VISIE OP DIENSTVERLENING

2022-2026



Cristel Kerkhof
Adviseur dienstverlening

Inhoud

1. Inleiding 2
2. Context van de gemeentelijke dienstverlening 2
3. Verwachtingen in- en extern 3
3.1 Verwachtingen van de inwoners 3
3.2 Knelpunten, wensen en behoeften van de interne stakeholders 4
4. Onze ambitie 5
5. Onze visie op dienstverlening 2022-2026 5
6. Uitgangspunten voor deze visie 6
6.1 Leidende principes 6
6.2 Kernwaarden 7
7. Het vervolg 8
Bijlage I: toelichting op excellente dienstverlening 9

1. Inleiding

De visie op Dienstverlening 2022-2026 geeft richting aan de ontwikkeling van onze dienstverlening aan inwoners en ondernemers[1] van de gemeente Oss. Deze visie is een vervolg op het Koersdocument Dienstverlening en draagt bij aan het verbeteren van de (digitale) toegankelijkheid, de (telefonische) bereikbaarheid en het Osse DNA in de dienstverlening.

De gemeente Oss scoort een 6,9 gemiddeld op dienstverlening aan de inwoner[2] en staat op rang 26 als MKB vriendelijkste gemeente van Nederland. De conclusie is dat we het goed doen en dat er op punten zeker verbetering mogelijk en nodig is om ook in de toekomst goed te blijven presteren. Dat kwam ook mooi naar voren in het Rekenkamer Onderzoek. Daarbij is het zaak om vooruit te kijken en de koers aan te scherpen. De maatschappelijke en technologische ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening gaan snel. We gaan hierin mee en passen onze dienstverlening voortdurend aan. Werken aan dienstverlening is een continu proces van plannen maken, uitvoeren, meten en verbeteren. We willen uitstekend aansluiten op de behoefte van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Daarbij zijn we ons bewust van de wettelijke taken en financiële grenzen die we als overheidsorganisatie hebben.

We hechten er veel waarde aan dat de visie wordt omarmd door het bestuur, het management en de medewerkers van de gemeente Oss. We zoeken de balans tussen stevige ambitie om het best mogelijke te behalen voor de inwoner en de uitvoerbaarheid ervan in de praktijk.

Dit document is tot stand gekomen op basis van input uit gesprekken met interne stakeholders uit de diverse domeinen en het rapport van de Rekenkamer inzake "Dienstverlening in het vizier; een onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente Oss". Op basis van deze visie maken we een strategische agenda voor de komende jaren.

2. Context van de gemeentelijke dienstverlening

Verschillende technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat de dienstverlening en het contact van inwoners met de gemeente veranderen. Als gemeente hebben we de taak om de vraag van de inwoner, als dat binnen onze mogelijkheden ligt, te beantwoorden en daar waar nodig hulp te bieden. Deze vraag hangt af van de burgerrol die de inwoner heeft ten opzichte van de gemeente (klant, gebruiker, partner of onderdaan[3]).
De inwoner verwacht van ons dienstverlening die aansluit bij de ervaringen die zij hebben met commerciële partijen, zoals banken en online retailers. Inwoners willen meedenken over en invloed hebben op oplossingen voor hun vraag. Daarnaast willen en kunnen ze meer in eigen (online) regie zaken doen met de gemeente. De maatregelen over Covid19 hebben deze ontwikkelingen zeker versneld.

---

[1] *In het vervolg gebruiken we de term 'inwoner' in deze visie. We bedoelen daarmee mensen, inwoners, ondernemers en instellingen met wie de gemeente (persoonlijk) contact heeft.*

