

Retouradres: Postbus 8 3300 AA DORDRECHT

Aan  
de gemeenteraad

**Gemeentebestuur**  
Spuiboulevard 300  
3311 GR DORDRECHT

T 14078  
F (078) 770 8080  
www.dordrecht.nl

**Datum** 2 september 2014  
**Ons kenmerk** PD/1273268  
**Begrotingsprogramma** Dienstverlening  
**Bijlage(n)** 2  
**Betreft** RAADSINFORMATIE inzake vorming van een Drechtstedelijk KCC

**Contactpersoon**  
Elo de Mul  
T 078 7704577  
E mpj.de.mul@dordrecht.nl

### Samenvatting

Het college heeft op 2 september jl. op basis van een businesscase het voorgenomen besluit genomen deel te nemen aan *een Drechtstedelijk Klant Contact Centrum* (KKCC). De vorming maakt deel uit van het Regionale Ontwikkelprogramma Drechtsteden.

De vorming van een DKCC betekent dat de gemeente Dordrecht op zal treden als hostende gemeente en de publieksdienstverlening niet alleen voor de eigen gemeente zal uitvoeren, maar voor alle Drechtsteden-gemeenten (Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht). Zo bundelen we de krachten bij de realisatie van de forse ontwikkel- en bezuinigingsopgaven waar we voor staan en kunnen we tegelijkertijd ook in de toekomst de lokale nabijheid van de gemeente als eerste ingang voor inwoners, ondernemers en instellingen waarborgen.

#### *Samen sturen, ruimte voor lokale eigenheid*

Het DKCC opereert op basis van de gezamenlijk geformuleerde missie en visie, waarbinnen er ruimte is voor lokale verschillen en lokale invloed van de deelnemende Drechtsteden. Zo houdt iedere gemeente zijn eigen lokale gemeentewinkel. Daarnaast wordt invulling gegeven aan lokale eigenheid door een vaste kernbezetting per gemeentewinkel, gebruik van het eigen logo en de eigen huisstijl van de betreffende gemeente en ruimte voor uitzonderingen. Het DKCC vormt lokaal de ogen en oren van de organisatie en heeft een besturingsmodel dat alle gemeenten in positie brengt om adequaat te kunnen sturen op de kwaliteit van de dienstverlening in de eigen gemeente.

#### *Regionale besparing*

Naast een toekomstbestendige organisatie van de dienstverlening die voldoende ontwikkelkracht heeft om aan te sluiten op de veranderende buitenwereld, levert de businesscase een regionale besparing op van initieel € 880.000,- oplopend naar €1,1 miljoen per jaar. Voor de gemeente Dordrecht geldt, dat in de eerste jaren een bruto besparing van ruim € 520.000,- wordt gerealiseerd, die na drie jaar oploopt tot ruim € 625.000,-. De netto besparing is de eerste jaren lager in verband met de frictiekosten die ontstaan door de reorganisatie. Vanaf 2019 zal een extra aanzienlijke additionele structurele besparing gerealiseerd kunnen worden door verdere afname van het aantal contacten met inwoners en ondernemers.

### 1. Wat is de aanleiding?

#### *Samen meer bereiken dan elk apart*

De vorming van een DKCC maakt het mogelijk om de dienstverlening nu en in de toekomst op een kwalitatief goede en efficiënte manier vorm te geven voor alle inwoners uit de Drechtsteden. Door deze samenwerking kunnen de gemeenten meer bereiken voor de inwoners en de gemeentebesturen dan wanneer zij apart

**Datum** 2 september 2014  
**Ons kenmerk** PD/1273268

werken. Dit geldt voor de omvangrijke ontwikkelopgaven op het gebied van online dienstverlening, ingegeven door maatschappelijke vraag, technische ontwikkelingen en de Wet Recht op elektronisch zakendoen, die als het aan het Rijk ligt al over twee jaar van kracht wordt. De gevraagde ontwikkelingen zijn nodig om toekomstbestendig en geloofwaardig te blijven, maar zijn te omvangrijk of kostbaar voor individuele gemeenten.

