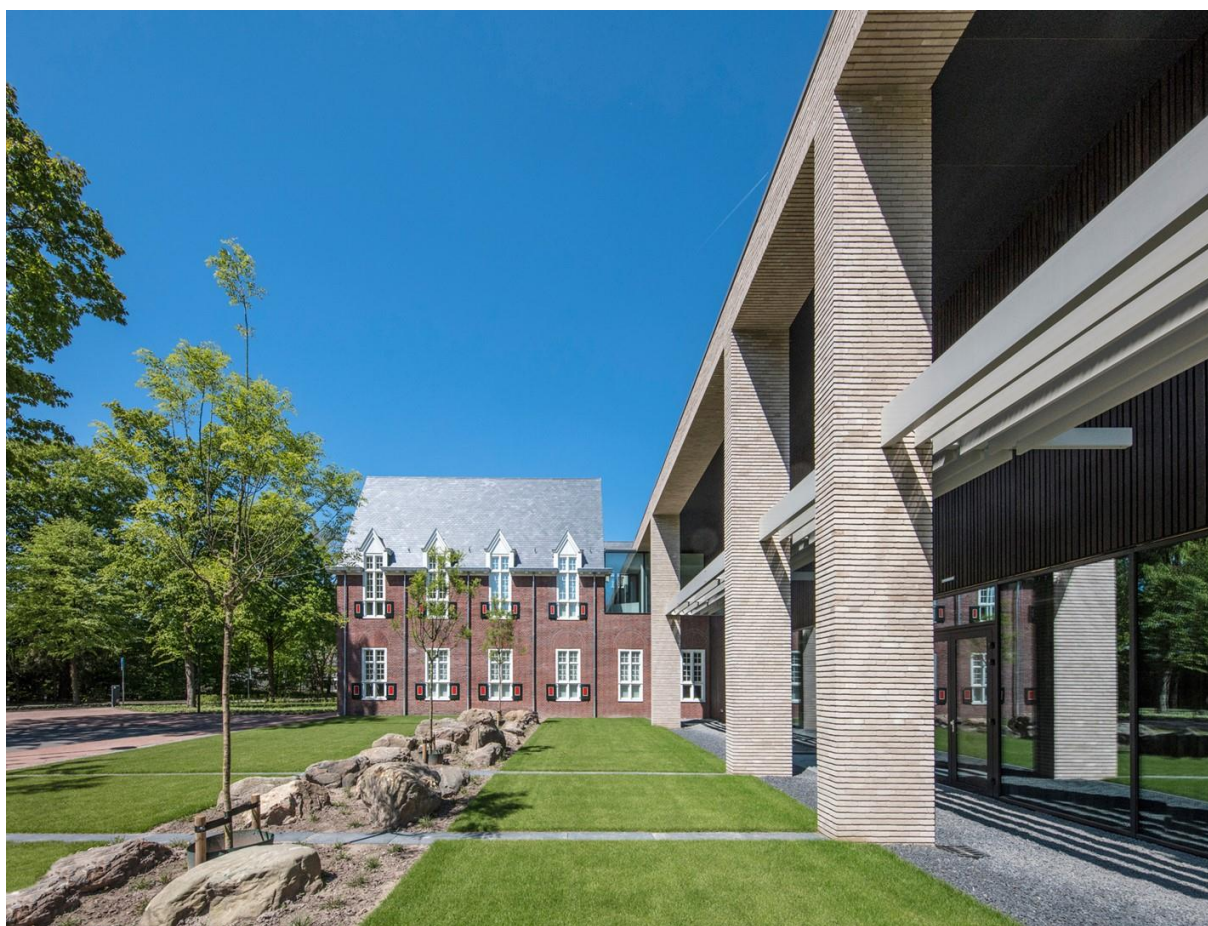


# Visie op Dienstverlening gemeente Waalre 2024



## Inhoudsopgave

Management samenvatting	3
Inleiding	4
Uitgangspunten	4
WAAROM	5
Aandachtspunten in de dienstverlening	5
Ontwikkelingen en trends	7
WAARTOE	9
Vertrouwen in de overheid	9
Dienstverlening gemeente Waalre	10
Beloften	10
Uitgangspunten	12
WAT	13
HOE	14
Beloften toepassen	14
Bijlagen aanbevelingen	15

## Management samenvatting

Onze gemeente kenmerkt zich door haar groene karakter, haar zelfstandigheid en vooral betrokkenheid van de inwoners. Daar willen we onze dienstverlening graag nóg beter op aan laten sluiten.

Dit vraagt om een integrale aanpak, samenwerken vanuit de opgave. Een opgave waarbij we onze wendbaarheid moeten vergroten en steeds flexibel blijven inspelen op hetgeen de samenleving van ons vraagt. En tegelijkertijd ook koersvast blijven als betrouwbare overheid, waarbij we laten zien waar we voor staan.

Met een duidelijke boodschap, een heldere structuur, een uniforme manier van communiceren en gemeente brede beloften waar onze inwoners ons aan mogen houden.

Deze visie op dienstverlening gaat daarbij helpen.

We beschrijven hoe we ons willen verhouden tot onze inwoners, waar we voor staan, wat inwoners van ons mogen verwachten en ook hoe we dat willen gaan vormgeven.

Waar deze visie zich in wil onderscheiden is dat we onze ambitie op het vlak van dienstverlening niet alleen beschrijven, maar dat we ook aangeven hoe we dat willen gaan realiseren.

Dat gaat niet gepaard met grote investeringen, maar richt zich op anders en slimmer werken en aanpassingen op het gebied van houding en gedrag. Dat wil niet zeggen dat we het nu niet goed doen, maar om het niveau van onze dienstverlening vast te blijven houden en/of verhogen, is een andere aanpak nodig.

