

Gemeente Bergen op weg naar de top in dienstverlening

Beschrijving huidige situatie en externe ontwikkelingen

Inleiding

In april 2011 is het project 'Gemeente Bergen op weg naar de top in dienstverlening' gestart. Het project heeft de verdere ontwikkeling van de dienstverlening in de jaren 2012 tot 2015 ten doel. Het gaat daarbij om verbetering van datgene dat nu niet goed genoeg gaat en om het inspelen op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Aan de basis van het project ligt de door de coalitie geformuleerde ambitie om hoog in te zetten op dienstverlening.

Het document dat voor u ligt is een voorbereidende stap naar visie- en planvorming. In hoofdstuk 1 worden context, opdracht en aanpak besproken. In hoofdstuk 2 wordt een aantal feiten met betrekking tot de dienstverlening op een rij gezet. Gezamenlijk geven zij een beeld van de huidige situatie. Hoofdstuk 3 geeft daaraan een verdieping, omdat daar de bevindingen uit een aantal interviews zijn weergegeven. Hoofdstuk 4 geeft een beknopte omschrijving van de externe ontwikkelingen die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening. Hoofdstuk 5 tenslotte biedt een samenvattend overzicht van dit document en een doorkijk naar het vervolg.

Feiten, meningen en conclusies in dit stuk zijn zo helder mogelijk geformuleerd. We willen op een transparante wijze te werk te gaan, ook als zaken niet in orde zijn. Van daaruit starten we een proces van continue verbetering. Wat goed gaat gaan we uitbouwen, wat niet goed gaat gaan we aantoonbaar verbeteren (plan, do, check, act).

Al met al levert het verzamelde materiaal veel input op die we kunnen gebruiken bij het ontwikkelen van een eigen Bergense visie op dienstverlening en daarop gebaseerd projectplan.

Hoofdstuk 1. Context, opdracht, aanpak.

1.1. Waarom dit project?

Er zijn verschillende motieven die aanleiding gaven om te starten met het project 'Bergen op weg naar de top in dienstverlening'. Ze zijn verwoord in het Collegeprogramma 2010-2014.

Het Collegeprogramma 2010-2014 zegt letterlijk:

'een correcte en klantgerichte dienstverlening is voor ons het uitgangspunt'.

Verderop staat:

'Eén van de uitgangspunten uit de inleiding van het coalitieakkoord is een dienstbaar openbaar bestuur. Onderdeel hiervan is een betere dienstverlening en grotere zichtbaarheid, het gebruik van nieuwe media, de invoering van accountmanagers en door te werken via de één loketgedachte'.

Nog verder lezen we:

'Ook speelt de invoering van digitale dienstverlening als onderdeel van de E-overheid; de uitvoeringsagenda om te komen tot een elektronische overheid. Gemeenten moeten in 2015 de toegangspoort voor alle overheidsinformatie zijn. Er wordt een visie op digitale dienstverlening ontwikkeld en er wordt een startnotitie en een projectplanning gemaakt voor het inrichten van een klantcontactcentrum (KCC) antwoordconcept 2015.'

Het Collegeprogramma noemt dus verschillende motieven om de dienstverlening verder te ontwikkelen, te weten:

1. hoogwaardige dienstverlening is een politieke prioriteit;
2. een tweede motief is de ontwikkeling van de ICT. Het coalitieprogramma spreekt uit dat de wij deze mogelijkheden gaan vertalen in een betere dienstverlening;
3. het derde motief refereert aan het concept 'Antwoord'. Dat houdt in dat de gemeenten in 2015 80% van alle vragen die aan 'DE' overheid gesteld worden moeten kunnen beantwoorden. Wij gaan aan de slag om dit concept succesvol in te voeren.

Hiermee is de bestuurlijke richting duidelijk. De ambtelijke organisatie heeft deze vertaald in het besluit om het project 'Gemeente Bergen op weg naar de top in dienstverlening' te starten.

1.2. Begripsomschrijving van 'dienstverlening' en 'klanten'.

Op basis van de gebruikte formuleringen in het Collegeprogramma benaderen we tijdens dit project het begrip dienstverlening vanuit twee invalshoeken, namelijk:

1. de klantgerichtheid die men ervaart (zoals vriendelijkheid, duidelijkheid, integriteit, uitstraling, wachttijden, tempo) en
2. de toegankelijkheid van de gemeentelijke diensten (fysiek, telefonisch, website, mail, schriftelijk).

Deze benadering sluit aan bij moderne publicaties over dienstverlening maar ook bij de beleving van mensen, zo bleek in de interviews die we gehouden hebben.

Onder klanten verstaan we de burgers, bedrijven en instellingen aan wie wij informatie, diensten of producten leveren.

