



aan	Gemeenteraad via Presidium
opsteller	College via Michiel van Kruijsbergen
datum	november 2017
bijlage	-
onderwerp	Werkconferentie organisatieontwikkeling, deel II – toekomst dienstverlening <i>Wat is nodig om dienstverlening op het gewenste niveau te krijgen?</i>
Versie	Definitief v1.0

Inleiding

“Ik wil makkelijk mijn verhuizing door kunnen geven aan mijn gemeente”

“De buitenruimte moet er gewoon netjes uitzien en als ik iets meld dan wil ik geen gedoe erover maar dat het opgelost wordt”

“De gemeente moet meer oog hebben voor wat speelt in onze buurt”

“Wanneer kan ik snel, digitaal zaken doen met mijn gemeente”

“Het aanvragen van vergunningen is soms best wel lastig. Bovendien krijg ik bij de ene vergunning een brief en bij de andere niet. Hoe weet ik dan waar ik aan toe ben? Kan dat niet anders?”

...

Er gaat veel goed bij de gemeente. Toch kan de dienstverlening altijd beter. En soms moet het beter, sneller, mooier, vriendelijker, rechtvaardiger, simpeler – zoals mensen in bovenstaande voorbeelden vragen. Het verbeteren van de dienstverlening is één van de belangrijkste onderdelen van de organisatieontwikkeling. We spreken in de werkconferentie graag met u over het gewenste niveau en hoe daar te komen.

Werkconferentie organisatieontwikkeling

Op 14 november vindt er een bijeenkomst plaats van de Werkconferentie Organiseatieontwikkeling, als vervolg op de bijeenkomsten van 24 augustus en 4 oktober. Gegeven het belang en de complexiteit van het onderwerp hebben we afgesproken dit onderwerp niet op één avond te bespreken, maar hiervoor meer tijd te nemen in de vorm van een werkconferentie organisatieontwikkeling.

Op de bijeenkomst van 24 augustus is dit traject voorbereid door de behoefte van de raad te bespreken. De daar gestelde vragen hebben we vervolgens geclusterd in verleden, heden en toekomst. Op de bijeenkomst van 4 oktober hebben we het gehad over verleden en heden. We hebben lering getrokken van het verleden en zijn ingegaan op het belang van permanente organisatieontwikkeling om de samenleving, het bestuur en de medewerkers goed van dienst te kunnen zijn. Op de bijeenkomst van 14 november stellen we voor in te zoomen op de toekomst van de dienstverlening aan de samenleving. De agenda voor die avond biedt niet de mogelijkheid ook de organisatieontwikkeling ten behoeve van bestuur en medewerkers aan bod te laten komen. Daar willen we 12 december voor benutten.



In dit document

In dit document vindt u de schriftelijke beantwoording van de vragen gerelateerd aan de bijeenkomst van 14 november: toekomst dienstverlening. De beantwoording van de vragen wordt in drie hoofdstukken uitgewerkt.

Hoofdstuk 1: Adequate dienstverlening

In dit onderdeel gaan we in op doelstelling 1 van de WOW organisatievisie voor dienstverlening: adequate dienstverlening. Wat is dat precies? Wat willen we bereiken? Wat gaan inwoners merken?

Daarna gaan we in op hoe we dit doel willen bereiken. Zo willen we investeren in digitalisering, één van de manieren om dit te doen is het invoeren van het Zaakgericht Werken (ZGW).

Vervolgens schetsen we een voorbeeld. Dit voorbeeld zal ingaan op het proces Meldingen Openbare Ruimte (MOR) en komt daarmee naast het voorbeeld dat we 4 oktober hebben ingebracht met betrekking tot Vergunningen, Handhaving en Toezicht (VTH). Met de MOR illustratie laten we zien hoe MOR was ingericht, hoe het nu gaat en hoe we willen dat het gaat. Dit alles vanuit het effect voor de burger en beschreven in termen van proces, mensen en ICT.

Hoofdstuk 2: Participatie

In dit onderdeel gaan we in op doel 2 van de WOW organisatievisie voor dienstverlening: participatie, het verbeteren van onze faciliterende rol bij inwonerinitiatieven; en doel 3: het verbeteren van het uitoefenen invloed op het bestuur vanuit de samenleving. Ook hier wat is dat precies? Wat willen we bereiken? Wat gaan inwoners merken?

Daarna gaan we in op hoe we dit doel willen bereiken. Zo willen we de externe oriëntatie vergroten, midden in de samenleving staan, één van de manieren om dit te doen is het invoeren van het Gebiedsgericht Werken (GGW).

In het voorbeeld zullen we verder ingaan op de pilot voor het Gebiedsgericht Werken.

Hoofdstuk 3: Financieel

Op 4 oktober hebben we gesproken over het structurele karakter van organisatieontwikkeling. Dit onderwerp is onderdeel van de taskforce organisatie. In dit hoofdstuk vindt u een indicatie van de geschatte structurele investeringen waar de taskforce mee verder kan gaan. Daarnaast is voor het 'overbruggingsjaar' 2018 incidenteel geld nodig, daarom vindt u ook een opgave voor het overbruggingsjaar 2018. Belangrijk hierbij is aan te geven dat Woerden te kampen heeft met achterstallig onderhoud op organisatieontwikkeling. Een jaar stilstand doet de organisatie geen goed en beperkt de mogelijkheden om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. In dit document zal een indicatie worden opgenomen voor de geschatte structurele investeringen en zal er een opgave worden gedaan voor het overbruggingsjaar 2018.

Beantwoording vragen

1. Adequate dienstverlening

1.1 Wat is het en wat willen we bereiken?

Wat is het precies? Hoe doen we het nu? Wat willen we bereiken? Wat gaan inwoners ervan merken?

Wat is het precies? Het leveren van adequate dienstverlening is de samenleving bedienen op het niveau dat de Woerdense samenleving van de gemeente verwacht. Sleutelwoorden voor een adequate dienstverlening zijn, gemak, snelheid, kwaliteit en transparantie als het gaat over de wijze waarop inwoners en ondernemers het aanvragen en afhandelen van door de Gemeente geboden diensten ervaart. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het adequaat oppakken van Meldingen Openbare Ruimte en het regelen van vergunningsaanvragen.