We winnen vertrouwen door een dienstverlening die is gebaseerd op maatwerk en integraliteit, waar door efficiënte en effectieve (digitale) dienstverlening ruimte ontstaat voor de menselijke maat daar waar nodig. Wij hebben als gemeente vaak een rol in verschillende levensgebeurtenissen van onze inwoners. Dat zijn momenten waar we het verschil kunnen maken.

Laten we dat vooral goed en impactvol doen.

Dienstverlening is een vak, een expertise. Niet iets dat je er even bij doet. Het is een manier van denken en een manier van doen. Het is een vorm van samenwerken met inwoners en ondernemingen waarbij we binnen de kaders van wet- en regelgeving vooral kijken naar wat wél kan. Dat gaat niet vanzelf en ook niet ineens. Het zijn kleine stapjes die we gaan zetten die vragen om geduld en om vertrouwen. Aan ons om te laten zien dat we het serieus menen en dat de dienstverlening zoals beschreven in dit document de nieuwe standaard wordt.

Deze visie gaat over beloften die we doen aan onze inwoners en ondernemers. Beloften die we hardop uitspreken en waar men ons aan mag houden.

Dat gaat niet vanzelf en dat is ook zeker geen eenvoudige opgave. Maar door ze te benoemen laten we zien dat we hier graag aan willen werken.

Bij deze beloften horen uitgangspunten die als kader kunnen dienen. Afspraken die we intern maken zodat we als 1 organisatie naar buiten toe uitgaan van dezelfde principes.

De ambitie is groot, maar passend bij de gemeente Waalre.

Veel leesplezier!

## Inleiding

In een complexe wereld, waarin connectiviteit centraal staat, speelt passende dienstverlening ondersteunend aan de digitale organisatie een steeds prominentere rol. Creatieve inwoners die veeleisender worden, verwachten van ons een dienstverlening via het kanaal van hun keuze, waarbij we snel reageren met relevante content, passend bij persoon en situatie.

*Realtime customer service* wordt de nieuwe norm, de mate van personalisatie neemt op indrukwekkende wijze toe, zoals ook het gebruikersgemak van processen. Dat vraagt van de gemeente om een grondhouding waarbij het naadloos doorlopen van processen het uitgangspunt én de meetlat wordt in alle toekomstige beslissingen die te maken hebben met inwonerscontact. Het kan sneller en eenvoudiger en dat wordt ook van ons gevraagd.

Om aan het groeiende verwachtingspatroon van onze inwoners te kunnen blijven voldoen, is het zaak dat we ons als Gemeente Waalre opmaken voor de toekomst.

We denken na over hoe onze dienstverlening morgen beter kan, maar ook hoe we ons kunnen voorbereiden op de toekomstige dienstverlening. Hoe kunnen we onze inwoners écht ontzorgen? Hoe kunnen we ze helpen met hun dromen en ambities? Wat mogen inwoners van ons verwachten? Staan we er ook op de momenten dat ze ons nodig hebben en hoe zorgen we ervoor dat dit een positieve ervaring wordt?

Dat zijn de vraagstukken waar we verderop in deze visie op terug gaan komen.

## Uitgangspunten

Wat verstaan we onder dienstverlening?

Alle vormen van individuele interactie tussen gemeente, inwoners en ondernemingen waarbij we onder inwoner verstaan iedereen die woont of werkt binnen de gemeente Waalre.

Klantbeleving en wettelijke taken zorgen voor een spanningsveld, waarbij de wettelijke taak het altijd wint. Net als bij de belastingdienst kunnen we het niet altijd leuker maken, maar we kunnen er wel voor zorgen dat inwoners ervaren dat ze bij ons centraal staan. En dat hun beleving van onze dienstverlening het fundament is van onze ambitie:

---

*De groene gemeente Waalre staat dichtbij de mensen, stelt de inwoner centraal, wekt vertrouwen door duidelijkheid en levert kwaliteit door professioneel, betrouwbaar en slagvaardig te werken.*

---

## WAAROM

Waalre kenmerkt zich als een prachtige, groene gemeente met een dorpskarakter. Vlakbij het grotere Eindhoven met al haar faciliteiten, midden in de bloeiende Brainportregio, maar vooral gemoedelijk en betrokken.

Dat zien we ook terug in de dienstverlening. Die is veelal persoonlijk en dichtbij.

Met bijna 18.000 inwoners is Waalre niet te vergelijken met Eindhoven, maar de type opgaven vanuit het Rijk zijn wel hetzelfde. Daar waar een Eindhoven ruim 2500 ambtenaren heeft om de klus te klaren, doet de gemeente Waalre het, op een kleinere schaal, met minder dan 200 collega's.

Daar komt nog bij dat vanuit het Rijk bezuinigingen zijn aangekondigd en alle gemeenten voor de enorme opgave staan om keuzes te maken. Als de middelen schaars zijn, dan vraagt dat om een andere benadering. Ook op het gebied van dienstverlening kan niet alles meer en tegelijkertijd zit het in het DNA van de collega's om juist wel alles uit de kast te halen voor de inwoners.

Daarom kijken we naar mogelijkheden om de dienstverlening anders vorm te geven zonder daarbij inwoners én collega's tekort te doen.

Een goede dienstverlening valt of staat met het vermogen van de organisatie om zo naadloos mogelijk aan te sluiten op de (latente) behoefte van de gebruikers. En met gebruikers bedoelen we de mensen en ondernemingen waar we het voor doen, onze inwoners.

Daarvoor is het belangrijk om te weten wat die behoeften zijn, maar ook om te kijken op welke wijze die kan worden ingevuld. Zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor de klantbeleving.