Daarnaast zullen de huidige baliecontacten fors afnemen (>65%) als gevolg van de toename van de digitale dienstverlening, de langere termijnen voor paspoorten en rijbewijzen (van 5 naar 10 jaar) en het werken met maatwerkafspraken met inwoners (op het gemeentehuis of bij hen thuis). Door deze samenwerking in het DKCC kan deze forse terugloop worden opgevangen zonder dat dit een verminderde dienstverlening betekent.

## **2. Wat willen we bereiken?**

De vorming van een DKCC maakt het mogelijk om:

- voor alle deelnemende gemeenten een toekomstbestendige organisatie van de dienstverlening te realiseren, met voldoende ontwikkelkracht en meer mogelijkheden tot innovatie om aan te sluiten op de veranderende buitenwereld en op de verwachtingen van inwoners, ondernemers en instellingen ten aanzien van gemeentelijke dienstverlening; Door het gezamenlijk ontwikkelen van dienstverlening kunnen vernieuwingen en verplichtingen worden ingevuld, die op afzonderlijk gemeentelijk niveau niet haalbaar of (te) kostbaar zijn.
- in alle deelnemende gemeenten uitstekende en hedendaagse dienstverlening te realiseren voor inwoners, ondernemers en instellingen, door te werken met eenduidige servicenormen op het gebied van kwaliteit (hostmanship, klanttevredenheid) en doorlooptijden (wachtijden, reactietermijnen);
- een efficiënte en professionele dienstverleningsorganisatie te vormen die werkt op basis van gestandaardiseerde processen en (ICT-)systemen en tegelijkertijd ruimte biedt voor lokale eigenheid en een efficiëntere benutting van (externe) vakafdelingen en GR-en: deze ketenpartners zullen efficiënter kunnen werken doordat ze voor één organisatie werken in plaats van zes;
- een regionale besparing van initieel € 880.000,- oplopend naar € 1,1 miljoen per jaar te realiseren. De besparing zal in de eerste twee jaren lager zijn door transitie- en frictiekosten.

## **3. Wat gaan we daarvoor doen?**

*Eén Drechtstedelijke organisatie. Samen sturen via PFO Dienstverlening.*

Het DKCC wordt onderdeel van de gemeente Dordrecht. Dordrecht is verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van de dienstverlening van de zes Drechtstedengemeenten. De medewerkers van het DKCC komen in dienst van de gemeente Dordrecht.

Het DKCC functioneert voor de deelnemende gemeenten als een uitgeplaatste, regionaal gedeelde afdeling van de gemeenten (op basis van een lichte Gemeenschappelijke Regeling). Dit betekent dat de deelnemende gemeenten en de hostende gemeente (Dordrecht) *samen sturen* via het Portefeuillehoudersoverleg Dienstverlening. De beleidskaders voor de eerste vijf jaar zijn beschreven in de businesscase (missie en visie) en vormen het uitgangspunt voor de gezamenlijke sturing. Bijsturing hierop vindt plaats via een dynamisch meerjarenplan. Het meerjarenplan is voortschrijdend opgebouwd en verschuift elke planperiode één jaar.

Jaarlijks wordt het meerjarenplan besproken en kunnen gemeenten gezamenlijk bijsturen. Structurele wijzigingen met financiële effecten zullen door middel van een bestuurlijk voorstel worden geagendeerd in het Portefeuillehoudersoverleg Dienstverlening.

*Centraal en decentraal uitvoeren van de dienstverlening*

Binnen het DKCC werkt een deel van de afdelingen centraal en een deel lokaal. De balie-dienstverlening wordt op zes gemeentelijke locaties lokaal uitgevoerd, terwijl

**Datum** 2 september 2014  
**Ons kenmerk** PD/1273268

de uitvoering van de dienstverlening via de telefoon, web en post centraal in Dordrecht is georganiseerd.