Het palet aan dienstverlening van een gemeente is omvangrijk, zo ook van Woerden. We leveren zo'n 400 unieke diensten aan de samenleving. Deze diensten zijn onder te verdelen in de volgende clusters:

- Afval & reiniging
- Belastingen
- Bezwaarschriften
- Leerplicht
- Projecten en beheer (meldingen) openbare ruimte
- Projecten ruimte
- Publieksdiensten, waaronder het Klant Contact Centrum (KCC)
- Sociaal
- Subsidies
- Toezicht & handhaving
- Vergunningen

Hoe doen we het nu? De kwaliteit van de geleverde dienstverlening is wisselend. We kunnen stellen dat we op het moment niet altijd voldoen aan het niveau van dienstverlening wat de Woerdense samenleving mag verwachten. Als een inwoner of ondernemer een vergunning aanvraagt bijvoorbeeld dan heeft hij/ zij geen zicht op wat er vervolgens met de aanvraag gebeurt. Vervolgens is de inwoner afhankelijk van wie de aanvraag in behandeling heeft voor de snelheid van de afhandeling. Als inwoners tijdens het proces worden geïnformeerd over de voortgang, gebeurt dit niet op uniforme wijze. Wanneer een inwoner navraag doet over de stand van zaken van een aanvraag dan is niet elke medewerker in staat om dit terug te koppelen. De kwaliteit van de dienstverlening is op dit moment dus nog onvoldoende geborgd in het proces.

De oorzaken voor de huidige situatie zijn te vinden in het proces, ICT en de mensen. Het proces is niet voldoende eenduidig/ efficiënt georganiseerd. ICT is teveel een verzameling losse systemen en vormt nog onvoldoende één geheel. Bovendien wordt er te weinig gebruik gemaakt van de functionaliteiten die de systemen bieden. Medewerkers zijn zich nog onvoldoende bewust van het feit dat elke handeling die zij doen



een effect heeft op de beleving van onze inwoners en ondernemers over de kwaliteit van de dienstverlening die we als geheel bieden.

Doordat de kwaliteit van de dienstverlening wisselend is en niet goed geborgd in proces en ICT systemen is de continuïteit van dienstverlening niet gegarandeerd. Hier komt bij dat er nog geen sprake is van een goede en frequente feedback van onze dienstverlening. We kennen wel de formele klachten en incidentele feedback als inwoners bij burgerzaken geweest zijn. Maar we weten onvoldoende hoe het met de klanttevredenheid is gesteld. Ook goede informatie over telefonische bereikbaarheid en doorlooptijden van processen is nog onvoldoende.

Wat willen we bereiken?

De concrete doelstelling voor dienstverlening luidt: **de samenleving ervaart de kwaliteit van de dienstverlening als verbeterd**. Dit betekent het bedienen van de samenleving op het niveau dat van de gemeente mag worden verwacht. Dat is wat ons betreft geen luxe, maar een noodzakelijk niveau van passende dienstverlening.

We zijn daarmee nog geen Coolblue en beogen dat ook niet te worden. Wel is het zo dat door de Coolblue's in deze wereld de verwachtingen van inwoners over adequate dienstverlening is veranderd. Was vijf jaar geleden een statusupdate van een aanvraag heel bijzonder, tegenwoordig hoort dat er gewoon bij. Wij moeten als organisatie in staat zijn snel en flexibel te reageren op dergelijke veranderingen.

Wat we willen bereiken is dat de inwoners de dienstverlening van de Gemeente positief ervaren als het gaat om gemak, snelheid, kwaliteit, transparantie en gastvrijheid. Het doel is dat we dit als organisatie laten zien!

Wat gaan de inwoners ervan merken?

- **Inwoners hebben een extra kanaal om aanvragen in te dienen**

Naast de vertrouwde kanalen om diensten aan te vragen wordt voor steeds meer diensten de mogelijkheid geboden de aanvraag volledig digitaal te doen. Voor 2017/ 2018 willen we toe naar 173 producten en diensten die volledig digitaal van A tot Z kunnen worden aangevraagd. Inwoners kunnen erop blijven vertrouwen dat zij langs meerdere kanalen met hun vragen en aanvragen bij de gemeente terecht kunnen.

- **Inwoners zijn op de hoogte van de status van hun aanvraag**

Door de invoering van Zaakgericht Werken is de inwoner op de hoogte van de status van de aanvraag. Naast dat we de inwoner proactief informeren over de status wordt de functionaliteit om als inwoner de voortgang van de aanvraag te volgen via de website ontwikkeld.

- **Kwaliteit van het proces voor inwoners gaat enorm omhoog**

Processen worden door de digitalisering (her)ontworpen en vastgelegd in het zaaksysteem. Dit dwingt uniforme behandeling af waardoor de kwaliteit stijgt. Ook kunnen er geen zaken meer verloren gaan. Daarnaast heeft elke medewerker toegang tot het zaaksysteem waardoor ziekte, vakantie e.d. veel beter kunnen worden opgevangen zodat de inwoner er niets van merkt. Ook biedt het zaaksysteem managementinformatie waardoor het proces beter gestuurd kan worden in het belang van de inwoners.

- **Inwoners kunnen via meerdere kanalen contact hebben met de Gemeente**

Steeds meer mensen vinden het prettig om zoveel mogelijk digitaal te communiceren via een smartphone of pc. Andere mensen hebben voorkeur voor persoonlijk contact aan de balie of telefoon.



Voor beide behoeften voorzien we als Gemeente in een betere dienstverlening. Enerzijds door de toevoeging van nieuwe media als communicatie middel. Anderzijds door het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid naar 95%.

- **We bieden meer service in de wachtruimte**

Het plaatsen van een informatiezuil gecombineerd met een verbeterd gastheer-/ gastvrouwschap zijn eigentijdse voorzieningen die bijdragen aan de dienstverlening op het Stadhuis.

- **Inwoners krijgen sneller antwoord bij het eerste contact**

Op dit moment wordt 40% van de vragen die binnenkomen bij het KCC beantwoord in het eerste contact. 60% wordt doorgezet naar de backoffice. Dat geeft onnodig veel wachttijd bij de inwoners en is bovendien niet efficiënt voor de organisatie. Het streven is daarom meer vragen met één contact moment te beantwoorden. We willen toe naar het afhandelen van 80% van de vragen in het eerste contact. Planning voor 2018 is 50%.

1.2 Hoe willen we ons doel bereiken?

Welke concrete plannen hebben we op dit gebied en waarom sluit dit beter aan bij de behoefte van inwoners? Hoe relateert dit aan de huidige staat van processen, mensen en ICT?

