke en algemene belangen.

We hebben bijzondere aandacht voor kwetsbare doelgroepen. Producten, diensten en ondersteuning leveren we dichtbij: in buurthuizen, bij bedrijven, op het werk of aan huis. Maatwerk wordt de nieuwe standaard.

---

<sup>3</sup> Bij het schrijven van deze visie hebben we vijf jaar vooruit gekeken.

<sup>4</sup> Dienstverlening doorontwikkelen is een continu proces dat we aanpassen op de ontwikkelingen en de tijdgeest.

<sup>5</sup> Dit geldt ook voor samenwerkingsverbanden zoals: Veiligheidsregio, Omgevingsdienst, Groningen Seaports etc.

<sup>6</sup> Veel kennis hebben we in huis; maar niet alles. Daarom zoeken we samenwerking op met andere partijen. Samen hebben we voldoende kennis om goede dienstverlening/ondersteuning te kunnen bieden.



## Missie en motto

De geschetste visie sluit aan op onze missie en ons motto. In onze missie verwoorden we waar wij als dienstverlener in geloven. Daar hoort een motto bij dat onze basishouding weergeeft:

De behoeften van inwoners, organisaties en ondernemers in Het Hogeland zijn onze drijfveer. We heten mensen welkom en geven ze ruimte.

**Dienstverlening doen we samen!**

## 5 Verdieping visie

---

### Dienstbaar aan de samenleving

We willen onze basistaken kwalitatief hoogwaardig uitvoeren. Denk aan wet- en regelgeving, handhaving en vergunningverlening, maar ook aan toezicht, belastingen, burgerzaken, zorg, openbare orde en veiligheid. Daarnaast blijven investeringen in de aanleg en het beheer en onderhoud van de openbare ruimte, de infrastructuur en gebouwen basistaken. We voelen ons verantwoordelijk voor onze dienstverlening, zowel bestuurlijk als operationeel. We gebruiken de ‘overheidsparticipatietrap’<sup>7</sup> om telkens opnieuw onze rol te bepalen. De trap begint met *loslaten* en loopt op naar *faciliteren*, *stimuleren*, *regisseren* en *reguleren*. We willen vooral in de middelste drie rollen bepalen hoe onze bijdrage zo goed mogelijk kan zijn.

### Anders communiceren

De manier waarop we communiceren verandert. We praten steeds vaker digitaal met elkaar bijvoorbeeld via Twitter, WhatsApp of Skype. Zakelijk communiceren we vooral via e-mail en bijvoorbeeld de Berichtenbox van mijnoverheid.nl. Indien nodig versturen we nog een papieren brief. Telefonie blijft een belangrijk communicatiemiddel.

### Om de vraag

Vragen worden steeds vaker multidisciplinair, uniek en complex<sup>8</sup>. We kunnen ze niet meer oppakken vanuit de huidige structuur met afdelingen en vakgebieden. Daarom organiseren we ons *om de vraag*. We leveren steeds vaker een flexibele bijdrage aan wisselende vraagstukken. Dat doen we in -ook steeds wisselende- rollen: soms lever je een inhoudelijke bijdrage, dan weer ben je kartrekker of stem je af met het bestuur. In multidisciplinaire vraagstukken helpen we mensen om zelf regie te houden over de geboden ondersteuning. Waar mogelijk zorgen wij voor een vast contactpersoon als direct aanspreekpunt.

### Krachten bundelen

We werken overal in de gemeente en op verschillende tijden. Onze onderlinge afstanden worden groter. Dit brengt de volgende uitdagingen met zich mee: bereikbaar zijn, uniforme informatie verstrekken, registratie, inzicht in contactmomenten, regievoering op de afhandeling van vragen en integrale samenwerking. Daarom centraliseren we de toegang tot de verschillende gemeenteonderdelen. Zo voorkomen we dat inwoners ‘geen gehoor’ krijgen of onnodig van het kastje naar de muur worden gestuurd. We bundelen onze krachten in een centrale eenheid Dienstverlening. Hier komen inwoners altijd met ons in contact<sup>9</sup>. In deze eenheid werken generalistische- en specialistische collega’s de komende jaren samen<sup>10</sup>. Zo creëren we een basis waar altijd ‘iemand thuis is’, ook als velen van ons de boer op zijn.

---

<sup>7</sup> Denkmodel van de Raad voor het openbaar bestuur (Rob).