#### *Brede frontoffice*

Het DKCC werkt met een brede frontoffice. Hierin zijn niet alleen burgerzaken-producten en -diensten opgenomen, maar ook informatie over en hulp bij het aanvragen van vergunningen, de dienstverlening aan ondernemers en dienstverlening in het sociaal domein. Het is de ambitie van het DKCC om een zo breed mogelijk spectrum aan dienstverlening te leveren en zo één duidelijk aanspreekpunt te zijn voor inwoners en ondernemers die contact zoeken met hun gemeente.

Gezien de grote beweging in het veld rond maatschappelijke dienstverlening, bijvoorbeeld de WMO en de decentralisaties is dit portfolio *in de businesscase* buiten beschouwing gelaten. De ambitie van het DKCC is echter wel om met de betrokkenen in het sociaal domein te verkennen wat er nodig is om deze dienstverlening goed in te vullen.

#### *Efficiënt waar het kan, tijd en aandacht voor wie dat nodig is*

We maken in onze dienstverlening onderscheid tussen 'standaard producten' en 'special care producten'. Standaard producten (zoals paspoorten, rijbewijzen en uittreksels) leveren we snel, efficiënt en met gemak voor de inwoner. Een deel van deze producten en diensten zal in de komende jaren geheel of gedeeltelijk digitaal beschikbaar zijn. Special care producten zijn gericht op doelgroepen die meer persoonlijke aandacht nodig hebben (minder zelfredzamen) of waarbij het belang voor de inwoner groot is (grote impact) of waarbij het product complex is. Voor deze diensten zijn er specialistische medewerkers beschikbaar en kan op afspraak een (advies-)gesprek worden gepland.

#### *Balie, web, telefoon en post*

We handelen in het DKCC 80% van de eenvoudige enkelvoudige vragen direct, in één keer af. Hiervoor richten we de dienstverlening van het DKCC in via de volgende kanalen:

- **Balie**: de standaard producten en diensten zijn op vrije inloop en op afspraak beschikbaar, de zogenaamde "special care" producten en diensten zijn alleen op afspraak beschikbaar. De businesscase houdt rekening met een bemande balie gedurende 20 uur per week (voor 'inloop' en afspraken) en een bemande receptie gedurende 40 uur per week (waar ook eenvoudige diensten kunnen worden geleverd).
- **Web** (ook social media en apps): door het web in te richten op de meest voorkomende (aan)vragen van inwoners en ondernemers, kunnen mensen steeds meer via selfservice afhandelen. Voor complexere vragen of persoonlijk advies is het stellen van een vraag via een webformulier (met een korte doorlooptijd op het antwoord) een goed alternatief voor baliecontact of een telefonisch contact. In 2015 zal 20% van de informatie- en aanvragen voor standaardproducten via het web geregeld kunnen worden. In 2020 zal dit opgelopen zijn naar 80%.
- **Telefoon**: Het telefoniekanaal geeft direct advies en antwoord, maakt afspraken voor de laagfrequente producten en zorgt voor stimulering van het web, door klanten telefonisch te ondersteunen bij hun webaanvraag.
- **Post**: Het digitale kanaal is het voorkeurskanaal voor schriftelijk klantcontact. Dienstverlening via de post zal geleidelijk worden afgebouwd. Alleen daar waar de wet het voorschrijft of het postkanaal meer gemak of zekerheid biedt, zal het DKCC post actief inzetten.