Wat we willen bereiken is dat de inwoners gemak, snelheid, kwaliteit, transparantie en gastvrijheid ervaren bij de dienstverlening van de Gemeente. Eén van de pijlers om dit te realiseren is het invoeren van het Zaakgericht Werken (ZGW).

ZGW is een werkwijze waarbij de informatie die tijdens het proces van aanvraag en afhandeling van een aanvraag en afhandeling van een dienst wordt ontvangen of gecreëerd, samen met informatie over het proces, wordt geregistreerd als 'zaak' zodat deze uniform kan worden ontsloten naar alle betrokkenen.

Anders gesteld zorgt ZGW ervoor dat een zaak zoals een vergunningsaanvraag gedurende het aanvraagproces goed gevolgd kan worden zodat de status voor de burger (en de organisatie) altijd inzichtelijk is.

We hebben met ZGW als doel een situatie te bieden waarbij de inwoner na oriëntatie op de website een dienst kan aanvragen. De inwoner maakt zich waar nodig bekend met DigiD of E-herkenning. Na verificatie worden de gegevens van de aanvrager automatisch ingevuld. Eventuele betalingen kunnen hier ook worden voldaan. Het unieke zaaknummer wordt direct aan de inwoner bekend gemaakt waarna automatisch een digitaal klantdossier wordt aangemaakt. Alle gegevens worden doorgestuurd naar de vakapplicaties binnen de teams waar deze automatisch worden verwerkt en de aanvraag in behandeling kan worden genomen. Medewerkers behandelen de aanvraag overeenkomstig de vastgelegde processtappen en binnen de doorlooptijden van het proces. Als de medewerker een processtap heeft afgerond wordt de inwoner op de hoogte gehouden van de fases van het proces. Bij tussentijdse navraag is de medewerker goed bereikbaar en levert een gastvrije afwikkeling van de status navraag. Met andere woorden: gemak, snelheid, kwaliteit en transparantie nemen toe met een hoge mate van gastvrijheid.

Het invoeren van Zaakgericht werken hanteren we als katalysator om de volledige dienstverlening vanuit teams naar de inwoner te verbeteren. De elementen snelheid van afhandeling, bereikbaarheid en gastvrijheid worden bij de implementatie van ZGW meegenomen.



Dit is de reden waarom in 2017 'gastvrijheid' een centraal thema in het programma van dienstverlening is. Gastvrijheid staat voor het kunnen en willen nemen van verantwoordelijkheid om in te spelen op de behoefte van de inwoner. Voorwaarde hiervoor is goed kunnen luisteren naar die behoefte; jezelf kunnen verplaatsen in de ander, misschien niet eens alleen in de vraag die gesteld is, maar in wat de ander bedoelde; dit betekent dat je als medewerker het geheel moet zien en niet alleen je eigen werk/ afdeling. In 2018 zal de inwoner dit in de dienstverlening ook zo gaan ervaren in de welwillende en open houding van de medewerkers van de gemeente.

Om te beginnen willen we dit in 2017/ 2018 realiseren voor de processen: Burgerzaken, Meldingen Openbare Ruimte, Vergunningen, Individuele Voorzieningen Jeugd en WMO, Leerplicht, Subsidieverlening, Belastingen en Klachten/ Bezwaar: onze top8. We hebben deze processen prioriteit gegeven omdat dit de processen zijn waar de meeste winst te behalen is.

Als Gemeentelijke organisatie gaan we met de invoering van ZGW mee in de maatschappelijke trend van digitalisering en de richtlijnen vanuit het Rijk in de Digitale Agenda 2020. Omdat dat de website steeds meer mogelijkheden biedt om aanvragen in te dienen zal er behoefte ontstaan contact te hebben met de Gemeente tijdens het aanvraag proces. De website zullen we dan ook interactiever maken. Ook worden nieuwe (social) media meer en breder ingezet als communicatie middel met de samenleving. Een gemeentelijke app is hier een voorbeeld van. Hierop kan de milieukalender en bijvoorbeeld de milieustraat via een webcam worden bekeken. Wijkinitiatieven kunnen via social media onder de aandacht worden gebracht waar inspraak en participatie op hedendaagse wijze kan worden georganiseerd.

Om bovenstaande te realiseren dienen **Processen** efficiënt, zonder verspillingen te zijn ingericht (lean organiseren van het de processen); en die ook zo uniform als mogelijk worden toegepast. Zodat de dienstverlening eenduidig en betrouwbaar wordt.

De verschillende **ICT** systemen moeten als één geheel werken. Dit betekent dat ze op elkaar worden aangesloten en dat ze automatisch dezelfde gegevens kunnen uitwisselen over dezelfde aanvraag. Hierdoor hoeven medewerkers niet onnodig gegevens over te typen wat ten goede komt aan de snelheid en kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast gaan we de functionaliteiten van de systemen beter benutten. We willen toe naar gemotiveerde fitte **medewerkers**, ook hier, passend bij wat de samenleving mag verwachten. Met verstand van zaken, voldoende kennis en vaardigheden en met een extern gerichte houding om in de keten hun werk te kunnen doen. Dit betekent o.a. dat (interne) mobiliteit mag toenemen; kennis & kunde beter afgestemd moet worden; dat houding & gedrag verschuift van intern naar extern.

Over het geheel van processen, mensen en ICT willen we toe naar een uniforme centraal gestuurde aanpak. Door meer standaardisering aan de achterkant winnen we aan efficiency en kwaliteit waardoor de klant meer service zal ervaren.

1.3 Voorbeeld Meldingen Openbare Ruimte

Met een voorbeeld uit de praktijk willen wij illustreren hoe wij werken aan het realiseren van adequate dienstverlening op het gebied van meldingen openbare ruimte. We staan stil bij waar wij vandaan komen, wat al is verbeterd en wat wij nog van plan zijn aan te pakken in de komende jaren.



