

Citaat uit het Burgerjaarverslag 2006

"De relatie tussen bewoners van Amsterdam en de gemeente is in 2006 opnieuw flink verbeterd. Alom leeft het gevoel dat de gemeente er in veel opzichten in geslaagd is de verwachtingen van de burgers waar te maken.

Maar de gemeente kan het niet iedereen naar de zin maken. Burgers stellen soms conflicterende eisen. Maar over de dienstverlening en hoe de gemeente met haar klanten omgaat, is de waardering hoog.

In alle dienstverleningscentra van de gemeente hebben de medewerkers alle informatie die nodig is om bewoners, ondernemers en bezoekers snel en adequaat alle informatie te geven die zij nodig hebben. Ook voor het aanvragen van gemeentelijke producten is praktisch alle kennis daar aanwezig.

De digitale dienstverlening is 24 uur per dag, zeven dagen in de week toegankelijk. Amsterdammers die moeite hebben met digitale media kunnen van 09.00 tot 21.00 uur terecht bij de dienstverleningscentra die verspreid zijn over de stad. Deze dienstverlening kent een hoge waardering. Ook de telefonische dienstverlening is verder verbeterd. In 2006 is de invoering van het ene nummer voor alle diensten afgerond. De medewerkers van het gemeentelijke servicebureau behandelen het overgrote deel van alle vragen en verzoeken die binnenkomen op voortvarende wijze.

De gemeente Amsterdam is een contactintensieve organisatie. Door de toegenomen digitale dienstverlening is dat inmiddels geen enkel probleem. Het aantal telefonische informatieverzoeken is ten opzichte van 2003 met 35% afgenomen. De wachttijden aan de balies zijn verder ingekort door het succes van de selfserviceloketten. Waren in voorgaande jaren hier nog wel eens problemen mee, in 2006 is iedereen er aan gewend.

Klachten over het onderhoud van de openbare ruimte, zoals zwerfvuil, volle glasbakken en kapot straatmeubilair worden binnen 18 uur behandeld. De stad is daardoor stukken opgeknapt. De leefbaarheidsmonitor 2006 constateert een vooruitgang met 10%.

Het aantal deelnemers aan digitale panels die commentaar geven op beleidsvoornemens, is in 2006 toegenomen tot 1200. Het bestuur van de stad weet daardoor beter wat er speelt en wat belangrijk gevonden wordt. Dat vertaalt zich in het uitgevoerde beleid.

Een opvallende ontwikkeling is de drastische afname van het aantal formele klachten bij de gemeentelijke Ombudsman. Kwamen er in 2003 nog bijna 900 klachten over de Sociale Dienst, in 2006 waren dat er nog maar 90. Bij de Dienst Stadstoezicht is het beeld hetzelfde: van 240 klachten in 2003 naar 60 in 2006.

In het eerste Burgerjaarverslag (2002), heb ik de gemeentelijke organisatie een kritische spiegel voorgehouden met de wens dat mijn observaties een inspiratie zouden vormen ter verbetering. Nu bij dit vijfde Burgerjaarverslag constateer ik met voldoening dat de handschoen is opgepakt! Het resultaat mag er zijn: 97% van de burgers zegt tevreden te zijn over de dienstverlening die de gemeente biedt.

Ik dank alle medewerkers van de gemeente die hier een bijdrage aan hebben geleverd."

Stedelijk Verbeterplan Dienstverlening 2003 - 2006



Van een 6 naar een

75

CONCEPT

Gemeente Amsterdam

Dienstverlening in de gemeente Amsterdam, zomer 2006

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 burger hoeft nooit doorgestuurd te worden, hij of zij 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 te ontvangen over onderwerpen die hij echt wil. De gemeente doet dat pro-actief door te attenderen op gebeurtenissen die voor betrokkenen van belang kunnen zijn.

Burgers 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, zeven dagen per week toegankelijk. De telefonische dienstverlening en de loketten op werkdagen van 9.00 tot 21.00 uur.

Als een burger om één of andere reden vastloopt op de website www.amsterdam.nl klikt hij op de 'Bel me nu'-knop. Hij krijgt dan direct een medewerker Dienstverlening aan de lijn die het probleem helpt op te lossen.

Een algemeen vertaalondersteuning voor degenen die moeite hebben de juiste Nederlandse woorden te vinden is beschikbaar. Voor de veel voorkomende vragen helpen 'vertaalprogramma's' anderstaligen en blinden (spraakcomputer).

Dankzij de goed werkende digitale handtekening is het niet alleen gewoon geworden om digitaal te stemmen maar worden er 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 nagaan of een publieke ruimte wel voldoet aan de veiligheidseisen. Meldingen over gebeurtenissen in de openbare ruimte zoals rommel op straat, een volle glasbak of een gevaarlijk losliggende stoeptegel worden altijd nog dezelfde dag opgepakt. Daardoor is de stad vergeleken 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 zo nodig actie te ondernemen. Burgers kunnen daarnaast in klantenpanels meepraten over aanpassingen in de uitvoering van regelingen. Zo wordt de werking van de dienstverlening verder geoptimaliseerd.

De gemeentelijke Ombudsman heeft, zo blijkt uit het laatste jaarverslag, 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 Burgerjaarverslag met ingehouden trots melding van deze positieve ontwikkeling.

De waardering voor de goede dienstverlening is hoog. Er zijn geen 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 krijgen dan ook veel minder calamiteiten dan vroeger. 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.

Inhoud

	Samenvatting	3
1	Dienstverlening in beeld	5
1.1	Inleiding	
1.2	Bestuursakkoord	
1.3	Kerndoelstelling dienstverlening: direct en adequaat geholpen	
1.4	Dienstverlening is tweerichtingsverkeer	
1.5	Lopende projecten	
2	Concern Amsterdam: Burger Koning!	8
2.1	De klant als bron voor verbetering	
2.2	Het ideale loket	
2.3	De weg naar excellente dienstverlening	
2.4	Op de STEP naar het Gemeenteloket	
3	Investeren in ICT en personeel	12
3.1	Concernstandaard	
3.2	Planning & Control voor ICT	
3.3	ICT-infrastructuur	
3.4	Personeelsontwikkeling	
4	De verbeteragenda	15
4.1	De concrete ontwikkelingen in 2003-2004	
4.2	Taalbeleid	
4.3	Pilotprojecten	
4.4	Samen in ontwikkeling	
4.5	Overlegstructuur voor het verbeterprogramma	
5	Financiën en planning	18
5.1	Korte termijn: kostenbewustzijn, co-financiering, kleine stappen en ombuigingen	
5.2	Lange termijn: investeringen en opbrengsten	
5.3	Plateauplanning	
5.4	Motie Marres en de rol van de stadsdelen in de toekomst	
	Bijlage 1: Vijf pilotprojecten	24

Samenvatting

Dit Stedelijk Verbeterplan Dienstverlening II is de actualisatie van het plan dat in 2001 door het College van B&W is vastgesteld. Het plan schetst de stappen die gezet moeten worden om het gewenste niveau te bereiken in 2006.

Verbetering van de gemeentelijke dienstverlening in een tijd van afnemende financiële ruimte, is ook een kans, want door intensieve samenwerking tussen alle organisatieonderdelen die klantcontacten hebben zijn bovendien belangrijke besparingen mogelijk. De gemeenschappelijke aanpak van vernieuwing en verbetering kost minder dan wanneer "ieder voor zich" gaat. Krachtenbundeling verlaagt de kosten. Het gebruiken van nieuwe standaard toepassingen leidt tot verbetering van efficiency. Het combineren van bestaande diensten vraagt minder materieel budget. Zo gaan we slimmer om met de beschikbare middelen. Verbetering van de dienstverlening gaat dus hand in hand met de noodzakelijke ombuigingen.

In het bestuursakkoord met de stadsdelen (juni 2003) is de minimumstandaard voor dienstverleningsnormen vermeld. De ambitie van de gemeente als geheel is, kort gezegd: de klant moet snel en adequaat geholpen worden, onafhankelijk van de gemeentelijke locatie, en het gekozen kanaal. Het gaat dus om zowel de schriftelijke, telefonische en elektronische dienstverlening, als de persoonlijke dienstverlening aan de balie. De wens van de klant staat centraal, de dienstverlening sluit hierbij aan. Door integratie van de vier kanalen ontstaat uiteindelijk het totaalpakket voor dienstverlening waar de burger voor alle overheidsproducten wordt geholpen: het Gemeenteloket.

Om de dienstverlening naar het gewenste niveau op te tillen, werkt de gemeente toe naar het 'ideale loket': een geïntegreerd loket, dat tenminste responsief is maar liever pro-actief, en een loket dat niet alleen informatie geeft, maar ook transacties verricht. Dit ideale gemeenteloket kan alleen bereikt worden als bestuur en management continue aandacht geven aan de ontwikkeling van de

dienstverlening. Goede samenwerking, een groeiende standaardisering en gemeenschappelijke normen voor dienstverlening zijn daarbij een noodzakelijke voorwaarde.

Voor de realisatie van het ideale loket zijn, behalve de betrokkenheid en inzet van alle betrokken partners, investeringen nodig. Het gaat met name om investeringen in de ontwikkeling van het elektronische loket en de daarvoor noodzakelijke faciliteiten zoals de uitbreiding van de gemeentelijke ICT-infrastructuur. Ook ontwikkeling van het personeel is nodig: de kwaliteit van de dienstverlening staat of valt met de vaardigheden van de medewerkers.

Voor dit alles is niet voldoende budget beschikbaar, maar er zijn wel mogelijkheden: de verkoop van succesvolle nieuwe toepassingen bijvoorbeeld. Maar ook het efficiënter gebruik maken van capaciteiten binnen het concern, kennisdeling en gezamenlijke inkoop, kunnen grote besparingen opleveren. Hierdoor wordt ruimte gevonden voor investeren in de gemeentebrede ontwikkeling van de dienstverlening.

Het projectbureau Dienstverlening coördineert de ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening binnen de gemeente Amsterdam, biedt deelnemers ondersteuning en begeleidt pilotprojecten van samenwerkende stadsdelen, diensten of bedrijven. Deze pilots vergen een relatief kleine investering, maar zijn na gebleken succes 'uitrolbaar' over de gehele organisatie. Op de langere termijn kan het gezamenlijk ontwikkelen van de dienstverlening, en het bundelen van kennis, alle betrokken partners een permanente kostenreductie opleveren. Tegelijkertijd is de klant van de gemeente, de Amsterdammer, beter en sneller geholpen.

