



**Gemeente
Haarlem**



Dienstverleningsvisie

Gemeente Haarlem 2021-2024

De menselijke maat

14 oktober 2020

Angelina Scalzo en Lotte Teeuwissen
Programma- en Gebiedsmanagement¹

Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	4
2.	Inleiding	5
3.	Uitgangssituatie	6
4.	De menselijke maat	8
4.1	De inwoner staat centraal, we werken in vertrouwen	8
4.2	Snel en simpel waar het kan, persoonlijk waar het hoort	9
4.3	Dienstverlening in het DNA, betrokken en betrouwbaar	10
4.4	Uitvoering	11
4.5	Randvoorwaarden	11
5.	Voorzet projecten uitvoeringsprogramma (2021-2022)	12
5.1	Hoe komt het uitvoeringsprogramma tot stand?	12
5.2	Voorzet projecten voor de uitvoeringsagenda 2021 en 2022	12
5.3	Financiën	14
6.	Bijlage 1: Projecten ter realisatie van de dienstverleningsvisie	14
6.1	Pijler 1: De inwoner staat centraal, we werken in vertrouwen	14
6.1.1	Werken met inwonersreizen en experimenteren met serviceformules	14
6.1.2	Toegankelijkheid en inclusie in de dienstverlening	15
6.1.3	Datagedreven werken	17
6.1.4	Vragen, meldingen, klachten in de openbare ruimte	17
6.2	Pijler 2: Snel en simpel waar het kan, persoonlijk waar het moet	18
6.2.1	Digitale transformatie	18
6.2.2	Doorontwikkeling website als primair digitaal dienstverleningskanaal	18
6.2.3	Contactkanalen	19
6.2.4	Ja tenzij en werken vanuit de bedoeling	19
6.3	Pijler 3. Dienstverlening in het DNA, betrokken en betrouwbaar	20

6.3.1	Het cultuurtraject in drie fases	20
6.3.2	Interne en externe communicatie	21

1. Voorwoord

In 2019 organiseerde de gemeente Haarlem vanuit het programma Nieuwe Democratie de maand van de democratie. Met dertig verschillende activiteiten werden Haarlemmers bevestigd over hoe zij zich betrokken voelen bij de gemeente Haarlem. Wat gaat goed, wat kan beter en waar willen mensen over meepraten?

We hielden bijvoorbeeld interviews op de Grote Markt en daar vertelden mensen dat ze best willen meepraten, maar dat de dienstverlening van de gemeente Haarlem dan wel eerst op orde moet zijn. “Zorg eerst maar dat de telefoon wordt opgenomen” of “zorg dat we antwoord krijgen op onze mails”, waren vaak gehoorde opmerkingen. Tips die we in deze maand te horen kregen: denk mee in plaats van altijd nee zeggen en houd een open en toegankelijke houding.

Hoe ziet dat eruit? Een dienstverlening die op orde is. Ik heb daar wel een beeld bij en een mening over, maar er was geen gezamenlijk beeld. Geen duidelijke koers, geen afspraken hoe wij met de stad omgaan. Dat gezamenlijke beeld is er dankzij de dienstverleningsvisie nu wel. Het gaat daarbij ook over houding en gedrag. De manier van bejegening en interesse die je als medewerker voor onze inwoners hebt.

Ik ben heel blij dat deze visie er ligt. Het is een kompas waar de hele organisatie op kan varen. Waar de hele organisatie op moet varen, want het zijn uiteindelijk de ambtenaren van de gemeente Haarlem die deze visie tot leven brengen en die er een succes van kunnen maken. De visie is stap 1, de uitvoering is stap 2. En wat heerlijk dat in de uitvoering de menselijke maat centraal staat en we echt geïnteresseerd moeten zijn in al die fantastische mensen die in Haarlem wonen. Echte interesse, nieuwsgierigheid in de ander en betrokkenheid maken zeker in deze tijden het werk een beetje mooier.

Jur Botter, wethouder Dienstverlening



2. Inleiding

Voor u ligt de Dienstverleningsvisie 2021-2024 van de gemeente Haarlem. Het doel van deze visie is de gemeentelijke organisatie te laten werken vanuit gemeenschappelijke waarden en uitgangspunten. Waarbij de organisatie geen anoniem overheidsinstituut is, maar een organisatie die oog heeft voor de menselijke maat. De gemeente werkt in dienst van de inwoners en ondernemers in zowel Haarlem als Zandvoort. De menselijke maat van dienstverlening wordt in deze visie gedefinieerd in een dienstverleningskompas met de volgende uitgangspunten: een organisatie die betrokken en betrouwbaar wil zijn en een persoonlijke benadering toepast, een organisatie die, waar het kan, de dienstverlening snel en simpel verleent en een organisatie die in vertrouwen samenwerkt met stad en dorp en ambtenaren en bestuur. Verder is een dienstverlening gericht op de menselijke maat toegankelijk en inclusief ingericht, zodat iedereen zoveel mogelijk zelfstandig mee kan doen, ongeacht wie of hoe we zijn. Niet alle verzoeken van inwoners en ondernemers kunnen worden gehonoreerd. Er gelden wetten, regels en beleid die aangeven wat de kaders zijn binnen de gemeente om het samenleven zo goed en prettig mogelijk te maken. Dit betekent dat 'nee' ook een antwoord kan zijn. Maar ook als dat het geval is, kan de gemeente betrokken, betrouwbaar en in vertrouwen handelen. Dat mag ook verwacht worden van inwoners en ondernemers jegens ambtenaren en bestuurders.

De gemeente Haarlem heeft met het 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 samenwerkende en faciliterende gemeente vraagt om een ander contact tussen inwoners, ondernemers, partners, ambtenaren en bestuurders. De menselijke maat in dienstverlening is een niet te onderschatten aspect van de dienstverleningsvisie. Hoe kan de gemeentelijke organisatie ervoor zorgen dat haar inwoners zich gehoord en geholpen voelen? Wat doet de gemeente om ook de kwetsbare mensen in de samenleving bij te staan met een betrouwbare en toegankelijke dienstverlening? Hoe kan de gemeente maatwerk leveren en wendbaar inspelen op wat zich aandient vanuit de samenleving? Hoe kan de gemeente snel en duidelijk communiceren bij complexe vraagstukken, waarbij 'nee' soms ook een antwoord is. En hoe kan de gemeente ook in samenwerking met haar partners deze uitgangspunten uitdragen? Met een kompas voor onze dienstverlening, gericht op de menselijke maat voor dienstverlening in de hand kan de organisatie hierop antwoorden vinden.

3. Uitgangssituatie

De dienstverlening van de gemeentelijke organisatie is divers en complex. Niet alleen omdat zeer uiteenlopende diensten als bijvoorbeeld afvalophalen en uitkeringsverstrekking worden geleverd, maar ook omdat inwoners in verschillende hoedanigheden in contact staan met de gemeente. De ene inwoner heeft alleen direct te maken met de gemeente als het paspoort verlengd moet worden. De andere persoon voelt zich zeer betrokken bij de leefomgeving en speelt een actieve rol, waardoor veel contact met de gemeentelijke organisatie vereist is.

