



**Gemeente
Haarlem**

Evaluatie Procesoptimalisatie

24 september 2020
Wouter Bouman
Maatschappelijke Ondersteuning

Inhoudsopgave

1.	Introductie	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Doel en beoogde resultaten	3
2.	Resultaten	4
2.1	Behaalde resultaten	4
2.1.1	Afname totale doorlooptijd	4
2.1.2	Betere en snellere doorverwijzing naar en binnen de afdeling	4
2.1.3	Beter ingevulde formulieren en een "slimmer" formulier	5
2.1.4	Snellere afronding van het proces melding	5
2.1.5	Snellere afronding van het proces door een andere wijze van controle	6
2.1.6	Iedereen werkt volgens dezelfde eisen en monitoring is beter mogelijk	6
2.1.7	Mogelijkheden om extern advies sneller geleverd te krijgen	6
2.1.8	Snellere doorlooptijd van het proces aanvraag	7
2.1.9	Sneller en beter inzicht in de uitvoering van het proces	8
2.1.10	Een systeem dat het proces beter ondersteunt	8
2.2	(Nog) niet behaalde resultaten	9
2.2.1	Webformulier waarvan de inhoud automatisch in het systeem wordt gezet.	9
2.2.2	Gesprekken en huisbezoeken kunnen eenvoudiger worden ingepland	9
2.2.3	Inwoners kunnen de status van hun melding/aanvraag inzien	9
3.	Conclusie	10

1. Introductie

1.1 Aanleiding

In het najaar van 2018 bleek dat de wachttijden, die waren ontstaan bij de afhandeling van aanvragen voor Wmo-ondersteuning, niet zonder extra maatregelen konden worden weggewerkt. Er zijn toen verschillende maatregelen ingezet, gericht op het wegwerken van achterstanden en het voorkomen van het opnieuw oplopen van wachttijden, waaronder de procesoptimalisatie.

Met de procesoptimalisatie is onderzocht of een oorzaak van de achterstanden en te lange wachttijden ligt in een mogelijk te lang proces van melding en aanvraag¹, met onnodige of onlogische stappen. Daarom is er een grondige analyse van deze processen uitgevoerd. Alle stappen in het proces zijn geïnventariseerd en gemeten. Na analyse van deze informatie zijn er mogelijke maatregelen geïnventariseerd om te komen tot vereenvoudiging en versnelling van het proces. Daaruit zijn 31 aanbevelingen (verbetersuggesties) naar voren gekomen. Nu we een jaar bezig zijn met ontwikkelen en implementeren, willen we met deze evaluatie inzichtelijk maken of de procesoptimalisatie het gewenste resultaat oplevert.

1.2 Doel en beoogde resultaten

In 2018 duurde de meldingsfase gemiddeld 9 weken in plaats van de wettelijke 6 weken. Over de aanvraagfase werd in 2018 gemiddeld de wettelijke termijn van 2 weken wel net gehaald. Het hoofddoel van de procesoptimalisatie was het realiseren van een Wmo-proces waarmee de wettelijke termijnen worden gehaald. Uit de onderzoeksfase werd geconcludeerd dat om dit doel te behalen er twee kernprincipes zijn die nagestreefd moeten worden in het geoptimaliseerde werkproces:

1. Directe duidelijkheid voor de inwoner over de vraag of ondersteuning binnen of buiten de Wmo-maatwerkvoorzieningen geboden kan/moet worden; en of er nader onderzoek nodig is.
2. Efficiëntere werkprocessen.

De onderstaande opgestelde aanbevelingen spitsten zich toe tot deze twee kernprincipes:

- Efficiëntere taakverdeling tussen teams die meldingen ontvangen en vervolg geven.
- Verbetering van het digitale meldingsformulier.
- Als direct bij een huisbezoek duidelijk is welke oplossingen nodig zijn, het onderzoeksverslag uitwerken op locatie en direct laten ondertekenen door de cliënt.
- Van standaard-controle (fiattering) naar steekproefsgewijze controle.
- Herijking van de werkinstructies.
- Onderzoeken hoe de levering van extern advies versneld kan worden.
- Beschikkingen per voorziening die meer gestandaardiseerd zijn.