1. Dienstverlening in beeld

1.1 Inleiding

In september 2001 heeft het College van B&W het Stedelijk Verbeterplan Dienstverlening vastgesteld. Dit plan bevat alle activiteiten die de gemeente Amsterdam concernbreed onderneemt om de dienstverlening aan het publiek te verbeteren. Dat dit hard nodig is, werd in april 2003 opnieuw bevestigd in een rapport van de Consumentenbond over de gemeentelijke dienstverlening. De hoofdconclusie hiervan is onthutsend. Volgens de Consumentenbond biedt de gemeente geen waar voor zijn (belasting)geld en is er gebrek aan transparantie. Eigen onderzoeken schetsen een minder somber beeld maar laten wel tal van verbetermogelijkheden zien. Uit een recent intern onderzoek naar telefonische dienstverlening bleek dat één op de vijf gesprekken door de beller als onvriendelijk wordt ervaren. Eén op de drie krijgt een onvolledig antwoord. Dat kan beter!

Tegelijkertijd leidt de tegenvallende economische ontwikkeling vanaf 2003 tot een verlaging van het beschikbare budget voor dienstverlening. Een concernbrede aanpak, dat wil zeggen: samenwerking en standaardisatie, kan een belangrijke bijdrage aan kostenreductie leveren. Zo kan ondanks een lager budget de dienstverlening aan de burger toch verbeterd worden.

De visie op dienstverlening die in Verbeterplan I stond, is geactualiseerd in de tweede versie van het Verbeterplan, dat nu voor u ligt. In dit plan treft u de volgende onderwerpen aan:

- Wat is het huidige niveau van dienstverlening?
- Wat is het gewenste niveau van dienstverlening?
- Hoe kunnen stadsdelen en diensten samenwerken om de dienstverlening op een efficiënte en eenduidige manier te verbeteren?
- Hoe kan de centrale stad hen daarbij ondersteunen?

Onder dienstverlening verstaan we: de contacten met de burgers, ondernemers en bezoekers van

Amsterdam die een product of dienst van de gemeente vragen of nodig hebben. Met andere woorden: de burger in de rol van klant van de organisatie. De contacten verlopen via alle gangbare kanalen: post, balie, telefoon, internet en e-mail. De algemene tendens is dat meer en meer integratie van kanalen mogelijk wordt. Een burger kan bijvoorbeeld een paspoort via internet aanvragen, hij krijgt een telefoontje om een afspraak te maken en het document moet aan het loket worden opgehaald.

1.2 Bestuursakkoord (2003-2006)

Na de gemeenteraadsverkiezingen op 6 maart 2002 hebben centrale stad en stadsdelen een bestuursakkoord gesloten om een gezamenlijke aanpak van de gemeentelijke dienstverlening te ontwikkelen. Een akkoord is bereikt in juni 2003. Dit akkoord is de leidraad voor de ontwikkeling van de Amsterdamse dienstverlening in de komende jaren en bevat de volgende basisafspraken:

Algemene termijnen, wettelijk kader

Wettelijke kaders en regelgeving zijn bepalend voor alle dienstverlening. De privacy van burgers wordt gewaarborgd door het toepassen van de Privacyverklaring gemeente Amsterdam. Medewerkers van de gemeente Amsterdam betonen respect voor de burger als 'klant' van de gemeentelijke dienstverlening. De gemeente Amsterdam vraagt omgekeerd van de burger respect voor haar medewerkers. De gemeente Amsterdam hanteert de wettelijke termijnen als minimumniveau voor alle diensten. 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 klanttevredenheidsmeting

Wij publiceren de kwaliteitsnormen die wij hanteren. Inwoners van Amsterdam kunnen ons op naleving van deze normen aanspreken. Stadsdelen en diensten kunnen eigen aanvullende of scherpere

normen hanteren. Inwoners van Amsterdam informeren wij vooraf over wijzigingen die voor hen van belang zijn. De klanttevredenheid wordt periodiek gemeten in de Amsterdamse Dienstverleningsmonitor en afgestemd met de Burgermonitor. Alle stadsdelen doen hieraan mee. De regie voert de centrale stad. De uitvoering van beide monitoren wordt jaarlijks afgewisseld. De resultaten van de dienstverleningsmonitor worden opgenomen in het Burgerjaarverslag.

Baliecontacten (alle publieksloketten)

Snelheid: De wachttijd aan een balie is gemiddeld korter dan twintig 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 burgers 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).

Telefoon

Toegankelijkheid: De telefonische bereikbaarheid bedraagt tenminste 90%. Binnen maximaal twee 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.

Callcenters - facultatief

Een aantal diensten en stadsdelen heeft een callcenter voor het beantwoorden van telefonische vragen. Deze callcenters hanteren een specifieke aanvullende norm: Vraaggerichtheid en toegankelijkheid: Van de telefonische gesprekken wordt tenminste 75% door een medewerker van het callcenter afgehandeld.

Post en e-mail

Snelheid en betrouwbaarheid: Zenders van brieven en e-mailberichten waarop een inhoudelijke reactie gegeven moet worden, ontvangen altijd binnen een week een ontvangstbevestiging. Transparantie: Alle schriftelijke en elektronische

contacten worden gearchiveerd conform de Archiefwet.

Snelheid: De behandeltermijn voor schriftelijke correspondentie is zes weken. Als 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. De procedure staat op de website.

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

Meldingen openbare ruimte

Snelheid: Tenminste 80% van de meldingen over 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.

1.3 Kerndoelstelling dienstverlening: direct en adequaat geholpen

Het doel van het Stedelijk Verbeterplan Dienstverlening is dat de burger zonder ingewikkelde zoektochten en ongeacht de gekozen manier, zoveel mogelijk direct en adequaat geholpen wordt. De gemeente Amsterdam streeft naar een herkenbare dienstverlening aan de burgers die aansluit op regelmatig gemeten wensen, standaard voldoet aan de wettelijke eisen en goed gebruik maakt van ICT. Het rapportcijfer dat de burger voor de kwaliteit van de dienstverlening geeft is nu nog een magere 6,2. Het is de bedoeling dat dit cijfer gaat stijgen tot ruim boven de 7 in (uiterlijk) 2006.

Door een concernbrede aanpak van de ontwikkeling van dienstverlening kunnen alle partijen per saldo minder tijd en geld besteden aan de ontwikkelactiviteiten. Dat gebeurt in de eerste plaats door kleine stappen te zetten in de gewenste richting. Het gaat daarbij niet om allerlei nieuwe activiteiten maar om het verbeteren van de taakuitvoering in de bestaande dienstverlening. In de tweede plaats gebeurt dat door investeringen, met name voor ICT-toepassingen, eerst op kleine schaal uit te voeren. Dat levert een besparing op voor de andere organisatieonderdelen die niet dezelfde tijd hieraan hoeven te besteden maar, na evaluatie, de gemaakte producten en nieuwe werkwijze kunnen overnemen. De verantwoordelijkheid daarvoor blijft onveranderd bij de zelfstandige stadsdelen, diensten en bedrijven.

1.4 Dienstverlening is tweerichtingsverkeer

De kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening is van groot belang voor het vertrouwen van de burger in de overheid. Hoe beter de dienstverlening aansluit bij de behoefte en verwachting van de burger, des te positiever de burger zich opstelt tegenover wat de overheid van de burger vraagt. Met andere woorden, het leven volgens de afgesproken regels heeft alles te maken met hoe de overheid zich manifesteert in de contacten met de burgers. En als de burger zich beter aan de regels houdt, kan de handhaving zich concentreren op degenen die er zich niets van aantrekken. Want die gedogen we niet meer!

Dienstverlening is één van de kerntaken van de gemeente. De herkenbaarheid van het handelen van de overheid is essentieel. Daarom kiezen de stadsdelen, diensten en bedrijven voor het hanteren van gemeenschappelijke uitgangspunten. Ook het toepassen van standaarden voor de belangrijkste gemeentelijke producten past daar in.

De klanttevredenheid onder de burgers is echter niet alleen afhankelijk van het niveau van de dienstverlening en de mate van klantvriendelijkheid bij medewerkers van de gemeente. De mate van tevredenheid heeft ook alles te maken met het verwachtingspatroon van de klant zelf. Daarom is het van belang duidelijk te zijn over wat men van de gemeente mag verwachten en vooral ook wat niet. Verwachtingen worden ingegeven door wat in het maatschappelijk verkeer gebruikelijk is, door wat de politiek belooft, en door de publieke opinie (de beeldvorming over wat de overheid kan en moet doen). De uitvoeringspraktijk zelf heeft hier niet veel invloed op. Actieve voorlichting kan dat wel hebben. Publicatie van de dienstverleningsnormen zoals overeengekomen in het Bestuursakkoord is daarvoor een hulpmiddel.

Een opvallend deel van de publieke opinie wordt beheerst door zaken die de gemeentelijke overheid niet (geheel) kan beheersen. De ergernis van het publiek aan hondenpoep en zwerfvuil op straat is daar een voorbeeld van. De voornaamste oorzaak van deze ergernis ligt immers bij het gedrag van burgers zelf. Publieke uitingen zullen meer een beroep gaan doen op deze eigen verantwoordelijkheid dan in het verleden:

- Zorg dat wij ons met de belangrijke problemen aan de slag zijn en maak geen troep op straat".
- Bent u voor een natuurlijk milieu? Spuit dan geen graffiti".
- Hoe meer zwerfvuil hoe minder geld voor veiligheid".

De gemeente zorgt voor goede faciliteiten maar creëert niet de verwachting dat we de prijs voor de schoonste gemeente van het land krijgen door meer veegwagens in te zetten.

1.5 Lopende projecten

Op basis van het Stedelijk Verbeterplan Dienstverlening I zijn in 2002 verschillende projecten gestart om de dienstverlening door de gemeente Amsterdam te verbeteren. Dienstverleningsproducten zijn en komen beschikbaar die in alle onderdelen van de gemeente ingevoerd kunnen worden. Deze producten zijn in het algemeen goedkoper dan producten die onderdelen zelf (laten) ontwikkelen.

Het projectbureau Dienstverlening voert de initiatieven uit en begeleidt de invoering van 'best practices' in organisatieonderdelen. De projectmedewerkers bieden niet alleen het product aan, maar helpen met invoeren en geven ook daarna nog een tijdlang praktische ondersteuning bij het gebruik. Goed voorbeeld zijn de producten van het eerder gestarte programma Op Weg naar de Glazen Stad, dat een vervolg krijgt in nieuwe ICT-projecten voor de verbetering van de digitale dienstverlening.

2. Concern Amsterdam: Burger Koning!

2.1 De klant als bron voor verbetering

Belangrijk uitgangspunt van dit Verbeterplan is dat de dienstverlening alleen verbetert, als burgers er ook daadwerkelijk iets van merken. Alleen het resultaat telt. De wensen van burgers vormen leidraad voor de verbetering van de gemeentelijke dienstverlening. De gemeente vraagt haar burgers regelmatig wat zij van de dienstverlening vinden, onder meer in de Burgermonitor en de Dienstverleningsmonitor. Deze twee monitors leveren samen met klachten, meldingen, tips, klantenpanels, persoonlijke contacten etcetera, allemaal signalen die regelmatig geanalyseerd worden op mogelijkheden de dienstverlening te verbeteren. Hieronder een kort overzicht van recente bevindingen.

