



---

# Rekenkamer Zeist

Slim Luisteren naar Klanten  
ONDERZOEKSRAPPORT

---

oktober 2018



**REKENKAMER**  
ZEIST

**TOÏTA**

# INHOUDSOPGAVE



1. INLEIDING

PAGINA 3

---



2. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

PAGINA 5

---



3. OPZET

PAGINA 9

---



4. UITKOMSTEN

PAGINA 11

---



5. ALGEMENE INDRUKKEN & VERVOLG

PAGINA 31

---

A black and white photograph of a road with several arrows pointing in different directions. A large, solid pink circle is overlaid on the right side of the image, partially covering the road and the text. The word "INLEIDING" is written in white, bold, uppercase letters across the center of the image, overlapping the pink circle and the road.

**INLEIDING**

# Inleiding

Voor u ligt het eindverslag van het onderzoek waartoe de Rekenkamer Zeist in december 2017 opdracht heeft gegeven en welke in maart van dit jaar van start is gegaan. De vraag van de rekenkamer was:

‘Waar liggen de mogelijkheden om de dienstverlening van de gemeente Zeist naar haar klanten toe te verbeteren?’

De rekenkamer is hiervoor onder meer uitgekomen bij CustomerPulse. CustomerPulse is een gespecialiseerd klantonderzoeksbureau. Gespecialiseerd in de zin dat zij zich richt op het analyseren van de telefonische contacten die een organisatie heeft met haar klanten. Met een combinatie van speech analytics, artificial intelligence en consultancy weet zij gesprekken die in een klantcontactcentrum gevoerd worden om te zetten naar inzicht en aanbevelingen. Sinds maart van dit jaar is CustomerPulse overgenomen door marktonderzoeker Totta, vandaar dat de eindpresentatie uit naam van Totta is opgesteld.

De volgende mensen zijn namens de gemeente (rekenkamer) inhoudelijk betrokken bij dit project: Brenda Bouwhuis Willems, Steven van Vulpen, Marja Vermeulen en Eline van Wel.

Wij hebben veel plezier beleefd aan dit project en dan met name aan de constructieve wijze waarop werd samengewerkt. In het bijzonder willen we dank uitspreken aan Alma Schaafstal voor het getoonde lef om met deze – voor gemeentes relatief nieuwe – technologie van start te durven gaan en aan Brenda Bouwhuis Willems voor de inhoudelijke, maar zeker ook coördinerende rol gedurende het hele project.

De conclusies uit dit rapport zijn gebaseerd op *state of the art* methodes uit de speech analytics. We hopen dat jullie ons enthousiasme delen. Voor nu, veel plezier met lezen.

Met vriendelijke groet,

Tim Barenbrug

[tim@totta.nl](mailto:tim@totta.nl)

06 511 422 73

A black and white photograph of a golf course. In the foreground, there is a large, textured green. In the middle ground, a flag on a tall pole stands on a green. The background shows a line of trees and distant mountains under a cloudy sky. A large, bright pink circle is superimposed over the right side of the image, partially overlapping the green and the sky. The text 'CONCLUSIES & AANBEVELINGEN' is written in white, bold, uppercase letters across the center of the image, overlapping the pink circle and the green.

**CONCLUSIES  
& AANBEVELINGEN**

# Algemene indrukken

## Niveau van dienstverlening: hoog

Het niveau van het KCC van de gemeente Zeist hebben we als hoog ervaren. De gesprekken worden professioneel en vriendelijk gevoerd. De adviseur behoudt hierbij de regie waar mogelijk (zoals het maken van een afspraak of het opzoeken van een openstaande factuur) en toont empathie indien van toepassing (met name bij de complexe vragen over Jeugd & gezin).

## Mate van digitalisering: matig

Met 63.000 inwoners voert de gemeente Zeist jaarlijks ca. 90.000 telefoongesprekken: gemiddeld 1,4 gesprek per inwoner per jaar. Dat is conform het landelijke gemiddelde, maar blijft veel. Kanaalsturing (klanten telefonisch uitleggen dat e.e.a. ook digitaal kan), hebben we onvoldoende terug gehoord.



Totta classificeert taal. Met een combinatie van woordenlijsten en zelf ontwikkelde algoritmes kunnen we elk gewenst onderwerp 'vangen'. Hier: waarom bellen klanten terug?

# CONCLUSIES & AANBEVELINGEN (1/2)

## Centrum Jeugd & Gezin

Het CJG is een apart kanaal voor alle complexe vraagstukken (PGB, urgentieverklaring, thuiszorg etc.) waar kinderen bij betrokken zijn. Dit is echter onvoldoende duidelijk bij inwoners en partners, met doorverwijzen tot gevolg.

- Beleidsmatig adviseren wij om complexe vraagstukken vanuit één kanaal op te pakken en niet twee.
- Op korte termijn kan de informatie op de website verbreed worden en kunnen sociale partners (zoals huisartsen) erop gewezen worden dat het CJG een apart kanaal is.

## Team administratie

Bij team administratie komen met name vragen binnen over niet betaalde facturen: een onderwerp wat de nodig stress meebrengt.

- Sterk sturen op 'afspraken nakomen' bij uitbetalingen (zowel de uitbetaling zelf als eventueel uitzoek- en terugbelafspraken).
- Bovendien kan er een beleidskeuze gemaakt worden om uitbetalen coulanter te laten plaatsvinden voor kleinere ondernemingen dan voor grotere organisaties.

## Publiekzaken (1/2)

Bijna 20% van alle telefoontjes die de gemeente voert blijkt te gaan over het maken of verzetten van een eenvoudige afspraak zoals het ophalen van een paspoort. Kanaalsturing wordt nu onvoldoende toegepast.

- Kanaalsturing toepassen ('weet u dat u ook zelf heel eenvoudig een afspraak kunt inplannen?')
- Via doelgroep-benadering groepen mensen die minder vertrouwd zijn met digitalisering tijdens plenaire bijeenkomsten de werking van de website uitleggen

# CONCLUSIES & AANBEVELINGEN (2/2)

## Publiekszaken (2/2)

Bij publiekszaken worstelen klanten soms met de digitale omgeving. De grootste boosdoener zit in het gebruik van DigiD en dan met name bij mensen die DigiD in het buitenland willen gebruiken:

- De gemeente kan hier een signaleringsfunctie invullen richting de centrale overheid.
- Voor de gemeente is een *quick win* te behalen door de onderwerpen waarvoor een afspraak gemaakt kan worden ook te clusteren naar onderwerp zoals 'rijbewijs' en niet –zoals nu– soms naar de R van rijbewijs en soms naar de A van afhalen-rijbewijs.

## Beheer openbare ruimte

Beheer openbare ruimte heeft thematische vragen (stormschaad, ophalen afgewaaid takken, sneeuwval).

- We adviseren een directe lijn tussen het KCC en de afdeling communicatie. Waarbij het KCC pieken als eerste signaleert en communicatie diezelfde dag één van de tegels op de hoofdpagina kan inruimen voor gerichte communicatie.

## Ruimtelijke ontwikkeling

Naar Ruimtelijke ontwikkeling wordt veel gebeld met vragen over een vergunning. Voor zover dat vragen zijn over hoe een vergunning aan te vragen lijkt de informatie op de website daarover adequaat. Alle overige vragen rondom vergunning worden niet digitaal afgevangen.

- We adviseren de informatie op de website stapsgewijs te verbreden, te beginnen met 'waarvoor heeft u allemaal een vergunning nodig?'





**OPZET**

**iOTIA**

# OPZET

## Methodiek

Totta heeft een methodiek ontwikkeld waarin we in een paar stappen komen van een willekeurige set aan ongestructureerde telefoongesprekken tot concrete en onderbouwde aanbevelingen. De uitkomsten zijn samengevat in twee stappen.

### Stap 1: waar wordt over gebeld en waar zit de pijn?

#### Gesprekken in kaart brengen

Aan de buitenkant kunnen we niet zien waar de gesprekken over gaan en waar de meeste pijn zit. Dit gaan we bij stap 1 in kaart brengen. Eerst classificeren we de gesprekken naar onderwerp. Vervolgens gaan we daar dwarsdoorsnedes op maken. Specifiek: bij welke van deze onderwerpen:

1. is het sentiment positiever of negatiever?
2. moet de klant meer of minder moeite doen om iets geregeld te krijgen (de Customer Effort Score)?
3. duren gesprekken langer en vallen er meer stiltes?

→ Deze dwarsdoorsnedes leveren een dashboard die inzichtelijk maken waar de meeste aanknopingspunten voor verbeteringen zitten.

### Stap 2: wat horen we dan en wat kunnen we daarmee?

#### Oplossingen bedenken

Stap 1 heeft de gesprekken in kaart gebracht. Het doel van dit onderzoek is echter te komen tot praktische oplossingen. Dit doen we door te luisteren (in goed Nederlands: een 'deep dive'). Met het projectteam analyseren we het dashboard, lichtten de opvallende zaken daaruit en gaan we luisteren naar gesprekken die daarbij horen.

→ De ideeën die hier naar voren komen worden uitgewerkt tot conclusies en aanbevelingen.



## UITKOMSTEN (1/2):

*‘Waar wordt over gebeld  
en waar zit de pijn?’*

# 1.1 Onderwerpen

## Onderwerpen

Gesprekken zijn op verschillende manieren in te delen. In een workshop heeft het projectteam de volgende onderwerpen gekozen:

- Begraafplaats
- Beheer Openbare ruimte
- Centrum Jeugd & gezin
- Publiekszaken
- Ruimtelijke ontwikkeling
- Sociaal Team
- Team Administratie
- Team wijkzaken

Met speech analytics hebben we vervolgens in kaart gebracht hoe vaak over ieder onderwerp wordt gebeld

