

Gemeente Amsterdam

Antwoord

Dienstverlening in de
Stijl van Amsterdam



Inhoud

Voorwoord			
Hoofdstuk 1			
Inleiding	1	3.3 E-mailwijzer	21
		3.3.1 E-mailen in de stijl van Amsterdam	
		3.3.2 De functie van een e-mail	
		3.3.3 De opbouw van een e-mail	
		3.3.4 De stijl in een e-mail	
		3.3.5 De formele kant van een e-mail	
Hoofdstuk 2		3.4 Klachtenwijzer	31
De Werkwijze van Antwoord	2	3.4.1 Klachtenmanagement in een nieuwe fase	
2.1 Antwoord bundelt communicatie		3.4.2 Beginnen bij het begin: wat is nu een klacht?	
2.2 De organisatie van Antwoord		3.4.3 Verschillende loketten	
2.3 Het Contactcenter		3.4.4 Een klacht verwerken	
2.4 Antwoord en Loket Amsterdam		3.4.5 Zicht houden op de voortgang van de afhandeling	
2.5 Vragen en antwoorden		3.4.6 De stappen bij het omgaan met telefonische klachten	
2.6 E-mail sturen naar Antwoord		3.4.7 Klacht behandeld ... en dan?	
2.7 Registratie en rapportages		3.4.8 Klachtenprocedure en -formulier	
		3.4.9 De rol van de gemeentelijke Ombudsman	
Hoofdstuk 3		3.5 Belwijzer	37
De uitvoering door Antwoord	6	3.5.1 Inleiding	
3.1 De Stijl van Amsterdam: actief, open en integer	7	3.5.2 Communicatie	
3.1.1 Denk en schrijf positief		3.5.3 Telefoonvaardigheden	
3.1.2 Toon of vraag begrip		3.5.4 Luisteren, samenvatten, doorvragen	
3.1.3 Voorkom statig taalgebruik		3.6 Leidinggeven	43
3.1.4 Gebruik korte zinnen		3.6.1 De missie van de leidinggevende in de dienstverlening	
3.1.5 Schrijf actief en persoonlijk: 'ik' en 'wij'		3.6.2 Normen	
3.1.6 Stel de lezer centraal		3.6.3 Dienstverlening op de agenda	
3.1.7 Wees concreet		3.6.4 Opleidingen en trainingen	
3.1.8 Wees duidelijk, ook bij het schrijven over wetten en regels		3.6.5 Omgaan met veranderingen	
3.1.9 Houd de deur open		3.6.6 Dienstverleningsprocessen	
3.1.10 Afspraken over opsommingen, getallen en telefoonnummers		3.6.7 Klanttevredenheid	
3.2 Correspondentiewijzer	13	3.6.8 Kennismanagement	
3.2.1 Lezersgerichte opbouw		3.6.9 Elektronische dienstverlening	
3.2.2 Afspraken over de opmaak		3.6.10 Toekomstperspectief	
3.2.3 De inleiding			
3.2.4 De kern		Inspiratiebronnen	54
3.2.5 Het slot			
		Klachtenformulier	

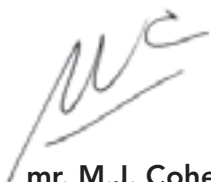
Voorwoord

Goede dienstverlening, bereikbaar en toegankelijk voor alle Amsterdammers. Dat is wat de gemeente Amsterdam met Antwoord wil bereiken.

In de afgelopen jaren is veel gedaan aan verbetering van de dienstverlening in 'de Stijl van Amsterdam'. Zo verschenen de boekjes: E-mailwijzer, Correspondentiewijzer, Belwijzer en Klachtenwijzer. De inhoud hiervan is nu bijeengebracht en vernieuwd in deze uitgave.

Ongeacht de manier waarop de Amsterdammer contact zoekt met de gemeente, de kwaliteit van de dienstverlening moet gewaarborgd zijn. De basisnormen daarvoor zijn gemeengoed. Liefst overtreffen we die nog. Op welke manier dat het beste kan, is in deze uitgave uitgewerkt.

Ik hoop en verwacht dat dit boek door velen als naslagwerk gebruikt zal worden en dat alle betrokken medewerkers met plezier de dienstverlening verzorgen, zodat alle Amsterdammers profijt hebben van onze inspanningen!



mr. M.J. Cohen
Burgemeester

1.

Inleiding

We zijn actief, open en integer...
in al onze contacten

Als medewerkers van de gemeente Amsterdam zijn we trots op onze stad, de Amsterdammers en op ons werk. Wij zijn er voor alle Amsterdammers en elke inwoner en ondernemer moet weten dat hij of zij op ons kan rekenen. Voor welke gemeentelijke dienst of welk product dan ook.

We communiceren veel: dagelijks voeren we honderden, zo niet duizenden telefoongesprekken. We doen even zoveel brieven en e-mails de deur uit. In onze correspondentie treden we eenduidig en herkenbaar naar buiten.

De Stijl van Amsterdam is: actief, open en integer. Dat stralen we uit, zowel visueel als in onze houding en gedrag. Een medewerker van de gemeente Amsterdam is:

actief

- handelt snel en beperkt wacht- en behandeltijden;
- komt afspraken na;
- speelt snel in op onverwachte en urgente zaken;
- neemt verantwoordelijkheid voor de eigen klantcontacten.

open

- geeft de Amsterdammer de ruimte om zich uit te spreken;
- staat open voor andersdenkenden en andere culturen;
- geeft heldere antwoorden en adviezen, in een taal die de Amsterdammer begrijpt.

integer

- behandelt klanten met respect;
- reageert beheerst en adequaat naar agressieve burgers;
- is volledig in het overdragen van informatie;
- gebruikt gevoelige en vertrouwelijke informatie alleen voor het doel waarvoor het dient;
- vermijdt belangenverstrengeling tussen de persoonlijke belangen en de belangen van de gemeente Amsterdam.

klantgericht

- herkent behoeften en vragen van de Amsterdammer;
- vraagt door op wensen en behoeften en komt met oplossingsvoorstellen;
- biedt ongevraagd extra service aan;
- toont respect voor meningen en wensen van de Amsterdammer;
- toont belangstelling voor vraagstukken/problemen van de Amsterdammer.

representatief

- vertegenwoordigt het stadsdeel of de dienst op professionele wijze;
- handelt zakelijk en persoonlijk;
- houdt rekening met de presentatiestijl van het stadsdeel of de dienst.

Dit boek over dienstverlening vertelt hoe de Stijl van Amsterdam in de dagelijkse communicatie tot uitdrukking komt. Telefonisch, schriftelijk of via e-mail: we willen vriendelijk, geloofwaardig, direct en duidelijk overkomen. De ontvanger weet dan precies waar hij aan toe is en hij zal ook de manier waarderen waarop wij de boodschap overbrengen.

Reacties zijn welkom bij
dienstverlening@bda.amsterdam.nl

2.

De werkwijze van Antwoord

2.1 Antwoord bundelt communicatie

Antwoord bundelt de communicatie die via verschillende kanalen loopt. Via telefoon, e-mail en internet verstrekt Antwoord informatie over de gemeente Amsterdam vanuit één gegevensbron. Ook bij de loketten van diensten en stadsdelen komt die informatie beschikbaar. Zodat we op verschillende plekken op dezelfde vragen ook dezelfde antwoorden geven.

In dit hoofdstuk vind je de hoofdlijnen van de organisatie van Antwoord, de beantwoording van binnenkomende vragen en de registratie van de contacten.

2.2 De organisatie van Antwoord

Startfase

Voor de invoering van Antwoord hebben we een groei-scenario gekozen. Door een geleidelijke aansluiting van diensten en stadsdelen verlopen begeleiding en voorbereiding zorgvuldig. Voor de eerste fase hebben we Antwoord organisatorisch ondergebracht bij het Facilitair Bedrijf Amsterdam (FBA).

Oprachtgever voor Antwoord is het college van burgemeester en wethouders. Voor de begeleiding hebben we een bestuurlijk team gevormd, dat bestaat uit drie leden van het college en drie voorzitters van stadsdeelbesturen.

De programmamanager Dienstverlening is verantwoordelijk voor de realisatie. Het Facilitair Bedrijf Amsterdam (FBA) voor de uitvoering. FBA beheert niet alleen de telefonische infrastructuur. Het heeft ook de nodige ervaring opgedaan met het eerder gestarte call center. We hebben voor Antwoord dan ook geen nieuwe organisatie opgericht.

Functies binnen het gemeentelijke Contactcenter

De medewerkers van Antwoord zitten verspreid over verschillende locaties. De locaties waar we de telefoon beantwoorden noemen we het Contactcenter. De dienstverlening is uiteraard op elke plek hetzelfde. Dat betekent ook dat we daar dezelfde standaarden en normen hanteren. Om hierop toe te zien hebben we één manager Antwoord verantwoordelijk gesteld voor de bewaking van het serviceniveau van de dienstverlening die Antwoord biedt. Verder heeft Antwoord de volgende functies:

- senior supervisor (verantwoordelijk voor het reilen en zeilen op de locatie);
- supervisor (drie per locatie, elk met circa tien agenten onder zich);
- senior agent (eerste- en tweedelijns gesprekken, e-mailafhandeling);
- agent (eerstelijns gesprekken);
- aspirant agent (agent in opleiding).

Trainingen

Je krijg als medewerker een uitgebreide training. Daarin krijg je gedetailleerde uitleg over (het belang van) de uniforme werkwijze in het Contactcenter. Periodiek zijn er vervoltrainingen zodat je jouw kennis kunt opfrissen en uitbreiden. Op die manier kunnen we onze klanten een hoog en eenduidig serviceniveau garanderen. Geheel in de Stijl van Amsterdam.

2.3 Het Contactcenter

Het Contactcenter van Antwoord maakt gebruik van standaard ICT toepassingen: Kana. Dat systeem heeft verschillende onderdelen. Deze gebruiken we afhankelijk van het doel.

Telefoon

Voor het beantwoorden van de telefoon, het registreren van (anonieme) contacten, het registreren van verzoeken en doorverbinden hebben we het Kana Contactcenter gekoppeld aan het gemeentelijke platform telefonie. Hierdoor kunnen we klantgegevens en bijbehorende informatie digitaal doorsturen.

Kennisbank

Je maakt als medewerker van het Contactcenter gebruik van de kennisbank (Kana IQ) om de antwoorden op de gestelde vragen te vinden. Deze kennisbank komt ook via internet beschikbaar. De Amsterdammer kan dan zelf zijn informatie vinden. Kun je het antwoord op een vraag niet vinden in de kennisbank? Dan kun je hiervan een melding maken bij de redactie van de kennisbank. Daarvoor gebruik je de feedbackfunctie. Deze gebruik je ook als je een verbetering wilt doorgeven.

E-mailafhandeling

Voor de e-mailafhandeling en het doorsturen van verzoeken gebruik je Kana Response. Voordeel hiervan is dat je direct antwoordsuggesties uit de kennisbank kunt halen. Ook zie je meteen wat de status van afhandeling is.

2.4 Antwoord en Loket Amsterdam

Voor een klacht of aanvraag wijs je als medewerker van het Contactcenter de Amsterdammer op de mogelijkheden van Loket Amsterdam op www.amsterdam.nl. Hier kan de Amsterdammer zijn klacht of aanvraag zelf in een digitaal formulier invullen en verzenden.

Het digitale Loket Amsterdam bevat informatie over nagenoeg alle gemeentelijke producten en diensten. De bron hiervan is 'Publieks Informatie Gemeente Amsterdam' (PIGA).

De kennisbank van Antwoord is hieraan gekoppeld. Dat maakt het beheer van informatie in de kennisbank eenvoudiger.

2.5 Vragen en antwoorden

De kennisbank is opgebouwd aan de hand van de reeds bekende, gestelde vragen. Deze vragen hebben we ingedeeld naar thema. De Amsterdammer stelt allerlei verschillende soorten vragen. Dat kan een eenvoudige informatievraag zijn. Bijvoorbeeld over onze openingstijden. Soms is de vraag specialistisch. Bijvoorbeeld over de WOZ. De complexiteit bepaalt of het een vraag is uit de categorieën eerste-, tweede- of derdelijns.

■ Eerstelijns vragen

Dit zijn alle informatievragen die je kunt beantwoorden met de informatie uit de kennisbank. Deze vragen krijgen een direct antwoord. Dus zonder dat je hoeft door te verbinden. Dit geldt voor ongeveer 80% van het totale aantal informatievragen. Een voorbeeld is: welke papieren moet ik meenemen als ik mijn paspoort wil verlengen?

■ Tweedelijns vragen

Voor vragen waarop de kennisbank nog geen antwoord heeft, kunnen de senioragenten in het Contactcenter eventueel een antwoord geven. Zij beschikken voor een aantal onderwerpen over meer informatie. We zorgen ervoor dat we voortdurend vragen en antwoorden aan de kennisbank toevoegen. Op die manier kan de eerste lijn zoveel mogelijk afhandelen. Prettig voor de Amsterdammer én voor jou als medewerker.

■ Derdelijns vragen

Kun je een vraag niet beantwoorden? Dan verbind je het gesprek door naar het betreffende organisatieonderdeel. Elke organisatie heeft per onderwerp

aan het Contactcenter doorgegeven welke personen of afdelingen de vragen kunnen beantwoorden. Deze gegevens vind je in het systeem.

2.6 E-mail sturen naar Antwoord

Via www.amsterdam.nl (de knop 'contact') kunnen klanten een e-mail sturen naar Antwoord met een vraag, klacht of melding. De schrijver van de e-mail typt zijn vraag in een standaard formulier. Op die manier krijgen we alle e-mail in een bepaalde structuur binnen bij het Contactcenter.

Je kunt in de e-mail informatie uit de kennisbank genereren. Op die manier hoef je de teksten niet opnieuw in te typen. Dat voorkomt vergissingen.

We hebben afgesproken dat we alle e-mails binnen de afgesproken termijn afhandelen. Kana Response houdt bij óf een e-mail is afgehandeld en wanneer. Is de termijn van beantwoorden bijna verstreken? Dan stuurt het systeem automatisch een herinnering.

2.7 Registratie en rapportages

De Amsterdammer kan dus bellen en mailen met een informatievraag of met een meer ingewikkelde vraag. De aard van de vraag bepaalt de wijze van registreren.

Anonieme registratie

Handel je een vraag direct af in de eerste lijn? Dan hoef je de gegevens van de beller niet te registreren. Deze informatievragen registreren we voor analyse-doeleinden en managementrapportages. Zo kunnen we bijvoorbeeld zien hoe vaak Amsterdammers een vraag stellen over de openingstijden van een bepaald stadsdeelkantoor.

Registratie klant

Verbind je een klant door? Zorg er dan voor dat je de gegevens van de beller registreert. De medewerker in de tweede of derde lijn krijgt automatisch de bijbehorende informatie. We hebben Antwoord ingericht voor het gebruik van het Burgerservicenummer en de koppeling aan de gegevens van de Gemeentelijke Basis Administratie (GBA). Het blijft mogelijk contacten als 'anoniem' te registreren. Het voordeel van registratie is, dat bij vervolcontacten dezelfde informatie weer beschikbaar is. Bijvoorbeeld bij verzoeken om contact op te nemen (terugbelnotities).

Rapportages

Alles wat we registeren kunnen we gebruiken voor rapportages. Met de gegevens kunnen we analyses maken en bijsturen. Voorbeelden zijn:

- hoe vaak Amsterdammers met een bepaalde vragenbellen;
- hoeveel klachten we binnenkrijgen;
- hoeveel meldingen over een bepaald onderwerp we binnenkrijgen.

Zo kan bijvoorbeeld uit de rapportages blijken dat over bepaalde onderwerpen veel vragen binnenkomen terwijl de informatie eigenlijk wel beschikbaar is. In dat geval kunnen we iets doen om de vindbaarheid te verbeteren. Of bijvoorbeeld brochures aan te passen. Met als gevolg dat we minder informatieverzoeken over dit onderwerp krijgen.

Meer informatie over Antwoord kun je vinden op de minisite: <http://intranet.amsterdam.nl/antwoord>

3.

De uitvoering door
Antwoord

3.1

De Stijl van Amsterdam

Als medewerker van de gemeente Amsterdam communiceer je dus in de Stijl van Amsterdam. De volgende voorbeelden, tips en handreikingen kunnen helpen om actief, open en integer te communiceren in de dagelijkse praktijk.

3.1.1 Denk en schrijf positief

De woordkeus bepaalt voor een groot deel of een ontvanger de boodschap accepteert en/of waardeert. Kies daarom zoveel mogelijk een positieve schrijfstijl. Kijk en vergelijk:

Negatief: volgende week vrijdag is het 5 december. Vanaf 15.00 uur zijn wij gesloten.

Positief: volgende week vrijdag is het 5 december. Wij zijn dan tot 15.00 uur geopend.

Ook bij negatieve boodschappen

Schrijf ook positief bij een negatieve boodschap. Een goed voorbeeld daarvan is een aanmaning. Veel medewerkers slaan bij een aanmaning een strenge toon aan: de lezer zit immers fout. Dat is niet verstandig, want zo'n toon creëert het tegenovergestelde effect.

Geen enkele lezer voelt zich gemotiveerd door vermanende uitspraken. De lezer weet best dat hij moet betalen. Benader hem op een sympathieke manier, dat voorkomt weerstand. Zo beweeg je iemand sneller tot het ondernemen van de gewenste actie.

Je kunt tegelijkertijd een vriendelijke dienstverlener zijn én de verantwoordelijkheid bij de lezer leggen. Om de aanmaning nog eens aan te halen:

Negatief: wij sommen u de openstaande rekening binnen 14 dagen na dagtekening van deze brief te betalen. Doet u dit niet, dan schakelen wij een incassobureau in.

Positief: ik adviseer u de openstaande rekening voor 18 april te betalen. Daarmee voorkomt u dat wij een incassobureau moeten inschakelen.

3.1.2 Toon of vraag begrip

Veel medewerkers hebben wel eens een emotionele beller aan de lijn. Intuïtief weet je dat je hem eerst even moet laten praten. Begin daarna jouw verhaal met het tonen van begrip. ('Ik begrijp dat u .../ Natuurlijk snap ik uw probleem ...') Jouw begrip heeft een

kalmerend effect. Je opent daardoor mogelijkheden tot een dialoog.

Ook in brieven kun je bijna altijd begrip tonen voor een vraag die de lezer je heeft gesteld. Meestal zijn de vragen of klachten niet onredelijk. Dan kun je schrijven:

Ik kan me uw standpunt goed voorstellen.

Zelf om begrip vragen

Je mag ook zelf begrip van de lezer vragen, bijvoorbeeld als een afhandeling lang duurt, of als er iets is misgegaan. Bij de gemeente Amsterdam werken mensen en mensen maken nu eenmaal fouten. De lezer begrijpt dat best. Geef hem de kans om begrip te tonen. Vraag erom en leg altijd uit waarom iets lang heeft geduurd of waarom het is fout gelopen:

Ik reken op uw begrip voor het ongemak.

3.1.3 Voorkom statig taalgebruik

Met referte aan ons telefonisch onderhoud van hedenmiddag, zijn wij voornemens u de beloofde voorwaarden inzake uw verblijfsvergunning zo spoedig mogelijk te doen toekomen.

Woorden als 'krachtens', 'conform', 'bovenstaande' en 'inzake' is plechtstatige schrijftaal. Ze vernietigen in één klap het imago van een eigentijdse, vriendelijke en hulpvaardige gemeente.

Een brief of e-mail is geen gesprek tussen een ouderwets, log ambtelijk apparaat en een onbekende lezer. Het is een gesprek tussen twee mensen. Gebruik daarom in brieven en e-mails verzorgde spreektaal. Dat is de taal die je in je dagelijkse, zakelijke gesprekken gebruikt.

Nog een voorbeeld van te formele taal:

In antwoord op uw e-mailbericht aan burgemeester Cohen van 11 mei bericht ik u, op verzoek van de burgemeester, dat uw e-mailbericht ter verdere behandeling is doorgestuurd aan wethouder Stadig.

Meer in de Stijl van Amsterdam klinkt het als volgt:

Op 11 mei 2002 e-mailde u burgemeester Cohen over de woningnood in Amsterdam. De heer Cohen heeft mij verzocht uw bericht door te sturen naar wethouder Stadig. Hij neemt uw e-mail verder in behandeling.

