



**Gemeente
Haarlem**



Startnotitie Dienstverleningsvisie

De menselijke maat

23 maart 2020

Angelina Scalzo en Lotte Teeuwissen
PG

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Hoe te komen tot een dienstverleningsvisie?	3
2.1	Uitgangspunten voor de Haarlemse dienstverlening	3
2.2	Waar staat de dienstverlening van Haarlem?	5
2.2.1	Wat weten we al?	6
2.2.2	Wat zijn de meest voorkomende pijnpunten?	6
2.2.3	Welke focus in de aanpak?	7
2.3	Aan de slag	8
3.	Planning en middelen	8
3.1	Planning	8
3.2	Middelen en capaciteit	8

1. Inleiding

De samenleving verandert in rap tempo. Communicatie gaat sneller dan ooit. Netwerken zijn vlot te ontsluiten en zaken regelen gebeurt allang niet meer alleen bij de balie of achter de computer. De smartphone is niet meer weg te denken uit het persoonlijke leven van mensen. Een visie op dienstverlening van de gemeente Haarlem kan de gemeente Haarlem houvast bieden in de doorontwikkeling van haar dienstverlening.

Naast de snelle ontwikkelingen heeft de gemeente Haarlem met haar coalitieprogramma Duurzaam Doen de ambitie om de maatschappelijke uitdagingen voor de stad vooral samen met de stad op te pakken, door 'kennis uit de stad te benutten en initiatieven uit de stad ruimte te geven'. Een van de voorwaarden hiervoor is dat de dienstverlening van de gemeente Haarlem op orde is. Een samenwerkende en faciliterende gemeente vraagt om een ander contact tussen Haarlemmers, ambtenaren en bestuurders. Een menselijke maat in dienstverlening is een niet te onderschatten aspect van de nieuwe dienstverleningsvisie. Hoe zorgt de gemeente ervoor dat zij ook voor kwetsbare groepen in de samenleving een betrouwbare en toegankelijke dienstverlening heeft? Hoe kan de gemeente maatwerk leveren en wendbaar inspelen op wat zich aandient vanuit de samenleving? Dat vraagt om een persoonlijke benadering, waarbij ambtenaren en initiatiefnemers of partners in de stad zoeken naar ieders rol en ambitie. Vanuit die samenwerkende rol van de gemeente wordt daarom in de dienstverleningsvisie van Haarlem niet meer over 'klanten' gesproken. Het woord klant geeft een bedrijfsmatige verhouding weer, terwijl de verandering in dienstverlening van de gemeente Haarlem juist meer zit op de rol waarin in samenwerking maatschappelijke uitdagingen opgepakt worden.

Met deze startnotitie wordt het proces beschreven om te komen tot een Haarlemse visie op dienstverlening met aanvullend een actieprogramma.

Als in deze notitie gesproken wordt over Haarlemmers hebben worden daarmee bewoners, toekomstige bewoners, ondernemers en partners van de gemeente Haarlem bedoeld. Wanneer er dienstverlening staat, wordt de hele organisatie daarbij bedoeld: daar waar de inspanningen van de gemeente direct en indirect raken aan de Haarlemmers. Dienstverlening is niet alleen van het Klant Contact Centrum, maar van de hele organisatie: alle afdelingen en alle medewerkers.

In deze startnotitie wordt de basis gelegd voor de dienstverleningsvisie. Vanuit die visie worden stapsgewijs actiepunten opgepakt die eraan bijdragen de dienstverlening aan onze inwoners en partners te optimaliseren.

2. Hoe te komen tot een dienstverleningsvisie?

2.1 Uitgangspunten voor de Haarlemse dienstverlening

In het coalitieprogramma zijn de ambities voor kwaliteitsverbetering van de dienstverlening vastgelegd: 'Het bestuur en de ambtelijke organisatie staan in goede verbinding met de stad, met

inwoners en ondernemers, om samen de ambities waar te maken en de uitdagingen voor de stad aan te gaan'. En: 'De digitalisering van de maatschappij zorgt voor een grote groei van beschikbare informatie en het gebruik ervan verandert, ook omdat de samenleving verandert: meer een netwerksamenleving, meer participatie. Digitale informatievoorziening stelt ons in staat om snel en efficiënt belangrijke informatie te delen en op die manier de Haarlemmers beter te bedienen. We realiseren ons tegelijkertijd dat niet iedereen in staat is om optimaal gebruik te maken van de digitale dienstverlening. Daarom blijft contact met de gemeente via andere wegen mogelijk.' Niet alleen voor Haarlemmers die niet digitaal vaardig zijn, maar uitdrukkelijk ook voor hen die dat wel zijn. Bewoners kiezen zelf via welke kanalen zij contact willen met de gemeente.