Daarnaast heeft de gemeente vele partners en zijn er ook andere overheidsinstanties actief binnen de gemeente. Het onderscheid wie waarvoor verantwoordelijk is, is voor inwoners en ondernemers niet altijd even duidelijk. Dat maakt dat een goed en algemeen beeld over de dienstverlening van de gemeente lastig te maken is.

Om toch een beeld van de huidige staat van dienstverlening in Haarlem te hebben, is het belangrijk te kijken naar sturings- en monitoringscijfers en tevredenheidsonderzoeken die worden uitgevoerd. Wat vertellen deze cijfers ons?

Naast de gesprekken die ambtenaren en bestuurders regelmatig met inwoners voeren, wordt bij verschillende diensten en producten van de gemeente gemeten hoe tevreden inwoners en ondernemers zijn met de geleverde dienstverlening. Hieruit komt een beeld naar voren dat inwoners over het algemeen tevreden zijn over de afhandeling van hun vraag of aanvraag bij de gemeente. Zo blijkt uit het Klanttevredenheidsonderzoek¹ onder Haarlemmers naar telefonie en balie van het KCC een tevredenheidsscore van respectievelijk een 7,8 en een 7,3. Uit het Digipanelonderzoek² naar MijnHaarlem is op te maken dat Haarlemmers over het algemeen (zeer) tevreden zijn met de dienstverlening van gemeente Haarlem. De kleine groep inwoners die kritisch is over de dienstverlening blijkt vooral te kijken naar de openingstijden van de publiekshal, de wachttijden en de duur van een aanvraag of melding in het algemeen.

Ook in onderzoeken van bijvoorbeeld de afdelingen Werk en Inkomen en Schulden, Minima en Sociale Recherche (KTO W&I en SMSR) worden ruime voldoende gegevens door inwoners voor de dienstverlening op het gebied van werk, inkomen en schulden.

Toch betekenen deze uitkomsten niet dat achterover geleund kan worden. Het Omnibusonderzoek uit 2020 toont de volgende cijfers: slechts 28% van de Haarlemmers heeft (veel tot onbeperkt) vertrouwen in de Haarlemse ambtenaren. Op het gebied van de fysieke leefomgeving geeft 60% van de Haarlemmers aan dat de gemeente bereikbaar is voor meldingen over de veiligheid/overlast in de buurt en 46% vindt dat de gemeente adequaat reageert op de meldingen. Ook blijkt uit het Omnibusonderzoek dat 50% van de Haarlemmers vindt dat de gemeente voldoende mogelijkheden biedt om via digitale kanalen samen te werken met de gemeente.

Pijnpunten in dienstverlening

Uit onderzoek onder actieve en betrokken Haarlemmers weten we dat er een aantal zaken is waar inwoners van de gemeente tegenaan lopen. Zo voelt men zich vaak niet gehoord. 'Wij krijgen geen reactie op vragen, ideeën of ingezonden brieven. Maar wij zijn jullie ogen en daarmee kun je goede dingen doen'.³ Ook geven inwoners aan dat ze behoefte hebben aan één contactpersoon, snelheid

¹ KTO KCC 2019 Haarlem en Zandvoort

² Inwoners klaar voor MijnHaarlem- Ruigrok Netpanel

³ Openantwoordenrapport QSLD (2020)

en eenvoud in procedures, begrijpelijke taal en het actief aangereikt krijgen van informatie. Van ambtenaren verwachten bewoners naast vriendelijkheid ook een medewerker die zich houdt aan de afspraken en oplossingsgericht mee denkt.

Medewerkerspijnen

In gesprekken met medewerkers van de gemeente Haarlem over hoe zij hun werk ervaren, komt naar voren dat het lastig is om samen te werken binnen de organisatie. Het is lastig antwoorden op vragen te krijgen. Men voelt zich niet snel eigenaar van een vraag. Uit een onlangs gehouden enquête onder raadsleden, collegeleden en ambtenaren sprak 95% zich uit voor het verbeteren van de onderlinge (keten)samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie. Een mooi doel om ook vanuit de dienstverleningsvisie aan verbetering te werken.

4. De menselijke maat

Om onze dienstverlening beter aan te sluiten bij de Haarlemmer, is een dienstverleningskompas opgesteld. Met dit kompas werken ambtenaren en bestuurders gericht en vanuit dezelfde waarden aan de verbetering van de dienstverlening. Dit kompas bestaat uit drie pijlers die de norm vormen voor ambtenaren en bestuurders om goede dienstverlening te verlenen aan alle Haarlemmers, zowel nu als in de toekomst. De menselijke maat van dienstverlening.



Figuur 1 Dienstverleningskompas Haarlem

4.1 De inwoner staat centraal, we werken in vertrouwen

De gemeentelijke organisatie werkt aan een leefbare stad en dorp voor alle Haarlemmers. Van het ophalen van afval tot het verstrekken van een bijstandsuitkering of het handhaven op de openbare orde en veiligheid. Op al die vlakken wordt continu gewerkt aan het verbeteren van de dienstverlening. In samenwerking en vanuit verschillende disciplines en verschillende wet- en regelgeving. Dat gebeurt in een ketensamenwerking, waarbij alle onderdelen van de gemeentelijke organisatie het doel hebben de inwoners zo goed mogelijk van dienst te zijn. Om dit op een goede manier te doen, is het belangrijk te weten wat de behoefte en beleving van de inwoner of ondernemer is bij de afname van een dienst of product. Dit is bepalend voor de inrichting van de dienstverlening. Ken je inwoner en ondernemer is daarom een belangrijk uitgangspunt in deze visie.

Een tweede uitgangspunt is het met elkaar omgaan op basis van vertrouwen. Vertrouwen is de bereidheid van een persoon of groep om afhankelijk te zijn van de daden en intenties van een andere persoon of groep, met als uitgangspunt dat iemand eerlijk is. De gemeente geeft dit vertrouwen door open te staan voor de meningen en ideeën van bewoners, door te kijken naar de

bedoeling van de wet- en regelgeving, door sociaal en respectvol om te gaan met inwoners en door waardenvrij, geduldig en begripvol te zijn te hebben in de contacten met inwoners en ondernemers. Deze uitgangspunten zijn wederkerig en dus ook van toepassing op inwoners en ondernemers naar de gemeente.