Aantal gesprekken per team



## 1.2 Sentiment

### Sentiment

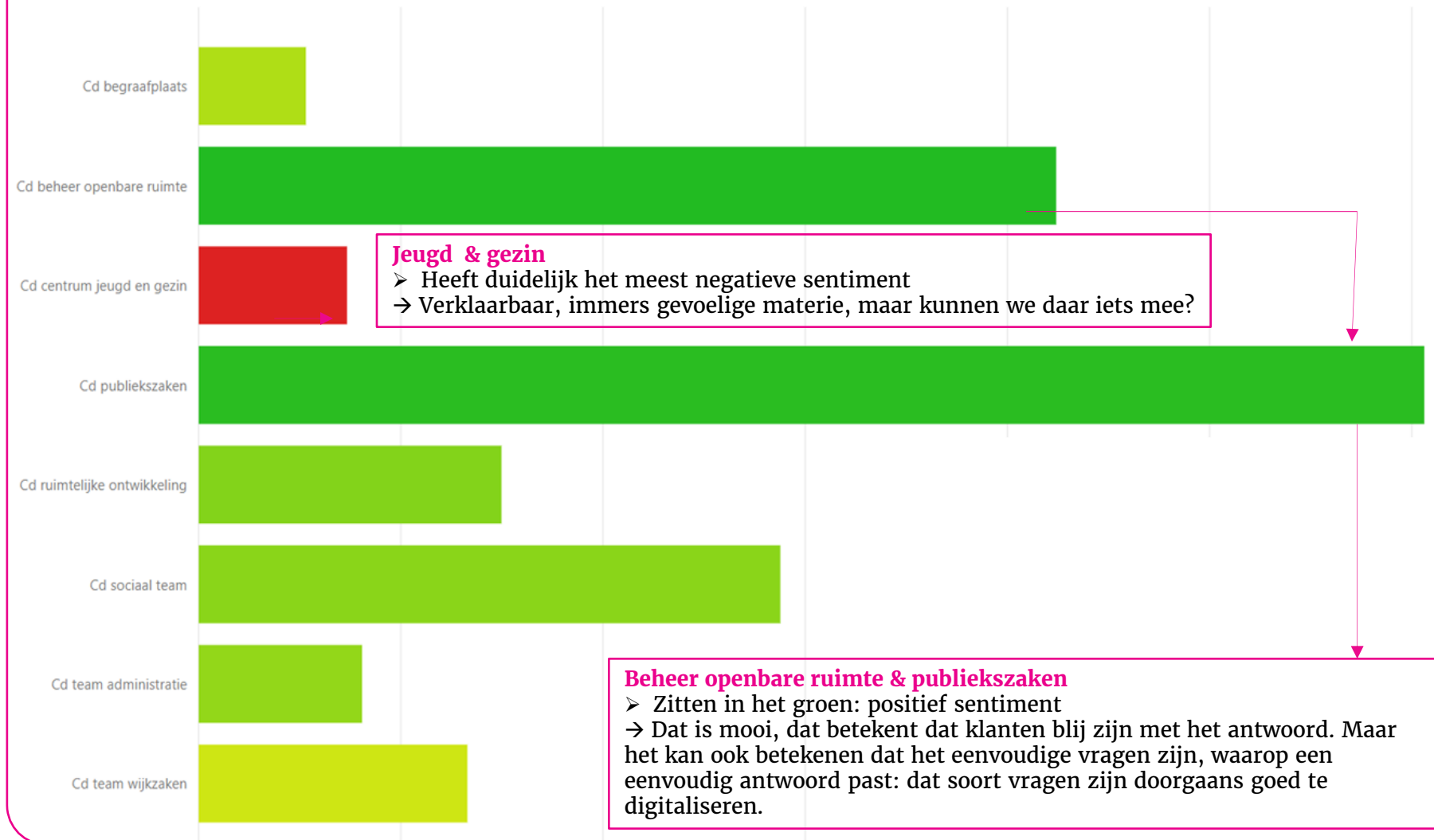
Totta heeft eigen algoritmes waarmee we van ieder gesprek kunnen vaststellen wat het sentiment was (positief of negatief). Deze uitkomsten kunnen we combineren met de gekozen onderwerpen.

- De lengte van de balk geeft het aantal gesprekken per onderwerp weer.
- De kleur van de balk geeft het relatieve sentiment weer (rood = negatief / groen = positief)

Let op!

- Het is relatief. 95% van alle gesprekken zijn neutraal en bevatten geen enkele emotie. 'Rood' betekent dat er net iets meer negatieve kenmerken in dat onderwerp zijn aangetroffen dan 'groen'.

Aantal gesprekken en sentiment



# 1.3 Customer Effort

## Customer effort

Customer effort is een bekend begrip in de marketing-wereld en betekent zoveel als ‘hoeveel moeite moet een klant doen om iets gedaan te krijgen?’.

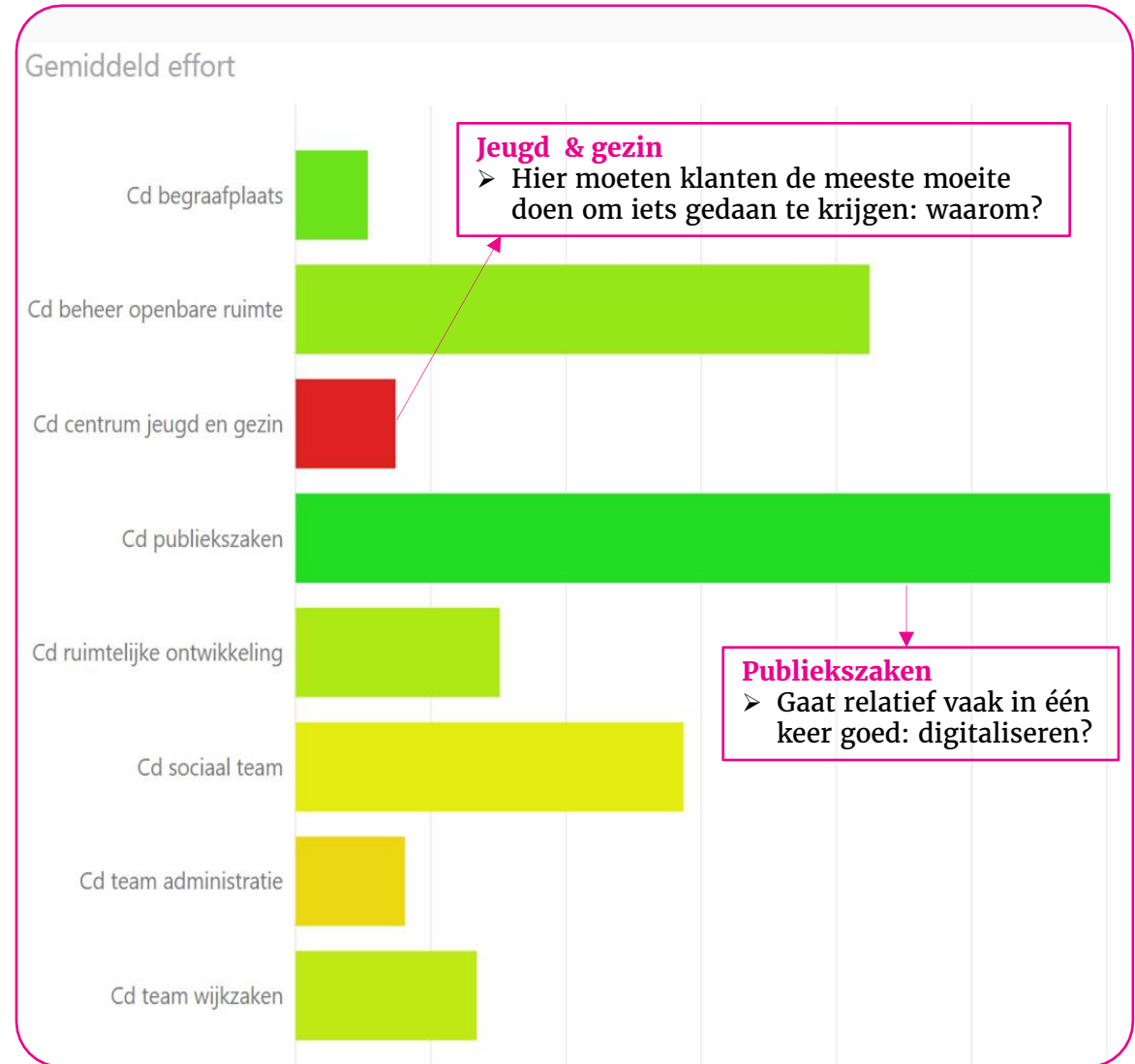
Naast sentiment heeft Totta ook eigen algoritmes om de mate van Customer Effort te meten. Ook deze kunnen we combineren met de onderwerpen.

- De lengte van de balk geeft het aantal gesprekken per onderwerp weer.
- De kleur van de balk geeft de mate van effort weer
- ✓ Rood = klanten moeten relatief veel moeite doen
- ✓ Groen = Klanten hoeven relatief weinig moeite te doen

De customer effort score stellen we vast door zes variabelen afzonderlijk te meten en daar een gewogen gemiddelde van te maken. De afzonderlijke variabelen staan op de volgende slide.

Let op!

- Ook dit is relatief. ‘Rood’ betekent net iets meer gevonden kenmerken rondom customer effort, dan ‘groen’.

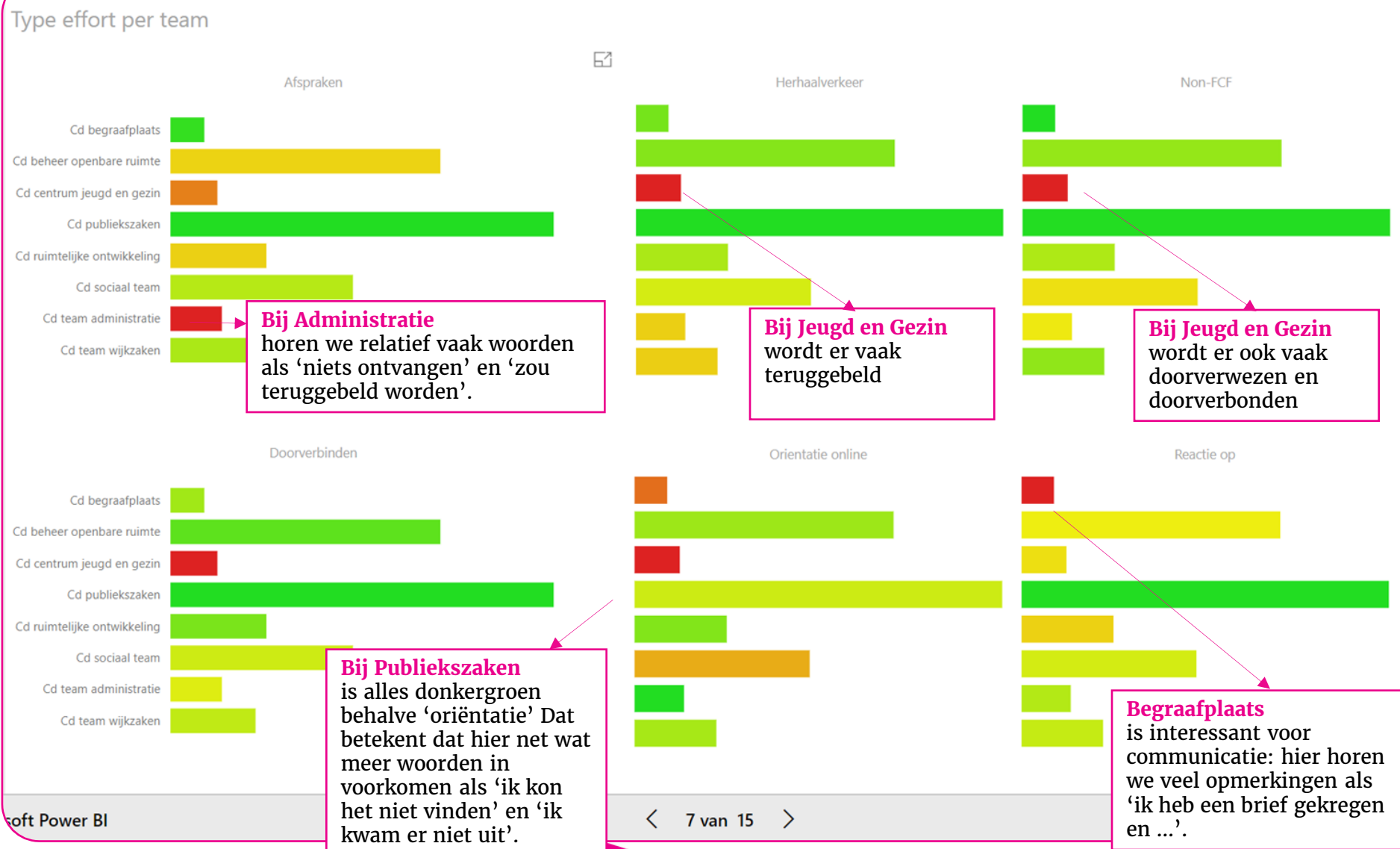


# 1.3.1 Customer Effort in detail

## Customer effort in detail

Dit is de uitsplitsing waarop de eind score van de vorige slide is gebaseerd:

1. Afspraken: alles in een gesprek wat er op duidt dat de gemeente bepaalde afspraken niet is nagekomen ('zou teruggebeld worden', 'nog niets ontvangen' etc.)
2. Herhaalverkeer: woorden die er op duiden dat er eerder is gebeld ('eerder contact gehad', 'uw collega zei' etc.)
3. Non FCF: alles wat er op duidt dat het gesprek niet succesvol is afgerond ('later weer proberen', 'daar naar toe bellen' etc.).
4. Doorverbinden: spreekt voor zich
5. On line: alles wat er op duidt dat de klant het eerst zelf heeft geprobeerd maar dat dat niet lukte ('kom niet ingelogd', 'kon dat niet vinden' etc.)
6. Reactie op: 'ik heb een brief gekregen', 'ik heb een e-mail ontvangen' etc. Eigenlijk zouden die brieven en e-mails direct duidelijk moeten zijn: dus waarom moet een klant daar dan nog over bellen?



