



# Leidinggeven

in de Stijl van Amsterdam

In theorie is de praktijk helemaal niet zo lastig

# Inhoud

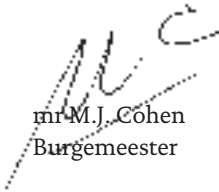
|   |    |
|---|----|
| Voorwoord                               |    |
| Inleiding                               | 2  |
| 1 Visie                                 | 3  |
| 2 Normen                                | 5  |
| 3 Dienstverlening op de agenda          | 8  |
| 4 Opleidingen en trainingen             | 9  |
| 5 Omgaan met veranderingen              | 13 |
| 6 Dienstverleningsprocessen             | 16 |
| 7 Meten van klanttevredenheid           | 19 |
| 8 Kennismanagement                      | 21 |
| 9 Electronische dienstverlening         | 23 |
| 10 Klachten                             | 26 |
| 11 Innovatie                            | 29 |
| 12 Toekomstperspectieven                | 33 |
| Tot besluit: het Burgerjaarverslag 2006 | 34 |
| Inspiratiebronnen                       | 36 |

# Voorwoord

Goede dienstverlening, daar is iedereen voor. Maar wat verstaan we er onder en hoe pakken we dat nu aan? Dit boekje is een handreiking voor leidinggevendenden in de gemeente Amsterdam.

De vraag voor de leidinggevende is “Hoe krijg ik mijn medewerkers zover en hoe organiseer ik dat?” Op die vraag is niet een enkelvoudig antwoord. Vandaar dat in deze uitgave meerdere aspecten en invalshoeken aan de orde komen. Het draait er uiteindelijk om dat medewerkers in staat zijn te doen wat ze moeten doen én daarbij burgers zo goed mogelijk bedienen. De inhoud daarvan staat hier nu centraal: alles rondom de vraag ‘Goede dienstverlening, hoe realiseren we dat?’

Ik wens u veel plezier met het lezen van dit boekje en vooral ook veel succes met de daadwerkelijke uitvoering!



mr M.J. Cohen  
Burgemeester

# Inleiding

In twaalf korte hoofdstukken de essenties van goede dienstverlening voor leidinggevend, dat is de ambitie van deze uitgave. Aan de orde komen abstracte begrippen in relatie tot dienstverlening, maar ook concrete producten, tips en suggesties voor de dagelijkse praktijk. En vooral ook 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!

Reacties zijn welkom bij [dienstverlening@bda.amsterdam.nl](mailto:dienstverlening@bda.amsterdam.nl)

## Missie

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, 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**

# 1 Visie

De burger heeft recht op een betrouwbare en zorgvuldige overheid die door hem via de belastingheffing wordt gefinancierd. Dienstverlening aan het publiek is een van de kerntaken van de overheid. Andere kerntaken zijn: beleid, handhaving en toezicht. De overheid heeft voor de meeste producten en diensten een monopolie, de burgers hebben in feite geen andere keus dan gebruik te maken van wat er wordt aangeboden. Dat maakt dat we extra alert moeten zijn op de manier waarop de klantcontacten worden uitgevoerd.

De kwaliteit van de dienstverlening is mede bepalend voor het imago van de gemeente en de stad. Bij een hoog gewaardeerde dienstverlening is de burger eerder geneigd zich aan regels te conformeren. Dat is van invloed op de inspanningen voor handhaving en toezicht. Er is dus een sterke samenhang tussen dienstverlening en handhaving. De uitvoering dient goed op elkaar afgestemd te zijn. Voor de burger moet het niet uitmaken waar hij of zij aanklopt, op alle punten mag een gelijkwaardig niveau van dienstverlening verwacht worden. De gedragscode die voor alle medewerkers van de gemeente Amsterdam van toepassing is krijgt betekenis in de klantcontacten. Wij communiceren Actief, Open en Integer. Dat is de stijl die wij uitstralen zowel visueel als in houding en gedrag. De missie van de gemeente Amsterdam en de gedragscode voor medewerkers krijgen pas betekenis in het dagelijkse werk. Het gaat om de volgende typering. De 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

### is open

- geeft de klant de ruimte om zich uit te spreken
- staat open voor andersdenkenden en andere culturen
- geeft heldere antwoorden/adviezen, in voor de doelgroep begrijpelijke taal

### is 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

### is klantgericht

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

### is 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

Als leidinggevende is het je taak om de 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.