Toegankelijkheid en inclusie

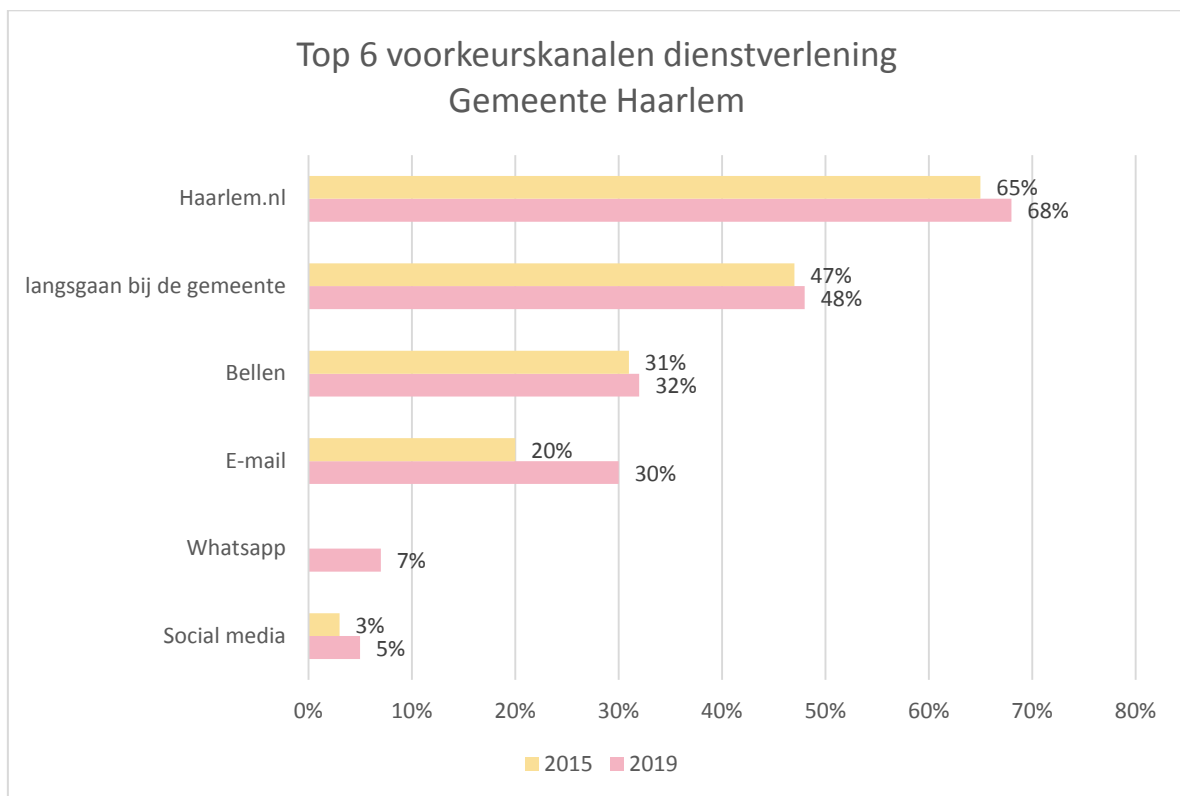
De gemeente werkt voor alle inwoners en ondernemers. Dat betekent dat de dienstverlening voor iedereen toegankelijk en laagdrempelig is. Een deel van de inwoners van Haarlem heeft, in meer of mindere mate, een beperking. Deze groep is in vergelijking met andere groepen vaker afhankelijk van de diensten van de gemeente (WMO/bijstand/parkeervergunningen etc.) dan andere inwoners. Zij staan daarom ook vaker in contact met de gemeente. Een toegankelijke en inclusieve dienstverlening is daarom van groot belang voor deze inwoners en uiteindelijk komt een toegankelijke en inclusieve dienstverlening iedereen ten goede.

4.2 Snel en simpel waar het kan, persoonlijk waar het hoort

Inwoners en ondernemers verwachten een snelle en simpele dienstverlening. Op ieder moment van de dag, op iedere plek en op eenvoudige wijze, waarbij gegevens die overbodig of al bekend zijn niet worden gevraagd.

Uit onderzoek van het Digipanel blijkt dat 6 op de 10 Haarlemmers hun zaken graag online regelt. De meeste Haarlemmers willen selfservice en willen via een paar kliks op de juiste plek op de gemeentelijke website belanden, waar via een webformulier online het product of dienst besteld kan worden. Een stap verder is dat via MijnHaarlem de status van de aanvraag kan worden gevolgd. Zo kunnen veel producten en diensten van de gemeente online en door de inwoners en ondernemers zelf worden geregeld.

Direct contact via de telefoon of balie blijft een belangrijke ingang naar de gemeente. Uit onderzoek van het Digipanel blijkt dat er een grote groep Haarlemmers is die graag persoonlijk contact met de gemeente heeft, met name Haarlemmers van 50 jaar en ouder. Daarnaast zijn er vragen die niet binnen het reguliere proces af te handelen zijn. Dan is maatwerk nodig. Dat kan op persoonlijk niveau zijn, als bijvoorbeeld door wet- en regelgeving onbedoelde of ongewenste consequenties optreden. Ambtenaren handelen naar de bedoeling van wet- en regelgeving om zo tot een passend antwoord te kunnen komen. Maatwerk in dienstverlening is ook nodig op het moment dat in co-creatie (samenwerking tussen inwoners en gemeente) wordt gewerkt aan het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente Haarlem, denk bijvoorbeeld aan de omgevingstafel.



Figuur 2 Communicatieonderzoek Haarlem 2019⁴

In bovenstaande tabel wordt aangegeven welke dienstverleningskanalen voorkeur hebben bij inwoners. Inwoners konden maximaal drie kanalen aangeven.

4.3 Dienstverlening in het DNA, betrokken en betrouwbaar

Het dienstverleningsbeleid kan worden vastgelegd in een visie, maar het zijn de medewerkers die volgens die uitgangspunten moeten werken en de wensen en behoefte van de inwoners en ondernemers op het gebied van dienstverlening waar moeten maken.

Uit gesprekken met inwoners blijkt dat zij betrokkenheid en betrouwbaarheid van ambtenaren essentiële waarden vinden. Inwoners verlangen een dienstverlening waarin de persoonlijke benadering essentieel is. De ambtenaar toont zich betrokken bij een (aan)vraag, waarbij begrip is voor de situatie van de inwoner en actief wordt meegedacht in oplossingen. Ook wordt de inwoner betrokken bij initiatieven die impact hebben op de leefomgeving van bewoners. Gemaakte afspraken worden nageleefd.

Het dienstverleningskompas brengt focus aan in het wenselijke dienstverlenings-DNA. Het DNA van de organisatie komt tot uitdrukking in de dienstverleningscultuur. Cultuur geeft richting aan juist handelen met denkkaders en een leidraad voor gewenste houding en gedrag. De onbewuste spelregels geven betekenis aan het handelen en bestaan van de medewerkers.

Met het internaliseren van het dienstverleningskompas wordt blijvend gewerkt aan een cultuur die passend is bij de visie en ambitie van dienstverlening, zodat met elkaar een gemeenschappelijke dienstverleningsstijl ontwikkeld wordt en de visie een kader geeft waarbinnen medewerkers kunnen werken en leidinggevenden kunnen sturen.