# 1.4 Duur & stilte

## Duur & stilte

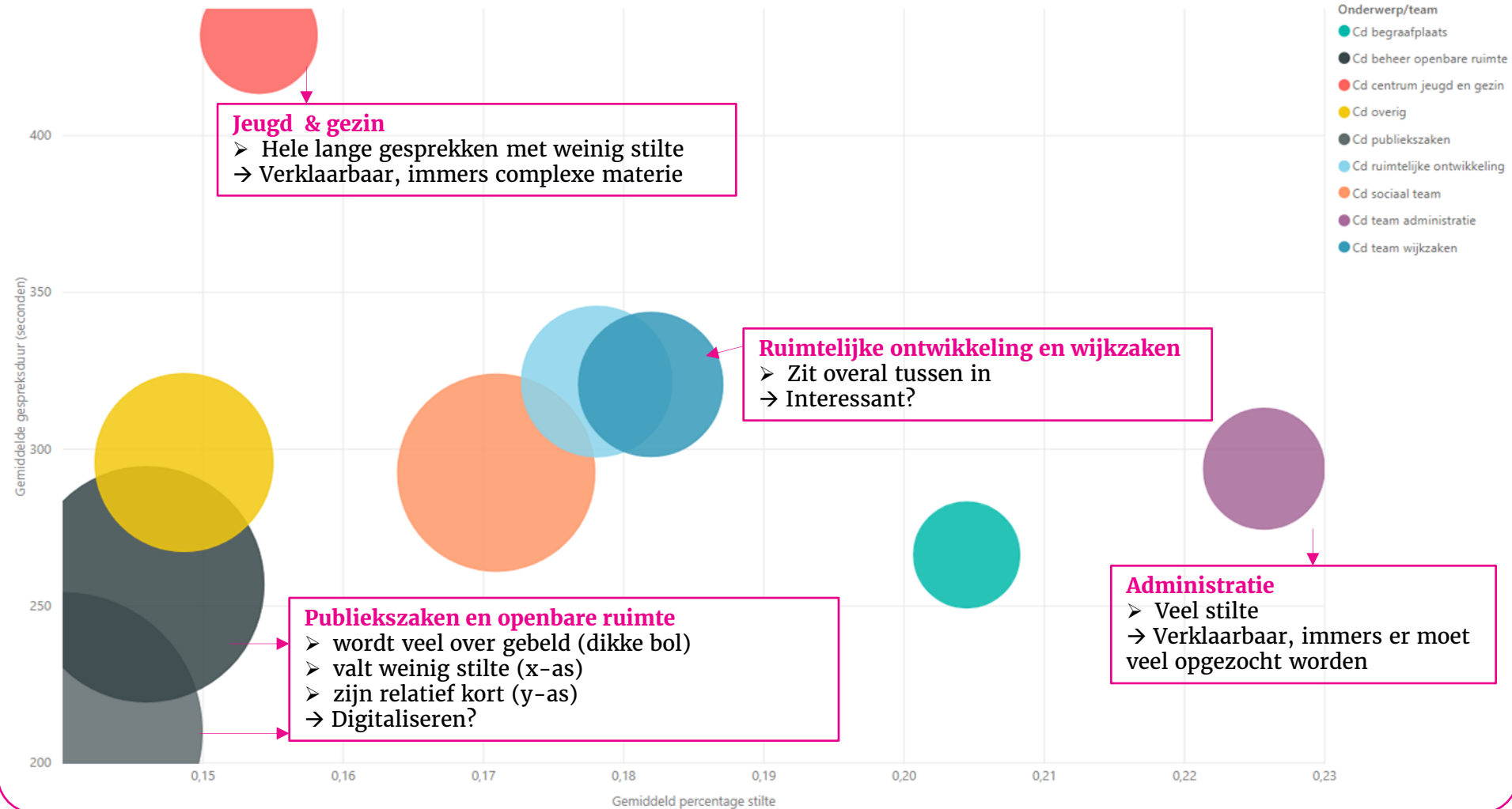
Tot slot weten we van ieder gesprek ook hoe lang ze duren en hoeveel stilte in dat gesprek valt.

Iedere bol is een onderwerp.

- Hoe dikker de bol, des te vaker wordt er over dat onderwerp gebeld.
- Hoe meer de bol naar rechts zit (x-as) des te meer stiltes vallen er in die gesprekken.
- Hoe hoger de bol staat (y-as), des te langer duren de gesprekken.

We kijken primair naar de bollen links onderin: die zijn kort en er valt maar weinig stilte. Meestal betekent dat eenvoudige vragen die goed te digitaliseren zijn.

Gesprekken per team + duur en stilte







## UITKOMSTEN (2/2):

*‘Wat gebeurt daar dan en  
wat kunnen we  
daarmee?’*

# 1. Centrum jeugd & gezin

## Verantwoording

Uit het dashboard blijkt dat Centrum Jeugd & Gezin ‘rood’ scoort op zowel Customer Effort als op Sentiment. Ook als is dit relatief (verreweg de meeste gesprekken verlopen neutraal), gegeven de onderzoeksvraag (het verbeteren van de dienstverlening) moeten we dit onderwerp nader analyseren: wat is er aan de hand? Specifiek: ‘gegeven het feit dat CJG een aparte organisatie is met een eigen KCC, waarom ontvangt de gemeente dan toch zoveel telefoontjes, en waarom scoren die ‘rood’ op sentiment en customer effort?’

## Deep Dive

Uit de deep dive komt een aantal zaken naar voren:

- Het negatieve sentiment hangt samen met de aard en complexiteit van de vraag (vechtscheidingen, autisme, operatie etc.). De gemeente gaat hier adequaat (sensitief) mee om.
- De slechte Customer Effort slechte score komt voort uit het feit dat mensen niet weten dat ze bij CJG moeten zijn en daarom bellen ze de gemeente. De gemeente heeft geen andere keus dan deze klanten door te verwijzen naar CJG.
- Niet alleen weten klanten vaak niet dat CJG het eerste aanspreekpunt is. De partners van de gemeente (huisartsen, SVB etc.) weten het vaak ook niet en verwijzen de klant door naar de gemeente. De gemeente heeft geen keus dan deze klanten weer door te verwijzen naar het CJG.



Centrum Jeugd & gezin scoort ‘rood’ op zowel sentiment als customer effort

### Citaten

- “Ik moet binnenkort geopereerd worden --> dan moet u bij het CJG zijn’
- ‘Ik ga scheiden en mijn huisarts gaf me het nr. van het sociaal team --> dan moet u bij het CJG zijn’
- ‘Mijn volwassen autistische zoon heeft hulp nodig van Quintus --> dan moet u bij het CJG zijn’
- Ik wil sparren over een vrouw die thuiszorg nodig heeft -> dan moet u bij het CJG zijn
- ‘Ik zoek iemand die gaat over de PGB --> dan moet u bij het CJG zijn’

# 1. Centrum jeugd & gezin

## Conclusie

Het centrum Jeugd en gezin behandelt gevoelige materie (echtscheidingen, autisme, thuiszorg) waar kinderen bij betrokken zijn.

- De adviseurs tonen hierbij voldoende empathie en dat wordt ook gewaardeerd door klanten zoals blijkt uit het verloop van het gesprek..
- Het knelpunt zit erin dat CJG als eerste aanspreekpunt fungeert voor de meeste reguliere processen van de gemeente *voor zover er kinderen bij betrokken zijn*. Een mooi voorbeeld is thuishulp na een operatie. Vragen hierover horen bij de gemeente. Behalve als de patiënt in kwestie ook kinderen heeft: dan hoort dezelfde vraag thuis bij het CJG.
- De analyse wijst uit dat klanten in eerste instantie vragen naar een onderwerp (thuiszorg, woonruimte, hulp bij autisme). Pas gaandeweg het gesprek wordt duidelijk dat er ook kinderen bij betrokken zijn. Hierna rest de adviseur geen mogelijkheid anders dan de klant weer door te verwijzen, naar het CJG.
- Uit de gesprekken komt tevens naar voren dat niet alleen klanten het juiste kanaal niet weten te vinden, maar dat dat ook geldt voor de sociale partners (*‘mijn huisarts verwees mij door naar het sociale team’*). Dit is frustrerend omdat klanten met gevoelige problematiek dan tenminste tweemaal worden doorverwezen. Eerst van de huisarts naar de gemeente en vervolgens van de gemeente naar het CJG.

## Aanbeveling

Als het CJG het eerste aanspreekpunt is voor alle onderwerpen waar kinderen bij betrokken zijn, dan moeten mensen dit weten.

- Beleidsmatig kan ter discussie gesteld worden of CJG inderdaad een apart kanaal moet zijn, aangezien identieke processen van de gemeente nu verschillende routes voor de klant opleveren, afhankelijk van of er wel of geen kinderen in het spel zijn.
- Op korte termijn kan nodeloos doorverwijzen verminderd worden door de informatie op de website te verbreden en door de sociale partners (zoals huisartsen) erop te wijzen dat problematiek waar kinderen bij betrokken zijn in eerste instantie door het CJG wordt behandeld en niet door de gemeente.

The screenshot shows the top part of the website 'gemeente Zeist'. It features a teal header with the logo 'gemeente Zeist' on the left and a search bar on the right. Below the header is a navigation menu with three items: 'INWONER', 'ONDERNEMER', and 'ORGANISATIE & BESTUUR'. Below the navigation menu is a breadcrumb trail: 'thulp » Jeugdhulp'. The main content area is titled 'Jeugdhulp' and contains the following text: 'Zoekt u hulp of begeleiding voor uw kind, bijvoorbeeld omdat uw kind een beperking heeft of een gedragsprobleem? Wilt u hulp bij het oplossen van problemen in uw gezin? Of heeft u een kleine of grote vraag over opvoeden en opgroeien? Voor alle hulp en ondersteuning voor uw kind en vragen over de opvoeding kunt u terecht bij het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) in Zeist. U kunt vragen stellen vanaf de zwangerschap tot een kind volwassen is. Alle informatie en advies is deskundig, gratis en onpartijdig. Het CJG is voor de gemeente Zeist aanspreekpunt voor alle vormen van Jeugdhulp. Bij het CJG werken onder meer opgroei- en opvoedconsulenten, gezinsbegeleiders, orthopedagogen en een gezondheidszorgpsycholoog. Het CJG geeft u advies en bekijkt samen met u wat het beste is. Ook kan het CJG u zelf hulp bieden en begeleiden naar passende ondersteuning of Jeugdhulp door anderen.'