<sup>8</sup> Daarnaast blijven er enkelvoudige vragen bestaan.

<sup>9</sup> Als inwoners over lopende zaken contact hebben met collega’s of bestuurders is direct contact uiteraard mogelijk.

<sup>10</sup> Op termijn, als digitalisering en ICT voldoende ondersteuning bieden, wordt de noodzaak om collega’s letterlijk fysiek bij elkaar te zetten minder en kan deze eenheid een meer virtueel karakter krijgen.

## Face-to-face contact met inwoners

De centrale eenheid Dienstverlening heeft geen fysieke entree voor inwoners. Specialistische loketten zijn verleden tijd. Face-to-face contact met inwoners vindt overal in onze gemeente plaats. Bij voorkeur bij mensen thuis, in buurthuizen, op een projectlocatie, bij ondernemers, etc. Daarnaast gebruiken we het bestaande netwerk van gemeentelijke gebouwen als ontmoetingsplekken. De aanvraag van basale producten waarvoor mensen nog persoonlijk moeten verschijnen (o.a. paspoort, ID-kaart, rijbewijs), blijft mogelijk in de vier gemeentehuizen<sup>11</sup>.

In de dorpen zijn verschillende collega's actief. Bijvoorbeeld vakspecialisten op het gebied van zorg, openbare ruimte of economie en collega's van de buitendienst of handhaving. Ook raads- en collegeleden worden aangesproken door de samenleving. Alle collega's<sup>12</sup> registreren contactmomenten in hetzelfde centrale (klantregistratie) systeem. Zo is regie op het klantproces mogelijk en kan de eenheid Dienstverlening (status)informatie verstrekken als mensen nadien bellen of iets op sociale media posten. De combinatie van collega's in de eenheid Dienstverlening en collega's in de dorpen vormt een solide basis om dienstverlening dichtbij inwoners te organiseren.

## De toekomstambtenaar

Lef tonen betekent je nek durven uitsteken. Het is niet dat we dingen nu niet goed doen, maar we beschrijven bewust een 'Toekomstambtenaar' om te benadrukken dat een andere houding noodzakelijk wordt: verantwoordelijkheid nemen, open staan voor- en meebewegen met ontwikkelingen. De toekomstambtenaar is wendbaar, servicegericht en zoekt altijd naar innovatieve oplossingen. Hij/zij beschikt over sociale én online vaardigheden, is creatief en past zich makkelijk aan. De toekomstambtenaar denkt en praat mee met dorps- of ondernemersverenigingen, een individu of een groep belanghebbenden. De toekomstambtenaar kijkt naar de vraag en verder: wat is de aanleiding? Wat speelt er nog meer? Welke partijen kunnen een rol spelen in de oplossing? De toekomstambtenaar is een professional met specialistische kennis van het eigen vakgebied en basiskennis van aangrenzende gebieden. De toekomstambtenaar zoekt buiten het vakgebied en de organisatie, verbinding met andere specialisten. Toekomstambtenaren gaan de boer op en zijn de fysieke aanspreekpunten voor inwoners. Maar raads- en collegeleden zijn dat ook. De toekomstambtenaar is een dienstverlener die vraagstukken in de samenleving integraal oppakt.

## Nieuwe afwegingskaders

De samenleving komt in actie en vraagt ons deel te nemen. Ons aandeel aan initiatieven is niet vrijblijvend. We willen ideeën maximaal stimuleren, maar wel binnen de grenzen van alle redelijkheid. Het is onze taak om zaken als veiligheid en rechtsgelijkheid te waarborgen. We kennen en volgen de wet maar weten ook wanneer we een hardheidsclausule<sup>13</sup> of maatwerk moeten toepassen. Klachten en bezwaren benaderen we informeel. Regelarm werken wordt ons nieuwe vertrekpunt. Op termijn transformeren procedures, beleidsregels en plaatselijke verordeningen naar nieuwe afwegingskaders, die we samen met organisaties en eindgebruikers bouwen. Dit doet een appèl op ons innovatieve vermogen en op dat van onze bestuurders.

---

<sup>11</sup> Totdat deze processen gedigitaliseerd worden.

<sup>12</sup> Collega's in de dorpen en collega's in de eenheid Dienstverlening.

<sup>13</sup> De hardheidsclausule is de mogelijkheid om af te wijken van (dwingende) wetgeving.