Tip: zet geen woorden op papier die je in een persoonlijk gesprek ook niet gebruikt.

Pas op met jargon

Waar je ook werkt: na enige tijd neem je vanzelf het bijbehorende jargon over. Voor je het weet, schrijf je het ook in brieven. Voor jou mag dat woord of die term vanzelfsprekend zijn, voor de lezer is dat niet het geval. Hij weet niet wat 'vigerend beleid' of 'onderhavige raadsvoordracht' inhoudt. Gebruik liever geen jargon. Als je het niet kunt vermijden, leg dan uit wat het betekent.

Geen afkortingen

Een brief vol met afkortingen als: d.m.v. ; mw. ; incl. ; i.v.m. ; t.g.v.; t.b.v. ; n.a.v. ; o.g.v. ; enzovoort, is slecht leesbaar.

Afkortingen wekken onbedoeld de schijn van onverschilligheid. Bovendien kan de lezer jouw brief ook letterlijk anders interpreteren: de afkorting 't.g.v.' bijvoorbeeld, heeft verschillende betekenissen. Schrijf de afkorting daarom altijd voluit.

Er zijn altijd uitzonderingen die de regel bevestigen. Ook hier: heeft een lezer het in zijn eigen brief over de WOB, dan mag jij die afkorting uiteraard ook hanteren.

3.1.4 Gebruik korte zinnen

Schrijf bij voorkeur in korte zinnen. De zinlengte op zich is niet het probleem. Er is een ander gevaar: lange zinnen leiden vaak tot ingewikkelde en grammaticaal onjuiste constructies. Geef daarom per zin één boodschap en ga uit van een gemiddelde zinlengte van ongeveer twaalf woorden. Dat houdt je brief begrijpelijk. Een voorbeeld:

Naar aanleiding van het plan dat de heer Pietersen gisteren met u besproken heeft, bevestig ik u hierbij dat u heeft toegezegd dat u alsnog de ontbrekende stukken bij ons inlevert.

Wordt:

Gisteren sprak u met de heer Pietersen. U heeft toen ons plan besproken. U heeft met hem afgesproken dat u de ontbrekende stukken alsnog bij ons inlevert.

Een vraag is ook een prima manier om lastige zinsconstructies te voorkomen. Bovendien werkt het uitnodigend.

Wij verzoeken u het formulier ondertekend binnen veertien dagen te retourneren.

Wordt:

Wilt u zo vriendelijk zijn het formulier te ondertekenen en binnen veertien dagen terug te sturen?

3.1.5 Schrijf actief en persoonlijk: 'ik' en 'wij'

Actief schrijven betekent dat je de lijdende vorm niet onnodig gebruikt. De lijdende vorm is een werkwoordconstructie waarbij je de hulpwerkwoorden 'worden' of 'zijn' gebruikt. Zo hoef je niet te zeggen wie de handeling verricht. Voorbeelden:

*Het formulier moet binnen veertien dagen worden teruggestuurd.
Deze maatregelen worden op korte termijn uitgevoerd.*

Geef liever aan wie wat doet:

*Stuurt u het formulier binnen veertien dagen terug.
De projectgroep zal deze maatregelen op korte termijn uitvoeren.*

Een brief schrijven kost je zo misschien iets meer tijd. Maar het resultaat is wel veel duidelijker, krachtiger en persoonlijker!

Schrijf persoonlijk

Schrijf in de wij-vorm als je over de gemeente Amsterdam praat.

Hierin vraagt u de gemeente om informatie.

Wordt:

Hierin vraagt u ons om informatie.

Gebruik 'ik' voor persoonlijke acties.

Wij gaan er vanuit dat wij u helder hebben uitgelegd...

Wordt:

Ik ga er vanuit dat ik u helder heb uitgelegd...

Een stuk persoonlijker toch? En bovendien minder verwarrend voor de lezer.

3.1.6 Stel de lezer centraal

Hoe bereik je een vriendelijke en hulpvaardige opstelling? Verplaats je in de positie van de lezer. Zet niet jezelf of de gemeente centraal, maar de lezer. Dan kun je een echte u-gerichte brief schrijven. Een aantal suggesties:

<i>wij sturen u</i>	=	<i>u ontvangt</i>
<i>wij verzoeken u/ik verzoek u</i>	=	<i>wilt u</i>
<i>wij adviseren u/ik adviseer u</i>	=	<i>u kunt</i>
<i>wij gaan akkoord</i>	=	<i>u mag</i>

Onthoud: 1x wij = 3 x u

3.1.7 Wees concreet

*In bovengenoemd schrijven ...
U kunt contact opnemen met
ondergetekende ...
U heeft overlast gemeld ...
Het bedrag storten wij ...*

Dit zijn veel voorkomende voorbeelden van onpersoonlijk taalgebruik. De meeste mensen maken zich er wel eens 'schuldig' aan, het is tenslotte makkelijk om te refereren aan 'bovengenoemd schrijven'. Je kunt een brief daardoor naar meerdere mensen sturen: je hoeft alleen maar de naam en het adres aan te passen.

Toch is het beter in brieven concreter te zijn. Verwijs niet naar 'bovengenoemd schrijven', maar herhaal kort waar die brief over ging. Schrijf bijvoorbeeld niet 'het bedrag', maar schrijf 'de subsidie van €100,--'. Je laat zo zien dat je betrokken bent bij de lezer.

3.1.8 Wees duidelijk, ook bij het schrijven over wetten en regels

Waarschijnlijk haal je wel eens een wetsartikel, verordening of subsidieregeling aan in een brief. Je kunt bijvoorbeeld een bepaalde vergunning niet afgeven omdat de regelgeving dat niet toestaat. Of je mag een bepaalde subsidie toekennen op basis van een regeling.

Je noemt dan het betreffende artikel of de maatregel om uit te leggen waarom iets wel of niet kan. Wees ook hier zo duidelijk en servicegericht mogelijk: vermijd moeilijk taalgebruik en lange zinnen. Een voorbeeld:

Naar aanleiding van uw brief van 16 oktober 1994 hebben wij in de raadsvergadering van 15 november 1994 uw aanvraag, ten behoeve van meubilair en speelleermiddelen besproken.

Onder voorwaarde van de realisatie van 10 nieuwe kindplaatsen in uw kinderdagverblijf 'De Paddestoel', waardoor de capaciteit uit 24 kindplaatsen zal gaan bestaan, stellen wij ten behoeve van de aanschaf van meubilair en speelleermiddelen uit de rijksbijdrage 'Stimuleringsmaatregel Kinderopvang 1994/1995' een maximale investeringsbijdrage ad € 25.000,-- beschikbaar. Hierbij gaan wij er vanuit dat de aan te schaffen middelen kunnen worden meegenomen naar de nieuwe vestiging in 'De Weidebuurt'.

Knappe kop die de boodschap meteen begrijpt. Het kan ook anders, zoals in ...

In de raadsvergadering van 15 november hebben wij uw brief van 16 oktober besproken. Daarin vraagt u namens stichting De Paddestoel een vergoeding van meubilair en speelgoed. Hieronder geef ik u onze reactie.

Toestemming

Graag voldoen wij aan uw verzoek. Daarom stellen wij een maximale investeringsbijdrage van € 25.000,-- beschikbaar voor de aanschaf van meubilair en speelgoed. Deze bijdrage is afkomstig uit de rijksbijdrage 'Stimuleringsmaatregelen Kinderopvang 1994/1995'.

Voorwaarden

Er zijn twee voorwaarden aan onze bijdrage verbonden. De eerste voorwaarde is dat u tien nieuwe kindplaatsen in De Paddestoel realiseert, waardoor de totale capaciteit uit 24 plaatsen bestaat. Daarnaast gaan we er vanuit dat u het nieuwe meubilair en speelgoed meeneemt naar de nieuwe vestiging in De Weidebuurt.

3.1.9 Houd de deur open

Doe dat op een concrete en leesbare manier. Dat betekent, niet zo:

Mocht u binnen twee maanden geen antwoord hebben ontvangen, dan kunt u contact opnemen met de heer <Naam> op <telefoonnummer>, van het Kabinet Burgemeester, zodat wij kunnen informeren naar de stand van zaken met betrekking tot de afhandeling van uw e-mailbericht.

In de Stijl van Amsterdam schrijf je het zo:

Wij beantwoorden uw vraag binnen twee maanden. Belt u de heer <Naam> van het Kabinet Burgemeester als dat niet gebeurd is? Hij zoekt dan voor u uit in hoeverre uw vraag is behandeld. Zijn telefoonnummer is <telefoonnummer>.

3.1.10 Afspraken over opsommingen, getallen en telefoonnummers

Bestaan de onderdelen van de opsomming uit hele zinnen? Dan begint ieder onderdeel met een kleine letter en eindigt het met een punt.

Zijn de onderdelen 'halve zinnen' of enkele woorden? Begin elk onderdeel dan met een kleine letter en eindig met een puntkomma. Het laatste onderdeel eindigt met een punt.

Is elk onderdeel één woord? Laat dan de puntkomma's weg.

Voor het opsomteken is een speciaal vierkant blokje (■) gekozen. Het is te vinden onder lettertype Wingdings, corps 7, kleine letter n. Dit zal meestal in het correspondentiesysteem al ingebouwd zijn. Voor opsommingen op het tweede niveau gebruiken we het liggende streepje (-).

Getallen

Tot en met twintig schrijven we de getallen voluit. Getallen groter dan twintig schrijven we in cijfers. Noem je getallen onder én boven de twintig? Schrijf ze dan óf allemaal voluit, óf allemaal in cijfers. Aan jou de keuze wat het prettigst leest.

Na het euroteken volgt een spatie. Hele bedragen eindigen met twee liggende streepjes:

€ 12.000,--

Telefoonnummers

Telefoonnummers schrijf je als volgt: het netnummer en het abonneenummer gegroepeerd in twee groepjes van drie en een groepje van vier

034 249 5911

Mobiele nummers schrijf je als volgt: een groepje van twee en twee groepjes van vier

06 1234 5678

3.2

Correspondentie- wijzer





3.2.1 Lezersgerichte opbouw

Je hebt een Amsterdammer een actieve, alleszins redelijke en servicegerichte brief geschreven. Sta je toch even raar te kijken als de lezer je vervolgens opbelt met de vraag: 'Erg vriendelijke brief, hoor. Maar wat wilt u nou eigenlijk precies?'

Behalve vriendelijk en open is het ook belangrijk direct en duidelijk te zijn. Je bereikt dit door een lezersgerichte opbouw aan te brengen in een brief. Zo ziet de lezer onmiddellijk wat je van hem verwacht of wat je voor hem kunt doen. Schrijf niet vanuit jouw uitgangspunt: denk aan de lezer, aan zijn vraag, aan zijn situatie.

Een heldere indeling

Een heldere brief bestaat uit een inleiding, een kern en een slot. Hanteer je deze indeling, dan dwing je jezelf een logische structuur aan te brengen.

a. Inleiding

De eerste alinea is de inleiding. Hierin koppel je terug naar de aanleiding van de brief en geef je de bedoeling van de brief aan. In paragraaf 3.2.3 lees je hier meer over.

b. Kern

De tweede alinea omvat de kern. In de kern beschrijf je de eigenlijke boodschap van de brief. Zorg voor een goede structuur: houd de informatie die bij elkaar hoort, ook bij elkaar. Denk daarnaast aan een logische opbouw. Geef feiten bijvoorbeeld chronologisch weer. Of begin met een advies en onderbouw dit daarna met de argumenten. Over de kern lees je meer in paragraaf 3.2.4.

c. Slot

Eindig met een slotzin die de brief goed afsluit en geen vragen of onbevredigend gevoel oproept. Meer hierover lees je in paragraaf 3.2.5.

Even wennen

Vriendelijk en modern schrijven is nog niet altijd vanzelfsprekend. Een andere manier van schrijven kan dus best even wennen zijn. De volgende hoofdstukken geven je een aantal richtlijnen. Die laten je zien hoe je een persoonlijke, lezersgerichte en krachtige brief kunt schrijven. Met een heldere structuur, korte zinnen en actief taalgebruik.

3.2.2 Afspraken over de opmaak

We stralen eenheid uit

Het is belangrijk dat onze brieven herkenbaar zijn voor de lezer. Daarom maken we een paar afspraken over de uniformiteit.

De brieven van onze gemeente zijn opgemaakt via een sjabloon. Daarin zijn 'details' als lettergrootte, lettertype en bijvoorbeeld de plaats van het onderwerp al geregeld. Hieronder noemen we een paar punten waaraan je zelf nog aandacht kunt besteden.

Bedrijf

Schrijf je een brief aan een bedrijf? Zet dan op de eerste regel de bedrijfsnaam. Houd je aan de schrijfwijze die het bedrijf zelf hanteert. Dat geldt ook voor de afkortingen N.V. en B.V.

De naam van een eventuele contactpersoon komt op de tweede regel, een afdelingsnaam op de derde. Laat 'Aan' of 'T.a.v.' achterwege: de naam van de contactpersoon of de afdeling is voldoende.

Persoon

Schrijf je een brief aan een persoon, dan komt op de eerste regel direct de naam van die persoon. Ook hier is 'Aan' of 'T.a.v.' overbodig. Begin met 'De heer ...' of 'Mevrouw ...'

een brief aan een gehuwde vrouw:

Mevrouw S. Kuiper-de Vries

een brief aan een echtpaar:

De heer J. Kuiper en mevrouw S. Kuiper-de Vries

(in de aanhef: Geachte heer en mevrouw Kuiper);

een brief aan twee personen:

De heer H. Evers en mevrouw A. Ballooi

of

Mevrouw S. Groenen en mevrouw W. van Wielingen.

Titelomschrijvingen als 'Weledelgeleerde' of 'Hooggeboren' gebruiken we niet meer. Titelaftkortingen als drs., dr., prof. en ir. kunnen wel: denk aan de kleine letters en de punt. Een goed voorbeeld:

De heer drs. A. de Jong

Adres

Schrijf het adres onder de persoonsnaam of bedrijfsnaam/ contactpersoon/afdeling. Schrijf straatnamen voluit: geen Dorpsstr. of Kastanjeln. Schrijf 'Postbus' met een hoofdletter.

Achter de cijfers van de postcode hoort één spatie, achter de letters twee. Hierachter volgt de plaatsnaam in hoofdletters.

In een adressering staan geen punten of komma's aan het eind van de regels.

Voorbeelden:

*Stichting Hart voor Dieren
De heer W. Pietersen
Postbus 493
6543 HA AMSTERDAM*

*Mevrouw G.J. Dijkerman-Willemsen
Raadhuisplein 32
3771 EP BARNEVELD*

Als er een toevoeging, zoals 'vertrouwelijk', aan het adres toegevoegd moet worden dan wordt die in hoofdletters op de eerste regel van het toezendadres geplaatst.

Referentiegegevens

Er zijn referentiegegevens die voor de ontvanger van de brief handig zijn om te weten. De minimaal te verstrekken gegevens zijn datum en onderwerp. Om optimaal te communiceren kunnen gegevens als 'Ons kenmerk', 'Uw kenmerk', 'Behandeld door', 'Doorkiesnummer' en 'E-mail' ingevuld worden.

Al deze gegevens vermeld je bovenin de brief. Ook de namen van de personen aan wie je een kopie van de brief hebt verstuurd vermeld je achter het kopje 'Kopie aan'.

Bijlage(n)

Bijlage(n) vermeld je bovenin de brief. Vul daar kort en concreet in wat je meestuurt. Zijn het er meer, noteer dan 'Bijlagen: <aantal>'. Stuur je maar één bijlage mee, noteer dan 'Bijlage: <aantal>'.

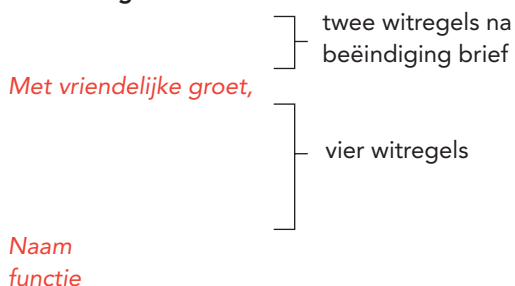
Bereikbaarheidsgegevens

Naast het bezoekadres, Postadres, telefoon-, fax- en webgegevens die standaard links bovenin de brief vermeld staan, kun je onderaan de bereikbaarheid per openbaar vervoer aangeven.

Bijvoorbeeld:

*Het stadhuis is bereikbaar per metro en tram
(lijnen 9 en 14), halte Waterlooplein*

Ondertekening



3.2.3 De inleiding

We laten zien dat we luisteren

Eén van onze kernbegrippen is openheid. Ofwel: we zijn toegankelijk en bereikbaar voor Amsterdammers, collega's en andere partijen. Als medewerker van de gemeente Amsterdam sta je dus open voor iedereen met en voor wie je werkt. Dat straalt je uit, ook in je schriftelijke communicatie. Misschien ben je nog niet gewend zo te schrijven. In dit hoofdstuk vertellen we je daarom hoe je een brief in alle opzichten kunt openen.

Je wilt een brief van een Amsterdammer beantwoorden. Je weet precies wat je wilt zeggen, maar ... hoe begin je de eerste zin van een brief? Onderschat de kracht van deze eerste regel(s) niet. Want de briefopening zet de toon voor de rest van de brief. Kies je voor een statische en formele zin? Tien tegen één dat de hele brief een afstandelijke sfeer ademt.

Eigenlijk is het heel eenvoudig: is de openingszin persoonlijk en modern? Dan is de toon in de rest van de brief ook toegankelijk en uitnodigend. We geven je hiervoor graag een aantal richtlijnen en tips.

Waar let je op?

Vermijd de clichés. Je kent ze wel: 'Naar aanleiding van ...', 'Met referte aan ...', 'In antwoord op ...' en bijvoorbeeld 'Hierbij doe ik u toekomen ...'. Zulke openingen geven de lezer niet het idee dat je bij hem of haar bent betrokken: ze komen onpersoonlijk en onverschillig over.

Natuurlijk zijn ouderwetse zinnen heel handig: je typt daarna vlot de rest van de brief. Je hoeft ook niet voor elke brief een origineel begin te verzinnen. Integendeel, maak gerust gebruik van makkelijke modelzinnen. Maar dan wel zinnen die echt aanspreken.

Praktische formules

Een tijdstip

'Op <datum> ...' is in veel gevallen een prima begin. Je vermijdt daarmee namelijk een ouderwetse stijl. Daarnaast schets je zo automatisch – en kort! - het verloop van het vorige contact. En niet onbelangrijk: je stelt op deze manier de lezer voorop, en niet jezelf of de gemeente Amsterdam. Luister eens naar jezelf als je belt: in een telefoongesprek hanteer je deze openingszin waarschijnlijk al lang zonder erover na te denken.



Deze formule is op veel manieren toe te passen. Een paar voorbeelden:

*Op 9 maart schreef u ons dat feesten in de Westergasfabriek u geluidsoverlast bezorgen.
Op 2 februari belde u ons over uw aanvraag om een gehandicaptenvoorziening.
Op 13 april diende u een bezwaarschrift in tegen de vestiging van een coffeeshop aan de Keizersgracht.*

'Op <datum>' kun je natuurlijk ook vervangen door andere tijdsbepalingen. 'Vanochtend', 'gisterenmiddag' of 'vorige week maandag'.

In deze openingszinnen noemen we bewust geen jaartal, simpelweg omdat het vaak geen functie heeft. In verreweg de meeste gevallen spreekt het jaartal al voor zich. De afkortingen 'jl.' en 'a.s.' hoef je dan ook niet te gebruiken.

Soms is een jaartal wél nodig. Als je bijvoorbeeld in-gangs- of vervaldata noemt of een brief met juridische betekenis verstuurt. Moet iemand zijn vergunning inleveren, dan is het verstandig het jaar te noemen waarin dat moet gebeuren ...

Situatie van de lezer

Een Amsterdammer voelt zich prettig aangesproken als je vanuit zijn situatie praat en meedenkt. Zo'n begin heeft grote voordelen:

- je opent origineel;
- je stelt de lezer direct centraal;
- je houdt de beginzin kort.