Om tot een visie te komen is een definiëring van wat onder goede dienstverlening verstaan wordt noodzakelijk. Daar is de laatste jaren veel onderzoek naar gedaan. Uit deze onderzoeken blijkt dat het echte verschil in goede dienstverlening niet gemaakt wordt met een gestroomlijnd proces, met korte wachttijden bij de balie en aan de telefoon of snelle antwoorden via e-mail en WhatsApp. Dat is zeker belangrijk, maar het echte verschil in de waardering van de dienstverlening wordt gemaakt met de beleving van dienstverlening: de zachtere en emotionele kant. Inwoners hebben bij persoonlijke vragen en initiatieven behoefte aan persoonlijk contact en een gevoel van betrokkenheid. Inwoners verwachten een oplossingsgerichte aanpak en een betrouwbare overheid, die heldere afspraken maakt en nakomt. Als een vraag complex is en beantwoording meer tijd kost, mag een inwoner verwachten dat dat uitgelegd wordt.

Daarnaast verwachten inwoners ook een digitaal werkende overheid voor het aanvragen van parkeervergunningen, paspoorten en het antwoord op eenvoudige vragen. Dat vraagt om een heldere website/app, waar inwoners snel en simpel hun weg vinden.

In de dienstverleningsvisie besteden we ook aandacht aan de toegang tot onze dienstverlening van kwetsbare groepen in de samenleving, denk hierbij aan ouderen, Haarlemmers met een beperking, nieuwe Nederlanders en Haarlemmers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Om aan al deze verschillende aspecten van dienstverlening te werken wordt een drietal leidende principes geïntroduceerd van waaruit de organisatie wil werken, inclusief een bijbehorend waardenkompas van waaruit de huidige dienstverlening kan worden getoetst.



2.2 Waar staat de dienstverlening van Haarlem?

De gemeente Haarlem werkt continu aan het verbeteren van de dienstverlening. Zo worden vragen, klachten en sentimenten op sociale media snel opgespoord, beantwoord en geanalyseerd. Er is ook ingezet op de verbetering van de telefonische bereikbaarheid. Daarnaast is hard gewerkt aan de begrijpelijkheid van bewonersbrieven aan Haarlemmers over bijvoorbeeld een uitkering of het openbreken van een straat. Deze zijn bijna allemaal herschreven naar brieven met een menselijke toon en in heldere en begrijpelijke taal. Ook wordt vanuit de Omgevingswet gewerkt aan het versnellen en verbeteren van de samenwerking in gebiedsontwikkeling.

Ook waar het persoonlijk contact en betrokkenheid betreft zijn er goede voorbeelden te noemen. Haarlem heeft de laatste jaren bij een aantal afdelingen echt werk gemaakt van deze vorm van dienstverlening.

Inwoners die zich bij de gemeente melden met vragen op het gebied van inkomen of schulden mogen rekenen op een betrokken medewerker, die kan luisteren en de inwoner op weg kan helpen. Het principe 'Ken je klant' is sinds een aantal jaar het uitgangspunt bij de afdeling Werk en Inkomen. Het team Beleid en Preventie van Schulden Minima en Sociale Recherche zet steeds meer in op vroeg signalering van schulden en helpt inwoners op weg. Deze inwoners mogen rekenen op een bekend gezicht als aanspreekpunt die betrokken en betrouwbaar is.

Op het gebied van toegankelijkheid zijn al veel stappen gezet. Dankzij de toegankelijkheidsambassadeurs heeft een groot aantal ambtenaren mogen 'ervaren' hoe het is om beperking te hebben. Ook is er aandacht voor de zelforganisaties en wordt er met hen nagedacht over verschillende manieren waarop Haarlemmers met een migratieachtergrond geïnformeerd kunnen worden.

Voor maatschappelijke initiatieven zijn de laatste jaren stappen gezet om initiatiefnemers als gemeente te faciliteren. Zo zijn er initiatievencafé 's en een ambtelijk en bestuurlijk afstemmingsoverleg 'Bestuur op Maat' om maatschappelijke initiatieven waar mogelijk sneller en met een vaste contactpersoon verder te helpen.

Ondanks dat er op verschillende terreinen stappen worden gezet in de verbetering van de dienstverlening is er ook nog veel aanleiding om de dienstverlening te verbeteren; de e-formulieren op de website, op tijd antwoorden op vragen via mail en telefoon, transparantie in processen en besluitvorming en het vinden van de juiste contactpersoon.