## Zelfbediening wordt de nieuwe standaard

Vanaf 1 januari 2019 is [www.hethogeland.nl](http://www.hethogeland.nl) dé plek waar inwoners, organisaties en ondernemers zelf online veilig zaken kunnen regelen met de gemeente. Altijd, overal en via een apparaat met een webbrowser of via een app. We streven naar geïntegreerde digitale dienstverlening met eenvoudige zelfbediening. We (her)gebruiken beschikbare data en diensten. Digitale aanvragen staan niet op zichzelf maar zijn het begin van een geautomatiseerd en transparant behandelproces.

We gebruiken de basisregistraties, geldende standaarden en overheidsvoorzieningen om onze digitale diensten te voeden, te beveiligen en de kwaliteit en groei ervan te bevorderen. De landelijke Digitale Agenda 2020 geeft ons richting. We maken doelmatig gebruik van landelijke voorzieningen. We laten onnodige drempels weg en houden alleen datgene over waarvan we kunnen aantonen dat het probleemloos werkt. We passen de richtlijnen voor web-toegankelijkheid consequent toe. Hierdoor kunnen ook minder digitaal-vaardigen en mensen met een functiebeperking er mee overweg. We helpen mensen die moeite hebben met online diensten doormiddel van voorlichting en coaching.

Wat we digitaal aanbieden moeten gebruikers zelfstandig, eenvoudig en veilig kunnen afronden. We meten continu waar gebruikers naar op zoek zijn en vragen waar ze waarde aan hechten bij het gebruik van online dienstverlening. Als een proces (voor een doelgroep) ongeschikt blijkt om volledig digitaal aan te bieden, doen we dat niet.

## 6 Drie bewegingen

---

In aanloop naar de nieuwe gemeente zetten we drie bewegingen in gang<sup>14</sup>:

1. We bieden alle collega's en bestuurders een basistraining Hostmanship aan
2. We richten een centrale eenheid Dienstverlening in
3. We ontwikkelen onze digitale diensten op basis van vijf ontwerpprincipes

### 1. Hostmanship

Dienstbaar zijn is niet 'U vraagt, wij draaien'. Het gaat verder dan servicegericht zijn. Dienstbaar zijn is de wil om vragen en behoeften te begrijpen en op zoek te gaan naar échte oplossingen.

Het verschil zit hem in het gevoel dat mensen na afloop van het contact bij blijft. Hostmanship is een samenvoeging van de Engelse termen *hospitality* (gastvrijheid) en *craftmanship* (vakmanschap). Er is geen Nederlandse vertaling die de lading van dit woord dekt. Hostmanship is een sterke filosofie en methodiek voor het ontwikkelen van mensgerichte dienstverlening gebaseerd op zes principes:

- Dienen
- Het geheel zien
- Verantwoordelijkheid nemen
- Dialoog voeren
- Consideratie
- Kennis hebben

Hostmanship helpt ons om lef te tonen en écht het verschil te maken. We leren collega's vaardigheden voor een informelere aanpak door iedereen in 2018 de basisprincipes van Hostmanship bij te brengen: dienstverlening vanuit het perspectief van de samenleving. Hostmanship zit in het DNA van de toekomstambtenaar.

### 2. Een centrale eenheid Dienstverlening

We richten een centrale eenheid Dienstverlening in. Dit is een samenwerkingsvorm in de organisatie waarbij medewerkers van verschillende disciplines tijdens kantooruren, op toerbeurt, in één ruimte met elkaar samen werken. Collega's werken afwisselend in de eenheid en op locatie. In de centrale Eenheid worden inwonersvragen snel en deskundig beantwoord of in behandeling genomen. Met collega's in de eenheid en collega's in de dorpen kunnen we dienstverlening altijd dichtbij inwoners organiseren.

De eenheid informeert de samenleving, communiceert met inwoners en registreert contactmomenten. Ook regisseert zij de afhandeling van vragen. De eenheid is in eerste instantie verantwoordelijk voor de centrale entrees van de kanalen: telefonie, e-mail, post, website en de sociale media Facebook en Twitter. Afgestemd op de vraag, breiden we dit aanbod de komende jaren uit. Bijvoorbeeld met een live-chat, WhatsApp, Instagram, een gemeente App, sms of

---

<sup>14</sup> In bijlage 1 benoemen we daaraan gerelateerde randvoorwaarden.

FaceTime. Via welk kanaal inwoners ons ook benaderen, ze komen altijd direct met ons in contact<sup>15</sup> en worden (verder) geholpen.

