

VISIE OP DIENSTVERLENING



2017-2020

“ Dienstverlening met aandacht”

Uitwerking 4 elementen en globaal uitvoeringsprogramma
Projectgroep Visie op dienstverlening
Gemeente Middelburg, 13 april 2017

Visie op dienstverlening 2017-2020

“ Dienstverlening met aandacht”

Voor u ligt het voorstel voor de nieuwe Visie op dienstverlening van de gemeente Middelburg, behorend bij het raadsvoorstel om de nieuwe visie vast te stellen (mei 2017). Deze beschrijving is tot stand gekomen door het verzamelen van meningen, ervaringen, wensen en ontwikkelingen/toekomstbeelden over (digitale) dienstverlening van inwoners, raadsleden en ambtenaren en beschreven door de projectgroep bestaande uit:

Cees van Loon (afdelingshoofd Publiekszaken), Nathalie de Groot (afdelingshoofd Vergunningverlening en handhaving), Jan Peter Pouter (vakspecialist Publiekszaken), Christine Reule (adviseur Communicatie), Ellen Scherpenisse (secretariële ondersteuning), Ruud Lak (adviseur dienstverlening) en Ilya van den Bos (projectleider, adviseur afdeling Bedrijfsvoering)

De visie bevat een uitwerking van de 4 elementen en een globaal uitvoeringsprogramma, wat de start kan zijn voor een nieuw meerjarenprogramma voor ontwikkeling dienstverlening.

Daarnaast is aan het einde van dit stuk een overzicht opgenomen van ontwikkelingen in overheidsdienstverlening 2020.

Gemeente Middelburg, 13 april 2017

Definitie dienstverlening

Wij volgen in Middelburg de VNG-definitie. Deze definitie luidt als volgt:

“Dienstverlening staat voor iedere interactie en/of transactie tussen personen, bedrijven of instellingen en de gemeente”.

Onder deze definitie valt ook:

- Informatievoorziening aan personen, bedrijven of instellingen
- De bejegening van personen, bedrijven of instellingen (*ook bij controles in het kader van toezicht)
- Het ontvangen en afhandelen van meldingen, klachten en bezwaar & beroep.

Bij het hanteren van deze definitie, gaat gemeentelijke dienstverlening niet over:

- De gemeentelijke beleids- en besluitvorming en de wijze waarop hier personen, bedrijven of instellingen bij betrokken zijn of worden
- Alle indirecte vormen waarop personen, bedrijven en instellingen de gemeente ervaren (zoals: een schone wijk, de mate van groen- of wegenonderhoud, het stadscentrum). Hier is namelijk geen sprake van een directe transactie. Een melding openbare ruimte (voorbeeld losliggende stoeptegels, defecte lantaarnpaal) valt wel onder de definitie dienstverlening omdat het hierbij het ontvangen en opvolgen van een melding betreft.

Het hanteren van deze definitie impliceert dat de nieuwe visie niet rechtstreeks van toepassing is op activiteiten van de gemeente die buiten de definitie vallen ongeacht de vraag of de gemeente die dienst zelf direct verleent of daarvoor met anderen samenwerkt.

Voor wat betreft de communicatie met de burger in het algemeen wordt op deze plaats verwezen naar het communicatiebeleidsplan en de uitwerking daarvan in o.a. het ontwikkeltraject “Samen op zoek naar de ja”. In de uitwerking van de visie op dienstverlening hebben we geprobeerd zoveel mogelijk hierop aan te sluiten zodat er consistentie in de dienstverlenende houding is.

Visie op dienstverlening: de 4 elementen

Onze visie op dienstverlening is opgebouwd uit 4 elementen in een vierluik. Deze elementen hebben we vervolgens in een externe boodschap verwoord om te verduidelijken waar ze voor staan.