Waar komen wij vandaan? Afgelopen jaren waren er geregeld klachten als het gaat om de meldingen van inwoners op het gebied van de openbare ruimte. In het verleden was er weinig tot geen opvolging naar aanleiding van een melding. Veel **medewerkers** waren betrokken in dit proces, ze voelden zich niet verantwoordelijk en voelden geen eigenaarschap. De communicatie ontbrak over de afhandeling. Men gaf weinig of geen tussentijdse informatie of er werd naar anderen collega's/ teams doorverwezen. Ook waren er klachten over de bejegening, bijvoorbeeld over inleving. Wat betreft het **proces** was er voor de melder sprake van een blackbox. Er waren weinig tot geen afspraken over de doorlooptijd van meldingen. Meldingen kwamen en komen binnen via zeven kanalen (mail, telefoon, balie, enz.) en kwamen vervolgens op willekeurige manier bij tientallen collega's terecht voor verdere afhandeling. Die er vervolgens allen met een eigen aanpak al dan niet mee aan de slag gingen. Wat daarbij niet hielp is het ontbreken van goede ondersteunende **ICT**, omdat het datasysteem dat het team gebruikt (Obsurv) niet is gekoppeld aan het zaaksysteem.

Wat is al verbeterd? Inmiddels is de **bemensing** van MOR opgehoogd van één naar drie fte. Het gaat hier om een 'portal'. We hebben de meldingenadministratie en opvolging daarvan tijdelijk versterkt. Hierdoor worden inwoners met hun meldingen welwillend bejegend en de meldingen goed gemonitord op afhandeling. Inwoners worden actief op de hoogte gehouden van de het verloop van hun melding. Op dit moment staat het **proces** meldingen openbare ruimte op de rit: het is volstrekt helder wat er met de melding moet worden gedaan en wie er de verantwoordelijkheid voor heeft. We zijn (en blijven) langs alle kanalen te benaderen voor meldingen, maar er is wel eigenaarschap gecreëerd rondom de afhandeling. Goed ondersteunende **ICT** is echter ook nu nog een zwakke schakel en moet worden ondervangen door tijdrovende maar noodzakelijke administratieve en handmatige handelingen.

Hoewel er veel is verbeterd, blijft er nog heel wat te wensen over wat wij in de komende jaren nog willen aanpakken om echt van adequate dienstverlening te kunnen spreken.

- Op het gebied van **mensen** willen we nog meer aandacht voor de klantgerichtheid in het gehele proces.
- Ook willen we het **proces** verder optimaliseren en kortere doorlooptijden en efficiency realiseren. Inwoners worden kunnen dan nog sneller worden geholpen;
- Door de matige ondersteuning van het proces door **ICT** zijn veel noodzakelijke administratieve en handmatige handelingen nodig. In het kader van het invoeren van zaakgericht werken worden in 2017 al forse verbeteringen doorgevoerd. De voordelen daarvan staan beschreven in paragraaf 1.1 'wat gaan de inwoners ervan merken'.
- We willen een Gemeente Woerden App maken/ in gebruik nemen voor meldingen door inwoners. Op die manier kunnen we voor de inwoner een extra een laagdrempelig kanaal toevoegen aan onze dienstverlening;
- Tot slot willen we een digitale kaart beschikbaar stellen zodat direct, op de kaart, inzichtelijk is van welke objecten melding is gedaan, op welke locatie en wat de status daarvan is. Inwoners kunnen daarmee beter op de hoogte gehouden worden van de status van hun melding.

Bovenstaand voorbeeld geeft goed aan hoe het was, hoe het nu gaat en hoe we het willen gaan doen. Het MOR proces is daarmee een duidelijk voorbeeld van een proces waarmee we al nadrukkelijk aan de slag zijn. U ziet in het voorbeeld de behaalde resultaten, u ziet ook waar we naar toe willen. Eenzelfde weg zien wij voor ons voor alle dienstverleningsprocessen.



2. Participatie

2.1 Wat is het en wat willen we bereiken?

Wat is het precies? Hoe doen we het nu? Wat willen we bereiken? Wat gaan inwoners ervan merken?

Gebiedsgericht werken is een prima manier om, beter dan nu, midden in de samenleving te staan. Zodat we van daaruit bijvoorbeeld initiatieven kunnen begeleiden. Het plan hiertoe voor een pilot in twee gebieden is al geaccordeerd door de raad voor 2018. Ook biedt de hedendaagse digitale technologie mogelijkheden om beter met de samenleving in contact te komen. Neem bijvoorbeeld de discussies op online platforms, waar we met behulp van webcare meer zicht op kunnen krijgen. En we kunnen op deze wijze de interactie met onze inwoners en bedrijven versterken.

Inwoners van gemeente Woerden verwachten van de overheid iets anders dan vroeger. Ze willen invloed hebben op wat er in hun omgeving gebeurt en nemen daarvoor ook steeds vaker zelf initiatief. Voor ons als meest nabije overheid is het belangrijk om in te spelen op de lokale omstandigheden en om waar mogelijk maatwerk te bieden: wat in het Schilderskwartier een logische oplossing is hoeft dat in Zegveld immers niet te zijn.

De gemeentelijke organisatie kent (evenals de begroting) een primaire ordening naar vakinhoud: ruimtelijk, openbare ruimte, sociaal, dienstverlening, informatievoorziening en bedrijfsvoering. Er is daarbij soms sprake van overlappende domeinen. De werkelijkheid van inwoners kent deze indeling niet of veel minder, terwijl we daar juist op moeten aansluiten. Vraagstukken in de wijken en dorpen van gemeente Woerden doen zich in samenhang voor. Bij een vraagstuk rondom jongeren is de samenhang van openbare ruimte, veiligheid en zorg in één keer duidelijk. Wie het over parkeerproblemen heeft, brengt dat niet zelden in verband met de kap van bomen (om plaats te maken voor parkeerplaatsen). Woerden wil de blik van inwoners centraal zetten en daarvoor is het nodig om te investeren in de externe oriëntatie van de gemeente.

Vraagstukken hangen met elkaar samen. Als je aansluit bij de leefwereld van inwoners en ondernemers, zijn de afwegingen die gemaakt moeten worden net zo breed en complex (of klein en eenvoudig) als die leefwereld zelf. Een eendimensionale benadering volstaat dus bijna nooit. Vraagstukken moeten vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken en er bestaat niet 'één juiste' oplossing. Het gaat om het transparant maken van afwegingen die gemaakt worden en het gebruiken van alle input die je daarbij ter beschikking staat.

Participatie richt zich op onze inwoners, op de verschillende dorpen en wijken in onze gemeente. We gaan uit van leefwereld (de samenhang) van inwoners, ondernemers en instellingen en laten ons leiden door hun behoeften, belangen, beweegredenen en eigen mogelijkheden. Niet op de manier van "u vraagt en wij draaien", maar door afwegingen helder te maken en daar transparant over te besluiten.