⁴ I&O Research. (2019). *De communicatie van de gemeente Haarlem*.

4.4 Uitvoering

Deze visie geeft een kader hoe te werken aan de menselijke maat binnen dienstverlening. Om deze visie op dienstverlening gestalte te geven is een conceptuitvoeringsprogramma 2021-2022 gemaakt. Een deel van de uitvoering is belegd binnen andere projecten en veranderprogramma's, zoals de digitalisering, datagedreven werken en de implementatie van de Omgevingswet.

Voor andere onderdelen van de visie gaat het om nieuwe zaken. Hier gaat het om de zachtere kant van dienstverlening, zoals het implementeren van de waarden uit het dienstverleningskompas om te werken aan bejegening en skills. In hoofdstuk 4 wordt beschreven welke strategie wordt ingezet om de visie uit te voeren en welke specifieke projecten in een uitvoeringsprogramma worden opgepakt om de komende jaren een aantal stappen te zetten voor het verbeteren van de dienstverlening.

4.5 Randvoorwaarden

Gezien de complexiteit van het onderwerp en de samenhang tussen inwoners- en ondernemerswensen, techniek, ambtenaren en processen is vooraf niet precies in te schatten waar de uitvoering in de projecten tegenaan loopt. Vandaar de keuze voor een aanpak waarin in kleine onderdelen verbeterstappen worden opgepakt.

Draagvlak

Instemmen met deze visie betekent dat er anders gewerkt moet worden binnen de organisatie. Draagvlak en ambassadeurschap hiervoor bij directie en management is essentieel.

Partners

Niet alle werkzaamheden in Haarlemvallen onder de verantwoordelijkheid van de gemeente. Zo is PWN bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het drinkwater en Liander voor de kabels en leidingen. Daarnaast werkt de gemeentelijke organisatie samen met vele partners die in opdrachtnemerschap ieder verantwoordelijk zijn voor een of meerdere onderdelen van de dienstverlening. Denk hierbij aan Spaarnelanden, de BAM, ontwikkelaars, Haarlem Effect en Dock. Daarbij heeft de gemeente, naast het KCC als algemeen contactloket, een loket voor afvalzaken bij Spaarnelanden georganiseerd. . Alleen als de gemeentelijke partners werken volgens het kompas van de gemeente kunnen we zorgen voor een zelfde uitstraling in dienstverlening.

Middelen en capaciteit

Het is van belang dat managers de medewerkers deel laten nemen aan het cultuurtraject en dat medewerkers voldoende tijd mogen besteden aan de persoonlijke ontwikkeling door middel van trainingen en workshops, die worden aangeboden vanuit dit cultuurtraject, in samenwerking met HRM. Daarnaast is voor de uitvoering van de bedrijfsvoering projecten prioritering nodig om de capaciteit beschikbaar te stellen om te kunnen werken aan de uitvoering. Door periodiek af te stemmen tussen bestuur en management wordt hierin geprioriteerd.

Het kunnen gebruikmaken van externe expertise is van belang voor het slagen van de projecten 'verbeteren afhandeling meldingen, klachten en vragen' en de 'service APK'. De kennis en expertise hiervoor is onvoldoende beschikbaar binnen de organisatie. Een externe adviseur is daarom essentieel.

5. Voorzet projecten uitvoeringsprogramma (2021-2022)

5.1 Hoe komt het uitvoeringsprogramma tot stand?

Het uitvoeren van de visie op dienstverlening gaat natuurlijk niet van vandaag op morgen. Hieronder beschrijven we een aantal grote projecten waar al aan gewerkt wordt in de organisatie. Deze projecten zijn de bouwstenen voor het realiseren voor de visie op dienstverlening. Zo wordt in het sociaal domein gewerkt volgens het principe 'werken vanuit de bedoeling' en is de implementatie van de Omgevingswet onder andere bedoeld om het principe 'ja, tenzij' toe te passen. De gemeente werkt actief aan de bewustwording van het belang van een toegankelijke en inclusieve samenleving. Ook is de organisatie bezig met het implementeren van datagedreven werken. Waarbij data ons in staat stellen om beleids- en operationele keuzes te onderbouwen, effecten te volgen en om dat ook doelmatig te doen. De werkwijzen van inwonersreizen en service design worden her en der in de organisatie ingezet. Vanuit de digitale transformatie wordt gewerkt aan het optimaliseren van de techniek en het digitale dienstverleningskanaal (website, webformulieren, MijnHaarlem). Met het implementeren van de dienstverleningsvisie worden deze projecten vormgegeven volgens het dienstverleningskompas. Al deze inzet draagt bij aan het verbeteren van de dienstverlening en het waarmaken van de visie op dienstverlening.

Naast deze bouwstenen om de visie te implementeren wordt ingezet op een programma om de ambtelijke organisatie en de partners mee te nemen in het werken volgens het dienstverleningskompas. Deze projecten worden opgenomen in een uitvoeringsagenda voor de komende twee jaar.

Om voor de komende jaren te werken aan het verbeteren van de dienstverlening is een prioritering nodig voor extra inzet van capaciteit en middelen. Daarvoor is een afwegingskader opgesteld.

5.2 Voorzet projecten voor de uitvoeringsagenda 2021 en 2022

Met de inzichten uit de onderzoeken, medewerkers en inwonerspijnen en het afwegingskader in de hand is aan de hand van een afwegingskader een voorzet gemaakt van projecten die de komende maanden verder worden uitgewerkt in een uitvoeringsagenda.

Dit afwegingskader ziet er als volgt uit:

1. Bereik: Is het uit te voeren project een toptak van de gemeente?

Uit onderzoek van het Digipanel blijkt dat de top 5 aangevraagde producten en/of diensten is:

- | | |
|---------------------------------|-------|
| 1. Paspoort of identiteitskaart | (34%) |
| 2. Melding openbare ruimte | (25%) |
| 3. Bezoekersparkeren | (17%) |
| 4. Rijbewijs | (16%) |
| 5. Eigen parkeervergunning | (11%) |

2. Pijnpunten in de dienstverlening:
Spelen er veel issues waar inwoners, medewerkers of een specifieke doelgroep last van hebben?
3. Is de verbetering te koppelen aan het verbeteren van de toegankelijkheid en inclusiviteit van de dienstverlening?
4. Is in de dienstverlening een efficiëncyslag te maken?

1. Service APK

Het optimaliseren van de dienstverlening is een continu proces. Om hierin een gemeenschappelijke werkwijze te creëren, introduceren we de Service APK voor afdelingen die werken aan het optimaliseren van hun dienstverlening. Aan de hand van het afwegingskader wordt in het uitvoeringsprogramma gekeken bij welke producten of diensten een Service APK op dit moment het meest gewenst is. Door met een opgeleid ondersteuningsteam te werken kan, met het afwegingskader in de hand, de komende jaren per afdeling of per dienstverleningsthema verder gewerkt worden aan het optimaliseren van de dienstverlening. In het uitwerkingsprogramma wordt een eerste inventarisatie opgenomen van de producten of diensten die aangepakt worden. Gedacht wordt aan het online aanvragen van schuldhelpverlening, het verbeteren van vragen en meldingen ondernemers, het verbeteren van meldingen openbare ruimte.

