

# Servicegerichtheid en dienstverlening van de gemeente Zeist

Rekenkamer Zeist

Hans Oostendorp  
Nicolette Ouwerling  
Maaïke van Elteren  
Anja Bolt

Rekenkamer Zeist

Mevrouw Alma Schaafstal  
Voorzitter Rekenkamer Zeist

E. [rekenkamer@zeist.nl](mailto:rekenkamer@zeist.nl)

Postbus 513  
3700 AM Zeist

Kenmerk: RO 15458  
Datum: 17 oktober 2018



**Necker  
van Naem**

## Inhoudsopgave

<b>Onderzoeksverantwoording</b>	<b>3</b>
<b>Nota van bevindingen</b>	<b>6</b>
<b>Doelen, werkwijze en sturing klantcontact</b>	<b>7</b>
1.1 / Doelen en ambities van de gemeente Zeist	7
1.2 / Vormgeving klantcontact: balie, telefonie en mail	10
1.3 / Vormgeving klantcontact: digitale kanalen	13
1.4 / Sturing en monitoring	15
1.5 / Wat valt op?	16
<b>De blik van inwoners: klanttevredenheid</b>	<b>18</b>
2.1 / Klanttevredenheid website	18
2.2 / Klanttevredenheid publieksbalie	21
2.3 / Wat valt op?	23
<b>Analyse op basis van externe bronnen</b>	<b>25</b>
3.1 / De Mosaic samenstelling van de gemeente Zeist	25
3.2 / Kansen voor Zeist aan de hand van trends uit het bedrijfsleven	29
<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>32</b>
<b>Bijlage ontwikkelkader</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage bronnen</b>	<b>37</b>

# Onderzoeksverantwoording



Het onderzoeksteam van Necker van Naem heeft in opdracht van de Rekenkamer Zeist onderzoek gedaan naar de servicegerichtheid en dienstverlening van de gemeente. In dit hoofdstuk lichten we toe op welke wijze we dit onderzoek hebben uitgevoerd.

## Doelstelling en vraagstelling

De Rekenkamer Zeist wil met het onderzoek inzicht geven in:

- / De/het gemeentelijke ambities/beleid voor publieke dienstverlening;
- / het aantal en soorten vragen dat de gemeente ontvangt;
- / het functioneren van de frontoffice (KCC) en backoffice bij de afhandeling van vragen;
- / de servicegerichtheid van de gemeente Zeist;
- / de tevredenheid van klanten over de afhandeling van hun vragen;
- / verbeterpunten.

Deze doelstelling is uitgewerkt in vijf hoofdvragen:

1. Welk beleid heeft de gemeente voor de publieke dienstverlening geformuleerd?
2. Wat zijn de meest voorkomende vragen die het KCC in een periode X ontvangt?
3. Op welke wijze worden binnenvallende vragen afgehandeld? En hoe is de afstemming tussen front- en backoffice? Hoe is het gesteld met de servicegerichtheid van zowel de front- als backoffice?
4. Hoe tevreden zijn vragenstellers over de wijze waarop vragen afgehandeld worden?
5. Wat zijn verbeterpunten in de publieke dienstverlening door de gemeente?

De hoofdvragen zijn onderverdeeld in 12 deelvragen.

1. Welk(e) ambities/beleid heeft de gemeente Zeist geformuleerd voor de afhandeling van vragen?
2. Welke werkprocedures/richtlijnen/werkafspraken zijn er door het KCC opgesteld?
3. Handelt de gemeente vragen af volgens haar eigen richtlijnen? Waarom wel of waarom niet?
4. Hoe klantvriendelijk en/of servicegericht is het KCC/de frontoffice?
5. Hoe klantvriendelijk en/of servicegericht is de backoffice?
6. Hoe ziet de frontoffice (het KCC) erop toe dat vragen door de backoffice afgehandeld worden?
7. Wat zijn de meest ontvangen vragen bij het klantcontactcentrum (analyse soorten vragen, pieken en dalen, aantal herhaalde telefoontjes, verbanden tussen bepaalde vragen etc.)?
8. Hoe lang moeten klanten gemiddeld wachten voordat ze reactie krijgen op mail of post of voordat ze via de telefoon iemand aan de telefoon krijgen?
9. Hoe tevreden zijn de vragenstellers over de afhandeling van hun vragen? Wat zijn de grootste ergernissen? Waar zijn vragenstellers vooral tevreden over?
10. Hoe tevreden zijn de gemeentelijke medewerkers over het KCC/de frontoffice? En omgekeerd?
11. Kan de gemeente iets leren van de dienstverlening door particuliere bedrijven? Zo ja wat en hoe dan?
12. Wat kan er verbeterd worden?

## Onderzoeksuitvoering

De onderzoekswerkzaamheden vonden plaats in de periode januari 2018 tot en met maart 2018. Het onderzoek is gestart met een ambtelijke bijeenkomst op 15 januari 2018, waarin we aan een brede ambtelijke geleding onder andere de opzet van het onderzoek hebben toegelicht. In de periode die volgde hebben we een documentanalyse uitgevoerd en vijf interviews gehouden met medewerkers van de gemeente, waaronder een groeps gesprek. In de bijlage Bronnen is een overzicht opgenomen van de medewerkers die wij hebben gesproken.

Ook hebben we met behulp van twee bevestigingen de tevredenheid van inwoners onderzocht die contact hebben gehad met de gemeente in de onderzoeksperiode over de dienstverlening via de balie en de website. Bij de publieksbalie stond een iPadzuil. Na hun bezoek aan de publieksbalie konden de inwoners op de iPad hun mening geven over het bezoek. Op de website van de gemeente Zeist was een pop-up zichtbaar, waarbij de klant om zijn/haar mening over de dienstverlening van de gemeente werd gevraagd. Bij de inwoners die de vragenlijst via de website in hebben gevuld is een check uitgevoerd om dubbele invullers te voorkomen. Het onderzoek is uitgevoerd van 29 januari tot en met 22 februari 2018. In totaal hebben 394 inwoners de vragenlijst ingevuld, 93 via de iPadzuil bij de publieksbalie en 301 via de pop-up op de website. De uitkomsten geven hiermee een indicatie van de mening van de inwoners. Vanwege het aantal respondenten via beide kanalen is de foutmarge relatief hoog. Hierdoor kunnen de uitkomsten alleen met een relatief grote onzekerheidsmarge vertaald worden naar alle inwoners van de gemeente Zeist. Daarnaast was het technisch gezien niet mogelijk de pop-up op de gemeente-website te tonen als bezoekers de website verlieten. Hierdoor werd de pop-up naar de vragenlijst relatief snel getoond, in sommige gevallen voordat de inwoner de mogelijkheid had om de vraag op te zoeken.

CustomerPulse heeft de telefonische contacten tussen de gemeente Zeist en haar klanten geanalyseerd. In onze bevestiging is dit kanaal dan ook buiten beschouwing gelaten. Waar relevant, verwijzen we in dit rapport naar de bevindingen van CustomerPulse (d.d. 5 april 2018).

Op 11 juli 2018 is het onderzoeksrapport uitgezet ten behoeve van ambtelijk wederhoor. Op 15 oktober 2018 ontving de rekenkamer de ambtelijke reactie. Die is verwerkt in deze versie van het rapport.

## Onze kijk op dienstverlening en klantcontact

We hebben dit onderzoek uitgevoerd op basis van een aantal inzichten die we hebben opgedaan bij eerdere onderzoeken en andersoortige opdrachten op het gebied van gemeentelijke en zakelijke dienstverlening en klantcontact. Inzichten die wij op het gebied van dienstverlening en klantcontact verkregen hebben zijn onder te verdelen in drie categorieën: het gebruik van meerdere (digitale) kanalen, klantcontact bij gemeente als dissatisfier en het belang van denken vanuit de klant (klantreis). Deze inzichten zijn het uitgangspunt geweest voor de opzet en de uitvoering van het onderzoek. We introduceren deze kort:

### Inzicht: het bedrijfsleven gaat voor meer multichannel en meer digitaal

Tien jaar geleden was de reikwijdte van dienstverleningskanalen vooral balie, telefonie, receptie, post en mail. Ondertussen zijn sociale media als Twitter, Facebook en WhatsApp gangbare kanalen voor het contact met de gemeente. Met de komst van al deze nieuwe kanalen is de trend ingezet dat we naar een tijd gaan waarin de klant (de inwoner) echt centraal staat en zelf bepaalt via welk kanaal hij contact opneemt met organisaties. Welk kanaal dat is, hangt van iemands voorkeuren af en of het onderwerp past bij het kanaal (bijvoorbeeld sociale mediakanalen voor het afhandelen van vragen en klachten, webformulieren voor het aanvragen van informatie, en WhatsApp voor een snel en persoonlijk advies.). Over het algemeen zien we dat steeds meer mensen een voorkeur hebben voor digitale kanalen, omdat ze snel(ler) antwoord krijgen en dat bedrijven deze voorkeur delen omdat ze er efficiënter door kunnen werken. Een goede match tussen aangeboden kanalen en de voorkeurskanalen van inwoners is van belang. We hebben hiertoe een analyse van huishoudens volgens een segmentatiesysteem (Mosaic, zie hoofdstuk 3) uitgevoerd.

### Inzicht: klantcontact bij de gemeente is een dissatisfier

Een gemeente als organisatie is een typische dissatisfier. Dat wil zeggen dat mensen verwachten dat alles gewoon naar behoren werkt. Gaat er iets mis dan scoren gemeenten al gauw een minnetje. Maar het is heel lastig om verwachtingen te overtreffen, om een plusje te halen. De totaalindruk van klanten is gebaseerd op een grote hoeveelheid sub factoren. Deze sub factoren bepalen samen de mate van (on)tevredenheid van klanten.



Sub factoren kunnen verdeeld worden in twee categorieën: hygiënefactoren (dissatisfiers) en succesfactoren (satisfiers).

Dissatisfiers zijn factoren waarvoor geldt dat mensen ontevreden worden als niet aan hun verwachtingen wordt voldaan. Wanneer de organisatie op dit punt wel aan de verwachtingen voldoet, levert dat niet direct een tevreden klant op. Bijvoorbeeld: Niemand springt een gat in de lucht omdat een paspoort op tijd geleverd is en degene netjes te woord is gestaan aan de balie. Dat wordt gewoon verwacht. Het is dus ontzettend lastig om als KCC een 'plusje' te scoren in het klantcontact. Als je de basis goed op orde hebt, zijn je klanten hooguit tevreden. Wij vinden het belangrijk om dit inzicht altijd in ons achterhoofd te houden tijdens het onderzoek. Immers, negatieve ervaringen voeren vaak de boventoon, maar het is dus ook extreem lastig om de verwachtingen positief te overtreffen.

### Inzicht: het belang van denken vanuit de klant (werken met klantreizen)

Inwoners en bedrijven (klanten) komen op meerdere momenten in contact met de gemeente om tot een handeling over te gaan, zoals het aanvragen van product of dienst. De klantreis brengt al deze contactmomenten, zogeheten 'touchpoints' in beeld om zicht te krijgen op klantbehoeftes. Met andere woorden: "Een klantreis is de reis langs organisaties en diensten die een persoon aflegt nadat hij een (levens-)gebeurtenis heeft meegemaakt of iets heeft willen realiseren. Door een klantreis te doorlopen met je eigen gemeente, leer je hoe de dienstverlening vanuit het perspectief van burgers en bedrijven het beste inricht. Ze zorgt voor een integrale kijk op het klantcontact voor het gehele proces dat burgers en bedrijven doorlopen."<sup>1</sup> Deze manier van werken is vruchtbaar voor gemeenten die een integraal inzicht willen verkrijgen in de ervaring van klanten met de gemeentelijke dienstverlening. Het geeft bijvoorbeeld inzicht in: de beleving van verschillende contactmomenten en mogelijke verschillen van beleving bij diverse doelgroepen. Dit biedt concrete handvatten voor het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening.

### Aanvullend: een ontwikkelkader gebaseerd op de publicatie Klantcontact & Interactie met je gemeente

We hebben in dit onderzoek niet gewerkt met een normenkader. Het onderwerp, de ambities van de Rekenkamer Zeist voor dit onderzoek en de werkwijze van de gemeente lenen zich niet goed voor een normerend onderzoek. Het onderwerp vraagt meer om inzicht in de praktijk en bepaalde werkwijzen en om suggesties voor verbetering dan om een oordeel te kunnen geven over de aangetroffen praktijk. In plaats van een normenkader hebben we daarom een ontwikkelkader opgesteld (zie bijlage Ontwikkelkader) dat we gebruiken in de analyse in dit onderzoek. Op verzoek van de Rekenkamer heeft de visie die is opgenomen in de publicatie Klantcontact & Interactie met je gemeente<sup>2</sup> als basis gediend voor het ontwikkelkader. Deze publicatie verwoordt een op de toekomstgerichte visie op gemeentelijke dienstverlening en biedt bovendien concrete handvatten. Met de vertaling van deze publicatie in het ontwikkelkader heeft het onderzoek dus ook een toekomstgerichte blik.

---

<sup>1</sup> VNG/KING Klantcontact & Interactie met je gemeente. Slimmer, sneller en beter in 34 bouwstenen.

<sup>2</sup> <https://www.vngrealisatie.nl/sites/king/files/Klantcontact%20en%20Interactie%20met%20je%20Gemeente.pdf> Kort samengevat is Klantcontact & Interactie met je gemeente een publicatie met daarin concrete stappenplannen en bouwstenen om de gemeentelijke organisatie te ondersteunen in een snel veranderende tijd waar de rol van de overheid ook verandert. Centraal staat in deze publicatie staat de verandering van het klantcontact en de interactie met de inwoner. Dit klantcontact is meer digitaal, meer online, met complexere vragen van beter voorbereide burgers, meer kanalen en met meer verschillende media. Dit vraagt om veranderingen bij de een gemeente, zowel in structuren en werkwijzen als in denken, houding en gedrag. Een aantal centrale bouwstenen in de publicatie die ook zijn verwerkt in het ontwikkelkader zijn: beheer van klantcontact op orde, kanalen op orde en sturing op orde.



## Nota van bevindingen

# 1

## Doelen, werkwijze en sturing klantcontact

*In dit hoofdstuk staan de ambities, werkwijze en vormgeving van klantcontact in de gemeente Zeist centraal. We lichten toe hoe de gemeente de kanalen voor klantcontact (balie, telefoon, mail, website en sociale media) heeft ingericht en wat de ervaringen zijn van medewerkers in de onderlinge samenwerking. Ook gaan we in op de manier waarop de gemeente stuurt op de ambities voor dienstverlening en klantcontact. We sluiten dit hoofdstuk af met een analyserende paragraaf waarin we de meest opvallende punten voor de gemeente Zeist benoemen.*

### 1.1 / Doelen en ambities van de gemeente Zeist

In deze paragraaf beschrijven we de doelen en ambities van de gemeente Zeist op het gebied van dienstverlening en klantcontact. Wij doen dit aan de hand van drie globaal te onderscheiden perioden: de periode 2008-2012, de periode 2012-2015 en de periode 2016-2018. We geven hierbij aan welke resultaten de gemeente Zeist voor ogen had en op welke manier zij zich daarvoor heeft ingezet. Ook gaan we in op de mate waarin deze doelen en ambities 'leven' binnen de gemeentelijke organisatie.

#### Periode 2008-2012: de basis voor professionalisering van klantcontact wordt gelegd

In navolging van landelijk beleid op het gebied van dienstverlening (Nationaal Uitvoerings Programma en Concept Antwoord) stelde de gemeente Zeist in april 2008 het programmaplan Dienstverlening op.<sup>3</sup> De overkoepelende doelstelling van dit plan was de professionalisering van het klantcontact. De achterliggende gedachte hierbij was, dat klanten beter hun weg weten te vinden door de kennis over de gemeentelijke producten en diensten via internet beschikbaar te stellen. Ook moest het beschikbaar stellen van kennis via internet leiden tot een betere en meer gerichte dienstverlening door medewerkers van de gemeente. Het programmaplan Dienstverlening moest leiden tot de volgende resultaten:<sup>4</sup>

- / Verbeteren van de dienstverlening aan klanten (burgers, bedrijven en instellingen). Mogelijke performance indicatoren hiervoor waren wachttijden in de publiekshal, klantvriendelijkheid en tevredenheid van de klant;
- / Vermindering van regeldruk voor klanten (burgers, bedrijven en instellingen);
- / Hogere waardering van de website, performance indicator vast te stellen in de projecten;
- / Betere samenwerking in de keten, onder andere door daarmee rekening te houden bij het inrichten van de informatievoorziening;
- / Integrale professionalisering van de organisatie;
- / Realisatie van e-overheidsvoorzieningen;
- / Afstemming tussen de verschillende projecten voor e-dienstverlening en klantcontact.

<sup>3</sup> Programma dienstverlening gemeente Zeist. Realisatie 2008-2012. Geaccordeerd door het toenmalig CMT en College van B&W.