Zoals in:

*U wilt graag de Arena afhuren voor een midzomernachtfeest.
U wilt weten of u al in aanmerking komt voor een parkeervergunning in de grachtengordel.
U vraagt zich af wanneer de gemeente de omgevallen Amsterdammertjes in uw straat vervangt.*

Met gevoel

Er is nog een initiatiefrijke manier om een brief te openen: toon gevoel. Natuurlijk moet de situatie daar wel geschikt voor zijn. Het tonen van gevoel kan al met een paar woorden:

*Graag reageer ik op uw brief van ...
Hartelijk dank voor uw telefoontje van ...*

*Met plezier stuur ik u ...
Tot mijn spijt moet ik u vertellen ...
Helaas is vorige week besloten ...*

De eerste alinea: bij voorkeur drie zinnen

Probeer in een inleiding zowel terug als vooruit te wijzen. Doe dat bij voorkeur in drie zinnen. Een voorbeeld:

*Hartelijk dank voor uw brief van 23 februari.
Daarin vraagt u of wij Ajax het komende jaar willen sponsoren. In deze brief geef ik u onze reactie.*

Leeswijzer

De eerste alinea is een aanzet tot je feitelijke boodschap. Pas in de tweede alinea formuleer je jouw antwoord of boodschap. Schrijf je een lange brief met veel informatie? Geef in de inleiding dan een korte leeswijzer: een opsomming van de punten die je aanhaalt.

Tussen de eerste en tweede alinea plaats je een witrregel. Zo maak je helder onderscheid tussen de aanleiding en het vervolg daarop. En geef je de lezer echt het gevoel dat je met hem in dialoog treedt.

3.2.4 De kern

We zijn vriendelijk én direct én duidelijk

Deze paragraaf omvat een aantal tips voor een lezersgerichte kern waarin je zowel vriendelijk als direct en duidelijk kunt zijn. Misschien dat de lezer je straks nog steeds belt. Maar dan met de opmerking: 'Erg vriendelijke brief, hoor. Ik zorg dat u morgen de papieren binnen heeft!'

Een lezersgerichte kern

De beste opbouw voor de kern? Die illustreren we graag met een voorbeeld.

Een lezer heeft je een vraag gesteld. Die vat je kort samen in de inleiding van je brief. In de kern (die begint met de tweede alinea) geef je het kernantwoord op de vraag. Uiteraard bied je de lezer daarna een onderbouwing van jouw antwoord.

(inleiding)

Op 21 maart schreef u ons een brief. Daarin vraagt u ons om de persoonsgegevens van de heer/ mevrouw [naam]. In deze brief ga ik graag in op uw verzoek.

(kern)

Helaas mag ik u de persoonsgegevens niet verstrekken. Op 1 september 2001 is namelijk de nieuwe Wet bescherming persoonsgegevens ingegaan. Daardoor zijn de voorschriften voor het verstrekken van gegevens uit de Gemeentelijke Basisadministratie veranderd. De gemeente Amsterdam verstrekt nu geen persoonsgegevens meer aan derden.

Bied alternatieven

Als actieve en integere medewerker van de gemeente Amsterdam laat je het hier natuurlijk niet bij zitten. Je slaat de deur niet in helemaal dicht. Daarom probeer je de lezer niet alleen de onmogelijkheden te laten zien. Je wijst hem ook op eventuele andere mogelijkheden. Ofwel: je zoekt alternatieven waarmee je de lezer wel van dienst kunt zijn. Om verder te gaan met ons voorbeeld:

Ik kan me voorstellen dat dit bericht u teleurstelt. Ik wil u graag op een andere manier verder helpen. Wij kunnen de heer/ mevrouw [naam] bijvoorbeeld zoeken via ons geautomatiseerde bestand. En vervolgens eenmalig uw brief doorsturen: de heer/ mevrouw [naam] kan dan zelf bepalen of hij/ zij contact met u opneemt. Is hij of zij verhuisd naar een andere gemeente? Dan kunnen we hem of haar daar benaderen.

Een heldere onderverdeling

Je krijgt een rapport van organisatie X onder ogen. Je slaat het open om het net zo snel weer dicht te slaan. Reden? Je ziet enorme lappen tekst, zonder een heldere onderverdeling. Dat nodigt niet uit tot lezen. Bij brieven werkt het net zo.

Tussenkopjes

Schotel je de lezer een flinke hoeveelheid tekst voor? Zorg dan voor tussenkopjes. Daarmee geef je aan waar welke informatie staat. Op die manier kan de lezer de brief snel op hoofdlijnen doorlopen. Een kopje scheidt blokken met verschillende informatie. Erg handig als je twee of meer punten aan de orde stelt. Houd de tussenkopjes zo kort mogelijk en let er op dat ze de lading dekken. Typ de tussenkopjes in dezelfde lettergrootte als de rest van de brief. Maak ze alleen **vet**.

Opsommingen

Opsommingen maken een brief ook helder. Moet een lezer drie dingen doen voordat hij (mogelijk) een vergunning krijgt? Zet die dingen dan onder elkaar.

Bijvoorbeeld:

U wilt graag een milieuvergunning aanvragen. Wilt u ons daarvoor een aantal stukken toesturen? Het gaat hier om:

- het ingevulde en ondertekende aanvraagformulier;
- een uittreksel van de Kamer van Koophandel;
- een kopie van uw overige vergunningen.

Witregels

Ook witregels helpen de lezer bij het lezen van een tekst. Natuurlijk bepaalt de inhoud van een brief waar je een witregel plaatst. Begin je een nieuwe alinea over een nieuw onderwerp? Zet dan een witregel. Een brief neemt hierdoor wat in lengte toe. Helemaal niet erg: beter een heldere en wat langere brief dan een onduidelijke brief die niet uitnodigt tot lezen.

3.2.5 Het slot

Slagvaardig en energiek, tot de laatste punt

'Hopende u hiermede voldoende geïnformeerd te hebben, verblijven wij.' Het is een slotzin, maar daar is ook alles mee gezegd. Deze zin is vaag, niet inspirerend: zo'n slot past dus niet bij de rest van je brief. Probeer een brief af te sluiten met een zo origineel mogelijke zin. In ieder geval een zin die betrokkenheid toont en vlot leest.

De clichés

Heel veel slotzinnen draaien om de werkwoorden 'hopen', 'vertrouwen' of 'verwachten'. Wees een actieve schrijver, durf een ander werkwoord als uitgangspunt te nemen. En schrijf een zin die ook echt uit één zin bestaat: laat bijzinnen weg. We zien trouwens regelmatig dat brieven helemaal geen slotzin hebben. Niet echt lezersgericht en vriendelijk ...

Een doordacht einde

Zoek naar een zin die goed aansluit bij de lezer en de situatie. Een zin die de brief goed afsluit en geen vragen of een onbevredigd gevoel oproept. Je mag er best een formule voor hanteren. We geven er een paar.

De meer-informatie-zin

Van alle slotzinnen is er één die je onder vrijwel iedere brief kunt zetten:

Als u nog vragen heeft, kunt u contact opnemen met Jaap de Groot.



Deze slotzin kun je zien als een universele slotzin. Zo'n zin leidt niet tot meer telefoontjes. Een heldere en complete brief leidt eerder tot minder telefoontjes dan tot meer.

De universele slotzin heeft meer voordelen. Zo kun je de naam van de juiste contactpersoon, afdelingsnaam of tijden weergeven. Hierdoor kun je de informatiestromen redelijk goed beheersen.

Een voorbeeld:

Heeft u nog vragen? Belt u dan gerust met Lieke Sanders. Zij is van maandag tot en met woensdag te bereiken van 9.00 tot 12.30 uur. Haar telefoonnummer is (020) - 234 56 78.

Jouw actie

Soms blijft de actie tot contact bij jou liggen. Dan kun je prima eindigen met bijvoorbeeld:

U krijgt binnen zes weken bericht van mij over uw bezwaarschrift. Over twee weken neem ik nog even contact met u op om te horen of u tevreden bent.

Procedure beschrijven

Een aantal brieven heeft als doel de lezer te informeren over een procedure. Dit doel kun je uitstekend formuleren in de slotzin:

Van de dienst Werk en Inkomen ontvangt u binnenkort een aanvraagformulier. Zij informeren u verder over de gang van zaken. Zodra het college een besluit heeft genomen, ontvangt u bericht.

Toon betrokkenheid

Tenslotte liggen er eindeloze mogelijkheden in de categorie 'eindigen met gevoel'. Ofwel: zinnen waaruit de betrokkenheid met de lezer en zijn situatie blijkt. Zoals:

Ik wens u veel sterkte in de komende tijd. Prettige feestdagen. Tot ziens op 19 april. Bedankt voor de samenwerking. Ik begrijp dat u liever een ander bericht van ons had ontvangen. Toch reken ik op uw begrip.

Pas wel op met deze zinnen. Het is leuk om af te sluiten met 'Prettige feestdagen', maar als de deurwaar-

der op het punt staat een woning te ontruimen, komt zo'n afsluiting toch wat pijnlijk over.

Een passende ondertekening

Je hebt een leuk gesprek gevoerd met een samenwerkingspartner. Goede ideeën uitgewisseld, maar ook gepraat over Ajax-Feyenoord en het laatste evenement in de Stopera. Een paar dagen later ontvang je een brief van jouw gesprekspartner. Je kijkt naar de afsluiting en leest:

Hoogachtend,
Becakom B.V.

drs. ir. J.W.K.P.L. van der Burg
manager Personeel & Organisatie

Stelde hij zich niet gewoon als 'Hans' voor?

Met vriendelijke groet

Een afsluiting is een klein, maar wel heel persoonlijk onderdeel van een brief. Daaruit blijkt namelijk hoe jij je tegenover de lezer opstelt. Bijna alle brieven – of je nu goed of slecht nieuws brengt - kun je eindigen met: 'Met vriendelijke groet'. Voorop staat natuurlijk wel dat je een normale, zakelijke verhouding hebt met de lezer.

Boven je naam komen vier witregels voor de ondertekening. Zorg altijd voor een ondertekening: een brief zonder ondertekening, is geen lezersvriendelijke brief.

Voornaam

Een voornaam onder een brief staat persoonlijker dan voorletters: het geeft de brief als het ware een gezicht. Past het gebruik van je voornaam niet bij de situatie? Of vind je het zelf niet prettig? Doe het dan niet, maak zelf de keuze.

Titel

Hetzelfde geldt voor het gebruik van titulatuur. Een titel voor een naam kan een afstand scheppen. Gebruik je titel(s) bij voorkeur alleen als er een goede reden voor is. Titelfkortingen eindigen tegenwoordig weer met een punt. Het gebruik van een voornaam kan dan trouwens nog steeds:

*drs. Henk Veenstra
ir. Janneke de Vries*

Funcienaam

Een funcienaam schrijf je met een kleine letter (directeur, hoofd). Deze regel geldt ook voor soortnamen

zoals afdeling, commissie, werkgroep, enzovoort. De afdelingsnamen zijn eigennamen. Daarom beginnen deze met een beginhoofdletter (afdeling Sociale Zaken).

Gebruik een functienaam overigens alleen als die iets toevoegt. Dus als de lezer echt moet weten wat je functie bij de gemeente Amsterdam is.

De afsluiting

Houd bij de ondertekening van je brief ook rekening met de vorm. Stem die af op de situatie. Er zijn drie mogelijkheden:

1. de brief van de burgemeester en wethouders (altijd in de wij-vorm)

*Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders*

*<naam>
secretaris*

*<naam>
burgemeester*

2. de brief namens B&W (ik/wij-vorm is mogelijk)

*Namens burgemeester en wethouders,
Met vriendelijke groet*

*Annelies van Zwan
beleidsadviseur Algemene en Juridische Zaken*

3. de brief die je als ambtenaar zelf ondertekent (ik/wij-vorm is mogelijk)

Met vriendelijke groet,

*Nico Bakermans
Hoofd Sociale Zaken*

3.3

E-mailwijzer

Heldere taal in e-mailberichten



3.3.1 E-mailen in de stijl van Amsterdam

In de inleiding heb je al gelezen over communiceren in de Stijl van Amsterdam. In deze e-mailwijzer lees je hoe je deze stijl toepast in je e-mailberichten. We geven praktische richtlijnen en herkenbare voorbeelden. Overigens gaan we niet uitgebreid in op de techniek van het e-mailen. Hierover zijn tal van boeken geschreven. Een aanrader is: 'Manage your e-mail' van Ton Langenhuijsen.

3.3.2 De functie van een e-mail

E-mail is een communicatiemiddel dat wij gebruiken naast brieven en telefoongesprekken. Het is een medium dat ons in staat stelt nóg actiever te communiceren. Ook levert het een waardevolle bijdrage aan onze integriteit. Omdat we nóg helderder afspraken kunnen vastleggen en bevestigen. Lees hieronder hoe je een e-mail in je dagelijkse werk inzet en hoe het een toegevoegde waarde levert aan je communicatie naast en in plaats van brieven en telefoongesprekken.

Een e-mail in de vorm van...

...een 'chat'

Veel e-mailverkeer kunnen we beschouwen als 'gesprekken on line': Je stuurt iemand een e-mailbericht. Nog mét aanhef en inleiding. Daarna krijg je een antwoord, zonder aanhef. En even later e-mail je alleen nog zinnestjes en misschien zelfs woordjes heen en weer.

Prima! En heel functioneel. Want je praat met elkaar zonder dat je echt tijd van elkaar 'claimt'. Je maakt dus optimaal gebruik van de mogelijkheden van het medium. Kijk maar eens naar het volgende voorbeeld. Valkuil: je antwoordt té snel en té kort. Zodat er misverstanden kunnen ontstaan. Bijvoorbeeld onvriendelijk overkomen, terwijl je dat niet zo bedoelt. Dit gevaar is vooral groot naarmate meer mensen 'meepraten'.

Dag Niels,

Hebben we al een datum voor het werkbezoek?

Met vriendelijke groet,

Juriaan Otto

Hoi Jurriaan,

De behandelend ambtenaar kan zelf niet op 3 november. Maar hij is bezig om een vervanger te zoeken.

Als dat niet lukt, prikken we daarna een nieuwe datum.

Groeten, Niels

Oké, houd je me dan op de hoogte?

Juriaan, het wordt toch 3 november. Als het nog een keer wijzigt, moeten we helaas een andere deelgemeente zoeken. De portefeuillehouder schijnt het namelijk niet nog eens te willen verzetten.

Ik ben aan het bellen geslagen en het moet gaan lukken. Maar, in de ochtend wordt het lastig.

Is het een idee om het werkbezoek te laten beginnen met een lunch om 12.30 uur. En daarna meteen van start te gaan?

Afgesproken! Ik zie je op 3 november!

Groeten, Jurriaan

... een compleet bericht

Het hangt van een paar factoren af of je je boodschap in het e-mailbericht zelf opneemt. Je doet dit als:

- je boodschap kort is;
- je boodschap nieuw is voor de ontvanger;
- je intern een mededeling wilt doen, aan één of meerdere personen.

In deze gevallen is het nodig je boodschap even kort in te leiden en af te sluiten, om volledig helder te zijn. Je krijgt dus de vertrouwde indeling in inleiding, kern en slot. Er zijn echter wel duidelijk verschillen met een brief. Kijk daarvoor even in het hoofdstuk over opbouw.

... of een begeleidende e-mail met een bijlage
Het komt vaak voor dat je het mailbericht het best als begeleidend briefje kunt beschouwen. Je werkelijke boodschap neem je op als bijlage. Je doet dit als:

- je boodschap formeel van aard is.
Een vergunning of besluit, bijvoorbeeld, neem je altijd op als bijlage. In een worddocument met al onze huisstijlkenmerken.
- je boodschap lang is.
Je wilt uitgebreid informatie overbrengen. Je kunt de kern in het e-mailbericht zelf zetten en illustraties

en uitwijding in de bijlage. Of zelfs de hele notitie als bijlage opnemen en het e-mailbericht alleen een begeleidend briefje laten zijn.

Zo bijvoorbeeld:

Dag José,

Je vroeg me om een inventarisatie van de aanvragen voor Bijzondere Bijstand.

In de notitie die je samen met deze e-mail ontvangt, lees je welke aanvragen nog lopen, hoeveel het er zijn en wat de redenen voor de aanvragen zijn.

Ik ga er vanuit dat de notitie voor zich spreekt. Anders weet je me te vinden!

*Hartelijke groet,
Pim*

Een e-mail in plaats van...

... een brief

Voor de meeste mensen is tijd erg waardevol. Dus is er haast bij een opdracht? Stuur dan een e-mail in plaats van een brief. Heb je snel een reactie van iemand nodig? Met een e-mail is de kans groot dat je snel meer weet. Het toppunt van actieve communicatie! Of stuur je een bericht naar een groep mensen? Het kost je minder moeite, tijd en geld om een aantal e-mailadressen toe te voegen dan een aantal extra brieven op te sturen. Bovendien bespaar je er papier mee.

Bijvoorbeeld een kort e-mailbericht in plaats van een bevestigingsbrief.

Geachte meneer Van de Velde,

U heeft onlangs een melding doorgegeven via onze website. U geeft daarin aan dat u niet tevreden bent over de vuilophaaldienst.

Wij zullen uw signaal in behandeling nemen.

En wij ons best doen om de vuilophaaldienst te verbeteren.

Hartelijk dank voor uw melding.

Met vriendelijke groet,

Mieke Bloemen

Stadsdeel Amsterdam

Een voorbeeld van een e-mailbericht aan een Amsterdammer, omdat een brief te laat zou aankomen.

Geachte heer Den Ouden,

Bedankt voor uw e-mail.

Antwoord

Met plezier laat ik u weten dat u uw rijbewijs morgenavond kunt laten vernieuwen. Dan heeft u het nog voordat u op vakantie gaat.

Wat neemt u mee?

- het oude rijbewijs
- twee dezelfde en recente pasfoto's
- € 44,-

Tot morgen!

Met vriendelijke groet,

Marco van Geen

Publieksvoorlichting

Stadsdeel Amsterdam

... of een telefoongesprek

Je krijgt je contactpersoon maar niet telefonisch te pakken. En je hebt straks zelf een vergadering. Of weinig tijd om het op een later tijdstip nog eens te proberen. En het heeft haast. Het sturen van een e-mailbericht is dan een mooie oplossing. Je kunt uitgebreid alles op een rij zetten. Je hoeft je niet te haasten. Je kunt het later nog eens nalezen (vooral handig bij gemaakte afspraken). En je contactpersoon bepaalt zelf wanneer hij de tijd neemt om jouw bericht te lezen. Dat geldt natuurlijk ook voor korte mededelingen. Die hoeven niet altijd telefonisch.

Een voorbeeld van een e-mail in plaats van een telefoongesprek:

Beste mevrouw Koek,

Ik heb uw mail over het bestuurspaneel doorgestuurd naar onze portefeuillehouder Frans Godschalk.

Hij heeft namelijk al eerder aangegeven dat hij bereid is deel te nemen in de paneldiscussie.

Daarom lijkt het mij het beste om de komende mailcorrespondentie rechtstreeks met hem te voeren. Zijn e-mailadres is: godschalk@amsterdam.nl.

Heeft u nog vragen aan mij? Bel me dan op (020) 565 65 45.

Met vriendelijke groet,

Weer Scoort

Sector OWP

Een e-mail samen met...

... een brief

Stuur je een pakketje per post? Stuur een e-mail waarin je dat alvast aankondigt. Zo ga je op een integere wijze om met je relatie. Je contactpersoon weet precies wat hij wanneer kan verwachten.

Je kunt er ook voor kiezen om (een gedeelte van de) informatie zowel per post als digitaal te versturen. Een stukje service voor de Amsterdammer. En wat extra zekerheid voor jou.

Beste meneer Vaart,

Op 6 september heb ik u beloofd een plan van aanpak te maken voor de bestrating van de Katsteeg.

Inmiddels heb ik het plan af! Ik heb het vanmorgen per post naar u verzonden.

Heeft u er nog vragen over? Bel mij dan gerust op (020) 783 56 34.

Met vriendelijke groet,

Karel van Been

... of een telefoongesprek

Een uitgebreid telefonisch gesprek met je contactpersoon. Handig om alvast aan te kondigen. Je stuurt een e-mail waarin je schrijft wanneer je belt en hoeveel tijd het ongeveer in beslag neemt. Dan weet je zeker dat je er allebei tijd voor hebt.