*Het CJG is het eerste aanspreekpunt voor alle zorgvragen waar kinderen bij betrokken zijn. Klanten en partners weten dit onvoldoende. Dit leidt ertoe dat klanten met de meest sensitieve vragen uitkomen bij de gemeente die vervolgens geen optie heeft, anders dan die klant door te verwijzen.*

*Als we op de website kijken en we zoeken op 'kinderen' of 'jeugdhulp' dan worden klanten verwezen naar CJG.*

*De deep dive echter, laat zien dat klanten op hele andere onderwerpen zoeken (PGB, autisme) . Pas later in het proces blijkt dat er kinderen bij betrokken zijn en moet de klant weer opnieuw beginnen.*

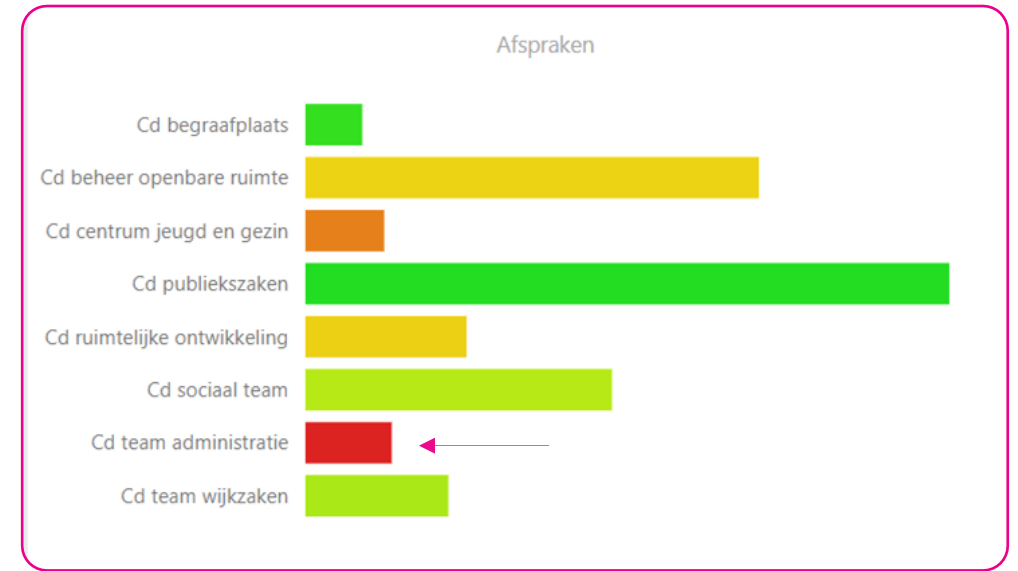
## 2. Administratie

### Verantwoording

Naar de afdeling administratie wordt beperkt gebeld (~8% van alle telefoontjes). Deze gesprekken scoren ook niet slecht op sentiment en customer effort. Met één uitzondering: het nakomen van afspraken. Op dit thema hebben klanten meer moeite met de afdeling administratie dan met alle andere afdelingen. Aangezien 'afspraken nakomen' een kernwaarde van de gemeente is, moeten we dit onderzoeken: 'welke afspraken worden niet nagekomen en waarom niet?'

### Deep Dive

De belangrijkste reden om te bellen naar administratie (de zgn. root cause) blijkt te zijn 'waar blijft mijn geld?' Dit is een algemeen fenomeen dat we bij alle organisaties terugvinden. Als een formulier een paar dagen op zich laat wachten zijn we geneigd dat nog even aan te kijken. Als geld na een paar dagen nog niet op de rekening staat gaan we direct bellen. Dit verklaart het relatief hoge deel 'nog niet ontvangen', 'nog niets gezien' en 'zou teruggebeld worden': het komt voort uit stress.



Afspraken niet nakomen: team administratie scoort hier in het rood

### Citaten

- 'Ik ben met onze overzichten bezig en nou zie ik dat er nog aardig wat facturen openstaan'
- 'Die bedragen staan er wel in, alleen ik heb dat bedrag nooit ontvangen'
- 'ik zou nog teruggebeld worden over de openstaande facturen en ik zou binnen twee weken antwoord krijgen. We zijn nu drie weken verder en ik heb nog niks gehoord.'

## 2. Administratie

### Conclusie

Team administratie blijkt slecht te scoren op de dimensie 'afspraken' niet nakomen'. De deep dive leert dat 'geld nog niet ontvangen' en 'nog niet overgemaakt' hierin de grootste boosdoeners zijn gevolgd door uitdrukkingen als 'zou teruggebeld worden' en 'nog niets gehoord'.

### Aanbeveling

- Het nakomen van afspraken (zoals terugbelverzoeken of het opsturen van toegezegde overzichten) is in alle gevallen belangrijk. Toch is het is goed om als gemeente bewust te zijn welke processen de meeste stress bij mensen of organisaties opleveren zodat daar extra aandacht aan gegeven kan worden. Een ondernemer die ziet dat het geld nog niet ontvangen is maakt zich direct zorgen ('komt het wel?', 'kan ik straks mijn eigen rekeningen wel betalen?' etc.). Met name op het proces van uitbetalen moet 'afspraken nakomen' 100% goed gaan.
- Bovendien kan er een beleidskeuze gemaakt worden om uitbetalen coulanter te laten plaatsvinden voor kleinere ondernemingen dan voor grotere organisaties, omdat MKB-ers nu eenmaal minder financiering hebben en dus meer afhankelijk zijn van de uitbetaling van zelfs relatief kleine bedragen. We hebben geen harde data om deze keuze te onderbouwen (gesprekken zijn niet gekoppeld aan organisatieomvang), maar het is wel heel intuïtief.

### Artikel 18 Facturering en betaling

- 18.1. Op de factuur vermeldt de Contractant;
- de wettelijke vereisten waaraan de factuur moet voldoen: naam, adres, postcode, woonplaats, bank/gironummer en de benodigde IBAN- en BIC-gegevens, BTW-nummer, KvK-nummer;
  - het factuuradres van de Contractant;
  - het totale factuurbedrag inclusief en exclusief BTW; en
  - eventuele nadere eisen in overleg met de Gemeente.
- 18.2. De Contractant hanteert een betalingstermijn van dertig dagen na de ontvangst van de factuur of zoveel langer of korter als overeengekomen tussen Partijen in de Overeenkomst. De Gemeente zal binnen de gehanteerde betalingstermijn de factuur van de Contractant betalen.

De inkoopvoorwaarden van de gemeente Zeist stellen een betaaltermijn van 30 dagen. Zodra deze termijn wordt overschreden –om welke reden dan ook- ontstaat er stress met name bij kleinere ondernemingen.

*Er wordt niet heel veel naar team administratie gebeld. Voor het merendeel gaat dat over niet uitbetaalde facturen. Dit levert een bepaalde mate van stress bij de leverancier, met name de MKB-er. Het is belangrijk om met name op het proces van uitbetalen zorgvuldig te zijn in het nakomen van afspraken zoals terugbelverzoeken. Beleidsmatig kan onderzocht worden of coullance toegepast kan worden bij het uitbetalen aan MKB-ondernemingen of ZZP-ers, die immers relatief afhankelijker zijn van een individuele uitbetaling.*

# 3. Publiekszaken & kanaalsturing

## Verantwoording

Veel gesprekken, die kort zijn, waarin weinig stilte valt en weinig herhaalverkeer plaatsvindt: dat duidt op eenvoudige vragen: zijn die te digitaliseren?

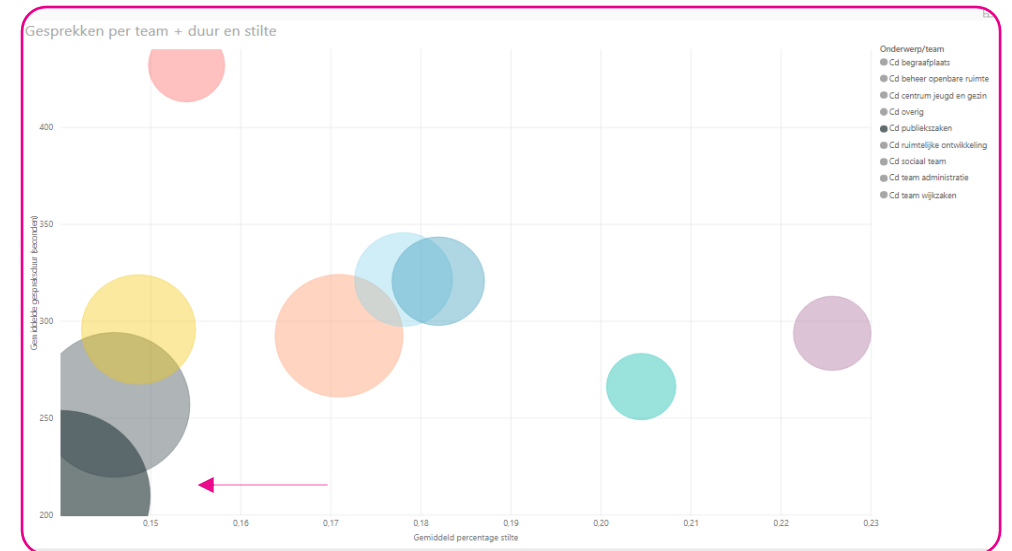
## Deep Dive

Bij het luisteren komt vrij snel een rode draad naar boven.

- Veel mensen bellen om een afspraak te maken of te verzetten voor eenvoudige dingen zoals het ophalen van een rijbewijs of het verlengen van een paspoort.
- Wat verder opvalt is dat er geen kanaalsturing plaatsvindt: de afspraak wordt snel, efficiënt en prettig gemaakt en dan wordt het gesprek beëindigd. Het is beleid van de gemeente om mensen te ‘verleiden’ tot digitaal contact. Dit hebben we niet terug gehoord.

## Impact analyse

- Nu dient zich de vraag aan of er kanaalsturing moet plaatsvinden. Een paspoort wordt om de 10 jaar verlengd. Het weinig zin om de klant uit te leggen dat de volgende keer ook makkelijk digitaal kan. Anderzijds is het nodeloos kostbaar om de capaciteit van het KCC voor een groot deel in te zetten op zoiets eenvoudigs als het maken van een afspraak.
  - Een tweede idee betrof het toepassen van een doelgroep benadering. Als er bijeenkomsten zijn met ouderen kunnen we dan daarin meenemen hoe een digitale omgeving werkt?
  - Het derde idee kwam naar aanleiding van vragen van klanten die 75 zijn geworden, een rijbewijs keuring moeten aanvragen en willen weten hoe dat werkt: de gemeente weet precies wie er wanneer 75 gaan worden: kunnen die mensen niet proactief benaderd worden met complete informatie?
- Dit zijn beleidsvragen waarop we eerst aanvullende analyses moeten maken: wat is het besparingspotentieel van deze maatregelen?