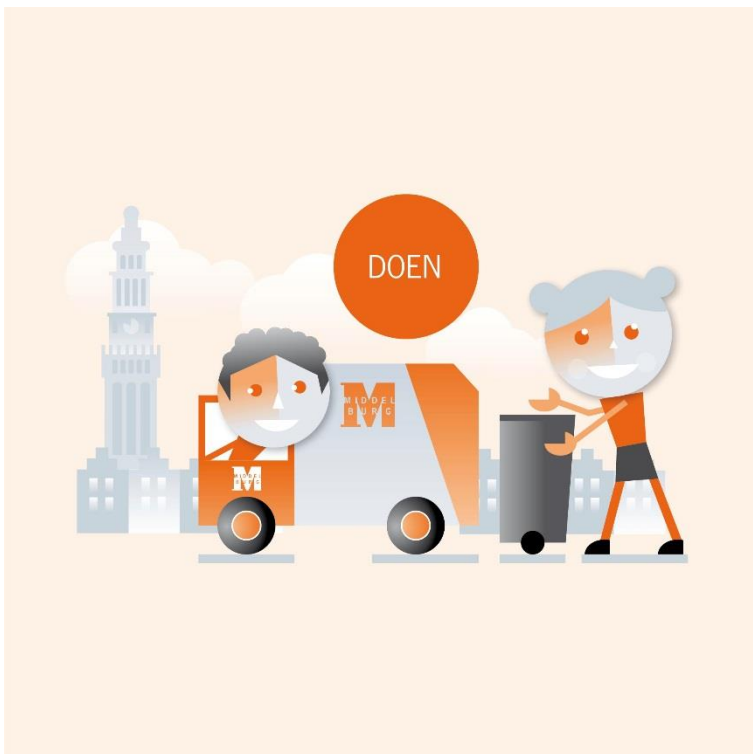
Welkom



Wij vinden het belangrijk dat u zich welkom en geholpen voelt, waar en wanneer u contact met ons heeft. Wij staan u graag te woord, of het nu op locatie of aan de balie is, aan de telefoon of digitaal via bijvoorbeeld onze website. Wij stralen hierbij warmte uit: u bent geen nummer bij ons en u kunt rekenen op een service die zich kenmerkt door een persoonlijke benadering, vriendelijkheid, oprechtheid en betrokkenheid. Hierbij proberen wij ook zoveel mogelijk tegemoet te komen aan uw wensen en behoeften en zijn ook helder over wat wij van u verwachten.

In contact

Uw vraag staat centraal in onze dienstverlening. Wij verplaatsen ons in uw specifieke situatie, want de menselijke maat staat voorop in onze dienstverlening. We willen horen hoe u onze dienstverlening ervaart. We betrekken u actief bij continue verbeteringen. Op deze manier blijven we met elkaar in contact.



Doen

Om u zo goed mogelijk van dienst te zijn, werken wij efficiënt en resultaatgericht. Dat betekent dat we geen dubbel werk doen en geen onnodige stappen zetten in onze dienstverlening. Bovenal dat we daadwerkelijk in actie komen en waarmaken wat we beloven.

Op orde

U kunt van ons verwachten dat u veilig en betrouwbaar met ons zaken kan doen, ongeacht het kanaal dat u kiest. Wij gaan zorgvuldig en vertrouwelijk om met uw persoonlijke gegevens, die u maar eenmaal aan ons hoeft te verstrekken. Daarnaast is onze informatievoorziening op orde, waardoor u eenduidige en actuele informatie krijgt. Deze informatie is makkelijk vindbaar. Wie dat wil, kan online zaken doen bij ons; eenvoudig, snel en 24 uur per dag. We zijn volledig transparant over ons handelen, ook als zaken minder goed gaan.



Uitvoeringsagenda

Leeswijzer

Om de visie (de vier samenhangende elementen) om te zetten naar een uitvoeringsagenda is het noodzakelijk deze eerst te vertalen naar een aantal strategische doelen en operationele doelen. Dit is een globale uitvoeringsagenda en daarmee het fundament voor het uiteindelijke meerjarige uitvoeringsprogramma. De doelen beschrijven we, per element, hieronder. Om de visie te realiseren is samenhang tussen de elementen van belang, dus ook de strategische en operationele doelen zullen in onderlinge samenhang uitgewerkt en uitgevoerd worden.

Wanneer wij het hebben over strategische doelen, benoemen we daarmee onze ambitie; ons streven.