[2] *Waarstaatjegemeente.nl*

[3] *Zie "Presterende gemeente", Hiemstra, 2003*

Dit vraagt van ons nog meer na te denken en te handelen vanuit de vraag van de inwoner. Dit geldt binnen alle domeinen. Van het sociaal domein tot de fysieke leefomgeving en het publieke domein. Want dienstverlening is van ons allemaal. In alle werkvelden van de gemeente moeten we ons steeds afvragen welke wensen de inwoner heeft, wat de verwachtingen zijn, wat de inwoner nodig heeft en hoe wij daarop kunnen aansluiten? Daarbij nemen we steeds vaker de rol van 'partner' aan waarbij we de regie bij de inwoner laten om zaken zelf te regelen. Verdere digitalisering van onze producten maakt selfservice en het kunnen nemen van eigen regie door de inwoner mogelijk.
We maken gebruik van beschikbare data om onze dienstverlening aan de inwoner te verbeteren. Daarbij monitoren we onze dienstverleningsprocessen organisatiebreed. Om onze doelen duurzaam te realiseren, stemmen we onze dienstverlening af op waar de situatie om vraagt. Denk hierbij aan de wijzigende vraag van de inwoner, wijzigingen in de eigen middelen en wetgeving of knelpunten in geleverde diensten. Inzicht krijgen we door op een gestructureerde manier op de kwaliteit en vraaggerichtheid van onze dienstverlening te sturen en verantwoorden. We zorgen voor een periodieke verantwoording en borgen de kwaliteit van onze dienstverlening door het realiseren van een Plan-Do-Check-Act cyclus op onze ketenprocessen.

3. Verwachtingen in- en extern

3.1 Verwachtingen van de inwoners

De Rekenkamer heeft recent onderzoek[4] gedaan naar onze dienstverlening. De conclusie is dat we het in Oss goed doen en dat er op punten zeker verbetering nodig is om ook in de toekomst goed te blijven presteren. De Rekenkamer heeft naast de stakeholders uit onze eigen organisatie ook gesprekken gehad met inwoners en ondernemers. Het eindrapport bevat conclusies en aanbevelingen voor onze organisatie. Deze aanbevelingen nemen we ter harte en komen terug in deze organisatiebrede visie op dienstverlening. Uit de door de Rekenkamer gehouden gesprekken met inwoners blijkt dat de meeste geïnterviewde personen tevreden zijn over de duidelijkheid, snelheid, begrijpelijkheid en inzichtelijkheid van onze dienstverlening. Zowel digitaal als persoonlijk. Ook is de inwoner te spreken over de vriendelijke en hulpvaardige omgang aan de telefoon en de balie. Wanneer de vragen ingewikkelder worden geven inwoners aan dat zij betrouwbaarheid (houden aan afspraken), zorgvuldigheid, bereikbaarheid en openheid als erg belangrijk ervaren. Ook blijkt uit de inwonertevredenheidsonderzoeken[5] dat 'houden aan afspraken' en 'meenemen van de inwoner in het proces' als minder positief wordt ervaren door de inwoner. Dit leidt tot onnodig veel herhaalverkeer aan de telefoon en zelfs tot klachten. Landelijk is er ook een onderzoek geweest naar overheidsdienstverlening[6].

---

[4] *DIENSTVERLENING IN HET VIZIER een onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente Oss, Oss, 16 maart 2021*

[5] *KCM-onderzoek op de kanalen telefonie en balie*

6 "Oordeel Burgers en Ondernemers over Overheidsdienstverlening 2020". https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/12/07/eindrapport-onderzoek-overheidsdienstverlening-2020

Daaruit kwam het volgende naar voren:

Verwachtingen:

- een vriendelijke proactieve houding van de ambtenaar
- afspraken nakomen
- oplossingsgericht meedenken.

Knelpunten:

- voelen zich vaak niet gehoord
- krijgen geen reactie op vragen, ideeën of ingezonden brieven

Wensen en behoeften:

- hebben behoefte aan één contactpersoon
- snelle, eenvoudige procedures en contactmogelijkheden
- brieven en informatie die in duidelijke taal te begrijpen zijn.

3.2 Knelpunten, wensen en behoeften van de interne stakeholders

We willen dat de visie op dienstverlening breed wordt gedragen door de organisatie en zijn daarvoor in gesprek gegaan met interne stakeholders uit de diverse domeinen. De stakeholders hebben hierbij hun visie op dienstverlening voor de komende jaren gegeven.

Daarbij zijn een aantal zaken besproken;

- hoe denkt men over dienstverlening en is dit momenteel geborgd in processen
- ervaren knelpunten in de dagelijkse werkzaamheden/processen
- wensen/behoeften ter verbetering van de dienstverlening.

Hieronder volgt een opsomming van de meest benoemde punten.