**Datum** 2 september 2014  
**Ons kenmerk** PD/1273268

#### **a. Inspraak en communicatie**

Via het coördinerend mechanisme van de Netwerkondernehmensraad (NORD) is bijgevoegd voorstel ter informatie aangeboden aan de lokale medezeggenschap. Nu de lokale besluitvorming door de colleges inzicht geeft in de deelname van de diverse gemeenten wordt een adviesvraag voor de medezeggenschap opgesteld. Gelijktijdig met de verzending van de stukken aan de colleges en de NORD zijn de medewerkers in alle deelnemende gemeenten geïnformeerd over het feit dat de stukken naar de colleges zijn gegaan. Vanaf medio september vinden er in alle gemeenten informatiebijeenkomsten plaats om met de betrokken medewerkers in gesprek te gaan over de businesscase DKCC.

#### **b. Vervolgtraject besluitvorming**

Nu lokale besluitvorming door alle colleges heeft plaatsgevonden, wordt een adviesvraag voor de medezeggenschap opgesteld. Vervolgens is er naar verwachting circa één jaar nodig om het voorstel uit te voeren en daadwerkelijk te gaan werken vanuit één Drechtstedelijk Klantcontactcentrum. Na advies van de Ondernemingsraad en definitief besluit van het college wordt een implementatieplan opgesteld. De raad zal voor de bijstelling van de begroting als gevolg van het DCC en de aanloopkosten een definitief voorstel worden aangeboden en desgewenst actief geïnformeerd worden over de vervolgstappen.

#### **4. Wat mag het kosten?**

Het DKCC kost jaarlijks € 6,6 miljoen ten opzichte van € 7,5 miljoen die alle gemeente nu tezamen hieraan besteden. Omdat Dordrecht het DKCC gaat hosten zullen de lasten van de gemeente Dordrecht toenemen met € 3,1 miljoen. Daartegenover komt een jaarlijkse bijdrage van ruim € 3,6 miljoen van de overige gemeenten. Na drie jaar zullen de lasten van het DKCC als gevolg van besparingen verder afnemen.

##### *Besparing*

De besparing per gemeente (na 3 jaar) is hieronder weergegeven:

	jaar t+3 (aanvullend 4 fte besparen)						Totaal
	Dordrecht	Zwijndrecht	Slidrecht	Ambacht	Papendrecht	Alblasserdam	
aframen huidig budget	€ 3.462.451	€ 1.323.608	€ 612.749	€ 724.810	€ 798.088	€ 526.876	<b>€ 7.448.582</b>
bijdrage DKCC	€ 2.938.499	€ 1.057.177	€ 611.199	€ 680.409	€ 780.332	€ 499.077	<b>€ 6.566.694</b>
efficiency op termijn	€ 104.687	€ 39.162	€ 21.201	€ 24.333	€ 28.093	€ 16.925	<b>€ 234.400</b>
<b>netto besparing</b>	<b>€ 628.638</b>	<b>€ 305.593</b>	<b>€ 22.751</b>	<b>€ 68.734</b>	<b>€ 45.848</b>	<b>€ 44.724</b>	<b>€ 1.116.289</b>

In de businesscase DKCC is nog geen rekening gehouden met de additionele besparingen die ontstaan door de afname van het klantcontact in 2019 en verder. Binnen het DKCC verwachten we vanaf 2019 een aanzienlijke additionele structurele besparing te kunnen realiseren.

##### *Frictiekosten en transitiekosten*

De vorming van het DKCC brengt frictiekosten met zich mee doordat de huidige organisaties niet naadloos op de nieuwe organisatie passen.

De transitiekosten bestaan uit projectkosten (€ 250.000,-) en de tijdelijke inzet van zes fte's die nodig zijn om de nieuwe werkwijzen en processen te ontwikkelen en in te regelen. Deze tijdelijke formatie wordt in de eerste drie jaar (inclusief aanloopjaar) geleidelijk afgebouwd.

De frictiekosten bestaan uit achterblijvende bezetting, waarvan slechts een deel van de taak overkomt, bovenformativiteit en verschillen in inschaling bij plaatsing. Op basis van een regionaal vooronderzoek is de kans groot dat deze frictiekosten beperkt zullen zijn en snel kunnen worden opgelost.