Wanneer wij het hebben over operationele doelen, benoemen we daarmee datgene dat gehaald moet worden om de strategische doelen te halen en onze visie waar te maken.

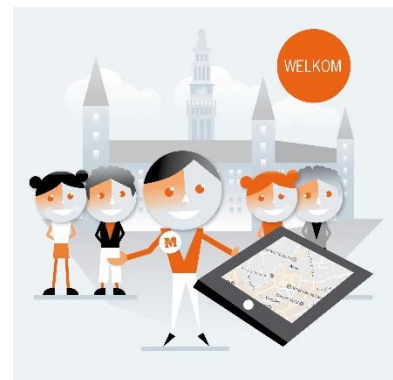
Hier en daar noemen we ook wat concrete voorbeelden zoals specifieke activiteiten, projecten, producten of resultaten die uiteindelijk moeten leiden tot het gewenste effect van de visie. Deze lijst is niet uitputtend maar slechts bedoeld om te markeren of te illustreren, zodat bij het vaststellen van de visie- hierbij ook duidelijk is welke consequenties dit heeft voor de komende jaren. Dit zal nader moeten worden uitgewerkt in het uiteindelijke meerjarige uitvoeringsprogramma en valt buiten de scope van dit project.

Welkom

De medewerker: houding, gedrag, vaardigheden, kennis

Strategisch: Onze dienstverlening is zoveel mogelijk afgestemd op de inwoner. Dat vraagt van onze medewerkers een servicegerichte, meedenkende houding vanuit het perspectief van de inwoner. Daar hoort bij dat we integraal en transparant werken, “op zoek zijn naar de JA”, oftewel oplossingen, en onze afspraken nakomen.

Operationeel: een terugkerend opleidingsaanbod en aandacht voor kennis, houding en gedrag wordt vanuit de lijn gefaciliteerd en hierin worden de laatste inzichten meegenomen over (digitale) dienstverlening en klantgerichtheid.



Locatie, fysieke inrichting dienstverlening (bv hal)

Strategisch: Daar waar onze klant van onze dienstverlening gebruik maakt, is letterlijk zichtbaar dat de klant bij ons “welkom” is.

Operationeel: In 2017 onderzoeken we welke fysieke ontvangstplekken passen bij onze (visie op) dienstverlening. Zo nodig passen wij ook onze (ontvangst) hal hierop aan.

Kanaalintegratie en verleiding

Strategisch: De digitaal zelfredzame inwoners kiezen steeds meer zelf hun weg in het aanbod aan overheidsdienstverlening. Om tegemoet te komen aan de behoefte van inwoners dient ons digitale

kanaal op orde en uitnodigend te zijn. De hoge mate van gebruikersvriendelijkheid zal daarnaast ook de klanten die eerder voor andere kanalen kozen, 'verleiden' richting het digitale kanaal. Dat betekent nadrukkelijk niet dat de klant niet meer welkom is aan de balie en ook onze telefonische dienstverlening blijft goed toegankelijk en beschikbaar!

Werken op afspraak

Strategisch: Inwoners zijn bij ons welkom tijdens reguliere openingstijden, open inloop of op afspraak, dus wij verruimen de mogelijkheden qua baliebezoek.

Operationeel: Per 1-1-2018 werkt de gemeente Middelburg met vrije inloop én op afspraak.

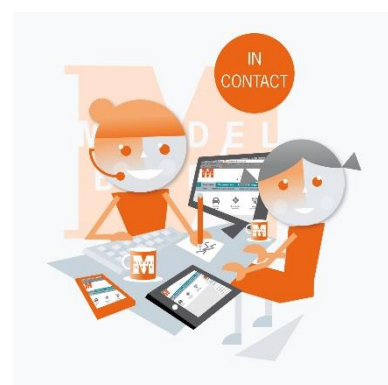
In contact

Structureel gebruiker centraal, monitoren stem van de inwoners en ondernemers, afgestemd communiceren

Strategisch: Onze belangrijkste uitdaging de komende jaren is dat we consequent en zoveel mogelijk van buiten naar binnen denken en handelen. We willen ons meer laten leiden door de logica van de inwoners en ondernemers en minder door de logica van wet- en regelgeving, onze systemen of onze organisatie. Ons doel is dat de klant snel en goed zijn/haar weg vindt op de website en zich begrepen en geholpen voelt.