### Drie units

De eenheid bestaat uit drie groepen medewerkers (units): een groep voor de aanname en afhandeling van telefonische en digitale klantcontacten (Informatie), een groep specialisten om een vakinhoudelijke bijdrage te leveren (Expertise) en een redactionele groep voor monitoring van actualiteiten en ontwikkelingen in de gemeente (Nieuws). Met deze dagelijkse bezetting kunnen we klantvragen sneller en beter beantwoorden en bevorderen we het integrale werken. Hieronder lichten we deze drie groepen nader toe:

### Dienstverlening in Het Hogeland



#### ○ Unit Informatie

In de unit Informatie werken generalistische medewerkers die informatie verstrekken, vragen afhandelen en meldingen in behandeling nemen. Ook registreert de unit contactmomenten, zet complexe verzoeken door naar de eenheid Expertise en voert zij regie op de afhandeling van vragen. Collega's in deze unit zijn ons visitekaartje en staan garant voor een vriendelijke begroeting.

#### ○ Unit Expertise

De unit Expertise wordt dagelijks bemenst door een vertegenwoordiging van specialistische collega's. Alle vakgebieden waarover vragen (kunnen) worden gesteld, zijn vertegenwoordigd. Vakspecialisten werken op toerbeurt een dag of dagdeel in de eenheid. Wie daar dienst heeft neemt als eerste aanspreekpunt voor zijn/haar vakgebied alle inkomende vragen en verzoeken in behandeling. Vakspecialisten in de unit zijn de schakel tussen de eenheid Dienstverlening en hun vakcollega's elders in de gemeente.

#### ○ Unit Nieuws

De unit Nieuws wordt bemenst door een vertegenwoordiging van collega's van communicatie, persvoorlichting en de website. Zij monitoren wat er speelt in de gemeente en verzorgen de webcare. Iedereen houdt zijn eigen werkprocessen, maar als er veel vragen over hetzelfde onderwerp binnenkomen, wordt de unit actief. Issues worden tijdig gesignaleerd en de unit reageert proactief met een eenduidig verhaal via alle kanalen.

<sup>15</sup> Over lopende zaken kunnen inwoners ook rechtstreeks contact hebben met een behandelaar, afdeling of de portefeuillehouder.

### 3. Ontwerpprincipes digitale diensten

Dienstverlening gaat over alle vormen van contact en interactie met mensen. Digitale dienstverlening is in de visie een aparte pijler, want het vergt een specifieke aanpak om inwoners online goed van dienst te kunnen zijn. We willen dat mensen online eenvoudig zelf iets kunnen opzoeken of regelen. Digitale diensten moeten vanzelfsprekend worden en meerwaarde bieden. Kwaliteit gaat boven kwantiteit. Techniek is ondergeschikt aan het proces.

Om dat te kunnen realiseren is het belangrijk dat we ons altijd op de gebruikers (zowel ex- als intern) richten. Wij zijn pas tevreden als zij dat zijn. Het is niet makkelijk om daar te komen. Ook hier is innovatie, meer maatwerk en lef voor nodig. Om de organisatie(s) op één lijn te krijgen spreken we af waar we ons aan willen houden bij het ontwikkelen van digitale diensten. En ontwikkelen doen we altijd samen. Op een professionele manier en zonder digitale achterdeuren.

We gaan daarom voortaan werken op basis van vijf ontwerpprincipes. Deze principes zijn leidend bij het bedenken, ontwerpen, bouwen en verbeteren van onze digitale diensten. Het is de kwalitatieve meetlat voor onze digitale aanwezigheid als dienstverlener. Deze principes helpen ons om bewust digitaal te denken en te handelen in het belang van onze gebruikers. [www.hethogeland.nl](http://www.hethogeland.nl) komt tot stand met behulp van deze principes. Een basis die op orde is, wordt ons vertrekpunt voor een digitaal volwassen gemeente.