1.3. De werkwijze/aanpak.

Voor de informatievergaring is het volgende gedaan:

1. Wij hebben interviews gehouden met 44 personen en 4 werkoverleggen bezocht. Het doel hiervan was het krijgen van een beeld van de dienstverlening op dit moment en de gewenste ontwikkeling daarvan. Daarnaast beoogden we een start te maken met het creëren van bewustwording en draagvlak voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening. Een en ander is veelal besproken aan de hand van casuïstiek. De interviews zijn gehouden met leden van het bestuur, personen uit de ambtelijke organisatie waaronder de M.T.-leden, vertegenwoordigers van organisaties of verenigingen en enkele inwoners. In hoofdstuk 3 zijn de bevindingen en conclusies uit deze interviews samengevat.

2. De volgende interne documenten zijn gebruikt bij de voorbereiding van de interviews en het schrijven van dit stuk:

* de speerpunten uit het collegeprogramma (maart 2011);

* het jaarverslag Klachten 2010;

* visie digitaal werken (Roadrunner, vastgesteld in september 2010) en het onderzoek met de conclusies (april 2011);

* opmerkingen die gemaakt zijn door de burgers in de burgerpeiling en het onderzoek 'www.waarstaatjegemeente.nl'.

3. Werkbezoek bij de gemeente Langedijk.

Tijdens dit bezoek hebben we leerervaringen uitgewisseld, best practices besproken en zijn onder andere afspraken gemaakt voor het uitwisselen van documenten.

4. Overleg met de klankbordgroep van medewerkers.

Hoofdstuk 2. De dienstverlening van de gemeente Bergen; feiten op een rij.

2.1. Inleiding.

In dit hoofdstuk treft u een aantal gegevens aan die een inkijk geven in onze dienstverlening.

2.2. Klantcontacten via verschillende kanalen.

Klanten komen in contact met de organisatie langs vijf kanalen. Dat zijn achtereenvolgens:

- * telefoon (par. 2.2.1.);
- * website (par. 2.2.2.);
- * e-mail (par. 2.2.3.);
- * bezoek (par. 2.2.4.);
- * post (par. 2.2.5.);

2.2.1 Telefoon.

Het Informatiecentrum bemenst de telefooncentrale en de receptie in de Publiekshal. In 2010 werd bijna 44.000 maal naar de gemeente gebeld via het centrale telefoonnummer. Het Informatiecentrum heeft hiervan in 2010 ruim 25% van de telefoongesprekken eerstelijns afgehandeld. Doorkiesnummers worden in principe alleen doorgegeven aan de burgers, bedrijven en organisaties als er een contactpersoon namens ons is aangewezen.

Er bestaat een telefoonprotocol, maar de telefonische bereikbaarheid van medewerkers laat te wensen over, zo blijkt uit interviews (zie daarover ook hoofdstuk 3). Dit wordt bevestigd door de medewerkers van het Informatiecentrum, die hierop het meeste zicht hebben. Genoemd worden o.m. het feit dat de telefoon na doorverbinding niet wordt opgenomen of dat klanten niet worden teruggebeld.

De telefooncentrale is verouderd en aan vervanging toe. Deze vervanging biedt op zichzelf kansen om de telefonische bereikbaarheid te verbeteren en te monitoren.

Voor meldingen openbare ruimte: zie paragraaf 2.2.2.

2.2.2 Website.

Aantal bezoeken website.

Het Content Management Systeem (waarmee de inhoud van de website telkens kan worden bijgewerkt) is 'webrichtlijnenproof' gemaakt. Daardoor zijn er vanaf 1 januari 2011 betrouwbare gegevens beschikbaar. Het eerste halfjaar 2011 is de website 114.551 maal geraadpleegd. Hieronder zijn 67.449 "unieke" bezoekers (dit is het aantal bezoekers met een ander account).

Publicatie regelgeving.

Op de website www.Bergen-nh.nl is de regelgeving te raadplegen. Alle vastgestelde regelgeving is tevens opgenomen in de landelijke voorziening www.overheid.nl. Op het Raadsinformatiesysteem (RISBIS) zijn de bestuurlijke stukken in te zien.

Gebruiksvriendelijkheid.

Wij leveren 320 producten en diensten (bron: productencatalogus gemeente Bergen). Er kunnen 37 producten en diensten via de website worden aangevraagd. In 2010 is hier 175 keer gebruik van gemaakt.

Uit interviews en uit een vergelijking met sites van andere gemeenten blijkt dat de website op veel punten beter kan en moet. Voorbeelden zijn de persoonlijke internetpagina (technisch al mogelijk, maar nog niet ontwikkeld), de zoekfunctie (niet to the point), de onduidelijke of omslachtige manier om producten/diensten aan te kunnen vragen (voorbeeld: melding openbare ruimte: waarom BSN invullen?). Ook is de content niet altijd actueel.