Meldingen en klachten in de openbare ruimte

Zoals in het afwegingskader aangegeven, zijn de meldingen in de openbare ruimte één van de toptaken van de gemeente Haarlem. Gesprekken met inwoners en medewerkers geven aanleiding om aan een aantal verbeterpunten te werken. Daarom is dit het een van de mogelijke projecten die in het uitvoeringsprogramma verder wordt uitgewerkt. Gedacht wordt aan de volgende drie deelprojecten:

- Het optimaliseren van het proces van klachtenafhandeling onder leiding van de klachtencoördinator.
- Het optimaliseren van het meldingsproces, bijvoorbeeld door middel van klantreizen of een serviceformule. Bij de uitwerking van het uitvoeringsprogramma wordt gekeken welk proces wordt opgepakt en in welke volgorde.
- Het verder optimaliseren van het meldingssysteem. Naar aanleiding van een onlangs ingediende motie wordt gewerkt aan het optimaliseren van het meldingen systeem door een aantal kleine aanpassingen in het systeem te maken. In de uitvoeringsagenda worden mogelijkheden verkend om de Opensource Oplossing van VNG & Amsterdam over te nemen. Daarmee kunnen meldingen efficiënter en sneller afgehandeld. Bij de uitwerking van het uitvoeringsprogramma wordt aangegeven hoe en wat daarin mogelijk is, kijkend naar benodigde financiën en capaciteit.

2. Cultuurtraject & interne en externe communicatie

Een belangrijk onderdeel van het programma Dienstverlening is het internaliseren van het dienstverleningskompas door de gemeentelijke organisatie. Om dit voor elkaar te krijgen is het zinvol stil te staan bij onbewuste aannames over dienstverlening in de organisatie en deze aannames naar een niveau van bewuste dialoog te brengen. Het cultuurtraject schenkt hieraan specifiek aandacht. Het cultuurtraject start met drie fases die zorgen voor de start van de dialoog en het internaliseren van het dienstverleningskompas.

Door de cultuuranalyse en het betekenis geven aan het dienstverleningskompas wordt duidelijk wat de huidige cultuur is en wat gedachten zijn met betrekking tot dienstverlening. Waar staat de gemeente nu en wat is ervoor nodig om het (mogelijke) gat tussen de huidige situatie en de ambitie te dichten. In het zetten van stappen richting het gewenste dienstverleningsniveau kan een interventiefocus uit de cultuuranalyse worden gebruikt om passende interventies te ontwikkelen. Denk hierbij aan opleiding, ontwikkelgesprekken en managementinterventies op afdelingsniveau.

3. Dienstverleningskompas uitgangspunt voor partners

Als de gemeentelijke organisatie gaat werken met het dienstverleningskompas wordt dit ook bij de partners van de gemeente kenbaar gemaakt en vastgelegd in (nieuwe) contracten dat dit de uitgangspunten zijn van onze dienstverlening.

5.3 Financiën

Voor de opzet van het uitvoeringsprogramma en de opstart van de daarbij behorende projecten voor de jaren 2021 en 2022 is een kostenberaming gemaakt. De totale kosten bedragen 60.000 euro. Deze kosten worden gedekt vanuit het exploitatiebudget. Te weten €20.000,- opleidingsbudget voor webinars, interviews, filmpjes en communicatie. En €40.000,- uit de post programma dienstverlening voor sturing, monitoring en programmamanagement.

Met deze kosten is rekening gehouden in de programmabegroting 2021-2025. Met het opstellen van de uitvoeringsagenda komt meer zicht op de financiële implicaties daarvan. Mochten er aanvullende middelen nodig zijn voor het realiseren van de uitvoeringsagenda dan worden die meegenomen in de prioritering binnen de bestaande budgetten of aangevraagd bij de kadernota 2022.

6. Bijlage 1: Projecten ter realisatie van de dienstverleningsvisie

Hieronder de toelichting op al lopende projecten in de organisatie die als bouwstenen dienen om de visie te realiseren. Daarnaast zijn de uit te voeren projecten binnen het uitvoeringsprogramma dienstverlening beschreven.

6.1 Pijler 1: De inwoner staat centraal, we werken in vertrouwen

6.1.1 Werken met inwonersreizen en experimenteren met serviceformules⁵

Met name in het sociaal domein wordt al gewerkt met klantreizen. Een klantreis volgt het traject dat een inwoner aflegt bij de aanvraag van een dienst of product. Vaak is dit een traject waar het verloop van de reis (en daarmee de inwoner) afhankelijk is van het advies van de individuele medewerkers. Dit komt doordat de dienst of het product door verschillende afdelingen of partners wordt geleverd en de totale route ervan niet op het netvlies van de organisatie staat. Door de reis te analyseren, kan de organisatie de gewenste route van de inwoner in kaart brengen. Het werken met klantreizen wordt ingevoerd als standaard werkwijze, waarbij een vast team van medewerkers

⁵ Uit: 100% service, Klantgericht innoveren, de formule tot succes, Hanneke Kunst e.a.

als vraagbaak dient voor afdelingen. Alleen op deze manier krijgt de organisatie een helder beeld van waar een inwoner mee te maken krijgt en kan in het vervolgtraject het uitgangspunt 'de inwoner centraal' daadwerkelijk vorm krijgen.

Voor afdelingen waar het werken met de klantreis al is ingeburgerd, kan de komende jaren geëxperimenteerd worden met serviceformules. Om gemeenten te ondersteunen gebruikt de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) een landelijke set serviceformules met bewezen oplossingen om de dienstverlening te verbeteren. Met de serviceformules kunnen gemeenten inwoners en ondernemers in de volle breedte bedienen bij het beantwoorden van vragen; van eenvoudige tot en met complexe vragen, van standaardproducten tot en met maatwerk en van beleidsontwikkeling tot en met uitvoering. Bij de serviceformules gaat het om het luisteren naar de vraag uit de samenleving en het op maat bedienen van de samenleving.

*Serviceformules laten zien hoe de dienstverlening van de gemeente wordt vormgegeven en zijn een samenhangend geheel: de gehele keten, de communicatiekanalen, de beleving van de inwoner, met de hieraan gekoppelde bedrijfsvoering (processen, informatiesystemen en competenties van medewerkers). Een serviceformule beschrijft bijvoorbeeld de nieuwe manier van vergunning verlenen onder de Omgevingswet. Het laat ook zien hoe een gemeente kerntaken inwonersgericht kan uitvoeren, zoals het verstrekken van paspoorten, zorg-in-natura of uitkeringen.