Operationeel: wij meten structureel de klanttevredenheid aan de balie, telefoon en over de website en het online zaken doen. Ook

gaan we de klant aan de voorkant betrekken bij het aanbieden van nieuwe diensten en toetsen we het gebruik ook regelmatig.



Maatwerk/ Rekening houden met verschillende doelgroepen

Strategisch: wij houden rekening met verschillen tussen klanten en wanneer dit doelgroep-gerelateerd is, stellen we hier onze dienstverlening op af, zoals bij ondernemers.

Operationeel: We inventariseren wanneer doelgroepdifferentiatie relevant is. Wij bieden specifieke vormen van dienstverlening aan voor bepaalde doelgroepen, denk hier aan bijvoorbeeld Roosevelt studenten, gehandicapten, jongeren of ouderen in verzorgingstehuizen. Ondernemers zien wij ook als een specifieke doelgroep, waarbij de 4 elementen in onze visie leidend zijn, terwijl in de uitwerking specifieke vormen van dienstverlening zichtbaar kunnen worden of andere accenten gelegd worden. Denk aan toegankelijkheid, pro activiteit en flexibiliteit.

Vangnet voor digitaal niet vaardigen

Strategisch: Niet al onze inwoners zijn even digitaal vaardig en wij willen niet dat onze inwoners 'last hebben' van de digitalisering in onze dienstverlening. Dat betekent dat we een vangnet hiervoor beschikbaar stellen.

Operationeel: We verzorgen ondersteuning op maat voor klanten die minder digitaal zelfredzaam zijn. Dit kan betekenen dat wij naar de klant thuis gaan, op verschillende plekken in de wijken beschikbaar zijn (bijvoorbeeld bij Porthos) of op het stadskantoor de klant helpen met digitaal of online zaken doen.

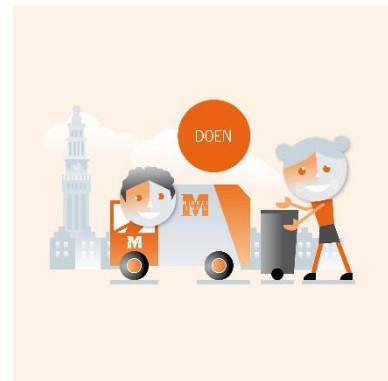
Ook zullen we hierin samenwerken met bibliotheek of andere ketenpartners en gebruik maken van bestaande netwerken en samenwerkingsverbanden. Bij kanaalverleiding naar het digitale kanaal maken wij tegelijkertijd duidelijk dat de inwoner ook gerust op een andere manier contact met ons kan opnemen bijvoorbeeld door te bellen.

Doen

Organisatorisch stroomlijnen en optimaliseren

Strategisch: Voor de inwoner maakt het niet uit met wie zaken gedaan wordt, of hoe het hier intern geregeld is, áls het maar geregeld wordt.

Operationeel: Dus wij zorgen voor heldere rolverdeling en structuur in onze organisatie voor de dienstverleningsprocessen, zodat vragen of aanvragen niet onnodig lang blijven liggen en kwalitatief en efficiënt worden afgehandeld. Dit is mogelijk door goed samenwerken en zaaksgewijs werken.



Persoonlijk leiderschap/ leiding geven

Strategisch: Weg van de systeemwereld en weer uitgaan van de leefwereld van de klant. Dat betekent terug naar de bedoeling: medewerkers voelen zich eigenaar van de bouwstenen uit onze visie op dienstverlening, brengen deze in de praktijk en leidinggevenden stimuleren en faciliteren dat.

Medewerkers zijn professionals die ook de ruimte krijgen om hier zelf invulling aan te geven.