Meldingen.

Burgers kunnen digitaal een melding doorgeven over bijvoorbeeld een kapotte straatlantaarn, scheve stoeptegels of afval in het openbaar groen. Deze meldingen komen binnen bij het Informatiecentrum, die het doorsturen aan de buitendienst (wijk- en serviceteams). Als de buitendienst de melding heeft verholpen krijgt de melder bericht dat het is afgehandeld. Alleen van spoedeisende meldingen die door de piketdienst worden opgepakt krijgt de melder geen bericht van afhandeling. In 2010 zijn er 1604 meldingen doorgegeven.

2.2.3 E-mail.

Op het mailadres info@bergen-nh.nl zijn in 2010 ca. 18.000 mails ontvangen. Onze infrastructuur is niet ingericht op het digitaal afhandelen van alle mails. Indien nodig wordt een mail ingeboekt en als “post” behandeld.

2.2.4 Bezoek.

Bij de publieksbalie kunnen de klanten voor nagenoeg alle producten terecht. De afhandeling van vragen over een omgevingsvergunning vereist specifieke kennis. Hiervoor zijn enkele medewerkers van Publieksdiensten aangewezen en opgeleid. Voor vragen over de Wmo wordt direct een medewerker opgeroepen van de vakafdeling om de klanten te woord staan.

Klanten bezochten het gemeentehuis in 2010 ruim 24.000 maal. Dit komt overeen met de landelijke trend, dat burgers gemiddeld iets minder dan één keer per jaar het gemeentehuis bezoeken.

Wacht- en afhandeltijden aan de balies:

Tijden	tot./gem.
Gemiddelde wachttijd balies	3:14 minuut
Gemiddelde afhandeltijden balies	5:43 minuut

Zowel over de professionaliteit als over de klantvriendelijkheid van medewerkers aan de balie wordt positief gesproken, zowel door klanten als door bestuurders en management. Dit beeld wordt ondersteund door de uitkomsten van het onderzoek www.waarstaatjegemeente.nl (zie daarover ook paragraaf 2.4.).

De fysieke inrichting van de hal (looproutes, hoogte van de balies, gebruikte materialen) is verre van optimaal. Mede gezien een mogelijke verhuizing zullen we afwegen of en zo ja hoeveel middelen zullen worden vrijgemaakt voor het doorvoeren van aanpassingen.

2.2.5 Post.

Post wordt centraal geregistreerd en gescand en vervolgens aan de betreffende afdeling gestuurd om af te handelen.

Tabel geregistreerde correspondentie in 2010

Totaal	Burgers	Ondernemers, organisaties, verenigingen	Bouwaanvragen (en daarmee samenhangende correspondentie
12.539	6.282	5.070	1.187

In 2011 zijn de afdeling Burgers en bedrijven, onderdeel subsidies en de Brandweer gestart met een pilot digitaal werken. Dit betekent dat het ontvangen, verwerken en afhandelen van post geheel digitaal gaat. Dit is een start naar het geheel papierloos werken voor de hele organisatie.

2.3. Klachten (bron: jaarverslag klachten 2010).

Tabel: gegronde klachten in 2009 en 2010

Soort klachten	2009	2010
Inzake bejegening	16	8
Inzake 'geen reactie'	15	9
Inzake werkwijze	10	14
Gecombineerde klachten	19	14
Totaal	60	45

2.4. Klantwaardering.

De meest recente informatie over de waardering die burgers hebben voor onze dienstverlening is te vinden in het rapport 'www.waarstaatjegemeente.nl'. Vanuit verschillende rollen geven zij ons rapportcijfers. Deze zijn opgenomen in onderstaande tabel.*

Burgerrol	Gemeente Bergen 2010	Gemeente Bergen 2008	Gemiddelde 2010	Gemiddelde 2008
De burger als kiezer	5,7	4,8	5,9	5,4
De burger als klant	7,5	7,1	7,6	7,3
De burger als onderdaan	6,2	5,7	6,3	6,0
De burger als partner	5,5	4,4	5,8	5,1
De burger als wijkbewoner	6,8	6,4	6,9	6,6

*De gebruikte methodiek heeft tot gevolg dat alle rapportcijfers van het onderzoek van 2010 mogelijk enkele tienden punten hoger kunnen uitkomen dan volgens de methodiek in 2008. Dit geeft een iets positiever beeld ten opzichte van de rapportcijfers uit het onderzoek van 2008.

2.5. Gebruik van social media.

Op dit moment wordt beperkt gebruik gemaakt van social media in de vorm van twitter. Zie verder hoofdstuk 4.10.

