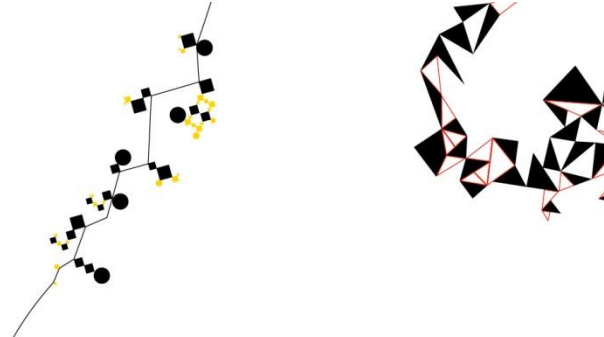
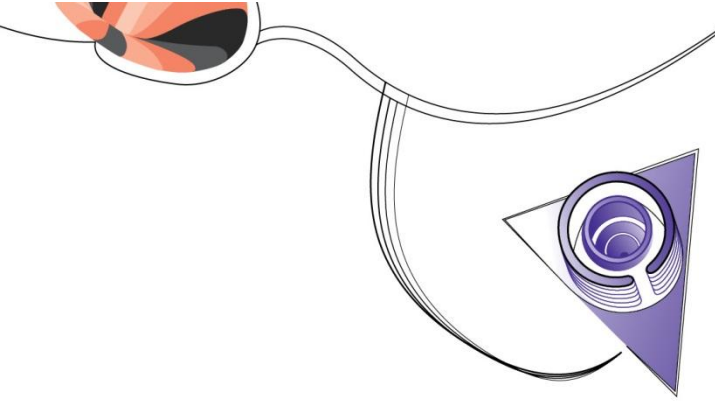
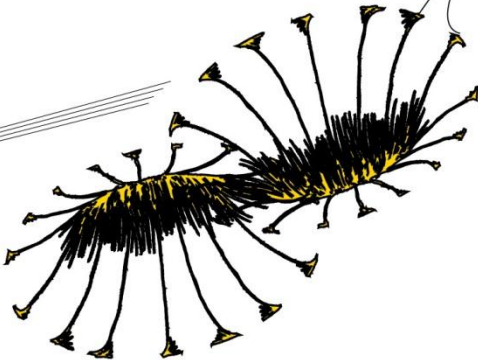


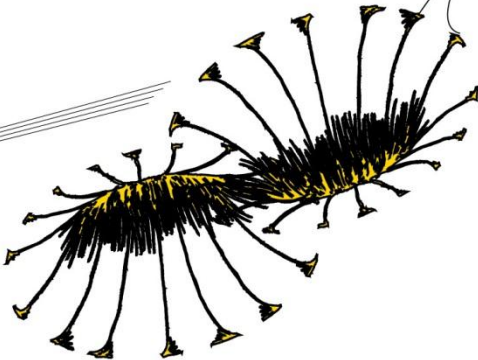
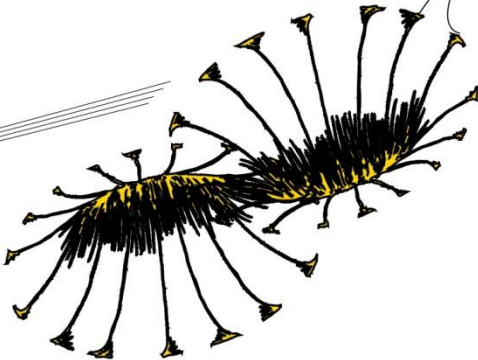
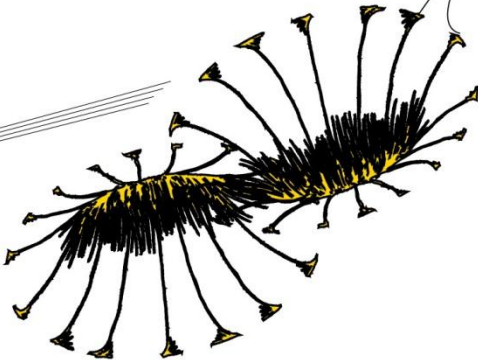
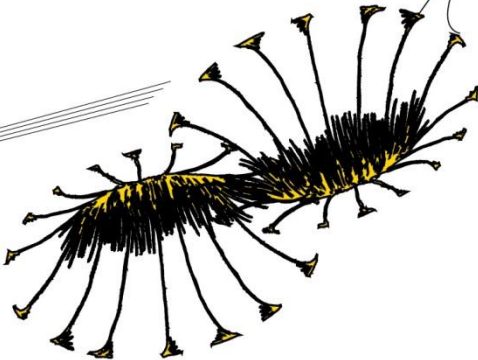


# Bacheloropdracht

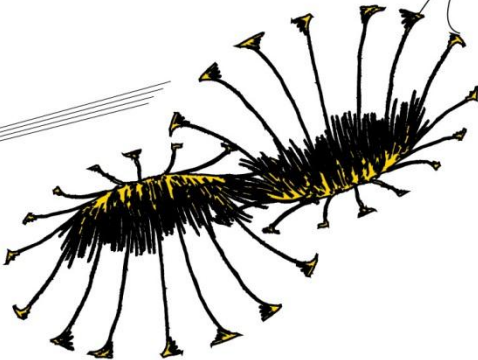
## ‘Besturingsverandering binnen de gemeente Tubbergen: Regievoeren door het Klant Contact Centrum’



|                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| Naam:               | Mathias Baveld         |
| Studentnummer:      | S0170496               |
| Opleiding:          | Bedrijfswetenschappen  |
| Examinator:         | Dr. A.B.J.M. Wijnhoven |
| Meelezer:           | Drs. J. Veldman        |
| Externe begeleider: | Ir. A.J.G. van Rossum  |
| Datum:              | 17 oktober 2010        |



gemeente  
**Tubbergen**



## Managementsamenvatting

### Aanleiding

Binnen de gemeente Tubbergen is een probleem ontstaan sinds de invoering van de Wet Dwangsom op 1 oktober 2009. Deze wet eist van de gemeente dat alle aanvragen van burgers binnen een maximum van acht weken worden afgehandeld. Wanneer deze doorlooptijd is overschreden kan de burger schriftelijk bezwaar indienen. Dit kan er vervolgens toe leiden dat de gemeente een schadevergoeding moet betalen. Binnen de gemeente Tubbergen is daarom besloten dat de doorlooptijden moeten worden gecontroleerd, of anders gezegd, regie over moet worden gevoerd. Er is besloten om deze taak onder de verantwoordelijkheid van het Klant Contact Centrum te laten vallen.

### De centrale probleemstelling richt zich op het Klant Contact Centrum(KCC):

***‘Welke informatie is noodzakelijk voor Klant Contact Centrum om regie te kunnen voeren over doorlooptijden van aanvragen binnen de gemeente Tubbergen?’***

Deze taakuitbreiding brengt veel problemen met zich mee. Voor het oplossen van deze problemen zijn in dit onderzoek een aantal doelen gesteld:

- Doel 1: Het beoordelen van de dienstverlening van het KCC.
- Doel 2: Het inventariseren en beoordelen van de huidige processen van aanvragen en de normatieve toekomst situatie van deze processen.
- Doel 3: Op basis van voorgaande doelen bepalen welke informatie noodzakelijk is voor regievoering door het KCC en het management (clustercoördinatoren en afdelingshoofden van de backoffice).
- Doel 4: Realiseren van een geschikt informatiesysteem die het KCC en management in staat stelt regie te kunnen voeren.

### Aanbevelingen:

- ☞ **Binnen nu tot twee maanden Corsa uitbreiden om het geschikt te maken als database.**
- ☞ **Binnen nu tot vier maanden een Dashboard programma creëren dat Corsa als database gebruikt en de mogelijkheid biedt om de analyses en metingen inzichtelijk te maken voor het KCC.**
- ☞ **Binnen zes maanden het dashboard geschikt maken voor het produceren van managementrapporten.**
- ☞ **Binnen één jaar een Track & Trace systeem voor de burger opzetten dat gebruik maakt van de gegevens uit Corsa.**

### Motivatie

Door middel van enquêtes, interviews en brainstormsessies is de informatie bepaald die het KCC en management in staat stelt regie te voeren. De belangrijkste gegevens voor het KCC zijn doorlooptijden, normtijden, ontvangstdata en gemiddelde doorlooptijd per proces per maand. Voor het management zijn de belangrijkste gegevens de werkvoorraad, hoeveelheid aanvragen in het proces, het afhandelingspercentage binnen normtijd en het afhandelingspercentage binnen acht weken (Wet Dwangsom). De gegevens voor het management zijn bedoeld als speerpunten voor de managementrapporten. Wanneer Corsa wordt uitgebreid dient er een mogelijkheid te zijn om deze gegevens bij te houden en te analyseren.

De bovenstaande gegevens zijn voortgekomen uit onderzoek op basis van verschillende theorieën. Zo is er onderzocht hoe het staat met het niveau van de aanvraagprocessen in de backoffices. Hieruit blijkt dat het niveau van de aanvraagprocessen moet worden verbeterd. Vooral op het gebied van monitoren, controleren, analyseren, plannen en kwaliteitshandhaving is een grote vooruitgang te bereiken. Dit wordt namelijk te weinig en adhoc uitgevoerd. Uit de resultaten blijkt dat door de implementatie van een informatiesysteem hierin veel kan worden verbeterd. Verder is onderzocht op welke punten het informatiesysteem vooruitgang kan boeken op de kwaliteit van de dienstverlening. Uitkomsten uit het onderzoek geven aan dat de betrouwbaarheid en de snelheid van beantwoording van onder andere e-mails belangrijke verbeterpunten zijn, die door een informatiesysteem kunnen worden bewerkstelligd.

### Consequentie

Een softwarebedrijf moet worden ingehuurd om de genoemde aanbevelingen ook daadwerkelijk uit te voeren.

## **Voorwoord**

Voor u ligt mijn bachelorthesis die is geschreven ter afronding van mijn Bachelor Bedrijfswetenschappen aan de Universiteit Twente.

De afgelopen twee maanden heb ik met plezier bij de gemeente Tubbergen onderzoek gedaan. Hierbij heb ik mij vooral gericht op het Klant Contact Centrum en de regietaak die zij binnenkort moet gaan uitvoeren. De prettige sfeer die binnen de gemeente heerst, heeft een positieve bijdrage geleverd aan mijn onderzoek.

Graag wil ik de gemeente Tubbergen bedanken voor de kans die zij mij hebben geboden om mijn bachelor opdracht uit te voeren. Graag wil ik ook de volgende personen bedanken voor de hulp en inzet die zij mij hebben geboden:

- Mijn begeleiders van de Universiteit Twente, met name de heer Wijnhoven, voor de feedback die zij mij hebben gegeven tijdens het maken van de opdracht.
- Mijn begeleider binnen de gemeente Tubbergen, de heer van Rossum, voor zijn inzet en de geboden ondersteuning bij het schrijven van de opdracht.

Verder wil ik ook mijn andere collega's binnen de gemeente bedanken voor de input die zij mij hebben gegeven en voor de bereidheid tot het beantwoorden van vragen.

In het bijzonder wil ik mijn ouders bedanken voor de enorme steun die ze mij hebben geboden, niet alleen tijdens het maken van mijn bacheloropdracht, maar ook tijdens de rest van mijn studie.

Tot slot wens ik u veel leesplezier,

Mathias Baveld  
Enschede, augustus 2010

## Inhoudsopgave

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Managementsamenvatting.....                | 2  |
| Voorwoord .....                            | 3  |
| Inhoudsopgave .....                        | 4  |
| Hoofdstuk I: Introductie .....             | 5  |
| 1.1 Inleiding .....                        | 5  |
| 1.2 Context.....                           | 6  |
| 1.3 Aanleiding.....                        | 6  |
| 1.4 Probleemstelling .....                 | 6  |
| 1.5 Besturingsbenadering.....              | 6  |
| 1.6 Deelvragen.....                        | 9  |
| Hoofdstuk II: Theorie & Methodologie ..... | 12 |
| 2.1 Theoretisch kader .....                | 12 |
| 2.2 Methodologie .....                     | 15 |
| 2.2.1 Procedures .....                     | 15 |
| 2.2.2 Operationalisatie .....              | 16 |
| Hoofdstuk III: Resultaten .....            | 18 |
| 3.1 Resultaten & Analyse .....             | 18 |
| 3.1.1 Deelvraag Q <sub>1</sub> .....       | 18 |
| 3.1.2 Deelvraag Q <sub>2</sub> .....       | 20 |
| 3.1.3 Deelvraag Q <sub>3</sub> .....       | 22 |
| 3.1.4 Deelvraag Q <sub>4</sub> .....       | 25 |
| 3.1.5 Deelvraag Q <sub>5</sub> .....       | 28 |
| Hoofdstuk IV: Conclusie .....              | 32 |
| 4.1 Conclusie .....                        | 32 |
| 4.2 Aanbevelingen organisatie.....         | 33 |
| 4.3 Discussie & Vervolgonderzoek .....     | 34 |
| 4.4 Literatuurlijst .....                  | 35 |
| Bijlagen.....                              | 36 |
| Reflectieverslag .....                     | 46 |

## Hoofdstuk I: Introductie

### 1.1 Inleiding

Veranderingen in technologie hebben vooral op het gebied van ICT vergaande gevolgen voor een gemeente. Zo wordt de druk om digitaal te werken als gemeente steeds groter. Het doel is om de gemeente efficiënter te laten werken en de digitale dienstverlening voor de burgers te verbeteren. Begrippen als het Klant Contact Centrum, e-Gemeente en digitaal werken komen steeds vaker op de agenda van gemeenten voor.

Dit onderzoek zal zich richten op het KCC (Klant Contact Centrum). Dit centrum is bedoeld als het eerste aanspreekpunt van een gemeente voor een burger, bedrijf of instantie. Contacten worden gelegd via de telefoon, e-mail, balie of via de website. Het hebben van een aanspreekpunt, zoals een KCC wordt in toenemende mate in verschillende overheidsinstanties gebruikt. Het aantal vragen en transacties dat via een KCC plaatsvindt, wordt steeds groter. Deze ontwikkeling leidt ertoe dat KCC-medewerkers, teamleiders en managers meer proceskennis en vaardigheden moeten hebben dan tot op heden. Ook de gemeente Tubbergen heeft een KCC als eerste aanspreekpunt. De taken die het KCC binnen de gemeente Tubbergen heeft, zijn de volgende:

#### 1. Informatieverstrekking

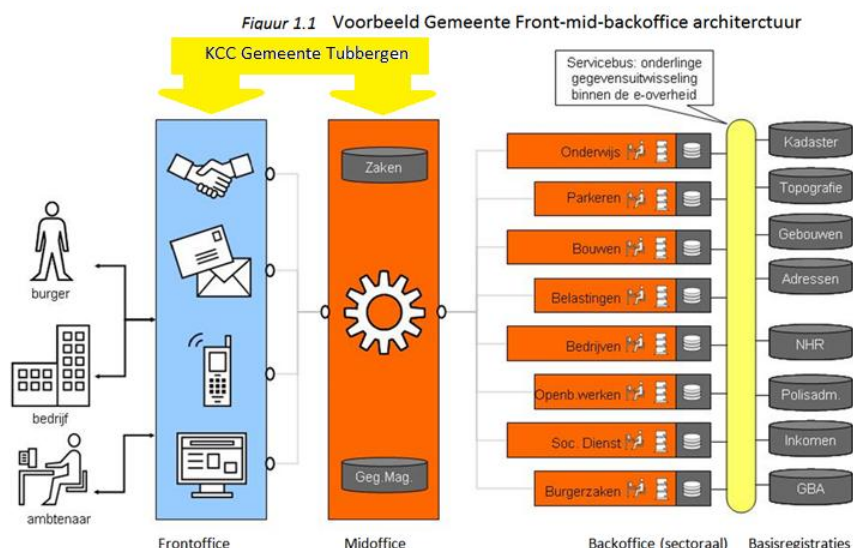
Het verstrekken van informatie over producten, aanvragen, diensten en de afhandeling ervan. Ook het maken van afspraken met burgers valt hieronder. Het KCC van de gemeente Tubbergen is geheel verantwoordelijk voor de informatieverstrekking aan de burger.

#### 2. Eenvoudige producten

Het afgeven van eenvoudige producten aan burgers, meestal aan de balie van het KCC zelf. Deze producten worden door de backoffices gemaakt, maar kunnen automatisch door het KCC worden opgevraagd. Voorbeelden hiervan zijn paspoorten en rijbewijzen.

#### 3. Complexe producten

Het gaat hier om producten die meervoudige transacties hebben in het gehele proces, bijvoorbeeld een bouwvergunning. De taak van het KCC is de aanvraag in ontvangst te nemen en vervolgens een zaak aan te maken. Deze zaak wordt vervolgens verder verwerkt en afgehandeld door de backoffices van een afdeling.



Het doorverwijzen van de aanvraag in de vorm van een zaak, valt onder het midoffice (figuur 1.1). Het verschil met de figuur en de gemeente Tubbergen is dat het KCC van de gemeente Tubbergen zowel bestaat uit het frontoffice als het midoffice. Wanneer er een burger bij de balie komt met een verzoek tot een vergunning, wordt er een zaak opgesteld door de

KCC-medewerker en doorverwezen naar de Backoffice. Deze zaak wordt verder afgehandeld door de behandelaar, die verantwoordelijk is voor de desbetreffende vergunning.

## 1.2 Context

De gemeente Tubbergen is een gemeente in de provincie Overijssel. De gemeente heeft ruim 20.000 inwoners, strekt zich uit over 147 km<sup>2</sup> en telt negen dorpen en drie buurtschappen. De negen dorpen zijn: Tubbergen, Albergen, Geesteren, Fleringen, Harbrinkhoek-Mariaparochie, Langeveen, Manderveen, Reutum en Vasse. Haarle, Hezingen en Mander vormen de afzonderlijke buurtschappen. Tubbergen is qua inwonersaantal het grootste dorp en zowel geografisch als bestuurlijk gezien het centrum van de gemeente (www.tubbergen.nl, 15 juni 2010).