¹ Het Wmo-proces bestaat uit 2 fases: melding en aanvraag. De meldingsfase betreft de melding door de inwoner de uitvoering van het onderzoek en het opstellen van het onderzoeksverslag door de gemeente. Deze fase mag maximaal 6 weken duren en wordt afgesloten met het versturen van het onderzoeksverslag naar de inwoner. De aanvraagfase omvat het door de inwoner ondertekenen, al dan niet na eventuele aanpassing, van het onderzoeksverslag en het terugsturen naar de gemeente. Het door de aanvrager ondertekende en eventueel aangepaste onderzoeksverslag vormt de aanvraag waarop de gemeente vervolgens beschikt. Deze fase mag 2 maximaal weken duren en wordt afgesloten met het beschikken op de aanvraag.

- Implementatie van een plansysteem.
- Een online burgerportaal waarin een inwoner zijn melding kan volgen en beschikking kan vinden.
- Aanpassing van het registratiesysteem (Suite) waardoor monitoring eenvoudiger wordt.
- De gebruiksvriendelijkheid van het registratiesysteem (Suite) vergroten.

Het is mede dankzij de procesoptimalisatie gelukt om de gemiddelde doorlooptijd van het Wmo-proces op dit moment binnen de wettelijke termijnen te krijgen. Hieronder lichten we toe hoe dit gedaan is door uiteen te zetten in hoeverre de aanbevelingen gerealiseerd en de beoogde resultaten behaald zijn.

2. Resultaten

2.1 Behaalde resultaten

2.1.1 Afname totale doorlooptijd

Uit de gegevens van het dashboard blijkt dat de gemiddelde doorlooptijd van de afgeronde werkprocessen bijna is gehalveerd ten opzichte van 2018. De gemiddelde doorlooptijd ligt nu binnen de wettelijke termijnen van 6 weken en 2 weken. Een deel van de meldingen wordt snel (< 3 weken) afgehandeld, maar een deel kost – door verschillende oorzaken – nog steeds meer tijd. En daardoor loopt ook nog steeds een deel van de werkprocessen buiten de wettelijke termijnen (zie de Raadsinformatiebrief Voortgangsrapportage Wachttijden Wmo september 2020).

Zoals beschreven in de Raadsinformatiebrief liggen de oorzaken hiervan deels bij derden, maar deels ook bij de beperkingen als gevolg van het corona-virus. Zo hebben wij in de afgelopen maanden huisbezoeken moeten uitstellen, die bij complexere ondersteuningsvragen wel nodig zijn. Het gaat hier om uitstel in niet-spoedeisende situaties en - toen huisbezoeken met de versoepelingen vanaf 1 juli weer mogelijk werden - altijd met instemming van de inwoner. Deze meldingen met complexere ondersteuningsvragen worden nu weer zoveel mogelijk opgepakt en we ondernemen extra actie om de afhandeling te bespoedigen.

Gerealiseerd resultaat:

Gemiddelde doorlooptijd van de werkprocessen in dagen		
2018	Werkproces melding: 67	Werkproces aanvraag: 13
2019	Werkproces melding: 52	Werkproces aanvraag: 8
2020 ²	Werkproces melding: 35	Werkproces aanvraag: 7

2.1.2 Betere en snellere doorverwijzing naar en binnen de afdeling

Met de nieuw opgestelde en ingevoerde instructie voor het Klantcontactcentrum komen foutieve doorschakelingen naar de afdeling MO steeds minder vaak voor. Dit zijn doorschakelingen van vragen van inwoners die niet door de afdeling MO beantwoord kunnen worden, omdat het voor een andere afdeling is bedoeld. Deze doorschakelingen worden nu ook continu gemonitord. De fouten betreffen namelijk geen vaste onderwerpen of vragen en de frequentie verschilt ook per periode. Dus zodra een specifieke fout vaker voorkomt, wordt dit opgepakt. Zo zijn nieuw opgemerkte aandachtspunten tijdig omgezet in specifieke aanvullende instructies. Dit bespaart niet

² Gemiddelde doorlooptijd van alle afgeronde werkprocessen tot en met augustus 2020.

alleen circa 5 minuten per gesprek. Ook wordt de inwoner op deze manier beter geholpen met zijn vraag, omdat ze sneller met de juiste persoon in contact komen.