Publiekszaken: veel gesprekken die kort zijn en waarin weinig stiltes vallen

## Citaten

- *‘moet ik een afspraak maken voor een verloren paspoort?’*
- *‘Kan ik die afspraak naar vanmiddag verzetten?’*
- *‘Ik kan geen afspraak maken want mijn email adres klopt niet’*
- *‘Ik wil een afspraak voor een keuring voor mijn rijbewijs, ik ben boven de 75’*
- *‘Ik moet een Nederlands paspoort voor mijn kinderen’*

# 3. Publiekszaken & kanaalsturing

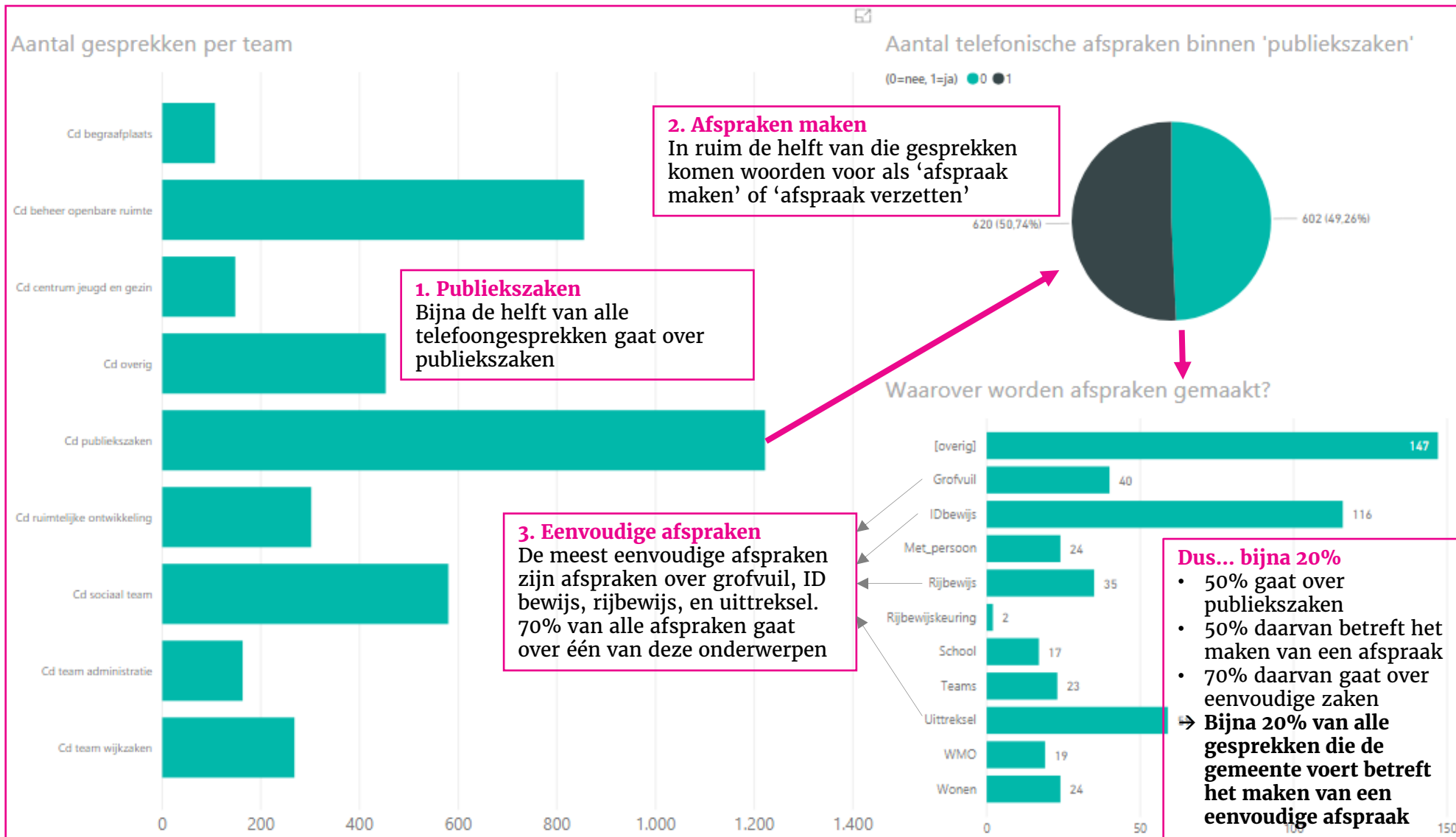
## Beleidsvragen

- Moeten we meer kanaalsturing toepassen?
- Moeten we doelgroepbenadering toepassen?
- Moeten we proactief communiceren bij rijbewijskeuring?

**Bijna 20% van alle gesprekken** die de gemeente voert, betreft het maken of verzetten van hele eenvoudige afspraken zoals het aanvragen van een nieuw paspoort of het ophalen van grofvuil.

## Rijbewijskeuring

Hier proactief over communiceren is een charmant (klantgericht) idee dat maar weinig impact zal hebben op het totale call volume: 0,15% van alle gesprekken gaat hierover.



# 3. Publiekszaken & kanaalsturing

## Aanbeveling

- 63.000 inwoners van de gemeente Zeist bellen jaarlijks ca. 90.000 keer de gemeente op (1). Dat is 1,4 telefoontje per inwoner per jaar. Zeist zit hiermee op het landelijke gemiddelde van alle gemeentes in Nederland (2), maar het blijft een boel telefoontjes.
- 20% van alle gesprekken die de gemeente voert (18.000 telefoontjes) betreft het maken of verzetten van een eenvoudige afspraak, wat anno 2018 een hoog percentage is.
- Daar staat tegenover dat kanaalsturing lang niet altijd zinvol is omdat mensen maar eens in de zoveel jaar een afspraak willen maken, bijvoorbeeld voor het verlengen van een paspoort of het ophalen van grofvuil.

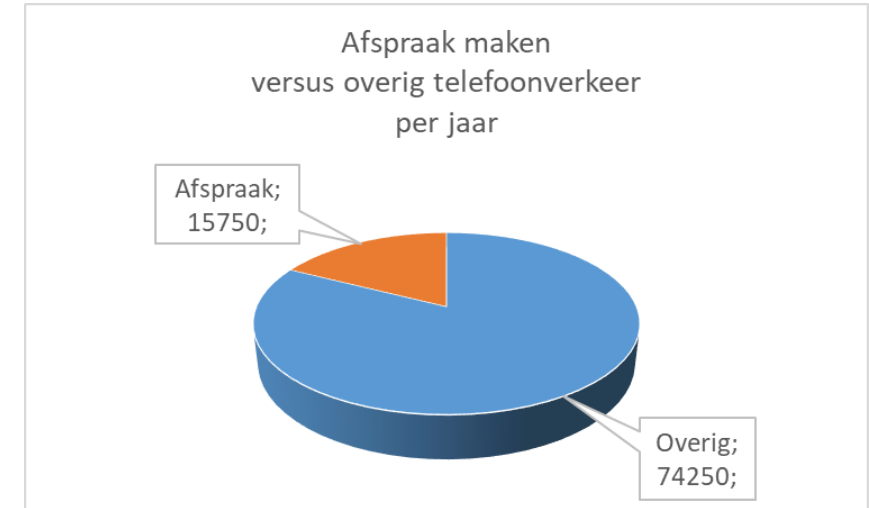
Een genuanceerde aanpak lijkt daarom gerechtvaardigd.

## Kanaalsturing waar van toepassing.

- Op het aanvragen van een paspoort volgt een tweede afspraak, namelijk het afhalen van dat paspoort en tussentijds kan er ook een afspraak verzet moeten worden. Het is raadzaam om bewoners die bellen voor een afspraak waar een vervolg aan zit, telefonisch uit te leggen dat de vervolgstappen ook digitaal kunnen (24 uur per dag) en hoe dat werkt.

## Doelgroep benadering

- Ook de voorgestelde doelgroep benadering is een goed idee. We hebben geen harde data om aan te tonen welk deel van de bevolking hoe vaak belt. Maar het is onwaarschijnlijk dat dit hoge aantal telefoontjes evenredig over de bevolking is verdeeld.



63.000 inwoners bellen jaarlijks 90.000 keer naar de gemeente. 20% hiervan betreft het maken of verzetten van een eenvoudige afspraak.

Het merendeel van die afspraken (verlengen paspoort) komt maar in-frequent voor.

Toch valt hier te besparen door bij processen waarbij meerdere afspraken gemaakt worden (zoals het verlengen en ophalen rijbewijs) tijdens het eerste gesprek kanaalsturing toe te passen ('Het afhalen of wijzigen kunt u ook eenvoudig zelf digitaal doen') en door mensen die minder vertrouwd zijn met digitalisering (bijvoorbeeld ouderen) tijdens plenaire bijeenkomsten de werking van de website uit te leggen in een zogenaamde doelgroep benadering.

1: bron: Rekenkamer Zeist: onderzoeksvoorstel meldingen

2: bron: NVVB dashboard Q1 2018



## 4. Publiekszaken en oriëntatie on line

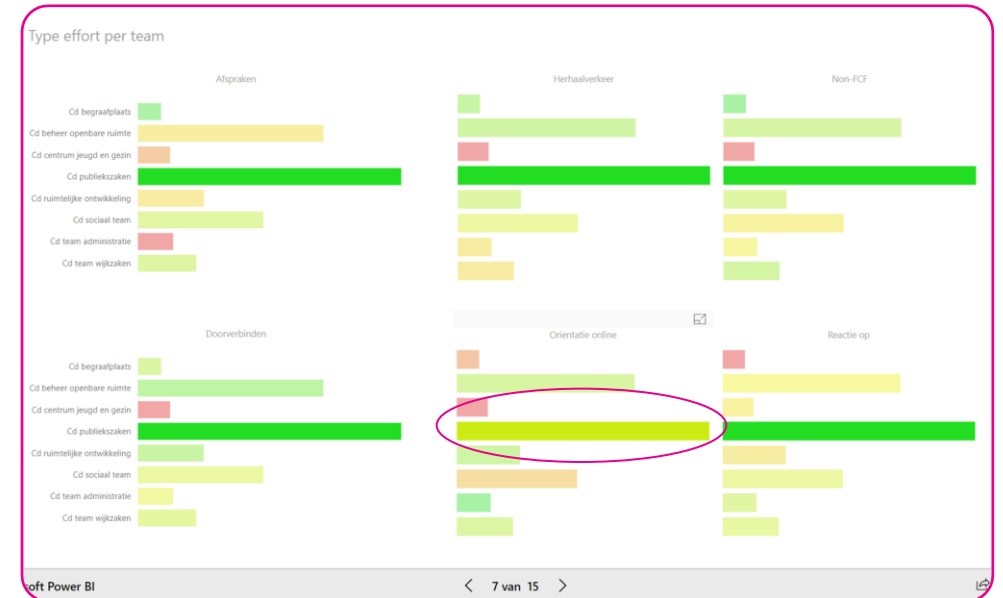
### Verantwoording

Als we naar de uitkomsten van Customer Effort Kijken dan valt op dat Publiekszaken overall 'groen' scoort behalve op de dimensie 'oriëntatie on line'. Dat betekent dat er redelijk wat woorden geregistreerd zijn als 'ik kon dat niet vinden' en 'het lukt niet om'... waarom?