5 serviceformules voor gemeentelijke dienstverlening



Figuur 3 Serviceformules VNG Realisatie

6.1.2 Toegankelijkheid en inclusie in de dienstverlening

Iedereen moet zoveel mogelijk zelfstandig mee kunnen doen, ongeacht fysieke of mentale capaciteiten. Ongeacht wie of hoe we zijn, iedereen hoort er als vanzelfsprekend bij en kan zichzelf zijn.

Fysieke toegankelijkheid

Goede dienstverlening begint al bij het betreden van de gemeentelijke gebouwen. Voor mensen met een beperking (visueel, lichamelijk, sociaal, mentaal) is het belangrijk dat alle gemeentelijke gebouwen toegankelijk zijn en dat iedereen alle ruimtes, routes en voorzieningen kan gebruiken.

Mentale/sociale toegankelijkheid

Mentale en sociale toegankelijkheid gaat om bejegening. Denk hierbij aan het sociaal en respectvol omgaan met mensen met of zonder een beperking en geduld en begrip hebben in de contacten, zowel aan de balie als aan de telefoon. Medewerkers mogen niet oordelend zijn, maar moeten alle inwoners gelijkwaardig behandelen. Het kunnen herkennen van een niet zichtbare beperking (bijvoorbeeld dementie of psychische klachten) is van essentieel belang en inwoners met een beperking worden benaderd vanuit sociaal oogpunt, niet vanuit medisch oogpunt.

<https://vng.nl/nieuws/kijktip-leer-meer-over-het-sociaal-model>.

Toegang tot producten en diensten

Alle inwoners moeten toegang hebben tot de producten en diensten van de gemeente, zoals de website, webformulieren, de zuilen en selfservice tablets in de publiekshal en de digitale parkeerapp. Deze producten en diensten moeten zowel technisch (denk aan mensen met een visuele beperking) als inhoudelijk toegankelijk zijn, bijvoorbeeld door het gebruik van begrijpelijke zoekfuncties en logische aanvraagprocedures.

Diversiteit en cultuursensitiviteit

De bevolking van wordt steeds meer divers. Bijna 30% van de Haarlammers heeft een migratieachtergrond, de bevolkingsgroei van de stad kwam in 2019 hoofdzakelijk voor rekening van eerste-generatie-migranten en het CBS verwacht dat immigratie tot 2060 de belangrijkste oorzaak van de bevolkingsgroei in Nederland zal blijven⁶. Deze toegenomen en toenemende diversiteit is relevant voor onze dienstverlening: een grote groep inwoners is (nog) niet bekend met de (complexe) manier waarop Nederland is ingericht en waarvoor je hier bij de overheid terecht kunt; inwoners hebben van huis uit uiteenlopende communicatiestijlen meegekregen en zijn in verschillende mate gewend een (hulp)vraag te formuleren. Daarom is het van belang dat onze medewerkers inzicht hebben in culturele verschillen; te beginnen met bewustzijn van de eigen overtuigingen en gewoontes. Met het besef dat wat voor jou zelf 'normaal' is, dat voor een ander niet hoeft te zijn, komt de open houding waardoor de dienstverlening verbetert en de inwoners merken dat zij gehoord worden.

Overigens zijn oog hebben voor diversiteit en cultuursensitief werken ook relevant voor de dienstverlening aan inwoners zonder migratieachtergrond of met een andere migratieachtergrond dan onze medewerkers: het gaat erom dat we ons bewust zijn van onze eigen overtuigingen en automatische patronen, zodat de medewerker zich kan inleven in het gegeven dat een inwoner om wat voor reden dan ook een andere belevingswereld kan hebben dan hij of zij zelf.

Communicatie

De communicatie van gemeente Haarlem moet voor alle inwoners te begrijpen zijn. In brieven, folders en teksten op social media schrijven we in begrijpelijke taal en we maken meer gebruik van beelden/beeldtaal, infographics en video's. Gemeente Haarlem is aangesloten bij de landelijke campagne Duidelijke Taal.

Haarlem kent een grote en groeiende groep internationals, die het Nederlands (nog) niet altijd machtig is. Communicatie vanuit de gemeente is bedoeld om informatie over te dragen en vragen te beantwoorden. Dit betekent dat we vanwege inclusie en doelmatigheid ook in andere talen dan het Nederlands kunnen communiceren. Het is niet zinvol om een brief volledig in het Nederlands te sturen als iemand die taal (nog) niet machtig is; ook niet als instrument om de kennis van de Nederlandse taal te vergroten.

Betrekken ervaringsdeskundigen

De beste informatiebron voor het toegankelijk maken van de Haarlemse dienstverlening is de inwoners zelf. Eén van de uitgangspunten van het VN-verdrag voor mensen met een beperking is

⁶ CBS. (2020). *Randgemeenten bij grote steden groeiden in 2019 het meest*.

het betrekken van ervaringsdeskundigen bij het ontwikkelen en toetsen van beleid, niet ‘over’ maar ‘met’ hen praten. In Haarlem wordt meer gebruik gemaakt van ervaringsdeskundigen uit de stad en het dorp.

Regionale aanpak laaggeletterdheid

Een regionale aanpak laaggeletterdheid is erop gericht meer inwoners met lage basisvaardigheden te bereiken en een passend aanbod aan te kunnen bieden. Dit gebeurt samen met partners in de regio. Met deze aanpak kunnen de doelgroepen makkelijker en beter meedoen in de samenleving en leren zij zelf regie te voeren op leefgebieden, zoals gezondheid, vitaliteit en betrokkenheid bij de opvoeding.

6.1.3 Datagedreven werken

Een belangrijke randvoorwaarde voor een succesvolle dienstverlening is datagedreven werken/sturen. Data stellen ons in staat om beleids- en operationele keuzes te onderbouwen, effecten te volgen en om dat ook doelmatig te doen.

‘De inwoner staat centraal’ betekent dat het essentieel is om data te verzamelen over inwoners en hun wensen, behoeften en/of meningen. Data zijn ook nodig om na te gaan of processen inderdaad ‘snel en simpel’ verlopen en te bepalen waar verbetermogelijkheden liggen. Uiteraard gaat het niet om het meten zelf, maar om de verzamelde inzichten te gebruiken in de ontwikkeling en optimalisatie van dienstverlening: dat is datagedreven werken.

De VNG onderkent het belang van datagedreven werken en heeft haar commissie ‘Dienstverlening en Informatiebeleid’ opdracht gegeven om met adviezen voor gemeenten te komen. Deze adviezen zijn te raadplegen op <https://vng.nl/nieuws/rapport-datagedreven-sturing-bij-gemeenten-samen-aanpakken>. Ook de gemeente Haarlem is hier - al enkele jaren - projectgewijs mee bezig en hebben het voornemen een programma datagedreven werken te initiëren. Vanuit de visie op de dienstverlening wordt een nauwe samenwerking met dit programma beoogd, door na te gaan welke monitoring wenselijk is, het instrumentarium te herijken, werkwijzen in te richten en eventuele competenties te ontwikkelen.