Benoemde knelpunten, wensen en behoeften

- Zaken die breder zijn dan het eigen vakgebied gaan vaak verloren in een discussie over eigenaarschap, budgetten en verantwoordelijkheid. Er wordt een gemis ervaren aan flexibiliteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Medewerkers herkennen niet altijd hun rol en waarde in een proces.
- Er is behoefte aan een duidelijke sturing vanuit het management met daarin meer aandacht voor wat *moet* gebeuren. Daarbij dienen individuele wensen en ambities aan te sluiten op de organisatiebrede visie op dienstverlening.
- De basis is nog niet overal op orde. Vaak is ook bij de teams onvoldoende bekend wat dit inhoudt.
- Meer evenwicht tussen projectmatig werken en focus op beheer.
- We zijn steeds in ontwikkeling. Er is weinig tijd om op adem te komen.
- Er is behoefte aan uniforme kaders en randvoorwaarden voor dienstverlening. Nu ontbreekt sturing, sturingsinformatie en borging binnen de bestaande (klant)processen.
- Aandacht voor een krachtige personeelsstrategie, zodat we in staat zijn om flexibel te schakelen bij technologische ontwikkelingen en verandering van taken.

- Er wordt nog weinig gebruik gemaakt van data uit de systemen in combinatie met data uit tevredenheidsonderzoeken.
- Er is behoefte aan managementrapportages/-dashboards op tactisch en uitvoerend niveau.
- Er is behoefte aan een samengesteld klantbeeld over vakafdelingen heen
- De complexiteit van de multiculturele samenleving neemt toe. De toenemende diversiteit vraagt van ons om kritisch te kijken naar onze contactmogelijkheden en manier van werken. Duidelijke hindernissen zijn taal, cultuur en ontbreken vertrouwen.

4. Onze ambitie

Iedereen heeft zijn ideeën over wat dienstverlening betekent. Als gemeente zijn wij er voor de inwoner. Onze taak is het om de inwoner, als het kan en/of wettelijk verplicht is, actief te informeren en te helpen bij zijn vraag. Dat doen we met een menselijke maat. De menselijke maat staat of valt bij respect voor de menselijke waardigheid. Daarbij hoort een niveau van excellente dienstverlening[7]. Als excellente dienstverlener hebben we namelijk in beeld wat de behoeften zijn van onze inwoner en zorgen we ervoor dat we hier zo goed en efficiënt mogelijk aan tegemoet komen. Daarbij doen we aan verwachtingenmanagement, door duidelijk en helder informatie te geven over het proces.

5. Onze visie op dienstverlening 2022-2026

De context waarin de gemeente opereert, de ontwikkelingen in de dienstverlening en behoefte van de Osse samenleving komen tot uiting in een nieuwe visie op dienstverlening voor de jaren 2022-2026:

Gemeente Oss: een betrouwbare en toegankelijke partner.

Dat betekent voor ons als medewerker dat we ons bewust zijn van onze rol als dienstverlenende partner. We werken vanuit 'de bedoeling' aan maatschappelijke opgaven, bieden makkelijk bereikbare dienstverlening en zorgen ervoor dat de inwoner zich gezien en gehoord voelt.
De inwoner kan op ons vertrouwen. Dat betekent dat 'we zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen'. Beleid en de daarbij behorende processen worden in klare taal aan de inwoner uitgelegd. We houden ons aan afspraken en verminderen knelpunten in onze dienstverlening zodat de vraag snel wordt opgepakt en beantwoord. We weten wat de inwoner wil: we werken datagedreven en samen met en voor de inwoner ontwikkelen we beleid en processen. We maken het simpel voor de inwoner om zaken met ons te doen en zorgen voor duidelijke en bereikbare manier van werken waarbij de inwoner begrijpt hoe het proces eruit gaat zien. We bieden proactieve hulp als de situatie daarom vraagt.

[7] *Zie bijlage 1 voor een verdere toelichting op excellente dienstverlening*

Deze taak, inclusief de daarbij behorende verantwoordelijkheid, vraagt betrokkenheid van alle medewerkers van de gemeente Oss. Daarbij maakt het niet uit wat iemands functie of taak is. Alle medewerkers maken onderdeel uit van één of meerdere klantprocessen binnen onze organisatie. Dat kan zijn als leidinggevende, als ondersteuner vanuit bijvoorbeeld ICT of financiën, als beleidsmedewerker of jurist, als medewerker in het directe klantcontact, maar ook als medewerker van de begraafplaats, de Werf, het Duurzaamheidsplein en de Boa's. Onze houding en gedrag tijdens de interactie met de inwoner is zeker zo belangrijk als het uiteindelijke antwoord dat de inwoner krijgt op zijn vraag. Beide zaken zijn dan ook bepalend voor de uiteindelijke klanttevredenheid en ervaren dienstverlening. Samen zijn we ambassadeurs van de gemeente Oss en samen hebben we de verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan de manier waarop we onze dienstverlening en dus interactie met de inwoner organiseren en uitvoeren.