Door de snelle veranderingen in de samenleving, de mondige Haarlemmers en de toenemende complexiteit van onze regels en systemen is continue verbetering van de dienstverlening noodzakelijk. Met een dienstverleningsvisie en actieprogramma kan de organisatie prioriteren en heldere keuzes maken in de verbetering van de dienstverlening. De leidende principes kunnen de medewerkers richten om te komen tot de noodzakelijke gedragsverandering.

2.2.1 Wat weten we al?

Om de dienstverleningsvisie op te stellen onderzoeken we hoe de dienstverlening in Haarlem er op dit moment voor staat ten opzichte van de bovengenoemde leidende principes. Wat verwachten Haarlemmers van ons? Maar ook: wat hebben ambtenaren nodig om een dienstverlenende ambtenaar te kunnen zijn? Hoe kunnen we zorgen dat de interne processen aansluiten op de leefwereld van Haarlemmers?

Er zijn voor veel producten tevredenheidsonderzoeken, zoals bijvoorbeeld het Telan onderzoek naar de telefonische bereikbaarheid, tevredenheidsonderzoeken op het gebied van Werk en Inkomen, Schulden en minima en de meldcentrale en uitvoering van Handhaving. Er zijn gegevens beschikbaar uit de Omnibusenquête, het Digipanel-onderzoek, communicatieonderzoeken, het participatieverslag Nieuwe Democratie en het onlangs gestarte onderzoek naar het democratisch samenspel tussen bewoners, ambtenaren, college en raad (Quick Scan Lokale Democratie).

2.2.2 Wat zijn de meest voorkomende pijnpunten?

Ook uit landelijk onderzoek kunnen we informatie halen. Zo blijkt het dat de klachten over dienstverlening bij overheden en bedrijven vaak overeenkomen. Volgens de VNG is de top 8 pijnpunten:

1. Ik vind het onduidelijk hoe procedures in elkaar zitten en wanneer er wat gebeurt: het is voor mij een black box.
2. Ik vind dat processen te lang duren.
3. Ik moet mij baseren op versnipperde, ongestructureerde en tegenstrijdige informatie van veel verschillende bronnen.
4. Er wordt niets gedaan met mijn input.
5. Ik heb geen duidelijk contactpersoon, iemand die mij helpt en mijn dossier goed kent.
6. Tijdens het proces moet ik van alles en nog wat onverwacht veranderen.
7. Ik begrijp de informatie niet en vind het taalgebruik te ingewikkeld.
8. Ik kom er veel te laat achter dat er iets gebeurt in mijn omgeving.

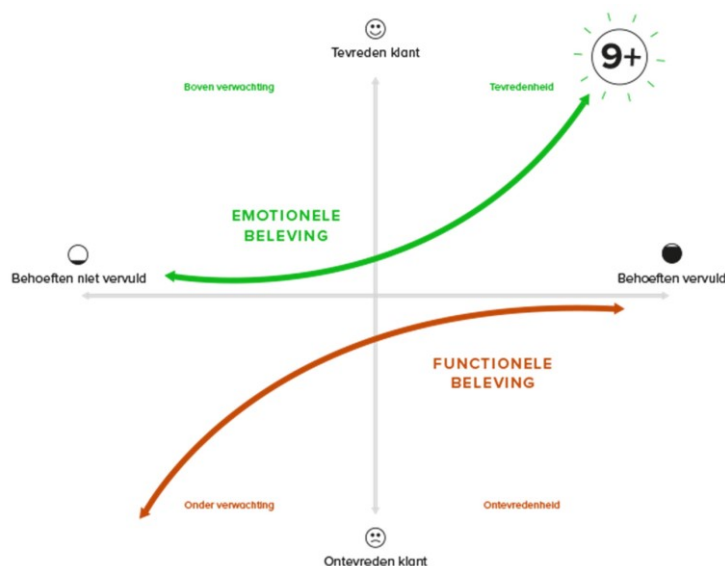
In de dienstverleningsvisie komt een overzicht van de belangrijkste Haarlemse gegevens en ervaringen.

2.2.3 Welke focus in de aanpak?

Er is wereldwijd veel onderzoek gedaan naar dienstverlening. Daarnaast is de gemeente Haarlem natuurlijk niet de enige gemeente die werkt aan de verbetering van de dienstverlening. Bij het opstellen van de dienstverleningsvisie en het actieprogramma wordt dan ook gebruik gemaakt van het materiaal en de werkwijze die VNG Realisatie de laatste jaren heeft ontwikkeld.

De VNG gaat onder anderen uit van het model van Kano. Noriaki Kano is een hedendaagse Japanse hoogleraar die jarenlang internationaal onderzoek heeft gedaan naar dienstverlening en klanttevredenheid. Hij kwam tot een aantal internationaal gedeelde principes die de klanttevredenheid bepalen. Hij verdeelde die principes in functionele (snel, relevant, transparant en consistent) en emotionele behoeftes (persoonlijk, betrokken en eenvoudig).