## 2 Normen

De basishnormen voor dienstverlening zijn in 2003 vastgelegd in het bestuursakkoord. Zij gelden voor alle stadsdelen en stedelijke diensten.

Deze basishnormen zijn te zien als het absolute minimum. Uit onderzoek is gebleken dat deze normen praktisch overal wel gehaald zijn in 2003. Door actieve publicatie van de normen wordt voor de burger duidelijk wat verwacht kan worden. Door de normen aan te scherpen en er op aanspreekbaar te willen zijn, zullen de normen minder vrijblijvend overkomen.

### 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 klanttevredenheid

**Betrouwbaarheid:** De kwaliteitsnormen publiceren wij. 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 door het toepassen van de Amsterdamse dienstverleningsmonitor en afgestemd met de Burgermonitor. Alle stadsdelen doen hieraan mee. De regie doet de centrale stad. De uitvoering van beide monitoren wordt jaarlijks afgewisseld.

De resultaten van de dienstverleningsmonitor worden opgenomen in het Burgerjaarverslag.

### 1 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 2 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 voor verbouwingen).

### 2 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.

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.

### 3 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 gearhiveerd conform de Archiefwet.

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

### 4 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 6 weken afgehandeld.

### 5 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.

**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 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 burger 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 Burgerjaarverslag 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](http://www.ictu.nl) en [www.overheid.nl](http://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.

### 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 er voor dat je de inhoud van de producten kent. Dat verhoogt het resultaat bij je medewerkers.

**Doen:** doe mee aan de trainingen.

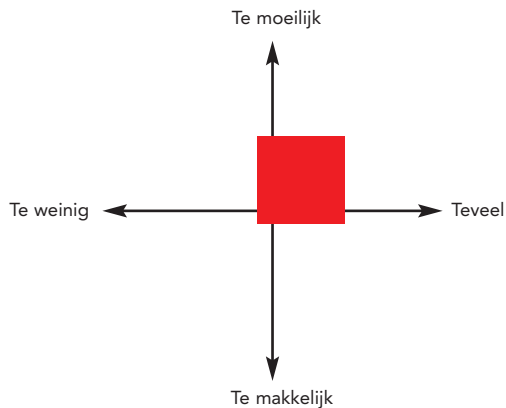
Voor leidinggevenden is er regelmatig een 'Masterclass dienstverlening' waar de essenties van management van dienstverlening worden behandeld. Voor organisatiedelen is hier ook maatwerk mogelijk. Training van vaardigheden voor leidinggevenden dienstverlening staat centraal in de cursus 'Borgen van kwaliteit 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 specifieke cases door de deelnemers zelf ingebracht. De werkwijze levert voor de inbrenger 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](mailto:dienstverlening@bda.amsterdam.nl)

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

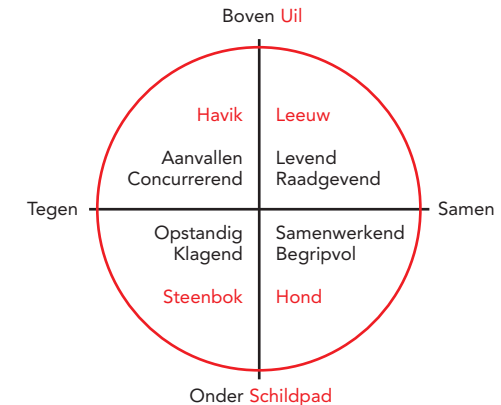
Goede dienstverlening is afhankelijk van de persoonlijke inzet en motivatie van medewerkers. Plezier in het werk, enthousiasme voor het vinden van oplossingen en motivatie voor aanpakken zijn daarvoor niet te missen ingrediënten. Indien het hieraan ontbreekt stel dan de vraag of men wel op de eigen sterkte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

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 <http://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 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.

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

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

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.