Ook zijn er nieuwe afspraken gemaakt over de taakverdeling tussen de verschillende betrokken teams bij het meldingsproces. Hierdoor hebben inwoners sneller duidelijkheid over hun ondersteuningsvraag en hoeven ze maar één keer hun situatie aan een medewerker uit te leggen. Zo kunnen ze nu bijna altijd direct worden doorgezet naar de medewerker die inhoudelijk de ondersteuningsvraag kan beoordelen. Door deze nieuwe afspraken over de taakverdeling is het aantal onjuist aangemaakte meldingen met ruim 30% afgenomen. Dit betekent niet alleen dat eventuele valse verwachtingen bij inwoners worden voorkomen, maar ook dat er minder (extra) werk hoeft te worden verricht om een foute melding te corrigeren.

Gerealiseerd resultaat:

- Circa 5 á 10 foutieve doorschakelingen per week minder.
- Circa 25 tot 50 minuten per week besparing aan gesprekstijd.
- Circa 30 onjuist aangemaakte meldingen per maand minder.
- Minsten 40 minuten per week besparing om onjuist aangemaakte meldingen te corrigeren.

2.1.3 Beter ingevulde formulieren en een "slimmer" formulier dat doorvraagt/doorverwijst en informatie zelf in het systeem zet

Er is een nieuw webformulier opgesteld dat de nodige informatie bij een ondersteuningsvraag beter en slimmer uitvraagt. Bij de ontwikkeling zijn we uitgegaan van de behoeftes van inwoners die via een 'klantreis' zijn opgehaald. Vervolgens is het resultaat ook weer door inwoners getest. Niet alleen biedt dit formulier een stukje service aan de inwoner, omdat ze duidelijk en concreet geïnformeerd worden over wat ze kunnen verwachten van het vervolgproces. Ook zijn de vragen in het formulier zo beperkt mogelijk gehouden. Zo wordt er voldoende informatie opgehaald voor de casemanager om voorbereid in gesprek te gaan met de inwoner, maar hoeven de inwoners geen lang formulier te doorlopen.

Het oude webformulier wordt nog in 94% van de gevallen na opening weer voortijdig afgesloten. De verwachting is dat dit met het nieuwe formulier aanzienlijk verbetert. Ook bleek uit de metingen dat de casemanagers langer bezig zijn met het verwerken van een digitale ondersteuningsvraag dan met een telefonische. De verwachting is dat dit met het nieuwe webformulier niet meer zo zal zijn.

Het webformulier zal online komen zodra deze kan landen in het achterliggende digitale registratiesysteem. Dit is om privacy en systeemtechnische redenen nog niet gelukt, maar zal naar verwachting in september worden gerealiseerd. Vanaf dan kan ook gemonitord worden of de verwachte resultaten behaald worden (zie 2.2.1).

Verwacht resultaat:

- In maximaal 45% van de gevallen dat het webformulier wordt geopend, wordt deze voortijdig afgesloten.
- Verwerking van een digitale ondersteuningsvraag gaat sneller dan voorheen.

2.1.4 Snellere afronding van het proces melding

Waar mogelijk kan in sommige gevallen direct bij een huisbezoek een aanvraagformulier ondertekend worden. Hierdoor heeft de inwoner meteen duidelijkheid over zijn ondersteunings(aan)vraag. De situaties waarin deze werkwijze kan worden toegepast, blijven om juridische redenen echter beperkt. Zo kan dit alleen bij inwoners die al bekend zijn bij de gemeente, daar een dossier hebben en in een situatie verkeren die voldoende duidelijk is om

binnen twee weken een besluit te kunnen nemen. Dit is dan ook geen standaardonderdeel van de werkwijze.

Dankzij de aanpassingen van de werkprocessen en de actualisatie van de werkinstructies is het nu mogelijk om te monitoren hoe vaak dit wordt ingezet. Bovendien is opnieuw duidelijk gemaakt in welke situaties een aanvraagformulier gebruikt kan worden (zie 2.1.6). Hierdoor gaan we naar verwachting niet alleen inzicht krijgen in hoe vaak er gebruik wordt gemaakt van een aanvraagformulier. Ook verwachten we dat het - waar mogelijk - vaker ingezet wordt.

Verwacht resultaat:

- Meer inwoners hebben sneller duidelijkheid over hun ondersteunings(aan)vraag en ondersteuning kan sneller worden ingezet.
- Inzicht in het aantal inwoners met direct duidelijkheid over hun ondersteuningsvraag.