Deze visie kan daarbij helpen. Daarmee zeggen we niet dat de huidige dienstverlening niet voldoet, maar we willen wel het bewustzijn creëren dat een dienstverlening die arbeidsintensief is door de persoonlijke benadering wellicht op langere termijn niet houdbaar is gezien de kosten die dit met zich meebrengt en de krapte op de arbeidsmarkt.

## Aandachtspunten in de dienstverlening

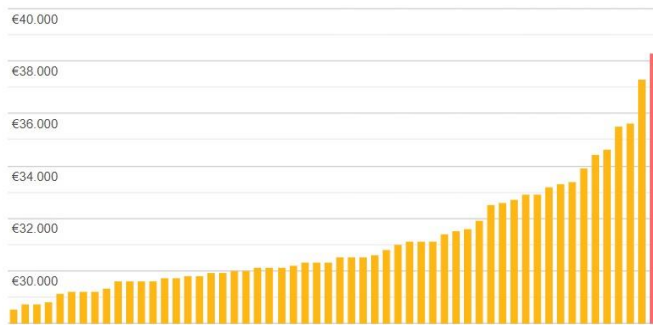
Kijkend naar de samenstelling van de inwoners van de gemeente Waalre in vergelijking met andere gemeenten, dan zien we een hoger percentage 65 plussers.

Het landelijk percentage is 20%, dat van Noord Brabant 21% en van de gemeente Waalre 24%.

Wat verder opvalt is het opleidings- en inkomensniveau van de inwoners.

Uit het kwalitatief onderzoek, gehouden onder collega's werkend bij de gemeente Waalre, komt een beeld naar voren van een hoog opgeleide, goed geïnformeerde veeleisende inwoner met connecties.

## Inkomensvergelijking gemeenten in Noord-Brabant gemeente Waalre [↗](#)



Gemiddeld bruto jaarinkomen voor elke gemeente in Noord-Brabant (gemeente Waalre is rood)

Een van de uitgangspunten is dat de klant het kanaal kiest. En dat is bij veel gemeenten vaak het digitale kanaal.

Omdat dit een laagdrempelig kanaal is, dat niet alleen 24/7 beschikbaar is, maar ook bijdraagt aan de zelfredzaamheid van inwoners. Het geeft inwoners een prettig gevoel als ze zaken zelf plaats- en tijdsafhankelijk kunnen regelen.

Het uitgangspunt in de kanalenstrategie is daarom click-call-face.

Eerst inwoners verleiden om online zelf op zoek te gaan naar de oplossing (co-creatie met de inwoner), vervolgens zorgen dat de bereikbaarheid telefonisch en per mail op orde is en als laatste optie sturen op fysiek contact.

De gemeente Waalre geeft hierin een afwijkend beeld. We zijn geneigd om snel gebruik te maken van het fysieke kanaal. Omdat we dit als persoonlijk en dichtbij ervaren en omdat we van mening zijn dat inwoners dat ook op prijs stellen.

Het externe onderzoek toont aan dat inwoners de toegevoegde waarde die in de organisatie wordt gevoeld, niet zo ervaren. Daarover later meer.

Een van de aandachtspunten bij een kanalenstrategie is de positie van ouderen.

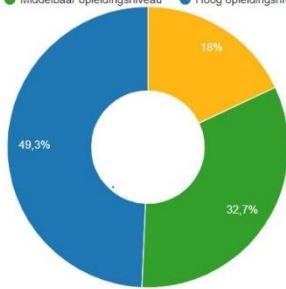
Vaak wordt, overigens ten onrechte, aangenomen dat ouderen niet meekunnen in de digitale transformatie. Dat is de reden dat we spreken van kanaalverleiding. Inwoners worden niet gedwongen om gebruik te maken van het digitale kanaal, maar verleid. "Klant kiest het kanaal" blijft het uitgangspunt.

We zien echter in Waalre een duidelijke afwijking van het landelijke beeld qua opleidingsniveau.

Daarmee zeggen we niet dat we geen rekening hoeven te houden met inwoners die digitaal niet of minder vaardig zijn, maar het is aannemelijk dat dit percentage lager ligt dan in de rest van Nederland

### Opleidingsniveau van de inwoners van 15 tot 75 jaar [↗](#)

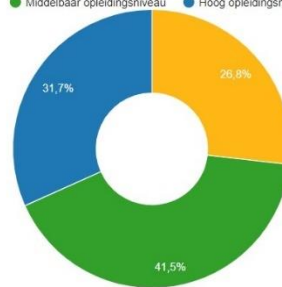
● Laag opleidingsniveau ● Middelbaar opleidingsniveau ● Hoog opleidingsniveau



Opleidingsniveau van de inwoners van 15 tot 75 jaar per 1 oktober 2021 in de gemeente Waalre.

### Opleidingsniveau van de inwoners van 15 tot 75 jaar [↗](#)

● Laag opleidingsniveau ● Middelbaar opleidingsniveau ● Hoog opleidingsniveau



Opleidingsniveau van de inwoners van 15 tot 75 jaar per 1 oktober 2021 in Nederland.

## Ontwikkelingen en trends

### *De ontwikkeling van dienstverlening*

Los van economische of demografische factoren zien we dat de dienstverlening als vakgebied zich aan het ontwikkelen is.

Als gemeente hebben we een 100% marktaandeel. We kunnen vervelend doen aan de telefoon, we kunnen lang doen over een aanvraag en we kunnen zelfs ergens voor gaan liggen zonder duidelijke uitleg. En toch kunnen inwoners zich niet tot een andere gemeente wenden.

Maar we willen graag het verschil maken en een waardevolle bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven in Waalre. Los van de intrinsieke motivatie om te gaan voor een optimale dienstverlening, kan een monopolie ook wegvallen. Bijvoorbeeld door deregulering van de markt, het verschijnen van nieuwe technologie of concurrenten die het anders en/of beter doen. Het is geen gegeven dat onze dienstverlening blijft zoals hij is. Het is dus zaak om relevant te blijven willen we bestaansrecht hebben waarbij relevant niet alleen betrekking heeft op inhoud, maar zeker ook op beleving.