6. Uitgangspunten voor deze visie

Om de visie te vertalen naar de dagelijkse praktijk, bepalen we samen hoe deze vorm krijgt in ons werk en wat we daarnaast moeten doen om excellente dienstverlening mogelijk te maken. Vanuit de eigen opgaven geven we uitvoering aan betrouwbare en toegankelijke dienstverlening, met als gezamenlijk uitgangspunt deze visie op dienstverlening.
We doen het goed als de inwoner zich gezien en gehoord voelt en tevreden is over het resultaat en de manier waarop dat is gegaan.

6.1 Leidende principes

Het verschil in de ervaren dienstverlening wordt voor een belangrijk deel bepaald door *hoe* we het doen. Dienstverlening blijft toch mensenwerk. In het koersdocument Dienstverlening (2020) hebben we onze leidende principes op dienstverlening al opgeschreven:

1. We bedienen iedereen zo goed als mogelijk op het kanaal dat zij kiezen[8], vanuit het principe *online waar het kan en persoonlijk waar het nodig is*.
2. We bieden toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening, zodat iedereen eenvoudig zaken met ons kan doen. (klare taal)
3. We werken zichtbaar samen met onze ketenpartners en medeoverheden, zodat de inwoner integrale dienstverlening ervaart.
4. We maken gebruik van landelijke standaarden en oplossingen, waardoor onze dienstverlening eenduidiger, veiliger en goedkoper wordt.
5. We maken gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zodat wij passende, proactieve dienstverlening kunnen bieden aan de inwoner.

[8] *De keuze van kanalen is daarbij beperkt tot de kanalen die door Oss bewust beschikbaar worden gesteld*

6.2 Kernwaarden

Deze leidende principes bepalen samen met de kernwaarden ons handelen. Zij bepalen onze identiteit als dienstverlener. Bij plannen en acties vragen we onszelf steeds af of we werken vanuit 'de bedoeling' en nog belangrijker, of de inwoner dit ook zo ervaart. Kernwaarden bieden daarnaast houvast; ze geven richting aan ons handelen. We houden ons voor dienstverlening aan de volgende vier kernwaarden:

1. **Persoonlijk:** *We bieden laagdrempelige dienstverlening op maat*

We nemen de inwoner serieus en vertrouwen erop dat ze terecht een beroep op ons doen. Door technologische mogelijkheden in te zetten, maken we dat makkelijk bereikbaar.
We gaan bij nieuwe ideeën en vragen waarin een standaardoplossing niet levert, samen met de inwoner bekijken wat nodig en mogelijk is om te komen tot het goede resultaat.

2. **Toegankelijk:** *We maken selfservice mogelijk*

We maken 'zaken doen' met de gemeente gemakkelijk van aanvraag tot afhandeling. Het kost de inwoner geen moeite, omdat alle stappen in een proces simpel en nuttig zijn en de contacten hierover soepel verlopen. Wat de inwoner zelf kan, laten we de inwoner zelf doen. Daarbij maken we zo veel mogelijk gebruik van landelijke standaardoplossingen. Onze dienstverlening stemmen we af op de burgerrol die de inwoner op dat moment heeft.



3. **Betrouwbaar:** *we zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen*

We zorgen dat onze dienstverlening betrouwbaar is. Dat betekent dat de inwoner ervan uit kan gaan dat én het product of dienst én ons handelen betrouwbaar is. We laten de inwoner weten wat deze van ons kan verwachten en wanneer. We houden ons aan afspraken. We vragen niet meer informatie aan de inwoner dan noodzakelijk is (professionele beperking).

4. **Samen:** *we werken samen met en voor de inwoner*

We zijn betrokken bij de vraag van de inwoner en staan naast hen. We nemen hierin steeds meer een faciliterende rol en laten de regie aan de inwoner over. De inwoner staat centraal en waar nodig zoeken we actief de verbinding op met onze collega's en partners. Daarbij kijken we breder dan ons eigen vakgebied. We zijn ons ervan bewust dat we onderdeel zijn van een ketenproces dat breder is dan onze eigen afdeling.