2.1.5 Snellere afronding van het proces door een andere wijze van controle

De onderdelen in het proces die door een tweede medewerker goedgekeurd (gefiatteerd) moesten worden, zijn waar mogelijk, beperkt tot een steekproefsgewijze extra check. Hierdoor zijn de meeste standaard-controles vervangen. Het niet langer uitvoeren van de handeling blijkt in de praktijk circa 5 tot 10 minuten per werkproces te besparen. Daarnaast kan het proces nu door één persoon en direct worden afgerond, waardoor het niet langer hoeft te wachten in een 'wachtbak' op een tweede persoon. Het gaat hier om circa 270 werkprocessen per week.

Gerealiseerd resultaat:

- Circa 22,5 uur per week besparing in doorlooptijd.
- Circa 270 werkprocessen per week minder in een 'wachtbak' om te fiatteren.

2.1.6 Iedereen werkt eenduidig en volgens dezelfde eisen. En monitoring op basis van het systeem is beter mogelijk

Omdat er een nieuw werkproces is ingericht, zijn alle hiervoor relevante werkinstructies geactualiseerd en aan alle medewerkers toegelicht in een instructiebijeenkomst. Hierdoor heeft iedereen, op dezelfde manier, dezelfde instructie met dezelfde eisen en verwachtingen gekregen. Nu wordt er continu gemonitord of iedereen in de praktijk inderdaad eenduidig werkt en waar er mogelijk bijgestuurd moet worden.

Deze instructie bevat een aantal nieuwe onderdelen die het mogelijk maken specifieke processtappen beter te monitoren met behulp van het geautomatiseerde systeem (zie ook 2.1.9). Zo is er bijvoorbeeld managementinformatie op te halen over hoelang er op extern advies gewacht wordt, hoe vaak dit voorkomt, wat voor soort advies dit is. Voorwaarde hiervoor is wel dat het systeem gebruikt wordt zoals geïnstrueerd. Hier zal ook monitoring en eventueel bijsturing op plaatsvinden.

Ten slotte hebben alle casemanagers een training Duidelijke Taal gevolgd. Hierin hebben zij geleerd om op een eenvoudige, heldere en eenduidige manier de onderzoeksresultaten te beschrijven. Dit levert naast een duidelijke kwalitatieve verbetering mogelijk ook een snelheidsverbetering op. Dit is helaas niet te controleren met de beschikbare data.

Gerealiseerd resultaat:

- Alle medewerkers weten wat de eisen en verwachtingen zijn van het werkproces.
- Volledig geactualiseerde werkinstructies over het werkproces.
- Uitgebreidere monitoringsmogelijkheden.
- Onderzoeksverslagen en beschikkingen in Duidelijke Taal.

2.1.7 Onderzoeken hoe de levering van extern advies (waaronder medisch advies) versneld kan worden. Mogelijkheden om extern advies sneller geleverd te krijgen

Een door Treve advies aangeboden dienst is in gebruik genomen die het mogelijk maakt om in sommige situaties extern advies sneller geleverd te krijgen. Hierbij kunnen casemanagers direct telefonisch informatie inwinnen voor medisch advies in plaats van afhankelijk te zijn van de beoordeling van een arts op een later moment. Deze ingeschatte besparing blijkt in de praktijk niet het gewenste effect te hebben. In de praktijk kon Treve advies namelijk niet bieden wat was afgesproken en bleek deze dienst niet altijd beschikbaar/bereikbaar te zijn. Wij zijn daarover met hen in gesprek geweest en monitoren of dit verandert en verbetert.

Gerealiseerd resultaat:

- Geen duidelijk verband tussen het gebruik van de telefoondienst voor medisch advies en een afname van het opvragen van medisch advies op de voormalige wijze.
- Geen duidelijke afname in de leveringstijd van extern advies.

2.1.8 Snellere doorlooptijd van het proces aanvraag

De gestandaardiseerde beschikkingen per voorziening zijn per augustus in gebruik. Dit is nog te kort om de daadwerkelijke resultaten te kunnen benoemen. Daarom zijn alleen de verwachte resultaten en eerste inzichten meegenomen.

Doordat de beschikkingen per voorziening kunnen worden verzonden en doorgezet naar de zorgaanbieder/leverancier hebben inwoners sneller duidelijkheid. Er hoeft bij een meervoudige ondersteuningsvraag niet langer op andere voorzieningen te worden gewacht.

