

Gemeente
Haarlem



Uitvoeringsagenda Dienstverleningsvisie 2021-2022

Menselijke Maat

12 april 2021

Angelina Scalzo & Lotte Teeuwissen
PG

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Afbakening	4
3. De projecten	5
3.1 Een sterkere dienstverleningscultuur	5
3.1.1 Cultuurtraject: Dienstverlening volgens de menselijke maat	5
3.1.2 Servicetoolkit Dienstverlening	6
3.2 Projecten dienstverlening in de openbare ruimte	6
3.2.1 Verbeteren proces meldingen openbare ruimte	6
3.2.2. Verbeteren systeem meldingen openbare ruimte: 'Signalen'	7
3.3 Verbeteren afhandeling klachten	7
4. Samenwerking	7
5. Financiering	8
6. Mijlpalen planning	8
7. Monitoring	9

1. Inleiding

In november 2020 heeft de gemeenteraad van Haarlem ' De visie op dienstverlening, de menselijke maat ' vastgesteld. De visie is een kompas waarmee ambtenaren en bestuurders gericht en vanuit dezelfde waarden aan de verbetering van de dienstverlening kunnen werken. 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 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.



Figuur 1 Dienstverleningskompas Haarlem

Bij het vaststellen van de visie op dienstverlening is ook voorgesteld de komende twee jaar extra in te zetten op een aantal projecten: de uitvoeringsagenda. Hieronder beschrijven wij de projecten waaraan de komende twee jaar wordt gewerkt om stappen te zetten in het optimaliseren van de dienstverlening van de gemeente Haarlem.

2. Afbakening

Het programmateam Dienstverlening heeft met de aangereikte feedback van inwoners en ondernemers en input van ambtenaren een visie op dienstverlening opgesteld voor zowel de gemeente Haarlem als de gemeente Zandvoort. In de visie is een kompas voor onze dienstverlening vastgesteld. Het kompas helpt de organisatie om een overheidsinstelling te zijn waar ruimte is voor de menselijke maat van dienstverlening, zodat de gemeentelijke organisatie geen anoniem overheidsinstituut is voor inwoners en ondernemers.

Het realiseren van de visie op dienstverlening gaat natuurlijk niet van vandaag op morgen. Hieronder beschrijven we een aantal ontwikkelingen in de organisatie die als bouwstenen dienen 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 data gedreven 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. Zo wordt er momenteel vanuit deze werkwijze gewerkt aan het openen van een ondernemersloket. Vanuit de digitale transformatie wordt gewerkt aan het optimaliseren van de techniek en het digitale dienstverleningskanaal (nieuwe 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.

Bovenstaande bouwstenen zijn noodzakelijk voor het optimaliseren van de dienstverlening. En met een beoordeling van gemiddeld een 7 van zowel bewoners als medewerkers voor de dienstverlening gaan er al veel zaken voldoende¹. Toch blijkt uit gesprekken in de stad en met medewerkers dat er punten van verbetering zijn die vooral liggen op het niveau van de cultuur van de organisatie.

De komende twee jaar wordt daarom ingezet op een aantal onderdelen extra uitvoering te geven aan het dienstverleningskompas.

De uitvoeringsagenda voor dienstverlening richt zich enerzijds op projecten met betrekking tot werkwijze, houding en gedrag van de organisatie. Anderzijds richt de uitvoeringsagenda zich op concrete projecten. De projecten zijn gericht op het verbeteren van de dienstverlening bij meldingen in de openbare ruimte en de afhandeling van klachten. Meldingen in de openbare ruimte zijn één van de toptaken van de gemeente Haarlem.

¹ Cultuuronderzoek onder medewerkers Gemeenten Haarlem en Zandvoort, (2021).

3. De projecten

Het programma Dienstverlening bestaat uit het uitdragen van de visie op dienstverlening in de organisatie. Door enerzijds projecten op te starten om de dienstverleningscultuur in de organisatie te versterken. Anderzijds richt de uitvoeringsagenda zich op concrete projecten om de meldingen en klachten in de openbare ruimte te verbeteren.