Operationeel: Leidinggevenden sturen op houding en gedrag en resultaten, afgestemd op onze visie op werken. De klantbeloften zijn leidend in ons handelen om de visie op dienstverlening in de praktijk te brengen. De visie op werken geeft aan h oe wij dat als organisatie denken te bereiken.

Efficiëntie

Strategisch: De dienstverlening is betaalbaar en toegankelijk en onze inwoners zijn tevreden, nu en in de toekomst. We organiseren het zowel aan de buitenkant als aan de binnenkant handig en efficiënt.

Operationeel: Er wordt procesmatig gewerkt op basis van de LEAN-filosofie: De letterlijke betekenis van het woord 'LEAN' is 'slank'. De LEAN methodiek draait dan ook om het slank maken van bedrijfsprocessen. Daarin wordt een flexibele werkomgeving ontwikkeld die gericht is op de klant en waarbij verspilling zoveel mogelijk geëlimineerd wordt. LEAN is dus eigenlijk een verzamelnaam voor methoden die zich richten op het verbeteren bedrijfsvoering, middels het elimineren van verspilling en het centraal stellen van de klant. Wij werken zaaksgewijs en onze systemen ondersteunen ons hierin. De processen zijn inzichtelijk en transparant en wij beschikken over voldoende managementinformatie om de werking hiervan voortdurend te kunnen beoordelen.

Op orde

Monitoring/rapportage/sturing/performance management

Strategisch: we willen weten hoe de dienstverlening verloopt en wordt ervaren zodat we kunnen sturen op de kwaliteit én kwantiteit.

Operationeel:

- a. We meten de kwaliteit van onze dienstverlening periodiek en de tevredenheid doorlopend. We sluiten aan bij eerdere metingen om vergelijkingen met voorgaande jaren te kunnen maken. We kijken kritisch of deze indicatoren nog actueel zijn of dat aanscherping nodig is. We brengen het verschil in beeld tussen gewenste prestatie en behaalde prestatie (KPI's).
- b. Als er structurele problemen zijn om dienstverlening naar behoren te verlenen, vindt er een zorgvuldige diagnose en analyse plaats om dit op te lossen.
- c. We maken een inhaalslag op het gebied van webcare (Communicatie, omgaan met social media) en digitale dienstverlening (medewerkers organisatiebreed).
- d. Bij het monitoren van onze website betrekken we periodiek gebruikers, evenals bij benodigde verbeterlagen.

Digitale beveiliging en Privacy

Strategisch: Uw gegevens zijn bij ons in goede handen. Naast het beveiligen van gegevens zorgen we ook voor een setting waarin onze inwoners en ondernemers met ons kunnen spreken waarbij privacy gewaarborgd is.

Operationeel: We voldoen aan de eisen zoals gesteld in de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten (BIG). Met deze set van organisatorische en technische beveiligingsmaatregelen zijn uw gegevens bij ons in goede handen.

Digitale infrastructuur zowel technisch als organisatorisch op orde

Strategisch: er is samenhang tussen ICT, bedrijfsvoering en dienstverlening. De dienstverlening op orde, wordt mogelijk door (goed gebruik van) goede ondersteunende middelen. We sluiten aan op de landelijke agenda's zoals het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-Overheid, de Overheidsbrede implementatieagenda digitale dienstverlening 2017 en de VNG-digitale agenda 2020.

Operationeel: De middelen zoals midofficesuite, telefooncentrale, Content Management System (CMS), etc. moeten goed functioneren en ondersteunend zijn aan de visie: zowel technisch als organisatorisch zijn 'de middelen' op orde. Dan hebben we het over b.v.: Functioneel beheer, automatisering, kennis/informatie (bv Antwoordportaal, website, zoekfunctie –tevens rekening houden met Europese regels omtrent toegankelijkheid en VN-verdrag), digitaal archief (zaakgericht werken optimaliseren), informatie voorziening en gegevensbeheer (eenmalige gegevens verstrekking). Digitaal stelsel (landelijke overheid) en digitale agenda 2020 zijn ons kompas hierin.

Systeeminformatie over bijvoorbeeld (website) zoekgedrag van bezoekers zetten wij in om digitale processen en opbouw van de website te verbeteren.