### *Trends*

Niet alleen de wijze waarop inwoners aankijken tegen dienstverlening en hoe hun gedrag en denkpatronen de interactie tussen inwoners en gemeente beïnvloeden zijn van belang. We hebben daarnaast nog te maken met een aantal trends dat impact heeft op deze interactie.

### *Digitalisering*

Er vindt vooral veel innovatie plaats door digitalisering op het gebied van processen. De invoer van gegevens wordt steeds meer geautomatiseerd en inwoners kunnen meer en meer zelf taken digitaal uitvoeren zonder tussenkomst van een collega.

Dankzij computeralgoritmes, deep learning en smart automation kunnen computers routinematige taken automatiseren die voorheen door collega's werden gedaan. Met als grote voordeel dat het niet alleen tijd- en plaats ongebonden is, maar dat er door deze ontwikkeling meer tijd ontstaat voor persoonlijk advies.

Digitaal waar het kan, persoonlijk waar de klant dat wil.

Denk aan het gebruik van chatGPT die helpt bij het schrijven, samenvatten en structureren van tekst. Of het centraliseren van data en de mogelijkheid om ervaringen te personaliseren.

### *Full service*

Zoals in het voorwoord reeds aangegeven, wordt integraliteit steeds belangrijker. Een holistische benadering van een vraag of verzoek waardoor inwoners in 1 keer goed geholpen worden. Niet langs

verschillende loketten op verschillende tijdstippen, maar een totaaloplossing die voorziet in de behoefte van de inwoner. Waarbij collega's worden ondersteund door de juiste data en gebruik kunnen maken van een totaaloverzicht van alle communicatiemomenten, diensten die zijn afgenomen, prioriteiten en voorkeuren (360 graden klantbeeld).

### *War on talent*

Een goede dienstverlening valt of staat met de mensen die het uitvoeren. Naast het product of de dienst die wordt geleverd, is het de glimlach, de oprechte interesse en de wens om inwoners zo veel mogelijk te ontzorgen en te helpen, die het verschil maakt.

Personeel in de dienstverlening is echter schaars. En de veranderende werkzaamheden in de dienstverlening vragen om personeel met de juiste kwaliteiten. Daar waar de zgn. "hard skills" steeds meer worden geautomatiseerd (denk ook aan AI, artificial intelligence) krijgen de "soft skills" een steeds prominere rol.

### *Snel, sneller, snelst*

Nieuwe technologieën hebben de voorbije jaren voor een toegenomen klantbeleving gezorgd. Bijna de hele wereld verkiest dagelijks gemak boven privacy, gelinkt aan het feit dat tijd een schaars goed is. Gebruikersgemak en goede service zijn steeds meer een vanzelfsprekendheid, een hygiënefactor. En daarmee meteen een *dissatisfier* op het moment dat niet aan de verwachtingen wordt voldaan. Het verschil tussen online en offline wordt steeds kleiner omdat we leven in een hybride wereld waarin haast alle offline interacties ook een digitale component hebben. Optimaal gebruikersgemak is in de dienstverlening het nieuwe minimum.

Tijd is het meest schaarse goed van de moderne consument. De komende jaren zal het digitaal gebruiksgemak nog verder evolueren. De inspanningen die inwoners en medewerkers moeten doen om tot een oplossing te komen gaan afnemen door op de achtergrond zaken te automatiseren, digitaliseren en robotiseren. Dit heeft als effect dat de transitie gebeurt zoals de gebruiker dat wil, op het tijdstip dat de gebruiker dat wil, maar zonder enige inspanning.

Al met al komen er genoeg uitdagingen onze kant op en is het zaak dat we daar tijdig op gaan anticiperen. Hoe we dat gaan doen en waar dat toe moet leiden komt verderop in dit document aan de orde.

## **WAARTOE**

Dienstverlening is van ons allemaal, het vraagt om de juiste mindset van de gehele organisatie waarbij niet alleen de inhoud centraal staat, maar ook de beleving.

Te vaak weten organisaties onvoldoende wat hun klanten beweegt. Er worden beloften gedaan die niet of nauwelijks zijn gebaseerd op de werkelijke behoefte van de klant om vervolgens (te) vaak na te laten het bewijs te leveren dat nu eenmaal bij die belofte hoort.

Centraal in deze visie staan beloften aan de inwoners en ondernemingen van Waalre die kenmerkend zijn voor de dienstverlening van de gemeente en de beleving die dat oproept. En bij die beleving hoort een organisatie die er is voor de inwoners op voor hun relevante momenten, met een zekere consistentie en logica, in duidelijke taal én door alle afdelingen vanuit dezelfde visie op dienstverlening.

Onze inwoners hebben immers contact met de Gemeente Waalre, niet met loket A, B of C.



Een totale organisatie bouwen op een fundament van beleving is een niet te onderschatten andere manier van werken.

Zeker bij een organisatie als een gemeente waar van oudsher processen zijn ingericht vanuit organisatieperspectief en waar inhoud, wet- en regelgeving en rigiditeit de boventoon voeren.

Maar het is niet onmogelijk. Een gemeente die weet wat haar inwoners beweegt, die luistert, die oprechte aandacht toont én zich houdt aan de gedane beloften heeft bestaansrecht.

Bovendien is het een fijne plek om te werken.

Het creëren van oprechte klantervaringen doet niet alleen iets met de klantbeleving, het heeft ook een positief effect op de medewerkersbeleving.