3.1 Een sterkere dienstverleningscultuur

3.1.1 Cultuurtraject: Dienstverlening volgens de menselijke maat

De afgelopen maanden is onderzoek gedaan naar de cultuur rondom dienstverlening van de organisatie. Door met medewerkers in gesprek te gaan, verhalen op te halen en via een enquête. In totaal hebben meer dan 250 medewerkers gedeeld hoe zij tegen dienstverlening aankijken.

Wat zien we?

Uit het cultuuronderzoek komt naar voren dat de dienstverlening door medewerkers met een 7 wordt beoordeeld. Dat sluit mooi aan bij de beoordeling van inwoners over de ervaren dienstverlening². Medewerkers zijn trots op het werk dat zij doen en vinden dat anderen hier meer van zouden mogen zien. Zij zien zichzelf bovenal als betrokken en vinden dat ze daar ook goed in zijn. Betrokkenheid is een sterke kant van medewerkers in de dienstverlening. Medewerkers kunnen goed benoemen welke houding en gedrag er volgens hen past bij dienstverlening. Hiermee geven de ervaringen en verhalen van medewerkers lading aan het dienstverleningskompas.

De 7 gaat bij medewerkers veelal gepaard met een 'maar'. Er wordt op verschillende manieren gesproken over irritatie, signalen en drempels die (gewenste) dienstverlening belemmeren. Het gaat dan met name over houding en gedrag dat niet (meer) passend is bij de huidige manier van dienst verlenen of de ambities hierin.

Dat medewerkers aan de dienstverlening en de cultuur willen werken is duidelijk. Van de medewerkers vindt 90% haar of zijn ambities hoger liggen dan het huidige niveau van dienstverlening. Dit laat zien dat mensen graag een stap willen maken.

Waaraan werken we de komende twee jaar?

We stellen voor een aantal interventies op thema's te doen op verschillende niveaus binnen de organisatie. Dit doen we door:

- **Een dedicated cultuurteam**

Dit team richt zich op de cultuurvraagstukken ten aanzien van dienstverlening. Dit zijn medewerkers die interventies starten, coördineren, meedenken met directie en afdelingen in de uitwerking van interventies en scherp blijven op hoe de interventies te begeleiden. Omdat cultuur niet alleen gaat over dienstverlening is het belangrijk om met dit team aan te sluiten bij wat er nog meer in de organisatie speelt. Denk hierbij aan de evaluatie van de organisatieontwikkeling of het werkplan 'Cultuur en Communicatie Sociaal Domein'. En de mogelijkheden binnen het opleidingsprogramma van de gemeente op dit onderdeel.

- **Het voeren van het niet-gevoerde gesprek**

² Inwonerspeiling Gemeente Haarlem 2020.

De dialoog wordt bewust aangegaan over dienstverlening op alle niveaus binnen de organisatie. Welke rol heb je als medewerker zelf in het bestendigen van het goede, het wegnemen van drempels en het afscheid nemen van een bepaalde houding en gedrag? Hoe kan je als ambtenaar zelf het verschil maken in dienstverlening voor een inwoner? Hoe kun je proactief zijn in de dienstverlening? Het hier alleen over hebben zonder concrete acties of projecten vorm te geven is al een interventie op zich die maakt dat zaken meer in openheid worden besproken en mensen soms hun gedrag en houding bijstellen. Of de conclusie trekken dat zij misschien niet meer passen binnen de te bestendigen cultuur.

- **Het dienstverleningskompas centraal te stellen**

We benadrukken wat goed gaat. Bijvoorbeeld: het eerste kwartaal laten we zien wat betrokken werken binnen dienstverlening is. Met een webinar, verhalen, teamgesprekken kan campagnematisch gewerkt worden aan een betrokken organisatie.