## 1.3 Aanleiding

Sinds 1 oktober 2009 is de Wet Dwangsom in werking getreden. Deze wet stelt dat burgers in bepaalde gevallen recht hebben op een vergoeding. Deze vergoeding moet worden betaald wanneer overheidsinstanties te laat een besluit nemen over een aanvraag of bezwaarschrift. Een overheidsinstantie heeft acht weken de tijd om een beslissing te nemen. Wanneer deze termijn wordt overschreden en de burger hierop bezwaar maakt, heeft deze recht op een vergoeding. Door deze wet is binnen de gemeente een probleem ontstaan over het toezicht op deze afhandelingstermijnen. Op dit moment wordt dit vooral adhoc gedaan door de clustercoördinatoren van afdelingen. De gemeente wil hier beter op toezien en daarom is besloten om het KCC deze verantwoordelijkheid te geven. Deze taak ziet er als volgt uit:

### Regievoeren over alle producten

Deze regievoering houdt in dat het KCC verantwoordelijk is voor het bewaken van het proces van de in behandeling genomen eenvoudige en complexe zaken. Met name termijnbewaking van acht weken is hierbij van belang. Deze taakuitbreiding houdt in dat het KCC regie zal gaan voeren over aanvragen van burgers. Het KCC wordt verantwoordelijk voor de tijdsbewaking van in behandeling genomen aanvragen. Een aantal aanvragen zijn eenvoudig, zoals een paspoortaanvraag. Een bouwvergunning is vaak complex waarbij een groot deel van het proces in de backoffices van de betreffende afdeling plaatsvindt. Het is van belang dat het KCC tevens over deze complexere aanvragen regie kan voeren.

## 1.4 Probleemstelling

De aanleiding van dit onderzoek is het in werking treden van de Wet Dwangsom. Deze wet eist van de gemeente dat aanvragen van burgers en bedrijven moeten worden afgehandeld binnen een vastgestelde termijn. Voor de meeste aanvragen is deze termijn vastgesteld op acht weken. Hierdoor is binnen de gemeente besloten een termijnbewaking in te voeren, uitgevoerd door het KCC. Hiervoor is informatie nodig die het KCC in staat stelt over de termijn regie te voeren. Informatie is hiermee de voornaamste doelvariabele. Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

***‘Welke informatie is noodzakelijk voor Klant Contact Centrum om regie te kunnen voeren over doorlooptijden van aanvragen binnen de gemeente Tubbergen?’***

## 1.5 Besturingsbenadering

Het regievoeren door het KCC heeft grote implicaties op de besturing van de gemeente Tubbergen. Dit regievoeren kan worden gezien als een bestuursverandering of anders gezegd een besturingsprobleem. Om de implicatie van deze verandering te doorgronden wordt de situatie getoetst op het besturingsvermogen. De analyse van dit besturingsvermogen wordt gedaan door middel van het boek Bedrijfskundig Management van De Leeuw (2002) [6]. Volgens De Leeuw moet een besturing voldoen aan de Voorwaarden voor Effectieve Besturing (VEB). De VEB zijn de volgende:

1. Doelstelling
2. Model van het bestuurd systeem
3. Informatie over omgeving en toestand van het systeem
4. Voldoende stuurmaatregelen
5. Capaciteit van informatieverwerking

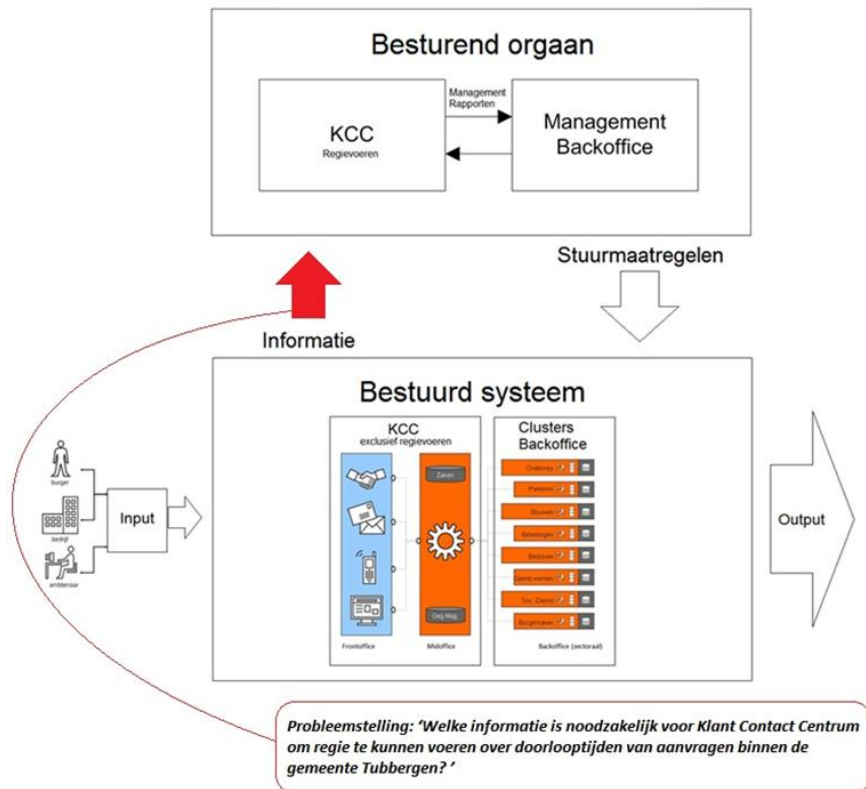
Voordat de VEB worden behandeld, wordt eerst de bestuursverandering gevisualiseerd. Hiervoor wordt het besturingsmodel van De Leeuw (2002) gebruikt [6]. Hierbij gaat het om zijn elementaire BO/BS-configuratie, deze geeft de interactie aan tussen het Besturend Orgaan(BO) en het Bestuurd Systeem(BS).

### Besturingsmodel GEM Tubbergen

In figuur 1.2 is het besturingsmodel van de gemeente Tubbergen te zien met de taakuitbreiding van het KCC, het regievoeren. De implicaties van deze taakuitbreiding zijn vooral te zien in het besturend orgaan. Eerder was er één besturend orgaan, het management van de backoffice. Deze is nu uitgebreid met het regievoeren van het KCC. Er zijn een aantal specificaties die bij deze figuur moeten worden toegelicht. Ten eerste heeft het regievoeren door het KCC vooral een informatie verwerkende rol. Zij kunnen namelijk niet ingrijpen in de backoffice zelf. Hiervoor

is het KCC afhankelijk van het management die hiervoor met behulp van stuurmaatregelen wel de bevoegdheid heeft. Het KCC zal dus vooral moeten monitoren en wanneer nodig het management moeten overtuigen van problemen met behulp van management rapportages. Ook valt in de figuur op dat het KCC is gesplitst in een deel dat regisseert en een deel dat de taken van het front- en midoffice op zich neemt. Het KCC zal rekening moeten houden dat een deel van het KCC zich in het bestuurlijk orgaan bevindt en een deel in het bestuurlijk systeem.

Figuur 1.2 Besturingsmodel GEM Tubbergen



### Voorwaarden voor effectieve besturing

Nu zal aandacht worden besteed aan de vijf Voorwaarden voor Effectieve Besturing(VEB). Deze worden eerst kort toegelicht, waarna er zal worden gekeken op welke manier kan worden onderzocht hoe aan de voorwaarden kan worden voldaan. Uit deze voorwaarden worden de verschillende doelen herleid van het onderzoek. In paragraaf 1.6 worden deze doelen verder toegelicht en worden hieruit de deelvragen voor dit onderzoek geformuleerd.

#### 1 Doelstelling

Met deze voorwaarde wordt bedoeld of de doelstelling van de besturing wordt bereikt. De doelstelling van de besturing door het KCC is bedoeld om te voldoen aan de wet Dwangsom. De gemeente dient te controleren dat de gestelde termijnen van afhandeling van aanvragen van burgers en bedrijven niet worden overschreden. Deze voorwaarde zal later in dit verslag worden behandeld. Ook wordt dan bepaald of de resultaten en aanbevelingen van dit onderzoek voldoen aan deze doelstelling.

## **2 Model van het bestuurd systeem**

Bij deze voorwaarde voor effectieve besturing zal een model moeten worden gemaakt van de huidige situatie in het bestuurd systeem. Dit model moet worden opgezet om zo de effecten van de maatregelen die men neemt te kunnen voorspellen. Men neemt namelijk maatregelen in verwachting dat daarmee een bepaald effect wordt gerealiseerd. In het geval van de gemeente Tubbergen gaat het bij deze zogenaamde maatregel om de taakuitbreiding van het KCC in de vorm van regievoeren. Het gaat hierbij om de huidige situatie van het KCC en welke effecten de taakuitbreiding heeft op deze situatie. Omdat de hoofdfunctie van het KCC zich uit in het leveren van diensten aan de burger, wordt er in deze voorwaarde onderzoek gedaan naar de kwaliteit van dienstverlening. Er wordt namelijk vanuit gegaan dat het effect van de taakuitbreiding van het KCC leidt tot het verbeteren van de dienstverlening van het KCC. Om dit effect te kunnen voorspellen moet eerst de huidige situatie van de dienstverlening worden onderzocht. Hiervoor wordt het volgende doel geformuleerd:

Doel1: Het beoordelen van de dienstverlening van het Klant Contact Centrum.

## **3 Informatie over omgeving en toestand van het systeem**

Bij deze VEB gaat het om de toestandbeschrijving van het bestuurd systeem. Het gaat over de huidige situatie en de toekomstsituatie. Met name de toekomstsituatie is van belang bij deze voorwaarden. Het gaat hier om de normatieve toekomst situatie, anders gezegd hoe het in de toekomst wenselijk zou zijn. Deze voorwaarde stelt namelijk dat er informatie nodig is over de huidige situatie voordat men een maatregel neemt. Met deze informatie kan met vervolgens maatregelen nemen die in lijn zijn met de normatieve toekomst situatie. In het geval van de gemeente Tubbergen gaat het vooral over de backoffice van de gemeente en de aanvraag processen die zich hierin bevinden. Eerst moet de huidige situatie worden onderzocht en daarna zullen aspecten van de normatieve toekomst situatie van aanvraag processen moeten worden geïnventariseerd. Er is hier voor de aanvraagprocessen gekozen omdat het KCC hierover regie moet gaan voeren en deze daardoor kunnen worden verbeterd. Dit leidt tot het volgende doel:

Doel 2: Het inventariseren en beoordelen van de huidige processen van aanvragen en de normatieve toekomst situatie van deze processen.

## **Combinatie van voorwaarden 2 en 3**

Uit de voorgaande twee voorwaarden moet informatie worden verkregen. Deze informatie is gebaseerd op de eerste twee doelen en zal verder worden besproken in paragraaf 1.6. Voor het verkrijgen van deze informatie is het volgende doel gesteld:

Doel 3: Op basis van voorgaande doelen bepalen welke informatie noodzakelijk is voor regievoering door het KCC en het management (clustercoördinatoren en afdelingshoofden van de backoffice).

## **4 Voldoende stuurmaatregelen**

Deze voorwaarde stelt dat het Besturend Orgaan (BO) voldoende stuurmaatregelen nodig heeft voor effectieve besturing. Met deze stuurmaatregelen kan het BO het bestuurd systeem beïnvloeden. In de situatie van de gemeente Tubbergen, heeft alleen het Management Backoffice van het BO beschikking over stuurmaatregelen, zie figuur 1.3. Het KCC in het besturend orgaan heeft alleen de mogelijkheid om het management door middel van management rapporten te overtuigen. Deze voorwaarde komt verder in dit onderzoek niet aan bod. Dit omdat het onderzoek zich richt op de informatie die nodig is voor het regievoeren en de wijze waarop deze kan worden verwerkt.

## **5 Capaciteit van informatieverwerking**

Ten slotte is het noodzakelijk om binnenkomende informatie om te kunnen zetten in een maatregel, hierbij rekening houdend met de doelstelling. Daarvoor moet informatie worden verwerkt, waarvoor capaciteit nodig is. In de situatie van de gemeente Tubbergen gaat het om de informatieverwerking

van het KCC en het management. Deze stelt de gemeente in staat om te voldoen aan de doelstelling van de Wet Dwangsom.

Om deze informatieverwerking te bevorderen moet een informatiesysteem worden gecreëerd dat hierin kan voldoen. Om deze reden is het volgende doel opgesteld:

Doel 4: Realiseren van een geschikt informatiesysteem die het KCC en management in staat stelt regie te kunnen voeren.

## **1.6 Deelvragen**

In deze deelvraag worden de doelen toegelicht en hieruit worden de deelvragen van dit onderzoek herleid.

Doel 1: Het beoordelen van de dienstverlening van het Klant Contact Centrum.

Het eerste doel is het beoordelen van de dienstverlening die wordt verleend door het KCC aan de burger van de gemeente. Dit doel is gesteld omdat het effect van de taakuitbreiding ten opzichte van de dienstverlening van het KCC moet worden onderzocht. Eerst moet de kwaliteit van de dienstverlening van het KCC worden bepaald, waarna kan worden getracht om de effecten te kunnen voorspellen die de taakuitbreiding met zich meebrengt. Hiervoor moet de volgende deelvraag worden beantwoord:

***Q1: Wat is de huidige kwaliteit van dienstverlening van het Klant Contact Centrum?***

Voor het bepalen van de kwaliteit van de dienstverlening van het KCC wordt het SERVQUAL model gebruikt. Hierbij worden de artikelen van Parasuraman, Zeithaml en Berry gebruikt [2], [3] en [4]. In het Servqual model wordt de kwaliteit gebaseerd op vijf criteria. In het model zijn deze criteria de determinanten die de kwaliteit van de dienstverlening bepalen, namelijk Tangibles, Responsiveness, Reliability, Empathy en Assurance. Op basis van deze vijf determinanten moet het effect worden bepaald die de taakuitbreiding heeft. Ook zal er bij deze deelvraag worden onderzocht welke determinanten in de huidige situatie moeten worden verbeterd. Deze determinanten worden in het derde doel meegenomen en hiervoor worden informatiecriteria opgesteld die deze determinanten kunnen verbeteren. Deze criteria worden weer gebruikt voor de informatie die wordt geleverd aan het KCC en zullen worden verwerkt in het informatiesysteem.

Doel 2: Het inventariseren en beoordelen van de huidige processen van aanvragen en de normatieve toekomst situatie van deze processen.

Het eerste deel van dit doel is het inventariseren van de huidige processen van aanvragen. Hiermee wordt bedoeld dat er zal worden onderzocht hoe de gemeente haar processen op dit moment inzichtelijk heeft. Dit is van belang om te onderzoeken hoeveel informatie kan worden verkregen uit het proces. Wanneer de processen namelijk zeer gedetailleerd zijn uitgewerkt kan makkelijk aan elke taak een doorlooptijd worden verbonden en niet alleen aan het eind van een aanvraagproces. Om dit eerste deel van het doel te bereiken moet de volgende deelvraag worden onderzocht:

***Q2: Hoe worden de huidige aanvraagprocessen inzichtelijk gemaakt door de gemeente Tubbergen?***

Voor deze deelvraag is het proces van een evenement aanvraag gekozen. Deze keus is gemaakt, omdat deze aanvraag alle aspecten in zich heeft van een eenvoudige aanvraag en een complexe zaak. Er komen namelijk verschillende partijen aan bod bij het aanvraagproces van een evenement.

Het tweede deel van het tweede doel is het beoordelen van de huidige processen van aanvragen. Hierbij wordt de focus gelegd op de processen die zich bevinden in de backoffice van de gemeente, omdat het KCC hierover regie moet gaan voeren. Er is gekozen voor deze beoordeling om ten eerste een beeld te vormen over het niveau van de processen in de backoffice. Ten tweede moet uit deze

beoordeling de normatieve toekomst situatie blijken waaraan de processen moeten voldoen. Uit deze normsituatie moeten criteria worden herleid die kunnen worden verwerkt in het informatiesysteem. Er wordt in dit onderzoek namelijk gezocht naar informatie die het regie voeren van het KCC en het management mogelijk maakt. Voor het verkrijgen van deze informatiecriteria moet de volgende deelvraag worden onderzocht:

**Q3: *Op welk niveau zitten de huidige processen van de aanvragen binnen afdelingen van de backoffice van de gemeente Tubbergen en wat is de ideale situatie?***

Voor het beantwoorden van deze deelvraag zal het volwassenheidsniveau van de processen van aanvragen worden bepaald. Deze niveaubepaling zal worden gedaan aan de hand van het Business Process Maturity (BPM) model worden gedaan. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het artikel over BPM geschreven door de auteurs Lee, Lee en Kang [1]. Dit model bevat vijf volwassenheidsniveau met verschillende informatiecriteria die dit niveau bepalen. Bij de beantwoording van deze deelvraag moet eerst het volwassenheidsniveau worden bepaald van de aanvraagprocessen. De ideale situatie is het volwassenheidsniveau dat boven het huidige niveau zit die in deze deelvraag wordt bepaald. Op basis van dit ideale volwassenheidsniveau worden de criteria bepaald die worden verwerkt in het informatie systeem. De verschillende volwassenheidsniveaus en de bijbehorende informatiecriteria worden in paragraaf 2.1.1 behandeld.

**Doel 3: Op basis van voorgaande doelen bepalen welke informatie noodzakelijk is voor regievoering door het KCC en het management(clustercoördinatoren en afdelingshoofden van de backoffice).**

Het derde doel is het bepalen van de informatie benodigd voor het regievoeren van het KCC en het management. Omdat deze scheiding van informatie niet eerder is toegelicht zal hier eerst kort aandacht aan worden besteed. Deze scheiding is gemaakt omdat het regievoeren dat door het KCC gedaan zal worden nogal beperkt is. Het KCC richt zich namelijk uitsluitend op doorlooptijden van aanvragen. In het eerste stadium wordt er zelfs vanuit gegaan dat alleen op doorlooptijden die de termijn van acht weken overschrijden wordt gecontroleerd. Het management zal in dit onderzoek ook worden belicht. Dit omdat in de doelen van dit onderzoek veel breder wordt gekeken dan alleen doorlooptijden en het management in het besturend orgaan zit (zie figuur 1.3). Het management bestaat, zoals eerder genoemd, uit de verschillende afdelingshoofden en de cluster-coördinatoren. Voor het bepalen van de informatie die nodig is voor het regievoeren moet er worden gekeken naar de voorgaande doelen. Deze afstemming moet in de praktijk ook mogelijk zijn. Het kan namelijk voorkomen dat een determinant of criteria van volwassenheidsniveau uit een van de theorieën niet kan worden beïnvloedt door het regievoeren van het KCC of door het management. Ook zouden het kunnen dat gegevens die in lijn zijn met de determinanten en criteria niet kunnen worden bijgehouden op korte termijn. Het is dus van belang de verschillende determinanten en criteria uitvoerig te bespreken met de betrokken personen binnen de gemeente. De volgende deelvraag moet worden onderzocht voor het bereiken van dit doel:

**Q4: *Welke informatie is noodzakelijk voor het regievoeren door het KCC en het management, die in overeenstemming is met de verkregen determinanten uit deelvraag Q1 en criteria uit deelvraag Q3.***

In de beantwoording van deze deelvraag zal dus overeenstemming worden gezocht tussen de benodigde informatie en de verkregen determinanten en criteria die moeten worden verbeterd volgens de deelvragen Q1 en Q3. Zie paragraaf 2.2 voor meer informatie over hoe deze informatie wordt verkregen.