Er gebeurt al veel: de organisatie is momenteel al veel meer van nature geneigd om vanuit de inwoner te denken dan een aantal jaren geleden. Dit vertaalt zich in betere inspraaktrajecten en het soepeler omarmen van (inwoner)initiatieven. Mede door de inzet van wijk- en dorpsambtenaren voelen de wijk- en dorpsplatforms zich over het algemeen gehoord en kunnen hun rol doorgaans goed oppakken.

Initiatievenbegeleiders hebben in het kader van “Woerden zegt ja tenzij” bewezen dat zij waarde kunnen toevoegen door verbinding te maken tussen initiatieven en de verschillende onderdelen van de organisatie. Maar we willen dit denken nog veel sterker verankeren binnen de organisatie en het handelen daarop aanpassen.

Er zijn prachtige voorbeelden te noemen waarin heel goed is aangesloten op de initiatieven en wensen vanuit de lokale opgave. Denk aan herinrichting van de Vogelbuurt, waarbij gebruik is gemaakt van een digitaal forum en waarbij inwoners zijn uitgenodigd om mee te denken. En denk aan de totstandkoming van WoerdenSport, de initiatieven rond het Brediuspark. Waar we met nieuwe vormen van participatie experimenteren gaat het soms ook fout. Ook daar hebben we ervaringen mee opgedaan. Het hoort er in essentie bij en noopt ons tot leren. Het zijn trajecten waarbij samenwerking is ontstaan tussen verschillende partijen en op verschillende niveaus. Deels is dat nieuw. In het aangaan van deze samenwerkingen is niet alles van tevoren duidelijk en kunnen dus spanningen ontstaan. Dat is normaal en zien we in heel Nederland op dit moment gebeuren. De rol van de gemeente zal veranderen én de rol van de organisatie, het college en de raad. Als we inwoners meer zeggenschap willen geven, wat betekent dat dan bijvoorbeeld voor de inhoudelijke afweging die de gemeenteraad maakt?

Voor de doelstellingen van participatie sluiten we aan bij de doelstellingen van het onderdeel ‘samenleving’ van de organisatieontwikkeling:

- De samenleving ervaart meer en benut vaker mogelijkheden om invloed uit te oefenen in vraagstukken waarover besluitvorming plaatsvindt in college en/of raad. Het betrekken van inwoners, ondernemers en instellingen bij vraagstukken die vanuit de gemeente worden geagendeerd. Dit gaat over zowel tijdigheid (vroeg in het proces is het eenvoudiger om behoeften mee te wegen) als over het borgen van een juiste mate van invloed;
- De samenleving ervaart de faciliterende rol die de organisatie vervult als bij bewonersinitiatieven als verbeterd;
- Weten wat er speelt. Het op basis van signalen uit de samenleving (in diverse vormen) agenderen van nieuwe punten van gesprek. Waar moet het in de dorpen en wijken van Woerden over gaan en wat wordt er daarbij van de verschillende deelnemers gevraagd? Dit type analyse (trends, signalen, cijfers, gesprekken) zullen we gericht inzetten en transparant maken.

2.2 Hoe willen we ons doel bereiken?

Welke concrete plannen hebben we op dit gebied (o.a. gebiedsgericht werken) en waarom sluit dit beter aan bij de behoefte van inwoners? Hoe relateert dit aan de huidige staat van processen, mensen en ICT?

Voor Woerden is van belang dat we verder werk maken van de verbinding tussen gemeentelijke organisatie en de Woerdense samenleving. Dat doen we op verschillende manieren. De kwaliteitsverbetering van de dienstverlening op het Stadhuis is eerder beschreven. Waar het nu om gaat is dat de gemeentelijke organisatie de verbinding met de Woerdense samenleving verbetert en zichtbaar maakt. Dat doen we door gebiedsgericht te gaan werken, waarop we in de volgende paragraaf verder ingaan. We zullen ook hier aangeven wat het betekent voor ICT, processen en mensen.



Hoe zorgen we ervoor dat we de goede afwegingen in het gebied organiseren en dat we daarvoor de juiste informatie beschikbaar hebben? Hoe stellen we de organisatie in staat om zich in samenhang te richten op het gebied? Daarvoor is een aantal voorwaarden noodzakelijk. Met de invulling daarvan zijn we hard op weg.

Het nieuwe werken maakt werken in het gebied mogelijk

Niet alleen voor individuele dienstverlening is het belangrijk om nabij te zijn. Dat geldt ook voor vraagstukken rondom bijvoorbeeld veiligheid en fysieke leefomgeving. Het is belangrijk om de lokale situatie in ogenschouw te nemen en daar te werken waar de vraagstukken zich voordoen. Ter plaatse gaan kijken is een groot goed. Als er een vraag speelt over een verkeersonveilige situatie, helpt het als inwoners op locatie met iemand van de gemeente in gesprek kunnen. Samen kijken, samen vragen beantwoorden.

Het nieuwe werken betekent dat we alle gemeentelijke medewerkers in staat stellen om tijd- en plaatsonafhankelijk hun werk uit te voeren. Dat is een **ICT**-vraag (de 'spullen' moeten op orde zijn), maar gaat ook over **mensen**. Zij moeten immers het gebied in en in contact treden met de belanghebbenden. Voor de **processen** binnen de gemeente vraagt het ook het nodige: we brengen immers integrale vraagstukken de gemeente binnen en dat zal zeker tot zoeken leiden. Dat maakt ook mogelijk dat we werkzaamheden in een dorp of in een wijk zelf uitvoeren en dat we daar kunnen beschikken over de relevante informatie.

Zaakgericht werken maakt het mogelijk om samenhang zichtbaar te maken

We hebben momenteel geen structurele gemeentebrede manier waarop we de informatie over activiteiten en vraagstukken in beeld hebben. Met andere woorden: er is geen algeheel overzicht waaruit we kunnen afleiden wát waar speelt. En juist bij samenhangende vraagstukken is dat van cruciaal belang. We beschikken wel al vaak over de juiste informatie, maar zijn nog niet in staat om verschillende informatiebronnen aan elkaar te verbinden. Daar brengen we verandering in aan en het zaakgericht werken helpt ons daarbij. Met zaakgericht werken zorgen we ervoor dat verschillende bronnen aan elkaar verbonden zijn. Deze mogelijkheid gebruiken we in eerste instantie om processen te stroomlijnen voor een betere dienstverlening. Het feit dat we informatie eenduidig vastleggen biedt ook de mogelijkheid om deze op verschillende wijzen te ontsluiten. Het zaakgericht werken gaat in eerste instantie om **processen**, die middels **ICT**-voorzieningen ontsloten worden. Vanzelfsprekend is ook hier de **menselijke factor** cruciaal. We begeleiden collega's in de nieuwe werkwijze.