## 5 Omgaan met veranderingen

Leidinggeven aan dienstverleningsprocessen kent naast de belangrijke taken voor personeelsontwikkeling een tweede hoofdbestanddeel: het omgaan met veranderingen. Als ergens 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 er achter te komen welke stijl het beste bij je past zijn er instrumenten die je daarbij kunnen helpen zoals bijvoorbeeld de 360 graden feedback.

**Tip 1:** kijk op de site <http://intranet.amsterdam.nl/po/?balkid=14> voor meer informatie over 360 graden feedback en andere mogelijkheden.

**Tip 2:** op <http://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 10 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. Net 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 verandervraagstukken 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 *Diepboren*. 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 te voren 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 er van vinden op het moment van besluitvorming.
- 8 *Rollen en functies*. De traditionele hiërarchische aanpak werkt niet handig bij veranderingstrajecten. Zorg er voor 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 daar aan 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 bediscussiëren 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 in actie om te zetten.

## 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.



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 klant 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 klant.

**Tip 1:** Betrek de eigen medewerkers bij de vraagstelling en de oplossing van het probleem. Zij zijn de expert!

**Tip 2:** Ga op zoek naar waar de processen al opnieuw zijn bekeken, waar ze al super efficiënt lopen, 'lean' zijn. Een goed startpunt is <http://intranet.amsterdam.nl/bedrijfsvoering> Kijk voor meer informatie ook op [www.leaninstituut.nl](http://www.leaninstituut.nl)

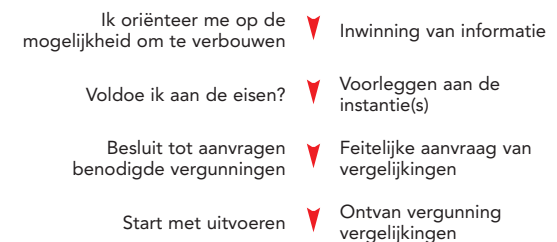
Voorbeeld van een klantgericht project: geef medewerkers een rol bij onderzoek naar de klanttevredenheid door hen klanten een kort interview te laten afnemen.

Als leidinggevende stuur je de nodige organisatieprocessen en manage 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 er om vraagt, zo niet 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:



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 leidinggevenden is er een speciale training **Procesgericht leiding geven**. 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?, en wat komt daar bij kijken?

**Tip:** informatie over deze trainingen vind je op [www.intranet.amsterdam.nl/bedrijfsvoering](http://www.intranet.amsterdam.nl/bedrijfsvoering)

## 7 Klanttevredenheid

### De Amsterdamse Dienstverleningsmonitor

De Dienstverleningsmonitor kan worden gebruikt om in kaart te brengen hoe burgers 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, het E-loket. Centraal staat de dienstverlening tijdens het contact tussen de klant en de dienstverlener in het kader van een vraag of een product.

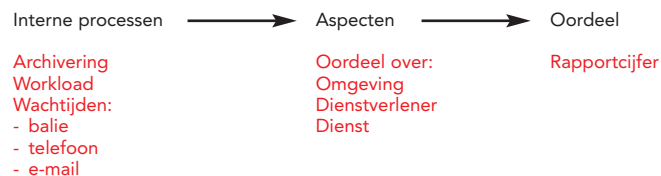
### Interne processen

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 baliemedewerker, 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 leidinggevenden 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 burger ervaart en de snelheid van hande-

len. Deze enquêtes worden gehouden direct of kort nadat het contact heeft plaatsgevonden.



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 gehouden klanttevredenheidsmetingen zijn te vinden op <http://intranet.amsterdam.nl/dienstverlening>

### Eigen waarneming

Onderzoeken zijn nuttig, ‘meten is weten’, maar vergeet 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.

## 8 Kennismanagement

“Medewerkers in staat stellen het goede te doen.” Voor medewerkers in de frontlinie geldt dat zij er zijn om vragen van burgers op te lossen. 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 “ afspraak is afspraak” uit tot je er bij neervalt. Hoe kunnen we ooit de burger iets garanderen als niet iedereen doordrongen is van het belang? Hoe houdt de medewerker in de frontoffice zijn motivatie overeind als in de backoffice andere prioriteiten gevolgd worden?

**Tip:** Zoek een goede gelegenheid om medewerkers in direct contact met medewerkers van de backoffice te brengen om het belang toe te lichten en uit te leggen hoe er gewerkt wordt. Bijvoorbeeld aan de hand van nieuwe cijfermatige gegevens of nieuwe producten.