<sup>4</sup> Programma dienstverlening gemeente Zeist. Realisatie 2008-2012. (d.d. oktober 2012) p.10

Om deze resultaten te bereiken zette de gemeente in op vier gebieden:

1. *Informatie en ICT* (bijvoorbeeld werken met digitale formulieren en implementatie raadsinformatiesysteem op de website);
2. *Processen* (bijvoorbeeld standaardiseren en automatiseren werkprocessen en digitaliseren cliëntdossiers WMO);
3. *Personeel en Organisatie* (bijvoorbeeld inrichten kanalen 1-telefoonnummer, balie, website, post en opstellen detailontwerp van het Klant Contact Center);
4. *Regelgeving* (bijvoorbeeld ontwikkelen omgevingsloket WABO en decentrale regelgeving op internet).

Het programmaplan werd in eerste instantie door een (intern) programmteam uitgevoerd. De gemeentesecretaris vervulde daarbij de rol van ambtelijk opdrachtgever en de afdelingsmanager van Publiek & Dienstverlening (sinds een reorganisatie in 2009) vervulde de rol van opdrachtnemer en programmamanager. De gemeente evalueerde in 2012 de behaalde resultaten en voordelen van het programmaplan. De conclusie die de gemeente in deze evaluatie trekt, luidt op hoofdlijnen: de gemeente heeft haar dienstverlening verbeterd op het gebied van alle kanalen (telefoon, internet, email, persoonlijk bezoek) en ook is een aantal zaken gedereguleerd.<sup>5</sup> De gemeente concludeert in de genoemde evaluatie dat een aantal zaken uit het programmaplan nog niet of gedeeltelijk is opgepakt, zoals het zaakgericht werken. Het programmteam, belast met de uitvoering van het programmaplan, werd dan ook in 2012 opgeheven.

### Periode 2012-2015: van dienstverlening naar dienstbaarheid

In 2012 werd het programmaplan overgedragen van het programmteam aan de lijnorganisatie. Dit betekende dat de doelen van de gemeente Zeist op het gebied van dienstverlening niet meer via een apart programmteam worden uitgevoerd, maar dat de managers van alle afdelingen verantwoordelijk zijn voor de verdere uitvoering van de doelen op hun specifieke werkgebied. Het gemeente brede managementteam (GMT) is vanaf dat moment verantwoordelijk voor de voortgang en samenhang van de te bereiken doelen.<sup>6</sup> De gemeente geeft met deze stap in 2012 uitvoering aan het motto: dienstverlening is van ons allemaal. Ook sluit deze stap aan bij de heersende visie op de organisatie. In die visie staan de kernwaarden kracht, nabijheid en vertrouwen centraal.<sup>7</sup>

Naast een overheveling van het programma dienstverlening naar de lijnorganisatie, legde de gemeente in deze periode een andere focus op het gebied van dienstverlening. De kwaliteit van het klantcontact en de dienstverlening staan nog steeds centraal. De visie van de gemeente is dat 'uitstekende' dienstverlening zich kenmerkt door: "*tijdig, adequaat, vanuit de mens, op maat, ondersteunend-helend (in plaats van toetsend-helend), ja en ... (in plaats van nee, tenzij)*".<sup>8</sup> Tegelijkertijd wilde de gemeente de slag maken van het verbeteren van individuele dienstverlening, wat vooral zichtbaar wordt in het leveren van producten en diensten, naar een bredere externe focus: de gemeente ambieert *dienstbaarheid*. Het gaat dan niet meer alleen om het leveren van kwalitatief goede diensten en producten, maar ook om de wijze waarop de gemeente dat doet. Om de stap van dienstverlening naar dienstbaarheid te maken, zette de gemeente meer dan in de voorliggende periode, in op cultuur, houding en gedrag van alle medewerkers van de gemeente. Concreet betekende dit dat de gemeente in deze periode inzette op thema's als samenwerken, doorzetten digitalisering, de verantwoordelijkheid van de medewerker, doorontwikkeling regie op klantcontact en verbeteren dienstverlening bij partners.<sup>9</sup>

### Periode 2016-2018: vertaalslag van de visie naar de werkvloer is een uitdaging

In 2016 stond de gemeente stil bij de vraag of de visie op dienstverlening uit de voorliggende periodes nog passend is voor Zeist. Deze vraag wordt beantwoord met een 'ja'. De visie op dienstverlening luidt ook nu:<sup>10</sup>

- / "In Zeist vertrekken we vanuit de ander; de vraag van de klant staat centraal. Wij werken digitaal, tenzij...
- / Dienstverlening is niet alleen het leveren van producten en diensten, maar ook de manier waarop wij dit doen.

<sup>5</sup> Programma dienstverlening gemeente Zeist. Realisatie 2008-2012 (d.d. oktober 2012) p.10

<sup>6</sup> Het GMT bestaat uit de gemeentesecretaris en vier concernmanagers. Iedere concernmanager heeft een aantal teams en teammanagers in zijn/haar aandachtsgebied

<sup>7</sup> Op weg naar Verder. Toekomstvisie van de gemeentelijke organisatie van Zeist (datum onbekend)

<sup>8</sup> Dienstverlening is....- discussiestuk GMT – d.d. januari 2017

<sup>9</sup> Raadsbrief Programma dienstverlening en Advisie 2012-2015, d.d. 9 februari 2012

<sup>10</sup> Dienstverlening is....- discussiestuk GMT – d.d. januari 2017

- / Daarbij geldt dat uitstekende dienstverlening zich kenmerkt door: tijdig, adequaat, op maat, “ja en ...” (in plaats van “nee, tenzij ...”).
- / Kortom, uitstekende dienstverlening kenmerkt zich door de houding waarmee je in je privéleven omgaat met je kinderen, vrienden, familie of bureu.”

In de interviews die wij voerden omschreven gesprekspartners de kern van de visie met woorden die helemaal aansluiten op deze vastgestelde visie: contact maken, verbinding leggen, maatwerk en uitgaan van de ander. Niet het systeem of de wettelijke mogelijkheden vormen het vertrekpunt voor de gemeentelijke medewerker, maar de inwoner als persoon: de medewerker stelt zich de vraag wie hij/zij tegenover zich heeft, wat de vraag is achter de vraag van de inwoner en wat de medewerker daarbij kan betekenen. Dat betekent ook dat de medewerkers wetten/regels soms moeten loslaten. Dienstverlening gaat volgens gesprekspartners dus over houding en gedrag, die zich moeten richten naar de waarden van de organisatie, zoals de genoemde klantgerichtheid en het soepel omgaan met wet- en regelgeving. Bovendien werd dienstverlening door gesprekspartners genoemd als een taak en verantwoordelijkheid van de hele organisatie en van alle medewerkers.

## De visie op dienstverlening voor medewerkers in de praktijk

Tegelijkertijd komt uit de interviews die wij voerden het beeld naar voren dat ondanks dat de visie op dienstverlening bij medewerkers op een abstract niveau bekend is en door hen gedeeld wordt, het voor medewerkers niet altijd helder is wat deze visie betekent voor hun dagelijkse werkpraktijk. Zo is bijvoorbeeld voor gesprekspartners wel helder dat de lijn is ‘vertrekken vanuit de ander’, maar h oe je dat precies doet en wat dienstverlenend en klantgericht inhoudt voor een specifiek beleidsterrein, is nog niet uitgekristalliseerd binnen de organisatie. Een aantal aandachtspunten- en verbeterpunten die door gesprekspartners genoemd zijn:

1. Meer en heldere uitgangspunten (goede protocollen en processen) kunnen verbetering brengen. Het stelt medewerkers in staat om meer mensen te helpen en op een duidelijker en meer eenduidige wijze.
2. Het uitgangspunt om de inwoners als vertrekpunt te nemen staat soms op gespannen voet met regelgeving of de praktische realiteit: soms kan iets gewoon niet gerealiseerd worden zoals inwoners dat wensen.
3. ‘Uitstekende dienstverlening’ betekent soms ook: helder communiceren dat iets niet mogelijk is. Beter een duidelijk antwoord met een minder goede/gewenste boodschap, dan een antwoord dat opening biedt voor discussie. Gesprekspartners geven aan dat zij zich in dit soort gevallen niet altijd gesteund voelen door de politiek en de organisatie: inwoners die ‘nee’ te horen krijgen, maken soms op succesvolle wijze de gang naar raadsleden, wethouders of wijkmanagers.
4. Ook geven gesprekspartners aan dat zij betwijfelen of de ambities in de praktijk uitvoerbaar zijn. Het beeld bestaat bij hen dat als de gemeente de norm wil hanteren dat een inwoner altijd binnen 24 uur wordt teruggebeld, daar meer mankracht voor nodig is.

Het bovenstaande beeld dat wij uit de interviews hebben gehaald komt overigens grotendeels overeen met het beeld dat de gemeente zelf heeft verwoord in een discussiestuk dat is opgesteld op basis van een zelfevaluatie (januari 2017). De gemeente concludeert daarin het volgende:<sup>11</sup>

- / *“Er is in de organisatie geen gedeeld beeld over wat dienstverlening is.*
- / *Vrijwel iedereen wil graag werken vanuit de klant. Maar h oe je dat precies doet en wat dienstverlenend en klantgericht is, is voor veel teams een uitdaging. Daarbij spelen (ervaren) werkdruk en gescheiden circuits (eilandjes) een rol.*
- / *Dienstverlening heeft zich binnen een aantal teams zeker ontwikkeld, maar er is ook nog veel werk te verzetten: intern wordt er nog te veel op eilandjes geopereerd, er is onvoldoende bekendheid met elkaars werk en de urgentie van vragen die gesteld worden, wordt vaak niet gevoeld.”*

Het is de bedoeling dat de komende maanden binnen alle teams een vertaalslag wordt gemaakt van de dienstverleningsvisie naar concrete doelen: wanneer doen we het als gemeente of als team goed? De doelen worden door de teams zelf geformuleerd. Bij het ene team is het immers van belang om strak regels te volgen omdat voorspelbaarheid en doorlooptijden belangrijk zijn (bijvoorbeeld bij vergunningen vanwege de belangen van anderen) en bij andere teams kan klantgerichtheid weer een andere concrete vertaalslag krijgen. Het is de bedoeling dat alle teams v oor de zomer deze vertaalslag hebben gemaakt. De afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor het maken van de vertaalslag met hun eigen team.

<sup>11</sup> Dienstverlening is....- discussiestuk GMT – d.d. januari 2017

## 1.2 / Vormgeving klantcontact: balie, telefonie en mail

In deze paragraaf beschrijven we de wijze waarop de gemeente Zeist het contact met de klant organisatorisch vormgeeft. We zoomen daarbij met name in op de kanalen balie, mail en telefonie. Wat zijn de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling binnen de verschillende afdelingen van de gemeentelijke organisatie daarbij? Ook benoemen we mogelijke verbeterpunten in de samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie.

### Onderscheid in gemeentelijke organisatie tussen frontoffice en backoffice

De gemeente Zeist heeft voor verschillende producten, diensten en informatievoorziening (van aanvraag van een rijbewijs tot een WMO-aanvraag en informatieverstrekking over wegwerkzaamheden) contact met inwoners en bedrijven (klantcontact). In de gemeentelijke organisatie wordt een onderscheid gemaakt tussen de frontoffice en de backoffice. Medewerkers die in hun dagelijks werk het eerste klantcontact hebben (direct en kortdurend over algemene onderwerpen) behoren tot de frontoffice (eerste lijn). Tot de backoffice behoren medewerkers die in hun dagelijkse werkzaamheden met name werken aan de achterliggende processen die volgen uit klantcontact, in veel mindere mate direct klantcontact hebben en waarbij klantcontact meer specialistisch van aard is. Over het algemeen worden de frontoffice taken uitgevoerd door Publiekszaken en de backoffice taken door de andere afdelingen van de gemeente. Het bouwloket vormt hier de enige uitzondering op. De medewerkers van het bouwloket zijn geen onderdeel van Publiekszaken, maar zij hebben op het terrein van Ruimtelijke Ordening wel het eerste klantcontact met inwoners (zie figuur 1).

**Figuur 1** De front- en backoffice schematisch weergegeven



### Frontoffice: eerste contactmoment van de inwoner met de gemeente

In zijn algemeenheid is te zeggen dat de meeste frontoffice taken worden uitgevoerd door het organisatieonderdeel Publiekszaken.<sup>12</sup> Publiekszaken is ontstaan door een samensmelting van Burgerzaken en het Klant Contact Center (KCC). De medewerkers van Publiekszaken hebben het eerste klantcontact met inwoners, bijvoorbeeld als zij de gemeente bellen of een mail sturen<sup>13</sup> of bij de afhandeling van de aanvraag van een rijbewijs, paspoort et cetera aan de balie. De gemeente heeft de ambitie dat 80% van de vragen die binnenkomen bij Publiekszaken door de medewerkers zelf wordt beantwoord. Gesprekspartners geven aan dat de inschatting is dat deze norm behoorlijk wordt benaderd. Omdat niet alle gesprekken worden geregistreerd heeft de gemeente echter geen exact inzicht in de mate waarin deze norm wordt behaald.

Binnen de afdeling publiekszaken is een grotendeels vast werkproces afgesproken als er een vraag van een inwoner en/of e-mail binnenkomt:<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Binnen het organisatieonderdeel Publiekszaken kan ook een onderscheid worden gemaakt in frontoffice en backoffice. In de backoffice van Publiekszaken handelen medewerkers meer specialistische aanvragen af op het terrein van het oude burgerzaken, zoals inschrijvingen uit het buitenland en het onderzoeken van adressen. Omwille van de leesbaarheid van dit rapport doelen wij op medewerkers van de frontoffice van Publiekszaken als we schrijven 'medewerkers van Publiekszaken'

<sup>13</sup> De gemeente heeft een algemeen telefoonnummer en een algemeen emailadres

<sup>14</sup> In de paragraaf samenwerking frontoffice en backoffice wordt toegelicht wat de ervaringen zijn van medewerkers met dit werkproces.

1. De medewerker van Publiekszaken (frontoffice) kijkt of hij/zij de vraag zelf kan beantwoorden of dat het nodig is om de vraag door te zetten naar de backoffice. In kader 1 is beschreven welke hulpbronnen medewerkers hebben bij het beantwoorden van vragen.
2. Als het voor de medewerker van Publiekszaken niet mogelijk is om zelf de vraag te beantwoorden, dan bekijkt de medewerker welke collega van de backoffice verder kan helpen.
3. De medewerker van Publiekszaken zoekt contact met een collega die de benodigde kennis wel heeft om de vraag door te zetten. Dit werkproces geldt zowel voor de vragen die per telefoon als de vragen die per mail binnenkomen. Het is de bedoeling dat er een specifieke medewerker aan de vraag wordt gekoppeld, zodat deze de vraag af kan handelen. Binnen deze werkwijze was er geen systematische controle op het feit of een vraag daadwerkelijk is afgehandeld. Dit gebeurde buiten het zicht van de frontoffice. Er is nu gekozen voor een andere werkwijze. De gemeente heeft een nieuwe functie in het leven geroepen: de klantregisseur. Deze functionaris heeft als belangrijke taak om er op toe te zien dat de kring sluitend is en om het proces van de afhandeling van vragen te regisseren.
4. De medewerker van Publiekszaken maakt een terugbelverzoek aan voor de collega van de backoffice als deze niet beschikbaar is. In het geval van een email van een inwoner, stuurt de medewerker van Publiekszaken de betreffende collega het verzoek om de mail binnen twee dagen te beantwoorden.
5. De medewerker van Publiekszaken koppelt aan de vragensteller terug dat hij/zij binnen 24 uur wordt teruggebeld, of in het geval van email, dat binnen twee dagen een antwoord via de mail volgt.

## Kader 2 Hulpbronnen frontoffice bij afhandeling van vragen

### Hulpbronnen

De medewerkers van Publiekszaken (frontoffice) hebben een aantal hulpbronnen ter beschikking voor de beantwoording en afhandeling van vragen van inwoners:

- o De website van de gemeente is de basis van informatie;
- o Medewerkers delen onderling ervaringen en kennis over de afhandeling van vragen;
- o Er zijn aanvullende afspraken tussen de medewerkers van Publiekszaken en medewerkers van de backoffice (de afdelingen) die behulpzaam zijn bij het beantwoorden van vragen van inwoners. Omdat er op dit moment veel werkafspraken zijn die niet allemaal relevant en eenduidig zijn, is de gemeente een kennisbank aan het ontwikkelen. (zie tekst verder in dit kader)

### Aanvullende recente ontwikkeling Kennisbank

Er is een grote hoeveelheid aan aanvullende werkafspraken tussen de frontoffice en de teams uit de backoffice. Deze kunnen worden geraadpleegd door de medewerkers van Publiekszaken. Dit werkt op dit moment niet handig: er zijn teveel werkafspraken, het is niet allemaal goed terug te vinden en medewerkers van de backoffice plaatsen werkafspraken in de algemene mailbox van Publiekszaken, waardoor deze niet makkelijk zijn terug te vinden. Daarom wordt nu een kennisbank opgericht (12 maart start de bouw, 1 april technische oplevering). De website blijft de basis voor de medewerkers van Publiekszaken bij het beantwoorden van vragen. Alleen de werkafspraken die echt aanvullend nodig zijn, komen in de kennisbank terecht. De kennisbank wordt door de medewerkers van de frontoffice zelf opgebouwd. Hier is geen vast format voor. De kennisbank is gelinkt aan het zaakstelsel en medewerkers zijn verplicht om alles te registreren. Daardoor wordt inzichtelijk welke informatie door medewerkers is opgezocht en of de nodige informatie ook is gevonden. Waar blijkt dat informatie niet is gevonden, kunnen per onderwerp aanvullende werkafspraken in de kennisbank opgenomen worden. Een dergelijke kennisbank wordt onder Bouwsteen 1 'beheer van het klantcontact op orde' genoemd in de VNG/KING publicatie 'Klantcontact & Interactie met je gemeente'. Hier is sprake van een inhaalslag om de beschikbare kennis goed toegankelijk te maken voor medewerkers.