Intern (identiteit) = Extern (imago)

## Klanttevredenheid in de overheid

Tevredenheid van inwoners kunnen we meten. Onderzoek toont aan dat het landelijk gemiddelde voor de directe dienstverlening wordt beoordeeld met een 7,34 en de digitale dienstverlening met een 7,21. Voor ondernemers zijn die cijfers een stuk lager, t.w. 6,64 voor de directe dienstverlening en 6,62 voor de digitale dienstverlening. Waarbij het vertrouwen in de landelijke overheid is gedaald van 69% naar 29% en dat van de lokale overheid van 60% naar 37%. (CBS 2022)

### *Gemeente Waalre*

In het najaar van 2023 hebben we een onderzoek gedaan naar o.a. de klanttevredenheid van onze dienstverlening. Daar waar de verwachting op voorhand was dat hier hoog zou worden gescoord, blijkt dit in de praktijk een ander beeld te laten zien.

Inwoners beoordelen de dienstverlening, over het algemeen, met een 6,7 in 2023, daar waar dit in 2020 nog een 6,8 was bij een landelijk gemiddelde van 6,7.

Over de digitale dienstverlening is men positiever; een 7,0, waar dat in 2020 een 6,7 was bij een landelijk gemiddelde van 6,9.

En op de vraag wat vindt u van de communicatie en voorlichting van uw gemeente kwam het cijfer 6,1 waar dat in 2020 nog een 6,6 was bij een landelijk gemiddelde van 6,4.

Nu is het goed om hier niet te snel conclusies uit te trekken. Daarvoor is de vraagstelling te algemeen en de mogelijkheid om verdiepende antwoorden te geven, te beperkt.

Maar we mogen wel concluderen dat de dienstverlening zoals hij nu wordt ingezet door de gemeente Waalre, niet het resultaat geeft dat in verhouding staat met de inspanningen die hierop worden geleverd.

Gelukkig zijn er met inachtneming van de wettelijke en juridische kaders waar we ons uiteraard aan hebben te houden, genoeg knoppen waar we aan kunnen draaien om de klanttevredenheid te vergroten

Dat hoeft niet altijd leuk, groots en meeslepend te zijn. Het zit juist vaak in de kleine dingen. De moeite nemen om iemand echt te begrijpen, oprecht luisteren, de tijd nemen, perspectief bieden, concrete afspraken maken en die ook nakomen enz.

De beloften zijn hiervoor de basis.

## Dienstverlening gemeente Waalre

Even terug naar de vraag waartoe dit allemaal moet leiden.

Wat gaan onze inwoners hiervan merken?

En waar moet een goede dienstverlening dan aan voldoen?

Hieronder een aantal kenmerken van een dienstverlening dat past bij de gemeente Waalre.

### *Gepersonaliseerd*

Niet one-size-fits-all, maar een dienst die is afgestemd op de behoeften, interesses, vaardigheden en situatie van een individueel persoon (of gezin).

Waarbij de dienstverlener zich inzet om de inwoner te begrijpen en een ervaring te creëren die op maat is. Of in ieder geval als zijnde op maat wordt ervaren.

Waarbij te allen tijde de menselijke maat wordt gehanteerd.

### *Gebruikersvriendelijk*

Het mag de inwoner niet of nauwelijks moeite kosten om toegang te krijgen tot de dienst. Geen lastige eisen, geen verzoeken om informatie die niet relevant is, geen frustrerende obstakels.

Een gebruiker moet snel in staat zijn om te vinden wat hij/zij zoekt.

### *Anticiperend*

Anticiperen op de volgende stap van de gebruiker en deze vervolgens proactief aanbieden. Door o.a. meer naadloze, gepersonaliseerde digitale platforms zoals bijvoorbeeld MijnWaalre of Mijnoverheid aan te bieden die inwoners en ondernemers proactief van dienst zijn.

Maar denk ook aan het versturen van een reminder dat een paspoort binnenkort verloopt of dat iemand in aanmerking komt voor een toeslag en/of subsidie. We zien dat onze inwoners dit enorm weten te waarderen.