Het aanvraagproces kan nu volledig door team administratie worden afgehandeld. Hierdoor zijn er geen wachtbakken meer tussen de teams van administratie en casemanagement. Dit levert naar verwachting een afname van de totale doorlooptijd in dagen op. Bovendien worden er naar verwachting ook veel minder werkprocessen uitgewisseld tussen administratie en casemanagement (bijvoorbeeld voor verduidelijking of aanvulling). Dit beperkt de totale doorlooptijd in dagen nog meer. Tijdens de meetperiode bleek dit gemiddeld namelijk 70 keer per week voor te komen. Het kost niet alleen circa 3,2 minuten per keer om zo'n 'retourtje' aan te maken en door te zetten, maar het werkproces hoeft ook niet te wachten in een 'wachtbak' bij de casemanager om gecorrigeerd te worden en vervolgens in een 'wachtbak' bij de administratie om weer opgepakt te worden.

De casemanagers zijn nu na het verzenden van een onderzoeksverslag naar de inwoners klaar met het dossier. Alleen als de inwoner op- en/of aanmerkingen heeft op het onderzoeksverslag en hier inhoudelijk naar gekeken moet worden, komt dit dossier terug bij de casemanager. Hierdoor ontstaat ruimte om een nieuw dossier op te pakken, zonder dat er rekening moet worden gehouden met vervolgwerkzaamheden uit eerdere dossiers. In de oude situatie waren casemanagers na het verzenden van het onderzoeksverslag nog gemiddeld 36 minuten per dossier bezig in het aanvraagproces. Dit vervalt nu.

Verwacht resultaat:

- Eerder duidelijkheid per voorziening voor de inwoners.
- Circa 96 werkprocessen per week minder in een 'wachtbak' om administratief te verwerken.
- Circa 57 uur per week besparing omdat casemanagement niet meer in het Aanvraagproces werkt.

- Circa 70 werkprocessen per week minder in een 'wachtbak' bij casemanagement om gecorrigeerd te worden en daarna in een 'wachtbak' bij de administratie om weer opgepakt te worden.
- Circa 3 uur per week besparing op het aanmaken van retourtjes.

2.1.9 Sneller en beter inzicht in de uitvoering van het proces (aantal binnen gekomen meldingen en aanvragen/aantallen en termijnen van afhandeling), sneller kunnen acteren indien nodig en eenvoudiger kunnen verantwoorden

In het registratiesysteem zijn een aantal aanpassingen doorgevoerd, waardoor een aantal specifieke aspecten beter gemonitord kunnen worden (zie ook 2.1.6). Zo is nu bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt wat de lopende termijnen bij werkprocessen zijn; hoe lang verschillende fases duren; en hoe vaak er van bepaalde fases gebruik wordt gemaakt. Hierdoor is er sneller en beter inzicht in de uitvoering van het proces (aantal binnen gekomen meldingen en aanvragen / aantallen en termijnen van afhandeling); kan er indien nodig sneller geacteerd worden; en kan er op een aantal punten eenvoudiger worden verantwoord. Voorwaarde hiervoor is wel dat de medewerkers het systeem gebruiken zoals geïnstrueerd is.

Gerealiseerd resultaat:

- Lopende termijnen per werkproces zijn zichtbaar voor medewerkers.
- Sneller en beter inzicht in de uitvoering van het proces.
- Betere mogelijkheden om in te grijpen wanneer dat nodig is.
- Meer verantwoordingsmogelijkheden.

2.1.10 Een systeem dat het proces beter ondersteunt (bijvoorbeeld zonder dubbele handelingen) en leidt tot een zo kort mogelijke procestijd

Er zijn na een volledige inventarisatie verschillende aanpassingen doorgevoerd in het registratiesysteem, waardoor deze het proces beter ondersteunt. Dit heeft geleid tot een zo kort mogelijke doorlooptijd. Ook is de gebruiksvriendelijkheid voor medewerkers verbeterd, omdat het registratiesysteem nu logischer is ingedeeld en soepeler draait.

Gerealiseerd resultaat:

- Dubbele handelingen zijn verwijderd uit het registratiesysteem.
- Afwezigheid van overbodige stappen in het registratiesysteem.
- Logischere schermweergaven voor medewerkers.
- Toegevoegde handigheden en snelkoppelingen in het registratiesysteem.