Uit de Burgermonitor 2002 blijkt dat maar liefst 17% van de Amsterdammers ontevreden is over de contacten met ambtenaren. Ter vergelijking: professionele dienstverlenende organisaties hanteren een norm van maximaal 1% ontevredenheid. De helft van de Amsterdammers is van mening dat ambtenaren uitsluitend in regels en formulieren geïnteresseerd zijn. Ruim één op de drie Amsterdammers is van oordeel dat de Amsterdamse ambtenaren niet openstaan voor problemen van burgers.

Het beeld van eerdere onderzoeken zoals het toegankelijkheidsonderzoek van Bureau O+S in 2001 is hetzelfde. De belangrijkste conclusies zijn:

- de bereikbaarheid is slecht;
- de schriftelijke communicatie en de openingstijden kunnen beter,
- burgers willen beter weten waar zij moeten zijn voor wat,
- de klantvriendelijkheid en servicegerichtheid kan worden verbeterd,
- de organisatie kan zowel intern als extern beter samenwerken.

Veel diensten en stadsdelen hebben eigen onderzoek laten uitvoeren. Deze onderzoeken kunnen helaas onvoldoende met elkaar vergeleken worden.

Daarom is in 2002 de Amsterdamse Dienstverleningsmonitor ontwikkeld. Door deze vanaf 2003 toe te passen ontstaat een totaalbeeld met onderling vergelijkbare gegevens.

De top 3 van ontevredenmakers is in het algemeen:

- de indruk van het kastje naar de muur gestuurd te worden
- de (soms) onbeleefde behandeling
- de (soms) lange wachttijden.

In 2003 is een benchmark telefonie voor de stadsdelen uitgevoerd. De praktijk blijkt behoorlijk genuanceerd: de ene locatie is de andere niet. Gemiddeld levert het eenzelfde beeld op: bijna 1 op de 5 gesprekken wordt als “onvriendelijk” gekenmerkt. In 1 op de 3 gesprekken is de verstrekte informatie onjuist of onvolledig.

In een in 2003 door de Consumentenbond ingesteld vergelijkend onderzoek komt een ronduit negatief imago naar voren. Weliswaar is dit onderzoek niet uitsluitend gericht op dienstverlening en is er kritiek op de methode, maar het klopt dat het imago lang niet is wat we willen. Als de burger in 1 op de 5 keer de kans loopt op een onvoldoende klantcontact kan het imago nooit goed uit de bus komen.

De gemeentelijke Ombudsman

Uit de opeenvolgende jaarverslagen van de gemeentelijke Ombudsman blijkt dat de gemeente de rapportages en aanbevelingen van de ombudsman nog altijd te weinig benut om de dienstverlening structureel te verbeteren. In het jaarverslag 2002 is voor het eerst duidelijk welke aanbevelingen tot aanpassing hebben geleid. Ruim de helft van de aanbevelingen hebben inmiddels tot verbeteractiviteiten geleid en voor de meeste andere aanbevelingen geldt dat deze in uitvoering zijn genomen.

In het Stedelijk Verbeterplan Dienstverlening worden de belangrijkste aanbevelingen van de gemeentelijke Ombudsman omgezet naar concrete verbeteringen:

- De klachtenprocedure zelf is onderwerp van verbetering. Informatie uit evaluatie-onderzoek moet direct ingezet worden om daadwerkelijke verbeteringen door te voeren.
- Over de behandeling van klachten komt volledige bestuurlijke informatie beschikbaar.
- Het hanteren van de wettelijke antwoordtermijnen en de doorzendverplichting zijn opgenomen in de basiswaarden en -normen.
- Toepassen van de opleidingsmodule Omgaan met klachten.

zijn waar de klant behoefte aan heeft. Zaken waarvan de klant zelf misschien nog niet heeft gedacht. Het loket moet dus actief meedenken. Een stap verder is dat het (digitale) loket op basis van kennis die het heeft over een klant, zelf het initiatief neemt om diensten te leveren: pro-actieve dienstverlening. Het bekendste voorbeeld is de gemeente die drie weken voordat een paspoort verloopt een herinnering stuurt. Maar meer complexe vormen van dienstverlening door middel van bestandskoppelingen behoren ook tot de mogelijkheden.

2.2 Het ideale loket

De landelijke overheid heeft tot 2003 via het programmabureau Overheidsloket 2000 de ontwikkeling van dienstverlening actief gestimuleerd. Het ambitieniveau om te komen tot ‘het ideale loket’ is echter ook na 2003 onverminderd van toepassing.

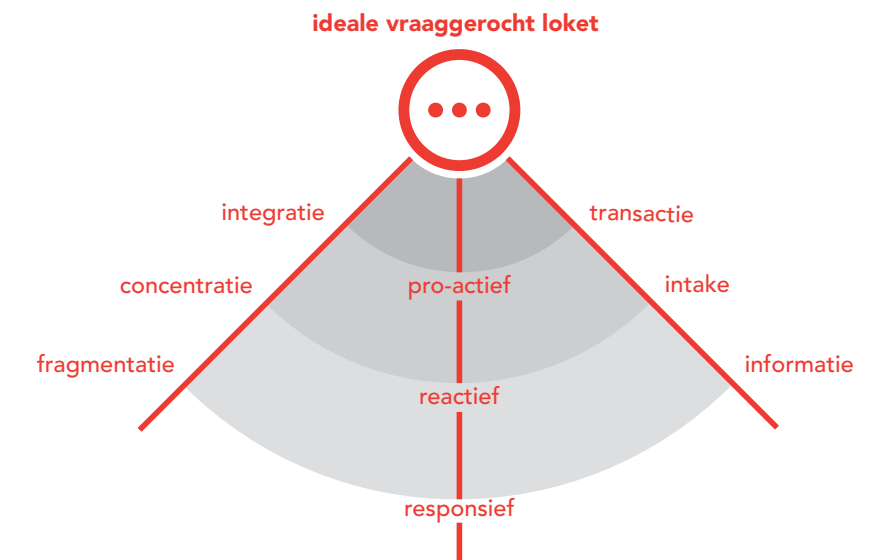
Het ideale loket is geïntegreerd, tenminste responsief maar liever pro-actief, en geeft niet alleen informatie, maar verricht ook transacties.

Het ideale loket is geïntegreerd. Dat wil zeggen dat alle informatie en diensten die horen bij het vraagpatroon van een klant zoveel mogelijk vanuit één geïntegreerd loket worden aangeboden. Alle kanalen werken daarvoor als het ware samen.

Het ideale loket is tenminste responsief. Dat wil zeggen dat de (virtuele) medewerker niet alleen antwoord geeft op de vraag die is gesteld, maar door vraagverduidelijking nagaat of er ook andere zaken

Het ideale loket verstrekt niet alleen informatie, maar verricht ook daadwerkelijk transacties. De vraagsteller krijgt niet alleen te horen wat hij moet doen maar hij wordt ook direct geholpen. Als bijvoorbeeld een aanvraag moet worden ingediend, wordt deze ook meteen afgehandeld. De ambitie is om dat zoveel mogelijk te doen, voorzover dat technisch en financieel realiseerbaar is. Als dat niet kan, dan op intake-niveau: de aanvraag wordt in ontvangst genomen en de afhandeling gebeurt op een later tijdstip. Pas als ook dat niet mogelijk is wordt volstaan met het verstrekken van informatie.

Dit ideaaltype voor het vraaggerichte loket geldt voor alle kanalen waarlangs burgers contact met de gemeente maken: telefoon, balie, internet, post en e-mail. Het ideale loket bestaat in de praktijk (nog) niet. Zo is het niet altijd mogelijk diensten pro-actief aan te bieden en niet alle diensten kunnen zowel aan de frontoffice als aan de backoffice worden afgehandeld. Niettemin is het goed om tijdens het proces van verbetering van dienstverlening in Amsterdam dit ideaalbeeld als toetssteen in het



achterhoofd te houden. Het betekent ook dat als uitgangspunt geldt dat er geen aparte nieuwe loketten bijkomen.

2.3 De weg naar excellente dienstverlening

Dienstverlening is een kernactiviteit van de gemeentelijke organisatie en niet iets dat we 'erbij' doen. Verbetering van de dienstverlening aan het publiek vraagt om inzet van hoogwaardige techniek, een integrale procesmatige benadering die uitgaat van wat de klant vraagt, aanpassing van werkwijzen en aandacht voor houding en uitingen die wordt samengevat als De stijl van Amsterdam.

Alle onderdelen van de gemeente Amsterdam hebben een rol bij de dienstverlening aan het publiek. De ontwikkeling van dienstverlening vraagt daarom om gedegen samenwerking en afstemming. De wens om (kosten)efficiënt te werken en als gemeente een eenduidig beeld naar buiten uit te dragen, vraagt om standaardisering en een concernbrede aanpak.

Gerichte aandacht is nodig voor de doelmatigheid en doeltreffendheid van de bedrijfsvoering. Het is van groot belang dat de medewerkers weten wanneer zij het goed doen en dat zij zich daarin goed ondersteund voelen. Het hanteren van gemeenschappelijke normen en waarden is daarbij vanzelfsprekend. De vastgestelde kernwaarden en de missie van de gemeente Amsterdam vormen de kaders voor dienstverlening.

De kwaliteit van de dienstverlening aan het publiek vraagt permanente aandacht van bestuur en management. Een goede samenwerking, een groeiende standaardisering en gemeenschappelijke normen zijn daarbij essentieel.

2.4 Op de STEP naar het Gemeenteloket

Het Gemeenteloket is niet alleen het fysieke loket (de balie), maar ook het virtuele, het telefonische en het schriftelijke 'loket'. De burger heeft in principe vier manieren om contact te zoeken met de gemeente: Schriftelijk, Telefonisch, Elektronisch en Persoonlijk (STEP). Een korte toelichting op de verbetering van dienstverlening binnen elk van die vier kanalen.

Schriftelijke dienstverlening

Onder de vlag van De Stijl van Amsterdam wordt de aandacht voor de inhoudelijke schriftelijke communicatie verstevigd. De Stijl is niet alleen de lay-out van een brief, de aanhef etc. maar vooral ook helder formuleren op basis van de kernbegrippen

actief, open, integer. In 2003 is een correspondentiewijzer gemaakt waarin op een eenvoudige manier is uitgewerkt hoe een brief bij voorkeur eruit ziet. Voor de afhandeling van e-mailberichten is hiervoor de E-mailwijzer beschikbaar.