**Doel 4: Realiseren van een geschikt informatiesysteem die het KCC en management in staat stelt regie te kunnen voeren.**

Dit informatiesysteem zal de informatie bevatten die verkregen is door het beantwoorden van de deelvraag Q4. Om dit doel te bereiken is gekozen om een prototype database te realiseren. Deze keuze

is gemaakt, omdat de gemeente nog geen volledig databasesysteem heeft die de informatie voor het regievoeren inzichtelijk kan maken. De gemeente Tubbergen heeft wel een Document Management Systeem genaamd Corsa. Van dit systeem zal worden onderzocht of deze als database kan dienen voor het regievoeren door het KCC en het management. Verder komt Corsa in dit onderzoek niet aan bod en wordt er afzonderlijk een databaseprototype gecreëerd. De volgende deelvraag zal hiervoor moeten worden beantwoord:

***Q5: Hoe ziet de informatie verkregen uit deelvraag Q4 in een databasemodel eruit en hoe ziet dit model er in de praktijk uit?***

Het eerste deel van het doel is het realiseren van een database model met de informatie verkregen uit de deelvraag Q4. Dit wordt gedaan door middel van het boek Information Management geschreven door Dr. A.B.J.M. (Fons) Wijnhoven [15].

Het tweede deel wordt beantwoord door een database te realiseren met behulp van Microsoft Access. Hiermee wordt getracht een beeld te vormen hoe de database er voor Tubbergen uit zal zien.

## Hoofdstuk II: Theorie & Methodologie

### 2.1 Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt het Business Process Maturity Model en het SERVQUAL model behandeld. Deze theorieën zijn bedoeld voor het beantwoorden van de deelvragen Q<sub>1</sub> en Q<sub>3</sub>. Na het theoretisch kader wordt in paragraaf 2.2 Methodologie aandacht besteed aan de operationalisatie en komen de andere deelvragen Q<sub>2</sub>, Q<sub>4</sub> en Q<sub>5</sub> ook aan bod.

#### 2.1.1 Proces niveau

Voor het beantwoorden van de deelvraag Q<sub>2</sub> moet het niveau van de aanvraagprocessen in de backoffice van de gemeente Tubbergen worden bepaald. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het Business Process Maturity Model.

Het BPM model is een conceptueel model dat de volwassenheid van de huidige processen van een organisatie vergelijkt met de standaarden van de industrie waarin de organisatie opereert. Het helpt organisaties bij het stellen van prioriteiten voor het verbeteren van haar producten of diensten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een bewezen strategie. Met het model kan een organisatie zijn bedrijfsprocessen beoordelen en daar een volwassenheidsniveau aan verbinden. Op het eerste niveau wordt er gewerkt op adhoc basis en zonder een degelijke structuur, terwijl op het hoogste niveau alles is gestandaardiseerd en continu wordt verbeterd.

| Level                              | Focus                                                      | KPAs (Key Process Areas)                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Level 5:<br>Optimizing             | Proactive Process Improvement<br>(Product & Process Focus) | Causal analysis & Resolution<br>Org. Process Innovation & Deployment<br>Org. Adaptability Improvement                                                                                                                                                                 |
| Level 4:<br>Quantitatively Managed | Quantitative Management<br>(Product & Process Focus)       | Integrated Organizational Process Management<br>Quantitative Process Management<br>Quantitative Product & Service Management                                                                                                                                          |
| Level 3:<br>Defined                | Organizational Process Standardization<br>(Product Focus)  | Org. Process Definition<br>Org. Process Management<br>Org. Collaboration Management<br>Product & Service Management<br>Product & Service Development<br>Product & Service Provision<br>Org. Common Asset Management<br>Customer Relationship Management               |
| Level 2:<br>Managed                | Work Unit Process Management<br>(Product Focus)            | Org. Process Improvement Leadership<br>P/S Requirement Management<br>Planning<br>Monitoring & Control<br>Configuration Management<br>Quality Assurance<br>Measurement & Analysis<br>Resource Management<br>P/S Investment Management<br>Supplier Agreement Management |
| Level 1:<br>Initial                | Ad-hoc                                                     | Ad-hoc                                                                                                                                                                                                                                                                |

*Figuur 2.1 Bron: Lee et al.*

Het BPM model van Lee, Lee en Kang gebruikt zogenaamde procesgebieden om aan te geven of een organisatie voldoet aan een volwassenheidsniveau. Voorbeelden van deze Key Proces Area's zijn planning, quality assurance en customer relation management. De Key Proces Area's (KPA's) van de verschillende niveaus zijn te onderscheiden in 4 deelgebieden:

- Input: PA's voor het leveren en managen van inputs (zoals geld en materialen) en processen die in het begin stadium draaien bij de productie van de producten of diensten.
- Mechanism: De middelen die worden gebruikt voor het produceren van een product of dienst.
- Control: De PA's die nodig zijn voor het beheren en het voeren van statistische analyse voor het produceren van het correcte product of dienst.
- Output: De PA's gebruikt voor het leveren en onderhouden van het geproduceerde product of dienst.

Het BPM model valt zoals gezegd uiteen in vijf volwassenheidsniveaus. Deze niveaus bevatten steeds andere KPA's. Zoals te zien in figuur 2.1 heeft het tweede niveau Managed tien verschillende KPA's. Deze KPA's worden getoetst aan de hand van de aanvraagprocessen binnen de backoffices van de gemeente Tubbergen. Wanneer de processen aan alle KPA's voldoen, zullen ook de KPA's van het derde niveau worden getoetst.

In dit onderzoek wordt gericht op niveau twee omdat er wordt aangenomen dat de gemeente zich tussen het eerste en tweede niveau bevindt. Deze aanname is gemaakt omdat de gemeente in de beginfase zit van het implementeren van een controlesysteem voor de processen in de backoffices, namelijk het regievoeren. Er wordt vanuit gegaan dat niet geheel wordt voldaan aan niveau twee. Dit wil zeggen dat het geheel voldoen aan het tweede niveau de normatieve toekomstige situatie is. Hierdoor zijn de criteria op basis van de KPA's waar niet aan wordt voldaan de indicatoren voor de informatie die nodig is voor het regievoeren.

Het doel van deze theorie is het verkrijgen van belangrijke KPA's die moeten worden verbeterd door het regievoeren door het KCC en het management. Aangezien niet alle KPA's kunnen worden verbeterd door de implementatie van het regievoeren zal alleen gericht worden op de relevante KPA's. Hieronder worden de KPA's toegelicht en onderscheiden in relevante en niet relevante KPA's voor dit onderzoek.

### **Relevante KPA's**

---

*Planning* zorgt voor het ontstaan en bijhouden van de plannen en toezeggingen bij het uitvoeren en managen van het werk van een bepaalde afdeling.

*Monitoring & Control* zorgt voor het regulier monitoren en aanpassen van taken, bronnen en andere werkfactoren voor individuele en werkgroepen binnen een afdeling. Deze KPA zorgt er tevens voor dat de prestaties en resultaten gelijk blijven met de benodigdheden en plannen.

*Quality Assurance* zorgt voor geschikte richtlijnen en herzielt objectief de activiteiten, werk, producten en diensten binnen de organisatie. Deze KPA verzekert tevens dat deze overeenstemmen met de wetten, regelgevingen, standaarden, organisatiebeleid, bedrijfsregels, proces omschrijvingen en werkprocedures.

*Measurement & Analysis* zorgt ervoor dat individuen en werkgroepen in afdelingen de toegewezen activiteiten uitvoeren en zorgt ervoor dat deze uitvoering overeenstemt met de gehele benodigdheden en plannen van de afdeling.

*Org. Process Improvement Leadership* verhoogt de toerekenbaarheid van het management ten opzichte van de prestaties van de procesverbeteringsprojecten van de organisatie.

*Investment management* zorgt voor het verkrijgen van producten en diensten van externe leveranciers van de organisatie.

### **Niet relevante KPA's**

---

*Configuration Management* managed en controleert de inhoud en veranderingen van diensten en producten die intern en extern worden gebruikt door de organisatie. Omdat niet aan configuratie management wordt gedaan bij aanvragen van vergunningen wordt deze KPA buiten beschouwing gelaten.

*Resource management* zorgt voor het verkrijgen van producten en diensten van externe leveranciers van de organisatie. Deze wordt buiten beschouwing gelaten omdat er geen resources worden gebruikt voor aanvragen.

*Supplier Agreement Management* komt verder niet aan bod vanwege het feit dat een gemeente geen leveranciers heeft voor het maken van producten.

*Product/ Service Requirement Mangement* zorgt voor het ontstaan en bijhouden van de gedocumenteerde en geaccepteerde benodigdheden voor het werk dat een afdeling doet. Omdat het KCC nauwelijks product- of service requirements heeft wordt deze KPA buiten beschouwing gelaten.

### 2.1.2 Kwaliteit dienstverlening

Het model Servqual wordt gebruikt voor het verkrijgen van determinanten die moeten worden verbeterd door het regievoeren door het KCC en het management.

Voor het bepalen van de criteria op basis van de determinanten wordt er eerst gekeken wat de huidige kwaliteit van de dienstverlening van het KCC is. Dit is noodzakelijk om gelijktijdig aan te kunnen geven op welke punten de database de kwaliteit van de dienstverlening kan verbeteren. Voor het bepalen van de kwaliteit wordt het artikel van A. Parasuraman, L. Berry en V. Zeithaml (1991). In het artikel wordt de kwaliteit bepaald op basis van vijf determinanten.

**Tangibles:** Fysieke faciliteiten, equipment en de uitstraling van het personeel.

**Reliability:** Eigenschap om de diensten te leveren die correct en nauwkeurig zijn.

**Responsiveness:** De wil om klanten te helpen en het leveren van direct service.

**Assurance:** Kennis en beleefdheid van de medewerkers van het KCC en hun eigenschap tot het inspireren van vertrouwen en zekerheid.

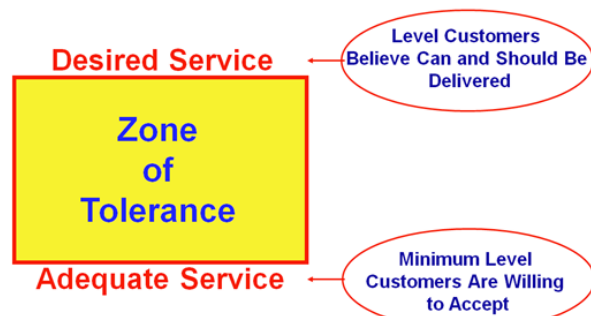
**Empathy:** Zorgzame en geïndividualiseerde aandacht die het KCC levert.

Deze vijf determinanten vallen in verschillende stellingen uiteen. Hieronder worden een aantal voorbeelden van Empathy gegeven:

- Individuele aandacht
- Het belang van de klant is het belangrijkste
- De dienstverlener kent de specifieke benodigdheden van de klant

Deze zullen in de enquêtes terugkomen, in paragraaf 2.2 Methodologie zal hier verder op ingegaan worden. Alle stellingen per determinant staan in bijlage 2.

Wanneer de resultaten zijn opgeteld zal een zogenaamde grafiek 'Nature of Service Expectations' worden gecreëerd. Zie hiervoor figuur 2.2. Deze grafiek geeft aan hoe het staat met de huidige, gewenste en adequate niveau van de verschillende determinanten.



Bron: *Library Assessment and Benchmarking Institute (LAB 2002); Parasuraman A. (Powerpoint-slide14) Figuur 2.2*

## 2.2 Methodologie

---

Eerst zullen de procedures per deelvraag toegelicht worden. Vervolgens worden de deelvragen geoperationaliseerd waarbij de beantwoording door middel van de theorieën (Q<sub>1</sub> en Q<sub>3</sub>) wordt gedaan. Hierbij wordt aandacht besteed aan de interviews en enquêtes die zijn gehouden tijdens het onderzoek.

### 2.2.1 Procedures

---

**Q<sub>1</sub>: Wat is de huidige kwaliteit van dienstverlening van het Klant Contact Centrum?**

Voor het bepalen van de huidige kwaliteit van de dienstverlening van het KCC wordt een enquête gemaakt waarin de vijf determinanten van servicekwaliteit worden beoordeeld. Deze vijf determinanten komen uit de theorie van Zeithaml, Berry en Parasuraman [2]. De enquête zal intern binnen het KCC afgenomen worden. Dat wil zeggen dat niet de klant (de burger) de kwaliteit bepaalt (iets dat normaal gesproken is voorgeschreven vanuit de theorie) maar de medewerkers van het KCC zelf. Dit is gedaan omdat de burger geen kennis heeft van de veranderingen die plaatsvinden bij het gebruik van een informatiesysteem door het KCC en het management. Tevens zijn er geen mogelijkheden om de burger bij dit onderzoek te betrekken. Verder wordt er in de enquête gevraagd wat er, door de implementatie van de database, kan worden verbeterd aan de vijf verschillende determinanten. Daarbij wordt om suggesties gevraagd betreffende gegevens die inzichtelijk moeten zijn in het informatiesysteem voor het regievoeren. Deze zullen dan tot verbeteringen leiden bij de determinanten van de kwaliteit van dienstverlening.

**Q<sub>2</sub>: Hoe worden de huidige aanvraagprocessen inzichtelijk gemaakt door de gemeente Tubbergen?**

Om te kijken hoe inzichtelijk de gemeente het proces van een evenementaanvraag heeft moet eerst worden onderzocht welke software daarvoor wordt gebruikt. De gemeente gebruikt het programma Protos om de workflow processen van de verschillende aanvragen inzichtelijk te maken. Eerst komen de aspecten van dit programma aan bod. Verder zal het proces van een evenementaanvraag worden uitgewerkt zodat er een beeld wordt geschetst over de inzichtelijkheid van de processen van de gemeente.

**Q<sub>3</sub>: Op welk niveau zitten de huidige processen van de aanvragen binnen afdelingen van de backoffice van de gemeente Tubbergen?**

De toetsing wordt gedaan door middel van interviews die zijn gehouden onder verschillende mensen binnen de gemeente. De geïnterviewde personen bestaan uit mensen van de afdeling informatievoorziening. Deze personen zijn geselecteerd voor deze interviews omdat zij verantwoordelijk zijn voor het inzichtelijk maken van de processen en daarom de meeste kennis hiervan hebben. In deze interviews zal worden ingegaan op het volwassenheidsniveau van de aanvraagprocessen. Om het volwassenheidsniveau te bepalen worden de relevante KPA's van het tweede niveau met de geïnterviewde personen besproken. Er zal worden gevraagd om een score aan de KPA te verbinden op een schaal van 0-5, zodat er een beeld van het niveau van een KPA wordt verkregen. Als het gaat om het volwassenheidsniveau wordt echter gemeten op een 0/1 schaal. Een organisatie kan namelijk voldoen of niet voldoen aan een KPA. Pas wanneer een organisatie voldoet aan alle KPA's van een niveau, kan een niveau hoger worden bereikt. Zie paragraaf 2.2.2 voor meer informatie over het interview en de operationalisatie van deze deelvraag.

**Q4: Welke informatie is noodzakelijk voor het regievoeren door het KCC en het management, die in overeenstemming is met de verkregen determinanten uit deelvragen Q<sub>2</sub> en Q<sub>3</sub>?**

Om de informatie te bepalen voor het regievoeren door het KCC wordt er een brainstormsessie gehouden. De deelnemers van deze sessie zullen bestaan uit de cluster-coördinator van het KCC en een aantal KCC-medewerkers. Tijdens deze sessie worden de meest uiteenlopende ideeën besproken die relevant kunnen zijn voor de regievoering door het KCC. Uit deze ideeën worden de belangrijkste criteria gekozen en er zal worden gediscussieerd of deze criteria in de praktijk kunnen worden gemeten en geanalyseerd door het KCC. Naast de brainstormsessie worden er ook suggesties gevraagd in de enquête, met als doel om ook degene die niet aanwezig kunnen zijn tijdens de brainstormsessie uit te horen over de ideeën die ze hebben. Ook voor het bepalen van de informatie voor het management zal er een brainstormsessie worden gehouden. Deze sessie zal gelijktijdig worden gehouden met de sessie voor de informatie van het KCC.

**Q5: Hoe ziet de informatie verkregen uit deelvraag Q<sub>4</sub> in een databasemodel eruit en hoe ziet dit model er in de praktijk uit?**

Voor het beantwoorden van de eerste deel van deze deelvraag zal er een ‘Universe of Discourse’ worden gecreëerd met daarop volgend een ERD-diagram. Deze twee stappen dienen als basis voor het databasemodel die weer geldt als richtlijn voor de database in Microsoft Access.

Voor het beantwoorden van het tweede deel van deze vraag zal een database met Microsoft Access worden gecreëerd. Deze heeft niet als doel om in de praktijk als database geïmplementeerd te worden, maar zal worden gecreëerd om een beeld te scheppen van een database zoals deze er voor het KCC, het management en de burger uit zou kunnen zien.