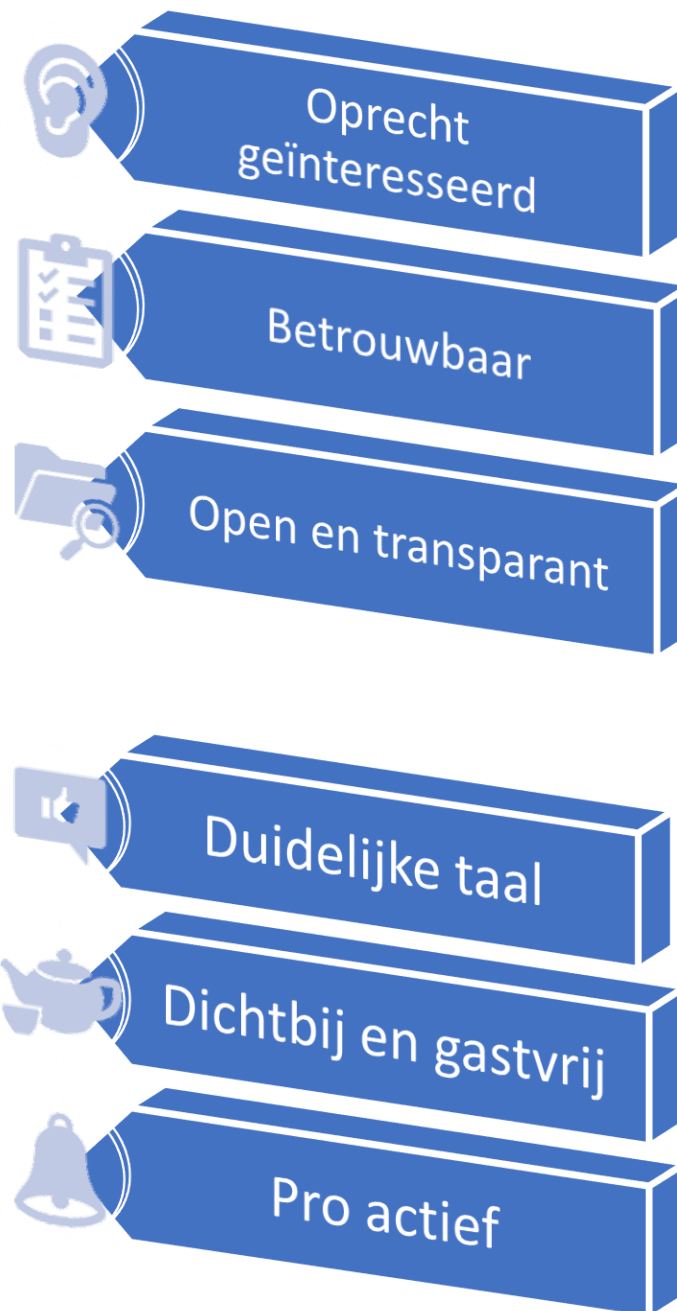
## **Beloften**

Heel concreet doen we een aantal beloften.

Beloften die de kapstok vormen van onze gemeente brede dienstverlening.

Digitalisering speelt hierin een belangrijke rol. We willen een passende dienstverlening leveren vanuit een wendbare organisatie waarbij de behoefte van de inwoner centraal staat. En die behoefte vertaalt zich in een aantal waardedrijvers waarbij digitalisering, automatisering en robotisering vaak de sleutel zijn. Neemt niet weg dat we oog hebben voor inwoners die de digitale transformatie niet of in een lager tempo doorlopen

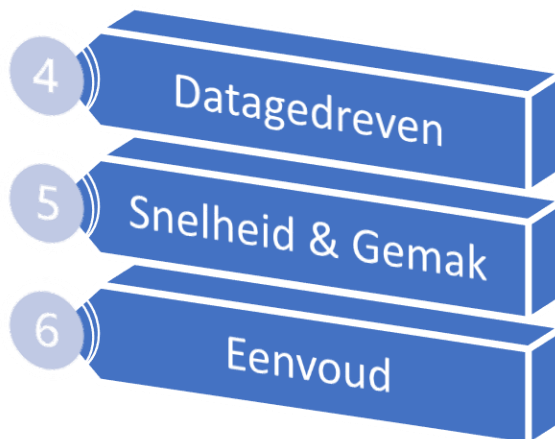
## Beloften



- Dat we oprecht geïnteresseerd zijn. Dat we kijken naar wat wél kan en de vraag/informatie oplossingsgericht benaderen.
- Dat we betrouwbaar zijn, integer omgaan met gegevens en doen wat we beloven!
- Dat we transparant zijn over onze processen, procedures en doorlooptijden, zodat je weet waar je aan toe bent.
- Dat we duidelijk en vooral begrijpelijk communiceren.
- Dat onze dienstverlening voor iedereen toegankelijk is, persoonlijk en gastvrij.
- Dat we proactief zijn, gericht op ontzorgen.

## Uitgangspunten

Om de beloften die we doen ook daadwerkelijk vorm te geven hebben we een aantal randvoorwaarden nodig die ons daarbij gaan helpen. Hieronder de uitgangspunten die daarbij relevant zijn;



- We gaan voor digitale inclusie, waarbij de inwoner het kanaal kiest. We verleiden, maar gaan niet dwingen.
- We luisteren naar onze inwoners, nemen feedback en klachten serieus.
- We zetten in op het digitale kanaal, vervolgens telefonie/mail/chat en als laatste fysiek contact.
- We analyseren onze data om zo optimaal aan te sluiten op het gedrag en de behoeftes van onze inwoners.
- We richten onze processen zo in dat de inwoner snelheid en gemak ervaart en weet waar hij/zij aan toe is.
- We houden het simpel en begrijpelijk voor iedereen.

## WAT

Deze visie op dienstverlening is er vooral op gericht om hetgeen dat wordt beschreven ook daadwerkelijk te vertalen naar de praktijk. Wat gaan we er nu aan doen en wat gaan onze inwoners hiervan merken.

Zoals gezegd is het een compleet andere manier van werken waar we de gehele organisatie voor nodig hebben.

Niks doen is geen optie. De behoefte aan een open en transparante overheid is aanwezig en uit interne metingen op klanttevredenheid blijkt niet dat we het op alle fronten doen zoals we graag zouden willen.

Tel daarbij op de leeftijdsopbouw, (toekomstige) behoeftes van onze inwoners, bezuinigingsopgaven en de externe trends die ook gewoon doorgaan en de noodzaak is evident.

Aan de ene kant is er veel te winnen op het gebied van houding, gedrag, procesinrichting, communicatie, bereikbaarheid, tijdigheid enz.

Aan de andere kant is er een duidelijke afhankelijkheid met ontwikkelingen op het gebied van de digitale transformatie.

Het investeren in een platform waarop al het contact binnen komt, een plek waar een 360 graden klantbeeld ontstaat en data vanuit de verschillende kanalen wordt ontsloten helpt om onze beloften waar te maken. Zo ook een zaakstelsel waarbij steeds duidelijk is waar een aanvraag zich in het proces bevindt of een uitgebreide "mijn-omgeving" waar inwoners zelf kunnen meekijken naar de status van hun aanvraag.

Dit vraagt wel om grotere investeringen en het maken van keuzes.

De groei van het aanbod werk dat op ons afkomt kan niet automatisch parallel blijven lopen met de groei aan personeel. De huidige situatie op de arbeidsmarkt veroorzaakt krapte bij het werven van nieuwe collega's. Daarnaast mag worden verwacht dat er constant wordt nagedacht over hoe het werk zo efficiënt en effectief mogelijk wordt vormgegeven. Gemeenschapsgeld moet immers slim en kostenbewust worden besteed.