Bijvoorbeeld:

Dag Edward,

Vorige week hebben wij afgesproken dat ik jou bel over de laatste beleidswijzigingen voor bouwvergunningen.

Inmiddels heb ik alles paraat. Komt het gelegen als ik je vanmiddag om 13.30 uur bel? Dan lopen we alles in een half uurtje even na. Ik hoor het graag van je!

Groet,

Marcel

Het kan natuurlijk ook andersom. Je hebt een uitvoerig telefoongesprek gehad. Je hebt veel besproken. En belangrijke afspraken gemaakt. Voor de duidelijkheid herhaal je dit beknopt in een e-mailbericht. Je communiceert dan zo open en helder mogelijk: je voorkomt misverstanden. En je kunt het besprokene zelf nog eens nalezen.

3.3.3 De opbouw van een e-mail

E-mail is een mooi communicatiemiddel waarin we ons streven om open, actief en integer te communiceren waar kunnen maken. Ook een gevaarlijk middel misschien, als we (vooral de externe) e-mailberichten niet zorgvuldig opbouwen. Bedenk daarom van tevoren goed hoe je je e-mail structureert. Logisch en duidelijk. Met andere woorden: 'gooi de informatie niet zomaar over de muur', maar kies bewust voor een heldere en lezersgerichte structuur. Hieronder lees je hoe je dat doet en wat de verschillen zijn met de opbouw van een brief.

De aanhef... wat is gepast?

De aanhef is belangrijker dan je denkt. Het zet namelijk de toon van je bericht. Vraag je altijd af in hoeverre je de afstand tussen jou en de lezer wilt vergroten of juist verkleinen. Daarom vergeten we meteen de ouderwetse vormen van een aanhef, zoals: Mijne heren, L.S. en tituluur. Gelukkig zijn er uitstekende alternatieven. Het is belangrijk dat je de aanhef precies laat aansluiten bij de relatie die je met de lezer hebt.

Schrijf je naar een Amsterdammer of een zakelijk contact? Dan begin je in de meeste gevallen met 'Geachte'.

Daarna schrijf je het geslacht voluit en met een kleine letter. En dan volgt de achternaam waarvan het eventuele eerste voorvoegsel begint met een hoofdletter. Achter de aanhef plaats je een komma. Je krijgt dan:

Geachte heer Van den Gruis,

Geachte mevrouw Buis,

Schrijf je aan twee personen? Dan noem je beiden in de aanhef. Dus zo:

Geachte heer en mevrouw Verburg,

Geachte heer Teunissen en mevrouw De Visser,

Weet je niet of de lezer een dame of heer is? Los het dan zo op:

Geachte heer/mevrouw,

Ken je de lezer goed? Gebruik dan de voornaam in combinatie met 'Beste'. Bovendien wordt in een e-mail, in vergelijking met brieven, de formele aanhef al volop vervangen door:

Beste Kees-Jan,

Goedemorgen Marieke,

Hallo Freek, Inleiden... hoe dan?

We willen met een e-mail zo min mogelijk tijd en energie vragen van de lezer. Daarom is het niet nodig om een e-mail net zo uitgebreid te beginnen als een brief. Vaak is één zin al voldoende. Als de lezer maar weet waar het e-mailbericht vandaan komt, en wat het doel is.

Een voorbeeld van een extern e-mailbericht:

Dag mevrouw Slootjes,

U heeft op 10 september 2004 een vergunning aangevraagd voor een dakkapel.

Een voorbeeld van een intern e-mailbericht:

Hoi Marjolein,

Je vroeg om de lijst van deelnemers aan het congres van aanstaande maandag

De kern... hoe 'anders' mag het?

De kern van een brief voldoet aan de eisen: vriendelijk, direct en duidelijk. Natuurlijk geldt die regel ook voor de kern van een e-mailbericht. Sta ook even stil bij de lezer. Wat maak je op uit het bericht dat hij je stuurt? Dus:

- ga op zijn stoel zitten;
- stel vast waaraan hij behoefte heeft;
- wat hij kan begrijpen; en
- wat relevant is voor hém.

Alleen mag de kern in een e-mailbericht, in tegenstelling tot een brief, wat beknopter. Waarom? Het is een stuk overzichtelijker en leest sneller. De boodschap is dan vaak in één oogopslag duidelijk.

Alinea's

Maak gebruik van witregels in de tekst. Dat vergoot de leesbaarheid én de aantrekkelijkheid van de tekst. Let daarbij op dat je één onderwerp per alinea behandelt. Op deze manier geef je de lezer overzicht en zorg je ervoor dat hij de informatie beter in zich opneemt. Let erop dat je de alinea begint met de kernboodschap. En daarna geef je een onderbouwing of uitleg. Probeer overigens zoveel mogelijk om alinea's van gelijke omvang te maken.

Kopjes

Vooraf bij lange berichten is het gebruik van kopjes prettig. Op deze manier loods je de lezer als het ware door de tekst heen. Het zorgt voor een geordend geheel. Denk eraan dat de kopjes de lading dekken.

Je kunt kopjes beter niet vet of cursief drukken. Je hebt namelijk kans dat de ontvanger deze functies niet in zijn e-mailprogramma heeft. De kopjes zijn dan dus niet meer herkenbaar. We spreken af dat kopjes na elke letter een spatie krijgen. Dan springen ze er echt uit in de tekst.

Een voorbeeld van een alinea met een kopje:

Voorwaarden

Uw hekken zijn van staal.

U plaatst de bebording minimaal twee meter van de weg.

U verwijdert de hekken en de bebording vóór zondag 0.00 uur.

Informatie-aanduiders

Hoe meer informatie-aanduiders, hoe beter. Dat zijn woorden als 'vraag' en 'opmerking'. Die maken de status van de informatie namelijk ineens meer helder. Kijk maar eens naar de volgende zinnen.

Opmerking: we kennen alleen subsidie toe als de aanvrager voldoet aan de genoemde voorwaarden.

Tip: zorg ervoor dat je pas officiële toestemming verleent als de aanvraag ook door Harry Beskens is goedgekeurd.

Zorg er echter voor dat je niet té kortaf bent. Blijf vriendelijk!

In een brief zouden informatie-aanduiders te staccato overkomen. Daar schrijf je voluit: "Graag geef ik je nog de volgende tip."

Opsommingen

Bestaat een zin uit een opsomming? Begin dan met een basisuitspraak. En zet de opsomming er vervolgens onder, door gebruik te maken van opsommings tekens. Een voorbeeld:

Voor het aanvragen van een paspoort hebben wij het volgende van u nodig:

- een kleurenpasfoto;
- een geldig legitimatiebewijs;
- uw huidige paspoort;
- uw persoonlijke gegevens.

Overzichtelijk toch? Bovendien neemt de lezer de informatie op deze manier beter in zich op.

Het slot... wat moet?

In een brief zorg je altijd voor een duidelijke slotlinea. Voor een e-mailbericht is dat eigenlijk niet anders. Dat houdt in dat je:

- de kern of de bedoeling van je bericht nog even samenvat;
- aangeeft welke (re)actie je verwacht;
- aangeeft wanneer en hoe je zelf reageert.

Het verschil met een brief is dat je de afsluiting in een e-mail wel in één zin mag formuleren. De slotzin is belangrijk, die blijft immers langer 'hangen' bij de lezer. Formuleer deze zin positief en neutraal, ook bij een negatieve boodschap. Bij voorkeur eindig je die door een alternatief te bieden, of met een blik op een positievere toekomst. En natuurlijk mag je er wat gevoel in leggen. Als dat tenminste past.

Een voorbeeld van een extern e-mailbericht:

Tot slot

Ik ga er vanuit dat ik hiermee de voorwaarden voor het organiseren van een wielerronde duidelijk heb opgesomd. Heeft u er nog vragen over? Neemt u dan contact met mij op. Mijn directe telefoonnummer is (020) 343 45 45. En digitaal bereikt u mij via a.van.veen@gemeenteamsterdam.nl.

Ik wens u veel plezier!

Een voorbeeld van een intern e-mailbericht:

Zodra ik je aanmelding heb ontvangen, stuur ik je de agenda van de werkgroep Zorgbeleid. Nog vragen? Bel me dan: (020) 343 45 45.

Nog een aantal suggesties voor klantgerichte slotzinnen:

- vanzelfsprekend kunt u met uw vragen hierover terecht bij...
- als u meer informatie wenst, neemt u dan contact op met...
- ik ga er vanuit dat ik uw vraag voldoende heb beantwoord.
- ik wens u alvast veel succes toe!

De ondertekening... hoe hoort het?

Passend bij de doelgroep

Stuur je een e-mail naar een Amsterdammer, een andere gemeente of een zakelijke relatie? Zorg dan voor een korte, professionele ondertekening. Maak voor dit soort externe e-mailberichten zelf een standaard handtekening aan. Bij de gemeente Amsterdam kiezen we voor een heldere ondertekening.

We spreken af dat een handtekening er standaard zo uitziet:

*Mark van de Laar
Adviseur
Programmabureau Dienstverlening
Gemeente Amsterdam
Telefoon (020) 563 45 67
Mobiel (06) 34 23 12 34
Fax (020) 552 27 27*

Stuur je een e-mailbericht naar een collega? Dan is je voor- en eventueel achternaam voldoende.

Oneliner

Je kunt een e-mailbericht optimaal benutten, als een extra ondersteuning van een ander communicatiemiddel. Plaats onderaan je mailbericht bijvoorbeeld eens een oneliner.

Amsterdams ambtenaar en geïnteresseerd in onze digitale nieuwsbrief Dienstverlening? Stuur dan een e-mail naar dienstverlening-join@mailinglist.amsterdam.nl. (voor een opgemaakte nieuwsbrief) of dienstverlening-tekst-join@mailinglist.amsterdam.nl (voor een tekstversie).

En zo zijn er natuurlijk nog veel meer oneliners te bedenken.

3.3.4 De stijl in een e-mail

De stijl van een e-mail komt overeen met de stijl van een brief: verzorgde spreektaal. Intern mag het ietsje anders... lees maar:

Schrijf foutloos en uniform

Je e-mail nog eens lezen voordat je het verzendt? Ja, heel belangrijk. Zet de puntjes op de i. Want juist door de snelheid van dit medium sluipen er taalfouten in de tekst. Jammer, want een lezer ervaart dat al snel als gebrek aan aandacht voor de tekst. En daarmee ook als gebrek aan aandacht voor de hem. Dus neem de tijd!

En laat je niet verleiden je e-mail direct te verzenden.

Intern: korter, maar niet kortaf

Natuurlijk moet je ook intern correct communiceren. Dus in de stijl die we hierboven beschreven hebben. Intern mag je natuurlijk wel iets korter zijn. Behalve dat je waarschijnlijk vaker van de chat-functie gebruik maakt, zal ook je stijl iets verschillen van die in een externe e-mail. Pas echter op dat je niet kortaf wordt.

3.3.5 De formele kant van een e-mail

Eén druk op de knop en je bericht is weg. Gevaarlijk, als we de e-mail als serieus communicatiemiddel naar de Amsterdammer gaan gebruiken. Bouw daarom een paar veiligheidsmaatregelen in en streef naar uniformiteit. Vandaar een aantal afspraken over de technieken die bij het e-mailen komen kijken. Hieronder lees je daar alles over.

Adresseren

Een belangrijke tip: typ het adres pas als laatste. Anders loop je de kans dat je het bericht té snel verstuurt. Bijvoorbeeld zonder bijlage!

Naar een groep

E-mail je naar een groep mensen? Pas dan op voor een zogenaamd 'waterhoofd'. Daarmee bedoel ik dat de ontvangers eerst door een waslijst aan e-mailadressen moeten scrollen voordat ze het bericht kunnen lezen. Of je nu wel of geen groepsnaam gebruikt. En dat geldt ook voor een antwoord (reply) op een e-mail. Zoals het voorbeeld hieronder.

-----Oorspronkelijk bericht-----

Van: Waaijbergen, Ben [mailto:BWaaijbergen@amsterdam.nl]

Verzonden: dinsdag 19 oktober 2004 15:51

Aan: maaieburg@amsterdam.

nl, astridkleurloos@amsterdam.

nl, mariekeversteend@amsterdam.nl,

pimwatervrees@amsterdam.nl,

leozaliger@amsterdam.nl, karinvosje@

amsterdam.nl, benniegoet@amsterdam.nl,

reneteunissen@amsterdam.nl,

fransvrolijk@amsterdam.nl, peterbot@

amsterdam.nl

Onderwerp: RE: 25 november vergadering

Dag Ben,

Bedankt voor de uitnodiging.

Helaas kan ik niet komen. Ik heb namelijk al een andere vergadering gepland staan.

Een waterhoofd is eenvoudig te voorkomen:

Door de bcc-functie te gebruiken. Je vult de adressen of de groepsnaam in bij bcc (blind carbon copy). Je moet natuurlijk wel een adres invullen bij 'aan', anders kun je het bericht niet versturen. Verzin daarom zelf een adres dat de relatie van de ontvangers aanduidt. Bijvoorbeeld: parttimers@gemeenteamsterdam.nl. Maar dan komt de e-mail toch niet aan? Juist, de e-mail naar dit adres krijg je onbesteld terug. Maar alle bcc-geadresseerden hebben het bericht gewoon ontvangen. En zonder waterhoofd!

Of door een groepsnaam aan te maken. Zo ontvangt iedereen een bericht met een overzichtelijk briefhoofd. Bovendien ga je zorgvuldig om met andermans e-mail-adres.

Onderwerp

De onderwerpregel heeft een belangrijke functie. Tussen de tientallen binnengekomen berichten in de mailbox van de ontvanger moet jouw bericht direct duidelijk zijn.

Dus niet: Vergunning

Maar: Verlenen bouwvergunning Annet Boom?

Soms is een informatief onderwerp niet genoeg en wil je de lezer prikkelen. Probeer het dan zo aantrekkelijk mogelijk te formuleren.

Dus niet:

Maar:

Vraag

Wie heeft er zin in een feestje?

Formuleer je onderwerp zo dat de boodschap al direct helder is. Twee voorbeelden van een extern en een intern e-mailbericht.

Extern e-mailbericht: Afwijzing sollicitatie

In plaats van:

RE: Open sollicitatie

Intern e-mailbericht:

15 november

personeelsuitje

In plaats van:

Datum personeelsuitje

Heb je een korte vraag aan een collega? Dan is het soms overbodig om een heel verhaal in een bericht te typen. Zet je vraag of opmerking dan gerust in de onderwerpregel.

Bijvoorbeeld zo:

Heb jij om 13.00 uur tijd om de zaak Van Bem-

mel door te spreken?

Bovendien heb je kans dat de lezer dan sneller reageert. Je begint de omschrijving van je onderwerp overigens altijd met een hoofdletter. Waarom? In de inbox verschijnt het onderwerp als op zichzelf staande zin. Zonder het woord 'Onderwerp'. Daarom begin je met een hoofdletter.

Vind je het lastig om het onderwerp in te vullen? Tip: vul het achteraf in. Dan weet je namelijk precies wat je allemaal in je e-mail hebt behandeld.

Versturen

Voorkom dat je voortijdig je bericht verstuurt. De snelheid van e-mailen is prettig. Maar het brengt tegelijkertijd ook risico's met zich mee. Want hoe vaak komt het niet voor dat je een bijlage vergeet, er nog typfouten in de tekst staan, je antwoord bij nader inzien toch niet helemaal volledig is? Voorkom dit soort slordigheden door:

- het e-mailadres pas als laatste in te vullen;
- het tekstbericht nog eens helemaal door te lezen;
- te controleren of je bijlagen hebt toegevoegd.

Verwijder de e-mailgeschiedenis

Even een binnengekomen e-mail beantwoorden. Erg gemakkelijk. Maar zorg er dan wel voor dat je de lange stukken tekst onder je bericht verwijdert. Anders ziet het er namelijk onoverzichtelijk en gemakzuchtig uit. Tenzij het iets extra's toevoegt natuurlijk. Maar vat dan de relevante punten even samen of neem die informatie over in je nieuwe bericht. Zie het als een vorm van service aan de lezer.

En denk na vóórdat je per e-mail antwoordt: soms is bellen beter!

Bedenk of doorsturen of cc-en wel echt nodig is

Het is een kleine moeite. Maar doe je de ander er ook echt een plezier mee? Stuur een bericht daarom alleen door als het echt noodzakelijk is. Datzelfde geldt voor een cc-tje. Heb je er een goede reden voor? Laat dan aan de hoofdontvanger weten waarom die andere persoon het bericht ook ontvangt.

Benut de mogelijkheden van het e-mailen

Om zeker te weten of je bericht is aangekomen, kun je vragen om een ontvangstbevestiging. En intern zelfs om een leesbevestiging.

Je kunt ook automatisch een bericht laten sturen dat je afwezig bent. Dat is wel zo netjes. Vergeet in het bericht dan niet te vermelden bij wie de lezer wel terecht kan tijdens jouw afwezigheid. En wanneer jijzelf weer bereikbaar bent.

Het is ook mogelijk om een 'houdbaarheidsdatum' aan je bericht te geven. Zo kun je mensen het lezen van achterhaalde berichten besparen. Bijvoorbeeld als je de mededeling doet dat de server tussen 14.00 en 16.00 uur niet werkt. Voor de mensen die het bericht pas na 16.00 uur lezen, is de informatie niet meer relevant. Je kunt er dan voor zorgen dat het bericht automatisch uit hun mailbox verdwijnt.

Deze mogelijkheden vind je onder 'Extra' en vervolgens 'Opties'.

Ontvangen

Voorkom dat je overzicht verliest

Orden je mailbox daarom op klant, bedrijfsnaam of contactpersoon. En zet alle afgehandelde berichten meteen in de juiste map. Zo heb je in je inbox meteen alle berichten waar je nog op moet reageren op een rij.

Voorkom dat je mailbox vol raakt

Schoon je mailbox regelmatig op. Bewaar alleen berichten die archiefwaarde hebben. Want lang niet alle e-mailcorrespondentie bevat informatie die je nog eens terug moet kunnen lezen. En print zo min mogelijk uit, want dat bespaart papier.

Disclaimer

Dat is de tekst die verschijnt onderaan ieder e-mailbericht dat je verstuurt. Zowel in het Nederlands als in het Engels. Is zo'n disclaimer wel nodig? Ja, het is verstandig om te vermelden dat de lezer aan digitaal berichtenverkeer geen rechten kan ontleen. Dat het bericht uitsluitend is bestemd voor de geadresseerde. En dat de informatie vertrouwelijk is.

Maar, kan het ook anders?

Ja, door de tekst van de disclaimer niet onder het bericht te plakken, maar in plaats daarvan als 'link' op te nemen. Als de lezer daar dan op klikt, verschijnt de disclaimer in beeld. Verschil: minder onrust, meer overzicht.

Je afdeling Systeembeheer kan dat regelen, via de mailserver of met een link naar de site van de organisa-

tie waar je werkt.

Tip: Uw persoonlijke handtekening en de disclaimer kunt u standaard instellen in Outlook. Klik in het menu op extra, vervolgens opties en kies dan het tabblad e-mailindeling.

Handige bronnen

Manage your mail, Ton Langenhuijsen, ISBN 9076051127

Woordenlijst van de Nederlandse taal, 'Het Groene Boekje', ISBN 9075566018

Schrijfwijzer, Jan Renkema, ISBN 9012090237

3.4

Klachtenwijzer



3.4.1 Klachtenmanagement in een nieuwe fase

Een belangrijke reden dat klachten nog steeds niet de aandacht krijgen die ze verdienen, is het ontbreken van uniforme richtlijnen hoe je met klachten moet omgaan. De wettelijke termijnen gelden daarbij als basisnorm. Aan de hand van deze norm en de gedragsnormen actief, open en integer, kun je systeem brengen in de behandeling van klachten. Daardoor kun je waardevolle klanteninformatie benutten. Vanuit een praktische strategie en afgesproken communicatielijnen wordt bij iedereen bekend wat zijn/haar rol is bij de behandeling van klachten en wat de doelstellingen zijn.

Als je weet dat hoogstens twee op de vijf ontevreden Amsterdammers hun klacht uiten, betekent dit dat het imago al verslechtert zonder dat daar iets aan gedaan kan worden. Erger wordt het, als je je realiseert dat ontevreden klanten hun ervaringen doorvertellen aan wel acht tot tien anderen.