## 2.2.2 Operationalisatie

### *Business Process Maturity Model*

Voor de operationalisatie van deelvraag Q<sub>2</sub> wordt een interview gemaakt op basis van het BPM model. Deze interviews zijn kwalitatief opgezet en er wordt verwacht dat de aanvraagprocessen in de backoffices zich tussen het eerste en tweede niveau van volwassenheid bevinden. Voordat het tweede niveau wordt behandeld in het interview wordt eerst een indicatie gemaakt of de gemeente Tubbergen voldoet aan het eerste niveau, genaamd Adhoc. Daarna wordt in de interviews ingegaan op de Key Process Area's van het tweede niveau, genaamd Managed. Dit zijn Planning, Monitoring & Control, Measurement & Analysis, Quality Assurance, Investment Management en Org. Process Improvement Leadership. De volgende vragen werden gesteld bij elk van de KPA's:

- Hoe wordt omgegaan met de KPA?
- Wordt hier gebruik gemaakt van bepaalde software?
- Op welk niveau; op een schaal van één tot vijf; wordt de KPA binnen de backoffices door u geschat?
- Denkt u dat het niveau van de KPA in de nabije toekomst stijgt (door bijvoorbeeld projecten die worden gestart of gegevens die in de toekomst zullen worden bijgehouden)?

Hierdoor ontstaat er een beeld van iedere KPA waardoor er kan worden bepaald of de KPA's voldoen of niet. Wanneer elk van deze KPA's voldoen wordt er een soortgelijk interview opgezet met de KPA's van het derde niveau, dit geldt ook voor het vierde en vijfde niveau. Het gehele interview protocol staat in bijlage 3.

## SERVQUAL

Tijdens het invullen van de enquête worden de onderstaande stappen doorgelopen. De antwoorden zijn bedoeld om de service kwaliteit te bepalen op basis van de theorie van Zeithaml, Parasuraman en Berry, genaamd SERVQUAL.

*Stap 1: Onder Mijn minimum service level moet worden aangegeven wat volgens de betreffende persoon de minimale score is die het KCC zou moeten hebben om de burger goed te kunnen helpen.*

*Stap 2: Onder Mijn desired service level moet worden aangegeven wat volgens de betreffende persoon de gewenste score zou zijn voor het KCC, om zo de burger maximaal bij te staan.*

*Stap 3: Onder Huidige niveau moet worden aangegeven wat volgens de betreffende persoon de huidige score van het KCC is.*

Hiernaast staat een deel van het interview. Elk van deze stellingen komen rechtstreeks uit de theorie en bepalen de scores van de variabelen Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance en Empathy (zie bijlage 2 voor alle stellingen per determinant).

|                                                           | Mijn minimum service level is: |   |   |   |   |      |   |   |   | Mijn desired service level is: |   |   |   |   |      |   |   |   | Mijn oordeel van verbetering: |      |   |   |   | Suggestie criteria ter verbetering |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------|---|---|---|---|------|---|---|---|--------------------------------|---|---|---|---|------|---|---|---|-------------------------------|------|---|---|---|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Als het komt tot..                                        | Laag                           |   |   |   |   | Hoog |   |   |   | Laag                           |   |   |   |   | Hoog |   |   |   | Laag                          | Hoog |   |   |   |                                    |       |       |       |       |
| 1. Kosten die burgers moeten betalen zijn gerechtvaardigd | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2    | 3 | 4 | 5 | .....                              | ..... | ..... | ..... | ..... |
|                                                           |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |      |   |   |   |                                    |       |       |       |       |
|                                                           |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                               |      |   |   |   |                                    |       |       |       |       |
| 2. Gegevens van burgers worden goed en veilig bewaard     | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2    | 3 | 4 | 5 | .....                              | ..... | ..... | ..... | ..... |
|                                                           |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |      |   |   |   |                                    |       |       |       |       |
|                                                           |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                               |      |   |   |   |                                    |       |       |       |       |

Deel van de enquête voor SERVQUAL Figuur 2.3

Verder wordt in de vierde stap aan de medewerkers van het KCC gevraagd welke verbeteringen er volgens hen het beste kunnen worden doorgevoerd, met in het achterhoofd de te creëren database ten behoeve van het KCC en het management. Ook wordt er vervolgens geprobeerd ideeën en suggesties te verkrijgen bij medewerkers van het KCC. Deze suggesties zullen vervolgens worden gebruikt in de brainstormsessie. Het gehele interviewprotocol is te vinden in bijlage 4.

## Hoofdstuk III: Resultaten

### 3.1 Resultaten & Analyse

#### 3.1.1 Deelvraag Q<sub>1</sub>

Voor het bepalen van de huidige kwaliteit van dienstverlening van het Klant Contact Centrum zijn er enquêtes gehouden binnen het KCC. Drie respondenten (twee medewerkers en de clustercoördinator) van het KCC hebben deze enquêtes ingevuld. In de enquête gaat het om drie scores, namelijk het minimale niveau, het huidige niveau en het gewenste niveau van de kwaliteit van dienstverlening van het KCC richting de burger. Deze scores worden bepaald voor de vijf determinanten Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance en Empathy. De determinanten vallen uiteen in 28 stellingen. Deze stellingen komen uit het artikel geschreven door Parasuraman et al.(1991) [2]. De stellingen moeten op een schaal van 1 tot 9 door de respondent worden beoordeeld. De scores zijn bij elkaar opgeteld en vervolgens gedeeld door het aantal geïnterviewden. Dit leidt bij elk van de determinanten tot een score van het minimum, gewenste en huidige niveau.

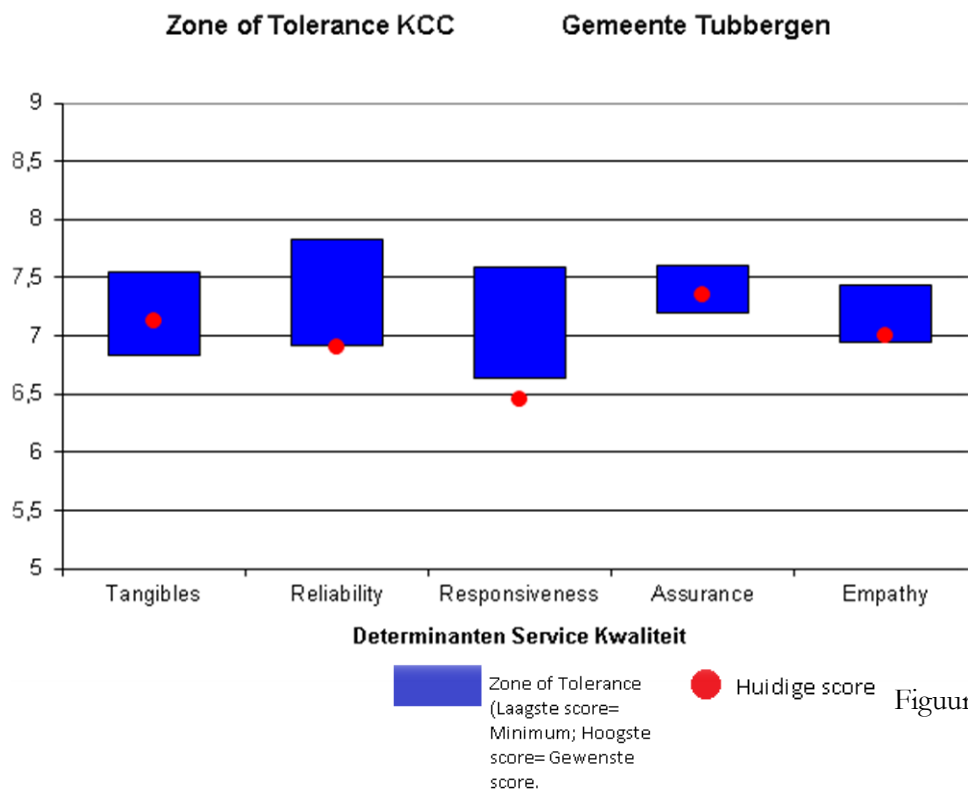
Scores verkregen uit de enquêtes

| Type Score ↓ | Tangibles | Reliability | Responsiveness | Assurance | Empathy |
|--------------|-----------|-------------|----------------|-----------|---------|
| Huidige      | 7,13      | 6,91        | 6,46           | 7,35      | 7,00    |
| Gewenste     | 7,54      | 7,84        | 7,58           | 7,60      | 7,44    |
| Minimum      | 6,83      | 6,92        | 6,64           | 7,20      | 6,94    |

Figuur 3.1

In dit onderzoek wordt verder geen aandacht besteed aan de MSA en MSS scores (zie [2] voor meer informatie) (NB: De MSA(Adequate score) & MSS(Superior Score) staan in bijlage 1).

Om de determinanten beter te beoordelen worden de scores grafisch weergegeven in een Zone of Tolerance grafiek. Deze Zone of Tolerance is het verschil tussen de minimum- en de gewenste score van de kwaliteit van de dienstverlening van het KCC. De grafiek geeft aan waar de huidige score ligt ten opzichte van de zogenaamde Zone of Tolerance. Hierbij is het blauwe gedeelte de Zone of Tolerance en de rode punt is het huidige niveau per determinant.



Figuur 3.2

## Analyse determinanten

---

In dit deel worden de vijf determinanten besproken. Verder wordt er gekeken welke suggesties er in de enquête werden gedaan voor de informatiebepaling die nodig is voor het regievoeren door het KCC en het management.

### Tangibles & Assurance

Uit de grafiek van Zone of Tolerance blijkt dat de determinanten Reliability en Responsiveness buiten de Zone of Tolerance vallen en dat Empathy net binnen de zone valt. Voor deze worden besproken, wordt echter eerst gekeken naar de andere twee determinanten, namelijk Tangibles en Assurance. Deze vallen binnen de Zone of Tolerance en behoeven geen verbetering volgens de medewerkers van het KCC. Dit is bij Tangibles ook niet mogelijk aangezien hier door de implementatie van de database geen beïnvloeding mogelijk is. Stellingen die bij Tangibles horen, zoals de centrale ligging van het gemeentehuis zijn niet te beïnvloeden. Bij de determinant Assurance is er wel een onderdeel te beïnvloeden, namelijk zekerheid. Niet de zekerheid die een burger heeft bij het contact met het KCC, maar de zekerheid die een burger heeft tijdens de aanvraagprocedure. Deze procedure is namelijk te verbeteren door middel van een Track&Trace-systeem, zie voor meer informatie deelvraag Q4. Wanneer een burger onzeker is over de voortgang van zijn aanvraag, kan hij op internet de status van zijn aanvraag controleren. Hierdoor ligt een stukje van het regisseren van het KCC bij de burger, want ook hij of zij kan aan de bel trekken wanneer een aanvraag te lang duurt.

### Reliability

De eerste determinant die buiten de zone of tolerance ligt is Reliability. Er kan worden geconcludeerd dat het van groot belang is om informatie voor het regievoeren op basis van Reliability in de database te verwerken. Deze informatie zal dan leiden tot een hogere score bij Reliability. Vooral het leveren van diensten binnen de gestelde termijn en het streven naar een foutloze dienstverlening kon beter volgens de enquête. Suggesties als het bijhouden van doorlooptijden en normtijden kwamen bij deze determinant naar voren in de enquête. Hierdoor wordt het belangrijkste punt van Reliability, namelijk het op tijd leveren van diensten, gecontroleerd. Wanneer de gemeente aanvragen op normtijden controleert in plaats van op een doorlooptijd van acht weken kunnen mogelijke vertragingen in het proces sneller worden geconstateerd. De kans is groot dat de gemeente hierdoor steeds betrouwbaarder wordt. Wanneer mogelijke problemen, als een tussenkomst van een B&W besluit, direct aan de burger wordt gemeld kan op betrouwbaarheid worden gewonnen (Track&Trace systeem).

### Responsiveness

Responsiveness is een determinant die ook buiten de Zone of Tolerance valt. Volgens de gegevens zijn op Responsiveness, ten opzichte van de andere determinanten, de meeste verbeteringen te bereiken. Op punten als direct fouten melden aan de burger, het snel terugbellen van de burger en het direct afhandelen van een vraag van een burger ligt het niveau laag. Ook hier liggen er gezien de suggesties potentiële verbeteringen door middel van de database. Wanneer gegevens over directe afhandeling beter inzichtelijk zijn per soort aanvraag, kan men hier beter op sturen. Tevens is er buiten de database een verbetering mogelijk op het gebied van het snel kunnen maken van afspraken met burgers. Deze kan worden bereikt door het digitaal maken van afspraken met het KCC via het internet door burgers. Verder kan het bijhouden van de tijd tussen het verkrijgen van een mail van een burger/bedrijf tot het beantwoorden leiden tot verbeteringen bij Responsiveness. De taak ligt bij het management om deze gegevens frequent te analyseren. Wanneer bijvoorbeeld het beantwoorden van een mail door het KCC te lang duurt, moet het management ingrijpen en proberen het zo te sturen dat het in de toekomst wordt voorkomen.

### Empathy

Hoewel de huidige score van Empathy in de Zone of Tolerance ligt, valt op dat deze maar net in de zone valt. Er is slechts op een enkel onderdeel van Empathy daadwerkelijk verbetering te bereiken door middel van de database. Dit onderdeel is of het KCC de specifieke behoeften van een

burger weet en in haar dienstverlening kan verwerken. Er zou dus een functie in database moeten worden toegevoegd waarin deze specifieke benodigdheden eenvoudig inzichtelijk zijn voor het KCC. Dit kan worden gecreëerd worden door een opmerking functie bij elke individuele aanvraag toe te voegen in de database. Deze opmerking functie houdt in dat een klein stukje tekst bij een aanvraag kan worden toegevoegd in de database of in het dashboard. Hierdoor kan de eerste KCC medewerker die met een burger praat, de bijzonderheden in de database voegen. Wanneer een andere medewerker de zaak verder behandeld kan deze medewerker snel deze bijzonderheden te weten te komen en hier op inspelen in het contact met de desbetreffende burger.

### 3.1.2 Deelvraag Q<sub>2</sub>

#### Protos

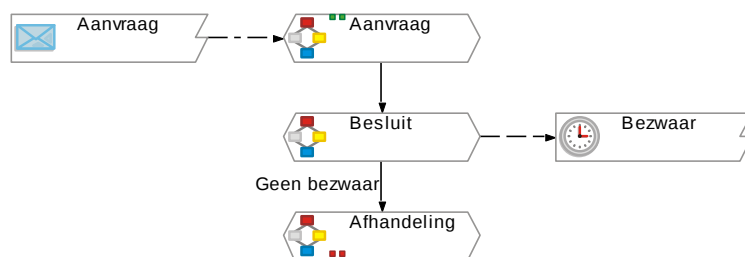
De huidige bedrijfsprocessen zijn inzichtelijk gemaakt met het programma Protos, ontworpen door Pallas Athena en is hoofdzakelijk geïmplementeerd voor het specificeren van interne bedrijfsprocessen. Protos maakt gebruik van sterk gedefinieerde structuren, genaamd Petri Nets. Hoewel Protos weinig ruimte overlaat voor verandering ten opzichte van regels en pijlen, is het toch mogelijk om zelf als organisatie het programma aan te passen aan het specifieke gebruik binnen de eigen organisatie. Protos is bedoeld voor het definiëren van bedrijfsprocessen. Volgens de makers van Protos kan het programma gelden als eerste stap richting het implementeren van kwaliteitsmanagement, het herontwerpen van bedrijfsprocessen, communicatie verbeteringen tussen proces stakeholders of de implementatie van workflow management systems. Door Protos kan het proces worden geanalyseerd met betrekking tot data, gebruikers en bij het gebruik van simulaties van het proces [5]. Met simulaties wordt bedoeld dat een organisatie fictief zijn processen kan nalen door middel van de ingevoerde gegevens van het proces.

#### Corsa

Corsa is het Document Management Systeem van de gemeente, deze bevat ook een workflow module. Dit systeem wordt gebruikt bij het digitaal werken. Binnen de gemeente maakt een toenemend aantal werknemers gebruik van Corsa. Een behoorlijke hoeveelheid gegevens zijn opgeslagen in Corsa, zoals de doorlooptijden.

#### Processen van evenement aanvragen

Hieronder volgt de uitwerking van de processen van een aanvraag van een evenement.



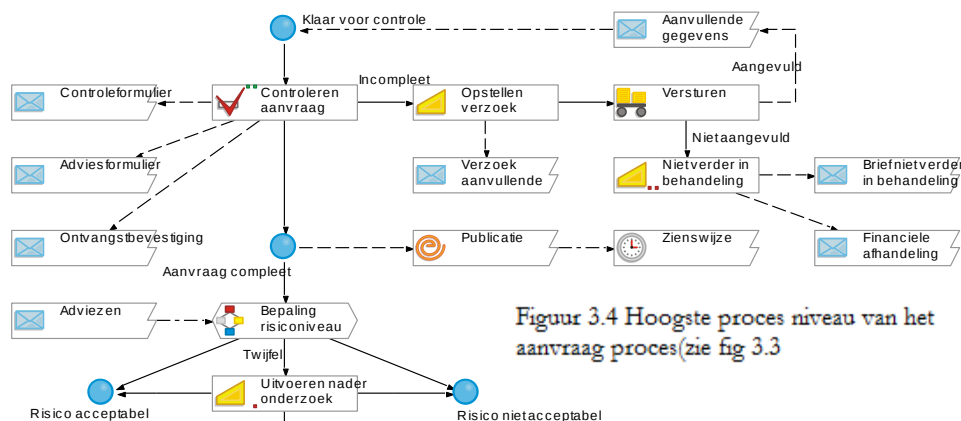
Figuur 3.3 Hoogste niveau van het evenement aanvraag proces.

#### **Aanvraag**

De eerste stap in dit proces is het aanvragen van een vergunning voor het evenement. Hierbij wordt een formulier ingevuld door de aanvrager. Wanneer deze bij de gemeente Tubbergen is aangekomen wordt deze verder verwerkt door de Medewerker APV.

Hierbij komen drie formulieren aan bod: het controleformulier, het adviesformulier en de ontvangstbevestiging. Wanneer de aanvraag volledig is ingevuld, wordt de ontvangstbevestiging verstuurd naar de aanvrager. Indien de gegevens niet compleet zijn wordt er een verzoek voor aanvullende gegevens verstuurd. Wanneer de ontbrekende gegevens niet binnen twee weken worden aangevuld dan zal de aanvraag niet verder in behandeling genomen.

Wanneer de aanvraag is gecontroleerd en het een groot evenement betreft, dan worden deze twee weken ter inzage gelegd bij de afdeling publiekzaken (*publicatie*).