Doelstelling:

alle uitgaande correspondentie wordt uiterlijk in 2006 opgesteld volgens de richtlijnen uit de correspondentiewijzer.

Telefonische dienstverlening

De telefonische contacten met burgers zijn van groot belang voor de dienstverlening. De telefoon wordt door de zoekende klant het meest gebruikt. Uit verschillende onderzoeken is bekend dat het eerste probleem dat de burger heeft, niet zozeer de bereikbaarheid als zodanig is, maar het vinden van de juiste route. De organisatie wordt als erg ingewikkeld ervaren. Veel mensen stellen ook vragen over niet-gemeentelijke diensten en als men meerdere vragen heeft moet men vaak ook verschillende telefoonnummers bellen.

In 2002 is de pilot met het algemene voorlichtingsnummer gestart. Deze callcenterfunctie wordt geleidelijk uitgebreid. Door het algemene voorlichtingsnummer te koppelen aan de andere callcenters binnen de gemeente wordt de toegankelijkheid voor de burger verder verbeterd. Er wordt systematisch gewerkt aan het uitbouwen van de informatievoorziening voor medewerkers in de eerste lijn. Zij moeten als eerste beschikken over actuele gegevens om vragen te kunnen beantwoorden en problemen op te lossen. De informatiebron van vaak gestelde vragen en antwoorden is via intranet voor alle medewerkers te gebruiken. De telefonische infrastructuur wordt zo ontwikkeld dat doorverbinden naar andere organisatieonderdelen mogelijk wordt zodat bellers niet zelf een ander nummer hoeven te bellen.

Doelstelling:

80% van de gesprekken binnen alle onderdelen van de gemeente wordt rechtstreeks beantwoord.

Elektronische dienstverlening

In de toekomst wordt alle dienstverlening door de portal Gemeenteloket op www.amsterdam.nl ontsloten. Daar treft de bezoeker alle gemeentelijke formulieren aan. Daarnaast wordt - eerst in pilots - het transactieverkeer gerealiseerd voor bijvoorbeeld:

- klachten en meldingen
- vergunningen in verband met brandveiligheid
- aanvragen voor burgerzaken
- informatieverzoeken wonen
- bouwvergunningen

- belastingen, bezwaren en verzoeken
- werk en inkomen
- aanvragen voor hulpmiddelen en zorgvoorzieningen

Het in de pilotfase verkerende e-mailprogramma dat wordt gebruikt voor algemene voorlichting en contact met bestuurders wordt uitgebreid. Het uitgangspunt is dat alle stedelijke diensten en stadsdelen meedoen in het digitale gemeenteloket en de daarin toe te passen ICT-standaarden volgen. Diensten en stadsdelen bepalen hun eigen tempo.

Doelstelling:

alle formulieren zijn vanaf 2004 via de gemeentelijke websites te downloaden. 25% van de formulieren kan de burger digitaal insturen.

Persoonlijke dienstverlening

De persoonlijke dienstverlening, aan de balie van stadsdelen, diensten en bedrijven, moet voldoen aan een gemeenschappelijke standaard van kwaliteit en klantvriendelijkheid. Eén van de uitgangspunten is dat het dienstenpakket op alle hoofdvestigingen van de stadsdelen hetzelfde is. De burger kan daar een vergelijkbaar product verwachten. Bovendien worden de openingstijden van balies aangepast aan de wensen van de burger. Voor speciale doelgroepen, bijvoorbeeld horecaondernemers, kunnen aangepaste openingstijden gelden. Voor specifieke zaken kan men afspraken maken. De openingstijden van de verschillende kantoren worden op elkaar afgestemd om zo een maximale flexibiliteit te realiseren.

Doelstelling:

vanaf 2006 zijn de gemeentelijke balies 45 uur per week open, waarvan 20% buiten de tijd van 9.00 tot 16.00 uur.

Door integratie van de vier kanalen ontstaat uiteindelijk het totaalpakket voor dienstverlening waar de burger voor alle overheidsproducten wordt geholpen: het Gemeenteloket.

3. Investeren in ICT en personeel

De belangrijkste investeringen in de verbetering van de dienstverlening zijn de investeringen in de ontwikkeling van het elektronische loket, en de ontwikkeling van het personeel.

Het gewenste toekomstbeeld is een klantgerichte gemeentelijke dienstverlening, dicht bij de burger, genormeerd, meetbaar en afrekenbaar, en voor een aanzienlijk deel 24 uur per dag en zeven dagen per week beschikbaar in het digitale Gemeenteloket. Om deze gewenste situatie te realiseren zijn drie fundamentele voorzieningen nodig:

1. standaardisatie van systemen en toepassingen,
2. planning & control op de gemeentebrede inzet van ICT-middelen,
3. realisatie van een stedelijke ICT-infrastructuur.

Daarnaast is ook ontwikkeling van het personeel nodig: de kwaliteit van de dienstverlening staat of valt met de vaardigheden van de medewerkers. Hieronder op alle vier de vereiste voorzieningen een korte toelichting.

3.1 Concernstandaard

Het gemeentelijke standaardisatiebeleid wordt verder ontwikkeld. Sommige standaarden zullen verplicht zijn voor alle organisatieonderdelen, andere worden aanbevolen of dienen als referentiekader. Waar een standaard niet verplicht is, maken de mogelijkheden voor uitwisseling, de schaalvoordelen, en de lagere ontwikkelkosten deelname aantrekkelijk voor de organisatieonderdelen.

Uitgangspunten

- De gemeente Amsterdam volgt de moderne standaarden van web-technologie.
- De privacy-wetgeving en kaders voor informatiebeveiliging worden voor 100% toegepast.
- De mogelijkheden voor gegevensuitwisseling worden binnen het concern Amsterdam geoptimaliseerd;
- Wij sluiten aan bij (internationale) standaarden voor gegevensformaat en gegevensopslag;
- Wij benutten de gemeentelijke infrastructuur, E-net, portal Amsterdam en Intranet Amsterdam optimaal;
- Gegevens worden enkelvoudig vastgelegd en meervoudig gebruikt;
- Informatie in stedelijke kennisbanken is concernbreed beschikbaar.

De mogelijkheden voor standaardisatie worden gerangschikt aan de hand van het in de nota ICT en de stad Amsterdam geïntroduceerde lagenmodel. Uitgangspunt daarbij is dat alle taken die voor verschillende onderdelen van de gemeente gelden, zich lenen voor standaardisatie. Alleen specifieke eisen van een bepaald dienstonderdeel vallen buiten de standaard. Een overzicht van de beschikbare standaardtoepassingen staat in de bijlage

3.2 Planning & Control voor ICT

Beheersing

De afgelopen jaren is onvoldoende gemeentebrede planning & control uitgevoerd op het gebied van ICT. Het gaat daarbij om professionalisering van de automatisering, een beter inzicht in de informatie-infrastructuur, en de ontwikkeling van instrumenten om te monitoren en te auditen. De gemeentebrede inzet van ICT vereist een adequate beheersing door het management en een betere sturing door het bestuur. Minimaal vereist zijn: toetsing van infrastructuur en connectiviteit (systemen op elkaar aansluiten), inzicht in ICT-investeringen en structurele budgetten, monitoring van grote ICT-projecten.

3.3 ICT-infrastructuur

Connectiviteit

De ICT-infrastructuur is de verzameling van voorzieningen die een bijdrage leveren aan het gemeenschappelijk gebruik van informatie en de uitwisseling van gegevens. De enige mogelijkheid om connectiviteit (aansluiting) te garanderen is een verregaande standaardisatie van de infrastructuur.

E-net

Dit jaar wordt het gemeenschappelijke datacommunicatienet (GDA) gemoderniseerd en opgeleverd onder de naam E-net. Dit concernnet is weer volledig bij de tijd en voldoet aan strenge eisen van informatiebeveiliging. E-net levert onder meer de structuur die voor de gewenste koppeling van callcenters vereist is. Het is een goede zaak als alle gemeentelijke organisatieonderdelen erop aansluiten, zowel uit oogpunt van standaardisatie en beveiliging als van schaal- en inkoopvoordeel.

Intranet Amsterdam

De meeste organisatieonderdelen beschikken over een eigen intranet. Daarnaast is Intranet Amsterdam in ontwikkeling, dat moet zorgen voor informatie-uitwisseling binnen het concern. Voorbeelden zijn de gemeentelijke telefoon- en emailgids, toepassingen van kennismanagement voor het verstrekken van informatie, interne communicatie en toepassingen voor archivering.

Portaal Amsterdam

De volgende stap in digitale dienstverlening dient zich aan. Als de digitale handtekening mogelijk is geworden, zal datgene wat in het bedrijfsleven al gebruikelijk is, op korte termijn ook bij de overheid mogelijk zijn: tweerichtingsverkeer. Het gaat om het uitvoeren van transacties, het doen van betalingen, het inzien van statusinformatie en het muteren van persoonlijke informatie. Deze ontwikkeling vindt gefaseerd plaats. De eerste stap daarin is de ontwikkeling van een gemeentebreed platform dat de schakel vormt tussen front-office en back-office. Dit zogenaamde portaal-platform stelt ons in staat om de authenticatie van gebruikers te regelen. Het platform ontsluit de achterliggende bedrijfssystemen. Het biedt mogelijkheden om beschikbare informatie opnieuw te gebruiken en aan te bieden in de door de gebruiker gewenste vorm: volledig op maat, naar doelgroep, naar thema of op levensfase. Een ander belangrijk winstpunt is dat informatie in samenhang wordt aangeboden, vraaggericht. Dat verbetert de kwaliteit van de dienstverlening.