## Frontoffice: één voorportaal voor het eerste klantcontact als uitgangspunt

In principe hanteert de gemeente Zeist het uitgangspunt dat de gemeentelijke organisatie één voorportaal kent voor het eerste klantcontact, namelijk de frontoffice van Publiekszaken. Ambitie is dat de frontoffice zoveel mogelijk de vragen van inwoners beantwoordt. Daar is een uitzondering op gemaakt: het bouwloket van de afdeling Ruimtelijke Ordening. Gesprekspartners geven aan dat de ervaring leerde dat vragen van inwoners op het terrein van Ruimtelijke Ordening (bestemmingsplannen, vergunningaanvragen etc.) te specialistisch van aard zijn om door medewerkers van Publiekszaken beantwoord te worden. Mail en telefoon komt wel binnen bij publiekszaken maar direct doorgezeten naar de specialisten van de afdeling voor het antwoord. In de gesprekken die wij voerden kwam naar voren dat ook het team Sociaal Domein de wens heeft geuit om een 'eigen' voorportaal in te richten voor het eerste contact met de klant/inwoner. Het eerste klantcontact is op dit moment binnen Publiekszaken georganiseerd. Gesprekspartners geven aan dat deze behoefte van het team Sociaal team

voortkwam uit het beeld dat de doelgroep van het Sociaal Domein graag direct een professional te spreken krijgt, in plaats van iemand van de front-office van Publiekszaken. Binnen het GMT is een brede discussie gevoerd over dit vraagstuk. De gesprekspartners geven aan dat het GMT heeft gekozen voor de lijn: niet voor ieder team een eigen proces voor klantcontact.

### **Backoffice: niet het eerste aanspreekpunt voor inwoners, wel klantcontact**

De medewerkers van de afdelingen voeren over het algemeen met name taken en werkzaamheden uit die behoren tot de backoffice. Dat betekent overigens niet dat zij geen contact met inwoners hebben. Immers, medewerkers van Publiekszaken kunnen na het eerste contact met klant/inwoner een collega van de backoffice verzoeken om de inwoner verder te helpen met de vraag of het verzoek. Gesprekspartners (uit de backoffice) geven aan dat het voor hen in het algemeen niet volledig duidelijk is wat de organisatie precies van hen verwacht als het gaat om dienstverlening. Volgens hen ligt dat onder meer aan onduidelijke of ontbrekende taakomschrijvingen waarbij vragen opkwamen als: 'hoe moet ik dat doen?' en 'op welke manier moet ik dat doen?' 'wanneer doe ik het goed?' en 'wanneer moet ik dat doen?'. De rol- en taakopvatting worden hiermee een individuele aangelegenheid. Medewerkers weten daardoor niet tot waar hun verantwoordelijkheid reikt en waar deze overgaat naar een andere medewerker: hoort een vraag over wegwerkzaamheden bijvoorbeeld bij Verkeer of bij Projecten? Ook bestaat het beeld dat niet alle medewerkers even gemakkelijk contact opnemen met inwoners. Dit hangt mogelijk samen met het feit dat de medewerkers van Publiekszaken gecoacht en getraind worden als het gaat om contact met inwoners. Voor medewerkers van de backoffice gebeurt dat niet structureel. Gesprekspartners geven aan dat hier op dit moment niet voldoende capaciteit voor is.

### **Samenwerking frontoffice en backoffice**

Het is de bedoeling dat alle teams uit de backoffice een vaste contactpersoon hebben bij Publiekszaken en dat zij samen periodiek zaken doorspreken die spelen op het specifieke terrein van het team van de afdeling. De frequentie van het afstemmingsoverleg kan verschillen per team. Dat hangt samen met het feit dat in het ene team meer ontwikkelingen zijn in het werkveld dan bij het andere team. Het is de bedoeling dat knelpunten in de samenwerking tussen front- en backoffice met de vaste contactpersoon worden besproken. Het team Ruimtelijke Ordening heeft bijvoorbeeld drie keer per jaar overleg met een contactpersoon bij Publiekszaken, zo geven gesprekspartners aan. In dat overleg komt onder meer aan bod tegen welke knelpunten Ruimtelijke Ordening aanloopt bij de afhandeling van vragen en in het contact met Publiekszaken. Overigens gaf een deel van de gesprekspartners dat werkzaam is bij een afdeling (backoffice) aan, niet op de hoogte te zijn van regulier overleg van hun afdeling of team met Publiekszaken. In onderstaand kader is op hoofdlijnen weergegeven hoe een aantal medewerkers van de gemeente Zeist waarmee wij spraken de samenwerking tussen frontoffice en backoffice waarderen.<sup>15</sup>

Gesprekspartners geven allemaal een magere voldoende voor de samenwerking tussen frontoffice en backoffice. De samenwerking tussen de afdelingen scoort lager dan de waardering voor de dienstverlening in het algemeen en is daarmee een punt dat aandacht verdient. In grote lijnen wordt er goed overlegd tussen Publiekszaken en de afdelingen. Door gesprekspartners is een aantal verbeterpunten genoemd voor de samenwerking tussen front- en backoffice:

- / Medewerkers van Publiekszaken hebben de juiste informatie nodig van de medewerkers van de backoffice om vragen van inwoners goed af te kunnen handelen. Het gaat bijvoorbeeld om informatie op intranet over de taken en werkzaamheden van medewerkers uit de backoffice, zodat de vraag van een inwoner aan de juiste medewerker gekoppeld kan worden. Ook actuele informatie over de werkdagen en aan-afwezigheid van medewerkers uit de backoffice is belangrijk voor Publiekszaken. Een medewerker moet immers weten of een collega van de backoffice bij een terugbelverzoek ook echt binnen 24 uur terug kan bellen. Het niet terugbellen van een inwoner binnen 24 uur leidt namelijk gemakkelijk tot ontevredenheid (dissatisfier) bij een inwoner.
- / Medewerkers van Publiekszaken zetten soms, in de ogen van medewerkers uit de backoffice, algemene vragen te snel door naar de backoffice. Dit is een ander beeld dan bij Publiekszaken heerst, die aangeven dat de norm (80% van de inkomende vragen wordt door Publiekszaken zelf afgehandeld) behoorlijk wordt benaderd. Omdat dit niet gemeten wordt blijft het daadwerkelijke cijfer echter

---

<sup>15</sup> Dit is een indicatief beeld op basis van kwalitatieve input. Om de diepte in te kunnen gaan en zicht te krijgen op de achtergrond van de waardering van de samenwerking hebben we op verzoek van de rekenkamer een groepsgesprek gebruikt als methodiek voor het toetsen van de waardering van de onderlinge samenwerking. Ook is in dit gesprek aan de gesprekspartners gevraagd hoe zij de servicegerichtheid en klantgerichtheid van de gemeente Zeist beoordelen.



onduidelijk<sup>16</sup>. Bij gesprekspartners uit de backoffice bestaat het beeld dat dit samenhangt met het feit dat op de gemeentelijke website minder informatie te vinden is voor de medewerkers van Publiekszaken, waardoor zij minder goed in staat zijn om zelf vragen te beantwoorden. Overigens verschillen de opvattingen tussen medewerkers uit de backoffice en Publiekszaken op dit punt. De inzet van Publiekszaken is juist dat de website toegankelijk moet zijn voor inwoners en dat gebrek aan informatie voor medewerkers niet opgevangen moet worden met het plaatsen van meer informatie op de website maar door het opbouwen van een kennisbank voor de medewerkers (zie kader 2).

- / Niet alle medewerkers van Publiekszaken zijn bekend met de medewerkers van de afdelingen (backoffice). Dat heeft soms tot gevolg dat medewerkers van Publiekszaken een buitenproportionele hoeveelheid vragen doorzetten naar medewerkers uit de backoffice die zij wel kennen. Bij het organisatieonderdeel Verkeer is daarom binnen het team het systeem van een wachtrij aangemaakt: medewerkers van Verkeer verdelen zelf onderling de vragen uit de wachtrij.
- / Medewerkers van de backoffice informeren medewerkers van Publiekszaken niet altijd over berichten die zij plaatsen op de gemeentelijke Facebook-pagina of het Twitter-account. Dit maakt het voor de medewerkers van Publiekszaken soms lastig om goed te kunnen anticiperen op een reactie van inwoners op de informatie van de gemeente op deze kanalen.

### 1.3 / Vormgeving klantcontact: digitale kanalen

In deze paragraaf zoomen we in op de wijze waarop de gemeente via digitale kanalen dienstverlening en klantcontact organiseert. Naast de invulling van de wijze waarop de gemeente via digitale kanalen dienstverlening organiseert gaan we in deze paragraaf ook in op de mate waarin de gemeente stuurt op het gebruik van de verschillende digitale kanalen door inwoners en bedrijven.

#### Nadruk op ontwikkeling digitale kanalen

De gemeentelijke dienstverlening wordt via verschillende kanalen georganiseerd: de balie, de telefoon en de website en andere digitale kanalen zoals sociale media. De gemeente Zeist hanteert de norm: 'zoveel mogelijk digitaal, tenzij'. Dat betekent dat de digitale kanalen in principe leidend zijn en dat de kanalen balie en telefonie met name worden ingezet waar digitale kanalen niet passend zijn bij het type dienstverlening of de wensen van inwoners. De gemeente werkt immers ook vanuit het uitgangspunt om 'zoveel mogelijk aan te sluiten bij de wensen van inwoners'. Als de gemeente signalen krijgt dat inwoners voor een bepaald product graag aan de balie geholpen willen worden in plaats van via de website, dan bekijkt de gemeente of dit georganiseerd kan worden.

Gesprekspartners verwachten dat in de toekomst de dienstverlening van de gemeente, nog meer dan nu het geval is, digitaal zal worden vormgegeven. Dit hangt bijvoorbeeld samen met belangrijke ontwikkelingen die gevolgen hebben voor het kanaal 'balie'. Zo hebben paspoorten in de toekomst een langere geldigheid, waardoor de gemeente minder paspoorten hoeft te verstrekken. Ook is het inmiddels mogelijk om een nieuw paspoort thuis te laten bezorgen. Daarnaast is de verwachting dat het verstrekken van rijbewijzen in de toekomst via de Rijksdienst voor Wegverkeer verloopt. Op dit moment vormen de aanvragen van paspoorten en rijbewijzen een groot deel van de werkzaamheden aan de balie. Als deze werkzaamheden in de toekomst wegvallen voor de balie, is daar ook een kleinere bezetting nodig (aantal fte's). Bovendien heeft de gemeente zelf de ambitie tot 'het virtuele gemeentehuis' geformuleerd. In het virtuele gemeentehuis, dat volgens gesprekspartners qua ontwikkeling nog in de kinderschoenen staat, moeten integraal en digitaal werken voorop staan. De ontwikkeling van de digitale kanalen zal de komende periode meer aandacht vragen. De gemeente streeft er daarbij naar dat de kwaliteit van de geleverde producten over de hele linie gelijk is, waarbij het niet moet uitmaken via welk kanaal mensen komen.

#### Het 'klassieke' digitale kanaal: een compacte gemeentelijke website

De gemeentelijke website is een belangrijk dienstverleningskanaal voor de gemeente Zeist. Er is gekozen voor een website waarop alleen kerninformatie te vinden is voor inwoners (toptaken website). Dat betekent dat het

---

<sup>16</sup> Bij ambtelijk wederhoor is overigens aangegeven dat in het systeem wel zichtbaar is hoeveel gesprekken worden doorverbonden en hoeveel gesprekken Publiekszaken zelf afhandelt. Dit hebben onderzoekers echter niet kunnen verifiëren.

aantal pagina's van de website het afgelopen jaar is teruggebracht naar 800 (het waren er 8.000). Belangrijke criteria voor de huidige inrichting van de gemeentelijke website zijn:

1. Het feitelijke zoekgedrag van bezoekers van de website. Er is gekeken naar welke onderwerpen mensen daadwerkelijk zoeken op de website. Om een pagina online te houden moet deze 1000 keer per jaar worden bezocht (uitzonderingen daargelaten).
2. Een inschatting van de meest effectieve vorm van klantcontact voor een specifiek onderwerp. Voor sommige onderwerpen is de inschatting gemaakt, bijvoorbeeld over het riool, dat klantcontact via direct klantcontact (telefoon of mail) effectiever is dan via indirect contact (informatie op de gemeentelijke website). Overigens bleek in de praktijk dat het up to date houden van 8.000 pagina's ook nog eens arbeidsintensiever was dan het beantwoorden van specifieke vragen via de mail of telefoon, zo geven gesprekspartners aan.

Dit betekent dat alleen die informatie op de gemeentelijke website terecht komt waarvan de inhoud geschikt is om online te plaatsen en die door een relatief grote groep inwoners ook daadwerkelijk wordt geraadpleegd.<sup>17</sup> Voor de overige onderwerpen/informatie zet de gemeente andere kanalen in voor klantcontact (mail, telefoon).

Naast de keuze voor een 'compacte' gemeentelijke website is de toegankelijkheid van de informatie die op de website staat een belangrijke ambitie voor de gemeente. Gesprekspartners geven aan dat bijvoorbeeld juist voor laaggeletterden de website een belangrijk kanaal is. Binnen het team dat de website bijhoudt (de webredactie) is dan ook veel aandacht voor de opmaak van teksten en het taalgebruik, zo geven gesprekspartners aan.

### Inzet op gebruik nieuwe digitale kanalen: Twitter en Facebook

De gemeente maakt naast de gemeentelijke website ook gebruik van sociale media (Twitter en Facebook) als digitaal kanaal voor dienstverlening. Sociale media worden gezien door de gemeente als platforms voor transparantie en dialoog en als voedingsbodem voor (virtuele) nabijheid: één van de kernwaarden uit de organisatievisie.<sup>18</sup> De gemeente heeft daarom de ambitie actief in te zetten op verschillende sociale media.<sup>19</sup> Concreet betekent dit dat de gemeente op beide kanalen informatieve berichten plaatst. Acht medewerkers van Publiekszaken zijn verantwoordelijk voor het monitoren van de gemeentelijke hoofdcaccounts van Twitter en Facebook. Zij kijken dagelijks naar reacties die inwoners hebben geplaatst op de berichten van de gemeente. Deze medewerkers maken individueel de afweging of het nodig is om te reageren op de reacties van inwoners. Als dat het geval is, beantwoorden de medewerkers van Publiekszaken, net als bij de kanalen telefoon en mail, in eerste instantie zelf eventuele vragen van inwoners. Als er meer inhoudelijke informatie nodig is, dan nemen de medewerkers van Publiekszaken contact op met de betreffende afdeling.

### Sturing op inzet en kwaliteit digitale kanalen

Voor het gebruik van de digitale kanalen bekijkt de gemeente welke kanaal (website, sociale media) het beste ingezet kan worden. De gemeente gebruikt bijvoorbeeld Google-analytics om te bekijken welke mensen vanuit welk social medium naar de website gaan en wat hun (digitale) vervolgstappen zijn. Ook kan de gemeente met deze tool bekijken op welk punt mensen het invullen van een webformulier afbreken. Deze informatie wordt gebruikt om webformulieren te verbeteren, zo geven gesprekspartners aan. Een derde toepassing van de tool Google-analytics voor het verbeteren van de digitale kanalen en/of het bepalen van het meest effectieve kanaal, is de check van geografische herkomst van mensen die bijvoorbeeld digitale nieuwsbrieven lezen. Bereikt de gemeente met een nieuwsbrief waarin iets wordt verteld over een specifieke woonwijk ook hoofdzakelijk de inwoners uit deze woonwijk? Naast Google-analytics voor de analyse van het eigen webverkeer gebruikt de gemeente de tool OBI4wan als online monitoringtool om te luisteren naar wat er speelt in de gemeente. Deze tool kan het web afspeuren (openbare media) en in beeld brengen hoe op verschillende platforms voor sociale media (bijvoorbeeld Facebook en Twitter) door mensen wordt gesproken over specifieke onderwerpen. Hierdoor wordt voor de gemeente bijvoorbeeld inzichtelijk hoe bepaalde beleidskeuzen of maatregelen vallen (zoals wegwerkzaamheden). Ook kan de gemeente op basis van deze informatie een beeld krijgen van de waardering van mensen over de wijze waarop de gemeente informatie heeft verstrekt over een maatregel of iets dergelijks.