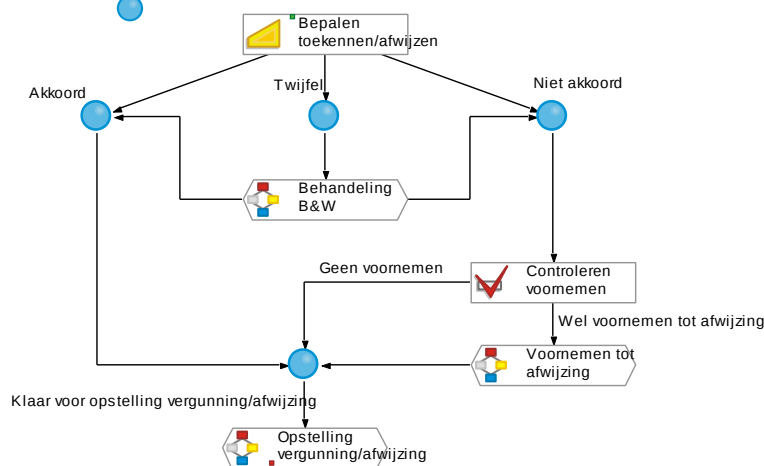
Figuur 3.4 Hoogste proces niveau van het aanvraag proces (zie fig 3.3)

## B&W

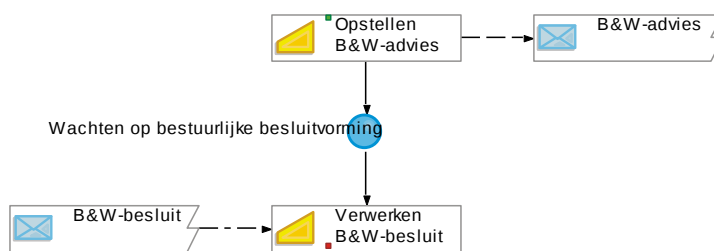
### behandeling

Na het versturen van de ontvangstbevestiging wordt het risico van het evenement bepaald. Dit gebeurt met behulp van een aantal adviezen van o.a. politie, brandweer en d.m.v. een intern advies. Uit deze adviezen kan het risico acceptabel of niet acceptabel worden geacht. Wanneer er twijfel ontstaat, neemt het college van Burgemeester & Wethouders het besluit. Voordat de aanvraag naar het B&W gaat wordt er eerst verder onderzoek gedaan. Dit wordt gedaan door intern informatie op te vragen bij de gemeente Tubbergen en door informatie op te vragen bij brandweer en politie. Om dit te bereiken worden er afspraken gemaakt met de verschillende instanties, waarbij de volgende gegevens worden geïnventariseerd:

- Geschiktheid locatie
- Veiligheid
- Hulpdiensten
- Geluidsniveau
- Noodzakelijkheid andere vergunningen
- Openbare orde
- Verkeer



Figuur 3.5 B&W behandeling



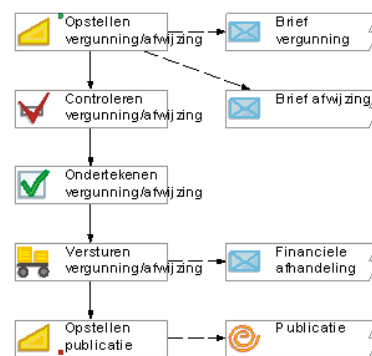
Figuur 3.6 B&W besluit

Wanneer de risico's beter zijn beschreven worden de notulen opgesteld voor de behandeling door het college B&W. Hierna kan het B&W besluit worden genomen. Normaal duurt dit zeven werkdagen, maar door allerlei vrije dagen of andere omstandigheden kan dit uitlopen tot wel drie weken.

### Voornemen tot afwijzing of vergunning

Wanneer het besluit door het college van B&W is genomen, wordt de vergunning verleend of tot afwijzing van de vergunning besloten.

De eerste stap is het opstellen van een vergunning of het opstellen van een afwijzingsbrief met motivatie door de medewerker APV. Alle voorwaarden geldend voor het evenement worden hierin opgenomen. Hierbij worden ook de adviezen van de adviserende instanties/afdelingen meegenomen en de eventueel ingediende zienswijzen. Het verlenen c.q. afwijzen van de vergunning wordt opgenomen in het evenementenoverzicht.



Figuur 3.7 Opstellen vergunning/afwijzing

### Afhandeling & Evaluatie

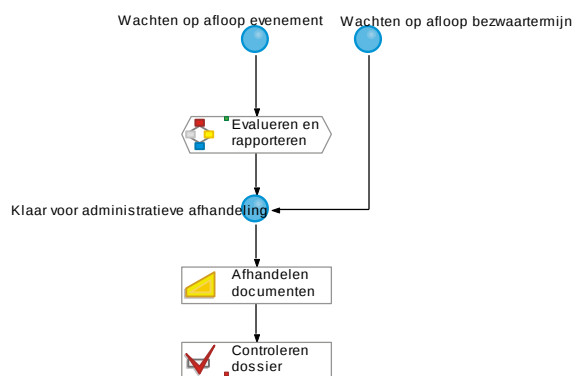
Bij een afwijzing wordt de brief door het afdelingshoofd RME gecontroleerd en ondertekend namens het college van B&W. De vergunning of de afwijzingsbrief wordt door het Taakveld informatievoorziening naar de aanvrager gestuurd.

Het secretariaat maakt kopieën voor:

- de medewerker APV
- de afdeling Financiën en Belastingen
- de politie (alleen bij grote evenementen)
- de gemeentewerf
- brandweer en toezichthouder Bouwen (bijv. indien een tent wordt geplaatst die toegang biedt aan meer dan vijftig personen)

Het taakveld verkeer krijgt een email van de medewerker APV. Aan de hand hiervan wordt een verkeersbesluit genomen. Het archiefexemplaar gaat naar de medewerker APV.

De evaluatie vindt vervolgens plaats tussen de medewerker APV en de aanvrager. Hierbij gaat het om de evaluatie van het evenement zelf. Daarna werkt de medewerker APV de notulen uit en verstuurd deze naar alle deelnemers en het archief.



Figuur 3.8 Afhandeling & Evaluatie

### Deelconclusie

Protos wordt in de huidige vorm binnen de gemeente Tubbergen slechts gebruikt voor het uitwerken en in beeld brengen van verschillende workflows en gedeeltelijke bedrijfsprocessen. Zo worden er geen gegevens in Protos geregistreerd; dit wordt slechts gedaan in het DMS Corsa. Deze heeft echter niet de functie om iets met deze gegevens te doen. De huidige uitwerking van de processen is zeer gedetailleerd. Zie hiervoor de uitwerking van de processen van het aanvragen van evenementen.

Wanneer er naar de aanvraag van een evenement wordt gekeken valt de mogelijke tussenkomst van het B&W-besluit op. Het probleem is dat dit besluit de aanvraag zo kan vertragen dat de maximale doorlooptijd van acht weken (wettelijke termijn) kan worden overschreden. Voor het KCC is het van belang dat deze mogelijke problemen of bottlenecks worden onderzocht en inzichtelijk worden gemaakt voor elke type aanvraag.

### 3.1.3 Deelvraag Q3

Om het niveau te kunnen bepalen van de huidige processen van aanvragen wordt er per niveau gekeken of de gemeente Tubbergen aan de Key Process Area voldoet. Ten eerste wordt er naar niveau 1 gekeken. Op dit niveau wordt er gecontroleerd op adhoc basis. Tijdens de interviews bleek dat de gemeente vaak adhoc werkt, de gemeente wil echter door middel van een database meer

structureel gaan werken. De gemeente voldoet aan de enige KPA van het eerste niveau, namelijk de KPA 'ad hoc' en voldoet daarbij aan het gehele niveau.

De volgende stap is het spiegelen van de KPA's van het tweede niveau aan de huidige aanvraagprocessen binnen de backoffices van de gemeente. Deze KPA's zijn de volgende:

- Planning
- Monitoring & Control
- Quality Assurance
- Measurement & Analysis
- Investment Management
- Org. Process Improvement Leadership

In het interview met de geselecteerde personen werd gevraagd of ze een schatting konden maken van de waarde die ze verbinden aan de KPA's met betrekking tot de processen van aanvragen. Aan de hand van deze waarde moet worden bepaald of een KPA wel of niet voldoet. Wanneer er aan elke KPA wordt voldaan kan een hoger niveau worden bereikt. Verder wordt er gekeken naar verbeteringen in de KPA's die door middel van de database kunnen worden bereikt.

Dit interview is gehouden onder drie personen; de cluster-coördinator van het KCC en twee beleidsmedewerkers van de afdeling informatievoorziening. Van deze twee beleidsmedewerkers is één persoon verantwoordelijk voor de processen van de aanvragen en één persoon voor de ontwikkeling van digitale processen. Zij zijn geïnterviewd aangezien ze een brede kennis van de processen binnen de gemeente Tubbergen hebben. Ook hebben zij veel inzicht in de implementatie van een database voor het KCC en kunnen ze met deze kennis een KPA op de juiste manier beoordelen.

#### Analyse KPA's

---

In deze analyse worden de verschillende KPA's behandeld van het tweede niveau. Eerst wordt er aan de hand van de gegevens uit de interviews een beeld geschetst over het niveau van de KPA. Hierna worden op basis van de aanbevelingen uit de interviews suggesties gedaan ter verbetering. Deze suggesties worden in deelvraag Q4 meegenomen in het bepalen van de informatie voor het regievoeren door het KCC en het management.

#### Planning

Planningen worden uitsluitend door cluster-coördinatoren gedaan. Deze planningen worden momenteel ad hoc gemaakt. Zonder de gegevens over binnenkomende aanvragen kan de planning niet worden gedaan. Pas wanneer pieken en dalen in binnenkomende aanvragen per cluster worden geregistreerd kan er op drukke of rustige periodes worden ingespeeld. Verbeteringen kunnen pas plaatsvinden wanneer deze gegevens worden bijgehouden. Ook kan er beter worden gepland wanneer problemen in processen, zoals de tussenkomst van een B&W-besluit bij een evenement aanvraag, voortijdig ontdekt worden. Het geven van een hoge prioriteit bij de aanvraag van een grote vergunning (waarbij de kans op tussenkomst van het college van B&W groot is) kan een voorbeeld van een maatregel zijn. Bij deze KPA is het van belang om de processen goed in kaart te brengen en per deelproces te kijken hoeveel tijd daarmee gepaard gaat.

#### Monitoring & Control

Veel gegevens over de processen binnen de gemeente worden geregistreerd in het Document Management System. Binnen de gemeente wordt het DMS systeem Corsa gebruikt en deze wordt door de meeste werknemers al gebruikt bij de alledaagse werkzaamheden. De gemeente is echter nog steeds bezig met het uitbreiden hiervan. Het al genoemde project Digitaal en Zaakgericht Werken moet hier een grote bijdrage aan leveren zodat in de toekomst iedereen digitaal te werk gaat. Dit moet leiden tot meer inzichtelijke gegevens. Door middel van de database of een dashboardsysteem kan meer worden gemonitord en beheerd. Met een dashboard wordt een programma bedoeld die gegevens inzichtelijk maakt in samenwerking met een database. Dit werkt hetzelfde als een database

maar dan zonder de functie om gegevens bij te houden. De termijnbewaking van acht weken valt onder monitoring & control. Binnen deze termijn moet een gemeente een antwoord geven aan de betreffende aanvrager. De ontvangstdatum van een aanvraag of document die bij de gemeente binnenkomt wordt geregistreerd, waardoor termijnbewaking mogelijk wordt. Deze bewaking wordt nu adhoc gedaan door afdelingshoofden en cluster-coördinatoren. Bij deze KPA is het vrij duidelijk dat de database hier grote sprongen voorwaarts kan maken. In de toekomst is het KCC, die regie moet gaan voeren, verantwoordelijk voor deze termijnbewaking. Een belangrijke verbetering die in de interviews naar voren kwam, is de implementatie van normtijden i.p.v. doorlooptijden van acht weken. De eerste stap moet zijn dat het KCC tijden bijhoudt van elke aanvraag en aan elk type aanvraag een normtijd verbindt. Hierdoor wordt niet gecontroleerd op een doorlooptijd van acht weken, maar bijvoorbeeld bij het aanvragen van een evenement op de normtijd van vier weken. Hierdoor worden processen beter gecontroleerd en kan tijdswinst worden behaald.

### Quality Assurance

Binnen de gemeente Tubbergen wordt op een adhoc manier gewerkt aan Quality Assurance. Dit is vooral te zien bij de termijnbewaking die wordt gecontroleerd door de afdelingshoofden. Dit gebeurt gemiddeld twee keer in het jaar en dan alleen met de gegevens over afhandelingspercentages van aanvragen (het aantal aanvragen dat binnen de vastgestelde acht weken is afgehandeld). De eerste suggestie die kwaliteit handhaving kan verbeteren is het bijhouden van normtijden. Deze is eerder onder Monitoring & Control genoemd, maar kan ook deze KPA verbeteren. Het bijhouden van normtijden kan de aanvraagprocessen efficiënter maken doordat dan op een kortere afhandelingstermijn gecontroleerd wordt in tegenstelling tot de wettelijke termijn van acht weken. Deze normtijden moeten echter niet zo worden gekozen dat het er toe leidt dat aanvragen te snel worden afgehandeld waardoor de kwaliteit in het geding komt. Er moet een goede balans worden gevonden tussen doorlooptijd en kwaliteit. Ook het bijhouden van de daadwerkelijke besteedde tijd per aanvraag, in combinatie met doorlooptijd leidt tot verbeteringen. Hierdoor krijgt het KCC en het management inzicht in hoelang een aanvraag in de werkvoorraad staat tijdens een doorlooptijd. Wanneer deze tijden worden verkleind door bijvoorbeeld betere procesindelingen, kan de doorlooptijd worden verbeterd. Ook kan het management beter op taken controleren wanneer doorlooptijden per taak worden geregistreerd.

### Measurement & Analysis

Het bijhouden van gegevens wordt structureel gedaan, maar metingen en analyses van deze gegevens wordt echter nauwelijks gedaan. Soms wordt een managementrapportage adhoc door een afdelingshoofd geanalyseerd. Dit wordt meestal één keer in het half jaar gedaan. Het is aan te bevelen dit vaker en beter te doen. Bij het meten en analyseren van de gegevens zijn ook door middel van de database verbeteringen mogelijk. Eigenlijk vallen alle suggesties die tijdens deze deelvraag aan bod kwamen hieronder. Dit omdat de metingen moeten worden gedaan door de database, die gebruik maakt van rapporten, formulieren en query's. De analyse wordt dan gedaan door een KCC medewerker. Verder is het de bedoeling om deze analyse ook te laten uitvoeren door het management. Zij moeten echter andere cijfers en analyses hebben, omdat zij andere verantwoordelijkheden hebben dan het KCC.

### Organization Process Improvement Leadership

De verbetering van organisatie processen door het management komt vooral voort uit de managementrapportages. Deze rapportages worden gemaakt aan de hand van gegevens die worden bijgehouden in Corsa. Ook worden vanuit de afdelingen geregeld adviezen doorgegeven naar het directieteam. Een voorbeeld van een advies kan komen vanuit het I-team, zie Investment Management voor de beschrijving hiervan. Al met al wordt er te weinig gedaan door het management ter verbetering van het gehele organisatieproces. Door de invoering van de database liggen hier wel kansen ter verbetering omdat een cluster-coördinator, afdelingshoofd of directielid dan gegevens zoals de doorlooptijd per taak inzichtelijk heeft. Hierdoor heeft hij of zij de mogelijkheid om de processen aan te passen en te kijken of hiermee een verbetering tot stand kan worden gebracht over

het gehele proces. Wanneer deze gegevens frequent worden gecontroleerd kan het management na verloop van tijd zien waar het niet goed loopt en waar wel.

#### Investment Management

Op het gebied van investeringen in de dienstverlening gaat het bij de gemeente Tubbergen naar behoren. Dit komt vooral omdat het directieteam vele projecten zoals ‘Tubbergen geeft antwoord’ ondersteund. Ook projecten ter verbeteringen van het KCC worden financieel ondersteund. Ook is er een speciaal team samengesteld, genaamd het I-team, die gaat over vervangingsinvesteringen. Dit team geeft vooral advies als het gaat om het vervangen van softwaresystemen als Corsa en Protos. Zij nemen geen beslissingen maar hebben alleen een adviesfunctie. Ook moeten zij uiteindelijk een advies vormen over het implementeren van een database of dashboard systeem. Niet alleen investeringen leiden tot verbeteringen bij deze KPA, maar ook wanneer een toenemend aantal mensen binnen de afdelingen van de gemeente betrokken worden bij investeringskeuzes. Het ontstaan van teams, zoals het I-team is daarom een goede ontwikkeling.

#### **Deelconclusie**

Uit de analyse van de relevante KPA's blijkt dat alleen Investment Management voldoet aan het tweede niveau. De KPA's Planning, Monitoring & Control, Quality Assurance, Measurement & Analysis en Organization Process Improvement Leadership voldoen niet aan het niveau Managed. De KPA's en suggesties die hierbij zijn gemaakt moeten worden meegenomen bij het bepalen van de informatie voor het regievoeren door het KCC en het management.

#### **3.1.4 Deelvraag Q4**

---

Om na te gaan welke informatie noodzakelijk is voor het regievoeren door het KCC en het management, is zoals gezegd in de operationalisatie een brainstormsessie gehouden met enkele medewerkers en de cluster-coördinator van het KCC. Voor het bepalen van de informatie tijdens de sessie zijn eerst de belangrijke KPA's die verbeterd moesten worden uit deelvraag Q2 behandeld. Ook zijn de determinanten van de kwaliteit van de dienstverlening van het KCC doorgenomen. De suggesties die bij al deze KPA's en determinanten horen zijn uitvoerig aan bod gekomen en er is ter discussie gesteld of deze ook in de praktijk mogelijk zou zijn. Verder zijn tijdens de sessie vele criteria en andere ideeën geopperd. In het laatste gedeelte van deze deelvraag wordt er gekeken welke van de gekozen informatiecriteria tot verbetering leiden bij de verschillende KPA's en determinanten.

Tijdens de discussie kwamen er zes kern indicatoren/criteria naar voren die nodig zijn voor het voeren van regie door het KCC.