### Deep Dive

Uit de deep dive blijkt DigiD de grootste boosdoener. En dan met name mensen die vanuit het buitenland via DigiD zaken willen regelen.

Daarnaast is het eerste citaat interessant 'ik kon op de website niet vinden hoe ik een afspraak moet maken om mijn rijbewijs te verlengen'. → hoe is dat mogelijk?



Publiekszaken: alles diepgroen, behalve 'oriëntatie online'

### Citaten

- "Ik wil een afspraak om mijn rijbewijs te verlengen, maar ik kon dat niet vinden op de website ..."
- 'Mijn DigiD accepteert geen Spaanse nummers'
- 'Ik ben ook al het wachtwoord voor DigiD vergeten'
- 'Ik ben in het buitenland en bij DigiD en de velden die we moeten aanvullen kunnen we niet invullen'
- 'Ik ga naar het buitenland verhuizen en ik kom er niet uit met DigiD'

## 4. Publiekszaken en oriëntatie on line

### Conclusie

Mensen worstelen met DigiD, vooral als ze in het buitenland verblijven. Dit is geen zaak van de gemeente. Hooguit kan de gemeente hierin een signaalrol vervullen.

Daarnaast was één citaat voldoende om in te zien dat het deel van de website waar de afspraken gepland kunnen worden niet logisch is ingedeeld.

- Klanten willen iets met een rijbewijs: verlengen, afhalen, etc. ... die zoeken als eerste op 'rijbewijs' of –alfabetisch– bij de R.
- De pagina is zo ingedeeld dat klanten moeten zoeken op de A van Afhalen of de V van verlengen: niet iedereen neemt de moeite om dat uit te vogelen.

### Aanbeveling

Cluster de onderwerpen waar een afspraak over gemaakt kan worden eerst naar onderwerp en daarna pas naar processtap (afhalen, verlengen, aanvragen etc.)

#### AFSPRAAK MAKEN

Onderwerp	Aantal	Datum en tijd	Uw gegevens	Controle	Bevestiging
<input type="text" value="Zoeken"/>					
Aangifte overlijden					AFSPRAAK MAKEN
Adres onderzoek					AFSPRAAK MAKEN
Afhalen gehandicaptenparkeerkaart					AFSPRAAK MAKEN
Afhalen reisdocument					AFSPRAAK MAKEN
Afhalen rijbewijs					AFSPRAAK MAKEN
Attestatie de Vita					AFSPRAAK MAKEN
Betaling					AFSPRAAK MAKEN

*'ik kon op de website niet vinden hoe ik een afspraak moet maken om mijn Rijbewijs te verlengen'*



*Bij publiekszaken worstelen klanten soms met de digitale omgeving. De grootste boosdoener zit in het gebruik van DigiD en dan met name bij mensen die DigiD in het buitenland willen gebruiken: dit valt buiten de scope van dit onderzoek. Daarnaast is een quick win te behalen door de onderwerpen waarvoor een afspraak gemaakt kan worden ook te clusteren naar onderwerp zoals 'rijbewijs' en niet –zoals nu– naar proces zoals 'afhalen'.*

# 5. Beheer Openbare ruimte

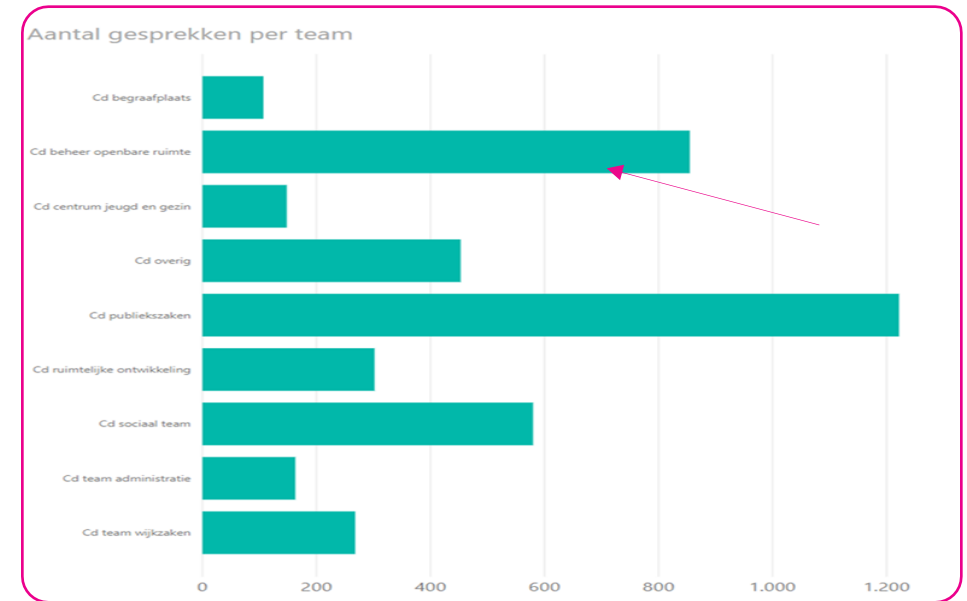
## Verantwoording

Beheer Openbare ruimte blijkt –na Publiekszaken– de belangrijkste reden voor klanten om te bellen. Dat is voldoende reden om te willen weten waar klanten dan zoveel over bellen.

## Deep Dive

Uit de deep dive komt vrij snel een rode draad naar voren. Enkele maanden voordat deze gesprekken werden gevoerd was er sprake van een grote storm met veel afgerukte takken. Blijkbaar zijn hierna acties ingezet om de takken te verwijderen. Maar dat is nog niet op alle plekken gebeurd of nog niet volledig gebeurd. De rode draad bij de gesprekken die wij hebben geanalyseerd over Openbare ruimte is dan ook ‘wanneer worden (de resten van) de afgerukte takken opgehaald?’

Dit is een interessant gegeven: het maakt inzichtelijk dat er sprake is van actuele vragen die leiden tot een kortstondige piek in het telefoonverkeer. Een paar maanden eerder zouden we dit soort vragen niet hebben gehoord, een paar maanden later ook niet.



Beheer openbare ruimte: de op één na belangrijkste reden om te bellen

## Citaten

- ‘wanneer worden de takken van de storm opgehaald?’
- ‘wanneer worden de afgerukte takken van storm opgehaald?’
- ‘nog niet alle takken van de stormschade zijn opgehaald’
- ‘Na de storm hebben veel mensen takken langs de weg gelegd, die liggen er nog steeds’

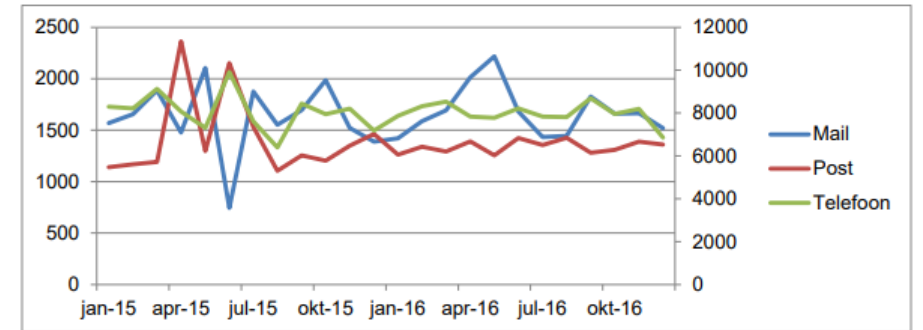
# 5. Beheer Openbare ruimte

## Conclusie

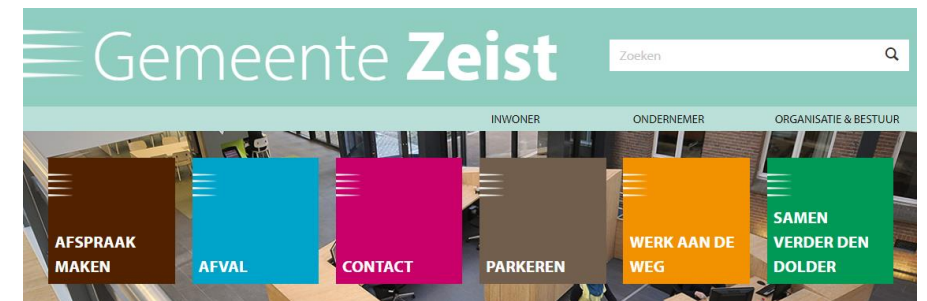
Eén van de vragen van de Rekenkamer betrof het waarom achter de grote pieken en dalen in het aantal telefoontjes van maand tot maand. Nu hebben we slechts gesprekken van een beperkte periode om te analyseren, maar daar zitten wel aanknopingspunten in: Die liggen met name bij Beheer openbare ruimte. Beheer openbare ruimte is de op één na belangrijkste reden om naar de gemeente te bellen. De deep dive leerde dat het vooral thematische vragen waren: ‘wanneer worden de afgerukte takken opgehaald?’. Dit leidt tot de conclusie dat bijzondere gebeurtenissen zoals een storm direct leidt tot een piek in het aantal telefoontjes dat de gemeente ontvangt. Pieken zijn niet prettig. Niet voor de gemeente die opeens met topdrukke zit, maar ook niet voor inwoners die lang moeten wachten voordat ze iemand aan de lijn krijgen.

## Aanbeveling

- Een gemeente kent meerdere momenten in een jaar die leiden tot een piek in telefoonverkeer. Dit kan zijn een storm, gladheid na sneeuwval, of de aankondiging van een groot nieuwbouw project. De incidenten zijn niet altijd te voorspellen net zo min als de exacte aard van de vragen die inwoners hierover stellen.
  - Goede interne afstemming en snel en flexibel schakelen is dan het antwoord.
- Het KCC is vanuit haar expert rol de eerste die pieken signaleert en is degene die als eerste doorheeft wat de exacte aard van die vragen is.
- Communicatie kan één van de tegels op de hoofdpagina reserveren voor communicatie over actuele gebeurtenissen.
  - Als het KCC en communicatie snel en adequaat kunnen schakelen zal dat een deel van de pieken wegnemen.



Het verloop van het aantal telefoongesprekken (groene lijn) over 2015 en 2016 is grillig met pieken en dalen (bron: gemeente Zeist).



Stel één van deze tegels beschikbaar voor actuele informatie zodra het KCC pieken signaleert.