7. Het vervolg

Met dit visiedocument zijn we er natuurlijk niet. Hoe we invulling geven aan deze visie is minstens zo belangrijk. We kiezen ervoor om in een voor iedereen te volgen tempo dezelfde koers te varen. Daarbij werken we samen aan de strategische doelen die voortkomen uit deze visie op dienstverlening.

Hoe gaan we dit doen:

- ✓ Er is een kerngroep dienstverlening gevormd.
- ✓ De kerngroep dienstverlening bestaat uit managers uit de primaire dienstverlening- en ondersteuningsprocessen en de adviseur dienstverlening. De kerngroep staat onder leiding van de gemeentesecretaris.
- ✓ De kerngroep neemt besluiten rondom strategische doelen gericht op de verbetering van de dienstverlening.
- ✓ De kerngroep stelt de doelen vast die zorgen voor de verdere uitwerking van de visie op dienstverlening.
- ✓ Deze doelen vertalen we naar een uitvoeringsagenda die we periodiek bespreken in de kerngroep dienstverlening.
- ✓ Afhankelijk van het doel en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden, wordt een Plan van Aanpak gemaakt en een proceseigenaar benoemd. We maken hierbij gebruik van de PMC-methode.
- ✓ Ter advisering van de kerngroep wordt gebruik gemaakt van een klankbordgroep met professionals vanuit de verschillende vakafdelingen (op afroep inzetbaar).
- ✓ De klankbordgroep heeft een wisselende samenstelling. De klankbordgroep wordt op basis van competenties en kwaliteiten, per onderwerp gevraagd de kerngroep te adviseren.

Bijlage I: toelichting op excellente dienstverlening

De kwaliteit van dienstverlening bepaalt in belangrijke mate hoe 'de klant' een organisatie ervaart en kan het vertrouwen dat mensen in een organisatie hebben maken of breken. Het leveren van een goede klantervaring is een doorlopend proces. Klantverwachtingen zijn immers aan verandering onderhevig en organisaties moeten wendbaar zijn om daarop in te spelen. Organisaties die de dienstverlening goed op orde hebben, hebben een aantal zaken gemeen, namelijk:[9]

- Is opgezet en uitgewerkt vanuit een herkenbare signatuur: het opzetten van dienstverlening vanuit een herkenbaar idee of 'signatuur' biedt klanten een ankerpunt in het bepalen van de verwachtingen. De dienstverlener wordt geholpen richting te geven aan de opzet van de dienstverlening en daarin keuzes te maken.
- Voorziet in 'gestandaardiseerd maatwerk': door gericht kennis over personen of bedrijven toe te passen, slagen organisaties er steeds beter in op grote schaal te voorzien in zeer specifieke behoeften. Relaties worden herkend en 'op maat', geholpen. Gestandaardiseerd maatwerk vergroot de klanttevredenheid door een meer persoonlijke benadering en levert belangrijke bijdrage aan de efficiëntie van processen.
- Is proactief richting degenen aan wie wordt geleverd: inwoners en ondernemers kunnen positief worden verrast als dienstverleners proactief met ze communiceren over belangrijke zaken waar ze zelf nog niet aan hadden gedacht. Deze proactieve werkwijze is een specifieke vorm van 'gestandaardiseerd maatwerk'.
- Biedt een hanteerbaar palet van digitale én fysieke kanalen: beter een beperkt aantal goed geïntegreerde kanalen dan zoveel mogelijk kanalen. Daarbij geldt overigens wel dat de meeste organisaties fysieke en digitale kanalen (blijven) combineren.
- Kent herkenbare opties op de schaal van 'selfservice' tot en met 'persoonlijke aandacht': mensen verwachten duidelijke opties om diensten geleverd te krijgen. Er zijn drie generieke opties: (Digitale) selfservice, Persoonlijke digitale ondersteuning en Persoonlijke ondersteuning via een medewerker.
- Wordt continu geoptimaliseerd en vernieuwd op basis van feedback, nieuwe behoeften en mogelijkheden: succesvolle organisaties werken continu aan het optimaliseren en vernieuwen van de dienstverlening. Men laat geen kans voorbijgaan feedback te vragen en inzicht te verwerven in wat er beter kan. De inwoner actief meenemen bij de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten.

[9] Eindrapport onderzoek overheidsdienstverlening 2020 (*Dr. Willem Pieterson | Pieterson, Ltd.)*