Overzicht van de beschikbare standaardtoepassingen per 1 juli 2003

1. Web-in-a-box, een contentmanagementsysteem, in gebruik bij 30 gemeentelijke organisaties.
2. Telefoon- en emailgids op intranet
3. Viadesk, virtueel kantoor voor projectomgeving
4. Loket Amsterdam, reeds ingevoerd voor de stadsdelen Zeeburg en Osdorp en Oost-Watergraafsmeer. Er is een gemeentebrede licentie voor zoekmachine. Deze wordt gebruikt binnen www.amsterdam.nl, intranet, loket, web-in-a-box en bestuursinformatie. De zoekmachine mag ook binnen organisatieonderdelen gebruikt worden.
5. Digitaal meldpunt, reeds in gebruik bij de dienst Milieu en Bouwtoezicht, stadsdeel De Baarsjes, Voorlichtingscentrum, informatiecentrum Parkstad.
6. Atlas Amsterdam, geografisch zoekstelsel
7. Bestuursinformatie Amsterdam, reeds aangesloten zijn de stadsdelen Zeeburg, Osdorp, Oost-Watergraafsmeer, Slotervaart-Overtoomse Veld en de centrale stad. De eigen document managementsystemen van de stadsdelen worden gerespecteerd.
8. Portal Amsterdam: centrale infrastructuur, vormt samen met E-net de technische basis. Gebruikers zijn: dienst Belastingen, Bestuursdienst (Intranet), Andreas, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.
9. AmsterdamMail: informatie op maat; dienstverlening aan klant; kan gratis gebruikt worden door alle diensten en stadsdelen; wordt naadloos geïntegreerd met web-in-a-box maar kan ook afzonderlijk gebruikt worden.
10. PIGA: centrale opslag van productinformatie waaronder de VIND-catalogus en adresinformatie; is naadloos geïntegreerd met web-in-a-box maar kan ook afzonderlijk gebruikt worden.
11. Smart forms: intelligente formulieren (KODE); licentie voor Amsterdam is afgekocht; in gebruik bij Loket Amsterdam, dienst Belastingen, dienst Stadstoezicht en Bestuursdienst.
12. Informatiebeveiliging: toolkit beschikbaar voor stadsdelen en diensten in overeenstemming met Gemeentelijke InformatiebeveiligingsNorm (GIBN).

3.4 Personeelsontwikkeling

De medewerker die het klantcontact verzorgt bepaalt het succes. De kwaliteit van de dienstverlening staat of valt met het gedrag van de medewerkers. Het motto voor het personeelsbeleid is dan ook: de juiste persoon op de juiste plaats. De organisatie verzorgt de faciliteiten voor de medewerkers om hen in staat te stellen de burger tot koning te maken.

De personeelontwikkeling richt zich op het verder ontwikkelen van de competenties die aansluiten bij de belangrijkste kenmerken en eisen voor een medewerker dienstverlening. De 'ideale medewerker' heeft de volgende vaardigheden:

- handelt snel en beperkt wacht- en behandeltijden
- komt afspraken na: afspraak is afspraak
- toont respect voor de klant
- neemt verantwoordelijkheid voor de eigen klantcontacten
- neemt initiatief om problemen op te lossen
- is volledig bij het overdragen van informatie

De in het Bestuursakkoord vermelde normen gelden vanaf 2003 voor de hele gemeente: stadsdelen, diensten en bedrijven, en dus ook voor alle medewerkers met klantcontacten. De organisatie moet medewerkers op alle mogelijke manieren faciliteren om burgers op deze manier een goede dienstverlening te bieden.

Voor alle klantcontacten geldt uiteraard ook de gemeentelijke gedragscode: actief, open, integer, klantgericht en representatief. Externe gerichtheid en het vermogen om met elkaar samen te werken is voor de gehele gemeentelijke organisatie een essentiële voorwaarde om ook in de toekomst de burger goed van dienst te zijn.

De volgende instrumenten worden ingezet om deze vaardigheden te (laten) ontwikkelen:

- Professionalisering van het management door het hanteren van persoonlijke management doelstellingen.
- Het toepassen van managementopleidingen zoals Toptraject en opleidingen voor het middenmanagementniveau. In deze trajecten wordt specifieke aandacht besteed aan het management van processen in dienstverlening.
- Gemeenschappelijke werving van personeel.
- Geleidelijke eenduidige toepassing van het systeem voor functiewaardering waaronder een zogeheten 'Functiefamilie Dienstverlening'.
- Organisatie en uitvoering van de opleidingsmodules Dienstverlening voor baliecontacten, klantvriendelijk telefoneren, helder formuleren in correspondentie, klantvriendelijk e-mailen,

- klachtbehandeling en omgaan met agressie.
- Het opzetten van opleidingstrajecten Dienstverlening voor specifieke doelgroepen. Een pilot hiervoor loopt in 2003 bij de Dienst Stadstoezicht. Voor deze trajecten is een fiscale regeling van toepassing waardoor de uitvoeringskosten voor de gemeente beperkt zijn.
- Het invoeren van loopbaanontwikkeling en het bevorderen van interne mobiliteit.
- Het organiseren van coaching voor jonge projectleiders en leidinggevendenden Dienstverlening.

Verbetering van dienstverlening heeft alles te maken met verbetering van de bedrijfsvoering. De medewerkers in de front-office kunnen alleen aan de hoge eisen voldoen als de werkwijze van de back-office er goed op aansluit. In direct verband hiermee is het ook van belang de samenwerking met andere partners verder te verstevigen zodat beter aan de vraag van de burger voldaan kan worden. Deze ketenregie speelt met name in de sectoren zorg, werk en inkomen.

4. De verbeteragenda

Het plaatje begint helder te worden. De stand van zaken in de gemeentelijke dienstverlening is duidelijk (een zesje) en ook het gewenste niveau van dienstverlening is helder geformuleerd. De belangrijkste stappen die de gemeente moet zetten om die zeven-en-een-half te bereiken, zijn genoemd. Op kleine schaal zijn er heel wat veelbelovende initiatieven. Vijf pilotprojecten lopen al (zie de bijlage). Hieronder de concrete stappen op een rijtje die in de komende jaren gezet gaan worden op weg naar excellente dienstverlening.

4.1 De concrete ontwikkelingen in 2003-2004

De ingezette ontwikkeling wordt voortgezet. De gemeentebrede samenwerking krijgt verder gestalte door:

- Gebruik van de opleidingsmodules Dienstverlening in de Stijl van Amsterdam.
- Gebruik van de Amsterdamse Dienstverleningsmonitor (klanttevredenheidsmeter).
- Intranet-applicatie en digitaal meldpunt voor veel gestelde vragen: een kennisbank voor medewerkers van alle stadsdelen, diensten en bedrijven die telefonische vragen behandelen.
- Digitaal Meldpunt: geavanceerde ondersteuning voor met name klachtafhandeling.
- E-mailwijzer en correspondentiewijzer. Een handreiking voor het klantvriendelijk opstellen van e-mailberichten en brieven in de Stijl van Amsterdam.
- Gemeenschappelijke opzet en inrichting van het Burgerjaarverslag.
- Afstemming en afspraken over verruiming van openingstijden.
- Gezamenlijke externe communicatie en voorlichting over gemeentelijke producten en diensten, bijvoorbeeld via AT5.
- Externe publicatie van normen waarop we aanspreekbaar zijn. Bieden van duidelijkheid over wat de burger van de gemeentelijke overheid mag verwachten: het kwaliteitshandvest.
- Verbetering van de processen voor vergunningverlening, in de eerste plaats de gebruiksvergunning brandveiligheid en de bouwvergunning.
- Digitaal ontsluiten van alle gemeentelijke formulieren in het digitale gemeenteloket op de

website www.amsterdam.nl en alle bijbehorende gemeentelijke sites.

- Toepassen van interne kwaliteitsnormen en verbetering van de bedrijfsvoering.
- Vervolg benchmark burgerzaken en uitbreiding hiervan naar andere thema's.
- Toepassen van de landelijke benchmark voor gemeenten.
- Vervolgonderzoek naar het uitbreiden van standaard ICT-toepassingen voor dienstverlening.

Aanbevelingen Ombudsman

De jaarlijkse aanbevelingen van de gemeentelijke Ombudsman blijven een belangrijke rol spelen. De rapportages van de Ombudsman hebben geleid tot aanscherping van de interne procedures en het opnemen van de aanbevelingen in de planning & controlcyclus. Een verdere professionalisering wordt projectmatig aangepakt. Het gaat met name om de volgende verbeteringen in de dienstverlening:

1. het hanteren van voorgeschreven termijnen;
2. het voldoen aan de doorzendplicht;
3. het benutten van informatie uit klachten om structurele verbeteringen door te voeren;
4. het consequent bespreken van rapportages over klachtafhandeling in werkoverleg.

Kwaliteitshandvest

De afspraken uit het Bestuursakkoord worden in 2004 extern gepubliceerd. De te hanteren dienstverleningsnormen zijn bekend bij het publiek, die de organisatie hierop kan aanspreken. De organisatie legt jaarlijks verantwoording af over het voldoen aan de normen in het Burgerjaarverslag. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan de motie van het

raadslid Hemmes, de notitie van 25 februari 2002: Kwaliteitshandvest: een dienstverleningscontract met de stad Amsterdam (Gemeentebld afd. 1, nr.250).

4.2 Taalbeleid

De gangbare kanalen die voor informatieverstrekking en dienstverlening worden gebruikt zijn gebaseerd op gebruik van de Nederlandse taal. Dat geldt voor alle correspondentie, het e-mailverkeer en de callcentra. De dienstverlening gaat uit van de Wet Inburgering (WIN) en het gemeentelijk inburgeringsbeleid dat onder meer inhoudt dat de Nederlandse taal aangeleerd wordt. Dat geldt voor zowel nieuwkomers als de zogenaamde oudkomers. Specifieke doelgroepen die het Nederlands niet of onvoldoende machtig zijn kunnen vertaalondersteuning krijgen.

Voor nieuwkomers geldt dat zij in het eerste jaar na aankomst in Nederland de Nederlandse taal moeten leren. Bij de introductie ontvangen de nieuwkomers een welkomstpakket waarin zij in de eigen taal informatie kunnen vinden. Deze informatie is ook te vinden bij de digitale informatiezuilen, Inburgeringsloket. Alle stadsdelen hebben contactpersonen voor nieuwkomers. Zij bieden hulp bij allerhande vragen op het gebied van huisvesting, inkomen en dergelijke.

Ook voor oudkomers wordt sterk bevorderd dat men de Nederlandse taal (alsnog) leert. Voor specifieke diensten en voor bepaalde groepen is er vertaalondersteuning. Voorbeelden hiervan zijn de formulierenbrigade van de Sociale Dienst, en de zuigelingenverzorg van de GG&GD.

Inwoners afkomstig van met name Engelstalige landen zijn eraan gewend om in de Engelse taal te woord gestaan te worden. Internationale bedrijven waarvan medewerkers voor bepaalde tijd zich hier vestigen vormen een specifieke doelgroep voor de dienstverlening (Ondernemersloket).

Uitgangspunt:

de dienstverlening wordt primair verzorgd in de Nederlandse taal.

4.3 Pilotprojecten

De projecten die nu lopen om de dienstverlening te verbeteren voldoen aan een aantal kenmerken:

- Ze zijn grensoverschrijdend in die zin dat het steeds om samenwerkingsverbanden gaat van één of meerdere stadsdelen, diensten of

bedrijven met een groot volume publiekscontacten.