Betrouwbare data voor datagedreven werken en betrouwbare dienstverlening

Een belangrijke randvoorwaarde voor datagedreven werken, maar ook voor ‘betrouwbare’ en ‘snelle en simpele’ dienstverlening, is dat de onderliggende gegevens (data) die daarvoor nodig zijn bruikbaar, (digitaal) beschikbaar en van goede kwaliteit zijn. Ook datakwaliteit krijgt in het programma aandacht, ondersteund vanuit de afdeling Data, Informatie en Analyse (DIA).

6.1.4 Vragen, meldingen, klachten in de openbare ruimte

Eén van de meest in het oog springende dienstverleningsprocessen in de organisatie waar veel te winnen is, is het optimaliseren van de afhandeling van vragen, meldingen en klachten in de openbare ruimte. Gezien de veelheid aan afdelingen en partners die hieraan werken, is dit proces voor inwoners van Haarlem soms een ergerlijke exercitie. Vanuit het programma Dienstverlening wordt speciale aandacht geschonken aan het optimaliseren van de dienstverlening bij vragen, klachten en meldingen in de openbare ruimte door middel van inwonersreizen. In het uitwerkingsprogramma wordt uitgebreider ingegaan op de mogelijkheden en ambities.

6.2 Pijler 2: Snel en simpel waar het kan, persoonlijk waar het moet

6.2.1 Digitale transformatie

Door de snelle ontwikkelingen binnen de digitale dienstverlening is digitale transformatie een motor om de dienstverlening anders in te richten. Haarlem maakt de keuze om wat digitaal kan en wenselijk is vanuit de inwoner en ondernemer in dienstverlening, ook digitaal aan te bieden. Digitale dienstverlening kan ook persoonlijk en op maat zijn. Waar inwoners digitaal niet mee kunnen komen is altijd de mogelijkheid hen te helpen op de door hun gewenste wijze.

Digitale transformatie gaat over het gebruik maken van nieuwe technieken om organisatiedoelen beter te kunnen bereiken. Globaal ontwikkelt de digitale transformatie zich via vier lijnen:

1. Automatisering (automatische processen/robotica/artificial intelligence etc.)
2. Applicaties (mobiel en social media)
3. Connectiviteit (cloud, breedband/glasvezel en verbindingen tussen applicaties)
4. Informatie en data (betere informatie voor betere besluiten)

Gemak, online, gepersonifieerd, maar ook continu actuele gegevens en efficiency zijn doelstellingen die hiermee worden beantwoord, waarbij inwoners en ondernemers centraal staan. Door te investeren in digitale dienstverlening wordt de efficiency van de interne organisatie verhoogd, waardoor middelen beschikbaar blijven voor persoonlijke aandacht en maatwerk.

Als onderdeel van de digitale transformatie wordt ook gewerkt aan het digivaardig maken van inwoners. Er zijn verschillende ondersteuning- en opleidingsactiviteiten voor mensen die dat niet zelf kunnen.

6.2.2 Doorontwikkeling website als primair digitaal dienstverleningskanaal

De website is het primaire communicatiekanaal van de gemeente en is in 2012 gelanceerd op basis van toptaken (veel geraadpleegde informatie/veelgebruikte diensten). In acht jaar tijd is veel veranderd en is het nodig de website te herijken. Het digitale landschap, de organisatie en de samenleving zijn continu in beweging. De website van de gemeente moet hierop aansluiten om zo optimaal in te kunnen spelen op de behoefte van inwoners. De groei die de gemeente doormaakt om inwoners digitaal te laten participeren (meepraten, meedenken en meedoen) wordt niet optimaal benut. Het verouderde visueel ontwerp van de website is niet geschikt om de beoogde ambities optimaal te ondersteunen en sluit onvoldoende aan bij de behoefte en wensen van inwoners— dit is tevens terug te zien in analytische tools van de website. Uit deze analyse is gebleken dat ruim 23% van de bezoekers direct naar het zoekvenster gaat om specifieke content te vinden, terwijl het menu en de toptaken op de homepage aanzienlijk minder kliks opleveren. Een herijking van de website is noodzakelijk om te voldoen aan de nieuwe wettelijke toegankelijkheidseis en een betere gebruikerservaring te realiseren, waardoor alle inwoners hun producten en diensten optimaal kunnen aanvragen op onze website. Tevens biedt de herijking een mogelijkheid om de ‘nieuwe’ huisstijl online te implementeren.

Voor de website is ook de Europese verordening Single Digital Gateway van belang, die bepaalt dat informatie op gemeentelijke websites vanaf 2023 ook in een andere Europese taal beschikbaar moet zijn. Hierbij geldt dat een rechtstreekse vertaling niet altijd effectief is, omdat internationals nog niet bekend zijn met de Nederlandse context of de achtergrond van bepaalde regelgeving. Zo is het in sommige landen niet gebruikelijk om informatie over de samenstelling van een huishouden te delen met de overheid, en kan de Nederlandse werkwijze daarom worden ervaren als ongewenste inbreuk op de privésfeer. Ook moet een keuze worden gemaakt over vertaling van (een deel van) de website in één taal (die door de meeste mensen begrepen wordt, maar waarmee

je die taal een voorkeurspositie geeft), of een instrument waarmee de website in elke taal vertaald kan worden (waarmee je geen onderscheid maakt tussen dienstverlening aan inwoners met verschillende achtergronden), of een mengvorm van beide.

MijnHaarlem

Als onderdeel van de gemeentelijke website ontwikkelt gemeente Haarlem MijnHaarlem. Uit onderzoek blijkt dat het uploaden van documenten, het bekijken van de actuele status van de aanvraag of melding, het versturen van een bericht bij een update van de status en informatie waar men terecht kan bij vragen 'must haves' zijn in de functionaliteiten van online dienstverlening. Met het project MijnHaarlem wordt hier stapsgewijs aan gewerkt.

Webformulieren optimaliseren

Vakafdelingen lopen vast in het efficiënter werken en het digitaliseren of optimaliseren van webformulieren. De webformulieren voldoen nog niet aan de webrichtlijnen voor digitale toegankelijkheid. Daarom start gemeente Haarlem een project om integraal PDF-formulieren om te zetten naar webformulieren en deze te ontsluiten in het archiefsysteem van de gemeente. Dat brengt een eerste optimalisatie van dienstverlening bij online aanvragen van producten en diensten. Een vervolgstap is het verbeteren van de digitale dienstverlening naar de burger door kwalitatief verbeterde webformulieren.

6.2.3 Contactkanalen

De gemeente Haarlem biedt inwoners verschillende kanalen om met de gemeente in contact te komen, zowel online als offline. Met deze verschillende kanalen beogen we alle inwoners naar wens helpen met het aanvragen van diensten en producten en met het afhandelen van vragen, klachten en meldingen.