*Beheer openbare ruimte heeft thematische vragen. Als er een storm is geweest willen mensen weten wat ze met de takken en overige schade moeten doen. En als de eerste set takken is opgehaald willen mensen weten wanneer de rest wordt opgehaald. Flexibele digitale communicatie helpt hierbij. We adviseren een directe lijn tussen het KCC en de afdeling communicatie. Het KCC is de eerste die signaleert dat er een piek in vragen ontstaat en wat de aard van die vragen is. De afdeling communicatie kan diezelfde dag één van de tegels op de hoofdpagina inruimen voor gerichte communicatie over dit onderwerp.*

# 6. Ruimtelijke ontwikkeling

## Verantwoording

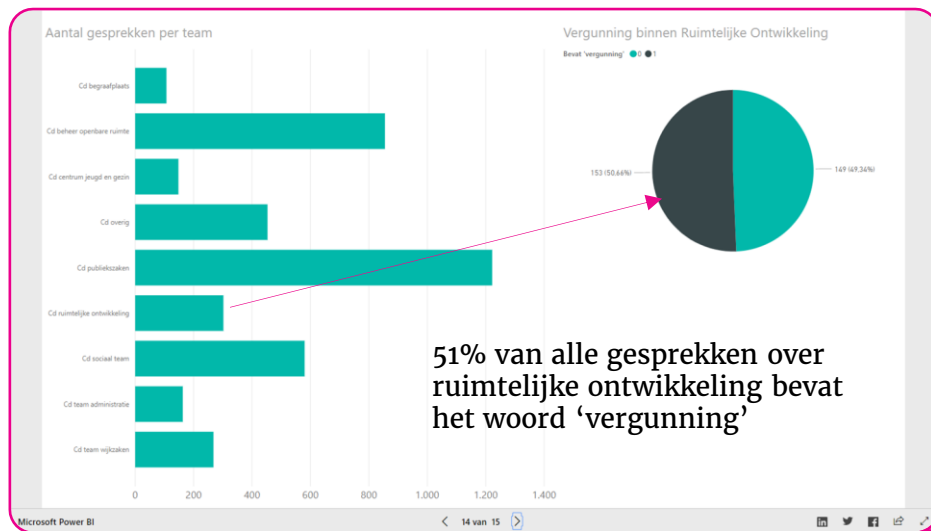
Als laatste hebben we gesprekken geanalyseerd over Ruimtelijke Ontwikkeling. Het zijn niet heel veel gesprekken maar ze zijn kort en er valt weinig stilte: dat doet vermoeden dat een aantal van deze vragen digitaal is af te vangen.

## Deep Dive

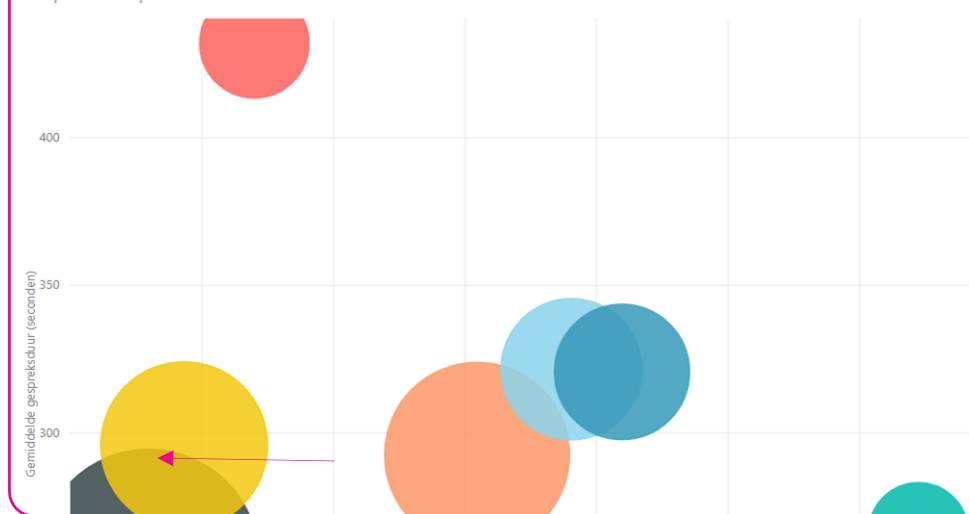
De rode draad die naar voren kwam is dat het voor het merendeel vragen over een vergunning betreft. De aard van die vragen is echter heel divers. Het gaat maar heel beperkt over hoe een vergunning aangevraagd moet worden. Veel meer betreft het vragen als 'is hier een vergunning voor nodig?', 'wat is de status van mijn vergunning?' en 'hoe staat het met de vergunning van iemand anders?'

## Impact analyse

We hebben bekeken welk % vragen over Ruimtelijke ontwikkeling over een vergunning gaat: dat blijkt ruim de helft te zijn.



Gesprekken per team + duur en stilte



Ruimtelijke ontwikkeling: korte gesprekken met weinig stiltes: digitaliseren?

## Citaten

- 'Maar ik ga niet op de site kijken, ik wil iemand spreken
- 'Is het nodig dat er een kapvergunning wordt aangevraagd?'
- 'Is een airco vergunning plichtig?'
- 'Er was iets niet goed met de schutting, maar ik weet niet wat'
- 'Er was iets in de tekening niet meegenomen, kan dat alsnog?'
- 'Komt er een vergunning voor een nieuwbouwwijk en - zo ja - wat voor soort nieuwbouw?'
- 'Ik wil die vergunningsaanvraag komen bekijken, maar dan moet ik wel weten of die er ligt'
- 'Er is gezegd dat die vergunning is ingetrokken, kan ik daar een bevestiging van krijgen?'

# 6. Ruimtelijke ontwikkeling

## Conclusie

- De helft van alle vragen over Ruimtelijke ontwikkeling gaan over vergunningen. De onderliggende reden is echter heel divers: mensen willen weten hoe het staat met hun eigen vergunning, maar zijn minstens zo geïnteresseerd in andermans vergunning, willen weten of voor een bepaald product een vergunning nodig is of dat bij iemand anders wel de vergunning wel of niet is ingetrokken.
- Uit het Necker van Name onderzoek blijkt dat er een voorkeur is om bewoners met vragen over de vergunning persoonlijk langs te laten komen vanwege de complexiteit van de materie. Dit onderzoek voegt daar een nuancering aan toe. We hoorden ook mensen aangeven dat ze overwegen een airco aan te schaffen en die wilden weten of daar een vergunning voor nodig is. Voor dergelijke vragen is een persoonlijke afspraak niet nodig.

Als we de website bekijken zien we dat deze heel ‘productgericht’ is ingericht: uitgebreide informatie over de procedure om een vergunning in te dienen, maar nagenoeg geen informatie over al die andere vragen.

De gegeven informatie over hoe een vergunning aan te vragen lijkt adequaat: we hebben daar maar beperkt aantal vragen over gehoord. Over alle andere vragen rondom een vergunning echter is nagenoeg geen digitale informatie te vinden.

## Aanbeveling

De informatie op de website kan het beste verschuiven van puur productgericht naar meer vraaggericht. We hebben drie clusters van vragen vastgesteld die momenteel –digitaal– onderbelicht zijn en waar wel over gebeld wordt. In toenemende mate van complexiteit:

### 1. Vergunning plichtig?

- Moet ik daar- en daarvoor een vergunning hebben?

### 2. Status vergunning

- Wat is de status van mijn ingediende vergunning?
- Hebben mensen gereageerd op de door mij ingediende vergunning?
- Kan ik een ingediende vergunning nog wijzigen?

### 3. Andermans vergunning

- Is daar een vergunning voor aangevraagd?
- Waar gaat die vergunning over?
- Kunt u bevestigen dat die vergunning niet doorgaat?

bouwen > Bouwen en verbouwen > Omgevingsvergunning

### OMGEVINGSVERGUNNING

Onder de omgevingsvergunningen vallen verschillende activiteiten, waaronder bouwen, slopen, monumenten, planologische invulling van de ruimte, brandveiligheid en milieu.

Als u gaat bouwen, verbouwen of het gebruik van een pand wijzigt, zullen deze werkzaamheden moeten voldoen aan:

- het [bestemmingsplan](#),
- de [bouwverordening](#) ↗,
- het [bouwbesluit 2012](#) ↗ en
- de [welstandsnota \(pdf 5 MB\)](#).

De omgevingsvergunning vraagt u aan via het omgevingsloket. Hier kunt u ook een check doen om te bepalen of u een omgevingsvergunning nodig heeft. Voor meer informatie kunt u de brochures raadplegen op de [website van de rijksoverheid](#) ↗. Als u geen DigiD heeft, kunt u schriftelijk uw omgevingsvergunning aanvragen. Het aanvraagformulier kunt u vinden op de website omgevingsloket, [papierenformulier samenstellen](#) ↗.

OMGEVINGSLOKET ONLINE

Voor vragen en/of het maken van een afspraak met het bouwloket kunt u contact opnemen via het telefoonnummer 14 030.

Tarieven ▶

Melden bouwwerkzaamheden ▶

Conceptaanvraag ▶

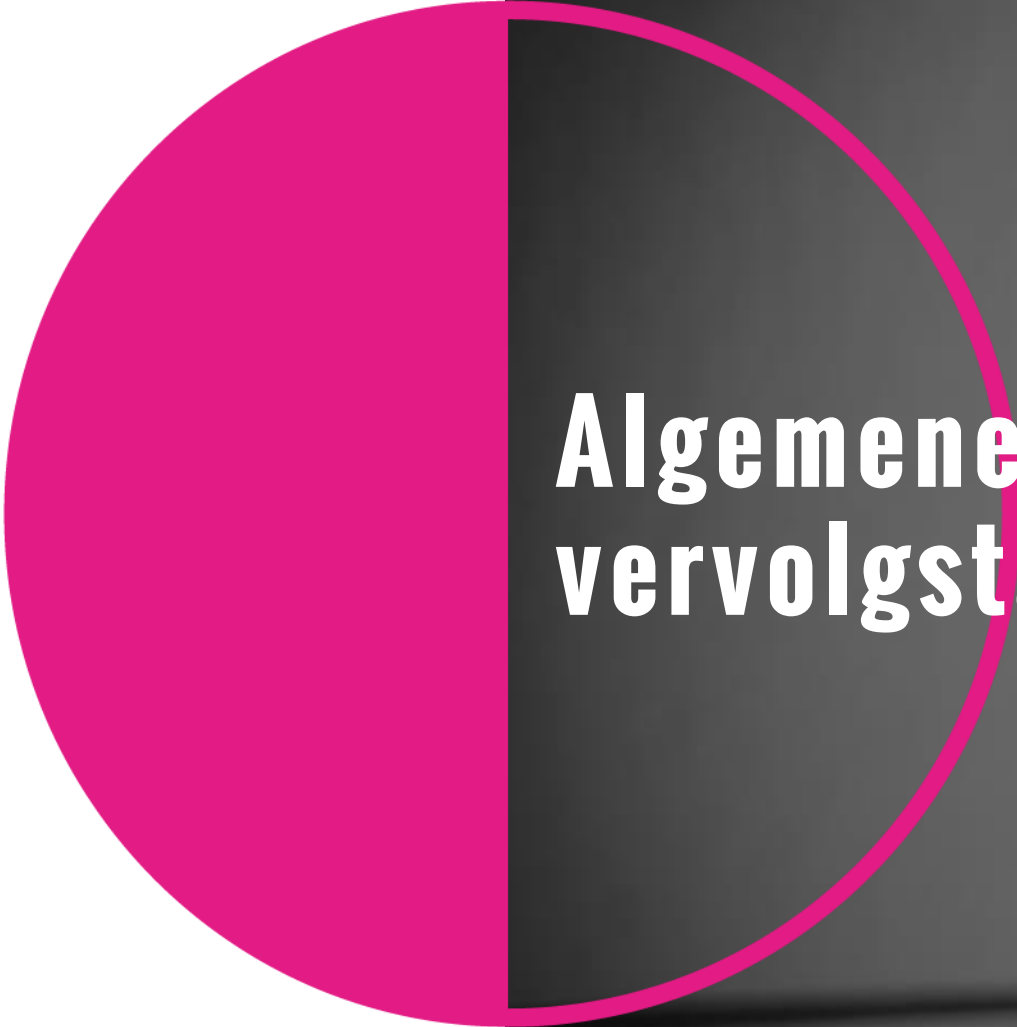
Afhandeling aanvraag ▶

Bezwaar en beroep ▶

Toezicht en handhaving ▶

De website van de gemeente geeft uitgebreide informatie over het indienen van een vergunning.