#### Ontwerpprincipes digitale diensten

1. **Focus op de gebruikers**  
Maak iets wat gebruikers willen en niet jijzelf, de organisatie of een leverancier
2. **Meet, weet en verbeter**  
Ga uit van feiten en niet van aannames. Doe gebruiksonderzoek en benut de verkregen inzichten om te verbeteren
3. **Hou het eenvoudig**  
Online is zelfbediening. Voorkom dat gebruikers afhaken door moeilijke teksten en ingewikkelde formulieren
4. **Maak het gunstig**  
Zorg dat het digitale kanaal aantoonbare voordelen biedt ten opzichte van andere kanalen en overtuig mensen daarvan
5. **Denk doelmatig**  
Niet alles is zomaar geschikt om te digitaliseren. Breng daarom gebruikersbehoefte, complexiteit, veiligheid en kosten met elkaar in balans

## Hoe gaan we starten op 1 januari 2019?



### **Hostmanship**

Bij de start van de nieuwe organisatie zijn de principes bij iedereen bekend. Dat doen we door alle medewerkers en bestuurders in 2018 een basistraining aan te bieden. Deze training is een eerste kennismaking met deze filosofie. Hiermee zitten de principes nog niet in ons DNA. Dat komt pas als we als organisatie écht met Hostmanship aan de slag gaan. Op 1 januari 2019 doet iedereen nog gewoon 'zijn of haar ding', maar wél met de zes principes in het achterhoofd. Koplopers zullen Hostmanship dan al voorzichtig toepassen en uitdragen. De basistraining krijgt in de nieuwe organisatie een vervolg en interne trainers worden opgeleid. Zo groeien we de komende jaren door naar de Hostmanship-organisatie die we willen zijn.

### **De centrale eenheid Dienstverlening**

De unit Informatie is ingericht met callcenter-werkplekken. Deze unit is op 1 januari 2019 operationeel en we zijn telefonisch bereikbaar! Hier werken collega's van de huidige teams receptie/telefonie. Deze collega's nemen alle binnenkomende telefoontjes in behandeling. De taken blijven in eerste instantie hetzelfde; ze worden alleen op een andere plek uitgevoerd. Deze collega's werken straks in de unit Informatie én bij de bestaande recepties.

De unit Expertise is ingericht met werkplekken. Daar brengen we vanaf 1 januari 2019 vertegenwoordigers van vakafdelingen samen. Specialistische collega's zijn daar het telefonische aanspreekpunt voor vragen over dit vakgebied. Ook pakken ze vragen op die per e-mail over dit vakgebied worden gesteld. Meedraaien in de eenheid is nieuw: in plaats van werken op de eigen afdeling, naast collega's uit het eigen team, werken collega's nu één dag(deel) in de eenheid Dienstverlening. Hier is het beantwoorden van klantvragen de eerste prioriteit. Collega's van bijvoorbeeld de teams Wmo, Belastingen, Ruimte, Burgerzaken en Participatie zitten en werken naast elkaar. Tussen de telefoontjes en e-mails door doen collega's hun eigen werk. Dat is soms lastig als de telefoon steeds rinkelt, maar daar staat tegenover dat teamgenoten de overige dagen hetzelfde doen. Wie niet in de eenheid werkt, krijgt nauwelijks telefoontjes en kan lekker doorwerken. Deze collega's werken behalve een dag(deel) in de unit Expertise, gewoon elders in onze panden of op locatie.

In de unit Nieuws rouleren communicatiecollega's. Zij monitoren de sociale media en anticiperen daarop als het nodig is. Ook zij zijn beschikbaar voor inwonersvragen en voeren tussendoor eigen taken uit. Deze collega's werken behalve een dag(deel) in de unit Nieuws, ook gewoon elders in onze panden of op locatie.

In eerste instantie brengen we collega's dus alleen fysiek bij elkaar, zodat we elkaar letterlijk kunnen vinden om inwoners zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn.

### **Ontwerpprincipes digitale diensten**

We passen de ontwerpprincipes al toe in de totstandkoming van het digitale dienstverleningskanaal van Het Hogeland. In samenhang met de andere projecten is de werkgroep Digitale Dienstverlening aan de slag gegaan met het digitale vraagstuk. Dit doen ze door (gebruikers)onderzoek te doen, gesprekken te voeren en de nodige kennis over te brengen op medewerkers en bestuurders over digitale overheidscommunicatie en digitale dienstverlening. Hierbij is ook veel aandacht voor webmanagement en de wijze waarop het georganiseerd zou moeten worden om de doelen van de nieuwe organisatie te kunnen bereiken.

Hiermee leggen we een basis voor alle vervolghostandpunten zodat er in 2018 gebouwd kan worden aan het digitale dienstverleningskanaal van Het Hogeland: [www.hethogeland.nl](http://www.hethogeland.nl). Medio oktober 2018 wordt de website al ingezet als verkiezingsplatform. Op 1 januari 2019 gaat de nieuwe gemeentelijke website live.