Daarnaast maakt de gemeente ook gebruik van de verschillende kanalen om inwoners te informeren over bepaalde zaken. Ieder contactkanaal voorziet in een andere behoefte. Bijvoorbeeld een website voor informatie geven, telefoon voor interactief gesprek, balies en digitale applicaties voor individuele aanvragen, besluiten en transacties.

Voor het structureren van al deze contactkanalen zijn werkafspraken en informatieproducten gemaakt, worden processen ingericht en worden gegevens verzameld voor analyses over het gebruik, de performance en de inwonerstevredenheid. Hiervoor zetten we digitale en fysieke middelen in ter ondersteuning. Daarmee spannen we ons voortdurend in om de dienstverlening zo optimaal mogelijk te houden.

Met het veranderen van de samenleving en het moeten inspelen op bepaalde gebeurtenissen, dienen ook de contactkanalen continu aangepast te worden naar de behoefte van de samenleving. Om helderheid in het proces te kunnen verschaffen, voor zowel de organisatie als de inwoner, is het van belang dat al deze contactkanalen optimaal met elkaar kunnen samenwerken. Dit geldt voor zowel het aanvraagproces als de procesketen, waarop ook de samenwerkingspartners aangesloten zijn. Met samenhang en transparantie van contactkanalen en processen kan de dienstverlening van de gemeente Haarlem verbeterd worden.

6.2.4 Ja tenzij en werken vanuit de bedoeling

Binnen het sociaal domein worden continu stappen gezet voor een veranderingsproces om beter aan te sluiten bij de vraag van de inwoner. De training van de omgekeerde toets is in dit proces een belangrijke stap. Kennisinstituut Stimulansz heeft de 'de omgekeerde toets' ontwikkeld. Deze methode helpt bij het leren handelen vanuit de inwoner en de bedoeling van wet- en regelgeving. Zo wordt het gelijkheidsprincipe losgelaten (ongelijke gevallen ongelijk

behandelen), meer maatwerk geleverd én wordt een gezamenlijke taal ontwikkelt die past bij de uitgangspunten van de transformatie.

Het principe van de omgekeerde toets is eenvoudig. Je begint door samen met de inwoner en zijn/haar netwerk te kijken welk effect jullie willen bereiken en of dit past binnen de bedoeling van de wet. Daarna wordt gekeken wat het effect is van het genomen besluit op de inwoner, het gezin en de omgeving, maar ook of het binnen de mogelijkheden en vaardigheden van deze persoon valt.

Wanneer dit helder is, wordt de juridische toets uitgevoerd, waarbij wetsartikelen als instrument worden gebruikt om de bedoeling van de wet te realiseren. Dit uitgangspunt is essentieel voor de omgekeerde toets, want op deze manier is maatwerk mogelijk zonder willekeur.

6.3 Pijler 3. Dienstverlening in het DNA, betrokken en betrouwbaar

6.3.1 Het cultuurtraject in drie fases

Een belangrijk onderdeel van het programma Dienstverlening is het internaliseren van het dienstverleningskompas door de gemeentelijke organisatie. ; Om dit te realiseren is het zinvol stil te staan bij onbewuste aannames over dienstverlening in de organisatie en deze aannames naar een niveau van bewuste dialoog te brengen.” (Braun et al., 2015) Met het cultuurtraject wordt hier aandacht aan geschonken. Het cultuurtraject start met drie fases die zorgen voor de start van de dialoog en het internaliseren van het dienstverleningskompas.

1. Cultuuranalyse

Met de cultuuranalyse wordt gekeken wat de huidige wijze is waarop mensen werken en kijken naar het begrip dienstverlening. Hoe kijken medewerkers naar dienstverlening? De cultuuranalyse geeft antwoord op de volgende vragen:

- Wat zeggen medewerkers over dienstverlening?
- Welk beeld heerst over dienstverlening?
- Welke emotie hebben medewerkers bij de huidige cultuurfase rondom dienstverlening?

De antwoorden zeggen iets over de mate van dienstverlening vanop dit moment. Vandaaruit kan gekeken worden welke interventiefocus en rol van leiders passend is om de cultuur van dienstverleners te veranderen.

2. Betekenis geven aan de dienstverleningswaarden

De gemeente Haarlem heeft dienstverleningswaarden, maar er zit een verschil tussen weten wat deze waarden zijn en ze doorleven als organisatie en als individuele ambtenaar. De komende twee jaar wordt daarom gewerkt aan het zichtbaar maken en het vergroten van deze waarden. Hoe kan de organisatie er samen voor zorgen dat er een gezamenlijk beeld is over het werken volgens ‘de menselijke maat’.

Deze waarden betekenen nu nog voor iedereen iets anders. Wat voor de één betrokken is, wordt door de ander als bemoeizucht of afstandelijk ervaren. Belangrijk is dat in alle onderdelen van het werk duidelijk in beeld komt wat belangrijk wordt gevonden in contact met inwoners en ondernemers en waarom dit belangrijk wordt gevonden.

Het gezamenlijk betekenis geven aan de dienstverleningswaarden geeft houvast aan medewerkers is een manier om saamhorigheid in de organisatie te vergroten en zorgt ervoor dat medewerkers weten waarom en voor wie ze werken. Dit vraagt om sterk leiderschap van management, creativiteit en vertrouwen.

3. De ambitie formuleren en interventies kiezen

Door de cultuuranalyse en het betekenis geven aan het dienstverleningskompas wordt duidelijk wat de huidige cultuur en gedachten zijn met betrekking tot dienstverlening. Uiteraard is het belangrijk om te kijken wat de ambitie is op het gebied van de dienstverleningscultuur, te onderzoeken waar de gemeente nu staat en wat ervoor nodig is om het (mogelijke) gat tussen de huidige situatie en de ambitie te dichten. In het zetten van stappen richting het juiste dienstverleningsniveau kan de voorgestelde interventiefocus uit de cultuuranalyse worden gebruikt om passende interventies te ontwikkelen. Denk hierbij aan opleiding, ontwikkelgesprekken en managementinterventies op afdelingsniveau. Maar ook aan communicatie van de gemeente Haarlem.

6.3.2 Interne en externe communicatie

Naast het cultuurtraject wordt ook gewerkt aan het internaliseren van de dienstverleningswaarden in de interne en externe communicatie. De waarden uit het dienstverleningskompas komen terug in de communicatie van de gemeente Haarlem in bijvoorbeeld wervingsteksten, communicatie in de Publiekshal, brieven en folders gericht aan inwoners en teksten op de website.

Met al deze al lopende activiteiten en nog op te starten activiteiten werkt Haarlem aan een nog betere dienstverlening voor haar inwoners en ondernemers.

Dit is een uitgave van gemeente Haarlem,
14 oktober 2020

Tekst: Angelina Scalzo en Lotte Teeuwissen,
Fotografie: Jur Engelchor Fotografie,
Ontwerp: Gemeente Haarlem,
Drukwerk: Gemeente Haarlem

Postbus 511
2003 PB Haarlem
Tel. 14 023

haarlem.nl