We koppelen digitaal aan de wijk

Samenspel is een van de kernwaarden van de gemeentelijke organisatie. Door alert te zijn op wat er online gebeurt (denk aan facebookgroepen, twitter en dergelijke), kunnen we signalen oppikken en transparant maken. Zo kunnen we enerzijds in de organisatie kijken wie ermee aan de slag kunnen (en beter weten wat er leeft). Anderzijds kunnen we met het signaal terug het gebied ingaan om er het gesprek over te voeren. In termen van **ICT**, **processen** en **mensen** is de opgave vergelijkbaar met de hiervoor genoemde zaken.

We werken vanuit maatschappelijke opgaven

Eerder schreven we al dat de opgaven zoals inwoners en ondernemers die ervaren zich niet houden aan de gemeentelijke indelingen. Opgaven vanuit het gebied raken vrijwel altijd aan meerdere disciplines. In de organisatieontwikkeling zetten we dit 'opgavengestuurd werken' centraal. Dit zal vooral een beroep doen op de **mensen**: het vergt een andere manier van werken en denken.



Waar staan we nu?

Met *de integratie* van al deze middelen staan we nog maar aan het begin (overigens net als vrijwel alle andere gemeenten in Nederland). We zijn middels het zaakgericht werken bezig om de basisapplicaties aan elkaar te verbinden, zodat we op basis van samenhangende informatie kunnen werken. Door transparant te maken welke vraagstukken we in het gebied zien én door duidelijk te maken welke activiteiten we ondernemen kunnen we hierover in gesprek raken met inwoners, ondernemers en instellingen. Informatie-uitwisseling en transparantie zijn hierbij de sleutelfactoren. Hoe dit kan bijdragen tot het goede gesprek in de wijk zal in de pilots gebiedsgericht werken duidelijk(er) worden.

2.3 Voorbeeld Gebiedsgericht Werken

In samenhang met de eerder genoemde onderwerpen gaan we aan de slag met de pilot gebiedsgericht werken. We bouwen daarmee voort op een aantal eerdere initiatieven: “Woerden zegt ja, tenzij...” en het wijkgericht werken. We hebben uw raad daarover in de RIB van 16 mei 2017 (17R.00294) geïnformeerd.

In de pilot gebiedsgericht werken in één wijk en één dorp willen we experimenteren met de bovengenoemde werkwijze. We bouwen daarbij voort op de ervaringen die we in de afgelopen jaren hebben opgedaan met het wijkgericht werken. Het essentiële verschil is dat de wijk- of dorpsambtenaar als verbinder de grootste tijd aanwezig in het gebied zelf. Daar kan hij of zij de verbindingen leggen en van daaruit de verbinding maken met de gemeentelijke organisatie.

We gaan ons richten op de volgende thema's:

- **Versterken samenhang en samenwerking in de wijk en het dorp**
Er zijn veel verschillende partijen actief in het gebied. Als gemeente kunnen we de verbinding tussen de verschillende partijen (zoals inwoners, organisaties, bedrijven, politie, wijk- of dorpsplatform en gemeente) versterken. Zoals eerder beschreven kunnen we ook intern kunnen de samenhang versterken door verbindingen te maken. Een voorbeeld: bij het gebruik van een dorpshuis leggen we snel de verbinding tussen een platform en een vrijwilligersorganisatie en combineren dat met de collega's van het sociaal domein. Of bij een initiatief leggen we niet alleen de verbinding met de organisatie, maar ook met partijen in de wijk die op een andere manier aan het initiatief kunnen bijdragen. Met kennis of met inzet.
- **Versterken leefbaarheid**
Met name op het terrein van leefbaarheid (denk aan samenhangende problematiek) kan het gebiedsgericht werken een belangrijke rol vervullen, zoals ook blijkt uit ervaringen van andere gemeenten. Hier gaat het vooral over integraal werken. Bij overlast van jongeren gaat het niet alleen om de groep jongeren én om de individuen daarbinnen. Het kan ook gaan om het bouwen van een voorziening (een JOP bijvoorbeeld) of het aanpassen van de openbare buitenruimte (een hekje, een lichtmast, een perk);
- **Stimuleren van initiatieven en participatietrajecten**
Soms hebben initiatieven een klein duwtje nodig om verder te kunnen komen. Daar kan in het gebiedsgericht werken aandacht voor komen, waar mogelijk met gebruikmaking van de eerder opgeleide initiatievenbegeleiders;
- **Verbeteren communicatie**



Door als gemeente nabij, zichtbaar en aanspreekbaar te zijn kan de communicatie verbeterd worden. De wijkambtenaar loopt makkelijk bij de huisarts of de schoolleider naar binnen, omdat ze elkaar al kennen. De lijnen zijn kort.

- **Verbeteren van actuele kennis bij de gemeente van wat er leeft in het gebied**

Door in het gebied aanwezig te zijn horen we beter wat er leeft. Dit wordt op verschillende wijzen al geborgd, maar we willen in de pilot gebiedsgericht werken ontdekken hoe en waar dit versterkt kan worden. Daarbij wordt ook de vraag meegenomen hoe we dergelijke vraagstukken inzichtelijk kunnen maken.



3. Financieel

Wat is er financieel nodig, zowel structureel als ter overbrugging?

Organisatieontwikkeling kost geld. Maar hoeveel is precies nodig? Wat krijgt u er dan voor? Wat is dan precies de waarde voor de inwoner? In dit hoofdstuk vindt u de antwoorden op bovenstaande vragen.