- De projecten moeten een voor de klant merkbaar effect hebben en bijdragen aan de klanttevredenheid.
- De doorlooptijd per project is maximaal één jaar tot de eerste evaluatie, opdat de aandacht voor de ontwikkeling niet verflauwt. Het is daardoor voor medewerkers en organisatieonderdelen eerder aantrekkelijk om mee te doen.
- De methode en de resultaten zijn gemeentebreed toepasbaar.
- De eerste fase is in de vorm van een pilot georganiseerd; de uitvoering is intensief, maar op kleine schaal. De benodigde investering in tijd en geld is daardoor relatief laag.

Voor de leiding en begeleiding van het gehele programma fungeert het projectbureau Dienstverlening als een ontwikkelorganisatie. Doel hiervan is om duidelijk onderscheid te maken tussen ontwikkeling en uitvoering. In de dagelijkse praktijk vinden organisatieonderdelen vaak onvoldoende ruimte om nieuwe initiatieven te ontwikkelen. Medewerkers van het projectbureau ontwikkelen de initiatieven tot en met de gebruiksfase. Zij zijn daarmee verantwoordelijk voor het resultaat van hun initiatieven in de dagelijkse praktijk. Een goed voorbeeld van de werkwijze is het project 'Web-in-a-box' waarbij de projectmedewerkers niet alleen het pakket aanboden, maar hielpen invoeren en ook daarna nog dagelijkse ondersteuning bij het gebruik boden.

In de huidige organisatiestructuur is het besluitvormingsproces één van de meest ingewikkelde onderdelen. Daarom is goede afstemming vooraf uitermate belangrijk. Voor alle dienstverleningsprojecten geldt dat altijd instemming gevraagd wordt van alle betrokken organisatieonderdelen voor de bredere toepassing van de in pilots uitgewerkte vernieuwingen. De interne dienstverleningsmonitor is een graadmeter om te bepalen of de nieuwe producten aansluiten bij de bestaande behoeften en wensen. De bredere toepassing wordt in eerste instantie vanuit het projectbureau Dienstverlening ondersteund. Daarna wordt de nieuwe werkwijze vast onderdeel van de bedrijfsvoering.

In de bijlage treft u een toelichting op de vijf lopende pilotprojecten aan.

4.4 Samen in ontwikkeling

Om verbeteringen in de dienstverlening te realiseren wordt een ontwikkelmodel gehanteerd met als einddoel het 'ideale loket'. Dienstverlening wordt daarin gezien als een verzameling dynamische processen. De maatschappij en (de wens van) de klant verandert voortdurend. Het aanbod van de gemeente moet meebewegen met wat maatschappelijk gevraagd wordt. Dat kan op de volgende manieren:

- aansluiten op lopende verbeterinitiatieven en deze verbreden;
- gezamenlijk nieuwe producten invoeren;
- de telefonische dienstverlening gemeentebreed organiseren en deze afstemmen op de vraagpatronen van het publiek;
- nieuwe technologische mogelijkheden benutten, voor diensten via internet;
- vervolgstappen eerst op kleine schaal beproeven;
- medewerkers die dienstverlenend werk verrichten uitwisselen;
- periodieke dienstverleningsmonitor uitvoeren (zowel intern als extern);
- aanbevelingen van de gemeentelijke Ombudsman toepassen

In uitwisselingsdagen, themabesprekingen en andere vormen van interne communicatie zullen de goede voorbeelden onder de aandacht gebracht worden zodat ieder er zijn voordeel mee kan doen. De voorbeelden vanuit dienstverlening worden in het kader van de concernbrede interne communicatie over de Stijl van Amsterdam onder ieders aandacht gebracht. Het stedelijk project Dienstverlening zorgt voor goede begeleiding en tijdelijke inzet van experts nadat pilotprojecten zijn geëvalueerd. De omslag in houding en gedrag die nodig is om de externe dienstverlening structureel te verbeteren wordt ondersteund door een gerichte interne en externe communicatie. Intern wordt de samenhang van de verschillende verbetertrajecten aangebracht en expliciet gemaakt voor alle medewerkers.

4.5 Overlegstructuur voor het verbeterprogramma

Bestuurlijk overleg

Het overleg van stadsdeelvoorzitters en burgemeester heeft uit zijn midden een bestuurlijke werkgroep gevormd die periodiek de voortgang bespreekt en in het bestuurlijk overleg terugkoppelt. De bespreking wordt mogelijk gecombineerd

met de aanpak voor de verbetering van de handhaving.

Stuurgroep dienstverlening

Een ambtelijke stuurgroep begeleidt de uitvoering van de activiteiten. De stuurgroep heeft ook een adviserende rol voor de projectleider Dienstverlening. De stuurgroep bestaat uit vier directeurs van diensten met publiekscontacten, vier stadsdeelsecretarissen en een MT-lid van de Bestuursdienst.

Werkgroep Dienstverlening

Het overleg van stadsdeelsecretarissen heeft een werkgroep gevormd die onderzoek en voorstellen doet. In deze werkgroep zijn tenminste zes stadsdelen vertegenwoordigd. De stedelijk projectleider Dienstverlening maakt deel uit van de werkgroep. Periodiek heeft de projectleider afstemmingsoverleg met de gemeentesecretaris. De voortgangsbewaking maakt deel uit van de planning- & controlcyclus van het MT van de Bestuursdienst.

Voor de invulling van de voorgestelde projecten zal met de deelnemende stadsdelen, diensten en bedrijven een daarop toegespitst overleg georganiseerd worden. De diensten met veel publiekscontacten nemen hierin actief deel.

5. Financiën en planning

5.1 Korte termijn: kostenbewustzijn, co-financiering, kleine stappen en ombuigingen

Door samenwerking en het volgen van goede voorbeelden worden de ontwikkelkosten beperkt. Het toepassen van beschikbare standaarden reduceert de kosten in vergelijking met een 'ieder voor zich'-benadering. Deze besparing is moeilijk te schatten doordat ontwikkelkosten niet altijd specifiek zijn opgenomen in begrotingen. Er is vanzelfsprekend wel een eerste investering nodig om nieuwe diensten te ontwikkelen, nieuwe producten te lanceren, integratie in de uitvoering te organiseren en het geheel tot daadwerkelijke uitvoering te brengen.

Voor vernieuwende pilots wordt samenwerking gezocht zowel binnen als buiten de gemeente zodat de financiering van de eerste kosten gedeeld kan worden. Ook wordt gezocht naar het verwerven van specifieke subsidies voor innovatie van dienstverlening.

In het Programmakkoord is structureel 400.000 euro begroot voor het doorvoeren van het verbeterprogramma van het Stedelijk Verbeterplan Dienstverlening. Hiermee kan lang niet de ambitie voor de periode 2003-2006 worden waargemaakt. Prioriteit heeft nu het verbreden van de in gang gezette verbeterprogramma's en het begeleiden van stadsdelen, diensten en bedrijven hierin. Het ruimer toepassen van het digitale dienstverleningsprogramma vraagt om uitbreiding van licentierechten. Ook moet een organisatie voor de centrale beheerstaken worden opgebouwd. Hiervoor is geen structureel budget bepaald.

Overwogen kan worden ruimte te scheppen door bestaande taken te verminderen en te bevorderen dat meer gebruik gemaakt wordt van de goedkopere kanalen: internet, e-mail en telefoon. Gemeten naar kosten in tijd van medewerkers is het een organisatiebelang om dienstverlening zoveel mogelijk via selfservice en telefoon uit te voeren. Schriftelijke correspondentie en baliecontacten kosten per contact aanzienlijk meer tijd. De publiekscontacten via

e-mail zijn doelmatig mits de omvang van de berichten wordt beperkt door maximaal 300 tekens en één onderwerp toe te staan per e-mail die vanaf een gemeentelijke website verstuurd wordt.

Voorbeeld: sturen op kosten

Door veel organisaties is onderzocht wat het rendement is van een goede primaire telefonische opvang. Als vuistregel kan worden aangehouden dat de investering dubbel terugkomt doordat telefoontjes niet gaan rondzwerfen en (vaak duurdere) medewerkers van hun eigenlijke taak afhouden. Hoge kwaliteitsnormen leveren eveneens enorme besparingen op. Elk onvolledig antwoord dat verstrekt wordt, zorgt voor een nieuw klantcontact! En daarmee opnieuw alle kosten en tijd van dien. Het resultaat van de benchmark telefonie 2003 hierop toegepast: het aantal contacten kan met 30% omlaag als we er maar voor zorgen dat we ons werk goed doen. Een forse ombuiging.

Voorbeeld: effectief omgaan met wat er is

In het project verbeteren vraagbeantwoording per e-mail worden alle vragen die regelmatig gesteld worden met de bijbehorende antwoorden in een kennisbank opgenomen. Deze kennis is niet alleen voor alle medewerkers beschikbaar maar wordt ook gepubliceerd op de website. Resultaat: de beantwoording is inhoudelijk goed en minder mensen zoeken zelf contact.

Er zijn nog twee mogelijkheden om beter om te gaan met de financiële middelen:

1. Verkoop van succesvolle nieuwe producten aan andere overheidsorganisaties. Hiermee kan een deel van de initiële investering terugvloeien. Voorbeeld is de documentatie van het stedelijk project brandveiligheid die later door Binnenlandse Zaken is aangekocht.
2. Efficiency door samenwerking. Door meer gebruik te maken van de kwaliteiten die aanwezig zijn in het concern, kan de hoeveelheid (dure) externe deskundigen verminderd worden. Ook door inkoop op concernniveau zijn

grote besparingen mogelijk. Hiervoor is standaardisatie een voorwaarde.

Voorbeeld: opbrengst van standaardisering

Vanaf 2003 is het voor burgers mogelijk via het digitale loket een adreswijziging te melden. Dat is niet alleen handig en snel voor de burger maar ook zeer efficiënt voor de eigen organisatie. De gegevens hoeven niet meer ingetoetst te worden en de schriftelijke bevestigingen komen er automatisch uitrollen. Dat scheelt per adreswijziging 5 minuten werk. Er zijn jaarlijks ongeveer 60.000 adreswijzigingen. Dus is het zaak zoveel mogelijk op die manier binnen te krijgen!

Voorbeeld: selfservice

Ik ga naar het loket om een verzoek in te dienen. Het is er toevallig heel druk en de wachttijd loopt op. Dat is lastig. Mensen die wel een computer hebben zijn dan toch in het voordeel. Gelukkig zie ik dat er een selfservice loket is waar ik 'on line' mijn verzoek kan indienen. Dat is handig. Prima service!

Deze voorbeelden maken duidelijk dat verbetering van de dienstverlening hand in hand kan gaan met efficiënt werken. Het is dus mogelijk een bijdrage te leveren aan de ombuigingen door:

1. Uitbreiding gemeentelijk callcenter
Bij een investering van 250.000 een besparing van 10 fte's.
2. Uitbreiding gebruik van digitale transactiediensten
Bij een investering van 500.000 een besparing van 40 fte's.
3. Invoeren van selfserviceloketten
Bij een investering van 180.000 een besparing van 12 fte's.
4. Invoeren standaard antwoorden voor brieven en e-mail
Bij een investering van 80.000 een besparing van 5 fte's.