Kortom, er is intern nog genoeg te doen, maar de inwoner gaat er pas echt iets van merken als we ook in onze externe communicatie laten zien dat we er zijn op voor hen relevante momenten.

Het ontzorgen vraagt om een datagedreven aanpak. Waarbij we proactief kunnen anticiperen op de levensgebeurtenissen van onze inwoners. Zodat we er ook echt zijn op de momenten dat we het verschil kunnen maken.

Dat doen we door open en transparant te zijn in onze processen, afhandel- en doorlooptijden, door ons te houden aan de afspraken en door tijdig en helder te communiceren met begrijpelijke en relevante content.

Dat er online de meeste winst valt te behalen is aangetoond. Dat is ook de weg die door de gemeenten in Nederland is ingeslagen. Maar denk ook aan een baliemedewerker die de tijd neemt om een inwoner te helpen bij het invullen van digitale formulieren voor subsidies en toeslagen om maar iets te noemen.

Een dienstverlenende organisatie word je door continu de verwachtingen van je inwoners te overtreffen. Er is een bepaalde standaard, een basis dienstverlening die inwoners van ons mogen verwachten. Zie dat als een hygiëne factor. Dat zijn zaken die gewoon geregeld moeten worden zoals water uit de kraan komt. Middels deze visie geven we aan wat inwoners van ons mogen verwachten.

## HOE

Het optimaliseren van de dienstverlening is niet nieuw voor gemeente Waalre.

Er is al veel over geschreven en er zijn diverse initiatieven geweest die succesvol waren. Waar het aan lijkt te ontbreken is de samenhang en focus.

Laat de beloften die we in dit document hebben beschreven leidend zijn. Laat het een kapstok zijn waar we de veelheid aan beleidsstukken en initiatieven aan kunnen ophangen, aan kunnen toetsen. Dienstverlening, diversiteit, participatie, communicatie en digitalisering hebben allemaal hetzelfde doel; zorgen dat hetgeen we doen als gemeente, naadloos aansluit op de behoeften van de inwoners en ondernemingen. Waarbij we ons uiteraard te houden hebben aan de wettelijke kaders. Waar we ons positief in onderscheiden is de wijze waarop we dit doen.

### Beloften toepassen

Zoals gezegd staat de gemeente Waalre voor een grote opgave en moeten er keuzes worden gemaakt. Grote investeringen op het gebied van dienstverlening liggen niet voor de hand en hebben op dit moment ook geen prioriteit gezien de financiële positie van de gemeente. Dat neemt niet weg dat de beloften genoeg aanknopingspunten geven om binnen ieder team kritisch te kijken naar mogelijkheden die kunnen bijdragen aan hetgeen we in deze visie uitspreken.

In de bijlage staat een aantal aanbevelingen dat ons op weg kan helpen.

Deze zijn het gevolg van deskresearch, intern kwantitatief en kwalitatief onderzoek en de burgerpeiling onder inwoners van Waalre.

We moeten het ook niet ingewikkelder maken dan het is.

Via welke voorkeursroute aanvragen binnen dienen te komen zodat er overzicht is, kun je met elkaar afspreken.

Het vastleggen van (risicovolle) processen is iets waar we morgen mee kunnen starten. Dat kan 1 proces per maand zijn, of 1 proces per collega, maar wanneer we dat allemaal op dezelfde manier doen in hetzelfde systeem, ontstaat er vanzelf een solide basis waar we op terug kunnen vallen als er een collega uitvalt of besluit de organisatie te verlaten.

Kijk naar websites van andere gemeenten en maak gebruik van de goede voorbeelden. Vraag hulp waar het ingewikkeld wordt. Maak de klantfeedbackloop rond met het Contact Center. Wat zijn de meeste gestelde vragen? Kunnen we iets doen met de content op de website om vragen te voorkomen?

Kijk samen met team communicatie naar Duidelijke taal op B1-niveau, naar brieven die de deur uitgaan en vragen oproepen, enzovoorts.

Dit vraagt om even afstand te nemen, de visie erbij te pakken en per team te kijken hoe je kan bijdragen aan de beloften. Leuk om te doen en goed te regelen in het tempo dat past bij de situatie waar de gemeente zich in bevindt.

Laten we onze gedrevenheid en verregaande inzet combineren met het vieren van onze successen, met het laten zien waarom we trots zijn op onze dienstverlening.

We koesteren de eigenheid van onze gemeente en maken gebruik van de enorme betrokkenheid van onze inwoners.

Maar we gaan het vooral samen doen. Mét onze inwoners en ondernemingen.

## Bijlage aanbevelingen

### *Kanalenstrategie*

Werk een kanalenstrategie uit. Communicatie met inwoners gaat langs veel verschillende kanalen die ieder een andere manier van vastlegging kennen. Inwoners kunnen whatsapp gebruiken, mailen, bellen, langskomen en collega's aanspreken bij de supermarkt. De ene collega staat 24/7 open voor contact, de andere alleen onder kantoortijden. Klant kiest het kanaal, maar maak de transitie van face-call-click naar click-call-face. Dan borg je de uniformiteit, kan de vastlegging worden verbeterd (online is meteen geregistreerd) en kan er een kostenbesparing worden gerealiseerd.