Tip: maak eenduidige afspraken over de klachtbehandeling.

Inspiratiebron voor management

Voor de tips en de richtlijnen in deze brochure is gebruik gemaakt van de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsmanagement zoals ISO 10002. Behandeling van klachten heeft direct met klanttevredenheid te maken. De normen ondersteunen het INK managementmodel.

In de systematiek van kwaliteitsmanagement zijn directies verantwoordelijk voor een klantgerichte organisatie. Verhoging van de klanttevredenheid is het hoofddoel van het kwaliteitssysteem.

Als je werkt volgens deze methode levert het de volgende voordelen op voor de organisatie en voor de Amsterdammer:

- de burger krijgt toegang tot een open klachtbehandelingsproces, waarbij hij of zij op de hoogte kan blijven van de status van de klacht. Het proces leidt daarbij in ieder geval tot een antwoord.
- organisaties leren om klachten op een consistente en systematische manier op te lossen.

Deze normen bundelen het denken op twee gebieden: kwaliteitsmanagement en het belang van de Amsterdammer. Het uitgangspunt is dat het topmanagement zich richt op klanttevredenheid en continue verbetering. Dat leidt tot verbeterde dienstverlening. En hogere klanttevredenheid gaat bovendien samen met hogere medewerkertevredenheid.

3.4.2 Beginnen bij het begin: wat is nu een klacht?

Dagelijks heb je als medewerker van de gemeente Amsterdam contact met de Amsterdammer: in briefvorm of per e-mail, via de telefoon of aan de balie. De boodschap die een Amsterdammer over wil brengen, kan divers van aard zijn. Het kan gaan om een compliment, een mededeling, een melding, een vraag of een klacht. Het is niet altijd simpel om een klacht van een ander soort melding te onderscheiden.

Als de Amsterdammer de term 'klacht' gebruikt, dan is daar geen misverstand over mogelijk. Lastiger wordt het, als je moet interpreteren dat het om een klacht gaat. Dáár zit bij veel organisaties wel een probleem, omdat daar soms weinig aandacht voor is en er onvoldoende over wordt gesproken.

Met name op telefonisch ontvangen meldingen wordt niet altijd juist gereageerd. Het is verstandig dat je een melding, in geval van twijfel, als klacht beschouwt en op die manier verwerkt. Het missen van een klacht is een ernstige fout. Je kunt beter wat extra werk hebben aan een vermeende klacht, die geen klacht blijkt te zijn, dan dat je een melding negeert die wel als klacht bedoeld is. Ook een anoniem ontvangen klacht kun je in behandeling nemen en zorgen dat dit tot verbetering leidt.

Tip: behandel bij twijfel een melding als klacht

3.4.3 Verschillende loketten

Klachten komen dus op allerlei manieren bij organisaties binnen, en niet altijd rechtstreeks van degene die klaagt. Medewerkers van een organisatie ontvangen klachten tijdens klantcontacten maar ook de Ombudsman of de betreffende wethouder kunnen door de Amsterdammer als ingang worden gekozen. Daarbij geldt dat een klacht die bij het 'verkeerde' loket is ontvangen, naar het juiste loket doorgestuurd moet worden, met schriftelijke melding daarvan aan de indiener.

Via de website www.amsterdam.nl is het mogelijk om, met een digitaal formulier, een klacht in te dienen. Een voorbeeld van dit digitale formulier vind je als bijlage bij dit boekje. Dit heeft het voordeel dat de klacht in een standaardvorm wordt ontvangen, waarmee de afhandeling wordt versneld. In die standaardvorm is bijvoorbeeld ook ruimte voor het geven van tips en het doen van suggesties. Het verdient aanbeveling om een geprinte versie van dát standaardformulier ook te gebruiken als klachtformulier, bijvoorbeeld bij de bezoekersbalie.

Tip: registreer alle klachten, ongeacht op welke manier ze binnenkomen.

Tip: stuur de klacht die op de verkeerde plek is ingediend, met bericht aan de indiener, door naar het juiste loket.

Tip: gebruik (de printversie van) het standaard klachtformulier ook bij de bezoekersbalie.

3.4.4 Een klacht verwerken

De Algemene wet bestuursrecht (Awb) geeft de wettelijke kaders aan. In hoofdstuk 9 van deze wet is geregeld aan welke eisen de verwerking en afhandeling van klachten moet voldoen. De tekst is na te lezen op de minisite Dienstverlening: <http://intranet.amsterdam.nl/dienstverlening>.

Volgens de Awb bevat de klacht:

- gegevens van de klager;
- dagtekening;
- ondertekening; *
- omschrijving van de klacht.

* Ondertekening kan bij klachten die digitaal zijn ingediend zonodig later in de procedure plaatsvinden.

Voorheen werd een klacht niet behandeld als er nog een bezwaar- of beroepsprocedure loopt. Door nieuwe wetgeving kan de Amsterdammer voortaan kiezen. Dat betekent dat de gemeente Amsterdam alle binnenkomende klachten gewoon direct in behandeling neemt. Wel wordt de Amsterdammer gewezen op de mogelijkheid een bezwaar- of beroepschrift in te dienen. Standaard moet een schriftelijke ontvangstbevestiging aan de klager worden gestuurd. Een ontvangstbevestiging kan achterwege blijven indien zeker is dat een klacht op zeer korte termijn, maximaal drie weken, behandeld wordt.

Alle klachten moeten binnen zes weken na ontvangst behandeld zijn. Verlenging van die termijn is mogelijk, maar dat moet je tijdig aan de klager melden. Vermeld daarbij altijd de naam van de contactpersoon (klachtencoördinator) en een telefoonnummer.

Tip: zorg voor complete berichtgeving aan de klager

Eerst:

- ontvangstbevestiging;
- reden van vertraging bij afhandeling;

Vervolgens ook:

- duidelijkheid over het al dan niet 'horen' van de klager;

- informatie over eventuele vervolgcacties;
- informatie over alternatieven.

3.4.5 Zicht houden op de voortgang van de afhandeling

Er is veel variatie in de manier waarop klachten binnenkomen. Daarom is het voor iedere organisatie verstandig om een klachtencoördinator aan te wijzen. Alle klachten worden voorgelegd aan deze coördinator, die ze in eerste instantie beoordeelt om te bepalen of direct actie ondernomen moet worden. In alle gevallen is zijn/haar rol: bewaken dat klachten tijdig, volledig en zorgvuldig worden afgehandeld, eventueel na een gesprek met de klager en, indien van toepassing, degene waarover geklaagd wordt.

De klachtencoördinator kan tevens een rol vervullen bij het zowel taalkundig als inhoudelijk toetsen van de antwoorden. Daarbij wordt aandacht besteed aan volledigheid, maar ook de toonzetting. De definitieve antwoordbrief wordt **altijd** getekend door de eindverantwoordelijke leidinggevende of, als de klacht op die leidinggevende betrekking heeft, de portefeuillehouder.

De klachtencoördinator zorgt voor de periodieke interne rapportages. Het is aan te raden om deze te koppelen aan de gebruikelijke systematiek van planning & control (P&C). Op die manier wordt gewaarborgd dat er ook in het managementteam regelmatig aandacht is voor dit onderwerp.

Het is verstandig om in die klachtenrapportages de door de gemeentelijke Ombudsman gehanteerde termen: adequaat, behoorlijk en niet behoorlijk te hanteren. Toets (de onderdelen van) de klacht aan de genoemde criteria en pas in de conclusie deze termen toe.

Tip: zorg voor een heldere taakomschrijving van de klachtencoördinator en zorg dat alle medewerkers van die rol en het belang op de hoogte zijn.

Tip: laat de klachtencoördinator alle antwoordbrieven in concept beoordelen op volledigheid en toonzetting.

Tip: breng de klachtenrapportage, inclusief een analyse, onder in de systematiek van P&C.

Tip: hanteer de termen adequaat, behoorlijk en niet behoorlijk.

3.4.6 De stappen bij het omgaan met telefonische klachten

Eerst de klager, dan de klacht...

Onder een klacht verstaan we iedere uiting van ongenoegen. Om goed met klachten om te kunnen gaan, is het van belang je te verplaatsen in de positie van de klager. Of denk je een situatie in waarin je zelf een klacht had. Bellers met klachten voelen zich machteloos en vinden dat hen onrecht is aangedaan. Hierdoor reageren zij vaak emotioneel. Dit vraagt om een professionele reactie van jou om deze emotionele beller te kalmeren.

Zorg voor goede vastlegging. Dat kan op eenvoudige wijze door gebruik te maken van het klachtenformulier op de website www.amsterdam.nl. Je kunt dan de klacht direct noteren en garanderen dat deze bij de klachtencoördinator terechtkomt.

Laat de klant (indien nodig) uitrazen

Geef de klager direct in het begin de gelegenheid om zijn ergernis te uiten. Door actief te luisteren kan de ander stoom afblazen. Hoor de beller aan, stel vragen als je iets niet duidelijk is. Vraag door tot de klager alle stoom heeft kunnen afblazen. Geef tussendoor geen commentaar.

Toon begrip, neem de klant serieus

Begin je verhaal door begrip te tonen. Hierdoor voelt de beller dat je hem serieus neemt. Dit heeft een kalmerend effect en de beller is nu in staat om naar inhoudelijke vragen te luisteren.

Benoem de klacht

Door in de vragende vorm samen te vatten, wordt het steeds duidelijker waar het precies over gaat. Herhaal de uiteindelijke klacht zo, dat de klager zegt: "Ja, dat bedoel ik." Verander de klacht in een vraag die de klager eigenlijk stelt, zoals:

"Als ik u goed begrijp, vindt u het minder erg dat uw afspraak verkeerd is doorgegeven, maar wilt u vooral een redelijke behandeling aan het loket. Klopt dat? Gaat het u daar inderdaad om?"

Verontschuldigen

Als nog niet duidelijk is waar de oorzaak van het probleem ligt, reageer dan in de trant van: "Ik vind het vervelend om te horen dat dit zo gelopen is, mevrouw ...". Bied verontschuldigen op dat moment alleen aan als je al zeker weet dat de schuld bij de organisatie ligt.

Bied alternatieven die tot oplossingen leiden

"Zullen we kijken op welke manier we dit zo goed mogelijk kunnen organiseren? Ik heb twee mogelijke

oplossingen voor u. De eerste is ... en die houdt in ... en dan heeft u ... (resultaat van deze optie benoemen). De tweede mogelijkheid is ... en dan heeft u ... (resultaat hiervan benoemen)".

Kies met de klant samen de oplossing

De klant moet achter de keuze voor de oplossing staan. "Als ik het volgens voorstel 1 in gang zet, kunt u daarmee akkoord gaan?".

Maak een concrete afspraak

Vat de afspraak samen door aan te geven wát je gaat bieden en wíe de behandeling op zich neemt. De afspraak is concreet wanneer voor beiden duidelijk is wie precies wat gaat doen. Verder moet in de afspraak zo meetbaar mogelijk vastgelegd worden wanneer de oplossing gereed is.

Dus niet

Daar bellen we u dan zo snel mogelijk over op, maar

Dat laat ik u uiterlijk volgende week donderdag telefonisch weten.

Zeg alleen oplossingen toe als je weet dat ze realiseerbaar zijn.

Zorg ervoor dat de afspraak nagekomen wordt!

3.4.7 Klacht behandeld ... en dan?

Bij de behandeling van klachten is het wenselijk om ook altijd te kijken naar de mogelijkheid om herhaling te voorkomen en misstanden structureel op te lossen. In die zin kunnen klachten van enorme waarde zijn voor een organisatie.

Onduidelijkheid in de communicatie, door het gebruik van niet voor iedereen herkenbare termen, is bijvoorbeeld betrekkelijk eenvoudig te verhelpen. Maar ook als de vervolgactie niet zo eenvoudig is, levert een structurele verbetering naar aanleiding van een klacht, uiteindelijk voor alle betrokkenen winst op.

De klachtencoördinator kan een extra waardevolle bijdrage leveren door de klachten, en de afhandeling daarvan, zorgvuldig te analyseren, en over vervolgacties te adviseren.

Waar dat direct kan, is het zinvol om de klager in de antwoordbrief ook te informeren over het resultaat van zijn klacht. Of over acties naar aanleiding van zijn suggestie of tip.

Tip: maak regelmatig een analyse van afgehandelde klachten en realiseer structurele oplossingen.

3.4.8 Klachtenprocedure en -formulier

Voor de gemeente Amsterdam is een basismodel klachtenprocedure beschikbaar, deze tekst is te downloaden via <http://intranet.amsterdam.nl/dienstverlening>.

Via de website www.amsterdam.nl is het mogelijk om, met een digitaal formulier, een klacht in te dienen. De klachtencoördinatoren ontvangen de voor hun organisatie bestemde klachten automatisch in hun mailbox.

Tip: gebruik bij voorkeur één type klachtenformulier.

Tip: bied op het klachtenformulier ook de gelegenheid om suggesties te doen voor een oplossing en om tips te geven voor structurele verbeteringen.

3.4.9 De rol van de gemeentelijke Ombudsman

De gemeentelijke Ombudsman ontvangt klachten van Amsterdammers. Vaak komen klachten pas na een ander traject binnen de gemeente bij de Ombudsman terecht, maar een klacht kan ook zonder (ambtelijk) voortraject aan de Ombudsman worden voorgelegd. De Ombudsman onderzoekt de klacht en beoordeelt of deze gegrond is, en vervolgens schrijft de Ombudsman een advies. Alle organisatieonderdelen zijn verplicht medewerking te verlenen en inlichtingen te verstrekken aan de gemeentelijke Ombudsman. De Ombudsman staat onafhankelijk ten opzichte van enig bestuursorgaan en is gebonden aan strikte vertrouwelijkheid.

Wat doet de gemeentelijke Ombudsman?

- onderzoekt klachten over de wijze waarop een gemeentelijk onderdeel zich heeft gedragen.
- beoordeelt of een gemeentelijk onderdeel zich al dan niet behoorlijk heeft gedragen.

- doet aanbevelingen voor het voorkomen (of herstellen) van de gevolgen van onbehoorlijk gedrag, zoals het heroverwegen van genomen besluiten.
- brengt adviezen uit aan het betrokken en/of bevoegde gemeentelijk onderdeel over maatregelen die herhaling kunnen voorkomen.
- wijst een klager op de toepasselijke regeling als hij een beroep kan doen op een afzonderlijke klachtenregeling van het desbetreffende bestuursorgaan of een wettelijke voorziening. De Ombudsman is niet verplicht, en in sommige gevallen niet bevoegd, om onderzoek te doen als de klager nog een bezwaarprocedure kan doorlopen of als zo'n procedure op dat moment loopt.

Behandeling van de verslagen van de gemeentelijke Ombudsman

De afzonderlijke rapporten van de gemeentelijke Ombudsman worden besproken in het betreffende organisatiedeel binnen de gemeente. Rapporten over gedragingen worden bewaard in het personeelsdossier en in het dossier van de klager.

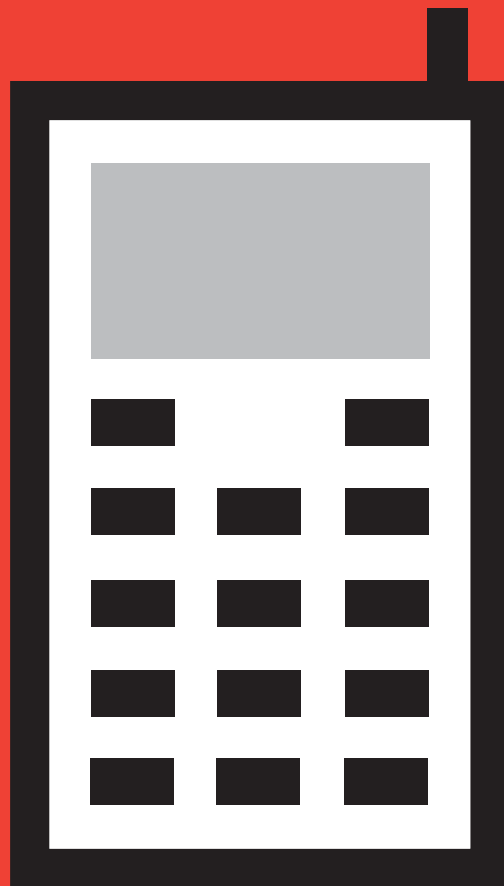
Daarnaast brengt de gemeentelijke Ombudsman een uitgebreid jaarverslag uit. Daarin zijn de belangrijkste bevindingen en tal van voorbeelden terug te vinden. Voor alle onderdelen zijn ook waardevolle adviezen voor de toekomst vermeld. De adviezen van de Ombudsman worden behandeld in het eigen werkoverleg van de betreffende organisatie.

Het jaarverslag wordt in alle raadscommissies behandeld. Aan de organisatieonderdelen wordt gevraagd de adviezen en suggesties over te nemen.

Tip: zorg intern voor regelmatige aandacht voor de adviezen van de gemeentelijke Ombudsman. De Amsterdammer én organisatie hebben daar voordeel van!

3.5

Belwijzer



3.5.1 Inleiding

De eerste kennismaking met de gemeente Amsterdam vindt vaak telefonisch plaats. Een belangrijk aandachtspunt bij deze kennismaking is de wijze waarop de gemeente Amsterdam de klant te woord staat via de telefoon. Een adequate telefonische presentatie en persoonlijke benadering van Amsterdammers zegt veel over het imago en de klantgerichtheid die de gemeente Amsterdam daarmee laat zien. Het gaat daarbij niet alleen om een zakelijke, correcte presentatie, maar ook om de manier waarop de cultuur van de organisatie wordt uitgedragen. Bewust omgaan met de telefoon, luistervaardigheden en de wijze waarop een telefoongesprek in eigen hand wordt gehouden, zijn aspecten die in deze paragraaf aan de orde komen.

In Hoofdstuk 1 zijn de kernwaarden actief, open en integer vertaald naar de praktijk.

3.5.2 Communicatie

Een gesprek gebaseerd op aannames is drijfzand, een gesprek gebaseerd op feiten zorgt voor duidelijkheid.

Waarnemingen vormen een belangrijke schakel in telefoongesprekken. Dit geldt vooral in het begin van gesprekken. Als je selectief waarneemt, kun je daarmee informatie verkeerd interpreteren. Aannames en vooroordelen spelen hier een grote rol, waardoor voorbarige conclusies tot stand komen. Het is de kunst de relevante feiten naar boven te krijgen in een telefoongesprek. Hoe je je tijdens een telefoongesprek een beeld vormt, hangt af van veel factoren. Enkele belangrijke factoren zijn:

- de aandacht die je hebt voor Amsterdammers in zijn algemeenheid, en de interesse voor het onderwerp van gesprek.
- je verwachtingen ten aanzien van de beller.
- je ervaringen in het verleden met bepaalde soorten vragen, klachten en klantgroepen.
- de kennis die je hebt over het onderwerp waar de klant over vraagt.
- je fysieke situatie op het moment dat het gesprek plaatsvindt.

Het is van belang dat je je realiseert dat ook jij niet aan aannames en vooroordelen ontsnapt. Des te belangrijker is het hoe je hier in je telefoongesprekken mee omgaat. Wanneer je je ervan bewust bent en je eigen conclusie toetst bij de beller, voorkom je een verkeerde beeldvorming. Bijvoorbeeld: "Begrijp ik het goed dat ...?".

Gespreksstructuur

De structuur

Om je gesprek duidelijkheid en openheid te geven, is het belangrijk dat je je gesprek helder structureert. Hierdoor merkt de beller meteen wat je van hem verwacht en wat je voor hem kunt doen. De structuur van een gesprek valt uiteen in vier fasen:

Aannemen

In deze fase zet je de toon van het gesprek. Je stelt jezelf voor, biedt hulp aan en luistert naar de vraag van de beller. Het is handig als je in deze fase de naam van de beller noteert, dan kun je hem later in het gesprek gebruiken.

Analyseren

In deze fase onderzoek je de probleemstelling/behoefte van de beller. Als de beller een complexe vraag heeft is het raadzaam om eerst de vraag nog eens samen te vatten, zodat je zeker weet dat je het goed begrepen hebt. Daarna begin je met de analyse van de vraagstelling. Dit doe je door gebruik te maken van LSD (zie paragraaf 3.5.4).