- Doorlooptijd per individuele aanvraag
- Gemiddelde doorlooptijd per proces per maand
- Normtijden
- Werkvoorraad
- Binnenkomende aanvragen
- Besteedde tijd per aanvraag

Verder wordt voor het KCC ook een database gecreëerd met specifieke informatie over de aanvrager en aanvraag. Dit is vooral bedoeld ter ondersteuning van KCC medewerkers achter de balie in het gemeentehuis. Hierdoor hebben zij de informatie inzichtelijk voor een geïndividualiseerde dienstverlening. De database zal bestaan uit de volgende gegevens:

- Voornaam
- Achternaam
- Woonplaats
- Postcode
- Status van de zaak (fase in het proces)

- Behandelaar
- Doorlooptijd
- Normtijd
- Opmerking functie met specifieke informatie over de desbetreffende burger. (zie Empathy p. 24)

### **Management informatie**

Verder zijn er informatiecriteria naar voren gekomen uit de gelijktijdige sessie voor de bepaling van de informatie ten behoeve van het management. Deze criteria zijn mede verkregen uit de interviews met onder andere de cluster-coördinator van het KCC. Ook zijn de suggesties bij de verschillende KPA's en determinanten meegenomen tijdens de sessie.

- Doorlooptijd per taak, bijvoorbeeld tijd die verloopt bij het verwerken van een brief bij een evenement aanvraag
- Status van de aanvraag: bijvoorbeeld adviesverzoek bij Politie/brandweer
- Inkomende telefoontjes over een bepaalde aanvraag
- Tijd voor het beantwoorden van een e-mail (gemiddelde per maand)
- Direct afhandelingspercentage (aanvragen die direct door het KCC worden afgehandeld)

Ook moeten criteria voor het management gerangschikt worden per type aanvraag, dit zijn:

- Werkvoorraad
- Hoeveelheid aanvragen in het proces
- Afhandelingspercentage binnen de normtijd
- Afhandelingspercentage binnen de wettelijke termijn van acht weken

### **Track&Trace systeem**

Hiermee wordt een systeem bedoeld dat gekoppeld is aan de website van de gemeente Tubbergen. Dit systeem is toegankelijk voor een burger door middel van een DigiD. De volgende informatie is hier inzichtelijk voor een burger:

- Case code
- Informatie over aanvrager
- Aanmaakdatum evenementaanvraag
- Huidige doorlooptijd
- Streefdatum
- Status van de aanvraag

In onderstaande figuur 3.9 worden de informatiecriteria gerangschikt per KPA van het 2<sup>e</sup> niveau van het BPM model.

**Figuur 3.9 Verbeteringen KPA's van het Business Process Maturity Model**

| KPA ↓                         | Mogelijke verbeteringen(criteria)                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planning                      | Binnenkomende aanvragen, doorlooptijd per individuele aanvraag, problemen in processen aanvragen inzichtelijk maken.                                                                                                               |
| Monitoring & Control          | Gemiddelde doorlooptijd per taak, normtijden                                                                                                                                                                                       |
| Quality Assurance             | Gemiddelde doorlooptijd per proces per maand, normtijden, bestede tijd per aanvraag, binnenkomende telefoontjes over een bepaalde aanvraag, tijd beantwoorden van een mail (gemiddelde per maand), directe afhandelingspercentage. |
| Measurement & Analysis        | Alle criteria, waarbij de metingen en analyse frequent worden gedaan door het KCC, maar ook door het management.                                                                                                                   |
| Investment Management         | Deze voldoet, de gemeente moet wel de medewerkers blijven betrekken bij het maken van investeringen.                                                                                                                               |
| Org. Process Impr. Leadership | Alle management criteria, het vereiste is dat het management geregeld analyses maakt.                                                                                                                                              |

In figuur 3.10 worden de informatiecriteria gerangschikt per determinant van kwaliteit van dienstverlening.

**Figuur 3.10 Verbeteringen van determinanten van de dienstverlening KCC**

| Determinant ↓  | Mogelijke verbeteringen(criteria)                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tangibles      | Geen verbeteringen mogelijk.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Assurance      | Track&Trace systeem(zekerheid).                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Reliability    | De implementatie van het regievoeren met het gebruik van de database moet tot een betrouwbaardere dienstverlening leiden, de volgende criteria kunnen hier in het bijzonder aan bijdragen: Doorlooptijd per individuele aanvraag, Gemiddelde doorlooptijd per proces per maand en Normtijden. |
| Responsiveness | Deze moet door de cluster-coördinator van het KCC en het management worden verbeterd door te controleren op: Tijd beantwoorden van een mail(gemiddelde per maand) en Afhandelingspercentage per type aanvraag.                                                                                |
| Empathy        | Alleen te verbeteren door het invoeren van een opmerking functie in de database voor elke individuele aanvraag(specifieke informatie). Verder alle informatie die het KCC de burger in kan voorzien over een zaak.                                                                            |

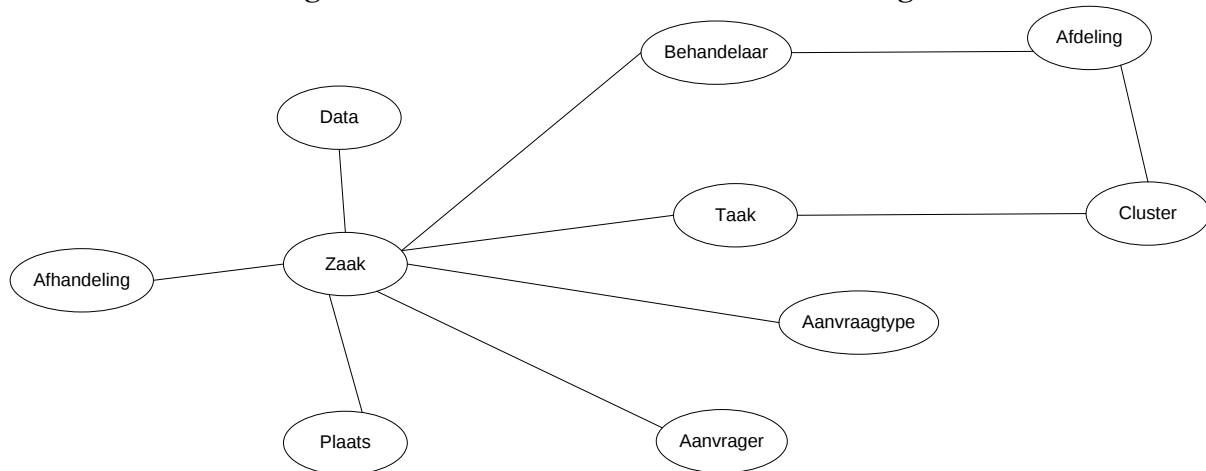
### 3.1.5 Deelvraag Q5

Voor het beantwoorden van het eerste deel van de deelvraag moet een database model worden gemaakt.

#### Universe of Discourse

Een universe of discourse geeft de belangrijke entiteiten in een systeem weer. Dit systeem is bedoeld om de realiteit uit te beelden en als eerste stap richting een database model.

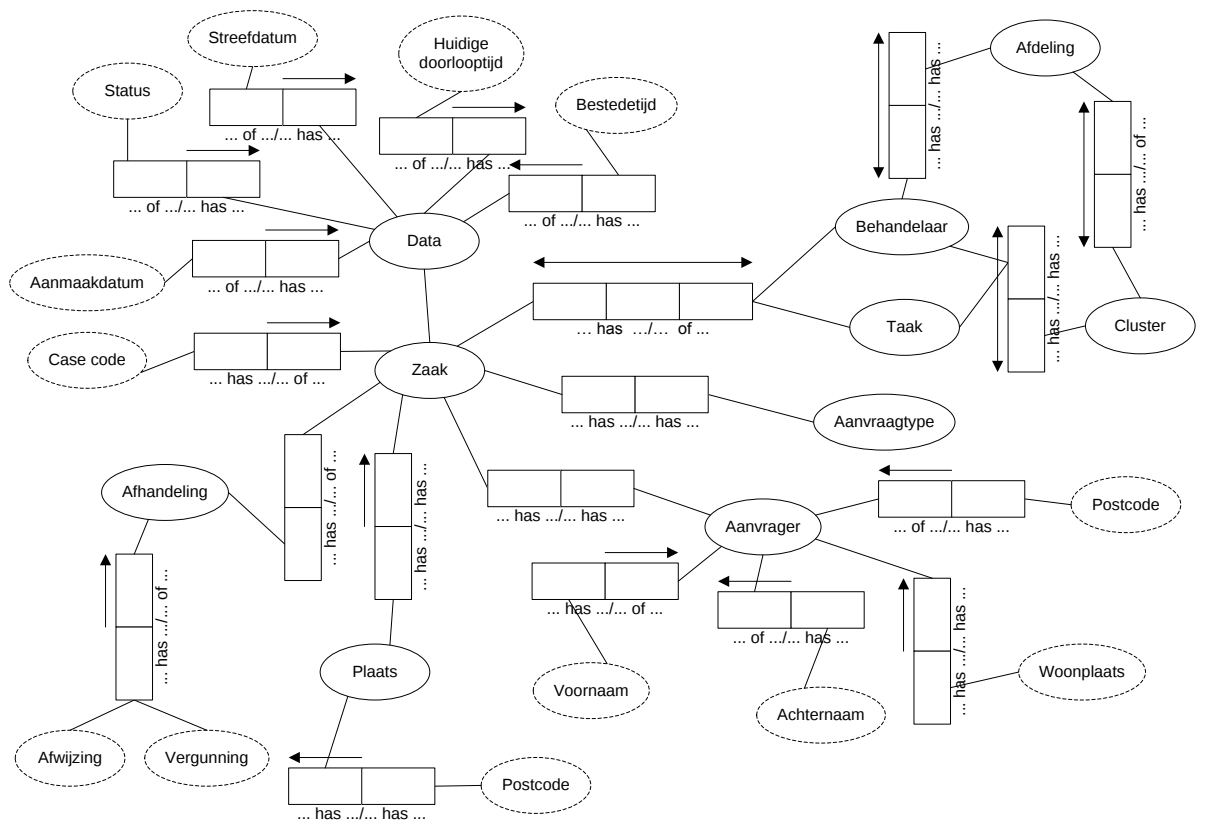
**Figuur 3.11 Universe of Discourse GEM Tubbergen**



#### ERD Diagram Database model

Een Entity Relationship Diagram is een datamodel voor het grafisch representeren van een conceptueel datamodel. Alle entiteiten en relaties dienen te worden gebruikt voor het maken van een database en kan worden gezien als blauwdruk voor de te creëren database.

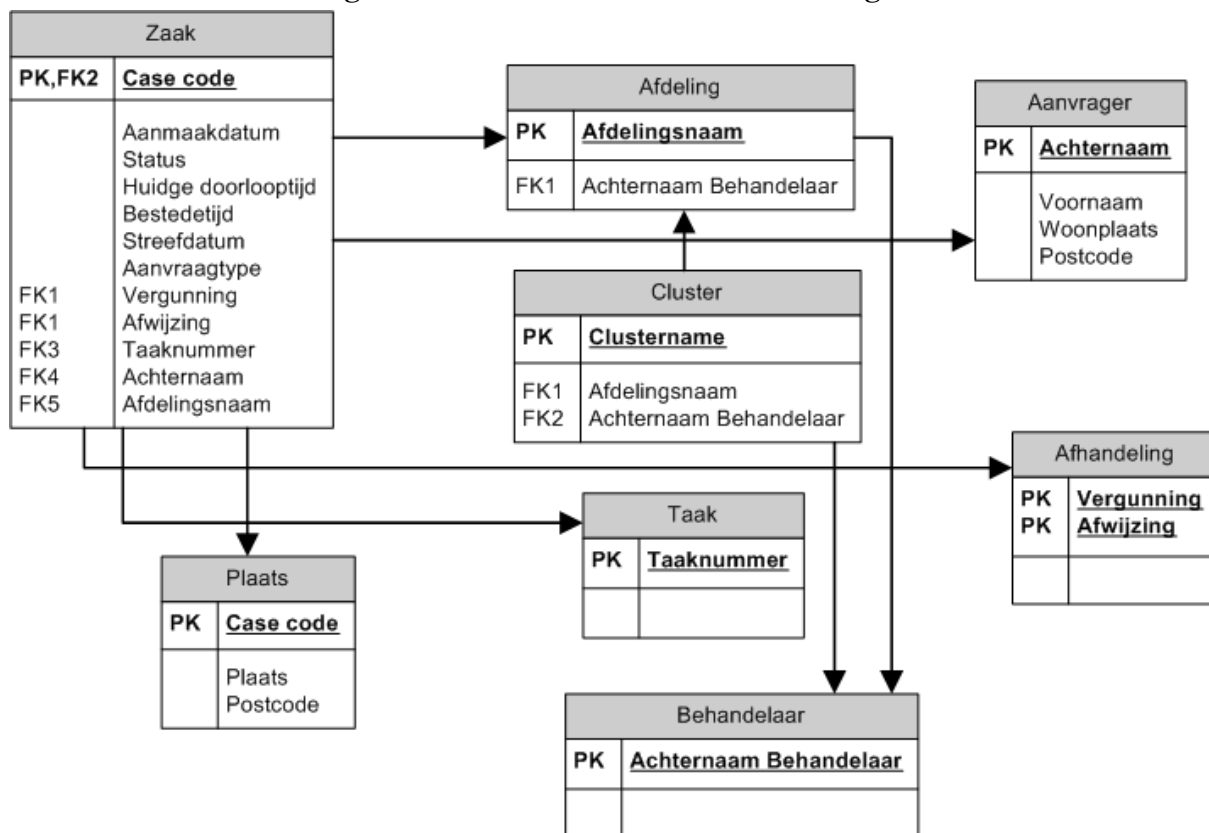
**Figuur 3.12 ERD Diagram GEM Tubbergen**



### Database model

Dit model geeft aan welke tabellen er in de database moeten komen. Ook geeft het model aan welke gegevens erin staan. Dit model is gebaseerd op de universe of discourse en de ERD die eerder zijn behandelt.

Figuur 3.13 Database model GEM Tubbergen



### Het databaseprototype

Als eerste stap voor het creëren van een prototype database, moet worden gemeld dat niet alle data die in de database komt nu al verkrijgbaar is uit het DMS Corsa. Daarom zullen de gegevens in de database bestaan uit echte gegevens en fictieve gegevens. De fictieve gegevens zijn echter beperkt tot de namen van de aanvragers en de gegevens die noodzakelijk zijn voor het management. Deze gegevens worden namelijk nog niet bijgehouden in Corsa van de gemeente. In de database worden de medewerkers van het KCC, de burgers van de gemeente Tubbergen (track en trace systeem) twee verschillende hoofdmenu's gemaakt in Access. In een hoofdmenu kan er gemakkelijk door middel van verschillende knoppen een formulier, rapport of query worden geopend. In een van deze formulieren staat bijvoorbeeld de informatie die het KCC nodig heeft om regie te kunnen voeren. Als we kijken naar het hoofdmenu voor een burger, dan heeft deze natuurlijk minder informatie inzichtelijk als een KCC medewerker.

De database zal alleen bestaan uit gegevens met betrekking tot evenementaanvragen. Deze keus is gemaakt omdat vrij duidelijk is hoe de potentiële database eruit zou moeten zien, ook al wordt slechts één type aanvraag uitgewerkt in de database. Er is geen koppeling tussen het uitgewerkte proces van een evenement aanvraag en de database met daarin evenementaanvragen. Verder wordt het adres waar het evenement plaatsvindt niet vermeld, iets dat volgens de criteria wel vermeld moet worden. Dit komt omdat het nog niet mogelijk is om deze adressen uit Corsa te halen. Momenteel wordt in de database in plaats daarvan de plaats van de locatie vermeld.

De database voor het regie voeren door het KCC

**KCC Regie gegevens**

| Case Code | Aangemaakt op | Afg (v/niet=leeg) | Huidige of totale doorlooptijd | Status van de zaak | Proces/product      | Streefdatum | Plaats evenement |
|-----------|---------------|-------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------|-------------|------------------|
| 700045    | 27-3-2007     | v                 | 0                              | Gearchiveerd       | Evenementenvergunnr | 22-5-2007   | Geesteren        |
| 700046    | 29-3-2007     | v                 | 13                             | Gearchiveerd       | Evenementenvergunnr | 24-5-2007   | ALBERGEN         |
| 700049    | 2-4-2007      | v                 | 23                             | Gearchiveerd       | Evenementenvergunnr | 28-5-2007   | Onbekend         |
| 700054    | 4-4-2007      | v                 | 91                             | Gearchiveerd       | Evenementenvergunnr | 30-5-2007   | TUBBERGEN        |
| 700055    | 5-4-2007      | v                 | 5                              | Gearchiveerd       | Evenementenvergunnr | 31-5-2007   | GEESTEREN        |
| 700056    | 5-4-2007      | v                 | 48                             | Gearchiveerd       | Evenementenvergunnr | 31-5-2007   | ALBERGEN         |
| 700058    | 10-4-2007     | v                 | 43                             | Gearchiveerd       | Circusvergunning    | 5-6-2007    | VEENDAM          |
| 700059    | 10-4-2007     | v                 | 43                             | Gearchiveerd       | Circusvergunning    | 5-2007      | VEENDAM          |

*Figuur 3.14 Database KCC regievoeren*

In figuur 3.14 staan de gegevens die het KCC inzichtelijk krijgt wanneer een medewerker van het KCC bezig is met regie voeren. De verschillende statussen van een zaak zijn: in behandeling, afgehandeld en gearchiveerd. Bij proces/product kunnen het de volgende vergunning zijn: evenementvergunning, circusvergunning, stookonthefing en reclamevergunning. Het KCC kan gemakkelijk op Case code zoeken en beoordelen of alles naar behoren gaat met betrekking tot doorlooptijden/normtijden.

Track & Trace informatie voor de burger

**Track en Trace informatie**

Case Code: 1004292

Postcode: 1111AA

Woonplaats: Albergen

Aangemaakt op: 8-7-2010

Huidige of totale doorloop: 20

Streefdatum: 2-9-2010

Status van de zaak:

Sluiten Printen

gemeente  
**Tubbergen**

*Figuur 3.15 Track&Trace formulier*

In figuur 3.15 is een formulier te zien die een burger, die een evenement aanvraagt, inzichtelijk zou moeten hebben via de website van de gemeente. De burger moet zich, zoals eerder genoemd, aanmelden door middel van zijn DigiD. Vooral informatie als streefdatum en de status van de zaak zijn van belang voor een burger. Hierbij is de postcode en de woonplaats van de aanvrager zelf te zien, er zou ook kunnen worden gekozen voor het inzichtelijk brengen van de locatie van het evenement.