---

<sup>17</sup> De gemeente beschikt over informatie als: hoe lang mensen aanwezig zijn op een pagina, het aantal bezoekers en waar mensen vandaan komen

<sup>18</sup> Social media visie (2013)

<sup>19</sup> Social media visie (2013)

Gesprekspartners geven aan dat zij in het algemeen de uitdaging zien om de inzet van kanalen nog beter toe te spitsen op specifieke doelgroepen. Bij communicatie-uitingen maakt de gemeente steeds weer een afweging over een passende inzet van communicatiemiddelen bij de betreffende doelgroep. De precieze doelgroep wordt bepaald aan de hand van de beleidsdoelstelling waarop de communicatie-uiting betrekking heeft en de communicatiedoelstelling. Van sommige doelgroepen, zoals mensen met een migratieachtergrond en digitaal minder vaardige mensen, heeft de gemeente weinig inzicht in het mediagebruik.

## 1.4 / Sturing en monitoring

In deze paragraaf lichten we toe welke informatie de gemeente verzamelt over de klantgerichtheid en servicegericht van de gemeentelijke dienstverlening en op welke wijze deze informatie wordt gebruikt om de klant- en servicegerichtheid te verbeteren. Tenslotte geven we weer wat de waardering is van medewerkers van de klantgerichtheid van de gemeente.

### Geen structureel zicht op klanttevredenheid inwoners

Uit de gesprekken die wij voerden blijkt dat de gemeente geen structureel zicht heeft op de vraag hoe tevreden de klanten zijn over de dienstverlening door de gemeente Zeist. Omdat de gemeente met veel verschillende registratiesystemen werkt is het, volgens gesprekspartners, lastig om continue de klanttevredenheid te meten. Ook is het voor de gemeente zoeken naar een werkwijze die niet belastend is voor inwoners. Zo heeft Publiekszaken tijdelijk bij het kanaal telefonie geprobeerd om elke beller aan het einde van het gesprek naar zijn/haar tevredenheid te vragen. De ervaring leerde dat inwoners daar niet op zitten te wachten. Dat is de reden geweest voor de gemeente om te stoppen met deze werkwijze. Gesprekspartners geven aan dat zij ook het vergaren van juiste metingen als een uitdaging zien. Het beeld bestaat dat mensen die ontevreden zijn, eerder meewerken aan een peiling dan mensen die wel tevreden zijn. Dit kan de metingen vertroebelen.

### Intern ligt de nadruk op tijdigheid en kwaliteit van afhandeling vragen

In het kader van sturen op de kwaliteit van de dienstverlening monitort de gemeente de volgende elementen:

- / Bij Publiekszaken worden voor de kanalen telefonie en balie verschillende zaken gemonitord, zoals wachttijden, afhandelingstijd et cetera.<sup>20</sup> Deze informatie wordt gebruikt om de bezetting van Publiekszaken zo goed mogelijk te organiseren, zodat de dienstverlening via deze kanalen geoptimaliseerd kan worden. Ook wordt binnen Publiekszaken gestuurd op de inhoudelijke kwaliteit van de afhandeling van vragen. Het uitgangspunt is: liever een goed antwoord dat iets langer in beslag neemt dan een slecht inhoudelijk antwoord dat tijdig is verstrekt. Voor het sturen op de kwaliteit van de inhoudelijke afhandeling van vragen zijn coaches aangesteld die de medewerkers van Publiekszaken coachen. De coaches luisteren bijvoorbeeld mee met telefoongesprekken en bekijken steekproefsgewijs de beantwoording van e-mails.
- / Bij de afdelingen ligt de nadruk op het tijdig terugbellen van inwoners. Juist omdat dit een struikelblok blijkt te zijn binnen de organisatie, is ervoor gekozen om deze servicenorm goed te monitoren. Publiekszaken heeft een monitorende en sturende rol richting de andere afdelingen. Voorheen werd dit gedaan door een kwaliteitsmedewerker van Publiekszaken, door stelselmatig navraag te doen bij collega's van de backoffice om te checken waarom nog niet was teruggebeld of wat de vervolgactie was. De gemeente heeft gekozen voor een andere werkwijze vanuit de opvatting van Publiekszaken dat deze taak niet zozeer bij de kwaliteitsmedewerker van Publiekszaken behoort te liggen, maar bij alle medewerkers van de frontoffice van Publiekszaken. Dit hangt samen met de beoogde doorontwikkeling van Publiekszaken en de medewerkers binnen dat team met frontoffice taken. Sinds februari 2018 is het de bedoeling dat het team frontoffice binnen Publiekszaken (ongeveer 15 mensen) de afhandeling van terugbelverzoeken monitort en waar nodig collega's van de afdelingen (backoffice) daarop aanspreekt. Daarnaast is sinds kort de functie van klantregisseur in het leven geroepen binnen Publiekszaken. Het is de bedoeling dat de klantregisseur op een proactieve manier signaleert waar zaken (zoals terugbellen) niet goed verlopen binnen de hele organisatie en hierop acteert en stuurt. De gemeente ambieert dat in de toekomst alle frontoffice medewerkers van Publiekszaken de functie van

---

<sup>20</sup> Per kanaal zijn servicenormen geformuleerd, zoals terugbellen binnen 24 uur en beantwoording van mail binnen twee weken

klantregisseur vervullen. Deze ontwikkeling wordt ingezet, opdat Publiekszaken beter (gemeente breed) kan sturen op de kwaliteit van dienstverlening in interactie met de rest van de organisatie.

Gesprekspartners geven aan dat de managers van de afdelingen weinig tot niet sturen op het tijdig terugbellen door hun medewerkers. Technisch gezien kunnen managers wel beschikken over informatie over de afhandeltijden van terugbel- en mailverzoeken binnen hun teams, maar het overgrote deel van de managers verzamelt deze informatie niet periodiek en systematisch. De sturing op het behalen van de normen voor terugbellen en het beantwoorden van de email ligt daarmee in de praktijk bij de medewerkers van Publiekszaken.

Een aanvullend punt dat door gesprekspartners naar voren is gebracht, is het belang van een systeem dat voldoende ondersteunend is aan het sturen op bijvoorbeeld tijdig terugbellen. De gemeente gebruikt hiervoor het zaaksysteem. Medewerkers vinden dit systeem op sommige fronten ingewikkeld en te tijdrovend, waardoor zij niet alles registreren of niet altijd op de juiste manier. Het gevolg hiervan is dat het zaaksysteem geen volledig en actueel beeld geeft van alle lopende zaken.

### Gesprekspartners waarderen klantgerichtheid met ruime voldoende

Op verzoek van de rekenkamer hebben we een diepte-interview (groeps gesprek) gevoerd met een aantal medewerkers van de gemeente om hen te bevragen op hun waardering van de klantgerichtheid van de gemeente en de achterliggende redenen hiervoor.<sup>21</sup> Waar het volgende hoofdstuk gaat over het perspectief van inwoners op het klantcontact, gaat het hier om hoe de eigen medewerkers dit ervaren en waar zij verbeterpunten zien. Samen met de analyse van Customerpulse over het afhandelen van telefonische vragen geeft het een totaalbeeld over de kwaliteit van het klantcontact. Samenvattend constateren we dat de bij het groeps gesprek aanwezige medewerkers de klantgerichtheid van de gemeente waarderen met een ruime voldoende. In onderstaand kader is de kern van de opvattingen en beelden van de gesprekspartners over klantgerichtheid weergegeven.

#### Kader 4 Waardering klantgerichtheid gemeente door gesprekspartners

##### Achtergronden en beelden waardering klantgerichtheid

- De medewerkers van Publiekszaken (frontoffice) zijn klantgericht: ze luisteren goed naar mensen die bellen en vragen door om te begrijpen wat (de achtergrond van) de vraag is.
- Publiekszaken is goed bereikbaar en benaderbaar.
- De ambities van de gemeente worden goed uitgedragen naar buiten door medewerkers.

##### Wat kan beter?

- De eenduidigheid van antwoorden aan inwoners. Heldere werkafspraken en duidelijke instructies voor medewerkers van Publiekszaken kunnen daarbij helpen.
- Een consequente en uniforme wijze van registratie in het zaaksysteem.
- Klanten/inwoners kunnen gestimuleerd worden om een vraag eerst uit te zoeken. Meer informatie op de gemeentelijke website kan daarbij behulpzaam zijn.
- De prestatiedruk voor Publiekszaken moet worden verlaagd.
- De onderlinge samenwerking tussen Publiekszaken (frontoffice) en backoffice kan beter.
- Nog beter uitdragen van de ambities vraagt om het verbeteren van interne processen en een passende inzet van middelen.
- Schep heldere verwachtingen richting de burger; juist ook als de gemeente niet kan voldoen aan een verzoek van een inwoner.
- Beantwoording vragen conform gemaakte afspraken

## 1.5 / Wat valt op?

In deze paragraaf is een aantal bevindingen opgenomen die betrekking hebben op de gemeente Zeist. Het ontwikkelkader (zie Onderzoekverantwoording) vormt de bril waarmee we de stand van zaken in de gemeente

---

<sup>21</sup> Dit beeld is niet representatief, maar geeft wel een indruk van wat leeft bij medewerkers als het gaat om de waardering van de klantgerichtheid van de gemeente. De rekenkamer heeft de methodiek van een groeps gesprek gekozen omdat het zicht geeft op achterliggende redenen. Bovendien was de verwachting van de rekenkamer dat medewerkers weinig behoefte zouden hebben om hun waardering te uiten via een korte online enquête.

Zeist analyseren. Omdat het ontwikkelkader is gebaseerd op de publicatie Klantcontact & Interactie met je gemeente (VNG/KING) halen we delen van deze publicatie aan in onze analyse.<sup>22</sup>

- 1. Ambities en beleid:** We zien dat de gemeente Zeist een heldere visie op dienstverlening heeft geformuleerd die past bij een moderne visie op gemeentelijke dienstverlening en klantcontact. Zo ambieert de gemeente Zeist om de inwoner als vertrekpunt te nemen en wordt dienstverlening in de brede zin van het woord opgevat (het is van ons allemaal en het draait niet alleen om de kwaliteit van diensten en producten maar ook om het gedrag van medewerkers). Tegelijkertijd zien we ook dat deze ambitie in de praktijk nog niet altijd voldoende tot uitdrukking komt. In onderstaande constatering (2 tot en met 5) wordt zichtbaar welke verklaringen hier aan ten grondslag liggen en wat concrete verbeterpunten kunnen zijn voor de gemeente.
- 2. Gedeelde waarden en normen:** Het valt op dat medewerkers de visie onderschrijven én dat zij tegelijkertijd behoefte hebben aan een vertaalslag van de ambities naar specifieke doelen op teamniveau. Op die manier krijgen de begrippen klantgerichtheid en uitstekende dienstverlening meer een betekenis die passen bij het betreffende beleidsterrein, product of werkproces. Dat maakt het, naar de mening van de onderzoekers, beter mogelijk dat medewerkers in de praktijk zoveel mogelijk werken volgens de ambities van de gemeente. In de publicatie Klantcontact & Interactie wordt het belang van medewerkers die voldoende toegerust zijn om volgens de ambities van een gemeente te werken, benadrukt. Helderheid over wat 'werken vanuit de burger' betekent is daarbij van belang. Naast een vertaalslag naar doelen op teamniveau, vraagt het ook om protocollen, richtlijnen en werkafspraken, aandacht voor houding en gedrag. Dit draagt bij aan een uniforme klantbenadering.
- 3. Samenwerking frontoffice en backoffice:** In de publicatie Klantcontact & Interactie met je gemeente wordt het belang van de positie van Publiekszaken (frontoffice deel/KCC) geschetst. "Het KCC heeft de positie als experts in klantcontact en proces- en imago verbetering." We zien dat in de wijze waarop de samenwerking tussen Publiekszaken en de afdelingen is georganiseerd, er ruimte is voor een steviger positie van Publiekszaken als expert. Een voorbeeld is de periodieke afstemming tussen Publiekszaken en de afzonderlijke teams. De focus in de afstemmingsmomenten lijkt met name te liggen op proces en minder op inhoud. Publiekszaken merkt welke brieven onduidelijk zijn, welke webonderdelen niet goed werken, et cetera. Onderdeel van het overleg kan dus ook zijn: proactief mogelijkheden voor verbeteringen signaleren. Publiekszaken kan de rol van expert steviger innemen, zowel richting afdelingen (en communicatie) als richting partners van de gemeente.
- 4. Sturing:** De gemeente Zeist stuurt met name op de afhandeling van vragen en verzoeken (tijdigheid en kwaliteit van de afhandeling). De gemeente Zeist brengt niet systematisch in beeld wat de tevredenheid van klanten is. Gezien de ambities van de gemeente en het type organisatie, is het passend om niet alleen te sturen op operationele Kritische Prestatie Indicatoren zoals afhandeltermijnen en aantal telefoontjes per uur, maar juist ook op organisatiebrede doelen. Hoe wil je dat burgers de interactie met de gemeente ervaren? Kunnen we ook de tevredenheid over de dienstverlening meten, bijvoorbeeld door structurele metingen en evaluaties van het klantcontact? De gemeente kan daarbij klanttevredenheidsonderzoeken over de verschillende kanalen uitvoeren: bijvoorbeeld direct na een contact via Facebook of Twitter of regelmatig op de website, of het regelmatig opnemen van telefonische gesprekken.
- 5. Ondersteunende systemen:** goed klantcontact is gebaat bij ondersteunende systemen waarin onder andere vragen van inwoners en de afhandeling daarvan worden geregistreerd. In de gemeente is gekozen voor de lijn dat zoveel mogelijk wordt geregistreerd in het zaaksysteem. Tegelijkertijd is zichtbaar dat dit in de praktijk niet gebeurt. In die zin werkt het zaaksysteem nog onvoldoende ondersteunend aan klantcontact. Het is van belang dat de gemeente bepaalt hoe erg het is dat op dit moment niet alles wordt geregistreerd. Op basis daarvan kan besloten worden of 100% registratie de lijn blijft. Dit vraagt dan vervolgens om de nodige sturing (bijvoorbeeld meenemen in de beoordelingscyclus). Daarnaast kan de gemeente het totale proces onder de loep nemen: registreren we de zaken die we willen weten en kunnen we het proces verder vereenvoudigen voor de medewerkers?

---

<sup>22</sup> VNG en KING, Klantcontact & Interactie met je gemeente; slimmer, sneller en beter in 34 bouwstenen. Deze publicatie is de basis van het ontwikkelkader dat we in dit onderzoek hebben gebruikt.

# 2

## De blik van inwoners: klanttevredenheid

*Dit hoofdstuk gaat in op de ervaring van inwoners met de dienstverlening van de gemeente Zeist. Paragraaf 2.1 geeft weer hoe tevreden inwoners zijn met de dienstverlening van de gemeente Zeist via de gemeentelijke website en paragraaf 2.2 gaat in op gemeentelijke dienstverlening via de publieksbalie.<sup>23</sup> We sluiten dit hoofdstuk af met opvallende punten voor Zeist.*

### 2.1 / Klanttevredenheid website

De klanttevredenheid over de kanalen website en balie is gemeten met behulp van een korte en sterk visuele online vragenlijst. Hierbij konden mensen hun tevredenheid over bepaalde zaken delen door een duimpje omhoog of omlaag te geven. In de bijlage is de volledige vragenlijst te vinden met alle uitslagen bij elkaar zonder nadere toelichting. In deze paragraaf geven we bevindingen weer voor het kanaal website.

#### *Algemeen*

Via de website hebben 301 inwoners hun mening gegeven over de dienstverlening van de gemeente Zeist. Het bezoek aan de website van de gemeente Zeist ging bij de meeste deelnemers over afval (grofvuil of afvalkalender). Meer dan de helft van de inwoners is tevreden over de manier waarop men op de website antwoord heeft gekregen op zijn vraag. De inwoners die ontevreden zijn geven aan dat dit komt door gebrek aan informatie.<sup>24</sup>

#### *Reden van bezoek*

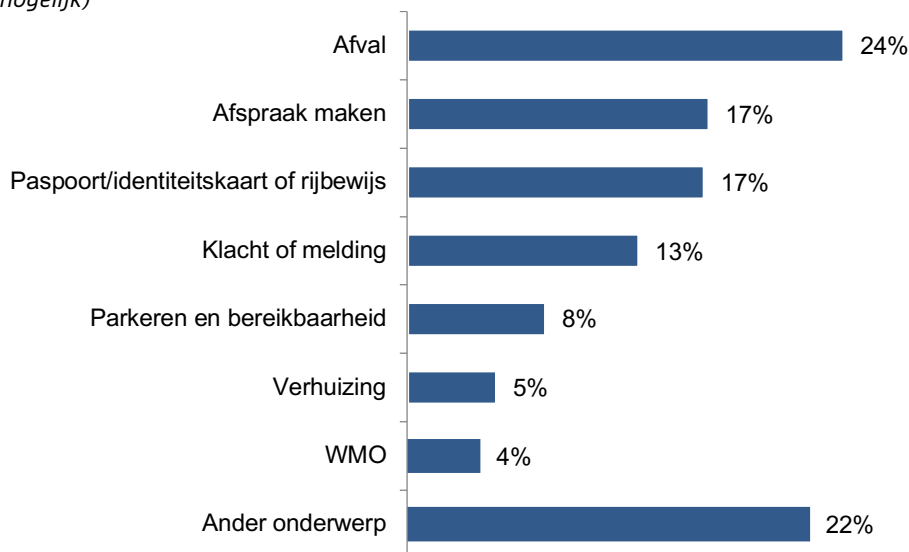
Over het algemeen zijn inwoners op zoek naar informatie over één specifiek onderwerp wanneer ze de website van de gemeente bezoeken (zie figuur 1). Het thema afval wordt door inwoners het vaakst genoemd, het gaat daarbij vaak om grofvuil of de afvalkalender. In de categorie 'anders, namelijk' wordt vaak informatie over de gemeenteraadsverkiezingen en De Clomp genoemd.