## 7 Servicenormen

---

We willen inwoners en elkaar zo goed mogelijk van dienst zijn. Snel, deskundig en met de menselijke maat. Het hanteren van servicenormen helpt daarbij. Daarom maken we afspraken met elkaar, bijvoorbeeld over afhandeltermijnen. Zo weten inwoners en collega's wat ze kunnen verwachten en waarop ze ons kunnen aanspreken. We werken alleen met normen die we kunnen meten. We waken ervoor dat de norm ons doel wordt.

### Servicenormen algemeen

- Inwoners kiezen zelf hoe ze ons benaderen (telefoon, e-mail, brief, sociale media of op locatie)
- Inwoners hebben recht op correcte, volledige en actuele informatie. Bij een gerichte (aan)vraag stemmen wij informatie af op de persoonlijke situatie
- Inwoners kunnen ervan op aan dat wij hun privacy respecteren en vertrouwelijk omgaan met hun gegevens

### Landelijke normen per contactkanaal

We nemen de minimum branchenormen als uitgangspunt (zie kader). Op basis van deze normen stellen we uiteindelijk voor alle contactkanalen onze eigen Hogeland-normen vast. Die normen monitoren we periodiek in onze registratiesystemen en door middel van klantonderzoeken. Op basis van deze resultaten scherpen we onze normen de komende jaren aan en breiden we ze uit.

#### Minimum branchenormen

- Website  
De gemeentelijke website is toegankelijk voor alle bezoekers en de verbinding is altijd beveiligd.
- Telefoon  
We zijn iedere werkdag bereikbaar. Als we niet direct kunnen antwoorden, bellen we binnen twee werkdagen terug.
- E-mail  
Inwoners kunnen ons 24/7 mailen en ontvangen binnen vijf werkdagen een reactie. Als we niet binnen deze termijn kunnen antwoorden, laten we weten wanneer we dat wél kunnen.
- Post  
Inwoners die ons schrijven krijgen binnen zes weken een reactie. Als we niet binnen deze termijn kunnen antwoorden, laten we weten wanneer we dat wél kunnen.
- Facebook en Twitter  
Tijdens kantooruren reageren we binnen twee uur op vragen.

## Bijlage 1 Gerelateerde onderwerpen

In onderstaande tabel benoemen we de gerelateerde onderwerpen in alfabetische volgorde.