### Database regievoeren management

Hier is helaas geen formulier voor te maken met Access. Dit komt omdat de gegevens die volgens de criteria inzichtelijk moeten worden gemaakt, niet worden bijgehouden. Het gaat hier om gegevens die organisatie breed moeten worden bijgehouden. Het gaat hier bijvoorbeeld om de tijd die verstrijkt tussen het ontvangen van een mail en het beantwoorden van deze mail. De gemeente is voornemens te kijken welke gegevens kunnen worden bijgehouden voor het management. Het is de bedoeling deze gegevens voor het einde van 2010 inzichtelijk te maken.

Hiernaast is een eenvoudig voorbeeld te zien van een management rapport. Het is de bedoeling dat het management bepaalde informatie inzichtelijk krijgt in de vorm van management rapporten. Wanneer een afdelingshoofd dit soort rapporten frequent in kan zien, kan hij of zij eerder ingrijpen dan wanneer hij dit slecht halfjaarlijks kan controleren. Het is belangrijk dat de gegevens voor elke type aanvraag wordt bijgehouden.

| Management Rapport<br>Evenement aanvraag<br>Juli 2010 |       |
|-------------------------------------------------------|-------|
| Afhandelingspercentage binnen normtijd:               | 67%   |
| Afhandelingspercentage binnen wettelijke acht weken:  | 97,5% |
| Werkvoorraad:                                         | 24    |
| Aanvragen in het proces:                              | 5     |

*Figuur 3.16 Voorbeeld management rapport*

### Normtijden

Normtijden moeten voor elk type aanvraag apart van de database inzichtelijk worden gemaakt. Het is de bedoeling dat deze normtijden periodiek worden geëvalueerd. Dit kan leiden tot regelmatige aanpassingen. De normtijden moeten worden opgesteld door de cluster-coördinator van het KCC. Het KCC vergelijkt dan het verschil tussen de huidige doorlooptijd en de streefdatum waardoor een indicatie kan worden gegeven wanneer een zaak kan worden afgehandeld. Deze indicatie moet worden vergeleken met de normtijden die de cluster coördinator van het KCC heeft vastgesteld. Deze normtijden kunnen periodiek worden gewijzigd zodat in drukke periodes de normtijden naar boven kunnen worden gesteld en betrouwbaardere streefdatums kunnen worden bepaald. Dit zal ook de betrouwbaarheid van de gemeente richting de burger verbeteren.

### **Deelconclusie**

Concluderend gaat het bij deze deelvraag vooral om het eerste deel van deze vraag. Namelijk de Universe of Discourse, ERD diagram en het databasemodel. Deze kunnen namelijk als eerst stap worden gebruikt voor de database die door de gemeente zelf moet worden gecreëerd. Het databaseprototype geeft aan hoe deze kan worden gebruikt in de praktijk.

## Hoofdstuk IV: Conclusie

### 4.1 Conclusie

In de conclusie wordt er gekeken naar de Voorwaarden voor Effectieve Besturing (VEB). Hierbij wordt gekeken of de besturingsverandering (taakuitbreiding) voldoet aan de voorwaarden van effectieve besturing met bepaalde informatiecriteria in het informatiesysteem.

#### **VEB: Doelstelling**

De doelstelling van de besturing door het KCC is bedoeld om te voldoen aan de wet Dwangsom. Wanneer de gemeente een informatiesysteem opzet in lijn met de bepaalde informatie in deelvraag Q<sub>4</sub> kan worden voldaan aan deze voorwaarde voor effectieve besturing.

#### **VEB: Model van het bestuursysteem**

Zoals eerder is aangegeven gaat het bij deze VEB om de huidige situatie en het effect die de taakuitbreiding hierop heeft. Het effect dat werd onderzocht is de kwaliteit van de dienstverlening van het KCC. Met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening van het KCC kan door middel van de database veel worden verbeterd. Het meeste kan worden bereikt door het verbeteren van de determinant Reliability. Deze kan namelijk grote sprongen voorwaarts maken door het invoeren van regievoering door het KCC over de processen binnen de backoffices. Het garanderen van een bepaalde termijn voor een bepaalde aanvraag is natuurlijk eenvoudiger te maken wanneer iemand op deze termijnen let. Vooral indicatoren als doorlooptijden per type aanvraag en de vergelijking van deze tijden met de normtijden, kunnen leiden tot het verhogen van de betrouwbaarheid van de dienstverlening. Niet alleen moet deze verantwoordelijkheid bij het KCC komen te liggen, ook het management moet hier een aandeel in hebben. Zij moeten geregeld managementrapporten analyseren waarbij ook moet worden gelet op de determinant Responsiveness. Hier zijn namelijk ook een aantal verbeteringen mogelijk. Criteria als het bijhouden van afhandelings tijden bij inkomende e-mails door het KCC is een belangrijke indicator voor de determinant Responsiveness. Kortgezegd kan er door de invoering van de regietaak bij het KCC veel gewonnen worden op de betrouwbaarheid van de dienstverlening. De verantwoordelijkheid en verbeteringsmogelijkheden van Responsiveness ligt bij het management en is vooral afhankelijk van de kwaliteit en frequentie van managementrapporten. De huidige situatie van de dienstverlening is in dit onderzoek in beeld gebracht. Het effect van de taakuitbreiding moet vooral liggen op de Responsiveness en Reliability van de dienstverlening van het KCC. Effecten op de andere determinanten van kwaliteit van dienstverlening zijn ook besproken in dit onderzoek maar hierbij kan worden geconcludeerd dat de taakuitbreiding minimaal tot geen effect heeft op de dienstverlening. De effecten zijn in beeld gebracht, waardoor wordt voldaan aan deze voorwaarde.

#### **VEB: Informatie over omgeving en toestand van het systeem**

Bij deze voorwaarde gaat het om de afstemming van maatregelen op de normatieve toekomstsituatie. Hiervoor moest eerst het huidige volwassenheidsniveau worden bepaald, waardoor het niveau daarna geldt als normatieve situatie.

In de huidige situatie ligt het volwassenheidsniveau op het 1<sup>e</sup> niveau; ad hoc. Van de relevante KPA's die zijn onderzocht voldeden de meeste KPA's niet aan het 2<sup>e</sup> niveau. De relevante KPA's zijn Planning, Monitoring & Control, Quality Assurance, Measurement & Analysis, Investment management en Org. Process Improvement Leadership. Deze KPA's vormen daardoor de normatieve situatie waaraan de informatie moet worden afgestemd. Alleen Investment management voldeed aan het 2<sup>e</sup> niveau. Toch kwam bij het bepalen van de informatie voor het regievoeren naar voren dat al deze KPA's kunnen worden verbeterd door de verschillende informatiecriteria. Ook zal onderzocht moeten worden of de niet relevante KPA's: Requirement management, Configuration management, Resource management en Supplier agreement management voldoen aan de standaarden van de industrie. Volgens het Business Process Maturity model moet namelijk aan elke KPA worden voldaan voordat een organisatie een hoger niveau kan bereiken. Voor de gemeente is het van belang de informatie die bepaald is voor de database meetbaar te maken in de praktijk. De gemeente moet

zorgen dat op zo kort mogelijke termijn gegevens worden bijgehouden zodat in de toekomst de gegevens van de komende maanden kunnen worden geanalyseerd. Aan deze voorwaarde wordt voldaan wanneer alle informatie criteria die zijn bepaald voor de niet voldane KPA's.

#### **VEB: Voldoende stuurmaatregelen**

Deze voorwaarde is niet onderzocht in dit onderzoek, omdat de taakuitbreiding in de huidige situatie niet de stuurmaatregelen van het KCC uitbreidt. Deze maatregelen blijven in handen van het management van de backoffice. Aan deze voorwaarde kan worden voldaan wanneer het management goed luistert naar het KCC. Andersom is het de taak van het KCC goed onderbouwde management rapporten te leveren. Het periodiek plannen van een vergadering tussen de regievoerders van het KCC en het management van de backoffice zou een mogelijke oplossing kunnen zijn.

#### **VEB: Capaciteit van informatieverwerking**

Om capaciteit te creëren voor informatieverwerking binnen de gemeente Tubbergen is er onderzocht of een database hier geschikt voor is. Aangezien de gemeente Tubbergen al een database in gebruik heeft is het onnodig om nog een aparte database te creëren. Deze database is het document management systeem genaamd Corsa. De stappen die de gemeente moet doorlopen om een database met voldoende capaciteit van informatieverwerking op te zetten worden in de paragraaf 4.2 besproken. Wanneer deze stappen zijn genomen is er voldoende capaciteit en wordt aan de voorwaarde van effectieve besturing voldaan.

Concluderend kan aan alle vijf van de voorwaarden worden voldaan mits de gemeente nauwkeurig de gegevens bijhoudt en analyseert die zijn bepaald in dit onderzoek.

## **4.2 Aanbevelingen organisatie**

Aangezien Protos alleen wordt gebruikt voor de workflowbeschrijving en niet voor andere functionaliteiten wordt Protos niet gebruikt voor het regievoeren of voor managementrapporten. Het huidige DMS systeem genaamd Corsa is zeer belangrijk voor het regievoeren. Alles met betrekking tot zaakbehandeling wordt namelijk bijgehouden. Het is daarom aan te bevelen Corsa te laten dienen als database. De gemeente moet Corsa eerst uitbreiden zodat de informatiecriteria worden bijgehouden en deze gegevens eenvoudig kunnen worden geanalyseerd door een ander programma. Corsa biedt namelijk niet de functionaliteit om een goed overzicht te geven en automatisch een beoordeling te maken van de verschillende criteria, wat een dashboard programma wel kan. De volgende stap die de gemeente moet maken is het vinden van een geschikt dashboardprogramma. Dit programma moet compatibel zijn met Corsa, zodat deze automatisch de gegevens die uit Corsa worden opgevraagd kan analyseren. Dashboards bevatten grote hoeveelheden informatie op één enkele pagina met informatie gepresenteerd in allerlei afbeeldingen, zoals cirkeldiagrammen en histogrammen. Dashboards leggen op eenvoudige wijze de nadruk op de belangrijkste aandachtsgebieden. Een dergelijk dashboard kan alle criteria die nodig zijn voor het regievoeren op een overzichtelijke manier presenteren op één pagina. Binnen de gemeente zijn er al plannen om een dashboard programma in te voeren. In Nederland zijn er zelfs gemeenten die al een soortgelijk dashboardprogramma in gebruik hebben. Wanneer het dashboard eenmaal wordt gebruikt door het KCC moet er worden gekeken of het dashboard kan worden gebruikt voor managementrapporten. Ook moet de gemeente een afweging maken om een Track&Trace systeem in Corsa te laten bouwen die een burger via de website kan benaderen door middel van zijn DigiD.

#### **Aanbevelingen:**

- ☞ **Binnen nu tot twee maanden Corsa uitbreiden om het geschikt te maken als database.**
- ☞ **Binnen nu tot vier maanden een Dashboard programma creëren dat Corsa als database gebruikt en dat de mogelijkheid biedt om de analyses en metingen inzichtelijk te maken voor het KCC.**

- ☞ Binnen zes maanden het dashboard geschikt maken voor het produceren van managementrapporten.
- ☞ Binnen één jaar een Track & Trace systeem voor de burger opzetten dat zijn gegevens haalt uit Corsa.

#### 4.3 Discussie & Vervolgonderzoek

---

Er zitten een aantal beperkingen aan het onderzoek; vooral bij het bepalen van het Maturity Niveau van de bedrijfsmodellen. Het onderzoek heeft zich vooral gericht op de processen van de backoffices die vergunningen behandelen terwijl volgens de theorie de bepaling van niveau over de hele organisatie moet worden gedaan. Verder is een beperkt aantal respondenten geïnterviewd.

Ook zitten er beperkingen in de bepaling van de kwaliteit van de dienstverlening. Bij SERVQUAL [2] is het de bedoeling dat de ontvangers van de diensten (burgers of klanten) de dienst beoordelen aan de hand van de 28 stellingen. In dit onderzoek is gekozen om de dienstverlening van het KCC te laten beoordelen door de medewerkers zelf. Voor het vervolgonderzoek is het aan te raden ook de inwoners van de gemeente Tubbergen bij het onderzoek te betrekken. Dit was in verband met tijdsgebrek en beperkte mogelijkheden bij dit onderzoek niet mogelijk. Ook is er kritiek op het SERVQUAL model. Er werd door derden aangegeven dat het model te subjectief zou zijn. Ook bij de bepaling van de kwaliteit van dienstverlening door de KCC medewerkers blijft de subjectiviteit echter bestaan. Medewerkers zijn namelijk altijd subjectief als het gaat om zijn of haar eigen werkzaamheden.

Een ander relevant vervolgonderzoek kan als centrale vraag hebben: “Welke extra bevoegdheden moet het KCC hebben in verband met de uitbreiding van haar verantwoordelijkheid?” Het KCC kan namelijk wel “problemen” in de processen constateren maar verder zelf geen actie ondernemen. Daarvoor is het KCC afhankelijk van het desbetreffende management van dat proces. Dit onderzoek moet zich richten op de doelvariabelen verantwoordelijkheid, bevoegdheid en toerekenbaarheid tussen de verschillende groepen als het KCC, cluster-coördinatoren, afdelingshoofden en directieteam.

Wat verder onderzocht moet worden is de toepassing van een dashboardsysteem. Aangezien Corsa als database gaat dienen en deze niet de functionaliteit bevat om de criteria te operationaliseren is een dashboardsysteem nodig dat dit wel kan. Er moet onderzoek worden gedaan naar de eisen die de verschillende partijen binnen de gemeente (het KCC, de cluster-coördinatoren en het directieteam) wil stellen aan het dashboardsysteem met betrekking tot functionaliteit en lay-out van het systeem. Ook moet worden overwogen welk softwarebedrijf wordt ingehuurd voor het opzetten van het dashboardsysteem. Hierbij ligt het initiatief bij het I-Team, zij hebben namelijk meeste kennis van Corsa en hebben het meeste inzicht in de eigenschappen die een dashboard systeem moet hebben om deze te laten integreren met andere systemen binnen de gemeente.

#### 4.4 Literatuurlijst

---

- [1] Lee, J. et al. (2007). An Overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). In K.C. Chang et al. (Eds.) LNCS 4537 Seoul: APWeb/WAIM. pp. 384–395
- [2] Parasuraman, A. et al. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. In Journal of Retailing. Volume 67 number 4, pp. 420 – 450.
- [3] Parasuraman, A. et al. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing 49 (Fall), pp. 41 – 50.
- [4] Parasuraman, A. et al. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing Volume 64 Number 1 (Spring), pp. 12 – 40.
- [5] Verbeek, H.M.W et al. (2005) Protos 7.0: Simulation Made Accessible. In G. Ciardo and P. Darondeau, editors, *International Conference on Application and Theory of Petri Nets (ICAPTN 2005)*. Volume 3536 of *Lecture Notes in Computer Science*, pages 465-474.
- [6] De Leeuw, A.C.J. (2002). Bedrijfskundig Management Primaire proces, strategie en organisatie. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

#### **Verdere literatuur zonder verwijzingen in de tekst.**

- [7] Desel, J. et al.(2001). “What is a Petri Net?” Informal Answers for the Informed Reader. In H. Ehrig et al.: Unifying Petri Nets, LNCS 2128, pp. 1-25.
- [8] Curtis, B.(2004). Overview of the business process maturity model. San Antonio: SPIN.
- [9] Jansen, M.H. et al.(z.j.) Business Process Simulation – A Tool Survey. Department of Technology Management. Eindhoven University of Technology.
- [10] Gemeente Tubbergen; [www.tubbergen.nl](http://www.tubbergen.nl) (15 juni 2010)
- [11] Koriem, S. et al.(2004). A new Petri net modeling technique for the performance analysis of discrete event dynamic systems. The Journal of Systems of Software. Volume 72, pp. 335 – 348.
- [12] Hee, KMv (1994) Information systems engineering: a formal approach. Cambridge university press.
- [13] BRW Groep en M&I/Partners. (2009). Sturen op antwoord. Den Haag.
- [14] Korpershoek, I. et al.(2005) Databases en Access 2003: Van ontwerp tot professioneel gebruik. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- [15] Wijnhoven, A.B.J.M.(2009) Information Management: An Informing Approach: Routledge/Taylor & Francis Ltd

## Bijlagen

### Bijlage 1: Resultaten kwaliteit dienstverlening KCC

Measure of Service Adequacy (MSA) = Perceived Service – Adequate/Minimum Service

Measure of Service Superiority (MSS) = Perceived Service – Desired Service

| Determinanten  | MSA   | MSS   |
|----------------|-------|-------|
| Tangibles      | 0,39  | -0,47 |
| Reliability    | -0,01 | -1,77 |
| Responsiveness | -0,18 | -1,12 |
| Assurance      | 0,15  | 0,15  |
| Empathy        | -0,05 | -0,05 |

### Bijlage 2: De stellingen per determinant

Deze bevat slechts 21 stellingen terwijl in het onderzoek er 28 zijn gebruikt, dit komt omdat deze bron uit 2002 komt. Terwijl in dit onderzoek de stellingen uit het artikel van Parasuraman et al.(1991) komen.

#### Revised SERVQUAL Items

##### Reliability

1. Providing services as promised
2. Dependability in handling customers' service problems
3. Performing services right the first time
4. Providing services at the promised time
5. Keeping customers informed about when services will be performed

##### Responsiveness

6. Prompt service to customers
7. Willingness to help customers
8. Readiness to respond to customers' requests

##### Assurance

9. Employees who instill confidence in customers
10. Making customers feel safe in their transactions
11. Employees who are consistently courteous
12. Employees who have the knowledge to answer customer questions

##### Empathy

13. Giving customers individual attention
14. Employees who deal with customers in a caring fashion
15. Having the customer's best interest at heart
16. Employees who understand the needs of their customers

##### Tangibles

17. Modern equipment
18. Visually appealing facilities
19. Employees who have a neat, professional appearance
20. Visually appealing materials associated with the service
21. Convenient business hours

Bron: Library Assessment and Benchmarking Institute (LAB 2002); Parasuraman A.