---

<sup>23</sup> CustomerPulse heeft de klanttevredenheid van telefonie onderzocht. Dit kanaal hebben we in onze bevraging buiten beschouwing gelaten.

<sup>24</sup> Bij voorkeur wordt een onderzoek naar de tevredenheid met de website uitgevoerd op het moment dat iemand de site wil verlaten of na een X aantal seconden. Dit viel technisch niet te realiseren, vandaar dat de pop-up direct getoond werd, vaak nog voor iemand de kans had een antwoord op een vraag te vinden.

*Figuur 1: Waar ging uw bezoek aan de website van de gemeente Zeist over? (n= 301, meerdere antwoorden mogelijk)*



#### *Tevredenheid bezoek*

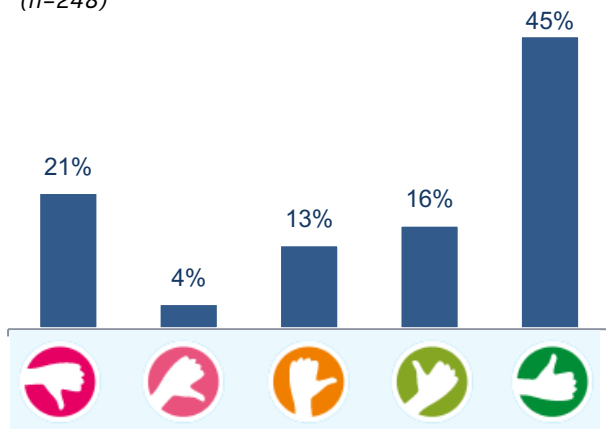
Een meerderheid van de bezoekers (61%) heeft op de website van de gemeente Zeist antwoord gekregen op zijn/haar vraag (figuur 2). Inwoners die tevreden zijn over de website, geven aan dat de website overzichtelijk is en er mooi uit ziet (figuur 3 & 4). Daarentegen kon een kwart (25%) van de inwoners geen rechtstreeks antwoord op hun vraag vinden via de website. Deze inwoners geven aan dat ze de informatie die ze zoeken niet kunnen vinden, vinden het antwoord niet duidelijk of zijn ontevreden over het feit dat ze nog geen reactie hebben gekregen op een eerdere vraag/verzoek.<sup>25</sup>

Er is een sterke samenhang tussen de antwoorden van de inwoners over de onderstaande vragen (figuren 2 - 4). Als inwoners geholpen zijn met hun vraag, konden ze vaak de informatie makkelijk vinden en vonden ze de informatie op de website duidelijk.

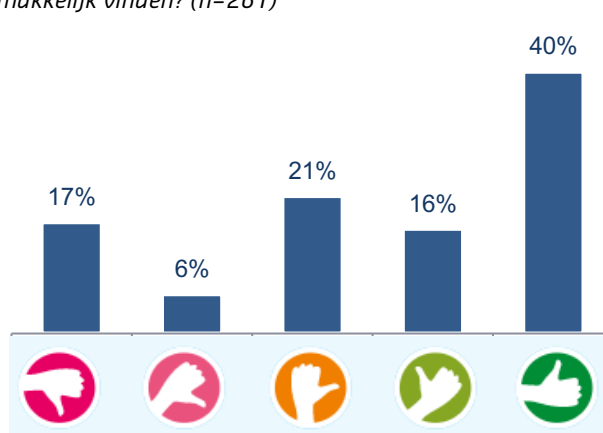
---

<sup>25</sup> We hebben geen verdere uitsplitsing gemaakt in categorieën, omdat dit leidt tot te kleine groepen. Een verdere uitsplitsing zou, met andere woorden, niet tot zinnige bevindingen leiden.

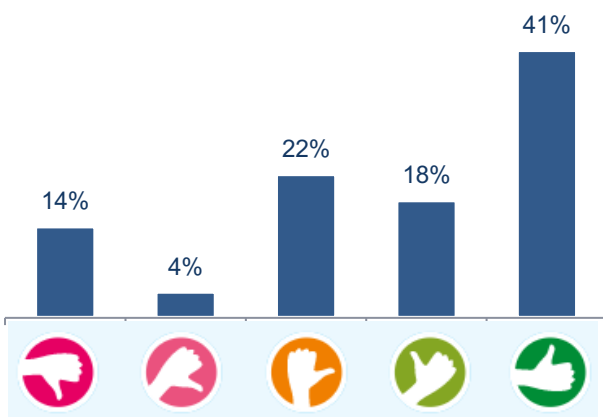
Figuur 2: In hoeverre bent u geholpen met uw vraag? (n=248)



Figuur 3: Kon u de informatie die u nodig had makkelijk vinden? (n=261)

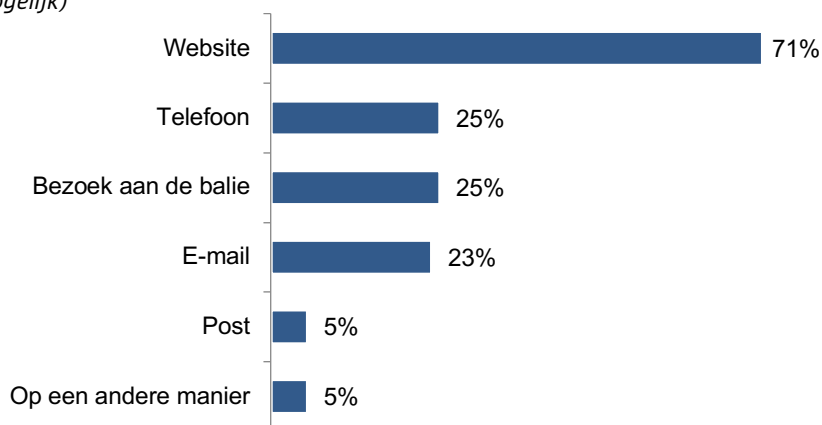


Figuur 4: Vond u de informatie op de website duidelijk? (n=263)



Voor meer dan de helft van de inwoners (53%) was het bezoek aan de website niet de eerste keer dat men met deze vraag de gemeente bezocht. In de meeste gevallen is eerder informatie gezocht via de website van de gemeente. Inwoners bezochten de website vaak opnieuw om het nieuws of de laatste stand van zaken te vinden.

Figuur 5: Via welke kanalen heeft u eerder contact gehad met de gemeente? (n= 162 meerdere antwoorden mogelijk)





### *Suggesties voor betere dienstverlening*

Aan het einde van de vragenlijst konden inwoners suggesties aandragen om de dienstverlening van de gemeente te verbeteren. Een gedeelte van de inwoners gaf aan dat de dienstverlening wat hen betreft prima is zo en dat ze op de website de informatie konden vinden die ze zochten. Verbeteringen voor de dienstverlening die werden gedaan, zijn: zorgen dat er inhoudelijk wordt gereageerd op klachten/vragen vanuit inwoners, die bijvoorbeeld via [zeist@zeist.nl](mailto:zeist@zeist.nl) aan de gemeente worden gesteld. En de informatie die op de website staat uitbreiden, bijvoorbeeld een overzicht van activiteiten of sportverenigingen die er in Zeist zijn.

## 2.2 / Klanttevredenheid publieksbalie

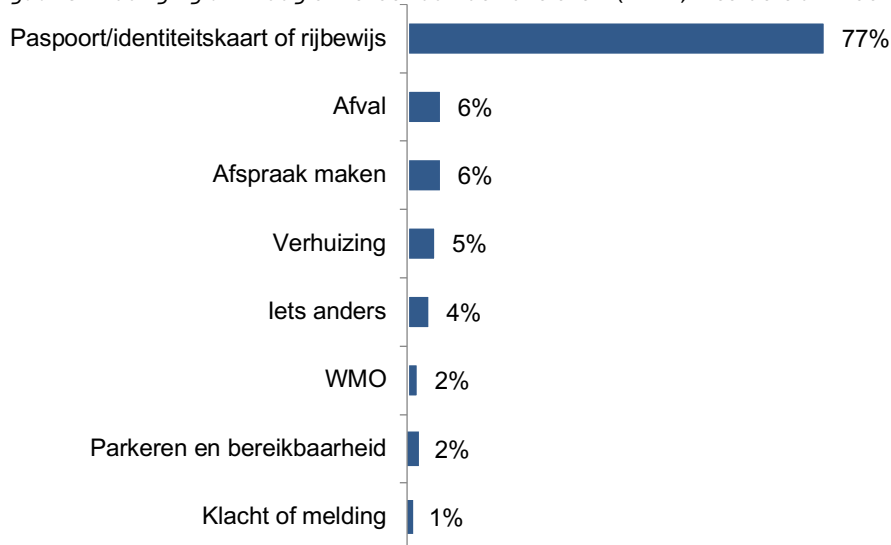
### *Algemeen*

In totaal hebben 93 inwoners de vragenlijst via de publieksbalie ingevuld. Inwoners zijn positief over hun bezoek en de wijze waarop ze geholpen zijn aan de publieksbalie. Dit heeft onder andere te maken met de reden voor een bezoek aan het gemeentehuis (zie volgende alinea). Suggesties ter verbetering van de dienstverlening gaan vooral over het verbeteren van de borden waarop de volgnummers staan.

### *Reden van bezoek*

Verreweg de meeste inwoners (77%) die de vragenlijst aan de publieksbalie hebben ingevuld kwamen om hun paspoort, identiteitsbewijs of rijbewijs aan te vragen of op te halen. Aangezien bijna alle respondenten hiervoor naar de balie kwamen, moeten de overige uitkomsten ook in dit licht worden gezien.

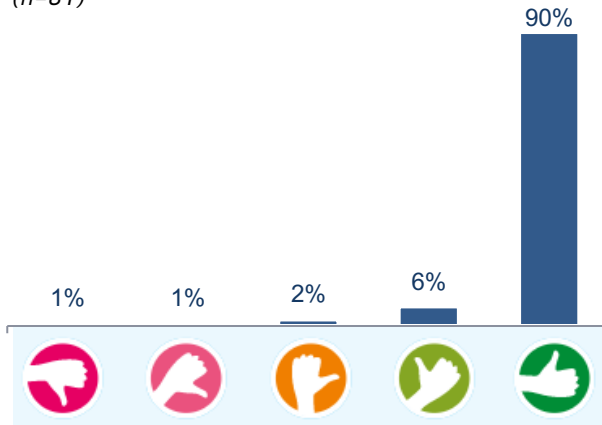
*Figuur 6: Waar ging uw vraag of bezoek aan de balie over? (n=93, meerdere antwoorden mogelijk)*



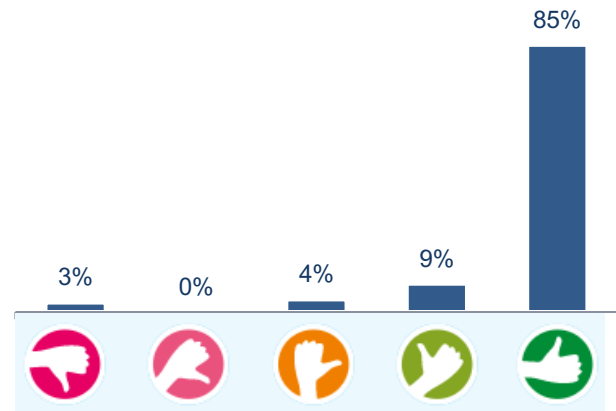
### Tevredenheid bezoek

Inwoners zijn erg tevreden over hun bezoek aan de balie van het gemeentehuis. Bijna alle deelnemers geven aan dat het bezoek aan de balie hen geholpen heeft met hun vraag (figuur 7). In de open antwoorden geven de inwoners aan dat ze tevreden zijn over hun bezoek omdat ze snel, vriendelijk en op tijd zijn geholpen. Dit beeld wordt bevestigd doordat inwoners ook positief zijn over de klanttevredenheid (figuur 8) en snelheid waarmee ze geholpen zijn (figuur 9).

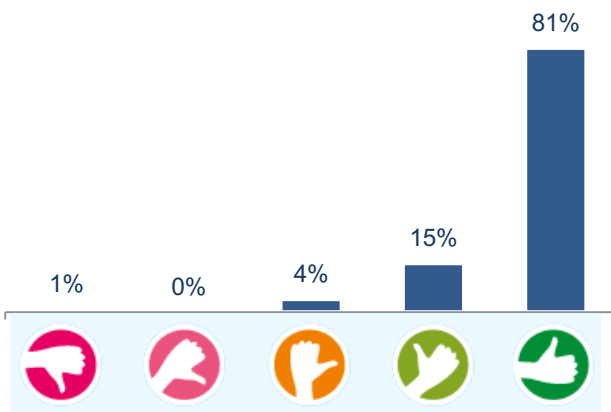
Figuur 7: In hoeverre bent u geholpen met uw vraag? (n=81)



Figuur 8: Hoe tevreden bent u over de klantvriendelijkheid? (n=79)

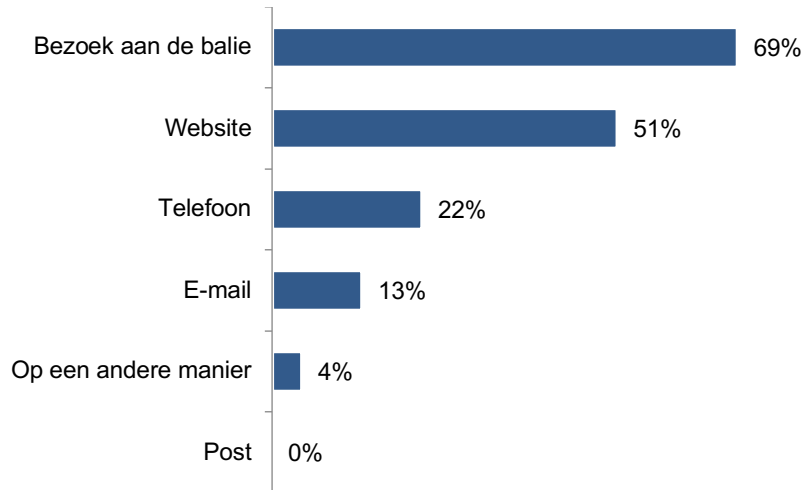


Figuur 9: Wat vond u van de snelheid waarmee u geholpen bent? (n=80)



Voor meer dan de helft van de inwoners (55%) was het bezoek aan de balie niet de eerste keer dat ze met deze vraag de gemeente bezochten. In de meeste gevallen is eerder contact geweest via een bezoek aan de balie (voor het aanvragen van identiteitsbewijs) of via de website van de gemeente.

*Figuur 10: Via welke kanalen heeft u eerder contact gehad met de gemeente? (n=55, meerdere antwoorden mogelijk)*



#### **Suggesties voor betere dienstverlening**

Tot slot konden de deelnemers aangeven of ze nog een tip hadden voor de gemeente om de dienstverlening in de toekomst te verbeteren. In lijn met de rest van de uitkomsten gaven de meeste inwoners hier aan dat er niets hoefde te verbeteren en dat ze tevreden zijn met de dienstverlening zoals die nu is. De enige suggestie die vaker werd genoemd, is het duidelijk weergeven van de oproepnummers, dit wordt nu als onduidelijk ervaren.

## **2.3 / Wat valt op?**

Als we de uitkomsten van de enquête naast de bevindingen in hoofdstuk 1 leggen, dan valt ons het volgende op: De gemeente heeft gekozen voor een relatief beperkte opzet van de website. Consequentie daarvan is dat er thema's zijn waar de website geen of minimale informatie over verstrekt (zoals pagina's die minder dan 1000 keer per jaar worden bezocht en onderwerpen waarbij klantcontact via mail of telefoon effectiever is, zoals het riool). Uit de enquête blijkt dat weliswaar een meerderheid van de bezoekers op de website een antwoord op zijn of haar vraag heeft gevonden, maar ook, dat een kwart van de invullers de door hen gezochte informatie niet kon vinden.