2.6. Hoe presteert Bergen t.o.v. andere gemeenten?

Het Ministerie van BZK en de VNG hebben een 'Checklist Dienstverlening' opgesteld. De checklist (zie www.5beloften.nl) is opgebouwd uit vijf herkenbare doelstellingen, geformuleerd als '5 beloften aan de burger'. Dat zijn achtereenvolgens:

1. Onze dienstverlening is mensgericht;
2. Burgers kunnen hun zaken snel en zeker regelen;
3. Altijd de juiste deur: optimale ketensamenwerking;
4. We vragen gegevens slechts eenmaal op;
5. We zijn transparant en aanspreekbaar.

Aan elke belofte is een aantal instrumenten gekoppeld ter verbetering van de (digitale) dienstverlening. Sommige van die instrumenten zijn wettelijk verplicht; anderen zijn bestuurlijk afgesproken of om een andere reden van belang.

Hoewel men niet automatisch kan concluderen dat de dienstverlening op orde is als alle instrumenten zijn ingevoerd, geven ze wel een indicatie.

Wij hebben (peildatum 5 juli 2011) 50% van de instrumenten ingevoerd. Daarmee presteren wij beneden gemiddeld. Ter indicatie: De gemeenten die in de top 10 staan hebben 85% of meer van de instrumenten ingevoerd.

2.7. Conclusies uit dit hoofdstuk.

1. Uit de beschikbare gegevens blijkt geen reden voor acute zorg over het huidige niveau van dienstverlening. Dat laat echter onverlet dat wij nog onder het landelijk gemiddelde presteren en dat we kunnen verbeteren.
2. De telefonische bereikbaarheid van medewerkers is voor verbetering vatbaar. Om dit te realiseren zullen we goed moeten nadenken over aanpassing van het telefoonprotocol, maar is sturing vanuit het management minstens zo belangrijk. Een nieuwe telefooncentrale zal dit moeten ondersteunen.
3. Gezien het aantal bezoeken dat aan de site gebracht wordt kun je constateren dat de website in belangrijke mate het 'gezicht' van de gemeente is geworden.
4. Het gebruik van de website als kanaal voor informatie en aankoop/bestellen van producten en diensten door klanten staat nog in de kinderschoenen. Een investering hierin is nodig. Voorop hierbij staat dat de website meer dan nu wordt ingericht vanuit het perspectief van de klant en niet vanuit het perspectief van de organisatie of de techniek.
5. Het gebruik van e-mail naar externe organisaties en personen (wat doen we per mail, wat doen we per post?, schrijfstijl, archivering etc.) is een punt van aandacht.
6. De inrichting van de hal en de balies zou uit oogpunt van uitstraling en gebruiksvriendelijkheid verbeterd kunnen worden.
7. Een periodiek op te leveren dataset (samengevat in een 'dashboard') ontbreekt momenteel nog. Zo'n dataset is gebaseerd op de visie op dienstverlening en geeft input voor continue verbetering (plan, do, check, act).

Hoofdstuk 3. Uitkomsten van de interviews.

3.1. Aanpak van de interviews.

Voor dit project hebben wij ondernemers, burgers, raadsleden, de portefeuillehouder dienstverlening uit het college, managers en medewerkers geïnterviewd.

De resultaten van de interviews hebben wij ingedeeld in een vijftal thema's. Deze indeling is overgenomen uit een publicatie uit 2007, getiteld 'Gemeente heeft Antwoord'*.

1. Leveren van prestaties;
2. Producten/diensten en kanalen;
3. Processen en besturing;
4. Systemen en informatie;
5. Leiderschap en medewerkers.

Wij hebben bij elk van deze thema's gevraagd naar de huidige situatie en de gewenste situatie. Mede afhankelijk van de persoonlijk insteek van de geïnterviewde kreeg het ene thema meer aandacht dan het andere.

In de paragrafen 3.2. tot en met 3.6. zijn de resultaten van de interviews samengevat.

* In 2007 verscheen de publicatie 'Gemeente heeft Antwoord'. Deze publicatie is uitgebracht door de Vereniging Directeuren Publieksdiensten, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het Programma Contactcenter Overheid. Het werd een belangrijke aanjager van het denken over klantcontactcentra.

3.2. Conclusies t.a.v. het leveren van prestaties.

1. Onze medewerkers zijn vriendelijk en toegankelijk; opvallend vaak wordt gezegd hoe tevreden men is over de dienstverlening van medewerkers aan de balie.
2. De keerzijde hiervan is dat een aantal personen (medewerkers, ondernemers) aangeeft dat wij te weinig onze tanden laten zien, 'nee' zeggen en grenzen stellen; bij professionele dienstverlening hoort ook 'nee' zeggen.
3. Medewerkers verdiepen zich te weinig in de vraag achter de vraag ('ik wil geen vergunning, ik wil een serre achter mijn huis bouwen'); een omslag in denken en werken hierin heeft een aanzienlijke verbetering tot gevolg in de beleving die klanten hebben van de dienstverlening; dit geldt vooral t.a.v. de meer complexe producten en diensten.