Onderwerp	Organisatie-element(en)	Toelichting
Berichtenbox	Middelen	De correspondentie die we versturen via mijnoverheid heeft dezelfde juridische waarde als papieren post.
Blockchain-achtige toepassingen	Middelen	Interdisciplinaire vraagstukken worden parallel opgepakt/ behandeld en als het nodig is, enkelvoudig gecheckt. Zo houden we afhandeltijden kort. De voortgang is zichtbaar voor iedereen die eraan werkt.
Coachend management	Mensen, Methoden	Collega's in hun kracht zetten. Collega's ervaren vertrouwen om te doen wat ze doen.
Commitment van Bestuur en Management	Mensen, Methoden	Is noodzakelijk. Bestuurders en managers hebben een voorbeeldfunctie en zijn ambassadeur van de nieuwe werkwijze.
Communicatie	Mensen	Communicatie over de veranderingen om draagvlak te creëren.
Competenties	Mensen	We ontwikkelen competentieprofielen. Collega's krijgen de kans zich hierin te ontwikkelen.
Contentbeheerstructuur	Mensen, Methoden	Teams zijn verantwoordelijk voor het actueel houden van web content. De eenheid Dienstverlening voert de regie hierop.
Digi-vaardig en digi-veilig	Mensen	We zijn allemaal digi-vaardig en denken en handelen digi-veilig.
Eén gemeente; één gebied	Mensen	We werken allemaal in hetzelfde gebied. Er zijn geen wijken of vlekken (op basis van de oude gemeentegrenzen).
Eén team; één taak	Mensen	Alle leden van een team kunnen op hoofdlijnen hetzelfde en kunnen informatie verstrekken over elkaars lopende zaken.
E-herkenning / Idensys / DigiD	Middelen	Elektronische identificatie voor toegang tot digitale diensten uitwisseling van persoonlijke informatie.
Faciliteren ontmoetingsplekken	Middelen	De publiekshallen transformeren naar seats2meat-achtige ontmoetingsplekken, vrij toegankelijk voor inwoners en collega's.
Flexibele inzet	Mensen, Methoden	Binnen bepaalde kaders en in overleg met de organisatie, bepaal je zelf waar en wanneer je werkt.
Generieke profielschetsen en teamprofielen	Mensen	Algemene generieke profielen voor collega's en specifieke generieke teamprofielen passend bij bepaalde expertises.
Goede ondersteunende ICT	Middelen	Beschikking over de juiste devices met toegang tot alle benodigde systemen, is een vereiste om plaats- en tijd-onafhankelijk te kunnen werken.
Informatie proactief verspreiden	Methoden	Informatie over issues in de samenleving (wegversperring, gladheid etc.) proactief verspreiden via alle kanalen.
Informatieveiligheid en privacy	Middelen, Mensen	We gaan zorgvuldig, veilig en vertrouwelijk om met het verzamelen, bewaren, beheren en gebruiken van persoonsgegevens.
Integrale informatie	Middelen	We werken digitaal samen in een zaaksysteem.
Integrale teams	Mensen	Teams, gevormd door professionals met verschillende expertises, herkenbaar in de dorpen, bieden ondersteuning op maat. In samenspraak met de inwoner, het sociaal netwerk, en/of burgerinitiatieven wordt de ondersteuning zoveel mogelijk dichtbij de inwoners gerealiseerd.
Integrale toegang	Mensen	Inwonersvragen aan de gemeente kunnen ook via andere organisaties binnenkomen. De vakafdeling waar het onderwerp van de vraag thuis hoort, zorgt voor goede doorgeleiding en registratie.
Intranet altijd actueel	Middel	Intranet wordt de belangrijkste interne informatiebron, met een actueel smoelenboek (bereikbaarheidsgegevens) en een serviceplein (bedrijfsvoerings-zaken). Er is een directe koppeling met Outlook.
Kennis & kunde continu updaten	Mensen	Iedereen is verantwoordelijk voor het onderhouden van kennis en het ontwikkelen van expertise. Daarin de beste willen zijn, is een natuurlijke drijfveer.

Kruisbestuiving in kanaalgebruik	Mensen, Methoden, Middelen	Welk kanaal mensen ook gebruiken, wij schakelen tussen kanalen en gaan (verder) in gesprek via het kanaal dat het beste past bij de vraag.
Maximale bereikbaarheid	Mensen, Methoden	Maximale bereikbaarheid (extern, intern en persoonlijk).
Outlookagenda's open	Middelen, Mensen	Outlookagenda's zijn voor alle collega's opengesteld. We kunnen zien, wie wat wanneer doet op het werk.
Prestaties continu verbeteren / Meten is weten	Methoden, Mensen	We monitoren onze prestaties en naleving van de service-normen structureel en nemen ideeën en tips serieus. Hiermee verbeteren we onze dienstverlening voortdurend.
Projectinformatie ontsluiten	Middelen, Methoden	Oplossing zoeken voor dynamische verspreiding van informatie over projecten.
Raadplegen informatie	Middelen	Altijd en overal gemeentelijke informatie en gegevens kunnen raadplegen.
Realiseren visie als opdracht	Mensen, Methoden	Het management krijgt de opdracht mee om te sturen op basis van het dienstverleningsconcept in plaats van op vakinhoud.
Servicebesef backoffice	Mensen	Dienstverlening doen we samen. Alles wat we voor/met elkaar doen, draagt bij aan een oplossing voor onze inwoners.
Servicenormen	Middelen	Beloften over onze service, waarin we inwoners en collega's laten weten waar ze aan toe zijn.
Slanke processen	Methoden	Processen zijn uniform, simpel en kort, zowel extern als intern (vraag, behandeling, besluit, levering).
Systemen gekoppeld	Middelen	Systemen en applicaties moeten met elkaar kunnen communiceren.
Techniek op orde	Middelen	Telefoons waarmee doorverbinden eenvoudig is, kunnen zien of iemand aan het werk is en waar, terugvalvoorziening naar de eenheid Dienstverlening etc.
Toptaken website		We bieden alleen informatie aan waar inwoners daadwerkelijk behoefte aan hebben.
Vindbare informatie	Middelen	Mensen zoeken via google naar informatie en komen zo overal op de site. Informatie moet via alle ingangen vindbaar zijn.
Vraaggericht werken	Middelen, Methoden, Mensen	Bij vraaggericht werken is alle informatie over de behandeling van een zaak aan die zaak gekoppeld en voor alle betrokkenen toegankelijk.
Vrije kanaalkeuze (met kanaalverleiding)	Middelen	Mensen kiezen zelf welk kanaal ze willen gebruiken. We zetten wél in op verleiding naar digitaal.
Webcare	Middel	Serviceverlening via internet/sociale media.
Website = centrale kennisbron	Middel	Medewerkers gebruiken de website als informatiebron. Hij/zij ziet wat inwoners ook zien (transparantie) plus een extra tabblad voor aanvullende info.