De gemeente is een hoogwaardige 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 ook voor de burgers 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 in wording met het invoeren van de verbeterde publieksinformatie en de kennisbanken voor dienstverlening.

### Kennis

Kennis is het product van deels materiële informatie en immateriële ervaringen, vaardigheden en attitude, 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 attitude is impliciet en kan door socialisatie worden overgedragen, bijvoorbeeld door de inleider van de masterclass dienstverlening. Of door interne externalisatie worden omgezet in informatie bijvoorbeeld als u de informatie uit dit boekje hebt verwerkt en kan toepassen.

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 er om 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.

De nieuwe hulpmiddelen op kennisgebied zijn te zien en te gebruiken op: <http://intranet.amsterdam.nl/publieksvragen>

## Kennisdelen moet je dóen.

Zoek je een voorbeeld voordat je met een project aan de slag wil? Zou je graag eens met iemand buiten de eigen organisatie willen overleggen die hetzelfde traject of project al heeft afgerond? Heb je het idee dat wat je gemaakt hebt door anderen gebruikt kan worden? Kan jouw kennis en ervaring breder kan worden ingezet? Zorg dan dat je bent aangehaakt bij de kennismatrix bedrijfsvoering!

**Doen:** ga na wat er allemaal is en publiceer wat je hebt in de kennismatrix op intranet. Je vindt hem op <http://intranet.amsterdam.nl/bedrijfsvoering>

## 9 Electronische dienstverlening

Er bestaan heel wat verschillende metingen voor de kwaliteit van websites. [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl) publiceert periodiek een ranglijst aan de hand van een aantal objectieve criteria, Webdam meet regelmatig de antwoordsnelheid van de e-mailfunctie in websites en er zijn prijzen voor diverse aspecten.

In 2003 is door de VU een breed onderzoek uitgevoerd naar de gemeentelijke websites onder [www.amsterdam.nl](http://www.amsterdam.nl). Dit onderzoek geeft een totaalbeeld ten aanzien van:

- gebruik
- navigatie
- design
- inhoud

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat we meer dan ooit toe zijn aan inhoudelijke toepassingen. De andere aspecten voldoen in het algemeen goed. Het gaat er om dat de informatiezoekende burger inderdaad datgene vindt wat hij zoekt en vervolgens ook in staat wordt gesteld het zoveel mogelijk digitaal af te handelen.

De volgende soorten inhoud 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.

De voorspelling is dat we binnen een paar jaar zowat alle administratieve zaken online zullen kunnen doen zoals we inmiddels gewend zijn aan elektronisch bankieren en het via het internet indienen van de belastingaangifte.

Om daar te komen is heel wat meer nodig dan uitsluitend een informatiewebsite zoals we die nu nog grotendeels kennen. 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 nog over meerdere organisatiedelen lopen. Inzet van medewerkers uit verschillende organisatiedelen is essentieel voor het te bereiken resultaat. Dit leidt tot veel complexere 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 begrippen-ader worden ervaringen uitwisselbaar en bruikbaar voor anderen.

**Doen:** Sluit aan bij de in gang gezette digitale ontwikkeling voor de elektronische dienstverlening. Bekijk de beschikbare producten op <http://intranet.amsterdam.nl/bia>

**Niet doen:** Op eigen houtje een nieuwe technologie aanschaffen, een eigenzinnige website ontwikkelen buiten de rest van de stad om.

## Webredactie

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

- Klopt de informatie voor de burger?
- 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 communicatie om het gebruik van de website te optimaliseren.

# 10 Klachten

Waar de burger ook een klacht indient, elk onderdeel van de gemeente is gehouden de afzender een ontvangstbevestiging te sturen met vermelding van doorzending aan wie en wanneer. Elke organisatie past de klachtenregeling toe en elke medewerker heeft de verantwoordelijkheid een binnengekomen klacht aan de bevoegde eenheid te sturen.

Vanaf maart 2004 is het voor burgers mogelijk klachten digitaal in te sturen op [www.amsterdam.nl](http://www.amsterdam.nl). Vanuit de digitale postbus ontvangt de afzender een automatisch bericht. De binnengekomen klacht wordt doorgezonden aan de coördinator van de verantwoordelijke organisatie.