De vindbaarheid van informatie op de website kan natuurlijk over meerdere aspecten gaan: informatie is niet beschikbaar, informatie is slecht te vinden, informatie is niet begrijpelijk etc. We weten op basis van de enquête niet wat de precieze reden is van het feit dat informatie niet vindbaar was. De analyse van Customerpulse toont echter aan dat met name bij de gesprekken over Centrum voor Jeugd en Gezin, Sociaal Team en begraafplaatsen er zinnen voorkwamen als 'ik kwam er niet uit' en 'ik kon het niet vinden'.<sup>26</sup> Dit duidt er op dat de klant het eerst zelf online heeft geprobeerd te regelen of uit te zoeken maar dat dat niet lukte. Ook de gesprekken over Publiekszaken zijn hierin opvallend omdat deze op alle punten zeer goed scoren, en minder goed qua online oriëntatie. Dat is een indicatie dat hier verbetermogelijkheden voor wat betreft het inrichten van de website.

Omdat er een sterke samenhang blijkt te zijn tussen de mate waarin inwoners ervaren dat zij geholpen zijn en de vindbaarheid en duidelijkheid van informatie op de website, is het aannemelijk dat inwoners de informatie niet konden vinden omdat deze niet beschikbaar is. Om een match te blijven houden tussen de informatie die op de website staat en de informatie die mensen graag online willen opzoeken, is het belangrijk om zicht te houden op de bezoekersaantallen van webpagina's van de gemeentelijke website, net als monitoren van zoektermen en inzicht in vragen die telefonisch worden gesteld omdat informatie op de website niet vindbaar is. Ter illustratie blijkt bijvoorbeeld uit de analyse van CustomerPulse dat het niet intuïtief is dat het CJG het eerste

<sup>26</sup> CustomerPulse (d.d. 5 april 2018).

aanspreekpunt is, zodra er kinderen betrokken zijn. De informatie die zij zoeken kunnen zij niet vinden, en pas later blijkt dat zij bij Jeugd en Gezin moeten zijn. Een ander voorbeeld is dat ruim de helft van de gesprekken bij Ruimtelijke Ordening over vergunningen gaan. Deze gesprekken gaan niet over het aanvragen van een vergunning (klaarblijkelijk is die informatie duidelijk) maar juist over andere zaken. Beide geven aanknopingspunten voor de gemeente Zeist om de website verder en meer vraaggericht in te vullen.

# 3

## Analyse op basis van externe bronnen

*Dit hoofdstuk bevat een externe analyse die van belang is voor de inzichten rondom de dienstverlening van de gemeente Zeist. In paragraaf 3.1 geven we een analyse van de Mosaic samenstelling van de gemeente Zeist. Mosaic is een segmentatiesysteem dat huishoudens in groepen en typen verdeelt op basis van hun postcode. Zo kan een vergelijking worden gemaakt van de samenstelling van huishoudens in de gemeente Zeist ten opzichte van Nederland als geheel. In paragraaf 3.2 nemen we enkele externe cases uit het bedrijfsleven onder de loep en relateren die aan het visiestuk 'Klantcontact & Interactie met je gemeente'.<sup>27</sup> Op basis hiervan (en de bevindingen uit de eerdere hoofdstukken) formuleren we kansen en uitdagingen voor de gemeente Zeist.*

### 3.1 / De Mosaic samenstelling van de gemeente Zeist

Mosaic is een landelijk dekkend segmentatiesysteem dat huishoudens verdeelt in segmenten op grond van demografische, psychologische en levensstijl kenmerken die zij gemeen hebben. Hierbij is een unieke combinatie gemaakt van huishouden- en buurtkenmerken. De huishoudens zijn gesegmenteerd in vijftig subsegmenten, die zijn samengevoegd in veertien hoofdsegmenten.

Voor het bouwen van de segmentatie zijn de volgende vier stappen gevolgd:

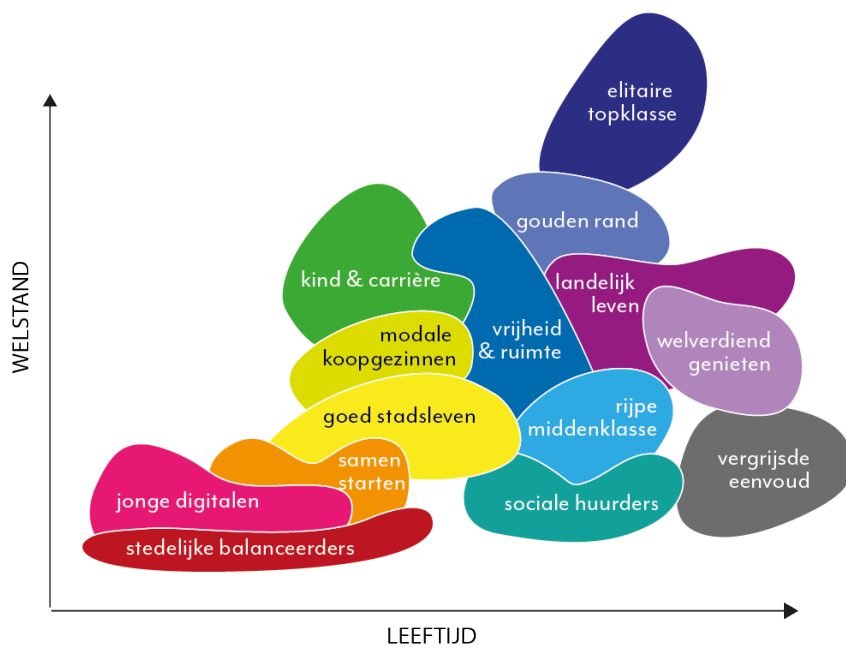
- / Een gedetailleerde analyse van trends in de Nederlandse samenleving.
- / Identificatie van de meest geschikte databronnen voor gebruik (daaronder valt een combinatie van registratiedata, marktonderzoek en geografische data. Bronnen zijn onder meer afkomstig van de Kamer van Koophandel, CBS, TNS en Gfk).
- / Toepassing van een verfijnde en unieke clusteringtechniek.
- / Uitvoering praktijk- en marktonderzoek om te assisteren bij validatie en interpretatie van de resultaten.

In totaal zijn meer dan 330 variabelen gebruikt om deze segmentatie te ontwikkelen en een veelvoud daarvan om de segmenten te beschrijven. Deze variabelen zijn geselecteerd op basis van hun volume, kwaliteit, samenhang en consistentie. Marktonderzoeksgegevens complementeren de 'harde data' uit de kwantitatieve bronnen. Deze combinatie maakt het mogelijk ook een helder beeld te scheppen over de sociaal-culturele diversiteit en psychologische drijfveren van Nederlandse huishoudens. Aan de verschillende profielen die in het segmentatiesysteem worden onderscheiden zijn namen gekoppeld die als metaforen kunnen worden gelezen.

De Mosaic classificatie ziet er – verdeeld over de twee assen 'leeftijd' en 'welstand' - als volgt uit:

---

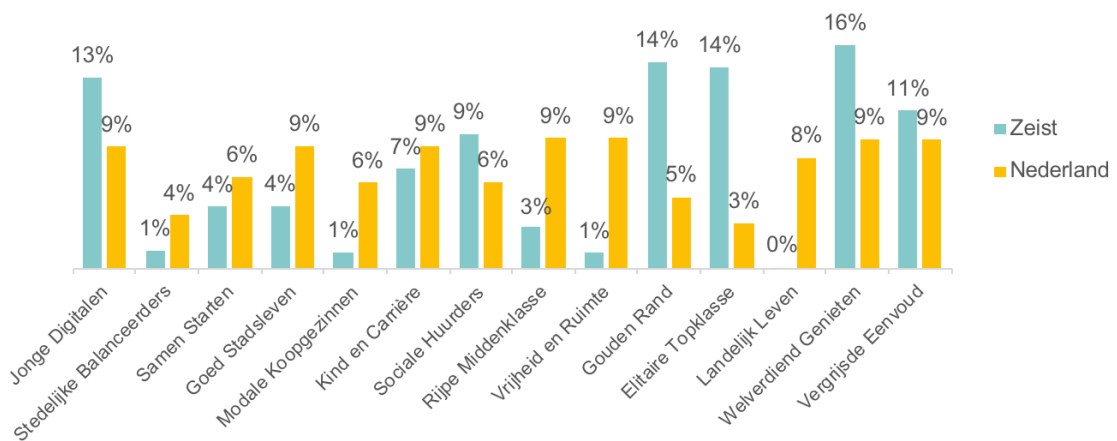
<sup>27</sup> VNG en KING, Klantcontact & Interactie met je gemeente; slimmer, sneller en beter in 34 bouwstenen. Deze publicatie is de basis van het ontwikkelkader dat we in dit onderzoek hebben gebruikt.



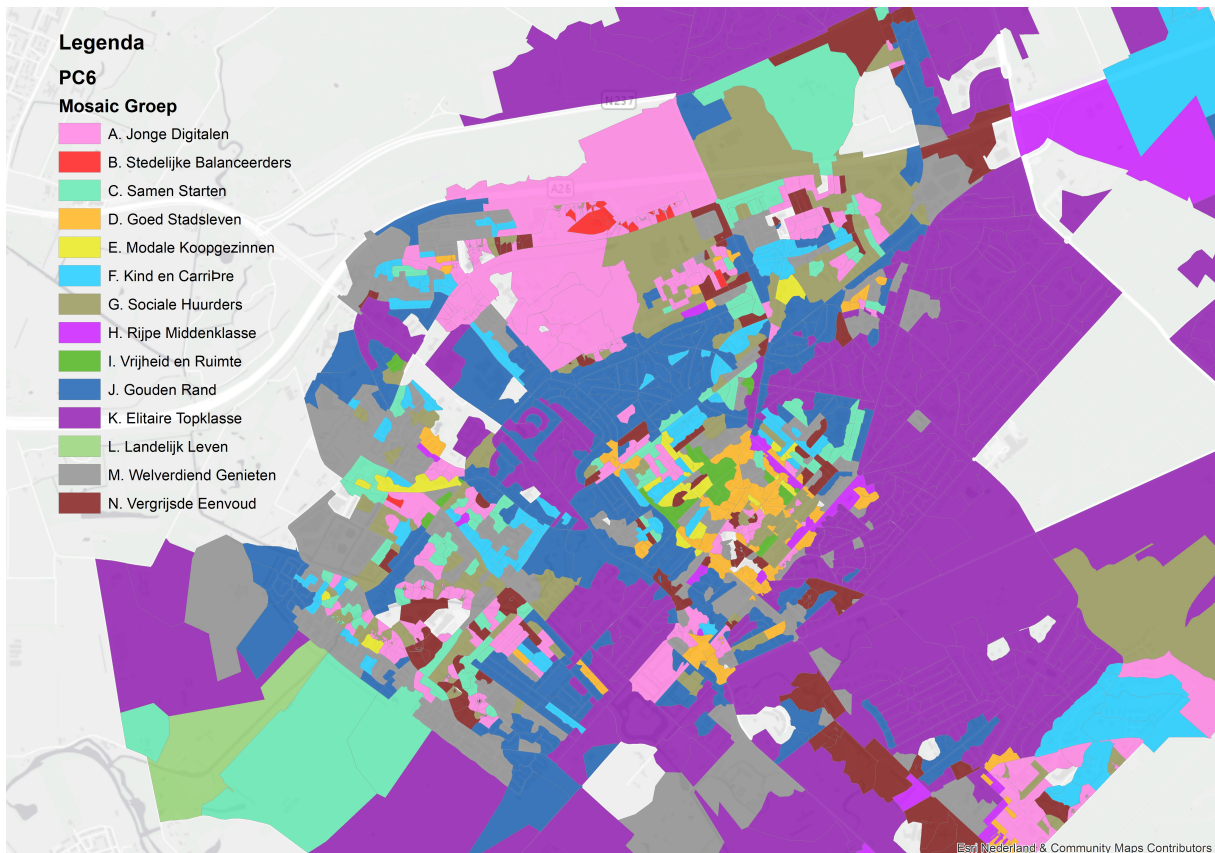
Doordat de huishoudens worden geclassificeerd per postcode stelt het gemeenten in staat om in kaart te brengen wat de kenmerken zijn van de huishoudens in een bepaald gebied. De segmentatie helpt daarbij om inzichten op te doen die van pas komen bij het opstellen en implementeren van gedifferentieerde communicatiestrategieën. Bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van klantrelaties, en het verbeteren van klantcontact en de interactie tussen gemeenten en hun inwoners.

### Het profiel van de gemeente Zeist

Iedere gemeente in Nederland heeft een eigen unieke inwonerssamenstelling. In onderstaande figuur staat de verdeling van Mosaic-profielen in Zeist uitgezet tegen de verdeling in heel Nederland. Op de volgende pagina staat weergegeven waar de verschillende profielen zich in Zeist bevinden. Zo wordt ook het verschil tussen de diverse wijken geografisch inzichtelijk.



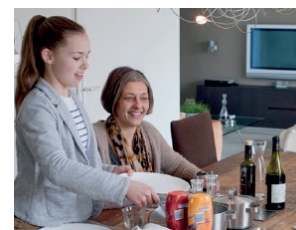
Figuur 11: Mosaic verdelingen gemeente Zeist



In vergelijking met het gemiddelde in Nederland, komen in Zeist de profielen *Gouden Rand* en *Elitaire Topklasse* relatief veel voor. Inwoners uit deze profielen kenmerken zich door de hogere sociale klasse. Andere groepen die in Zeist groter zijn dan in Nederland als geheel (met meer dan 4% afwijking) zijn *Welverdiend Genieten* en de *Jonge Digitalen*. Deze profielen omschrijven wij als volgt:

### GOUDEN RAND

Het leven van de groep *Gouden Rand* heeft een gouden randje. Ze hebben het financieel goed op orde, bezitten een ruime twee-onder-een-kapwoning of vrijstaand huis en wonen in de duurdere gemeenten zoals Laren en Bunnik. Ook zijn ze getrouwd en hebben ze in sommige gevallen nog thuiswonende kinderen. Kortom, de *Gouden Rand* behoort tot de hogere sociale klassen in Nederland.



De *Gouden Rand* heeft vaak twee abonnementen op nationale en regionale dagbladen, zoals *Het Financieele Dagblad*, *de Volkskrant* en *de Gooi- en Eemlander*. Geliefde tijdschriften zijn onder meer *Golfers Magazine*, *LINDA*, en *de Waterkampioen*. Televisie kijken doet de *Gouden Rand* niet veel, internetten iets meer. Ze boeken dan bijvoorbeeld een vakantie of kopen boeken of tijdschriften via internet.



### ELITAIRE TOPKLASSE

Ze bezitten de mooiste vaak vrijstaande woningen in dure gemeenten als Laren, Bloemendaal en Wassenaar. Soms is het vermogen al jaren in de familie, vaak is er zelf ook hard voor gewerkt. De *Elitaire Topklasse* blijft graag op de hoogte van het (beurs)nieuws en ontspant daarnaast op de golfbaan, de hockeyclub en de haven waar de zeilboot ligt. Ze gaan geregeld uit eten en boeken ook vaak dure vakanties in het buitenland.

Verder blijven ze graag uitstekend op de hoogte van wat er in de wereld gebeurt. Gelezen dagbladen en tijdschriften zijn *NRC Handelsblad*, *Het Financieele Dagblad* en bijvoorbeeld *Quote*. Televisie en radio zijn minder

in trek. Als ze een keer televisie kijken, dan zijn het meestal de publieke zenders. Qua radio zijn Classic FM en BNR Nieuwsradio favoriet. Op internet bekijken ze vooral LinkedIn of bijvoorbeeld financiële websites.

## WELVERDIEND GENIETEN

Het leven is goed voor de mensen van Welverdiend Genieten. Ze hebben het werkend bestaan achter zich gelaten, vullen stress loos hun dagen en hebben voldoende middelen gespaard om van hun vrije tijd te genieten. Ze wonen in een fijne en ruime woning, de kinderen zijn het huis uit en dat betekent dus doen waar ze zin in hebben: af en toe een museum bezoeken, lekker lezen, een lange fietstocht maken, op de kleinkinderen passen en soms er even tussenuit naar de zon.

Met hun vaste telefoon bellen ze geregeld naar de kinderen; hoe laat komen de kleinkinderen morgen ook alweer? Ook kijken ze met regelmaat televisie. Voor actief internetgebruik hebben ze over het algemeen niet meer de leeftijd.



## JONGE DIGITALEN



De Jonge Digitalen doen een opleiding, werken part-time of zijn werkzoekend. In alle gevallen hebben ze genoeg tijd om op internet te surfen: of dat nu gaat om het opzoeken van informatie voor essays, het bijhouden van social media zoals Facebook en Twitter of het inschrijven op datingsites. Ze spelen ook met regelmaat games en chatten met vrienden. Dit kan zowel op de computer als via hun smartphone zijn.