3.1 Structureel: 2019 en verder

Hoeveel structureel benodigd is, is een vraagstuk van de taskforce organisatie. Toch kunnen enkele perspectieven al worden meegegeven. Hierbij geldt het volgende:

- Woerden heeft, gegeven de voorgeschiedenis, last van **achterstallig onderhoud**. Het inlopen van deze achterstand is noodzakelijk;
- We sturen op het uitvoeren van de organisatieontwikkeling met **zoveel als mogelijk eigen mensen**. Enig extern personeel is daarbij noodzakelijk om te kunnen profiteren van expertise van buiten. Het werken met zoveel als mogelijk interne krachten heeft uiteraard als voordeel dat er minder ingehuurd hoeft te worden, maar vooral dat de organisatieontwikkeling veel duurzamer is;
- **Verdere digitalisering is een (wettelijke) noodzaak**. Naast dat digitalisering noodzaak is werkt het ook sterk service en efficiency verhogend. De kwaliteit van de dienstverlening wordt beter;
- **Een jaar niet investeren is geen optie**. Aangezien de omgeving voortdurend verandert (samenleving, bestuur en wetgever) is stilstand per definitie achteruitgang. Als je als organisatie toch al last hebt van achterstand in je ontwikkeling dan is een jaar stilstand geen optie. De dienstverlening zal zeker verslechteren. Daarnaast heeft stilstand van ontwikkeling een zeer negatieve impact op het personeel dat momenteel zeer gemotiveerd is om de dienstverlening verder te verbeteren.

Hoeveel investering dan structureel benodigd is kan berekend worden op een aantal manieren. In dit hoofdstuk benoemen we er twee. Enerzijds kan dat op grond van het verleden, anderzijds kan dat door het financieel vertalen van de in dit document beschreven doelen en ambities.

Op grond van het verleden

Zoals verwoord in het document dat we 4 oktober met u besproken hebben, kunnen we stellen dat organisatieontwikkeling vanaf 2006 tot heden gemiddeld 2% betrof t.o.v. de loonkosten. Absolute uitgaven gemiddeld per jaar waren +/- €400k. Als we deze lijn doortrekken zouden we uitkomen op ~€480.000,= (2% * €24M).

Op basis van doelen en ambities

Een andere manier van calculeren is vanuit de huidige activiteiten en die extrapoleren voor de komende jaren. Hiermee neemt de bandbreedte van onzekerheid uiteraard toe naarmate we verder in de toekomst komen. We hebben dat hier gedaan voor de jaren 2018 tot en met 2020. Zie hieronder.

	2018	2019	2020
Dienstverlening/ Zaakgericht	€ 257.500	€ 227.500	€ 247.500
Webformulieren	€ 62.500	€ 62.500	€ 62.500
Koppelen vakapplicaties	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Beheer		€ 20.000	€ 40.000
Vorbereiden koppelingen	€ 15.000		
Woerden app	€ 15.000	€ 10.000	€ 10.000
Websites herinrichten	€ 30.000	€ 15.000	€ 15.000
Organisatie opleiden	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Communicatiemiddelen	€ 15.000		

Bovenstaand bedrag (2018), €257.500, correspondeert met het bedrag in de begroting voor dienstverlening waarvoor de raad een onderbouwing verlangde. Deze bedragen zijn uitsluitend voor ICT en direct gerelateerde activiteiten. Hieronder een korte toelichting.

- Webformulieren – Dit zijn de formulieren op het web waarmee een dienst gestart kan worden;
- Koppelen vakapplicatie – Vakapplicaties zijn de ICT toepassingen van een bepaald domein, bijvoorbeeld voor Vergunningen. Hierin zitten vaak de specifieke (wettelijke) regels voor het uitvoeren van het vak. Met het koppelen wordt bedoeld het aanleggen van een verbinding tussen de vakapplicatie en het zaakstelsel. In deze laatste is regie over het proces, documentcreatie en archivering geregeld;
- Beheer. Het aanschaffen van ICT componenten brengt ook noodzakelijk onderhoud met zich mee.
- Vorbereiden koppelingen. Voordat de koppelingen aangebracht kunnen worden zullen er eenmalig technische voorbereidingen getroffen moeten worden;
- Woerden app. Om de dienstverlening te verbeteren lanceren we een Woerden app;
- Websites herinrichten. De verschillende webpagina's zullen voorbereid moeten worden op het kunnen plaatsen van de webformulieren;
- Organisatie opleiden betreft het trainen van de organisatie in het gebruik van de nieuwe technologie;
- Communicatiemiddelen betreft het trainen van de organisatie in het gebruik van social media.

	2018	2019	2020
Besturing Dienstverlening	€ 349.250	€ 349.250	€ 349.250
Programma- en projectmanagement	€ 250.031	€ 250.031	€ 250.031
Communicatie medewerker	€ 27.000	€ 27.000	€ 27.000
Mensen	€ 40.219	€ 40.219	€ 40.219
Processen	€ 32.000	€ 32.000	€ 32.000

Bovenstaand bedrag (2018), €349.250, is het dienstverleningsonderdeel van het benodigde bedrag voor 'bemensing organisatieontwikkeling' van €460.500 waarover de raad in de juni brief is geïnformeerd en waarmee niet is ingestemd. Dit bedrag bedraagt 76% van de €460.500,=. Dienstverlening maakt immers ook het grootste deel uit van de totale organisatieontwikkeling. De posten betreffen:

- Programma- en projectmanagement. Extra organisatiecapaciteit om te zorgen dat de interventies (veranderacties) geïmplementeerd kunnen worden;
- Communicatiemedewerker. Zowel interne als externe communicatiekracht. Zo kunnen we vertellen dat steeds meer diensten ook digitaal beschikbaar komen;



- Processen. Net zoals we in ICT investeren is investering in processen ook noodzakelijk. Processen zullen (her)ontworpen moeten worden. Zijn ze voldoende klantgericht? Zitten er verspillingen in? En: hoe ziet het proces er precies uit? Zodat het proces in het zaakstelsel opgenomen kan worden en de basis vormt voor de besturing van het proces;
- Mensen. Net zoals we in ICT en processen investeren is investering in mensen ook noodzakelijk. Welk team zit er? Hoe kunnen we het team ontwikkelen zodat het gaat passen bij het zaakgerichte werken wat we willen implementeren?

Bovenstaande geeft een beeld van de benodigde investeringen voor adequate dienstverlening. Eerder hebben wij een doorrekening gemaakt voor de benodigde investeringen op het gebied van participatie. Het gaat daarbij om het realiseren van doel 2 van de WOW organisatievisie voor dienstverlening: participatie, het verbeteren van onze faciliterende rol bij inwonersinitiatieven; en doel 3: het verbeteren van het uitoefenen invloed op het bestuur vanuit de samenleving. In het juni-overleg hebben wij voorgesteld om deze doelen te realiseren door nieuwe vormen van gebiedsgerichte samenwerking en hiertoe een budget op te nemen in de begroting 2018 van € 346.500. Uiteindelijk heeft de raad ingestemd met een pilot in één dorp en één wijk en hiervoor een bedrag van € 77.000 opgenomen in de begroting 2018.