Maar de kost gaat ook hier voor de baat uit. Investeren in 2004 is winst behalen in 2005. De verdere uitwerking van de mogelijkheden gebeurt in het kader van de ombuigingsoperatie. Uitgangspunt hierbij is dat de efficiencywinst terugvloeit naar de betreffende deelnemers.

5.2 Lange termijn: investeringen en opbrengsten

Eerst investeren

Een betere dienstverlening vraagt om investeringen. De gemeente Amsterdam moet naast de bestaande kosten voor de traditionele kanalen flink gaan investeren in digitale dienstverlening. Pas op

het moment dat een substantieel deel van de transacties (zeg: 80%) langs elektronische weg kan worden aangeboden en afgehandeld, zullen de investeringen iets op gaan leveren. Met het programma De Glazen Stad heeft het bestuur een eerste impuls gegeven aan de ontwikkeling van digitale dienstverlening. Op veel plekken in de stad hebben gemeentelijke onderdelen de initiatieven opgepakt en tot ontwikkeling gebracht. Het resultaat daarvan is een groot aantal best practices. Om de gang erin te houden en blijvende innovatie te stimuleren is een directe bestuurlijke betrokkenheid en aansturing vereist.

Mogelijk hoge opbrengsten

De gemeentelijke financiële systematiek is ingericht op een jaarlijkse planning- & controlcyclus van begroting, exploitatie en verantwoording in de rekening. De aandacht is daarbij vooral gericht op beheersing van de kosten en niet zozeer op resultaat, kwaliteit en innovatiekracht. Toch zijn er wel degelijk zulke en ook financiële opbrengsten te verwachten door verbetering van de dienstverlening.

Besparing op huisvestingskosten

Op de langere termijn is een grote besparing te realiseren op de efficiency van gemeentelijke gebouwen en locaties. In alle stadsdelen staan gebouwen met gemeentelijke en semi-gemeentelijke loketten en diensten. Ieder gebouw heeft eigen openingstijden, eigen portiers en recepties, een eigen onderhoudsbudget. Vele ervan worden maar een beperkt deel van de week gebruikt. Een doelmatiger dienstverlening die voor een zo groot mogelijk deel geconcentreerd en via de goedkopere middelen (telefoon, e-mail en internet) plaatsvindt, kan een forse kostenbesparing op locaties opleveren.

Het ontbreekt momenteel aan een objectief beoordelingskader waarmee centrale aanvragen voor (extra) ICT-middelen gewogen kunnen worden, waardoor we regelmatig voor min of meer arbitraire beslissingen staan. Ook de garantie om ondanks de focus op digitale dienstverlening, zorg voor alle burgers (ook zij die geen toegang tot internet hebben) zeker te stellen, heeft een meetlat nodig waar beslissingen op beoordeeld kunnen worden.

5.3 Plateauplanning

Hiervoor heeft u een beeld gekregen van de wijze waarop de gemeentelijke dienstverlening concreet verbeterd gaat worden de komende jaren. Hieronder wordt in grote lijnen de planning van deze verbetering tot 2010 geschetst. De verbetering vindt gefaseerd plaats.

Plateau 1 (bereikt in 2004): het basisniveau

Het basisniveau van dienstverlening dat in het Bestuursakkoord genoemd staat, is voor een deel nu al bereikt. In 2004 moet dit basisniveau volledig bereikt zijn. Onderdelen van het basisniveau zijn: een afgesproken percentage documenten wordt digitaal ingestuurd, de openingstijden van 'het gemeenteloket' zijn verruimd, en de grotere volumes klantvragen worden geconcentreerd behandeld, bijvoorbeeld in een callcenter.

De kenmerken van fase 1 zijn: gemeenschappelijke toepassing, herkenbaarheid verhogen, benchmarken, leren van elkaar, kostenreductie door samenwerking.

Plateau 2 (bereikt in 2006): het middenniveau
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 burger hoeft nooit doorgestuurd te worden, hij of zij 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 te ontvangen over onderwerpen die hij echt wil. De gemeente doet dat pro-actief door te attenderen op gebeurtenissen die voor betrokkenen van belang kunnen zijn.

Burgers 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, zeven dagen per week toegankelijk. De telefonische dienstverlening is beschikbaar van 9.00 tot 17.00 uur. De fysieke locaties zijn toegankelijk op wekdagen van 9.00 tot 21.00 uur. Als een burger om één of andere reden vastloopt op een van de websites van de gemeente klikt hij op de 'Bel me nu'-knop. Hij krijgt dan direct een medewerker Dienstverlening aan de lijn die het probleem helpt op te lossen.

Er is een algemeen beschikbare vertaalondersteuning voor degenen die moeite hebben de juiste Nederlandse woorden te vinden. Voor de veel voorkomende vragen zijn 'vertaalprogramma's' beschikbaar voor anderstaligen en blinden (spraakcomputer).

Dankzij de goed werkende digitale handtekening is het niet alleen gewoon geworden om digitaal te stemmen maar worden er regelmatig peilingen onder de bevolking gehouden. Dat bevordert de

deelname aan maatschappelijke activiteiten en de zorg om de leefbaarheid van de stad.

Plateau 3 (bereikt in 2010): het ideale loket
De gemeentelijke dienstverlening is 24 uur per dag, zeven dagen per week beschikbaar. De beveiliging van het digitale verkeer is optimaal. Dankzij deze waarborg is het zelfs veiliger een paspoort digitaal te verkrijgen dan aan een loket. De baliecontacten zijn tot een minimum beperkt. Vanuit de sterke wens de sociale contacten te bevorderen zijn er in de dienstverleningscentra diverse hulpprogramma's voor allerlei verschillende groepen in de samenleving die daar behoefte aan hebben. Zo houdt de gemeente alle inwoners aan boord en 'on-line'. Het dienstenspectrum is verder uitgebreid met werkelijk alles wat er van de overheid maar verwacht kan worden. Of het nu lokale, regionale, provinciale, landelijke of Europese zaken zijn: alles is er te vinden. Als het gemeenteloket het niet heeft vergeet het dan maar...

5.4 Motie Marres en de rol van de stadsdelen in de toekomst (Gemeentebled 2002, nummer 704)

Het is wenselijk dat de gemeente Amsterdam naar buiten toe als één geheel optreedt, duidelijk en herkenbaar. Alle onderdelen vervullen een rol, maar de burger hoeft de complexe structuur achter het Gemeenteloket niet te kennen om een antwoord op zijn vraag te kunnen vinden. De nieuwe huisstijl waarvoor de gemeente heeft gekozen visualiseert deze eenheid. Het uitgangspunt voor de toekomst is dat de burger bij alle 'ingangen' van de gemeente Amsterdam (locaties, website, telefoon et cetera) een vergelijkbaar product en niveau van dienstverlening mag verwachten.

Bij de verbetering en vernieuwing van de publieke dienstverlening gaat het om

1. Serviceverbetering, de behoefte van de klant;
2. Verbetering van de efficiency, met name door stroomlijning van processen (ketenregie);
3. Vergroten van de legitimiteit, door goede en eenduidige voorlichting;
4. Vergroten van de effectiviteit, door een hogere acceptatie bij de burger (compliance).

In theorie is het mogelijk alle dienstverlening door de stadsdelen te laten uitvoeren. Of dat ook wenselijk is hangt af van de weging van deze vier punten. De herkenbaarheid voor de burger en de uitvoerbaarheid voor de organisatie staan daarbij centraal.

Onderscheid wordt gemaakt tussen diensten die

gebiedsafankelijk zijn en diensten die dat niet zijn. De uitvoering van bijna alle vormen van dienstverlening blijkt in beginsel binnen de gemeente gebiedsonafhankelijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan informatieverstrekking via telefoon, website en e-mail. Maar ook voor bijvoorbeeld baliecontacten zoals de paspoortafgifte. Typische voorbeelden van gebiedsafankelijke dienstverlening zijn: de buurtconciërge, de wijk-agent en andere buurtgerichte activiteiten.

Uitbreiding van het dienstenpakket in de stadsdelen kan naar verschillende niveaus:

1. Alleen voorlichting en informatiediensten, in de breedte. Het sluit aan bij de uitgangspunten dat op alle locaties een compleet informatieaanbod aanwezig is. Bij de meeste stadsdelen is dat reeds het geval.
2. Naast voorlichting en informatie ook transactiediensten zoals de afhandeling van verzoeken en het verlenen van vergunningen mogelijk. Voor een deel van de dienstverleningstaken is dit wenselijk.
3. Combineren van aanwezige dienstverlening zonder dat bevoegdheden wijzigen. Door bestaande loketten fysiek dicht bij elkaar plaatsen ontstaat voor de burger een completer dienstenaanbod.
4. Samenvoegen van dienstverlening waarvoor bevoegdheden moeten wijzigen.
5. Structuuraanpassing en wijziging van het bestuurlijk stelsel.

Ketenbenadering

Voorbeelden van directe betrokkenheid van niet-gemeentelijke instellingen en organisaties zijn er in de zorgsector (Stichting Tot en Met, revalidatiecentra, thuiszorg, zorgkantoor, leveranciers), economische zaken, (Kamer van Koophandel, Belastingdienst, brancheorganisaties), gemeentebeastingen (DWR, waterschappen), havenbedrijf (gemeenten in de regio) en sociale dienst (uitvoeringsinstellingen). Bij een 'ketenbenadering' in de dienstverlening zijn al deze instellingen betrokken. Het tot stand brengen van ketenregie vraagt veel overleg en afstemming met de partners.

Integratie van dienstverlening met overdracht aan de stadsdelen is mogelijk mits voldaan wordt aan de volgende voorwaarden:

1. Passende financiering.
2. Passende huisvesting.
3. De over te dragen diensten zijn echt op orde.
4. De overdracht zelf wordt zorgvuldig begeleid.
5. De personele capaciteit is toereikend (zowel de kennis en vaardigheden, als de omvang).
6. De automatisering voldoet aan de eisen en communiceert met de backoffice.

7. Een verder doorgevoerde gebiedsgerichte uitvoering van de dienstverlening mag niet leiden tot een versnippering van de capaciteit. Mede in het licht van de tendens tot verruiming van openingstijden kan dat in de bezetting op de locaties voor de taken met een laag volume tot problemen leiden.