De totale ingeschatte frictie- en transitiekosten bedragen over een periode van vier jaar € 1,6 miljoen. In het jaar voor de start (aanloopjaar) van het DKCC zal een deel van de transitiekosten al worden ingezet (een deel van projectkosten en

**Datum** 2 september 2014  
**Ons kenmerk** PD/1273268

tijdelijke fte's). Deze zullen door de deelnemende gemeenten moeten worden voorgefinancierd. De overige frictiekosten kunnen gedekt worden uit de eerste besparingen van het DKCC. De frictiekosten worden verdeeld over de gemeenten naar rato van het besparingsvoordeel per gemeente.

#### *Dekking transitiekosten*

In het aanloopjaar (jaar voorafgaand aan de daadwerkelijke start) wordt al een deel van de projectkosten en tijdelijke fte's ingezet. Omdat er in het aanloopjaar geen baten zijn van het DKCC zullen deze kosten moeten worden voorgefinancierd. De voorfinanciering bedraagt € 167.550,-. Bij definitief besluit zal worden voorgesteld deze kosten ten laste van de algemene reserve te brengen.

#### *Financiële resultaten*

Positieve resultaten worden gereserveerd in een te vormen egaliseringsreserve bij de gemeente Dordrecht, met een plafond van 5% van de totale lastenkant van het DKCC (ongeveer € 300.000,-). Een eventueel surplus op de reserve vloeit terug naar alle deelnemende gemeenten naar rato van de bijdrage aan het DKCC. In geval van een tekort, zal ten eerste een beroep worden gedaan op de egaliseringsreserve. Als deze ontoereikend is, wordt het negatieve resultaat ten laste van het resultaat van de gemeente Dordrecht gebracht (tenzij vooraf in het lopende dienstjaar anders wordt besloten). Als er structurele tekorten (dreigen te) ontstaan door bijvoorbeeld wetswijzigingen, wordt een bestuurlijk voorstel voorbereid voor alle deelnemende gemeenten, waarbij beroep wordt gedaan op extra middelen of bestuurlijke keuzes worden voorgelegd ten aanzien van de (kwaliteit van) het geleverde dienstenpakket.

#### *Juridische constructie*

De juridische basis voor het DKCC wordt gevormd door de 'Regeling onderlinge samenwerking Drechtstedengemeenten', maart 2013. Deze lichte GR schept de juridische randvoorwaarden voor verdergaande samenwerking binnen de regio en voorkomt dat overeenkomsten (Europees) moeten worden aanbesteed. In genoemde regeling zijn ook de afspraken opgenomen die gelden in geval van een eventuele uittreding van een van de deelnemende gemeenten. Daarin is onder andere vastgelegd dat de (onafhankelijk vastgestelde) meerkosten van uittreding voor rekening van de uitreder komen.

Nadere afspraken over de samenwerking tussen de gemeenten worden vastgelegd in een uitwerkingsovereenkomst, waarin onder andere de financiële constructie, het besturingsmodel, een aansprakelijkheidsregeling en de dienstverleningsafspraken (kwaliteitsafspraken, KPI's) zijn opgenomen.

#### *Personele consequenties*

Om te komen tot de geschetste organisatie voor het DKCC, moeten zes lokale organisaties Publieksdiensten worden samengevoegd tot één nieuwe organisatie. Alle medewerkers van het DKCC komen in dienst van de hostende gemeente Dordrecht. Het plaatsingsproces vindt plaats volgens de afspraken gemaakt in het Sociaal beleidskader Drechtsteden/ Zuid-Holland Zuid 2013-2017. Het benodigde aantal fte's bij aanvang in de DKCC-organisatie is 107,4 (waarvan 6 tijdelijk in de startfase).