*Naar Ruimtelijke ontwikkeling wordt veel gebeld met vragen over een vergunning. Voor zover dat vragen zijn over hoe een vergunning aan te vragen lijkt de informatie daarover adequaat. Wat er met name mist is informatie over welke producten wel of niet vergunning plichtig zijn, wat de status is van een eerder ingediende vergunning en hoe het staat met een vergunning die door iemand anders is aangevraagd.*



# Algemene indrukken en vervolgstappen



# 1. Algemene indrukken

## Niveau van dienstverlening: hoog

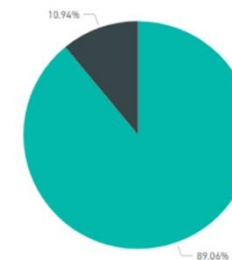
Totta heeft vergelijkbare onderzoeken als dit uitgevoerd voor luchtvaartmaatschappijen, energiemaatschappijen, telecombedrijven, verzekeraars, retailers etc. Dat geeft ons een goed –zij het kwalitatief- beeld van de wijze waarop klanten in Nederland te woord worden gestaan. Het niveau van de gemeente Zeist hebben we als hoog ervaren. De gesprekken worden professioneel en vriendelijk gevoerd. De adviseur behoudt hierbij de regie waar mogelijk (zoals het maken van een afspraak of het opzoeken van een openstaande factuur) en toont empathie indien van toepassing (met name bij de complexe vragen over jeugd & gezin). Ook de first time right score is hoog: de mate waarin de adviseur het klantprobleem direct kan oplossen afgezet tegen het aantal gesprekken waarin de adviseur moet eindigen met ‘ik kan helaas niets voor u doen’, ‘ik zal u het nummer geven van’ of ‘dan moet u niet bij ons zijn’. De belangrijkste twee knelpunten die in dit onderzoek naar voren kwamen lagen bij Jeugd & gezin en bij team administratie. Bij jeugd & gezin gaat het er met name om dat pas tijdens het –vaak gevoelige- gesprek vastgesteld wordt dat er kinderen betrokken zijn, waarna de adviseur geen andere mogelijkheid heeft dan de klant door te verwijzen naar het CJG. Bij team administratie gaat het om nog niet betaalde facturen. Hierbij is het niet zo dat het team van de gemeente slechter scoort, het ligt aan de gevoeligheid van de materie: niet betaalde facturen leiden direct tot stress zeker bij kleinere ondernemingen en zzp-ers.

## Mate van digitalisering: matig

Met 63.000 inwoners voert de gemeente Zeist jaarlijks 90.000 telefoongesprekken. Dat conform het landelijke gemiddelde, maar blijft veel. Demografische kenmerken van de gemeente zoals gemiddelde leeftijd zal hier een rol in spelen, maar is in dit onderzoek niet meegenomen. Wij hebben onderzocht waar de grootste kansen voor verbeteringen liggen. Achtereenvolgens:

- Kanaalsturing en doelgroep benadering voor het digitaal maken van een afspraak Ook kan de indeling voor het maken van een afspraak op de website verbeterd worden. (20% van alle gesprekken betreft het maken of verzetten van een eenvoudige afspraak).
- Een deel van de hoofdpagina inruimen voor actuele informatie zoals de werkwijze van de gemeente volgend op een zware storm. Dit zal met name de pieken terugdringen.
- Ruimere –meer vraag gestuurde- informatie over vergunningen (50% van alle vragen van Ruimtelijke ontwikkeling zijn vragen over vergunningen waarvoor geen digitale informatie beschikbaar is).

Totaal van gesprek per doorverbinden



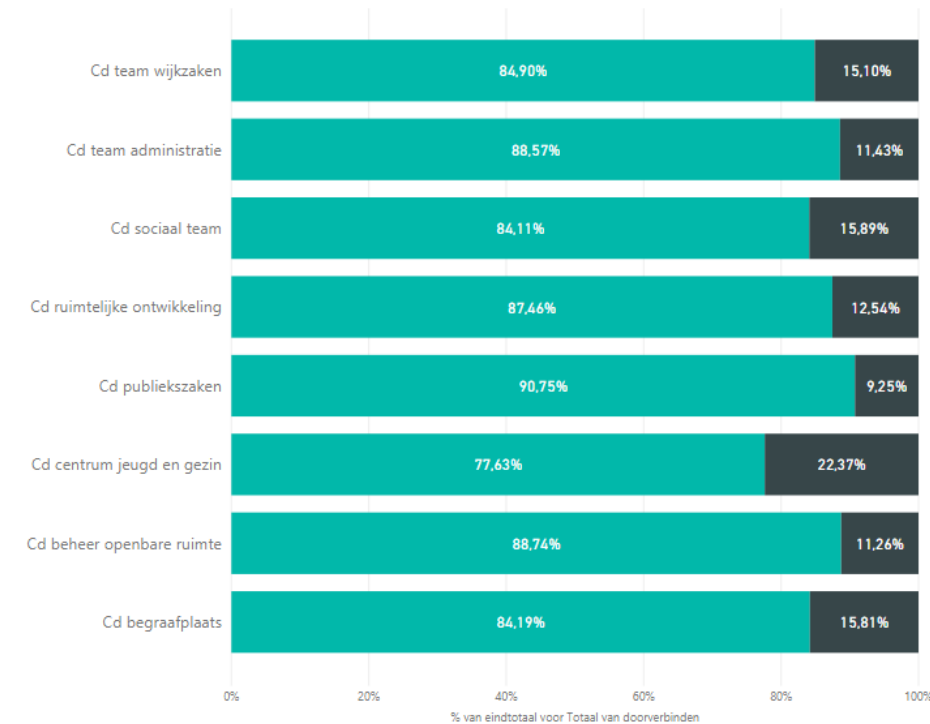
## Doorverbinden: een maatstaf voor niveau van dienstverlening

Tijdens het onderzoek werd ons gevraagd hoe vaak de afdeling Publiekszaken moet doorverbinden.

Welnu, gemiddeld wordt er in 11% van alle gesprekken doorverbonden. Publiekszaken blijft hier met 9% onder.

Het ontbreekt ons aan harde benchmarkcijfers maar dit lijkt naar alle maatstaven een goed resultaat.

Percentages doorverbinden







## 2. NVVB Dashboard & Speech analytics

### NVVB

De Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken heeft samen met Totta en BMC een Dashboard ontwikkeld. Hierin worden 35 KPI's overzichtelijk gepresenteerd in één online dashboard. Per KPI kan de gemeente haar eigen score inzien afgezet tegenover het landelijke gemiddelde. Het dashboard wordt ieder kwartaal voorzien van actuele informatie.

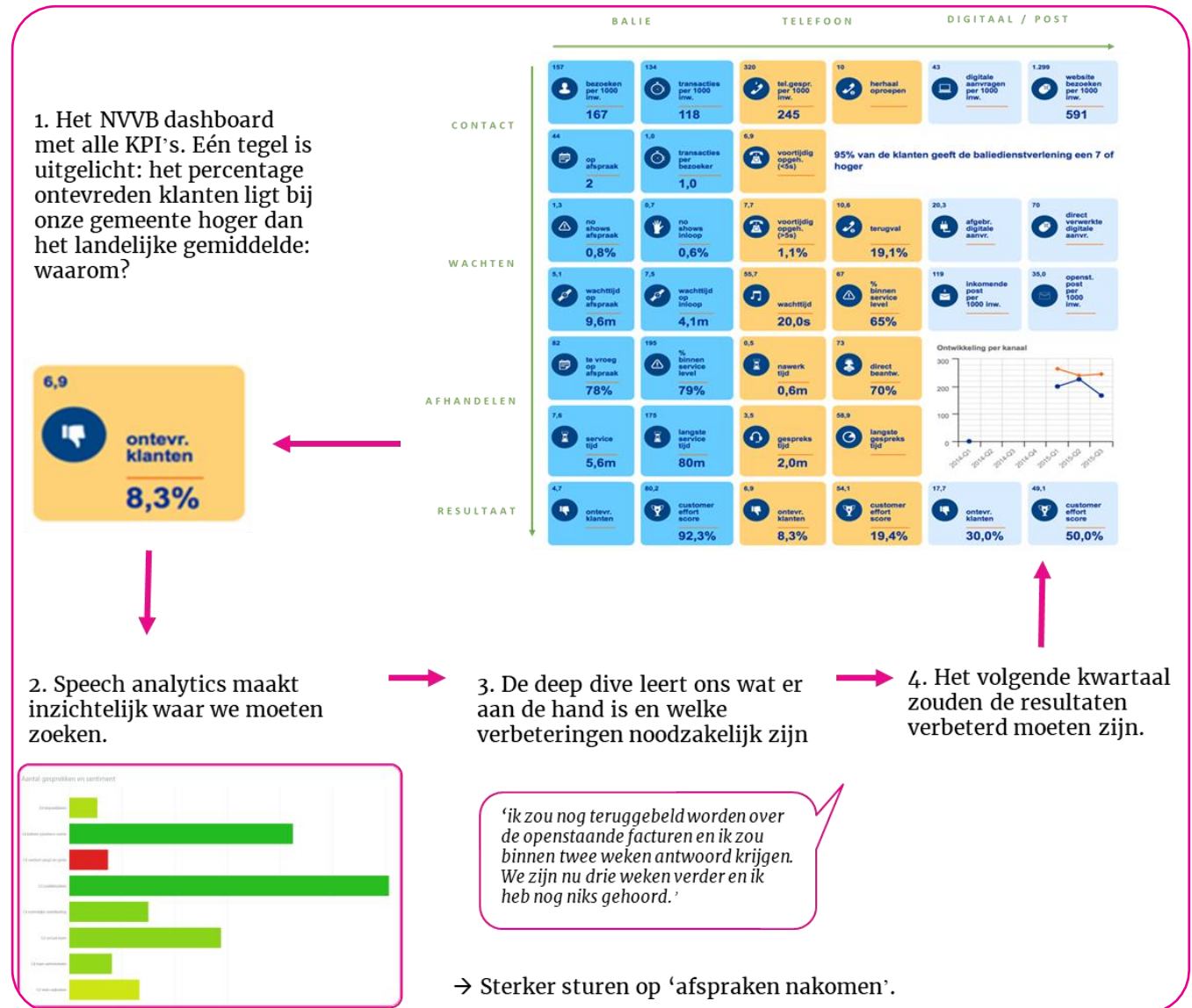
### Speech analytics

Is erg goed in staat om KPI's zoals aantal telefoontjes en het %-age ontevreden klanten te verdiepen op zo'n manier dat concrete en onderbouwde verbetervoorstellen ontstaan.

### Closed loop

De idee is dat met het integreren van kwantitatieve en kwalitatieve informatie een zogenaamde 'closed loop' ontstaat. Hoog-over is met één oogopslag inzichtelijk hoe de gemeente ervoor staat, bijvoorbeeld met klanttevredenheid of digitalisering en hoe zij het doet ten opzichte van andere gemeentes. Met een tweetal verdiepingsslagen worden concrete aanknopingspunten gevonden voor verbeteringen. De resultaten daarvan moeten na verloop van tijd hoog-over zichtbaar worden.

### Closed Loop





**Slimmer luisteren naar klanten**