## Bijlage 2 Werkgroep & geraadpleegde publicaties

### Werkgroep

Collega	Gemeente	Functie	E-mail	Telefoon
Wubbo Haaijer	Bedum	Hoofd VROM	<a href="mailto:w.haaijer@bedum.nl">w.haaijer@bedum.nl</a>	06 53885790
André Zweers	Bedum	Medewerker VROM	<a href="mailto:a.zweers@bedum.nl">a.zweers@bedum.nl</a>	06 23558633
Petra de Vries	De Marne	Beleidsmedewerker Toerisme, Ruimte, Ondernemers	<a href="mailto:p.devries@demarne.nl">p.devries@demarne.nl</a>	06 44803872
Jantien Buitenkamp	Winsum	Teamhoofd WMO	<a href="mailto:j.buitenkamp@winsum.nl">j.buitenkamp@winsum.nl</a>	06 51165267
Simone Klein	Winsum	Communicatieadviseur	<a href="mailto:s.klein@winsum.nl">s.klein@winsum.nl</a>	06 20186761
Amy Rutgers	Winsum	Medewerker KCC	<a href="mailto:a.rutgers@winsum.nl">a.rutgers@winsum.nl</a>	06 41061674
Peter Klungel	Eemsumond	Webmaster	<a href="mailto:p.klungel@eemsumond.nl">p.klungel@eemsumond.nl</a>	06 10940158
Anja Peters	Eemsumond	Medewerker KCC	<a href="mailto:a.peters@eemsumond.nl">a.peters@eemsumond.nl</a>	0610499737
Marianne Waterman	Eemsumond	Beleidsuitvoerder	<a href="mailto:m.waterman@eemsumond.nl">m.waterman@eemsumond.nl</a>	06 57133762
Jetta Post	Eemsumond	Teamleider Publiekszaken	<a href="mailto:j.post@eemsumond.nl">j.post@eemsumond.nl</a>	06 11433937

### Geraadpleegd

Publicatie	Schrijver	Jaar
Ruimte! Toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland	BMWE	2017
Visievorming herindeling BMWE medewerkers	Enigma Research	2017
Visievorming herindeling BMWE inwoners	Enigma Research	2017
Visiedocument Overheidsbrede dienstverlening 2020!	VDP	2014
ALLE herindelingsprojectopdrachten en conceptstukken	BMWE collega's	2017
Uitvoeringsagenda	VDP	2015
Digitale Agenda 2020	VNG/KING	2015
Publicatie Vraag & Antwoord Samen Organiseren Door en voor gemeente	VNG	2017
De Staat van gemeenten 2017	VNG	2017
Dienstverlening 2025 Nederlandse gemeenten in een nieuwe relatie met de digitale samenleving	Denktank Digitale Samenleving	2016
Handreiking Informatiebeveiliging	KING/VNG	2016
10 Werkende elementen van regeldrukreductie	KING/VNG	2016
Digiprogramma 2017	Digi commissaris	2017
Kadernota 'Werken in integrale teams BMWE'	Tineke Veldhuis	2017
Visiedocument 'Werken in sociale teams in het sociaal domein in de nieuwe gemeente Het Hogeland'	Tineke Veldhuis	2017
De Generieke Digitale Infrastructuur (GDI)	Digi commissaris	2017
Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA)	ICTU	2017
Open ICT-standaarden	Forum Standaardisatie	2017
Digikoppeling	Logius	2017
Visie I&A Hogeland	I&A BMWE	2017
Communicatiestrategie Mijn Hogeland	Cathelijne van der Heijden	2017
Web Self-Service Management Principles and Business Case	Gerry McGovern	2014
Diverse dienstverleningsconcepten van andere gemeenten	Diverse gemeenten	2017