4. Antwoorden op brieven/mails/telefoontjes van burgers laten lang op zich wachten; hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld notulen van vergaderingen met bewoners of ondernemers.
5. De schriftelijke communicatie naar klanten is bron voor veel onvrede; brieven zijn te ambtelijk en te weinig concreet.
6. Verschillende ondernemers hebben aangegeven dat ze het op prijs zouden stellen als medewerkers zich meer in hun bedrijf zouden laten zien; dat zou meer begrip geven.

3.3. Conclusies t.a.v. producten, diensten en kanalen.

1. De vindbaarheid van producten en diensten via de website is matig; klanten geven aan dat ze het dan opgeven en bijvoorbeeld de telefoon pakken. Het effect daarvan is onvrede bij klanten en een grotere belasting van de organisatie.
2. Kanaalsturing, d.w.z. het beïnvloeden van klanten zodat ze bijvoorbeeld voor de website i.p.v. de telefoon kiezen, staat nog in de kinderschoenen. Als wij ons daar op gaat richten dan is dat prettig voor de klanten maar ook goed voor de interne organisatie.

3.4. Conclusies t.a.v. processen en besturing.

1. Er ontbreekt een redactiestatuut voor de website, waardoor rollen en verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn. Als gevolg daarvan is de kwaliteit van de informatie op de website onder de maat.
2. Werkprocessen en werkafspraken zouden opnieuw moeten worden gescreend op en vervolgens aangepast aan hun klantvriendelijkheid; hetzelfde geldt voor gemeentelijke regelgeving.
3. Een aantal formulieren is te ambtelijk geformuleerd en er worden te veel vragen gesteld; aanpassing hiervan is echt nodig.

4. De telefonische bereikbaarheid van medewerkers laat te wensen over dit komt doordat (1) niet iedereen zich houdt aan de afspraken hierover en (2) het telefoonprotocol op bepaalde punten niet klantvriendelijk is.
5. Er ligt een visie op zaakgericht werken; de implementatie is net gestart (zie hoofdstuk 4.7.).

3.5. Conclusies t.a.v. systemen en informatie.

1. Er leeft opvallend veel onvrede over de website, vooral over de ondoorzichtige opbouw en de slechte zoekfunctie; ook is de content soms niet actueel; de bezoeker van de website wordt onvoldoende begeleid naar de informatie die hij/zij zoekt.
2. De computersystemen zijn traag, hetgeen een negatief effect heeft op de dienstverlening, bijvoorbeeld aan de balie.
3. De persoonlijke internetpagina op de website (vergelijk: de belastingdienst) is technisch mogelijk met de bestaande programmatuur; een betere indeling van de website en aanpassing van een aantal werkprocessen kunnen zo bijdragen aan een flinke verbetering van de digitale dienstverlening.
4. Beschikbare programmatuur die bij kan dragen aan een betere dienstverlening wordt niet of niet optimaal gebruikt; een voorbeeld is de KCC applicatie.

3.6. Conclusies t.a.v. leiderschap en medewerkers.

1. Binnen bestuur, management en organisatie is een sterke motivatie aanwezig om de dienstverlening verder te ontwikkelen.
2. Er leeft bij velen binnen de organisatie behoefte aan duidelijkheid over de visie op dienstverlening en de praktische vertaling daarvan voor het dagelijks werk; bij sommigen leeft de overtuiging dat een expliciet geformuleerde visie niet nodig is.
3. Men wil een visie die to the point en praktisch is; klanten moeten er beter van worden.
4. Meerdere malen is uitgesproken dat de visie ook duidelijk moet zijn over de grenzen van de dienstverlening; wanneer verkoop je 'nee'.