Met de functionele beleving van klanten scoren organisaties een voldoende op de tevredenheidsscore (een 6). Maar met het vervullen van emotionele beleving van klanten scoren organisaties een 7-8-9.



Figuur 1 Bron: managementmodellensite.nl

Op basis van dit model wordt in de Haarlemse dienstverleningsvisie de focus naast het optimaliseren van de meer functionele behoeftes ook op de emotionele beleving in de organisatie gelegd.

Dit betekent dat we met beschikbare gegevens en focus de komende maanden antwoorden zoeken op de volgende vragen:

Het perspectief van de Haarlemmer

Wat vindt de Haarlemmer van de huidige dienstverlening? Waarover is men tevreden en waar zitten de pijnpunten? Waar zien Haarlemmers ontwikkelmogelijkheden?

Het perspectief van de organisatie

Wat hebben ambtenaren en bestuurders zelf nodig in hun werk om goede dienstverlening te kunnen leveren? Welke dienstverleningsproducten zijn er? Wat gaat er goed en wat kan er beter, bekeken vanuit de leidende principes en het waardenkompas?

Bij ontbrekende gegevens organiseren we via bijvoorbeeld het Digipanel (voor de stad) en werkbijeenkomsten en/of enquêtes (voor de medewerkers) de juiste input.

2.3 Aan de slag

Als er inzicht is in de dienstverleningsproducten en hoe vaak ze gebruikt worden, de pijnpunten van de Haarlemmers en van de interne organisatie kan de Haarlemse Visie op Dienstverlening worden vastgesteld met daarbij een uitwerking hoe daar te komen in een actieprogramma Dienstverlening.

Het actieprogramma wordt in twee sporen uitgewerkt:

1. Een voor alle medewerkers op maat gemaakt cultuur- en gedragstraject, waarin gewerkt wordt aan het doorleven van de leidende principes in het werk van alledag. Dit kan van klein en luchtig tot fundamenteeler.

2. Op basis van de onderzoeksgegevens over de tevredenheid van de Haarlemmers over de dienstverlening per productgroep wordt een prioritering opgesteld. Vervolgens wordt per productgroep uitgewerkt hoe te komen tot de optimale en maximaal haalbare leidende principes van de dienstverlening: betrokken, betrouwbare en snelle dienstverlening vanuit vertrouwen.

3. Planning en middelen

3.1 Planning

Onderstaande planning is onder voorbehoud door ontwikkelingen rondom het Coronavirus. Aanvullend onderzoek en medewerkersbijeenkomsten kunnen momenteel niet gepland worden.

Datum	Product
Commissie Bestuur 9 April 2020	Startnotitie aanpak opstellen dienstverleningsvisie
Commissie Bestuur 28 Oktober 2020	Concept dienstverleningsvisie
Commissie Bestuur Januari 2021	Actieprogramma dienstverlening

3.2 Middelen en capaciteit

Capaciteit

Voor het opstellen van de dienstverleningsvisie & het actieprogramma (fase 1) wordt per afdeling een scan gemaakt van de dienstverlening op dit moment met een actieplan voor de toekomst. Deze scan per afdeling wordt begeleid door een betrokken en toegewijd dienstverleningsteam.

Middelen

Van startnotitie naar dienstverleningsvisie en actieprogramma

Voor de periode april 2020 tot februari 2021 zijn de volgende middelen nodig waarbij het uitgangspunt is deze uit de reguliere middelen te dekken:

0,5 fte projectleider	50.000 Euro (exclusief overhead)
Onderzoek	25.000 euro

Van visie naar actie

In de Dienstverleningsvisie zal het college verschillende ambitieniveaus aangeven. Na het opstellen van de visie kan ook een reëlere inschatting worden gemaakt van de kosten en benodigde capaciteit voor het actieprogramma. Een deel van de activiteiten kan binnen bestaande middelen worden opgestart zoals digitalisering van de dienstverlening. Voor het cultuur- en gedragstraject zou bijvoorbeeld een deel van het opleidingsbudget kunnen worden aangewend.

Programmamanagement om uitvoering te geven aan het actieprogramma brengt kosten met zich mee.

Dit is een uitgave van gemeente Haarlem,
17 maart 2020

Tekst: Angelina Scalzo & Lotte Teeuwissen,
Fotografie: Marketing Haarlem,
Ontwerp: gemeente Haarlem,
Drukwerk: gemeente Haarlem

Postbus 511
2003 PB Haarlem
Tel. 14 023

haarlem.nl