Een eerste scan op functieniveau laat zien, dat veel van de bestaande functies vrijwel zonder problemen in het nieuwe organogram passen en ook de huidige bezetting in de deelnemende gemeenten naar verwachting goed past of geschikt te maken is voor het DKCC. Waar functies en bezetting niet goed op elkaar aansluiten, wordt vanuit het oogpunt van mobiliteit en behoud van werkgelegenheid zoveel mogelijk gezocht naar plaatsing. Voor niet-functievolgers verwachten wij dat via belangstellingsregistratie een passende functie te vinden is. Er wordt in de businesscase rekening gehouden en gerekend met maximaal 3 tot 5 fte's die niet te matchen zijn en geen plaats zullen kunnen krijgen in de nieuwe organisatie. Daar

**Datum** 2 september 2014  
**Ons kenmerk** PD/1273268

de reorganisatie regionaal is, is op dit moment nog niet te zeggen waar (in welke gemeente(n)) de eventuele boventaligheid zal optreden.

Omdat de daadwerkelijke bezetting in de huidige organisaties lager ligt dan de beschikbare formatie in het DKCC zal er bij aanvang ruimte zijn voor een beperkte flexibele schil.

Op termijn is verdere krimp van de bezetting noodzakelijk met 11 tot 14 fte's, vanwege het feit dat 6 fte's tijdelijke functies betreft en een verdere opbouw van een flexibele schil nodig is. De verwachting is dat dit gerealiseerd kan worden met natuurlijk verloop en actieve sturing op mobiliteit, in lijn met het Strategisch Personeelsplan.

#### *Risico's*

In algemene zin kan gesteld worden dat de risico's van een DKCC normale bedrijfsrisico's zijn, die vergelijkbaar zijn met risico's in een (huidig) KCC. Financiële risico's door toekomstige (wettelijke) veranderingen in portfolio, ontwikkelingen in afzet van producten of leges zijn voor een DKCC niet anders dan voor een lokaal KCC. Indien er door bovenstaande ontwikkelingen een structureel tekort dreigt te ontstaan zal, zoals gezegd een bestuurlijk voorstel voorbereid worden voor alle deelnemende gemeenten, waarbij een beroep wordt gedaan op extra middelen of bestuurlijke keuzes worden voorgelegd ten aanzien van de (kwaliteit van) het geleverde dienstenpakket.

Daarnaast brengt de overname van personeel van andere gemeenten, de omvang van de nieuwe organisatie en het feit dat de organisatie de komende jaren zal moeten krimpen risico's met zich mee op het gebied van (personele) kwaliteit en verloop en tempo van de (noodzakelijke) natuurlijke uitstroom

De regionale samenwerking brengt een aantal specifieke risico's met zich mee, waaronder het feit dat de financiële en/of politieke situatie van een deelnemende gemeente kan veranderen, waardoor andere wensen ontstaan met betrekking tot de invulling van de dienstverlening of de samenwerking in een DKCC. Voor een verandering van de invulling van de dienstverlening zal het PFO Dienstverlening richtinggevend zijn door middel van het meerjarenplan. Afwijkende afspraken voor deelnemende gemeenten zijn (beperkt) mogelijk, zolang het collectief niet wordt benadeeld. De praktijk van de afgelopen jaren leert overigens dat de Drechtsteden-gemeenten in hoge mate op één lijn zitten qua gewenste invulling van dienstverlening.

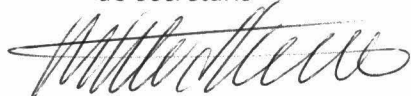
De voordelen van de regionale samenwerking in een DKCC en de besparing die daarmee wordt gerealiseerd wegen onzes inziens ruimschoots op tegen de extra risico's die de regionale samenwerking met zich meebrengt.

#### **5. Bij deze raadsinformatiebrief horen de volgende bijlagen:**

- aanbiedingsbrief voorstel DKCC;
- businesscase Drechtstedelijk KCC, inclusief bijlagen.

Wij vertrouwen er op u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Het college van Burgemeester en Wethouders  
de secretaris de burgemeester



M.M. van der Kraan



A.A.M. Brok