Waarover een klacht ook gaat, of hij formeel is in de zin van de wet of niet, altijd passen we de volgende richtlijnen toe voor de behandeling.

## Het stappenplan bij het omgaan met klachten

### 1 Laat de klant uitzazen.

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 klager aan, stel vragen als je iets niet duidelijk is. Vraag tot de klager alle stoom heeft kunnen afblazen. Geef tussendoor geen commentaar.

### 2 Toon begrip, neem de klant serieus.

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

### 3 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, bijvoorbeeld:

”Als ik u goed begrijp, vindt u het minder erg dat uw afspraak verkeerd is doorgegeven, maar wenst u een redelijke behandeling aan het loket. Klopt dat? Gaat het u vooral daarom?”

### 4 Bied je verontschuldiging aan als je zeker weet dat de schuld binnen de gemeente Amsterdam ligt.

Als niet duidelijk is waar de oorzaak van het probleem ligt, reageer je meer in de vorm van “Ik vind het vervelend om te horen dat dit zo gelopen is, mevrouw ...”.

### 5 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).”

### 6 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?”

### 7 Maak een concrete afspraak.

Vat de afspraak samen door aan te geven wat je gaat bieden, en wie 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”, maar “Dat laat ik u uiterlijk volgende week donderdag telefonisch weten”.

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

### 8 Zorg er altijd voor dat de afspraak nagekomen wordt.

**Tip:** Klachten zien we als een kans om het in orde te maken, niet alleen incidenteel, maar als het even kan ook structureel.

Een voorbeeld van excellente klachtafhandeling

### Tapas op Tenerife

“De eerste week van januari was ik in een mooi hotel op Tenerife. Op de dag van aankomst gleed een schaalpje met

tapas van het dienblad precies op mijn vrouw. De machinerie van het hotel kwam direct in actie. Allereerst maakte de ober excuses, vervolgens werd alles meteen schoongemaakt, konden de kleren naar de stomerij en kregen we razendsnel alsnog het bestelde gerechtje. Niet alleen deze ober kwam er nog even op terug, ook zijn chef die opnieuw verontschuldigingen aanbood want 'dit soort ongelukjes mag niet gebeuren'. Hij vond het echt vervelend. Zo was het voor ons eigenlijk al prima geregeld. Maar voor het hotel nog niet. Bij het avondeten kwam de chef van het restaurant even kennismaken en hij vertelde ons dat hij gehoord had van het ongelukje. Hij vroeg of alles goed geregeld was en of hij nog wat kon doen. Bij terugkomst op onze kamer troffen we een fles champagne in een koeler met de complimenten van de manager van het hotel. De volgende dag werden de schoongemaakte kleren teruggebracht. De rest van de vakantie hoopten we op een nieuw ongelukje."

## 11 Innovatie

Onder innovatie verstaan wij: een nieuwe werkwijze daadwerkelijk invoeren. De term innovatie associëren wij meestal met de nieuwste technische snufjes en uitvindingen. In het verband van de overheidsorganisatie gaat het echter vooral om het gebruiken van elders al ingevoerde producten, diensten en werkwijzes. De kunst is om deze zo eigen te maken dat de dienstverlening er door verbetert. Daarvoor is heel wat meer nodig dan alleen de nieuwe technologie en modern design. De gehele keten van procesinrichting is daarbij in beeld, vanaf dat een vraag of probleem binnenkomt tot en met de nazorg van de afhandeling.

Innovaties spelen dan ook vooral op het niveau van interactie.

Voorbeelden van innovaties anno 2004:

- **Open buiten kantooruren**  
De meeste balies zijn een beperkt aantal uren open buiten kantoor-tijd (9:00-17:00). Het betreft hier het aantal uren avond-, weekend-, en ochtendopenstellingen.
- **Mogelijkheid afspraken**  
Om wachttijden beter te controleren hebben veel gemeenten de mogelijkheid tot het maken van afspraken. Het voordeel voor de burger is dat deze niet hoeft te wachten aan de balie.
- **Garanties levertijden**  
Met het geven van servicegaranties weet de burger wat hij mag verwachten. Hij kan er zich op beroepen. Als de gegarandeerde termijnen niet worden gehaald ontvangt de burger een attentie.
- **Postregistratie en inzicht in afhandeling**  
Veel gemeenten kunnen aangeven wanneer post binnen gekomen is en wanneer er antwoord gegeven is. Door gegevens over in en uitgaande post te koppelen kan worden gestuurd op de doorloop-tijden en vlotte afhandeling.