3.2 Wat krijgt u voor deze investering?

U krijgt hiervoor 400 gedigitaliseerde zaaktypes. Dit betreft alle dienstverlening van de gemeente Woerden naar de inwoner. 400 gedigitaliseerde zaaktypes betreft 400 producten en diensten waarvan de achterliggende processen zaakgericht worden geautomatiseerd. Dit betekent efficiency winst, uniformiteit en voorspelbaarheid van de dienstverlening.

Om dit te bereiken wordt een investering gevraagd in **proces, mensen en ICT**. Al deze aspectgebieden worden geanalyseerd en verbeterd: **processen** moeten klantgericht, uniform geïmplementeerd en efficiënt zijn; **mensen** moeten een team zijn, fit voor het proces, met juiste kennis, kunde, houding en gedrag; **ICT** moet maximaal ondersteunend zijn aan het proces en betrouwbaar en efficiënt zijn ingericht.

Als het gaat om ICT wordt daarmee de levering van alle producten en diensten gedigitaliseerd. Systemen worden aan elkaar gekoppeld en gaan met elkaar dezelfde taal spreken, zodat gegevens met elkaar uitgewisseld kunnen worden, zodat de inwoner zijn/ haar zaak (aanvraag) altijd kan volgen en niets verloren gaat.

	2017	2018	2019	2020	
Kengetallen					Totaal
Aantal gedigitaliseerde zaaktypes	21	126	127	126	400
Aantal webformulieren	10	63	63	63	200

3.3 Incidenteel: overbruggingsjaar 2018

Het overbruggingsjaar 2018 is in de hierboven afgebeelde cijfers aangegeven. De genoemde bedragen zijn alleen voor dienstverlening zoals beschreven in dit document. Zo is er geen rekening gehouden met investeringen in medewerkers, de processen voor dienstverlening naar het bestuur, of anderszins. Dat onderwerp komt in december aan bod.

3.4 Opties

Ons advies

In dit hoofdstuk hebben we u de doorrekening laten zien van onze ambitie. Dit betreft het invoeren van 100% zaakgericht werken. Alle 400 zaaktypes worden hiermee digitaal zaakgericht ingericht.

Ons advies zou zijn initieel in 2018 middelen beschikbaar te stellen voor de top8 zoals benoemd in paragraaf 1.2. Deze top8 betreft 147 zaaktypes. Deze zaaktypes worden in 2017 en 2018 zaakgericht ingericht.

Argumenten om hier voor te kiezen zijn:

- Deze top8 betreft hoogvolume processen en maakt een groot onderdeel uit van onze dienstverlening;
- Deze processen hebben daarmee de grootste invloed op de klanttevredenheid;
- Dit past bij de inhaalslag die we eenmalig moeten maken om te voldoen aan de digitale agenda 2020;
- De organisatie is er helemaal klaar voor om nu door te pakken: er is geïnvesteerd in de backbone (noodzakelijke basiscomponenten voor documentcreatie, archivering en zaakmanagement) waarmee nu relatief makkelijk zaakgericht werken gerealiseerd kan worden;
- Met de ontwikkeling in 2017 hebben we een beweging in de organisatie op gang geholpen. Er is enthousiasme, wil en kennis om hier iets moois van te maken. Door vaart te maken slagen we er beter in om deze beweging vast te houden en daarmee de cultuurverandering (denk aan betere bejegening, toe naar een externe cultuur) te bewerkstelligen.

Hier is winst te halen als het gaat om het verbeteren van de dienstverlening en het creëren van een organisatie die het mogelijk maakt. Ons voorstel is in ieder geval die winst te realiseren in 2018. Op grond van de hiermee opgedane ervaring kunnen we via de taskforce organisatie laten onderzoeken in welke mate het relevant is de overige zaaktypes (400-147=253) ook digitaal zaakgericht in te richten. Het streven zou moeten zijn om op de langere termijn binnen de 2% van het loonbudget te blijven, zowel voor dienstverlening als organisatieontwikkeling.

Daarbij is het relevant om aan te geven dat het digitaal zaakgericht inrichten van 400 zaaktypes een eenmalige investering vraagt. Daarna volgt uiteraard onderhoud zoals voor elke ICT component.

Alternatief

Natuurlijk zijn er altijd alternatieven. Zo is het mogelijk te opteren voor minder zaaktypes. Een keuze voor 60% van de zaaktypes zou leiden tot onderstaand kostenpatroon en aantallen zaaktypes.

	2018	2019	2020
Dienstverlening/ Zaakgericht	€ 190.333	€ 126.333	€ 138.333
Webformulieren	€ 35.333	€ 35.333	€ 35.333
Koppelen vakapplicaties	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000
Beheer		€ 12.000	€ 24.000
Voorbereiden koppelingen	€ 15.000		
Woerden app	€ 15.000	€ 3.000	€ 3.000
Websites herinrichten	€ 30.000	€ 6.000	€ 6.000
Organisatie opleiden	€ 20.000	€ 10.000	€ 10.000
Communicatiemiddelen	€ 15.000		



Besturing Dienstverlening	€ 209.550	€ 209.550	€ 209.550
Programma- en projectman:	€ 150.019	€ 150.019	€ 150.019
Communicatie medewerker	€ 16.200	€ 16.200	€ 16.200
Mensen	€ 24.131	€ 24.131	€ 24.131
Processen	€ 19.200	€ 19.200	€ 19.200

	2017	2018	2019	2020	
Kengetallen					Totaal
Aantal gedigitaliseerde zaaktypes	21	73	73	73	240
Aantal webformulieren	10	37	37	37	120

Een dergelijke keuze heeft natuurlijk niet de hiervoor geschetste voordelen:

- Er wordt minder snel 'gescoord' op toename van klanttevredenheid;
- We komen minder tegemoet aan de wettelijke vereiste van de digitale agenda 2020;
- De organisatie staat in de startblokken, het verlagen van het ambitieniveau zou demotiverend kunnen werken, wat een negatieve impact heeft op de cultuuromslag die we willen maken;
- Door de temporiseren blijven er langer verschillende manieren van werken actief in de organisatie waardoor de efficiency voordelen worden beperkt.