### *Inzicht en overzicht*

Zet in op het verkrijgen van inzicht en overzicht. De intrinsieke motivatie is groot, evenals de wens om de inwoner snel te helpen. Zodra er een vraag of verzoek komt gaan collega's lopen vanuit hun eigen perspectief. Probleem-oplossen, probleem-oplossen. Het lerend vermogen wordt op deze manier onvoldoende benut. Schiet niet meteen in de actiemodus, maar even kijken naar wat er ligt, wat is de oorzaak, wie zijn hier allemaal bij betrokken. Als we het oplossen, is dan ook de oorzaak weggenomen? Minder vanuit de eigen koker naar de situatie kijken, maar tijd nemen om de opgave integraal te benaderen én te evalueren. Maak de PDCA cyclus rond. Om dit goed vorm te geven is inzicht en overzicht noodzakelijk (data).

### *Digitale transformatie*

Automatiseer, digitaliseer of robotiseer de Happy Flow. De inzet van persoonlijk contact in de gehele dienstverlening is niet alleen kostbaar, maar ook niet haalbaar op langere termijn gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Het werven én behouden van deskundig personeel wordt steeds lastiger. Maak een onderscheid tussen complexe en niet of minder complexe vraagstukken. Als je 80% van de vragen/verzoeken kunt afhandelen zonder of met beperkte inzet van collega's, dan blijft er genoeg tijd over om oprechte aandacht te geven en interesse te tonen in de complexe vraagstukken. Daarbij hoeft het wiel niet zelf uitgevonden te worden. Leveranciers (b.v. Centric) leveren SAAS oplossingen die op licentiebasis in gebruik kunnen worden genomen. Daar waar de aantallen hoog zijn, kan dit interessant zijn. Grotere gemeenten werken samen volgens het Common Ground principe, waarbij er gratis gebruik gemaakt kan worden van alles dat al modulair is gebouwd. Samenwerkingsverbanden kunnen helpen om de kosten en ervaringen te delen.

### *Website*

Optimaliseer de website. Zorg dat de website duidelijk en overzichtelijk is zodat inwoners worden gestimuleerd om antwoorden zelf te vinden of aanvragen zelf af te handelen. Zet in op de co-creatie met de inwoners. Bouw een feedbackloop in met het GCC. Meet waar de meeste vragen over komen. Als er vragen komen omdat het antwoord slecht te vinden is of niet duidelijk genoeg wordt gecommuniceerd, pas dit dan aan op de website.

## Processen

Leg processen vast. Als gemeente krijg je dezelfde taken als grote gemeenten die in de uitvoering het veelvoudige hebben aan werknemers. Waalre kenmerkt zich door 1-pitters die veel kennis bezitten en zelfstandig hun werk kunnen uitvoeren doordat ze vaak over meerdere schakels in een keten gaan. Dat is een kwetsbaar systeem. Het opleiden van vervanging wordt ingewikkeld en tijdrovend. Bovendien kan er sprake zijn van willekeur als processen niet duidelijk zijn beschreven. Vanuit het perspectief van de klant, de inwoner, is het van belang dat op voorhand duidelijk is wat de inwoner van de dienstverlening mag verwachten. Wat is de procedure, wat zijn de tijdslijnen en hoe word ik daarover geïnformeerd. Zo voorkom je ook herhaalverkeer bij het GCC.

## Afstand

Neem afstand en maak ruimte. In de waan van de dag is er onvoldoende ruimte om te reflecteren op hoe het nu gaat en wordt er te weinig nagedacht over wat er allemaal op de gemeente af gaat komen. Op managementniveau is hier al wel een begin mee gemaakt, maar goed om dit breder te trekken. Dat is ook opgenomen in het plan van de organisatieontwikkeling, waarbij collega's (meer) ruimte krijgen voor reflectie, ontwikkeling, scholing, etc.: het zogenaamde 80/20 voornemen. Voorkom wel dat het beeld ontstaat dat als iemand zijn of haar vinger opsteekt, ze er ook meteen van zijn. Dat zou kunnen afschrikken. Onderwerpen als data gedreven werken en innovatie staan nog niet echt op de agenda. Bedenk met elkaar wat er nu in gang moet worden gezet om over 5 of 10 jaar nog dezelfde standaard van dienstverlening te kunnen leveren aan de inwoners. Data zorgt dan voor het objectieve gesprek.

## Investeer in IV-oplossingen

Dienstverlening en digitalisering kunnen niet meer los van elkaar worden gezien. Ontwikkelingen op dienstverlening vragen daarom ook iets aan de kant van de Informatie voorziening (IV), vaak in de vorm van automatisering, digitalisering en robotisering. Dat kan d.m.v. investeringen in digitale platforms, SAAS oplossingen en apps, waarbij het van belang is om goed naar de verhouding volume versus investering. Gezien de omvang van de gemeente Waalre ligt het meer voor de hand om te kijken naar de beschikbare e-diensten van bestaande leveranciers en aan te sluiten bij initiatieven van bijvoorbeeld Common Ground, waarbij gemeenten gebruik kunnen maken van digitale bouwstenen die reeds zijn ontwikkeld. Maar ook de mogelijkheden van "Mijnoverheid" of een eigen mijn omgeving zijn interessant om te onderzoeken.

## Tot slot;

*Begin klein en hou het simpel zodat het een onderdeel wordt van de dagdagelijkse werkzaamheden en niet voelt als weer een project.*

*Maak het onderdeel van de jaarplannen, bouw een toetsmoment in wanneer er nieuwe projecten of ideeën komen. Kijk per team wat er anders kan. Heb aandacht voor de competenties die bij het juiste gedrag horen én blijf luisteren naar de inwoners.*

*Want we kunnen nog zo overtuigd zijn van het niveau van onze dienstverlening, het is altijd aan de inwoners om daar het laatste woord in te hebben.*

*Dat doen we als bestuur, als management, als team, maar ook als iedere individuele collega.*

*We helpen elkaar daar waar mogelijk en hebben er begrip voor als dit tijd vraagt. Zolang maar duidelijk is dat we allemaal dezelfde kant op bewegen.*