- **Automatische beantwoording**  
Standaardisering van het automatisch beantwoorden van e-mail met daarin duidelijke informatie over de procedure, verwachte en maximale afhandelingstermijn en de verantwoordelijke afdeling/ambtenaar.
- **BAVAK / procesmanagementsystemen**  
Het registreren van wachttijden en het informeren over de te verwachten wachttijd aan de balie.
- **Attenderingsservice**  
De gemeente is verplicht om burgers tijdig te informeren over het verloop van reisdocumenten. Sommige gemeenten informeren burgers ook pro-actief over andere documenten.
- **E-mail / SMS-notificatie documenten**  
Burgers op verzoek informeren over bijvoorbeeld het verloop van procedures via SMS of e-mail.
- **Aangifte per SMS**  
De binnenschipper die door Amsterdam vaart kan een SMS sturen met het nummer van zijn schip en het verschuldigde havengeld wordt automatisch geïnd.
- **Elektronische formulieren**  
Het aanvragen van kan bij veel gemeenten via formulieren die of te downloaden zijn of online zijn in te dienen. Belangrijk bij deze innovatie is dat de backoffice aansluit op deze nieuwe stroom van aanvragen.
- **Callcenter**  
Om de bereikbaarheid te vergroten wordt een callcenter gebruikt dat het leeuwendeel van de informatieve vragen behandelt en de intake voor klachten en meldingen verzorgt. Gemeenten zijn hiermee soms 24 uur bereikbaar voor een meer of minder uitgebreid assortiment aan algemene vragen en antwoorden.
- **Integratie**  
Het integreren van systemen maakt het mogelijk dat cliënten uit dezelfde doelgroep meer transacties doen aan een en dezelfde balie, zonder opnieuw in de rij te hoeven staan. Een ambtenaar kan daarbij ook de burger pro-actief adviseren over aanverwante transacties.

Aanverwantschap kan in termen van vraagpatronen, bijvoorbeeld gerelateerd aan levensfase, worden geclusterd.

- **Klaar terwijl u wacht**  
Een deel van het assortiment aan gemeentelijke producten is direct aan de balie af te halen. Voor een ander geldt dat een burger terugkeert aan de balie. Voor het huidige [paspoort is dat bijvoorbeeld een vereiste. De integratie van processen maakt het soms mogelijk dat producten direct af te nemen zijn, bijvoorbeeld de eenvoudige bouwaanvraag.
- **Bedrijfsloket CWI, KvK**  
De fysieke nabijheid van aanverwante diensten is vaak bevorderlijk voor de samenwerking en maakt het voor de burger ook makkelijker. In dit verband kan worden gedacht aan het combineren van een balie van de Kamer van Koophandel, Belastingdienst en gemeente.
- **Vraagwijzer**  
Voor de zorgsector wordt meer en meer activiteiten in de formule van vraagwijzer gecombineerd. Wanneer iemand hulp nodig heeft wordt voor alle aangesloten instanties de specifieke hulpvraag vertaald en uitgevoerd.
- **Uitwijkmogelijkheden / overnemen van taken**  
Er is sprake van uitwijkmogelijkheden als verantwoordelijkheden van de ene dienst overgenomen kan worden door een andere dienst. Als burgers bijvoorbeeld aan de vuilnisman door kan geven dat de straatverlichting stuk is. Ander voorbeeld naar de apothekersdiensten: het bieden van alternatieven als een dienst gesloten is.
- **Bezorgdienst voor specifieke groepen**  
De meeste gemeenten bieden de mogelijkheid om voor specifieke groepen, bijvoorbeeld voor minder validen, producten en diensten thuis te bezorgen. Daar samenwerking met derden, bijvoorbeeld een transportbedrijf, is het mogelijk dit assortiment uit te breiden.
- **Systeemkoppeling / Loket bij derden**  
Als gemeenten systemen gekoppeld hebben waardoor bijvoorbeeld universiteiten, ziekenhuizen, e.d. fungeren als vervangend voor de dienst burgerzaken, noemen we dat een loket bij derden. Bijvoorbeeld een adreswijziging van een student die bij de univer-

siteit wordt verwerkt leidt automatisch tot mutatie in de gemeentelijke administratie en omgekeerd. Op de kraamafdeling van het ziekenhuis kan aangifte van geboorte gedaan worden.