De Jonge Digitalen variëren sterk in leeftijd: het merendeel is jonger dan 30 jaar. Ze wonen meestal alleen en hebben nog geen kinderen. Het opleidingsniveau van de Jonge Digitalen verschilt sterk: van laag tot universitair. Mentaal staan de Jonge Digitalen redelijk sterk in hun schoenen. Ze hebben nog niet veel te besteden, maar weten wat er in de wereld te koop is. Ze halen hun informatie snel en handig van internet. Dagbladen en huis-aan-huisbladen bekijken ze niet (NEE/NEE-sticker).

De profielen Landelijk Leven, Stedelijke Balanceerders, Modale Koopgezinnen en Vrijheid en Ruimte komen in Zeist (bijna) niet voor.

### Uitdagingen voor Zeist op het gebied van dienstverlening op basis van de Mosaic samenstelling

Opvallend aan de inwonerssamenstelling van Zeist ten opzichte van Nederland is, dat er vooral sprake is van een aanzienlijke groep inwoners van middelbare leeftijd en hoger met een redelijk hoog opleidingsniveau en welstand. Qua mediagebruik is dit een groep die nu snel geneigd is om de telefoon te pakken voor contact met de gemeente, maar die – tot op zekere hoogte – ook gewend is aan internet en daar op de juiste manier zeker verleid kan worden tot het digitaal aanvragen van producten en diensten.

De groepen Gouden Rand en Elitaire Topklasse zijn met name ook mondige groepen, die hoge eisen stellen aan dienstverlening. Daar tegenover staat dat de groep Jonge Digitalen het vierde grootste sub segment is in de gemeente. Deze groep heeft van nature al een voorkeur om zaken digitaal af te handelen. In hun eigen tijd en liefst ook mobiel. Voor deze groep inwoners is een digitaal serviceniveau zoals grote retailorganisaties, maar ook dienstverleners als Uber dat bieden, de norm. Zij zijn gewend aan overzichtelijke websites, die heel vraaggericht met weinig woorden en in een paar clicks het gewenste product opleveren. En aan organisaties die hun CRM systeem (een systeem dat de geschiedenis van het contact met de klant volgt) dusdanig op orde hebben dat ze goed zicht hebben op contacten en bestellingen in het verleden en op basis daarvan ook suggesties kunnen doen in de toekomst. De strategie voor deze groep zit het in het evenaren van het serviceniveau van commerciële bedrijven. Daarbij horen ook zaken als chatbots en andere manieren die digitaal vaardige gebruikers in staat stellen om zoveel mogelijk zaken bij wijze van 'selfservice' op te lossen.

De uitdaging voor Zeist zit in een kwaliteit van dienstverlening over de hele linie: zowel digitaal als fysiek aan de balie en de telefoon worden hoge eisen gesteld door inwoners. Het is belangrijk voor de kwaliteit van de dienstverlening, dat door alle medewerkers en onderling, op een eenduidige manier gewerkt wordt (zie ook de verbeterpunten op het gebied van samenwerking tussen de front- en backoffice in hoofdstuk 1). Het moet niet afhankelijk zijn van de medewerker die iemand spreekt wat voor antwoord een beller krijgt op zijn of haar vraag.



Voor de website betekent dit dat het uitgangspunt dat een pagina 1000 keer per jaar bezocht moet worden om online te blijven, passend is. Compacte websites zijn beter voor de klant, goedkoper in onderhoud en makkelijker te beheren. Ieder extra stukje tekst, content, voegt complexiteit toe.<sup>28</sup> Dat wil zeggen: meer pagina's om te onderhouden en daardoor meer kans op fouten en het risico dat mensen hun weg niet meer goed kunnen vinden op de website door de veelheid aan pagina's. Een vraag gestuurde website past daarbij. Dit is ook het uitgangspunt waarmee de gemeente Zeist werkt, echter dit is in de praktijk niet altijd even eenvoudig toe te passen en er wordt ook al snel vanuit producten geredeneerd. Een aantal illustraties hiervan kwamen aan bod tijdens de analyse van CustomerPulse. Zo bleek onder meer dat er op de website wel allerhande informatie te vinden is over het aanvragen van een vergunning (product-gestuurd), maar niet over het bezwaar maken tegen bijvoorbeeld een ongewenste vergunning van de buurman (vraag-gestuurd).

Tegelijk is er op basis van de Mosaic samenstelling van de gemeente Zeist ook een goede voedingsbodem om meer aan kanaalsturing te doen. Met name de groepen Gouden Rand en Elitaire Topklasse zijn geneigd om de telefoon te pakken, maar vaardig genoeg met internet om bijvoorbeeld afspraken te maken of producten af te nemen via de gemeentelijke website. De gemeente kan deze groep inwoners aan de hand nemen door hen via de telefoon te begeleiden bij het digitaal aanvragen van producten of het maken van een afspraak, zodat zij hier beter bekend mee raken. In de praktijk gebeurt dit nog vrij weinig. Zo bleek onder meer uit de analyse van de telefoongesprekken door CustomerPulse dat een kwart van alle gesprekken binnen de gemeente ging over het maken of verzetten van een afspraak.

Kortom: als gemeente wil je het je inwoners en andere belanghebbenden zo makkelijk mogelijk maken, de communicatie effectief inzetten én alle bijbehorende processen efficiënt inrichten. Maar hoe doe je dat? De bouwstenen uit de VNG/KING publicatie (Klantcontact & Interactie met je gemeente 2017) bieden hier goede handvatten voor. In de volgende paragraaf worden drie grote ontwikkelingen uit het bedrijfsleven genoemd, waar deze bouwstenen bij aansluiten.

## 3.2 / Kansen voor Zeist aan de hand van trends uit het bedrijfsleven

Het is een bekend gegeven. De lat op het gebied van klantgerichtheid wordt steeds hoger gelegd. Merken als Coolblue, Bol.com en Ikea hebben de verwachtingen op servicegebied naar een compleet nieuw niveau getild, wat een impact heeft op alle organisaties in iedere sector. En niet alleen de verwachtingen, maar ook het aantal interacties én het aantal kanalen waarover die interacties lopen, nemen toe. Dat maakt dat klantenservice en dienstverlening continue in ontwikkeling zijn. In deze paragraaf delen we de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van klantcontact en vertalen deze naar kansen en uitdagingen voor de gemeente Zeist.<sup>29</sup>

### Wat de gemeente uniek maakt

Voorafgaand aan deze paragraaf de kanttekening dat gemeenten voor een vele malen ingewikkelder uitdaging staan dan veel commerciële bedrijven waar het de dienstverlening betreft. Dat zit hem in meerdere aspecten, waaronder de complexiteit en diversiteit van de dienstverlening. Bovendien is de gemeente er voor iedereen. Zij heeft niet de luxe om zich op een specifieke doelgroep te richten en daar alle interacties op aan te passen. Tegelijk heeft een inwoner niet de luxe om uit verschillende gemeenten te kiezen voor het antwoord krijgen van een vraag. Daar zit de crux. Inwoners vergelijken gemeenten niet met hoe andere overheden presteren op het gebied van dienstverlening, ze vergelijken de gemeentelijke dienstverlening met die van andere (online) diensten die zij dagelijks gebruiken. Daarnaast kan gemeentelijke dienstverlening makkelijk een dissatisfier worden. Dat wil zeggen dat mensen niet anders verwachten dan dat de gemeente haar dienstverlening op orde heeft, en teleurgesteld of ontevreden zijn wanneer dit niet het geval blijkt.

Kortom: hoewel de gemeente een unieke organisatie is, verschillen de eisen van inwoners niet van die aan andere organisaties. Sterker nog, wil de gemeente kunnen blijven rekenen op het vertrouwen van inwoners, dan ligt de uitdaging voor gemeenten erin om een serviceniveau neer te zetten dat zich kan meten aan dat van commerciële organisaties. Hoe verbeter je de dienstverlening en het contact met inwoners? In de volgende paragraaf beschrijven we drie grote ontwikkelingen voor de komende jaren op het gebied van interactie en klantcontact.

---

<sup>28</sup> Bron: Het geheim van de overheidswebsite ICTU (2011)

<sup>29</sup> Bronnen: Forrester research *Top Service Trends for 2018*, Frankwatching, Mc Kinsey *The role of customer care in a customer experience transformation*, Overheid in Contact.

## Ontwikkeling 1: digitaliseren met een menselijke maat

Tien jaar geleden was de reikwijdte van dienstverleningskanalen vooral balie, telefonie, receptie, post en mail. Nu zijn dit sociale media als Twitter, Facebook en WhatsApp gangbare kanalen voor het contact met de gemeente.

Met de komst van al deze nieuwe kanalen is de trend ingezet dat we naar een tijd gaan waarin de klant (de inwoner) echt centraal staat en zelf bepaalt via welk kanaal hij contact opneemt met organisaties. Welk kanaal dat is, hangt van iemands voorkeuren af en of het onderwerp past bij het kanaal (bijvoorbeeld sociale media kanalen voor het afhandelen van vragen en klachten, webformulieren voor het aanvragen van informatie, en WhatsApp voor een snel en persoonlijk advies).

Over het algemeen gaan mensen vaker eerst naar de website van een organisatie om een antwoord te krijgen op hun vraag of een oplossing voor hun probleem. Meer en meer mensen hebben een voorkeur voor digitaal en met name onder de groep *Jonge Digitalen* neemt de wens naar online selfservice toe. Dat wil zeggen dat klanten voor de standaardzaken 24 uur per dag en 7 dagen in de week snel en gemakkelijk gebruik kunnen maken van selfservice-systemen. Hierbij spelen nieuwe technologieën zoals robotisering (chatbots waarmee de makkelijk te beantwoorde vragen effectief worden behandeld door computers) en kunstmatige intelligentie een belangrijke rol. Denk daarbij bijvoorbeeld aan machines die kunnen meeluisteren met telefonische gesprekken en op basis daarvan de informatie weergeven die de medewerker nodig heeft om de klant te helpen. Door in te zetten op selfservice ontstaat er ruimte om te investeren in persoonlijk contact voor meer ingewikkelde situaties.

Tegelijkertijd wordt digitale zelfredzaamheid bepaald door digitale vaardigheden. Gemeenten hebben rekening te houden met de groep klanten die (nog) niet digitaal kan communiceren of werken. Dit geldt met name voor de Mosaic groep *Welverdiend Genieten*. Iedereen moet toegang blijven houden tot de informatie en dienstverlening. Het is daarbij een passende strategie om mensen te verleiden om de stap te zetten naar digitaal. En dit ook concreet uit te werken in de acties die de gemeente in dit kader neemt. Dit is met name mogelijk bij de Mosaic groepen *Elitaire Topklasse* en *Gouden Rand*. Zo bleek uit de analyse van CustomerPulse dat er veel kansen liggen om mensen via het kanaal telefonie te wijzen op en helpen bij het digitaal aanvragen en opzoeken van zaken. Dit kan worden opgenomen in een werkwijze van het KCC.

## Ontwikkeling 2: slim gebruik van data voor een persoonlijker contact

Voor een correcte serviceverlening is een goed beeld van de klant noodzakelijk. Wat zijn iemands voorkeuren? Wat heeft hij of zij in het verleden al gedaan? Organisaties die voorop lopen op het gebied van dienstverlening hebben alle contactmomenten vaak centraal vastgelegd en kunnen bijna voorspellen wanneer iemand zijn of haar volgende aankoop gaat doen. Voor gemeenten vergt dit twee zaken: het verbeteren van de persoonlijke benadering en de dienstverlening meer inrichten op basis van feiten en cijfers.

Waar de gemeente Zeist nu al heel sterk in is, is het persoonlijke klantcontact, dat wordt gekenmerkt door een vriendelijke klantgerichte bejegening zoals omschreven in hoofdstuk 1. Het hebben van een volledig klantbeeld is een andere dimensie waarmee de persoonlijke benadering verbeterd kan worden. Daarbij is het van belang om alle contactmomenten vast te leggen (wat op dit moment nog niet altijd volledig gebeurt) en door klantreizen uit te werken. Door een klantreis te doorlopen krijgt een gemeente inzicht in hoe een dienstverleningsproces het beste in te richten vanuit het perspectief van de inwoners. Zo kan de gemeente beter anticiperen op contactmomenten en via welke kanalen het contact zal verlopen. Met name de website speelt hier een belangrijke rol in. Aangezien een kwart van de respondenten die deelnamen aan het klanttevredenheidsonderzoek via de website aangaf dat zij de informatie niet kon vinden, is dit een signaal dat hier nog verbeteringen mogelijk zijn. De stand van zaken op dit moment is dat de gemeente Zeist bezig is met het in beeld brengen van klantreizen.<sup>30</sup> Daarmee is de eerste stap gezet in de transitie van klantcontact naar klantreis (bouwsteen 4 uit Klantcontact & Interactie met je gemeente). Het verdient aanbeveling om te blijven investeren in het verbeteren van de klantreis.

Aanvullend hierop is het belang van data. Met data hopen gemeenten beter te weten wat de omvang is van het klantcontact, via welke kanalen het contact loopt en de klanttevredenheid, klachten en complimenten te managen en vervolgens die data slimmer te gebruiken. In 2018 en verder zal de overheid zich daarom meer moeten toeleggen op en verdiepen in het gebruik van (relevante) data om het klantcontact verder te verbeteren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan inzicht in het aantal vragen, de inhoud daarvan en de kanalen die vragenstellers

---

<sup>30</sup> Gesprekspartners gaven aan dat 2 jaar geleden medewerkers van de gemeente Zeist zijn opgeleid om te werken met klantreizen. Deze methodiek wordt wel eens toegepast. Er is echter geen systematische scan gemaakt van welke zaken geoptimaliseerd kunnen worden met deze systematiek.

gebruiken. Door zaken goed en centraal te registeren, kan de gemeente Zeist werken aan meer inzicht op dit terrein. Ook kunnen meer structurele analyses zoals die van de telefoongesprekken door CustomerPulse hierbij helpen.

### Ontwikkeling 3: klantenservice als basis voor verbeteringen en ontwikkelingen

Servicemedewerkers hebben van alle mensen in de organisatie zeer waarschijnlijk het vaakst direct contact met klanten. Zij horen uit de eerste hand ervaringen en problemen over producten of dienstverlening. Wellicht blijkt dat een bepaalde brief vanuit de gemeente vragen oproept, zodat mensen daarover bellen. Het loont om op basis van deze feedback andere dienstverlening bij te schaven, bijvoorbeeld door de inhoud van een brief aan te passen, of door een video te maken met uitleg over een specifiek proces, bijvoorbeeld voor mensen die een rijbewijs met een verklaring van geschiktheid moeten aanvragen. Tijdens de analyse van de telefoongesprekken van CustomerPulse bleek bijvoorbeeld dat dit een regulier proces is, dat altijd hetzelfde verloopt, maar dat er toch veel vragen over binnenkomen.

Om dat te realiseren is het belangrijk dat er regelmatig overleg plaatsvindt tussen het KCC (frontoffice medewerkers van Publiekszaken), de afdeling communicatie en de afdelingen. In het bedrijfsleven zie je dat de afdelingen communicatie en klantenservice steeds nauwer zijn gaan samenwerken of zelfs helemaal zijn geïntegreerd. Zoals in hoofdstuk 1 omschreven, vindt er overleg plaats tussen het KCC (frontoffice medewerkers van Publiekszaken) en een aantal afdelingen. Dat overleg is nu gericht op het proces van samenwerken en wat daarin de knelpunten zijn. Het verdient aanbeveling om ook de mogelijkheden voor verbetering te agenderen tijdens deze overleggen.

Dit proces sluit aan bij bouwsteen 6 uit Klantcontact & Interactie met je gemeente. Het KCC (frontoffice medewerkers van Publiekszaken) heeft daarin een signaalfunctie voor zaken die beter of anders kunnen, en de afdelingen en communicatie pakken deze vervolgens op. Zo kan het KCC zijn rol pakken als expert op het gebied van klantcontact.



# Conclusies en aanbevelingen

*Op basis van de analyse, bevindingen en constatering in de hoofdstukken 1 tot en met 3 komen we tot de volgende conclusies en aanbevelingen.*

## 1. Goede koers: van deze tijd en gericht op ontwikkeling en verbetering

Over het algemeen is de gemeente Zeist op de goede koers wat klantcontact en dienstverlening betreft. We onderscheiden hierin vier elementen:

- / het formuleren van een visie op dienstverlening
- / het op orde hebben van de kanalen voor klantcontact en dienstverlening
- / het op orde hebben van registratie
- / aandacht voor houding en gedrag van medewerkers die direct klantcontact hebben

We constateren dat de gemeente de basis op orde heeft op deze vier elementen (er ligt een heldere en toekomstgerichte visie op dienstverlening, de medewerkers zijn klantvriendelijk, de gemeente werkt met een zaakstelsel, de standaardproducten zijn digitaal beschikbaar en de gemeente is goed bereikbaar via verschillende kanalen zoals telefoon, balie, website, email, Facebook en Twitter). En de gemeente Zeist is zich bewust van het belang van een goede service en probeert zichzelf daarin ook continue te ontwikkelen en verbeteren, zeker gezien de razendsnelle ontwikkelingen die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden op het gebied van digitalisering en de technologische mogelijkheden om een goed klantcontact te ondersteunen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de gemeente de belangrijkste klantreizen te doorlopen.