5. Het klantbelang hoort boven het belang te gaan van vastomlijnde werkprocessen en werktijden die gunstig zijn voor de dienstverlener.
6. Het opleiden van mensen is een sleutel voor het succes van een betere dienstverlening; het betreft opleiding over interne werkwijze en procedures, over de visie op dienstverlening en over vakinhoudelijke zaken; hieraan is de afgelopen jaren weinig aandacht besteed.
7. Medewerkers worden (vrijwel) niet aangestuurd op hun dienstverlenende houding en gedrag. De aansturing hierop door hun leidinggevenden zal veel meer gestalte moeten krijgen (sturend, coachend, ondersteunend, delegerend).
8. Medewerkers bepalen veelal zelf de standaarden voor dienstverlening, aansturing hierop door de leidinggevenden (verwachtingen expliciet maken, aanspreken op gedrag, functioneringsgesprekken) gebeurt vrijwel niet.
9. Van hoog tot laag in de organisatie wordt gesproken over de noodzaak om zorgvuldiger om te gaan met de verschillende rollen. Mensen zitten te veel 'op elkaars stoelen'. Een gevolg hiervan is dat het lang duurt voordat besluiten genomen worden. Bij sommigen leidt dit ertoe dat ze zich neerleggen bij de status quo (zie ook de volgende conclusie).
10. Managers zouden meer ruimte moeten geven aan medewerkers om zelf beslissingen te nemen; hier hoort ook bij dat medewerkers meer dan nu verantwoording gaan afleggen voor wat ze doen.
11. De rolverdeling tussen Raad, College en organisatie is niet altijd duidelijk; bij een aantal mensen binnen de organisatie leeft het gevoel dat het bestuur te dicht op de uitvoering zit. Enkele externen onderschrijven dit. Zij geven aan dat het gevolg hiervan is dat ze merken dat medewerkers zich bijna niet durven uit te spreken over vraagstukken, waardoor overleg eigenlijk alleen zin heeft als er een bestuurder bij zit.

Hoofdstuk 4. Externe ontwikkelingen.

4.1. Inleiding.

Deze paragraaf bevat een beknopt overzicht van de recente landelijke ontwikkelingen rond publieke dienstverlening.

4.2. Visie van de VNG.

In de visie van de VNG Commissie Gemeentelijke Dienstverlening (Commissie Jorritsma, juni 2005) wordt het statement geformuleerd dat gemeenten in 2015 'de poort tot de overheid' zullen zijn. De Commissie Jorritsma ziet de invoering van een landelijk dekkend stelsel van een centraal telefoonnummer per gemeente als een goede eerste stap. Dit vraagt naar de mening van de commissie minimaal om de bundeling van producten en diensten binnen een gemeente. Vervolgens worden verwante producten en diensten van lokale ketenpartners en van andere overheden toegevoegd.

Als vervolg (actualisering) van het rapport van de commissie Jorritsma (2005) heeft de VNG in april 2010 de visie op publieke dienstverlening verwoord in de publicatie 'Dienstverlening draait om mensen'. Hierin wordt een toekomstbeeld geschetst van de dienstverlening in 2020 en wordt aangegeven op welke wijze gemeenten vorm kunnen geven aan het bereiken van dit beeld. Rode lijn in deze nota vormen begrippen als 'de basis op orde', houding en gedrag van medewerkers en bestuurders en duidelijkheid en transparantie over de dienstverlening aan burgers.

Op basis van het rapport van de Commissie Jorritsma heeft de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) in maart 2006 een visie gepresenteerd op het Klant Contact Centrum (KCC). In het rapport van de VDP is de volgende missie voor het KCC geformuleerd:

'Het Klant Contact Centrum is het unieke portaal waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle producten en diensten van de overheid en daarmee samenhangende producten en diensten van de ketenpartners.'

De VDP ziet een KCC als werkconcept en organisatievorm tegelijk, waarbij het KCC meer is dan alleen de voorkant van de organisatie. Het is in feite de alomvattende schil rond en de 'oren en ogen' van de overheid. Daarmee raakt de ontwikkeling van een KCC niet uitsluitend aan het domein van de frontoffice, maar aan de gehele (gemeentelijke) organisatie.

De VDP ziet als belangrijkste voordeel voor de burgers een veel grotere klantgerichtheid door de verbeterde aansluiting vanuit de dienstverlening op hun (veranderende) behoeften: één (virtueel) loket waar alle vragen snel worden beantwoord en veel producten direct worden geleverd.

Aanvullend op de missie voor het KCC is in het rapport van de VDP de volgende visie opgenomen:

‘Uiterlijk in 2015 is op basis van de behoefte en logica van de klant, sprake van een sterk gedigitaliseerde, kwalitatief hoogwaardige en klantgerichte publieke dienstverlening, waarbij 80% van de eerste contacten direct en doelmatig wordt afgehandeld.’

De belangrijkste Antwoord©-ambities zijn:

- burgers hebben een duidelijke ingang (het KCC van de gemeente) waar ze met al hun vragen aan de overheid terecht kunnen. Er is geen ‘foute’ ingang bij de overheid;
- burgers zijn vrij om de manier en het moment van dienstverlening te kiezen (multichannel en kanaalafhankelijk);
- burgers krijgen direct antwoord (of een product) of worden goed doorverwezen, waardoor sprake is van samenhangende overheidsdienstverlening. De burger hoeft zijn vraag maar één keer te stellen en zijn informatie maar één keer door te geven;
- doelstelling is dat het KCC van gemeenten gemiddeld 80% van de vragen aan de overheid in één keer en goed afhandelt. De overige 20% van de vragen worden vraaggericht en gecontroleerd afgehandeld. Dit kan zijn door de gemeente, maar ook door andere overheidsorganisaties;
- de burger wordt echt geholpen, binnen de gestelde termijn. De organisaties zijn om de burger georganiseerd in plaats van dat de burger de inrichting van de organisatie moet kennen.