- **Afscheid te nemen van zaken die niet meer passen**

We nemen afscheid van een aantal zaken die een goede dienstverlening in de weg staan. Het afscheid nemen kan door ander gedrag te stimuleren; door te laten zien welk gedrag de organisatie graag wil zien. Bewuste keuzes te maken en het aanspreken van mensen op ongewenst gedrag

3.1.2 Servicetoolkit Dienstverlening

Om als afdeling/team/medewerker zelf aan de slag te gaan met het verbeteren van de dienstverlening maken we een servicetoolkit dienstverlening. Om voor de inwoners van Haarlem en Zandvoort de dienstverlening te verbeteren bieden we een service toolkit aan waarmee afdelingen en medewerkers zelf aan de slag kunnen met het versterken van dienstverlening. Zo kunnen we het ontwerpen en het doorontwikkelen van onze diensten makkelijker en efficiënter te maken. We helpen vanuit deze basis ook onze eigen organisatie om onderlinge samenwerking effectiever en helder te maken. We werken op basis van 'Service Design'. Dit is een methode die erop gericht is de best mogelijke dienst en/of product te ontwikkelen voor de inwoner op een manier die (prettig) uitvoerbaar is voor de organisatie. Deze werkwijze willen we implementeren binnen de gemeente Haarlem als standaard voor het verbeteren van de dienstverlening. Daarom is het de komende twee jaar mogelijk middels een strippenkaart gebruik te maken van een servicedesign facilitator.

3.2 Projecten dienstverlening in de openbare ruimte

3.2.1 Verbeteren proces meldingen openbare ruimte

Vanaf april 2021 wordt het doen van een melding verbeterd binnen de mogelijkheden van het MOR systeem. Zo is de tekst en de routing van meldingen verbeterd en beter afgestemd op de melder. De melder kan sneller en eenvoudiger zijn melding kwijt en er is de mogelijkheid gekomen om objecten eenvoudig via een kaart te kunnen selecteren. Dit zijn aanpassingen die het doen van meldingen vergemakkelijken voor de inwoners en ondernemers.

In 2021 en 2022 wordt een fundamentele aanpassing gedaan door zowel het proces als het gehele loket voor meldingen aan te passen.

Het afgelopen jaar heeft de gemeente Haarlem 37.400 meldingen ontvangen van inwoners. Daarvan wordt 60% van de meldingen binnen 3 dagen afgehandeld en 83% binnen 2 weken. Maar bij een deel van de meldingen ontvangen melders soms geen reactie, zijn de melders ontevreden over de antwoorden die zij ontvangen of krijgen zij bericht dat de melding zou zijn opgelost, terwijl

zij dit in de praktijk niet ervaren. Hierdoor nemen melders opnieuw contact op met de gemeente. Daarnaast is er een aantal inwoners dat bovengemiddeld vaak een melding doet. De vraag hierbij is of het meldingssysteem voor hen de juiste route is om meldingen te doen over de openbare ruimte. Daarnaast kwam recentelijk aan het licht dat door een interne storing met de BuitenBeter app meldingen van inwoners gedurende 2,5 maand niet opgepakt waren. Het probleem is inmiddels verholpen.

Het verbeteren van proces, systeem en onderlinge werkwijze in de meldingen openbare ruimte is wenselijk. Om het meldingenproces te verbeteren gaan we werken met een triage. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen simpele, complexe en maatwerk meldingen. Drie teams gaan vervolgens met deze meldingen aan de slag en zorgen voor adequate beantwoording en oplossingen. Daarnaast wordt een team ingericht dat aan de slag gaat met de monitoring van deze aanpassingen.

3.2.2. Verbeteren systeem meldingen openbare ruimte: 'Signalen'

Signalen is een proces- en taaksysteem, ontwikkeld op initiatief van de gemeente Amsterdam voor het effectiever en klantvriendelijker afhandelen van meldingen over de openbare ruimte. Sinds de invoering van Signalen is de klanttevredenheid over de afhandeling van meldingen in Amsterdam met ruim 30 procent gestegen. De Signalen software is open source ontwikkeld en kan vrij gebruikt worden door andere overheden en gemeenten. Via de VNG loopt een project met koplopers als gemeente Almere, Den Haag en 's Hertogenbosch om deze techniek ook te kunnen gebruiken. Komend jaar wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om met dit systeem te gaan werken. Hiermee wordt dan niet alleen de werkwijze van de afhandeling van meldingen openbare ruimte aangepast maar ook het systeem dat daar ondersteunend aan is. Afhankelijk van de uitkomsten kan in 2022 besloten worden tot de aanschaf en implementatie van Signalen.