Randvoorwaarden vervolg

Om de visie op dienstverlening te kunnen realiseren moet voldaan worden aan een aantal randvoorwaarden. Deze moeten aanwezig zijn voordat aan een meerjaren- programma begonnen kan worden.

Gedacht wordt aan:

- Politiek draagvlak voor de visie
- Ambtelijk draagvlak en leiderschap voor de visie: ambassadeur in de top
- Ambtelijk draagvlak voor inhoud én programmatische aanpak vanuit “de lijn” (staf)
 - Voorstel: Opdrachtgeverschap en primaat van projecten in de lijn, ondersteuning en coördinatie van uit programma
- Tijd en capaciteit voor bemensing projecten en meerjaren programma
- Geld voor compensatie/vervanging reguliere werkzaamheden project/programmamedewerkers
- Investering (tijd en geld) op interne menskracht/interne organisatie tbv project en programma (opleiding, begeleiding enz)
- Goed ICT opdrachtgeverschap
- Waar nodig -geld voor externe inhuur / expertise
- Geld voor aanschaf systemen, monitoringsinstrumenten, methodieken zoals klantreizen ed

Daarnaast nog aantal andere aandachtspunten waar tijdens /in het programma aan gewerkt zal moeten worden om uiteindelijk de strategische doelen te halen. Ze lijken misschien niet in eerste instantie relevant voor klanttevredenheid en dienstverlening, maar zijn wel degelijk van belang om de strategische doelen van deze visie te kunnen halen. Deze zullen dan ook later in het uitvoeringsprogramma terugkomen in de vorm van projecten of lijnactiviteiten en zijn nu al zoveel mogelijk verwerkt in het globale uitvoeringsprogramma, zoals bv: kwaliteit basisgegevens, LEAN werken, optimaliseren zaaksgewijs werken, gegevensbeheer, onderlinge samenwerking intern én externe dienstverlening e.d..

Achtergrondinformatie over overheidsdienstverlening 2020

Bij visie op dienstverlening gemeente Middelburg, april 2017

Overheidsbrede [implementatieagenda](#) digitale dienstverlening 2017, juli 2015

“Voor het realiseren van digitale dienstverlening en het stimuleren van het gebruik hiervan worden nu al belangrijke stappen gezet door veel overheidsorganisaties. Om het beoogde eindbeeld voor 2017 te realiseren, zijn er specifieke activiteiten nodig op drie terreinen: integrale toegang tot overheidsinformatie, digitaal zaken doen en het ervoor zorgdragen dat de randvoorwaarden op orde zijn.”

[Voorstel](#) de Digitale Agenda, van de VNG mei 2015:

Vaststellen van een collectieve digitale agenda dienstverlening en informatiebeleid 2020. Voorstel levert op dat gemeenten transparant participeren in de informatiesamenleving en effectief en efficiënt inspelen op de behoefte van inwoners en ondernemers. De ambitie is om open en transparant in de informatiesamenleving te staan, te werken als één efficiënte overheid en om massaal digitaal en maatwerk zo lokaal mogelijk te maken.

Digitale Agenda (2020) VNG, mei 2015

De gemeente van de samenleving en de vernieuwende en ondersteunende rol van informatie worden genoemd als ontwikkelingen waardoor de dienstverlening verandert. Dat heeft gevolgen voor de gemeentelijke visie en ambitie en heeft ook gevolgen voor de bedrijfsvoering. Hierbij kan gedacht worden aan de eisen die aan medewerkers worden gesteld (vaardigheden, kennis, etc.), aan gegevensbeheer, infrastructuur, etc.

In de [visiebrief digitale overheid 2017 van Plasterk](#) (mei 2013) wordt gesproken over een forse ambitie, maar ook over een kans: “om met een gezamenlijke en effectieve aanpak te komen tot een aantoonbare verbetering in kwaliteit van digitale overheidsinformatie en overheidsdienstverlening, met aandacht voor die mensen die (nog) minder digivaardig zijn; aanzienlijk minder administratieve lasten voor burgers;.....”