Antwoorden

In deze fase geef je de beller de juiste informatie. Wanneer je de informatie niet zelf hebt, verwijst of verbind je de beller door naar de juiste persoon. Soms is het mogelijk om extra informatie te geven zodat de beller in een later stadium niet weer met een vraag zit. Doe dit als je kan, want hierdoor verleen je extra service en in veel gevallen voorkom je dat de beller terugbelt met een volgende vraag.

Afsluiten

In deze fase rond je het gesprek af. Eerst herhaal je concreet de gemaakte afspraak of het advies. Daarna informeer je of de beller tevreden is met het antwoord of je biedt extra hulp aan.

Is dit een duidelijk antwoord op uw vraag? of Heeft u nog andere vragen?

Door de tevredenheid van de beller te controleren laat je duidelijk merken dat je er bent om de Amsterdammer verder te helpen. In een telefoongesprek is dit een van de sterkste manieren om je dienstverlenende instelling te laten blijken. Hierna sluit je het gesprek af met een goedemorgen/goedemiddag en de naam van de beller.

3.5.3 Telefoonvaardigheden

Telefonische bereikbaarheid

Als je de telefoon niet opneemt komt de beller weer bij een medewerker van de centrale terecht, die gaat weer opnieuw proberen, kan weer niemand vinden etc. Dit kan bij de beller irritatie veroorzaken. En het past ook niet bij een dienstverlenende organisatie. Uitgangspunten voor een ideale telefonische bereikbaarheid zijn: er is altijd iemand te spreken en er is een minimum aan terugval en doorverbindingen. Aandachtspunten telefonische bereikbaarheid:

- de maximale wachttijd bedraagt 25 seconden, dat betekent dat de telefoon maximaal 4 keer mag overgaan.
- in het bestuursakkoord 2003-2006 is vastgelegd dat de gemeente Amsterdam tenminste 90% van de oproepen aanneemt. Als je niet kunt opnemen, zorg je ervoor dat je toestel doorgeschakeld is naar iemand anders (secretariaat of contactpersoon van de afdeling) die de persoon verder kan helpen of een boodschap kan aannemen. Is dit niet mogelijk dan schakel je door naar de voicemail service. Secretariaten en contactpersonen zorgen ervoor dat naar hen doorgeschakelde gesprekken altijd beantwoord worden. Gesprekken die niet doorgeschakeld zijn, worden door collega's beantwoord.
- in geval van terugvalverkeer of doorverbinden kun je maximaal twee keer doorverbinden.
- een externe lijn neem je op met: "Goedemorgen-/middag", naam dienst of stadsdeel, de sector- of afdelingsnaam en/of eigennaam. Een interne lijn neem je op met: de sector- of afdelingsnaam en/of eigennaam.
- als de beller uitkomt bij een secretariaat, contactpersoon of voicemail en een verzoek tot terugbellen achterlaat, dan honoreer je dit verzoek binnen 1 werkdag. Wanneer dit om wat voor reden niet mogelijk is, informeer je de beller hierover en laat je weten op welke termijn hij of zij wel bericht ontvangt.
- als het noodzakelijk is een beller in de wacht te zetten, bedraagt de maximale duur 30 seconden.

Telefoonetiquette

In de wacht zetten

- vraag aan de beller of hij even wil wachten en leg uit waarom. Neem het gesprek terug en bedank hem voor het wachten, als je de naam van de beller weet kun je die nu gebruiken.

Meneer Van Houten, bedankt voor het wachten.....

Doorverbinden

- vraag naar de naam van de beller en de reden van het gesprek. Vertel daarna met wie (naam en afdeling) je hem gaat doorverbinden.
- neem contact op met de interne medewerker en breng die zo goed mogelijk op de hoogte van de situatie van de beller. Zo voorkom je dat de beller een tweede keer zijn verhaal moet vertellen.
- verbind de beller door naar de interne medewerker.
- wanneer je iets moet opzoeken of navragen leg dan niet de hoorn zomaar neer. Vertel de beller altijd de reden en maak gebruik van de wachtstand. Daarmee voorkom je dat de beller allerlei opmerkingen en gespreksflarden opvangt die irrelevant zijn.
- duurt het opzoeken of navragen lang of denk je dat de telefoonlijn te lang bezet blijft, vraag dan of je de beller mag terugbellen. Vertel wat je gaat doen en maak een concrete afspraak over wanneer je de beller terugbelt.
- geef de naam en het telefoonnummer van de beller door aan de collega voor wie je een gesprek aannam en meld dit aan de beller zodat die weet door wie hij teruggebeld wordt.
- ken de organisatie, je collega's en het werk dat ze doen. Gebruik inter- en intranet van de dienst/het stadsdeel.
- geef duidelijke informatie over de stappen die je gaat nemen en geef aan wanneer je dat gaat doen. Zeg wat je doet.
- kom altijd gemaakte afspraken na. Als je de afspraak niet kan nakomen, laat je dat op tijd weten en je vertelt waarom niet. Doe wat je zegt.
- gelach en gepraat op de achtergrond wekken een onprofessionele indruk. Zeker als je een probleem uitlegt of oplost. Drinken, eten of roken doe je tijdens een telefoongesprek ook niet. Hoe lekker het achtergrondmuziekje ook mag klinken, de radio kan beter uit.

Concreet zijn

Je bent concreet wanneer voor beiden duidelijk is wie precies wat gaat doen en wanneer. Als het om een afspraak gaat dan moet je die zo meetbaar mogelijk vastleggen. Dus niet:

In de loop van volgende week wordt dat geregeld.

maar:

Ik bel u dinsdagmorgen om 10 uur op met het antwoord.

Zeg alleen oplossingen toe waarvan je weet dat ze realiseerbaar zijn.

Stemgebruik

Je gesprekspartner ziet jou niet en maakt daardoor in gedachten een beeld van je op basis van jouw stem. Als je wilt dat dat beeld lijkt op de ongeïnteresseerde en verveelde ambtenaar, praat dan snel, veel en monotoon. Als je wilt overkomen als een volwaardige gesprekspartner, die er is om de beller verder te helpen, kies dan bewust voor:

praten met een glimlach

- een goed volume, zodat je goed verstaanbaar bent.
- een rustig spreektempo, zodat je enthousiast, aandachtig of ontspannen klinkt, afhankelijk van de situatie.
- een duidelijke articulatie een gevarieerde intonatie van je stem. Warme en vriendelijke/behulpzame intonatie. Traag en monotoon kan verveeld overkomen. Hoge stemtoon en snelle manier van spreken die hortend klinkt, kan nerveus klinken.
- een goed gebruik van pauzes. Geef niet teveel informatie in een keer, geef de beller de kans om de informatie te verwerken. Maak de pauze natuurlijk niet zo lang dat de beller je vraagt: "Hallo, bent u daar nog?".

Vermijd stopwoorden

Het gebruik van stopwoorden leidt de beller af van het onderwerp van het gesprek. Bij veel gebruik van stopwoorden loop je het risico dat de beller het aantal stopwoorden gaat tellen en niet meer weet wat je nu eigenlijk gezegd hebt.

*Niet tutoyeren
Kort en bondig
Zo dus.
Pas je taalgebruik aan*

Woordgebruik

Met het juiste woordgebruik kun je tot uiting brengen dat je de beller zo goed mogelijk wilt helpen. Dit kun je doen door het gebruik van actieve werkwoorden. Met de actieve vorm leg je meer nadruk op de persoon die de handeling uitvoert. De lijdende vorm is een kenmerk van onpersoonlijke en saaie taal, omdat de handelende persoon naar de achtergrond of buiten beeld verdwijnt.

*U wordt teruggebeld
Ik bel u om 11 uur terug*

Tegenwoordige tijd

*Wat was uw naam ook al weer?
Kunt u uw naam nog eens herhalen?*

Positief taalgebruik

*Ik weet het niet, u moet niet bij mij zijn
Ik ga het nu voor u opzoeken*

Vermijd jargon en gebruik 'mentsentaal'

*PIGA is gecrasht
Ik zoek de gegevens op en bel u binnen 10 minuten terug.*

Vermijd verkleinwoorden

*Momentje,...
Heeft u een ogenblik?*

Vermijd twijfeltaal

*In principe zou hij dat voor u in orde kunnen maken.
Hij stuurt u morgenochtend de aanvraag toe.*

3.5.4 Luisteren, samenvatten, doorvragen

De kern van het voeren van een goed gesprek is 'LSD'. LSD staat voor luisteren, samenvatten en doorvragen. Wanneer je de vraag of het probleem van de beller zo helder mogelijk wilt krijgen, kun je door een combinatie van actief luisteren, af en toe samenvatten en de juiste vragen stellen snel tot de kern van de zaak komen. Hieronder komen de verschillende elementen van LSD aan de orde.

Luisteren

Luisteren lijkt een passieve bezigheid, maar goed luisteren is dat juist niet. Een mens kan ± 400 woorden per minuut verwerken. Bij een normaal spreektempo gebruikt iemand ± 150 woorden per minuut. Dat betekent dat je de resterende ruimte kunt gebruiken om de beller te begrijpen en bijvoorbeeld te herhalen wat hij zegt.

Luisteren is actief reageren op je gesprekspartner. Dat betekent dat je jezelf inleeft in de ander zodat de ander merkt dat je luistert. Hoe laat je actief luistergedrag zien:

- stimuleer door het maken van luistergeluiden: "ja", "humhum", "ga verder", "en toen?";
- luister open, vaak menen we al te weten wat de ander wil zeggen;
- maak gebruik van stiltes;
- val de gesprekspartner niet in de rede, tenzij hij/zij het doel van het gesprek uit het oog verliest;
- stel vragen ter verduidelijking;
- toon begrip;
- luister niet alleen naar het 'wat', maar ook naar het 'hoe';
- vraag door op vage, abstracte taal en onduidelijkheden: "Kunt u daar een voorbeeld van geven?";
- geef regelmatig samenvattingen en maak aantekeningen.

Samenvatten

Luisteren aan de telefoon is onlosmakelijk verbonden met samenvatten. Toch zijn er maar weinig mensen die dit uit zichzelf doen. En dat terwijl samenvatten juist zo'n krachtig middel is om goed met elkaar in gesprek te blijven.

Functies van samenvatten

Interesse tonen

Wanneer je met enige regelmaat van je gesprekspartner hoort dat hij je blijkbaar goed heeft begrepen, kun je daaraan merken dat hij aandachtig naar je luistert. Een correcte samenvatting is dan een blijk van actief luistergedrag.

Controleren

Een samenvatting geef je niet alleen voor de ander, het is ook voor jezelf een middel om na te gaan of je het verhaal echt begrepen hebt.

Ordering brengen in een gesprek

Regelmatig samenvatten van de kern van het verhaal zorgt ervoor dat de hoofd- en bijzaken gescheiden worden. Van een dergelijke samenvatting gaat een zekere sturing uit; je zet jouw gesprekspartner hiermee weer op het juiste spoor.

Rust scheppen

Een samenvatting brengt rust in het gesprek. De gesprekspartner krijgt tijd om even op adem te komen en na te gaan hoe hij het gesprek wil vervolgen.

Vormen van samenvatten

Samenvatten

Samenvatten kunnen we omschrijven als "een beknopte weergave van een gedeelte van het gesprek". Bij samenvattingen probeer je de rode draad die door het gesprek loopt, weer te geven; je probeert steeds de kern van het besprokene eruit te lichten. Een samenvatting begin je vaak met: "Dus samengevat ..." of "Wat ik tot nu toe begrepen heb, is ...". Daarmee maak je duidelijk dat wat je nu gaat zeggen als een samenvatting moet worden opgevat.

Herhalen

Hiervan is sprake als je een gedeelte van wat de ander heeft gezegd, letterlijk herhaalt. Iemand heeft bijvoorbeeld een heel verhaal gehouden en eindigt met: "...en ik ben het goed zat!" en je herhaalt "...en u bent het goed zat!".

Soms is dat voldoende om de ander aan de praat te houden. Wanneer dit een paar keer achter elkaar gebeurt, wordt het echter al snel irritant; in dat geval spreken we van 'papegaaien'.

Aandachtspunten bij het samenvatten

- vat beknopt, maar wel volledig samen;
- een samenvatting kan natuurlijk nooit langer zijn dat datgene wat wordt samengevat;
- een samenvatting bevat wel alle hoofdzaken en hun onderlinge verband;
- vat in eigen woorden samen. Om het papegaai-effect te voorkomen, kun je het beste samenvatten in je eigen woorden. Let er wel op dat je woordgebruik begrijpelijk is (bijvoorbeeld in gesprekken met Amsterdammers die geen vloeiend Nederlands spreken);
- voorkom dat je beoordeelt, waardeert of concludeert. Een samenvatting volgt het gesprek; je voegt er geen nieuwe elementen aan toe. Doe je dat wel, dan ben je niet aan het samenvatten, maar gebruik je het verhaal van de ander om met je eigen mening naar voren te komen. En dat is nu juist niet de bedoeling. Uitdrukkingen als "Ik vind dat u er maar negatief tegenaan kijkt!" of "U bent het er dus mee eens, dat..." zijn geen samenvattingen;
- ga na of je samenvatting klopt. Zeker in spannende of belangrijke situaties is het zinvol om na te gaan of je samenvatting klopt. Dan kun je er gemakkelijk aan toevoegen: "Klopt dat?" of "Heb ik dat zo goed begrepen?".

Doorvragen

Vragen stellen

Om de beller beter te begrijpen of om hem beter te kunnen helpen, hebben wij vaak meer informatie nodig. Het verzamelen van allerlei feiten en gegevens doen we door het stellen van verschillende soorten vragen. Door vragen te stellen houdt je de leiding in het gesprek, toon je belangstelling voor je gesprekspartner, krijg je relevante informatie en houd je je gesprekspartner betrokken. Een bewuste keuze van de soort vraag is een belangrijke vaardigheid in het gesprek. Daarom gaan we hieronder in op een aantal soorten vragen.

Open vragen

Om iemand aan de praat te krijgen over een bepaald onderwerp, zodat we meer informatie krijgen over zijn mening of wensen op dat gebied, stellen we "open" vragen. Deze vragen vermijden een ja- of nee-antwoord of zeer beknopte antwoorden. Het gaat hier vooral om de W- en H-vragen: waarom, wanneer, wie, wat, waar, waarmee, waardoor, waarover, ...en hoe, hoeveel, hoe ver, hoe lang, ...

Wat is volgens u de oorzaak?

Hoe ziet die woning er precies uit?

Een open vraag is een vraag, waarvan het antwoord geheel open is. Er kan van alles op geantwoord worden, en het antwoord is in de regel uitgebreid. Door er richting aan te geven kun je het antwoord wat begrenzen.

Wat wenst u?

Is erg breed en levert waarschijnlijk een niet realistisch of ongenueanceerd antwoord op.

Beter is:

Wat is met name belangrijk voor u?

Gesloten vragen

Gesloten vragen zijn vragen die een duidelijke bevestiging of ontkenning geven. Ze beginnen met een werkwoord:

Heeft u onze brief ontvangen?

Bent u de verantwoordelijke?

3.6

Leidinggeven

In theorie is de praktijk helemaal niet zo lastig!

3.6.1 De missie van de leidinggevende in de dienstverlening

De dienstverlening heeft praktische kanten, zoals in de voorgaande paragrafen uit dit hoofdstuk naar voren kwam. Om al deze aspecten van dienstverlening mogelijk te maken, is goed leidinggeven van groot belang. De essenties van goede dienstverlening voor leidinggevendenden komen in deze paragraaf aan de orde. Abstracte begrippen in relatie tot dienstverlening passeren de revue, maar ook is er aandacht voor concrete producten, tips en suggesties voor de dagelijkse praktijk. En er is een hartstochtelijk pleidooi om te doen. Het geheel is bedoeld als basis, een vertrekpunt. Voor wie meer wil, is een lijst met inspiratiebronnen opgenomen. Van harte aanbevolen!

De leidinggevende in dienstverlening zorgt voor:

- doelmatige organisatie van de dienstverleningsprocessen;
- beschikbaarheid van middelen die de medewerkers nodig hebben om het goed te doen;
- begeleiding en coaching van medewerkers, met als hoofddoel: een optimale klanttevredenheid.

De leidinggevende in dienstverlening past de kernwaarden actief, open en integer toe, en is daarbij klantgericht en representatief.

Tip: zoek aansluiting bij samenvattende motto's die binnen de gemeente al gebruikt worden zoals:

*Burger Koning!
Alleen het resultaat telt
De klant centraal
Van een 6 naar een 7,5*

Eerder kwam de Stijl van Amsterdam al ter sprake. Als leidinggevende is het je taak om deze visie voor medewerkers duidelijk te maken. Zorg er voor dat je de visie zowel abstract als met concrete voorbeelden kan vertellen. Waar wordt de visie zichtbaar en hoe werkt hij uit? Dat zijn de vragen die je moet kunnen beantwoorden.

Tip: op <http://intranet.amsterdam.nl/dienstverlening> vind je projectplannen en voorbeelden van te gebruiken formuleringen.

3.6.2 Normen

De basisnormen voor dienstverlening zijn in 2003 vastgelegd in het bestuursakkoord. Zij gelden voor alle stadsdelen en stedelijke diensten tot en met 2006. Deze basisnormen zijn te zien als het absolute minimum. Door actieve publicatie van de normen wordt voor de Amsterdamer duidelijk wat verwacht kan worden. Door de normen aan te scherpen en er op aanspreekbaar te willen zijn, zullen die normen minder vrijblijvend overkomen.

Algemene termijnen, wettelijke kaders

Wettelijke kaders en regelgeving zijn bepalend voor alle dienstverlening. De privacy van Amsterdammers wordt gewaarborgd door het toepassen van de 'Privacyverklaring gemeente Amsterdam'.

Medewerkers van de gemeente Amsterdam tonen respect voor de Amsterdamer als 'klant' van de gemeentelijke dienstverlening. De gemeente Amsterdam vraagt omgekeerd van de Amsterdamer respect voor haar medewerkers.

De gemeente Amsterdam hanteert de wettelijke termijnen als minimumniveau voor alle dienstverlening. Waar geen wettelijke termijnen gelden, wordt conform de vergelijkbare termijnen van de Algemene wet bestuursrecht gehandeld. In aanvulling hierop gelden de volgende concrete normen:

Communicatie en klanttevredenheid

Betrouwbaarheid: De kwaliteitsnormen publiceren wij. Amsterdammers kunnen ons op naleving van deze normen aanspreken. Stadsdelen en diensten kunnen eigen aanvullende of scherpere normen hanteren.

Amsterdammers informeren wij vooraf over wijzigingen die voor hen van belang zijn.

De klanttevredenheid wordt periodiek gemeten door het toepassen van de 'Amsterdamse dienstverleningsmonitor' en afgestemd met de 'Burgermonitor'. Alle stadsdelen doen hieraan mee. De centrale stad doet de regie. De uitvoering van beide monitoren wordt jaarlijks afgewisseld.

De resultaten van de 'Dienstverleningsmonitor' worden opgenomen in het 'Burger- en Sociaaljaarsverslag'.

Baliecontacten (alle publieksloketten)

Snelheid: de wachttijd aan een balie is gemiddeld korter dan 20 minuten. Tenminste 90% van de bezoekers wordt binnen de normtijd geholpen.

Vraaggerichtheid en toegankelijkheid: alle belangrijke baliediensten, te weten Burgerzaken, vergunningen, inzage en informatie, zijn tenminste twee uur per werkdag tegelijkertijd voor Amsterdammers geopend.

Alternatief a:

Vraaggerichtheid en toegankelijkheid: alle belangrijke baliediensten, te weten Burgerzaken, vergunningen, inzage en informatie, zijn gelijktijdig open voor informatieverstrekking.

Alternatief b:

Vraaggerichtheid en toegankelijkheid: alle belangrijke baliediensten, te weten Burgerzaken, vergunningen, inzage en informatie, zijn gelijktijdig open voor zowel informatieverstrekking als voor transactiediensten (van de verstrekking van uittreksels tot en met vergunningverlening voor verbouwingen).

Telefonie

Toegankelijkheid: de telefonische bereikbaarheid bedraagt tenminste 90%. Binnen maximaal 2 keer doorschakelen is een gesprek bij een behandelend ambtenaar, of is er een afspraak gemaakt.