3.3 Verbeteren afhandeling klachten

Een dienstverleningsproces met veel direct klantcontact is onder andere het klachtenproces. Het meldingenproces en het klachtenproces hangen soms met elkaar samen. Bijvoorbeeld als er een herhaalde melding is waarbij het niet lukt om de melding naar tevredenheid op te lossen ontstaat er een klacht. Het verbeteren van de afhandeling van klachten richt zich op de procesoptimalisatie en het verbeteren van het lerend vermogen van de klacht afhandeling van de gemeentelijke organisatie. Daarnaast richt het project zich ook op het zicht krijgen op de klachtafhandeling van onze belangrijkste samenwerkingspartners. Na de inventarisatie wordt op gezette tijden het gesprek over de stand van zaken van klachtenafhandeling bij deze partners aangegaan.

4. Samenwerking

De gemeente werkt samen met verschillende partners om een optimale dienstverlening te kunnen bieden aan inwoners. Het doel is dat de grootste partners van de gemeenten Haarlem en Zandvoort geïnformeerd worden over de dienstverleningsvisie en in hun werk voor de gemeente Haarlem handelen naar de dienstverleningswaarden. Dit doen we door hierover met hen in gesprek te gaan en bij nieuwe contracten het dienstverleningskompas als voorwaarde mee te geven.

5. Financiering

Voor het opstellen van de visie op dienstverlening en de uitvoeringsagenda is eerder budget aangevraagd. Nu de uitvoeringsagenda is opgesteld is een beter beeld voor het benodigde budget verkregen. De kosten voor de uitvoeringsagenda 2021-2022 van de visie op dienstverlening, de menselijke maat zijn €171.000. Deze kosten worden voor 2021 binnen de bestaande begroting gedekt. Voor 2022 wordt bij de kadernota €126.000 aangevraagd voor de uitvoering. Dit bedrag wordt aangevraagd voor externe expertise, service design begeleiding, monitoring. Ook wordt vanuit het KCC €50.000 aangevraagd voor het programma Signalen.

6. Mijlpalen planning

April 2021	Cultuurtraject: concreet plan van aanpak & doorstart uitvoering cultuurinterventies
December 2021	Proces Meldingen: Implementatie nieuwe werkwijze meldingen in de openbare ruimte
December 2021	Toolkit Dienstverlening; de menselijke maat: implementatie toolkit
December 2021	Partners kennen de dienstverleningsvisie
	Uniforme afspraken over klachtenafhandeling met partners zijn gemaakt
	Onderzoek Signalen afgerond
2022	Go/no go moment Signalen en implementatie

7. Monitoring

Datagedreven verbeteren van dienstverlening

We ontwikkelen een onderzoek/meetinstrumenten om de kwaliteit van de dienstverlening te monitoren en verbetermogelijkheden te signaleren. Bestaande instrumenten/vragen worden herijkt met het oog op de visie, de vergelijkbaarheid en efficiënte inzet en er worden nieuwe instrumenten ontwikkeld. Deze tools kunnen bijvoorbeeld bij de toolkit voor de afdelingen en de service design worden ingezet, bij het monitoren van specifieke projecten of bij het continu monitoren van processen.

Programmamonitoring

Via de inwonerspeiling wordt vanaf dit jaar gepeild hoe inwoners in het algemeen de dienstverlening van de gemeente Haarlem ervaren. De monitoring van het programma is op hoofdlijnen, op basis van de pijlers van het dienstverleningskompas.

Projectmonitoring

Binnen de projecten van het uitvoeringsprogramma wordt monitoring opgezet om voortgang op projectdoelen te kunnen meten. Dit is aanvullend op al bestaande monitoring zoals rond het verloop van de klachtafhandeling bij de samenwerkingspartners en klanttevredenheidsonderzoeken van afdelingen.

Dit is een uitgave van gemeente Haarlem,
12 april 2021

Tekst: Angelina Scalzo & Lotte Teeuwissen

Fotografie: Bibi Veth,

Ontwerp: Gemeente Haarlem

Drukwerk: Gemeente Haarlem

Postbus 511
2003 PB Haarlem
Tel. 14 023

[haarlem.nl](https://www.haarlem.nl)