### Bijlage 3: Interview protocol Business Process Maturity Model

#### Interview niveau bepaling

Datum:

Geïnterviewde:

Interviewer:

#### Planning

*Planning* zorgt voor het ontstaan en bijhouden van de plannen en toezeggingen bij het uitvoeren en managen van het werk van een bepaalde afdeling.

Hoe wordt omgegaan met Planning?

Wordt hierbij nog gebruik gemaakt van Corsa o.i.d.?

Op welk niveau schat u het planning's niveau van de gemeente Tubbergen? (Schaal 0 – 5)

Denkt u dat het niveau van het plannen om hoog kan in de nabije toekomst?

#### Monitoring & Control

*Monitoring & Control* zorgt voor het regulier monitoren en aanpassen van taken, bronnen en andere werkfactoren voor individuele en werkgroepen binnen een afdeling. Deze KPA zorgt er tevens voor dat de prestaties en resultaten gelijk blijven met de behoeftes en plannen.

Op welke manier wordt er nu gecontroleerd binnen de gemeente Tubbergen?

Op welke aspecten wordt er gecontroleerd?

Op welk niveau schat u het controle niveau? (Schaal 0 – 5)

Denkt u dat het niveau van het controleren om kan gaan in de nabije toekomst?

### **Configuration management**

*Configuration Management* managed en controleert de inhoud en veranderingen van diensten en producten die intern en extern worden gebruikt door de organisatie. Omdat niet aan configuratie management wordt gedaan bij aanvragen van vergunningen wordt deze KPA buiten beschouwing gelaten.

Op welke manier wordt met Configuration management omgegaan binnen de gemeente?

Op welke manier gaat Corsa hier mee om?

Op welk niveau schat u het Configuration management? (Schaal 0 – 5)

Zijn er in de toekomst nog plannen die dit niveau kunnen beïnvloeden?

### **Quality Assurance**

*Quality Assurance* zorgt voor geschikte richtlijnen en herzielt objectief de activiteiten, werk, producten en diensten binnen de organisatie. Deze KPA verzekert tevens dat deze overeenstemmen met de wetten, regelgevingen, standaarden, organisatiebeleid, bedrijfsregels, proces omschrijvingen en werkprocedures.

Op welke manier wordt er nu omgegaan met kwaliteitshandhaving?

Welke programma's worden hiervoor gebruikt?

Op welk niveau schat u het niveau van kwaliteitshandhaving? (Schaal 0 – 5)

Zijn er in de toekomst nog plannen die dit niveau kunnen beïnvloeden?

### **Measurement & Analysis**

*Measurement & Analysis* zorgt ervoor dat individuen en werkgroepen in afdelingen de toegewezen activiteiten uitvoeren en zorgt er voor dat deze uitvoering overeenstemt met de gehele behoeften en plannen van de afdeling.

Wat wordt er op dit moment bijgehouden en geanalyseerd als het gaat om aanvragen van vergunningen binnen de gemeente?

Op welk niveau schat u het bijhouden en analyseren van gegevens met betrekking op het aanvragen van vergunningen? (Schaal 0 – 5)

Zijn er in de toekomst nog plannen die dit niveau kunnen beïnvloeden?

### **Resource Management**

*Resource management* zorgt voor het verkrijgen van producten en diensten van externe leveranciers van de organisatie. Deze wordt buiten beschouwing gelaten, omdat er geen resources worden gebruikt voor aanvragen.

Kunt u iets vertellen over het ERP systeem van de gemeente?

Op welk niveau schat u het ERP systeem?(Schaal 0 – 5)

Zijn er in de toekomst nog plannen die dit niveau kunnen beïnvloeden?

### **Service Investment Management**

*Investment management* zorgt voor het verkrijgen van producten en diensten van externe leveranciers van de organisatie.

Wordt er binnen de gemeente nog plannen uitgevoerd ter verbetering van de diensten die de gemeente levert?

Wat is het niveau als het gaat om deze investeringen ten aanzien van andere gemeenten?(Schaal 0 – 5)

Zijn er in de toekomst nog plannen die dit niveau kunnen beïnvloeden?

### **Service Requirement Management**

*Product/Service Requirement Management* zorgt voor het ontstaan en bijhouden van de gedocumenteerde en geaccepteerde behoeften voor het werk dat een afdeling doet. Omdat het KCC nauwelijks requirements heeft wordt deze KPA buiten beschouwing gelaten.

Hoe wordt omgegaan met requirements binnen de gemeente Tubbergen?

Op welk niveau schat u het requirements management?

Zijn er in de toekomst nog plannen die dit niveau kunnen beïnvloeden?

### **Org. Process Improvement Leadership**

*Org. Process Improvement Leadership* verhoogt de toerekenbaarheid van het management, ten opzichte van de prestaties van de procesverbeteringsprojecten van de organisatie.

Wordt het management nog ondersteund door middel van processen?

Op welk niveau schat u deze ondersteuning?

Zijn er in de toekomst nog plannen die dit niveau kunnen beïnvloeden?

## **Bijlage 4 Protocol Enquête Service Kwaliteit**

### **Interview kwaliteit dienstverlening KCC**

**Naam:**

**Functie:**

**Datum:**

Dit interview is bedoeld om de kwaliteit van de dienstverlening van het KCC te bepalen. Je moet per stelling, die in de enquête staan vijf stappen doorlopen:

Stap 1: Onder *Mijn minimum service level* moet je aangeven wat, volgens jou de minimale score is die het KCC zou moeten hebben om de burger goed te kunnen helpen.

Stap 2: Onder *Mijn desired service level* moet je aangeven wat, volgens jou de gewenste score zou zijn voor het KCC, om zo de burger maximaal bij te staan.

Stap 3: Onder *Huidige niveau* moet je aangeven, wat volgens jou de huidige score is van het KCC

Stap 4: Onder *Mijn oordeel van verbetering* moet je aangeven wat volgens jou de mate van verbetering zou kunnen zijn, als het KCC gegevens bijhoudt over bijvoorbeeld de tijd die, het aanvragen van een paspoort, kost. Met deze gegevens kun je bijvoorbeeld een reële norm tijd kunnen vaststellen en zo deze gebruiken voor elke paspoort aanvraag.

Stap 5: Als je misschien een suggestie over gegevens die je kunt bijhouden die het KCC goed zou kunnen gebruiken. Zoals in stap 4, de tijd die het aanvragen van het paspoort werd genoemd, hier zou dus de suggestie doorlooptijd kunnen zijn.

**Hopelijk is alles duidelijk, heel veel dank voor het invullen!**

| Als het komt tot..                                                                          | Mijn minimum service level is: |   |   |   |   |      |   |   |   | Mijn desired service level is: |   |   |   |   |      |   |   |   | Mijn oordeel van verbetering: |   |      |   |   | Suggestie criteria ter verbetering        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|---|---|---|------|---|---|---|--------------------------------|---|---|---|---|------|---|---|---|-------------------------------|---|------|---|---|-------------------------------------------|
|                                                                                             | Laag                           |   |   |   |   | Hoog |   |   |   | Laag                           |   |   |   |   | Hoog |   |   |   | Laag                          |   | Hoog |   |   |                                           |
| 1. Kosten die burgers moeten betalen zijn gerechtvaardigd                                   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9              |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
| 2. Gegevens van burgers worden goed en veilig bewaard                                       | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9              |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
| 3. Diensten worden in geleverd binnen de normale tijd                                       | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9              |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
| 4. Fouten worden gelijk gemeld aan de burger                                                | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9              |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
| 5. Er wordt snel teruggebeld naar een burger                                                | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9              |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
| 6. Wanneer mogelijk en nodig, wordt er zo snel mogelijk een afspraak gemaakt met de burger  | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9              |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
| 7. Het personeel achter de balie heeft genoeg kennis en ervaring                            | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9              |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
| 8. Het personeel dat de mensen achter de balie ondersteund hebben genoeg kennis en ervaring | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |
|                                                                                             |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9              |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   |                                           |

| Als het komt tot..                                                  | Mijn mininum service level is: |   |   |   |   |      |   |   |   | Mijn desired service level is: |   |   |   |   |      |   |   |   | Mijn oordeel van verbetering: |   |      |   |   | Suggestie criteria ter verbetering |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|---|---|---|------|---|---|---|--------------------------------|---|---|---|---|------|---|---|---|-------------------------------|---|------|---|---|------------------------------------|
|                                                                     | Laag                           |   |   |   |   | Hoog |   |   |   | Laag                           |   |   |   |   | Hoog |   |   |   | Laag                          |   | Hoog |   |   |                                    |
| 10. De burger kan het KCC goed bereiken via de telefoon             | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                               |   |      |   |   | .....                              |
| 11. De wachttijd voor de balie is goed                              | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                               |   |      |   |   | .....                              |
| 12. De openingstijden van het KCC zijn goed voor de burger          | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                               |   |      |   |   | .....                              |
| 13. het gemeentehuis ligt centraal en makkelijk te bereiken.        | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                               |   |      |   |   | .....                              |
| 14. Het KCC personeel heeft een nette indruk                        | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                               |   |      |   |   | .....                              |
| 15. Er wordt netjes omgegaan met spullen van de burger              | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                               |   |      |   |   | .....                              |
| 16. Het omgaan met het KCC personeel en de burger schept vertrouwen | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                               |   |      |   |   | .....                              |
| 17. Het KCC zorgt voor een veilige omgeving voor de burger          | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                               |   |      |   |   | .....                              |
| 18. het KCC is altijd beleefd richting de burger                    | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | Huidige niveau                 |   |   |   |   |      |   |   |   |                               |   |      |   |   | .....                              |
|                                                                     |                                |   |   |   |   |      |   |   |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                               |   |      |   |   | .....                              |

| Als het komt tot..                                                                                          | Mijn minimum service level is: |   |   |   |   |      |   |   |   | Mijn desired service level is: |   |   |   |   |      |   |   |   | Mijn oordeel van verbetering: |   |      |   |   | Suggestie criteria ter verbetering |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|---|---|---|------|---|---|---|--------------------------------|---|---|---|---|------|---|---|---|-------------------------------|---|------|---|---|------------------------------------|
|                                                                                                             | Laag                           |   |   |   |   | Hoog |   |   |   | Laag                           |   |   |   |   | Hoog |   |   |   | Laag                          |   | Hoog |   |   |                                    |
| 19. Het KCC kan in de meeste gevallen de burger beantwoorden                                                | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
| 20. KCC geeft de burger individuele aandacht                                                                | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
| 21. Het KCC heeft altijd het beste met de burger voor                                                       | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
| 22. Het KCC snapt de burger zijn specifieke behoeften.                                                      | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
| 23. Wanneer er een burger een probleem heeft, heeft het KCC oprechte interesse om het probleem op te lossen | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
| 24. Het KCC levert de dienst correct de eerste keer                                                         | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
| 25. Het KCC levert de dienst in de beloofde tijd                                                            | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |
| 26. Het KCC probeert foutloos te werken                                                                     | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 1                             | 2 | 3    | 4 | 5 | .....                              |

## OPMERKINGEN

[illegible]

## **Reflectieverslag**

Dit reflectieverslag analyseert mijn professioneel functioneren tijdens de voorbereiding en de uitvoering van mijn bacheloropdracht. Dit functioneren omvat de volgende aspecten: projectmanagement, zelfstandigheid, functioneel gebruik van hulpbronnen, samenwerking in de praktijk en het reflectievermogen. Deze punten zal ik in dit verslag afzonderlijk behandelen.

### **Projectmanagement**

Bij het projectmanagement gaat het om alle randvoorwaarden van het project. Het opstellen van een planning en het bewaken daarvan, maar ook de afstemming naar opdrachtgever/begeleider. Tijdens de voorbereiding van mijn opdracht heb ik een planning gemaakt waarbij ik mijzelf als doel heb gesteld om de opdracht voor eind juli 2010 te voltooien. Deze planning bleek al snel niet haalbaar. De oorzaak hiervan was voornamelijk het zoeken van een opdracht zelf. Ik had verschillende bedrijven en instanties gevraagd of zij een stageplek hadden, maar bij de meeste bedrijven bleek dit niet zo te zijn. Na een tijdje had ik mij gefocust op een bedrijf waarvan ik de opdracht zeer interessant vond. Er ging veel tijd overheen voordat ik een afspraak had met het betreffende bedrijf. Achteraf bleek dat het bedrijf alleen geïnteresseerd was in een zes maanden stage. Hierdoor was mijn planning niet meer haalbaar. Ik moest hierdoor weer op zoek naar een andere stageplek. Ik had via mijn familie de gemeente Tubbergen gevraagd of zij een plek voor mij hadden en na verloop van tijd kreeg ik antwoord op mijn verzoek. Ik ontving een opdrachtoomschrijving waarop ik vervolgens met veel enthousiasme op heb gereageerd. Ik heb vervolgens gelijk een afspraak gemaakt. Tijdens deze afspraak werd duidelijk dat ik per direct kon beginnen.

Ook waren er vertragingen met het maken van een onderzoeksvoorstel. Dit kwam vooral omdat de opdrachtbeschrijving heel breed was en ik niet veel informatie had over het onderwerp. Hierdoor had ik veel moeite met het vinden van relevante literatuur. Ik heb hierover mijn begeleider geraadpleegd en hij heeft mij een aantal goede tips gegeven waardoor ik al snel mijn onderzoeksvoorstel klaar had.

Over de planning van de opdracht zelf ben ik zeer tevreden. Vooral omdat ik tijdens mijn stage allerlei zaken naast mijn opdracht mocht doen. Zo had ik nog een tentamen dat zeer belangrijk was voor mijn bachelordiploma. Ik heb hier ook een aantal vrije dagen voor moeten nemen, maar dat was geen probleem voor de planning. Verder had ik ook mijn vakantie tijdens mijn stage gepland waardoor ik hier ook rekening mee moest houden bij het plannen van mijn opdracht.

Qua planning is het al met al dus niet helemaal vlekkeloos verlopen. Bij mijn Master Thesis zal ik mijn minder moeten focussen op een bedrijf en eerder moeten beginnen met het zoeken van een geschikte stageplek.

### **Zelfstandigheid**

Op het gebied van zelfstandigheid, schat ik mij minder positief in, ik had namelijk nogal probleem met het vinden van een goede structuur. Hiervoor heb ik veel begeleiding nodig gehad. Problemen waren vooral in de richting van het ordenen van mijn gedachtegang tijdens het maken van mijn thesis. Het beargumenteren van de keuzes die ik gemaakt had waren niet duidelijk voor mij en dankzij de input van mijn begeleiders is dit naar verloop van tijd verbeterd. Ik ben van mening dat ik veel te lang zonder input van mijn begeleiders aan mijn thesis heb gewerkt. Dit is niet de schuld van mijn begeleiders want ik had namelijk vaker initiatief moeten tonen om een afspraak te maken met mijn begeleider. Ik had dan eerder mijn keuzes kunnen onderbouwen en aanpassen waar nodig. Ook had ik zelf beter moeten nadenken waarom ik bepaalde keuzes heb gemaakt. Ook het onderzoeksopzet had ik tussentijds moeten heroverwegen en waar nodig aanpassen. Al met al heb ik veel begeleiding nodig gehad maar ik heb vertrouwen dat ik dankzij deze les veel beter mijn Masterthesis kan maken.

### **Hulpbronnen**

Mijn gebruikte hulpbronnen bestaan uit de literatuur, de informatie uit de interviews, de ingevulde enquêtes en de informatie brochures of verslagen op het gebied van het Klant Contact Centrum. Zoals eerder aangegeven had ik moeite bij het zoeken naar relevante literatuur. Met het opstellen van het

interview had ik ook veel moeite omdat de variabelen van de theorie niet werden uitgelegd. Het opzetten van de enquête ging wel goed want hierbij was de ondersteuning vanuit de theorie erg goed. Informatie over het KCC en andere aspecten van mijn onderzoek waren er in overvloed. Ik heb van meerdere mensen binnen de gemeente brochures en onderzoeken gekregen die mij hielpen bij mijn eigen onderzoek. Ook heb ik een aantal afstudeeropdrachten van collega's bij de gemeente Tubbergen bekeken. Deze vergrootte mijn inzicht over het reilen en zeilen binnen gemeenten en het werken met een KCC.

### **Samenwerking in de praktijk**

Qua samenwerking vind ik mijzelf positief. Ik heb veelvuldig vragen gesteld aan verschillende collega's binnen de afdeling informatievoorziening. Ook heb ik een aantal vergaderingen gehad met mijn begeleider over de voortgang en benodigdheden voor mijn onderzoek. Ook met collega's van andere afdelingen heb ik veelvuldig een praatje gemaakt. Hoewel ik niet echt met ze heb samengewerkt, reageerden ze altijd erg positief op mijn onderzoek en waren ze nieuwsgierig naar de conclusies. Dit kwam vooral omdat binnen de gemeente Tubbergen woorden als digitaal werken, zaakgericht werken en regievoeren door het KCC iedereen bekend in de oren klinkt. Ik ben over algemeen zeer tevreden over de samenwerking. Ik kon eigenlijk op elke vraag die ik had wel een antwoord krijgen en wanneer ik er niet uit kwam, was er altijd wel iemand die wel een oplossing had.

### **Reflectievermogen**

Ik had vooral moeite met het vinden van een goede structuur voor mijn verslag. Dit was ook een van de punten ter verbetering die ik kreeg bij het inleveren van het eerste concept. Ook bij het schrijven van het verslag ondervond ik problemen. Zo stonden er veel interpunctie en spellingsfouten in mijn concept. Hieraan moet ik dus nog veel werken als ik bezig ga met mijn Master Thesis.

Concluderend kan ik zeggen dat ik met plezier aan mijn bacheloropdracht heb gewerkt. Toch heb ik een aantal problemen ondervonden die ik tijdens het maken van mijn Master Thesis niet wil ondervinden. De belangrijkste daarvan zijn:

- Focus niet op een bedrijf leggen
- Meer informatie verzamelen voor het zoeken naar relevante literatuur
- Vanaf de eerste letter een schrijfplan hebben
- Meer gebruik maken van het boek "Leren communiceren"(spelling, interpunctie etc.)

In het volgende onderzoek voor mijn master wil ik deze tekortkomingen niet opnieuw ondervinden.

Vooraf aan de structuur en de literatuur wil ik meer aandacht besteden. Al met al heb ik veel geleerd van deze bacheloropdracht en ik heb veel vaardigheden ontwikkeld die ik wil verbeteren tijdens mijn Master Thesis.