2.2 (Nog) niet behaalde resultaten

2.2.1 Webformulier waarvan de inhoud automatisch in het systeem wordt gezet.

Hoewel het webformulier is ontwikkeld (zie 2.1.3), kan de inhoud ervan nog niet automatisch in het registratiesysteem worden overgezet. Dit is om privacy en systeemtechnische redenen nog niet gerealiseerd. De verwachting is dat dit in september alsnog gerealiseerd wordt, waardoor ook het administratief handelen nog meer beperkt zal worden.

2.2.2 Gesprekken en huisbezoeken kunnen eenvoudiger worden ingepland, waarbij bewaakt wordt dat het gesprek binnen 7 dagen na het eerste contact plaats vindt.

Uit een haalbaarheidsstudie is gebleken dat de specifieke vereisten van een plansysteem voor de afdeling MO niet gerealiseerd kunnen worden door aanpassing van een van de huidige systemen.

We werken op dit moment ook aan het meer herkenbaar en makkelijker maken van de toegang en het meer wijkgericht organiseren daarvan. Verdere mogelijkheden om te investeren in een nieuw systeem worden onderzocht en waar mogelijk gerealiseerd.

2.2.3 Inwoners kunnen snel en eenvoudiger de status van hun melding/aanvraag inzien. Het aantal telefonische verzoeken om informatie neemt af.

De haalbaarheidsstudie of de afdeling Maatschappelijke Ondersteuning kan aansluiten op het online burgerportaal is nog niet afgerond. Een groot deel van de betrokken medewerkers was door gewijzigde prioriteiten als gevolg van de coronacrisis onvoldoende beschikbaar. De eerste resultaten tonen aan dat het systeemtechnisch mogelijk is om hier op aan te sluiten. Als dit daadwerkelijk zo blijkt te zijn, zal een projectplan worden opgezet om de realisatie te bewerkstelligen medio 2021.

3. Conclusie

De verschillende deelresultaten van de procesoptimalisatie hebben er voor gezorgd dat er nu efficiëntere werkprocessen zijn én dat er eerder duidelijkheid voor de inwoner is. Daarmee zijn aan beide subdoelen (directe duidelijkheid voor de inwoner en efficiëntere werkprocessen) grote bijdragen geleverd. De gemiddelde doorlooptijd van het Wmo-proces is namelijk mede dankzij de procesoptimalisatie fors afgenomen.

Toch blijkt dat nog steeds een te groot aantal van de werkprocessen buiten de wettelijke termijn loopt (zie 2.1.1). Onder meer de beperkingen als gevolg van het corona-virus hebben hierbij een rol gespeeld en doen dat - zij het in mindere mate - nog steeds. Inmiddels kunnen we de meldingen weer meer en eerder oppakken en met de maatregelen uit de Raadsinformatiebrief verwachten we het aantal openstaande dossiers buiten de wettelijke termijn verder omlaag te brengen.

Ook is een aantal aanbevelingen uit de procesoptimalisatie zo recent geïmplementeerd dat de effecten hiervan nog niet zichtbaar zijn in de cijfers (zie 2.1.3, 2.1.4 en 2.1.8). We hebben de nodige aanpassingen hiervoor doorgevoerd en zitten nu in de implementatiefase waarin de medewerkers zich deze aanpassingen eigen moeten gaan maken. De komende maanden zullen de effecten van deze maatregelen zichtbaar moeten gaan worden. Een aantal andere deelresultaten is nog niet bereikt (zie 2.2).

In deze evaluatie hebben we gerapporteerd over de gerealiseerde en verwachtte resultaten van de tot nu toe geïmplementeerde aanpassingen. We verwachten dat er nog meer resultaten gerealiseerd gaan worden (zie 2.2.) en dat de opbrengst van de procesoptimalisatie uiteindelijk nog groter zal zijn.

Een procesoptimalisatie is een continu proces dat in feite nooit afgerond is. De nu behaalde resultaten zijn een grote stap voorwaarts, maar geen eindresultaten die niet meer kunnen veranderen. We blijven oog houden voor verbeteringen in het werkproces, passen deze aan waar nodig en controleren of dit het gewenste resultaat oplevert.

Dit is een uitgave van gemeente Haarlem,
24 september 2020

Postbus 511
2003 PB Haarlem
Tel. 14 023

haarlem.nl