Schaalomvang

De optimale schaalomvang voor integrale uitvoering van gemeentelijke dienstverleningstaken ligt in de bandbreedte van 80.000 tot 150.000 inwoners. De bedrijfsvoering kan dan het meest efficiënt en effectief georganiseerd worden. Op basis hiervan zou voor Amsterdam zes of zeven dienstverleningscentra ideaal zijn. Bij een hoger aantal is het volume klantcontacten te laag om een hoge efficiency te bereiken. Kleine stadsdelen zouden gemeenschappelijke dienstverleningscentra kunnen inrichten.

Er zijn nogal wat stedelijke taken met een beperkt aantal fysieke klantcontacten. Het ligt niet voor de hand deze te verspreiden. Sommige diensten willen zelfs liefst zo weinig mogelijk bezoekers. Een nader antwoord op de vraag welke kosten kunnen worden bespaard met integratie en bundeling van loketten is in zijn algemeenheid niet te geven. Daarvoor zijn de onderlinge verschillen te groot.

Financiële decentralisatie en terugdringen bureaucratie

In 2002 is begonnen met het beoordelen van structurele geldstromen van centrale stad naar stadsdelen. Dit onder het motto "decentraal wat kan, centraal wat moet". Het is de bedoeling geldstromen aan het Stadsdeelfonds toe te voegen en zo de financiële armslag voor de stadsdelen te vergroten. De systematiek van het Stadsdeelfonds is daarvoor leidend. Dit sluit aan bij het sturen op resultaat en draagt bij aan doelmatigheidsverbetering. Dat kan uiteraard gevolgen hebben voor het takenpakket en de bijbehorende bevoegdheden van de stadsdelen. Het doorvoeren van aanpassingen heeft ook gevolgen voor de organisatie van de dienstverlening.

Draagvlak

Voor het doorvoeren van de strategie uit de motie Marres is volledige medewerking van alle betrokken stadsdelen en diensten nodig.

Conclusie

Korte termijn 2003 - 2006

Voor de uitvoering van het Bestuursakkoord Dienstverlening is een grootschalige aanpassing van de organisatiestructuur op korte termijn niet noodzakelijk. Het grootste deel van de uitvoering van

dienstverlening is niet gebiedsafhankelijk. Door te werken vanuit gelijke normen, het benutten van gemeenschappelijke standaarden en het meten van de resultaten kan het vereiste niveau van dienstverlening worden bereikt.

Lange termijn 2010

De visie van de motie Marres kan op de lange termijn vruchten afwerpen. Onderzoek in 2003-2004 naar de mogelijkheden in samenwerking met de stadsdelen, diensten en bedrijven is wenselijk. Dit onderzoek dient antwoord te geven op de volgende vraag: welke dienstverleningstaken kunnen effectief en efficiënt worden overgedragen aan de stadsdelen?

Bijlage 1: Vijf pilotprojecten



Pilot 1 Telefoon: het gemeentelijk callcenter voor informatievragen

Stadsdeel Amsterdam Centrum, de Bestuursdienst en het Facilitair Bedrijf Amsterdam hebben in samenwerking in 2002 de eerste fase van het gemeentelijk callcenter opgeleverd. Tegelijkertijd zijn op meerdere locaties vergelijkbare ontwikkelingen gaande. Meerdere stadsdelen en diensten hebben een eigen callcenter. In de komende jaren moet het gemeentelijk callcenter uitgebreid worden en gekoppeld aan de plaatselijke callcenters. Het doel is om de bereikbaarheid te verbeteren en binnenkomende informatievragen direct af te kunnen handelen. Met E-net als basis zullen uiteindelijk alle callcentra van de gemeente aan elkaar gekoppeld zijn. De beller krijgt zo altijd iemand te spreken, en alle medewerkers kunnen beschikken over concernbrede informatie. Bijzonder aandachtspunt vormt het beheer van de centrale kennisbank. De regie valt onder Concerncommunicatie de verantwoordelijkheid voor de lokale informatie blijft bij de bron: stadsdelen, diensten en bedrijven.

Voordelen:

- De klant wordt zoveel mogelijk direct geholpen of op het juiste spoor gezet.
- Gelijke vragen krijgen gelijke antwoorden.
- De informatie wordt op één plek in de organisatie verzameld en up-to-date gehouden.
- Alle informatie is beschikbaar voor alle stadsdelen, diensten en bedrijven.
- Medewerkers zijn beter op de hoogte van de concernstandaard voor dienstverlening.
- De opgebouwde kennis is tevens bruikbaar voor veel gestelde vragen op internet.

Te bereiken resultaat:

Tenminste 80% van de telefonische vraagstellers wordt direct geholpen.



Pilot 2 Vraagbeantwoording met externe e-mail

Sinds 1 januari 2003 werkt het voorlichtingscentrum met een ondersteunend e-mailmanagementsysteem. Daarmee wordt het e-mailverkeer systematisch en gestructureerd afgehandeld. Archivering is automatisch geregeld en de verstrekte antwoorden blijven bewaard. Deze systematiek wordt in 2003 toegepast voor alle e-mailverkeer dat via de website www.amsterdam.nl binnenkomt. In de komende jaren is het de bedoeling om de toepassing gemeentebreed in te zetten.

Voordelen:

- Eenduidige vraagbeantwoording (door onder meer een antwoordbibliotheek).
- Korte doorlooptijden voor vraagbeantwoording.
- Automatische postarchivering.
- Gemeentebreed toepasbaar.
- Volledige bestuurlijke informatie beschikbaar.

Te bereiken resultaat:

Algemene vragen die via de website per e-mail binnenkomen worden binnen 5 werkdagen beantwoord.



Pilot 3 Professionalisering klachtenbehandeling

In 2002 is het Digitaal Meldpunt voor meldingen en klachten van start gegaan. Doel is de klachtbehandeling structureel te verbeteren. Het uitgangspunt daarbij is dat een klacht gezien wordt als een gratis advies waarmee de organisatie de kwaliteit van haar dienstverlening kan verbeteren. Professionaliseren van klachtenbehandeling stelt de gemeente Amsterdam in staat om:

- Klanten te begrijpen
- Te leren van klanten
- Klantrelaties te versterken
- Goodwill te creëren en het imago van de gemeente te versterken
- Anti-reclame te voorkomen
- Klanten geloof te bieden (compliance, burgertrouw)
- Medewerkers te behouden door hun omgang met klanten te faciliteren

Beoogde resultaten:

- Vergroting van klanttevredenheid door adequate klachtbehandeling: actief, open en integer.
- Drastische verlaging van de behandeltijd (dankzij geautomatiseerde voortgangsbewaking).
- Tijdsbesparing voor medewerkers.
- Voldoen aan de zorgplicht van de burgemeester om klachten zorgvuldig te behandelen.

Voordelen:

- De klachtenprocedure geldt concernbreed.
- Behandelaars worden ondersteund door automatisch in juist format aangemaakte brieven, rapportages e.d.
- De historie van behandeling wordt automatisch vastgelegd en de doorlooptijden automatisch bewaakt.
- Klagers kunnen hun klacht via internet indienen en later ook de status bekijken.
- Het afhandelingsproces is continu inzichtelijk voor behandelaar en klager.
- Door kennis te bewaren en concernbreed beschikbaar te stellen, kunnen behandelaars kijken hoe het verleden soortgelijke klachten zijn opgelost.

Te bereiken resultaat:

Klachten zijn binnen zes weken na binnenkomst afgehandeld.

Pilot 4 Gebruiksvergunning brandveiligheid

Voor de verbetering van de Brandveiligheid is een hoge mate van transparantie voor ondernemers belangrijk. In het virtuele loket krijgen zij direct de benodigde informatie over de vergunningverlening. Tevens wordt de mogelijkheid ontwikkeld om de procedures geheel te integreren en daardoor te versnellen. Dat gebeurt door alle betrokkenen met dezelfde via een webapplicatie beschikbare gegevens te laten werken. De administratieve lasten voor het bedrijfsleven worden hiermee verminderd. Men hoeft niet dezelfde gegevens aan meerdere instanties te verstrekken. Organisatorische voorbereidingen, het afstemmen van de bedrijfsprocessen en het ontwerpen van een nieuwe werkwijze maken onderdeel uit van het project Brandveiligheid. Op basis van het model dat in 2002 is ontwikkeld wordt een pilot ingericht bij stadsdeel Zeeburg. Na evaluatie hiervan volgt gemeentebrede toepassing.

Voordelen:

- Bedrijven krijgen een toegangslot voor vergunningen in het kader van de brandveiligheid.
- De nieuwe procesbeschrijvingen en werkwijze zijn gemeentebreed toepasbaar.
- Er is eenduidige bestuurlijke informatie beschikbaar.
- Regelgeving is afgestemd op de klantbehoefte.
- De doorlooptijd voor vergunningverlening wordt drastisch ingekort.

Te bereiken resultaat:

80% van de aangevraagde vergunningen is binnen drie maanden afgehandeld.



Pilot 5
Gemeenteloket op website
www.amsterdam.nl

Alle beschikbare elektronische dienstverlening wordt aangeboden via de portal Gemeenteloket. Alle beschikbare formulieren zijn hier te vinden en te downloaden. In de volgende fase wordt het meer en meer mogelijk de betreffende formulieren ook digitaal in te sturen. Het in maart geopende digitale loket van stadsdeel Zeeburg is de voorloper. Er kan voor het eerst op de gemeentelijke site ook digitaal betaald worden! Het is zeer gewenst om systematisch dezelfde aanpak en inrichting te hanteren voor alle digitale diensten. Daardoor ontstaat er samenhang in de virtuele dienstverlening door de gemeente, en worden de kosten beperkt.

In het in 2001 verschenen rapport Het bestaande verbinden is de visie beschreven dat de burger van Amsterdam via internet individueel informatie van de gemeente Amsterdam ontvangt. Door het toepassen van het concept mijn.amsterdam.nl kan de bestaande informatie beter worden ontsloten en een meer persoonlijk karakter krijgen. Met andere woorden: informatie op maat.

Het lopende onderzoek naar de identificatie van gebruikers is nog niet afgerond. Voor toepassingen, bijvoorbeeld het virtuele kiesrecht, die in de toekomst mogelijk zullen worden, is Register Amsterdam nauw betrokken.

Voordelen

- De klant krijgt alleen de informatie die hij/zij wenst.
- De mogelijkheden voor burgerparticipatie via internet nemen aanzienlijk toe.

Te bereiken resultaat:

Inwoners van Amsterdam kunnen hun persoonlijke instellingen op de website www.amsterdam.nl aanbren-
gen.

Colofon

“Van een 6 naar een 7⁵, Stedelijk Verbeterplan Dienstverlening”
is een uitgave van: De Bestuursdienst
Sector Bestuurs- en Management Ondersteuning

Oplage: 500

Vormgeving: Amsterdams Bureau voor Communicatie

Druk: Stadsdrukkerij Amsterdam N.V.