■ Online burgeraccount

In veel toekomstscenario's wordt rekening gehouden met de mogelijkheid voor burgers om uiteindelijk hun eigen gegevens bij te houden en te onderhouden. Voorbeelden van buiten de overheid inspireren tot ideeën zoals het digitale 'kluisje' waarin burgers hun eigen gegevens beheren.

■ Tracking en tracing

Via 'tracking & tracing' kunnen burgers zelf het verloop van een proces bijhouden, bijvoorbeeld een paspoortverstrekking, of het verloop van een aangevraagde vergunning.

■ Citizen Relationship Management (CRM)

Via CRM worden individuele contacten systematisch bijgehouden. Op die manier kan de gemeente de historie van klantcontacten en lopende zaken bijhouden.

**Doen:** Ga na welke innovaties voor je eigen omgeving doorgevoerd zouden kunnen worden.

**Niet doen:** afwachten tot iemand anders initiatief neemt.

# 12 Toekomstperspectieven

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

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
| Interactieniveau  | Hoe kunnen we 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 dienstoniveau. Voor de digitale dienstverlening zit de meeste energie in het overbruggen van de kloof tussen het dienstoniveau 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 kan worden vertaald.

|                |                   |                            |                                     |                               |                         |                                  |                                     |
|----------------|-------------------|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
|                |                   | inrichtingselementen       |                                     |                               |                         |                                  |                                     |
|                |                   | Klant contact              | Voortbrenging                       | Structuur                     | Kennis                  | Cultuur                          | Besluiting                          |
| waarde-creatie | Interactieniveau  | Progressieve diensten      | Geïntegreerd naar doelgroepen       | Geen verschil FO/BO           | Kennis klant-omgeving   | pro-actief integrale klant focus | Effect voor klanten en maatschappij |
|                | Dienstoniveau     | Klantgerichte diensten     | Geïntegreerd naar vraagpatronen     | FO stuurt BO aan              | Kennis klant-behoefte   | Responsief oplossingsgericht     | Klanttevredenheid                   |
|                | Productniveau     | Betrouwbare producten      | Geconcentreerde standaard productie | heldere rolverdeling FO/BO    | Kennis product (normen) | Reactief taakgericht             | Procesgerichte efficiëntie          |
|                | Capaciteitsniveau | Persoonsgebonden kwaliteit | Gefragmenteerd vakwerk              | BO stuurt dienstverlening aan | Kennis vak-inhoud       | Reactief vakgericht              | Individuele aansluiting             |

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

# Tot besluit: het Burgerjaarverslag 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 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.

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, 7 dagen per week toegankelijk. Van de fysieke locaties is er tussen 9.00 en 21.00 uur altijd wel een open. Wanneer een burger om een of andere reden vastloopt op de website [www.amsterdam.nl](http://www.amsterdam.nl) klikt hij op de ‘Bel me’ 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 termen zijn scripts beschikbaar voor zowel tekst naar spraak als van 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 zo nodig actie te ondernemen. Burgers 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 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 toezichhouders 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. Gemeente Amsterdam, Burgerjaarverslag 2006

# 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 excellente 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.
- Maister, D.H., 'Een echte professional', Over de moed om goed te zorgen voor uw mensen, uw cliënten en uw carrière, Academic Service, 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.

## Colofon

Uitgave: gemeente Amsterdam, programmabureau dienstverlening  
Tekst: Ben Verleg  
Datum: maart 2004  
Informatie: <http://intranet.amsterdam.nl/dienstverlening>  
e-mail: [dienstverlening@bda.amsterdam.nl](mailto:dienstverlening@bda.amsterdam.nl)