De verbinding van de publieke zaak met actieve betrokkenheid van inwoners en organisatie vraagt een omslag in het denken in de eigen organisatie, aldus de VNG, in Gemeenten op weg naar 2020. Hierin wordt hoogwaardige dienstverlening als complexe uitdaging benoemd, net als de goede leefomgeving, goed onderwijs en adequate zorg. Inwoners verwachten van hun lokale overheid een kwalitatief goede, snelle en betrouwbare dienstverlening. Hierbij moet zoveel mogelijk gebruik worden gemaakt van elektronische dienstverlening en eenmalige gegevens uitvraag.

In **succesvol digitaal: stel mensen centraal** (digiprogramma 2016/2017), van maart 2016, wordt aandacht gevraagd voor de noodzaak tot anticiperen op digitalisering en de daarvoor benodigde transformatie van de overheid. De “mens” dient door de overheid centraal te worden gesteld, zowel in voorzieningen op ICT gebied lokaal als landelijk. Gebruikers moeten de digitale overheid als één geheel ervaren. MijnOverheid wordt dan ook opgeschaald en één van de andere ontwikkelingen en prioriteiten is het stimuleren van het gebruik en het centraal stellen van de basisregistraties. De gerealiseerde digitale infrastructuur moet overheidsbreed benut worden. Ook wordt er aandacht gevraagd voor de volgende dilemma’s die uit de verwachtingen van bedrijven en inwoners voortkomen:

[Digivaardigheid](#) en het, over de grenzen van organisaties heen, organiseren van een vangnet. Nederlandse burgers zijn soms huiverig of niet vaardig om een beroep te doen op de digitale overheid. Het onderkennen van die barrières is dan van belang, evenals het doorzetten van de ingezette interne mentaliteitsomslag bij overheden (ingovernment, december 2014). [Toegankelijkheid](#): makkelijke en bruikbare overheidsdienstverlening vraagt om kennis en inzicht in digitaal gedrag van doelgroepen.

[Mobiel](#): gelijke pas proberen te houden met de zich snel ontwikkelende technologie. [Duurzaamheid](#): wordt steeds in het afwegingskader meegenomen bij gemeentelijk beleid.

Betere en goedkopere dienstverlening kán volgens een onderzoek van **GBBO** wel (betere én goedkopere dienstverlening op basis van gebruikersperspectief), áls je ze op basis van gebruikerswensen inricht en uitvoert (november 2015). Zij noemen een aantal voorbeelden, namelijk:

1. Meer mogelijkheden voor digitaal zaken doen
2. Stapsgewijs verbeteren door optimaliseren website
3. Verbeteren door Lean methode
4. Verhogen aandeel digitale transacties door middel van kanaalsturing

Conclusie van het onderzoek is als volgt: De cases uit deze studie vormen een bevestiging van de veronderstelling dat meer kostenefficiëntie ontstaat nadat de dienstverlening is verbeterd, op voorwaarde dat het gebruikersperspectief (wensen van gebruikers en hun suggesties voor verbetering) leidend is geweest voor de inrichting van de dienstverleningsprocessen. Een pleidooi tegen een puur efficiency gedreven aanpak en vóór een aanpak om met inschakeling van gebruikers te streven naar betere dienstverlening.

Verder interessant: VNG [publicatie](#) digitale agenda 2020, het werk in 2017

Conclusie en samenvattend over overheidsdienstverlening 2020

Kijken we dan vervolgens naar trends in dienstverlening en klantgerichtheid dan zien we vooral terugkerende aandacht voor van buiten naar binnen denken, bezielde klantgerichtheid, klantreizen en handelen vanuit de bedoeling: niet vanuit de systeemwereld, maar vanuit de leefwereld van de klant (Wouter Hart, verdraaide organisaties, 2012). 'Echt luisteren' naar klanten en zo de dienstverlening verbeteren kan dan vooral plaatsvinden door te werken met focusgroepen, performance tracking, klachtenregistratie, spiegel bijeenkomsten e.d.. Een coachend en bezielend middenkader wordt genoemd als randvoorwaarde voor een klantgerichte organisatie en natuurlijk zonder klantgerichte medewerkers, geen klantgerichte overheid!