Om in 2015 dé ingang te kunnen zijn voor de gehele overheid moeten gemeenten werken aan vier bouwstenen:

- Producten/diensten en kanalen;
- Leiderschap en medewerkers;
- Processen en besturing;
- Systemen en informatie.

Het is belangrijk dat de bouwstenen onderling samenhangen en het is noodzakelijk dat in alle bouwstenen geïnvesteerd wordt voor betere prestaties voor de burger. Onder prestaties wordt verstaan: de mate waarin de burger in één keer antwoord krijgt en zo snel mogelijk het juiste antwoord heeft.

4.3. KING (www.kinggemeenten.nl).

Het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) is in 2009 opgericht door de VNG, met een duidelijke eigenstandige positie: VNG is belangenbehartiger, KING adviseert onafhankelijk, begeleidt, stimuleert, en ondersteunt gemeenten in hun organisatie(-ontwikkeling) en uitvoering van gemeentelijke taken, en brengt gemeenten bij elkaar.

4.4. Het Nationaal Uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid (www.e-overheid.nl).

Het Nationaal Uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid (NUP) is een prioriteitenprogramma tussen gemeenten, provincies, waterschappen en het rijk. Het is een lijst van negentien NUP-bouwstenen en zes voorbeeldprojecten. Deze voorzieningen vormen gezamenlijk de basisinfrastructuur voor de realisatie van de e-overheid. Juist deze voorzieningen zijn gekozen omdat zij de minimaal noodzakelijke randvoorwaarden zijn voor goed elektronisch verkeer tussen overheid, burger en bedrijven.

4.5. De website www.5beloften.nl.

De Checklist Dienstverlening van het Ministerie van BZK is een lijst van instrumenten die iedere gemeente moet invoeren, als een minimale basis voor een mensgerichte dienstverlening. De instrumenten zijn ingedeeld naar '5 beloften aan de burger'. Concrete beloften, waarop burgers gemeenten kunnen aanspreken. De checklist geeft snel inzicht in de zaken die geregeld moeten worden.

De website geeft ook een overzicht waar gemeenten staan t.a.v. de implementatie van deze beloften. Zie ook paragraaf 2.6.

4.6. Modernisering GBA.

Het landelijke programma Modernisering GBA (mGBA) heeft als doel het functioneren van de overheid slagvaardiger, efficiënter en klantvriendelijker te maken. mGBA maakt de Basisregistratie Personen gereed voor de toekomst. Deze basisregistratie draagt bij aan de dienstverlening aan de burgers, bedrijven.

4.7. Zaakgericht werken.

Zaakgericht werken is cruciaal voor het verbeteren van de dienstverlening en de bedrijfsvoering. Klanten stellen hogere eisen. Ze willen worden geïnformeerd over de status en voortgang van de afhandeling van hun zaak (b.v. een vergunningaanvraag, een bezwaarschrift etc.). De zaak wordt centraal gesteld en niet het document. Dit betekent dat de procesverantwoordelijken hun administratie zaakgericht moeten inrichten. Elke hoeveelheid werk, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moet worden, wordt vastgelegd als zaak. Bij elke zaak hoort een zaakdossier. Hierdoor kan een medewerker te allen tijde de stand van zaken t.a.v. een zaak vaststellen en vragen daarover beantwoorden, ook als hij/zij de zaak zelf niet kent.

4.8. Persoonlijke internetpagina.

Steeds meer bedrijven en instellingen bieden hun klanten de mogelijkheid om in te loggen op hun persoonlijke internetpagina. Ook veel gemeenten doen dit al. Via de persoonlijke internetpagina kan de dienstverlening fors worden verbeterd. Voorbeelden:

- Het volgen van de status van een vergunningaanvraag;
- Waarschuwen dat een paspoort bijna verlopen is;
- Informatieverstrekking over de wijk waar de burger woont.

De invoering van een persoonlijke internetpagina is een flinke stap voorwaarts in de dienstverlening. Het is bijzonder klantgericht (geïndividualiseerd). Ook draagt het bij aan de beperking van het contact via telefoon en mail.

4.9. Internetgebruik

Internet neemt in de dienstverlening van de overheid een steeds belangrijker plaats in. Dat roept de vraag op in hoeverre onze burgers daadwerkelijk toegang hebben tot en kunnen werken met internet. In november 2010 publiceerde de Universiteit Twente het 'Trendrapport computer- en internetgebruik 2010'.