Snelheid: van de telefonische oproepen nemen wij 80% binnen 25 seconden op.

Call centers - facultatief

Een aantal diensten en stadsdelen heeft een call center voor het beantwoorden van telefonische vragen. Deze call centers hanteren een specifieke aanvullende norm:

Vraaggerichtheid en toegankelijkheid: Van de telefonische gesprekken wordt tenminste 75% door een medewerker van het call center afgehandeld.

Correspondentie en e-mail

Snelheid en betrouwbaarheid: zenders van brieven en e-mailberichten waarop een inhoudelijke reactie gegeven dient te worden, ontvangen altijd binnen 1 week een ontvangstbevestiging.

Transparantie: alle schriftelijke en elektronische contacten worden gearchiveerd conform de Archiefwet.

Snelheid: de behandeltermijn voor schriftelijke correspondentie is 6 weken. Indien hiervan wordt afgeweken ontvangt de zender daar bericht van.

Klachten

Transparantie en toegankelijkheid: er is een vastgestelde klachtenprocedure met een klachtenformulier. Men

kan schriftelijk, telefonisch, aan de balie en via internet een klacht indienen.

Snelheid en betrouwbaarheid: alle binnengekomen klachten worden binnen zes weken afgehandeld.

Meldingen openbare ruimte

Snelheid: 80% van de meldingen met betrekking tot de openbare ruimte worden binnen twee werkdagen afgehandeld.

Toegankelijkheid: er is een procedure voor afhandeling via balie, telefoon en internet. De procedure wordt in alle gangbare media gepubliceerd en is ook te vinden op de gemeentelijke website: www.amsterdam.nl.

Doen: zorg voor goede periodieke rapportage met cijfers.

Tip: zie rapportage als een uitstekend middel om te laten zien wat je doet en wat de toegevoegde waarde is voor de organisatie, laat het bijvoorbeeld zien op een groot bord.

Doen: vier wat goed gaat, spreek elkaar aan op wat nog niet goed gaat.

3.6.3 Dienstverlening op de agenda

Dienstverlening staat al behoorlijk goed op de agenda. Bestuurlijk in de vorm van het bestuursakkoord en de periodieke agendering in het overleg van portefeuillehouders. Ambtelijk door de vele projecten die er lopen en de aandacht in conferenties, uitwisselingen en werkgroepen.

Dienstverlening op de agenda krijgen en houden kan op meerdere manieren.

Voorbeelden:

- onderzoek de toegankelijkheid: kan de Amsterdamer op eenvoudige wijze een product verkrijgen?;
- voer een monitor uit: is de kwaliteit van de dienstverlening in orde?;
- hoe verhoudt onze dienstverlening zich ten opzichte van anderen?;
- zijn de dienstverleningsprocessen wel efficiënt ingericht? Zijn er besparingen mogelijk?;
- gaat de dienstverlening met zijn tijd mee? Voldoet de huidige inrichting voor de toekomst ook?;
- laat medewerkers een werkbezoek brengen bij zogenoemde 'best practices';

- maak gebruik van een externe deskundige om het probleem nog eens extra te belichten;
- benut het Burger- en Sociaaljaarsverslag als een positief aandachtsmoment;
- volg nieuwe ontwikkelingen op de voet en laat zien wat de mogelijkheden zijn om verbeteringen door te voeren;
- benut openbare bronnen waar veel materiaal te vinden is zoals de overheidssites www.ictu.nl en www.overheid.nl;
- realiseer je dat goede voorbeelden vaak al dichtbij te vinden zijn. Benut wat al aanwezig is.

Tip: op <http://intranet.amsterdam.nl/dienstverlening> vind je presentaties en rapportages van uitgevoerde onderzoeken.

3.6.4 Opleidingen en trainingen

Het benutten van gemeenschappelijke producten verhoogt de samenhang in wat we doen. Goede voorbeelden zijn de uitwerkingen van de gedragscode in de Correspondentiewijzer voor heldere taal in brieven, de E-mailwijzer voor heldere taal in e-mails en de Belwijzer voor klantvriendelijk telefoneren. Bij het maken van deze producten zijn de ervaringen van de uitgevoerde cursussen en vaardigheidstrainingen voor medewerkers verwerkt. De beschikbare cursussen maken gebruik van deze producten.

- Klantvriendelijk telefoneren
- Heldere taal in brieven
- Heldere taal in e-mail
- Klachtbehandeling
- Omgaan met agressie

Tip: zorg ervoor dat je de inhoud van de producten kent. Dat verhoogt het resultaat bij je medewerkers.

Doen: doe mee aan de trainingen.

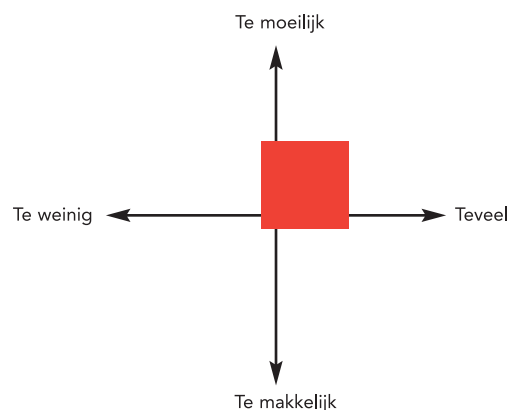
Voor leidinggevendenden is er regelmatig een 'Masterclass dienstverlening' waar de essenties van management van dienstverlening worden behandeld. Voor organisatieonderdelen is hier ook maatwerk mogelijk. Training van vaardigheden voor leidinggevendenden dienstverlening staat centraal in de cursus 'Borgen van kwaliteit in dienstverlening'. Samen met de eigen afdeling zo'n programma doen kan extra stimuleren. De vorming van groepen voor collegiale **Intervisie** kan een goed vervolg bieden om met gelijkgestemden op te trekken. In sessies van een dagdeel worden speci-

fieke cases door de deelnemers zelf ingebracht. De werkwijze levert voor degene die aanlevert concrete tips en suggesties. De andere deelnemers krijgen door het actief meedenken ook zelf nieuwe ideeën voor de eigen aanpak. Door collegiale aanpak ontstaat er meer uitwisseling: niemand staat er in zijn eentje voor.

Aanmelden voor deelname aan intervisie kan door een e-mail te sturen aan dienstverlening@bda.amsterdam.nl.

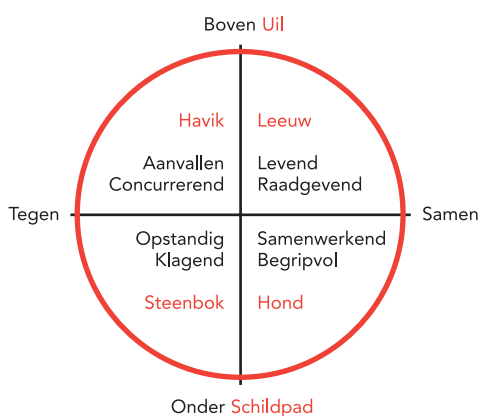
De opleidingsmogelijkheden vind je op <http://intranet.amsterdam.nl/dienstverlening>.

Goede dienstverlening is afhankelijk van de persoonlijke inzet en motivatie van medewerkers. Plezier in het werk, enthousiasme voor het vinden van oplossingen en motivatie voor aanpakken zijn daarvoor niet te missen ingrediënten. Indien het hieraan ontbreekt stel dan de vraag of men wel op de eigen sterkte aan het werk is. Als leidinggevende schenk je aandacht aan de juiste balans.



In het vierkant, daar voelen we ons op ons sterkst. De kunst van het vinden van de balans: een dagelijks aandachtspunt. Men noemt dit ook wel pleziermanagement.

Als leidinggevende heb je een coachende rol. Een goed hulpmiddel dat je kunt gebruiken om deze belangrijke rol goed te vervullen. Bijvoorbeeld bij het verzorgen van feedback en het meeluisteren bij gesprekken, is de beroemde 'Roos van Leary'.



Bij voorkeur blijft de leidinggevende altijd in zijn kracht als leeuw. Niet op grote afstand, zoals de uil of met agressie, zoals de havik. In de trainingen wordt geoefend met dialogen in de verschillende rollen. Zo leer je herkennen wat de ander doet en hoe je zelf reageert. Dat helpt om het contact positief te houden.

Tip: op internet kun je allerlei testen vinden met de Roos van Leary. Een voorbeeld vind je op www.xs4all.nl/~gjvanoel/ Op deze site lees je ook achtergronden.

Model voor een intervisiebijeenkomst

5 minuten presentatie van de casus / intervisievraag bijvoorbeeld:

- een inhoudelijk vakmatig probleem;
- een persoonlijk dilemma;
- een actueel vraagstuk.

De inbrenger start met de vraag te stellen in de vorm van: 'Hoe kan ik...?'

Het vraagstuk is:

- relevant voor je functioneren;
- leerzaam;
- interessant voor anderen.

10 minuten vragen over de casus door collega's.

Het doel hiervan is beeldvorming en om zoveel mogelijk informatie te verzamelen over de kwestie door open vragen te stellen. Wie, wat, waar, hoe, welk enz... Bijvoorbeeld:

- kun je nog iets meer vertellen over?
- hoe was de reactie van?
- welke pogingen heb je gedaan om?
- wie heb je erbij betrokken?

Het is in deze ronde de kunst om te vermijden oplossingen en suggesties al in de vraag te verpakken. Dus zo min mogelijk vragen als: "Heb je er al aan gedacht

om...", "Had je niet beter...".

De inbrenger krijgt de ruimte zijn of haar vraag eventueel te herformuleren en op papier te schrijven.

12 minuten reacties van collega's waar de inbrenger alleen luistert

Het doel hiervan is te komen tot oordeelsvorming door:

a. 10 minuten 'professioneel roddelen'

De collega's praten over de casus op een manier alsof de inbrenger er niet bij is. De inbrenger wordt niet zelf aangesproken en mag ook niet reageren.

- analyseren van de vraag;
- herkennen van patronen;
- mogelijke oplossingen verkennen, ballonnetjes oplaten.

b. 2 minuten individuele bezinning op advies; een kort moment van bezinning om je advies aan de inbrenger te formuleren en op schrift te stellen.

c. 5 minuten individueel advies aan de inbrenger; de schriftelijke adviezen worden overhandigd.

d. 5 minuten reactie inbrenger casus: wat gaat hij wel en wat niet gebruiken en waarom

e. 5 minuten afsluiting en evaluatie

Voor de tijdsduur per onderdeel geldt de regel: het mag wel korter, maar niet langer duren. Op de volgende bijeenkomst wordt besproken wat er met de adviezen is gedaan.

Doen: intervisie met je collega's en met eigen medewerkers. Zorg bij een eerste bijeenkomst voor ervaren begeleiding.

3.6.5 Omgaan met veranderingen

Leidinggeven aan dienstverleningsprocessen kent, naast de belangrijke taken voor personeelsontwikkeling, een tweede hoofdbestanddeel: het omgaan met veranderingen. Als érgens de maatschappelijke en technische ontwikkelingen worden gevoeld, dan is het wel in de directe klantrelaties. Het gaat om de volgende aandachtspunten:

- inspelen op veranderingen die zich voordoen in de 'buitenwereld' en er betekenis aan geven. In het klantcontact ervaren medewerkers dit dagelijks. Nieuwe vragen komen op de agenda. Aandacht hiervoor is voor de leidinggevende een doorlopende activiteit.
- invoering van nieuwe technische mogelijkheden, het eigen maken van, met name, digitale producten.
- veranderingen van binnenuit, de veranderende

interne organisatie, de eisen en wensen, moeten in verbinding worden gebracht met de werkzaamheden en inzet.

De manier waarop hieraan invulling gegeven kan worden is grotendeels persoonlijk. Het is van belang dat denken en doen op elkaar aansluiten. Het verhoogt de herkenbaarheid voor medewerkers als de sturing van binnenuit wordt gevoeld. Rationeel én met gevoel. Om erachter te komen welke stijl het beste bij je past zijn er instrumenten die je daarbij kunnen helpen, zoals bijvoorbeeld de 360 graden feedback.

Tip: op www.managementsite.net vind je allerlei persoonlijkheidstesten die je inzicht kunnen geven. Aanbevolen: de kleurentest voor veranderaars!

Doen: publiceer je vraagstukken, vraag feedback.

*Waarom doen we dit allemaal?
Omdat de klant het vraagt!*

Tien ankers voor veranderingsmanagement

Als leidinggevende draag je de verantwoordelijkheid voor het doorvoeren van veranderingen in de werkomgeving. Daar komt heel wat bij kijken. Hier volgen tien ankers voor het doorvoeren van veranderingen in de eigen organisatie.

1. Maak onderscheid tussen de operationele organisatie en de organisatie voor het doorvoeren van nieuwe ontwikkelingen. Zorg voor een eigen aanpak, veranderingen laten zich slecht of niet realiseren binnen de kaders en werkwijzen van de operationele organisatie.
2. Bewustzijnsontwikkeling en organisatieontwikkeling. Voor veel medewerkers is aandacht schenken aan toekomstige ontwikkelingen niet gewoon. Schenk aandacht aan het bewustzijn over veranderingen en de gevolgen voor de organisatie. Op die manier verbind je de externe transformatie van de organisatie aan de interne transitie bij medewerkers zelf.
3. Verankeren aan de top. Een dictaat van de baas dat het allemaal anders moet, heeft meestal niet veel effect. Omgekeerd is ook waar, als de baas geen belangstelling heeft, kun je niet verwachten dat de medewerkers enthousiast blijven. Als de top wegblijft van een belangrijke bijeenkomst over de veranderingen, is de kans groot dat men denkt: "Dan zal het wel niet belangrijk zijn". Regisseer deze verankering met bewustzijn.
4. Expliciteren van het vraagstuk. De medewerking aan het doorvoeren van veranderingen neemt toe als voor alle betrokkenen helder is wat de noodzaak is. Concrete voorbeelden zijn essentieel. De klant centraal stellen, op weg naar 1 loket, zonder toelichting wat je daarmee bedoelt is zinloos. Zoals een gedragscode pas betekenis krijgt in de directe contacten. Blijf dit gedurende het gehele traject herhalen!
5. Van probleem naar proces. De verleiding is groot om bij een probleem de diepte in te duiken, of direct zelf met oplossingen te komen. Doe dat liever niet. Je kunt je dan verliezen in het probleem, of de ander komt niet in actie. Bij verwandervraagstukken gaat het er vooral om dat het proces dat ingegaan wordt in beeld gebracht kan worden, zodat de betrokkenen voor zich zien langs welke weg zij zelf aan het vraagstuk kunnen werken.
6. Diep boren. Het structureel verbeteren van de dienstverlening is niet alleen een kwestie van methoden en technieken. Het is nodig dat in de organisatie wordt doorgedrongen tot de echte kernpunten, zodat de manier van werken, het gedrag en het procesverloop zichtbaar worden. Als leidinggevende faciliteer je, maak je het mogelijk dat dit gebeurt. Het gaat er uiteindelijk om dat alle medewerkers zich herkennen in het nieuwe in denken, voelen en doen.
7. Processen tot besluitvorming brengen. Besluitvorming in deze zin is niet het afhameren van een punt maar is het steeds weer mobiliseren van de wil bij betrokkenen een volgende stap in het lastige veranderproces te zetten en tot een resultaat te komen. Vaak weet je van tevoren wanneer de besluiten genomen worden en door wie: anticipeer hierop door diegenen op een goede wijze te betrekken, in plaats van af te wachten wat ze ervan vinden op het moment van besluitvorming.
8. Rollen en functies. De traditionele hiërarchische aanpak werkt niet handig bij veranderingstrajecten. Zorg ervoor dat de gewenste rollen goed bezet zijn: wie is opdrachtgever? Wie is proceseigenaar? Wie is je sponsor? Zorg ook voor goede begeleiding van proceseigenaren.
9. Visie-, netwerk- en systeemontwikkeling. Het zijn vooral de nieuwe netwerken van samenwerkende mensen die ervoor zorgen dat er een proces van visieontwikkeling en systeemontwikkeling op gang komt. Het zijn visies van mensen die impulsen geven en rode draden spannen voor de verandering. Deze visies zijn vaak verschillend. Dat vraagt om interactie en visieontwikkeling. Doe daaraan mee.
10. Samenwerken. In de samenwerking wordt de toegevoegde waarde gerealiseerd. In het veranderproces moet de samenwerking expliciet en op eigen wijze vormgegeven worden. Niet het eindeloos bediscussieren van inhoudelijke punten brengt het proces

verder, maar het samenspel tussen roldragers, waarin deze elkaar adviseren, eigen standpunten durven innemen en elkaar helpen een idee om te zetten in actie.

3.6.6 Dienstverleningsprocessen

Onder een proces verstaan we in dit verband: een aantal activiteiten in een logische volgorde, gericht op het doelbewust tot stand komen van een product of dienst voor een klant.

Schema



Aan de hand van bovenstaand vereenvoudigd voorbeeld voor een vergunningaanvraag kan worden aangegeven waar in het proces klantcontacten optreden. Klantcontacten kunnen er zijn met medewerkers van de postkamer, de balie, de materiedeskundige afdeling, de controle en de handhaving.

Bij het analyseren van het proces is het van belang om de hele keten in beeld te brengen. Voor de Amsterdammer gaat het immers om het resultaat van het geheel, het uiteindelijke product. Door je steeds opnieuw af te vragen of de inrichting nog wel efficiënt is kun je verbeteringen doorvoeren die gunstig kunnen zijn voor de snelheid van afhandelen en de toegankelijkheid voor de Amsterdammer.

Tip: betrek de eigen medewerkers bij de vraagstelling en de oplossing van het probleem. Zij zijn de experts!

Tip: ga op zoek naar waar de processen al opnieuw zijn bekeken, waar ze al super efficiënt lopen, 'lean' zijn. Kijk voor meer informatie ook op www.leaninstituut.nl

Voorbeeld van een klantgericht project: geef medewerkers een rol bij onderzoek naar de klanttevredenheid door hen klanten een kort interview te laten afnemen.

Als leidinggevende stuur je de nodige organisatieprocessen en bepaal je de manieren waarop de klant geholpen wordt. Bij het verder in kaart brengen van de loop van de processen let je vooral op de contacten die bepalend zijn voor de toegevoegde waarde bij de klant. Dat kan bijvoorbeeld per groep klanten, zoals de aanvragen voor een gebruiksvergunning. Procesverbetering is vaak een kwestie van het elimineren van verspilling: schrap overbodige handelingen. Naast dat de klant erom vraagt (zoniet: eist) is er een sterke interne noodzaak op basis van de financiering. We dienen efficiënt met de middelen om te gaan. Dit is niet alleen een incidentele activiteit om een bijdrage te leveren aan een bezuiniging, maar een doorlopend proces van kwaliteitsverbetering.

Het klantproces

Vaak staan we er niet zo bij stil, maar de klant doorloopt in feite ook een aantal processtappen in het contact met de gemeente. Voor de inrichting van de dienstverlening kan het helpen om goed te kijken naar wat de klant beweegt en welke gedachtegang hij volgt. Door met de informatieverstrekking goed aan te sluiten op het moment van de behoefte is het rendement hoger. Een goed voorbeeld is het attenderen van het verlopen van een reisdocument zoals dat inmiddels bij paspoorten gebruikelijk is. De timing is dus belangrijk.

Een eenvoudig voorbeeld van een klantproces:

- Ik oriënteer me op de mogelijkheid om te verbouwen ▼ Inwinning van informatie
- Voldoe ik aan de eisen? ▼ Voorleggen aan de instantie(s)
- Besluit tot aanvragen benodigde vergunningen ▼ Feitelijke aanvraag van vergunningen
- Start met uitvoeren ▼ Ontvangen vergunning

De dienstverleningsorganisatie kiest de bijpassende faciliteiten voor de klanten aan. Bijvoorbeeld:

	Brochures en schriftelijk	Balie en persoonlijk	Telefoon en callcenter	Website en e-mail
Verstrekken van informatie	■	■	■	■
Beoordelen verzoek		■	■	
Toetsen van de aanvraag		■		
Verstrekken vergunning	■			■

Het verbeteren van de bedrijfsvoering gaat hand in hand met het verbeteren van de dienstverlening. Voor leidinggevendenden is er een speciale training 'Procesgericht leidinggeven'. Voor het hoger management dat geïnteresseerd is in ketenregie is er de 'Masterclass ketenregie'. Deze training gaat in op vragen als wat is een keten? Wat betekent dit voor het eigen proces? Hoe organiseer ik een keten? Wat komt daarbij kijken?