Hoewel het totaalbeeld laat zien dat de gemeente op de goede weg is, blijven er een paar zaken in de praktijk achter op de visie. Zo is de gemeente pas dit jaar gestart met het ontwikkelen van een kennisbank voor de eigen medewerkers. Dit is noodzakelijk voor het KCC om allerlei vragen die over verschillende domeinen binnenkomen rechtstreeks af te handelen, zonder dat deze worden doorgezet naar de backoffice. Daarnaast valt op dat er weliswaar een zaakstelsel is, maar dat niet alle klantcontacten worden geregistreerd. De gemeente heeft hierdoor geen volledig zicht op de afhandeling van vragen en mist informatie om het klantcontact te verbeteren.

### Aanbeveling

Blijf de ingezette koers volgen. De King/VNG publicatie Klantcontact & Interactie met je gemeente bevat goede bouwstenen die aansluiten bij de visie van de gemeente Zeist en biedt concrete handvatten voor structurele verbeteringen. Bijvoorbeeld: in bouwsteen 1 beheer klantcontact op orde wordt het belang van het registreren van alle klantcontacten en het hebben van een kennisbank benoemd evenals het feit dat de frontoffice inzicht moet hebben in de afhandeling van alle lopende zaken door de organisatie. Deze elementen dragen voor de gemeente Zeist bij aan de kwaliteit van het klantcontact. In onderstaande conclusies en aanbevelingen gaan we verder in op concrete verbeterpunten voor de gemeente Zeist.

## **2. De wil voor een uitstekende dienstverlening is er, maar soms ontbreekt het aan organisatorische kaders en/of afspraken om dat te realiseren**

De gemeente Zeist gaat voor een uitstekende dienstverlening, maar heeft in de interne uitvoering daarvan soms nog moeite om dat daadwerkelijk te realiseren. De analyse laat de volgende knelpunten en uitdagingen zien die zich in de werkpraktijk van medewerkers voordoen:

- / Hoewel de gemeente Zeist een duidelijke visie op dienstverlening heeft geformuleerd en deze visie door medewerkers wordt gedragen is het voor medewerkers in de praktijk niet altijd helder wat dit van hen vraagt op hun eigen werkteerrein. Medewerkers hebben behoefte aan kaders en werkafspraken die houvast bieden om de visie van de gemeente in de praktijk vorm te geven.
- / Medewerkers ervaren in de praktijk dat de ambities niet altijd uitvoerbaar zijn. Soms laat bijvoorbeeld regelgeving het niet toe om zoveel mogelijk mee te denken met de inwoner. Medewerkers hebben de behoefte aan ondersteuning van management en bestuur om 'nee' te kunnen verkopen als er echt geen ruimte is.
- / De samenwerking tussen de front- en de backoffice is een aandachtspunt. Dat zit deels in het ontbreken van werkafspraken tussen front- en backoffice en deels in werkafspraken die in de praktijk niet goed lopen.
- / De gemeente meet niet hoeveel vragen aan de gemeente direct door Publiekszaken worden beantwoord. De noodzaak hiertoe blijkt uit de constatering dat de backoffice ervaart dat er veel telefoontjes worden doorgezegt, terwijl Publiekszaken van mening is de norm van 80% te benaderen<sup>31</sup>.

### **Aanbeveling**

Werk de ambities uit op teamniveau. Om te voorkomen dat inwoners van de ene medewerker een ander antwoord krijgen dan van de andere medewerker is het advies om daarnaast binnen de afdelingen heldere werkafspraken te maken. De uitwerking van de ambities vormen hier de basis voor. En investeer in duidelijke werkafspraken tussen front- en backoffice. Die bovendien goed overdraagbaar en vastgelegd zijn, zodat deze ook overeind blijven wanneer er nieuwe medewerkers starten. Het is goed om ruimte te laten voor verschillen in de werkafspraken tussen frontoffice en afdelingen vanwege de verschillen in gemeentelijke producten en diensten. Naast het maken van werkafspraken zien wij de beoogde doorontwikkeling van de frontoffice van Publiekszaken, met een expliciete rol voor de medewerkers als klantregisseur, van grote toegevoerde waarde het verbeteren van de samenwerking van front- en backoffice. De klantregisseurs kunnen, in interactie met de gehele organisatie, actief sturen en controleren op een goede en tijdige afhandeling van vragen van inwoners en daarmee de kwaliteit van de dienstverlening. Daarbij is het ook belangrijk om te gaan monitoren hoeveel klantcontacten rechtstreeks door Publiekszaken worden afgehandeld. De gestelde norm hiervoor is 80%, dit wordt echter niet gemeten en de beleving van de frontoffice en de backoffice of deze norm gehaald wordt ligt niet op één lijn. Expliciteer tenslotte wanneer het communiceren van een 'nee' richting een inwoner een uitdrukking van goede dienstverlening is.

## **3. De gemeente werkt vraaggericht, maar kan daar nog meer aan doelgroepencommunicatie doen en sturen op voorkeurskanalen**

De gemeente Zeist werkt vraaggericht, dat is onder meer te zien aan de keuze voor een website die uitgaat van de belangrijkste vragen die mensen hebben wanneer zij de site bezoeken. De gemeente houdt vast aan deze lijn door het gedrag van de websitebezoekers als uitgangspunt te nemen. De gemeente heeft hier zicht op door te monitoren welke pagina's met welke frequentie bezocht worden. Belangrijk bij een dergelijke toptaken website is dat de belangrijkste taken (zoals het aanvragen van een paspoort of vragen over afval) direct zichtbaar en eenvoudig uit te voeren zijn en dat minder opgevraagde informatie vindbaar is via een goede zoekfunctie of andere navigatiemogelijkheid. Daarnaast is het belangrijk dat de gemeente goed communiceert op welke manieren en contact kan opnemen wanneer een vraag niet op de site staat. Onder meer door het telefoonnummer en emailadres helder op de site te vermelden voor vragen. Beide zaken voorziet Zeist in.

De website is nu sterk ingericht volgens de informatie die mensen zoeken en daadwerkelijk kunnen vinden. Deze informatie is direct vanaf de website meetbaar. De gemeente heeft minder zicht op informatie die mensen juist

---

<sup>31</sup> Bij ambtelijk wederhoor is overigens aangegeven dat in het systeem wel zichtbaar is hoeveel gesprekken worden doorverbonden en hoeveel gesprekken Publiekszaken zelf afhandelt. Dit hebben onderzoekers echter niet kunnen verifiëren.

niet kunnen vinden. Dit terwijl uit het publieksonderzoek op de website en uit de telefoongesprekken bleek dat er wel degelijk informatie is die onvoldoende duidelijk en vindbaar is op de website.

Tenslotte heeft de gemeente de ambitie om aan kanaalsturing te doen, bijvoorbeeld door mensen te verleiden om zaken zoveel mogelijk digitaal zelf te regelen om de dienstverlening zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Tegelijkertijd constateren we dat de gemeente nog meer kan investeren in doelgroepencommunicatie en de sturing op voorkeurskanalen.

#### **Aanbeveling**

Breng vraaggestuurd werken nog meer in de praktijk. Richting de toekomst is de trend enerzijds richting meer self-service en anderzijds is er de enorme toename aan kanalen en contactmomenten. Om de groei van het aantal contacten het hoofd te blijven bieden is het belangrijk om ook te blijven investeren in digitalisering en mensen daarbij aan de hand te nemen. Bijvoorbeeld door hen telefonisch bekend te maken met de website of door de introductie van chats en chatbots (een geautomatiseerde chatoplossing die werkt op basis van kunstmatige intelligentie).

Voor wat betreft de website verdient het de aanbeveling om – naast de meest bezochte pagina's en onderwerpen – ook meer te gaan monitoren welke informatie mensen zoeken maar niet kunnen vinden. Dit kan bijvoorbeeld door te meten wat er in de zoekbalk wordt ingevuld, het met regelmaat uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek op de website of het analyseren van telefoongesprekken waarin wordt verwezen naar de website.

Bovendien mag Publiekszaken nog meer voorop lopen en zichzelf positioneren als expert in het signaleren van concrete verbetermogelijkheden op dit vlak. Zij zijn degenen die het merken als een brief verwarring oproept of wanneer een webpagina niet goed werkt en kunnen vanuit daar ook proactief verbeteringen initiëren in samenwerking met de rest van de organisatie.

#### **4. De gemeente stuurt met name aan de hand van operationele indicatoren op de kwaliteit van de dienstverlening en in veel mindere mate op organisatiebrede doelen.**

De gemeente Zeist stuurt met name op de tijdigheid van afhandeling van vragen/verzoeken en de inhoudelijke kwaliteit van afhandeling. De gemeente Zeist brengt niet systematisch in beeld wat de tevredenheid van klanten is. Gezien de ambities van de gemeente en het type organisatie, is het passend om niet alleen te sturen op operationele Kritische Prestatie Indicatoren zoals afhandeltermijnen en aantal telefoontjes per uur, maar juist ook op organisatiebrede doelen. Hoe wil je dat burgers de interactie met de gemeente ervaren? Kunnen we ook de tevredenheid over de dienstverlening meten, bijvoorbeeld door structurele metingen en evaluaties van het klantcontact?

#### **Aanbeveling**

Formuleer indicatoren die zijn gebaseerd op de organisatiebrede doelen, waaronder de tevredenheid van klanten. De gemeente kan daarbij klanttevredenheidsonderzoeken over de verschillende kanalen uitvoeren: bijvoorbeeld direct na een contact via Facebook of Twitter of regelmatig op de website, of het regelmatig opnemen van telefonische gesprekken. Daarnaast heeft Publiekszaken op dit moment een grote rol in de monitoring en sturing. Dat past ook goed bij de rol van Publiekszaken als expert. Tegelijkertijd is het van belang dat ook de rest van de organisatie (de teammanagers) stuurt op de kwaliteit van dienstverlening binnen het eigen beleidsterrein/dienstverleningsproces. Om dit te kunnen doen is het nodig om een vertaalslag van de doelen naar teamniveau te maken, bijpassende prestatie-indicatoren te formuleren en hier vanuit het management structureel op te sturen (zie conclusie 2). Tenslotte kan de gemeente Zeist meer gebruik maken van kwalitatieve informatiebronnen zoals signalen van inwoners over de dienstverlening die via kanalen van sociale media binnenkomen. Zoals ook in de publicatie Klantcontact & Interactie met je gemeente van King/VNG wordt genoemd in de bouwstenen 22 en 23 (Luisteren naar wat er speelt in je gemeente & Duiden en vertalen van de ontvangen signalen naar relevante informatie) geven dit soort belevingsanalyses relevante informatie over wat er leeft en speelt bij inwoners, ook op het gebied van de dienstverlening van de gemeente.

# Bijlage ontwikkelkader



Vraagstelling rekenkamer	Analyse-elementen
<p><b>Beleid/ambities/werkwijze</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welke ambities/beleid heeft de gemeente Zeist geformuleerd voor de afhandeling van vragen</li> <li>2. Welke werkprocedures/richtlijnen/werkafspraken zijn er door het KCC opgesteld?</li> <li>3. Handelt de gemeente vragen af volgens haar eigen richtlijnen? Waarom wel of waarom niet?</li> </ol>	<p><b>Ambitie en beleid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is een visie vastgesteld op communicatie/dienstverlening/klantcontact</li> </ul> <p>Belangrijke inhoudelijke bouwstenen voor deze visie zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Van buiten naar binnen: luisteren naar de gemeenschap en werken vanuit de (beleving) van de klant</li> <li>- Klantcontact/dienstverlening is van de hele organisatie;</li> <li>- Er wordt gewerkt als 1 afdeling en het beheer van communicatie ligt in 1 hand</li> </ul> <p><b>Gedrag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers werken zoveel mogelijk volgens de ambitie/visie.</li> </ul> <p>Belangrijke inhoudelijke bouwstenen voor concreet gedrag zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De gemeente luistert naar wat er speelt binnen de gemeente (informatie vergaren door bijvoorbeeld gebruik van een online mediamonitoringtool, issueanalyse etc.)</li> <li>- Deze informatie wordt gebruikt als input voor communicatiestrategieën, de website etc.</li> <li>- Deze informatie wordt ook gebruikt in het dagelijks werk van medewerkers van de hele gemeentelijke organisatie bij de voorbereiding van beleid, projecten etc.</li> </ul> <p><b>Aanvullende bouwstenen 'beleid en gedrag' specifiek voor klantcontact:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inrichting van dienstverlening met behulp van klantreizen</li> <li>- Een uniforme klantbenadering waarin 'hostmanship' centraal staat</li> <li>- Het KCC heeft de positie als expert in klantcontact en proces- en imagoverbetering</li> <li>- Klantcontact en interactieadvies als vast onderdeel van advisering aan het college</li> </ul>
<p><b>Service en dienstverlening door front- en backoffice</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Hoe klantvriendelijk en/of servicegericht is het KCC/de frontoffice?</li> </ol>	<p><b>Klantgerichtheid en servicegerichtheid front- en backoffice</b></p>

<p>5. Hoe klantvriendelijk en/of servicegericht is de backoffice?</p> <p>6. Hoe ziet de frontoffice (het KCC) erop toe dat vragen door de backoffice afgehandeld worden?</p> <p>7. Wat zijn de meest ontvangen vragen bij het klantencontactcentrum (analyse soorten vragen, pieken en dalen, aantal herhaaltelefoontjes, verbanden tussen bepaalde vragen etc.)?</p> <p>8. Hoe lang moeten klanten gemiddeld wachten voordat ze reactie krijgen op mail of post of voordat ze via de telefoon iemand aan de telefoon krijgen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er zijn gedeelde waarden en normen voor klantvriendelijkheid</li> </ul> <p><b>Belangrijke bouwstenen voor gedeelde waarden en normen voor klantgerichtheid en servicegerichtheid zijn:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voor elke medewerker is helder wat van hem of haar concreet wordt verwacht aan handelen/gedrag in het kader van klantgerichtheid en servicegericht ("wat betekent werken vanuit de burger"?).</li> <li>- Duidelijke werkafspraken tussen backoffice en frontoffice</li> </ul> <p>Aanvullende bouwstenen voor klantgerichtheid en servicegerichtheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een uniforme klantbenadering waarin 'hostmanship' centraal staat</li> <li>- Het KCC heeft de positie als expert in klantcontact en proces- en imagoverbetering</li> <li>- Klantcontact en interactieadvies als vast onderdeel van advisering aan het college</li> <li>- ICT-systemen, processen en informatie etc. zijn zoveel mogelijk ondersteunend aan klantcontact en interactie</li> <li>- Inspelen op toekomstige ontwikkelingen bij kanaalsturing</li> <li>- Gebruik van data voor verbetering van dienstverlening</li> </ul>
<p><b>Klanttevredenheid</b></p> <p>9. Hoe tevreden zijn de vragenstellers (kan ook om aanvragen voor producten gaan) over de afhandeling van hun vragen? Wat zijn de grootste ergernissen? Waar zijn vragenstellers vooral tevreden over?</p>	<p><b>Klantcontact</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contact en kanalen met burgers en bedrijven zijn op orde</li> </ul> <p>Belangrijke bouwstenen voor 'de basis op orde' voor klantcontact:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het beheer van klantcontact is op orde (o.a. alle standaardproducten zijn digitaal af te nemen, de gemeente heeft doelstellingen vastgelegd in servicenormen, de gemeente werkt met een zaakstelsel, alle klantcontacten worden geregistreerd in een klant- of CRM systeem en de data worden gebruikt voor managementinformatie ter verbetering van afhandeling).</li> <li>- De kanalen zijn op orde: verschillende kanalen, sturen op voorkeurskanalen etc.)</li> <li>- Sturing is op orde: er wordt gestuurd op prestaties op het gebied van klantcontact, kanaal, klanttevredenheid, klachten en complimentenmanagement</li> </ul>
<p><b>De gemeente en de externe omgeving</b></p> <p>10. Kan de gemeente iets leren van de dienstverlening door particuliere bedrijven? Zo ja wat en hoe dan?</p>	<p>nvt</p>





## Bijlage bronnen

### Gesprekspartners

Naam	Functie
Mevrouw Patricia Boer	Adviseur frontoffice, team Ruimtelijke Ontwikkeling
De heer Michel van Dam	Toezichthouder Groen
De heer Jaro Donker	Adviseur Verkeer
De heer Chris Huiden	Communicatieadviseur
Mevrouw Ilse Kiestra	Black-beltadviseur Lean
Mevrouw Nynke Stiphout	Online Communicatiespecialist
Mevrouw Marja Vermeulen	Teamleider Publiekszaken
Mevrouw Kristel Versteeg	Concernmanager
De heer Steven van Vulpen	Medewerker Kwaliteit Publiekszaken

### Bronnen

De gebruikte documenten zijn opgenomen in de voetnoten in het rapport.