Enkele conclusies uit dat rapport zijn hieronder opgenomen:

- Van de Nederlandse individuen heeft 93% thuis of elders toegang tot het internet;
- Van de internetgebruikers in Nederland gebruikt 82% het internet bijna dagelijks;
- Ouderen maken een grote inhaalslag in het gebruik van internet. In 2007 had 54% van de ouderen (in de leeftijd van 65 tot 75 jaar) toegang tot internet. In 2008 was dat gestegen naar 57% en in 2009 naar 64%. De verwachting is dat deze percentages de komende jaren snel verder op zullen lopen.

4.10. Social media

Social media (Twitter, Facebook, etc.) wordt steeds meer gebruikt in de dienstverlening, vooral door bedrijven. De mogelijkheden zijn groot. Gemeenten kunnen ze bijvoorbeeld gebruiken voor:

- Waarschuwen dat een paspoort bijna is verlopen;
- Bericht geven een reisdocument kan worden afgehaald;
- Gebruik voor meldingen openbare ruimte;
- Gereedmelding openbare ruimte (voorbeeld: sms: 'u heeft vanmorgen om 08.47 een melding gedaan van een vernield verkeersbord. Het bord is inmiddels vervangen').

Hoofdstuk 5. De blik vooruit.

5.1. Inleiding.

Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt dat er nog een flinke uitdaging voor ons ligt waar het de verbetering en ontwikkeling van onze dienstverlening betreft. Op basis van de inventarisatie maken we in de volgende paragraaf een eerste opsomming van thema's waar aan gewerkt gaat worden.

5.2. Thema's in het plan van aanpak.

De bevindingen uit de vorige hoofdstukken leveren een flink aantal thema's op die we in het plan van aanpak mee gaan nemen.

We noemen achtereenvolgens:

1. Het vaststellen van een visie op dienstverlening

- * inspirerend;
- * beknopt;
- * moet beklijven.

2. Ontwikkelen digitale dienstverlening

- * website gebruiksvriendelijker (zoekfunctie, navigatie, formulieren toegankelijker en eenvoudiger);
- * persoonlijke internetpagina;
- * uitbreiding aantal producten/diensten die digitaal kunnen worden afgenomen;
- * redactiestatuut;
- * verantwoordelijkheden bepalen voor actueel houden content;
- * kanaalsturing.

3. Inrichting Klantcontactcentrum:

- * welke producten/diensten in KCC;
- * taken, verantwoordelijkheden;
- * werkprocessen;
- * organisatorische inbedding;
- * ambitieniveau tot en met 2015 vaststellen.

4. HRM:

- * training van medewerkers, zowel vakinhoudelijk als t.a.v. dienstverlening (incl. integraliteit en 'de vraag achter de vraag');
- * introductiedagen voor nieuwe medewerkers;
- * benoemen competenties inzake dienstverlening;
- * hoe sturen we op waarden en normen van dienstverlening?
- * ruimte geven aan professionals, management meer zichtbaar;
- * medewerkers beoordelen op dienstverlening.

5. Zaakgericht werken

- * visie ligt er, implementatie versnellen.

6. Overig

- * Ontwikkelen 'dashboard' voor dienstverlening;
- * Telefonische bereikbaarheid verbeteren;
- * keuze maken om wel of niet te gaan werken met een 14072 nummer;
- * Casuïstiekbespreking.

5.3. Enkele opmerkingen over de visie en het implementatieplan.

In de periode van augustus tot en met december 2011 wordt verder gewerkt aan de omschrijving van een visie op dienstverlening en een implementatieplan.

De visie zal beknopt zijn en mensen moeten inspireren; dit impliceert dat het geen opsomming wordt van een aantal begrippen of waarden, maar een 'stip op de horizon' waar iedereen die aan de organisatie is verbonden een bijdrage kan leveren. Aan de visie koppelen we een aantal waarden betreffende de dienstverlening. Hiermee komen we tegemoet aan de wens die in veel interviews is geuit: 'hou het praktisch', 'zorg dat we gaan doen in plaats van praten'.

Nadat de visie in concept is beschreven, zullen we de afdelingen en teams vragen om de begrippen te concretiseren. De uitkomsten hiervan worden meegenomen in het implementatieplan. Door deze stap in te bouwen werken we aan het draagvlak van de visie, maar wordt hij ook vertaald naar de praktijk.

Het implementatieplan zal meerdere jaren beslaan. Om efficiënt tot resultaten te komen zal het worden opgeknipt in een aantal deelprojecten, ondergebracht in een projectorganisatie. Ieder deelproject zal worden aangestuurd op basis van vooraf geformuleerde resultaten.