3.6.7 Klanttevredenheid

De Amsterdamse Dienstverleningsmonitor

De Dienstverleningsmonitor kan worden gebruikt om in kaart te brengen hoe Amsterdammers en andere klanten binnen de gemeentelijke organisatie de dienstverlening beoordelen. Daarnaast inventariseert de monitor de interne processen die op de dienstverlening van invloed zijn. De monitor richt zich op alle gebruikelijke kanalen. Het accent ligt op de persoonlijke contacten via de balie, via de telefoon en op digitale dienstverlening. Centraal staat de dienstverlening tijdens het contact tussen de klant en de dienstverlener in het kader van een vraag of een product.

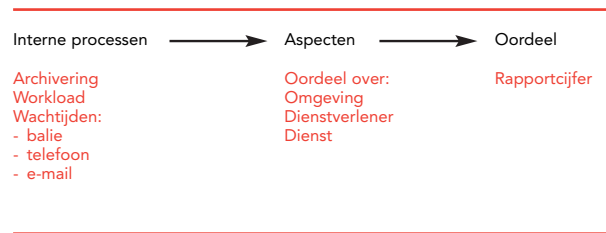
Interne processen

In de Dienstverleningsmonitor worden drie verschillende factoren gemeten. Ten eerste de zogenaamde interne processen. Daarbij kan gedacht worden aan zaken als de wachttijden, de workload per baliedeskwerker, maar ook de afhandeling en archivering van de inkomende post of e-mail. Deze factoren zullen van invloed zijn op de kwaliteit van de dienstverlening. Door middel van gesprekken met zowel leidinggevendenden als medewerkers die klantcontacten hebben wordt in kaart gebracht welke interne processen van belang zijn en welke afspraken hierover gemaakt zijn.

Aspecten van dienstverlening

Ten tweede worden door middel van enquêtes de factoren die 'ter plekke' van invloed zijn op de evaluatie van de dienstverlening bijvoorbeeld bij de balie gaat het dan om aspecten zoals wachtruimte en privacy. Aspecten van de geleverde dienst zijn bijvoorbeeld de duidelijkheid van de procedure en de snelheid van levering. Voor het contact wordt gekeken naar de mate van vriendelijkheid, de kennis van zaken die de Amsterdammer ervaart en de snelheid van handelen. Deze enquêtes worden gehouden direct of kort nadat het contact heeft plaatsgevonden.

Schema:



Door deze metingen uit te voeren, kan bepaald worden of in de goede richting gewerkt wordt en op welke onderdelen verbeteringen wenselijk zijn. Daarnaast stelt het ons in staat onderling te vergelijken: de benchmark dienstverlening.

Het meten van de klanttevredenheid past uitstekend in de methode van INK.

Verwachtingen overtreffen is de kern van klanttevredenheid.

De resultaten van de uitgevoerde klanttevredenheidsmetingen zijn te vinden op <http://intranet.amsterdam.nl/dienstverlening>.

Eigen waarneming

Onderzoeken zijn nuttig, 'meten is weten', maar verget niet gewoon zelf te kijken. Kruip in de rol van de klant. Hoe wil je zelf behandeld worden? Dienstverlening is ook gewoon gezond verstand. Observeren en analyseren van wat je ziet. Doe dat vanuit verschillende invalshoeken.

3.6.8 Kennismanagement

"Medewerkers in staat stellen het goede te doen." Voor medewerkers in de frontlinie geldt dat zij er zijn om vragen van Amsterdammers te beantwoorden. Dat is hun kerntaak. Voor medewerkers dienstverlening is niets zo frustrerend als deze opdracht niet te kunnen vervullen doordat informatie ontbreekt, systemen niet werken of andere afdelingen zich niet aan afspraken houden. Voor de leidinggevende betekent dat: aandacht, aandacht en aandacht! Zorg voor kwalitatief goede informatie, regel dat systemen werken en dat de ICT-afdeling prioriteit geeft aan probleemoplossing voor deze medewerkers. Leg aan alle afdelingen het belang van 'afpraak is afspraak' uit tot je er bij neervalt. Hoe kunnen we ooit de Amsterdammer iets garanderen als niet iedereen doordrongen is van dat belang? Hoe houdt de medewerker in de front office zijn motivatie overeind als in de back office andere prioriteiten gehanteerd worden?

Tip: zoek een goede gelegenheid om medewerkers in direct contact te brengen met medewerkers van de back office, om het belang toe te lichten en uit te leggen hoe er gewerkt wordt. Bijvoorbeeld aan de hand van nieuwe cijfers, gegevens of producten.

De gemeente is een hoogwaardig kennisbedrijf. We barsten uit onze voegen van de kennis maar heel veel daarvan ligt opgesloten in de expertise van bepaalde mensen. Voor de toekomst is het glashelder dat deze informatie niet alleen voor eigen medewerkers maar voor alle Amsterdammers ontsloten moet worden. Om ook in de toekomst succesvol te kunnen zijn is het gemeenschappelijke informatiebeheer van doorslaggevende betekenis. Met een dure term: we hebben een eenduidig contentmanagementsysteem nodig. De basis hiervoor is de kennisbank van Antwoord.

Kennis

Kennis is het product van deels materiële informatie en immateriële ervaringen, vaardigheden en instelling, resulterend in een vermogen om een bepaalde taak uit te voeren. Informatie is persoonsonafhankelijk te maken en daardoor overdraagbaar als product. Bijvoorbeeld dit boekje.

Ervaring, vaardigheid en instelling zijn impliciet en kunnen door socialisatie worden overgedragen, bijvoorbeeld door de inleider van de masterclass Dienstverlening. Of worden omgezet in informatie, bijvoorbeeld als u de inhoud van dit boekje hebt verwerkt en toepast. Bron: Mathieu Weggeman.

Kennis is objectief. Competentie is subjectief.

Competentie

De kennis die een medewerker nodig heeft om in een gegeven situatie een bepaalde taak goed, effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren.

Het gaat erom dat de medewerker niet alleen de toegang heeft tot de juiste kennis, maar vooral ook om de vaardigheid deze kennis te kunnen en mogen toepassen. Dat laatste is geen vanzelfsprekendheid. Er kunnen formele belemmeringen zijn, bijvoorbeeld van juridische aard of andere redenen, bijvoorbeeld functiescheiding, waardoor een bepaalde medewerker geen bindende uitspraken mag doen.

Tip: kennisdelen moet je dóen

3.6.9 Elektronische dienstverlening

Er bestaan heel wat verschillende metingen voor de kwaliteit van websites. www.overheid.nl publiceert periodiek een ranglijst aan de hand van een aantal objectieve criteria. Regelmatig wordt de antwoordsnelheid van de e-mailfunctie in websites gemeten en er zijn prijzen voor diverse aspecten.

Welke soorten inhoud op een website worden onderscheiden?

1. de aanwezigheid van relevante informatie;
2. interactie: de mogelijkheid met de organisatie te communiceren;
3. uitwisseling van informatie: de mogelijkheid om met andere bezoekers van de website te communiceren;
4. advies: de mogelijkheid om via de website geadviseerd te worden;
5. vergelijken: de mogelijkheid om alternatieven te bekijken;
6. veiligheid: privacy, beveiliging en garantie;
7. regelen: de mogelijkheid om transacties te doen en zaken te regelen.

Op dit moment kan al een deel van de transacties via internet worden geregeld, vooral gemeentelijke informatie is vrijwel volledig via internet beschikbaar. De voorspelling is dat we binnen een paar jaar zowat alle administratieve zaken online zullen kunnen doen zoals we inmiddels gewend zijn met elektronisch bankieren en het via het internet indienen van de belastingaangifte.

De ontwikkeling van interactieve dienstverlening grijpt diep in op bestaande bedrijfsprocessen en daarbij gebruikte informatiesystemen. De website-ontwikkeling is niet meer een vraagstuk van alleen communicatiedeskundigen, maar vraagt om inzet van organisatiekundigen, procesontwerpers, IT-experts en directe betrokkenheid van de uitvoerende organisatieonderdelen. Daarbij komt nog dat de bedrijfsprocessen vaak over meerdere organisatiedelen lopen. Inzet van medewerkers uit verschillende organisatiedelen is essentieel voor het te bereiken resultaat. Dit leidt tot meer complexe projecten dan we voorheen kenden. De vraagstukken waar we voor staan zijn van een geheel andere orde. Het is daarom verstandig om de krachten te bundelen en gezamenlijk de nieuwe projecten op te pakken.

Uitwisseling van kennis en ervaring is een kritische succesfactor voor de verdere ontwikkeling van de websites. Om deze uitwisseling te ondersteunen willen we:

1. Navolging van de best practices binnen de gemeente.
2. Een gemeenschappelijke aanpak voor de nieuwe projecten. Door gebruik te maken van een zelfde aanpak en begrippenkader worden ervaringen uitwisselbaar en bruikbaar voor anderen.

Doen: sluit aan bij de in gang gezette digitale ontwikkeling voor de elektronische dienstverlening.

Niet doen: op eigen houtje een nieuwe technologie aanschaffen, zoals een eigenzinnige website ontwikkelen buiten de rest van de gemeentelijke organisatie om.

Webredactie

De tijd dat de website alleen door de communicatieafdeling van belang gevonden werd ligt achter ons. De leidinggevende belast met dienstverlening heeft volop belangstelling voor dit medium en stelt de volgende vragen:

- klopt de informatie voor de Amsterdammer?
- zijn alle dienstverleningsproducten goed te vinden en actueel?
- is de uitvoering van alles wat er digitaal binnenkomt goed geregeld?
- is al het schriftelijke voorlichtingsmateriaal wel gelijk aan wat er op de website is gepubliceerd?

Doen: werk nauw samen met de medewerkers van communicatie om het gebruik van de website te optimaliseren.

3.6.10 Toekomstperspectief

Denken in niveaus van dienstverlening biedt ons een toekomstperspectief. Bepaal aan de hand van het volgende schema het niveau van je eigen organisatie. Waar sta je?

Niveaus dienstverlening

Interactie-niveau	Hoe kunnen we u in uw omgeving goed bedienen?	Progressieve dienstverlening met zorg voor de klant en haar omgeving, geleverd vanuit integrale servicecultuur
Dienstoniveau	Welke oplossing kunnen we bieden?	Dienstverlening afgestemd op de behoefte van de klant, front office stuurt back office aan
Productniveau	Dit leveren we	Betrouwbare dienstverlening volgens geconcentreerde standaard productie via front office
Capaciteitsniveau	Dit is ons specialisme	Persoonsgebonden vakwerk, gefragmenteerde processen via back office

Een van de doorslaggevende overgangen is die van productieniveau naar dienstniveau. Voor de digitale dienstverlening zit de meeste energie in het overbruggen van de kloof tussen het dienstniveau naar het transactieniveau.

In het volgende overzicht is weergegeven welke inrichtingselementen bij welk niveau van dienstverlening horen. Verticaal is aangegeven op welke wijze de effecten en de toegevoegde waarde kunnen worden vertaald.

inrichtingselementen		Klant contact	Voortbrenging	Structuur	Kennis	Cultuur
waarde-creatie	Interactie-niveau	Progressieve diensten	Geïntegreerd naar doelgroepen	Geen verschil FO/BO	Kennis klant-omgeving	pro-actief integrale klant foc
	Dienstoniveau	Klantgerichte diensten	Geïntegreerd naar vraagpatronen	FO stuurt BO aan	Kennis klant-behoefte	Responsief op lossingsgericht
	Product-niveau	Betrouwbare producten	Geconcentreerde standaard productie	heldere rolverdeling FO/BO	Kennis product (normen)	Reactief taakgericht
	Capaciteits-niveau	Persoonsgebonden kwaliteit	Gefragmenteerd vakwerk	BO stuurt dienstverlening aan	Kennis vakinhoud	Reactief vakgericht

Doen: vul dit schema voor de eigen organisatie zo concreet mogelijk in.

Tot besluit: het Burger- en Sociaaljaarsverslag 2008, een blik in de toekomst

In alle dienstverleningscentra van de gemeente Amsterdam kunnen burgers, ondernemers en bezoekers terecht voor informatie en aanvragen voor gemeentelijke producten. De medewerkers dienstverlening hebben alle informatie die nodig is, zowel van de gehele overheid als van de maatschappelijke partners. De Amsterdammer hoeft nooit doorgestuurd te worden, hij wordt direct geholpen. 'Klaar terwijl u nauwelijks hoeft te wachten'.

Het gehele dienstenaanbod is digitaal en telefonisch beschikbaar. Iedereen heeft de mogelijkheid geheel persoonlijke instellingen in te voeren en alleen de informatie over onderwerpen te ontvangen die hij echt wil. De gemeente doet dat pro actief door te attenderen op gebeurtenissen die voor betrokkenen van belang kunnen zijn.

Amsterdammers die moeite hebben met digitale media kunnen altijd terecht bij de fysieke dienstencentra die verspreid zijn over de stad. De digitale dienstverlening is 24 uur per dag, 7 dagen per week toegankelijk. Van de fysieke locaties is er tussen 09.00 en 21.00 uur altijd wel één open.

Wanneer een Amsterdammer om een of andere reden vastloopt op de website www.amsterdam.nl klikt hij op de 'Bel me' knop. Hij krijgt dan direct een medewerker dienstverlening aan de lijn die het probleem helpt oplossen.

Er is een algemeen beschikbare vertaalondersteuning voor degenen die moeite hebben de juiste Nederlandse woorden te vinden. Voor de veel voorkomende termen zijn scripts beschikbaar, voor zowel tekst naar spraak, als spraak naar tekst. Het handige 'Inburgeringsloket' heeft dit in alle centra keurig geïnstalleerd.

Dankzij de goed werkende digitale handtekening is het niet alleen mogelijk om digitaal te stemmen maar worden er ook regelmatig peilingen onder de bevolking gehouden. Dat bevordert de deelname aan maatschappelijke activiteiten en de zorg om de leefbaarheid van de stad!

De informatiehuishouding van de gemeente is voortreffelijk geregeld. Iedereen die dat wil kan zo nagaan of een publieke ruimte wel voldoet aan de veiligheidseisen. Meldingen over gebeurtenissen in de openbare ruimte zoals troep bij glasbakken, worden altijd nog dezelfde dag opgepakt. Daardoor is de stad in vergelijking met 2003 stukken opgeknapt!

Het bestuur is buitengewoon toegankelijk dankzij de uitstekende ondersteuning. Het is zelfs zo goed dat als je een vraag stelt die al eens eerder is gesteld, je meteen het antwoord te zien krijgt! Dat is wel heel handig. De wethouders hebben tegenwoordig ruim de tijd om mensen persoonlijk te spreken over hun wel en wee en zonodig actie te ondernemen. Amsterdammers kunnen daarnaast in klantenpanels meepraten over aanpassingen in de uitvoering van regelingen. Zo wordt de werking verder geoptimaliseerd.

De gemeentelijke Ombudsman heeft, zo blijkt uit het laatste jaarsverslag, veel minder formele klachten ontvangen dan voorheen. De Ombudsman geeft dan ook voorzichtig aan dat de aanbevelingen van de voorbije jaren niet aan dovemansoren gericht zijn geweest. De burgemeester maakt in het Burger- en Sociaaljaarsverslag met ingehouden trots melding van deze positieve ontwikkeling.

De waardering voor de goede dienstverlening is hoog. Er zijn nauwelijks misverstanden over de uitleg van regels. Uit de dienstverleningsmonitor blijkt dat steeds meer mensen zo goed geholpen zijn dat ze niet meer op het idee komen zich niet aan de regels te houden. Publieksdiensten en toezichthouders hebben dan ook veel minder calamiteiten dan voorheen. De tijd die daardoor beschikbaar is gekomen, wordt nu besteed aan het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening en het toezien op de naleving van de gedragsregels.

Gemeente Amsterdam, Burger- en Sociaaljaarsverslag 2008

Inspiratiebronnen

Van harte aanbevolen: de volgende werken bieden inspiratie en verdieping!

Bekman, A., 'Bewogen organisaties, Het klantproces als bron voor vernieuwing en vermaatschappelijking van organisaties, Van Gorcum 1998.

Bekman, A., 'De organisatie als gemeenschap', principes van organiseren, Van Gorcum, 2001.

Broek, M. van den, 'Informatievoorziening in de excel-lente gemeente', Elsevier, 2000.

Blanchard K., Carlos J.P. & Randolph, A., 'Empowerment takes more than a minute', Berret-Koehler, 1995.

Caluwé, L. de & Hans Vermaak: 'Leren veranderen', een handboek voor de veranderkundige. Kluwer, 2003.

Fijlstra, R. & Wullings, H., 'Ondernemen met gevoel', Hoe persoonlijke en organisatie-ontwikkeling elkaar kunnen versterken, Scriptum 1998.

Hammer, M., 'De agenda', Wat elk bedrijf moet weten om succesvol te blijven, Business bibliotheek, 2001.

Heijden, A.F.Th. van der, 'De Gevarendriehoek', de tandeloze tijd deel 2, Querido, 1984.

Hiemstra, J.: Presterende gemeenten, hoe gemeenten beter kunnen presteren. Kluwer, 2003.

Katzenbach, J.R., Smith, D.K., Het geheim van teams, Een bedrijf van wereldklasse creëren, Scriptum, 1997.

Langenhuijsen, T., 'Manage your mail', Optimising your performance, NUGI, 2002.

Lean Solutions, Jim Womack en Dan Jones, de basis-principes van Lean Consumptie, Simon & Schuster, 2005

Maister, D.H., 'Een echte professional', Over de moed om goed te zorgen voor uw mensen, uw cliënten en uw carrière, Academic Servire, 1997.

Peters, T., 'The pursuit of wow!', Every person's guide to topsy-turvy times, Vintage, 1993.

Schoemaker, M.J.R., 'Managen van mensen en prestaties. Personeelsmanagement in moderne organisaties'. Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994.

Senge, P.M., 'The fifth discipline; the art and practice of the learning organization'. Doubleday/Currency, New York, 1990.

Swierenga, J. en A.F.M. Wierdsma, 'Op weg naar een lerende organisatie'. Wolters Noordhoff, Groningen, 1990.

Weggeman, W., Provocatief adviseren, Organisaties mooier maken, Scriptum 2003.

Klachtenformulier



Gemeente Amsterdam

Klachtenformulier

Dit formulier is bedoeld voor het indienen van klachten door bewoners, ondernemers en bezoekers van Amsterdam over dienstverlening door gemeentelijke organisaties (stedelijke diensten en stadsdelen). Dit formulier kan ook gebruikt worden voor het doen van suggesties ter verbetering van de dienstverlening.

Uw gegevens

Voorletters/achternaam

M V

Straat en huisnummer

Postcode en woonplaats

E-mailadres

Telefoon overdag

Klacht of suggestie

Organisatie

Onderwerp

Klacht

Suggestie

Ondertekening

Datum

Handtekening

De verschillende onderwerpen in hoofdstuk drie worden gebruikt als leidraad bij trainingen:

- Klantgericht e-mailen;
- Klantgericht handelen voor baliemedewerkers;
- Telefonische dienstverlening;
- Klachtafhandeling;
- Omgaan met agressie.

Informatie over de onderwerpen in deze uitgave vind je op de minisite Dienstverlening op intranet Amsterdam. <http://intranet.amsterdam.nl/dienstverlening>.

Je kunt ook per e-mail contact opnemen met het programmabureau Dienstverlening: dienstverlening@bda.amsterdam.nl

Meer informatie over Antwoord vind je op de minisite Antwoord: <http://intranet.amsterdam.nl/antwoord>.

Colofon

Bijdragen zijn verwerkt van: Van 't Loo - Van Eck, Sentire, Movement en Programmabureau Dienstverlening.

Vormgeving: gemeente Amsterdam, Amsterdams Bureau voor Communicatie

Uitgave: gemeente Amsterdam, Concernorganisatie, Programmabureau Dienstverlening

Februari 2006

Citeren uit deze uitgave met bronvermelding staat vrij.



Gemeente Amsterdam