

Visie op de Doorontwikkeling van de Digitale Dienstverlening

“Digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig.”

Managementsamenvatting

Aanleiding

De concrete aanleiding voor de vorming van de voorliggende visie is het onderzoek door de Rekenkamercommissie eind 2013/begin 2014. Zij heeft geconcludeerd dat de ontwikkeling van de (digitale) dienstverlening in grote mate effectief en efficiënt gebeurt. De Rekenkamercommissie geeft in het rapport drie aanbevelingen op de volgende gebieden:

1. Betrek de buitenwereld bij het verbeteren van de digitale dienstverlening;
2. Formuleer de doelen voor (de verbetering van) digitale dienstverlening concreter in de vorm van SMART-doelen dan tot nu toe gedaan is;
3. Behoud de manier waarop de verbetering van de digitale dienstverlening momenteel is georganiseerd. Hiermee wordt het E-powertraject bedoeld.

Naar aanleiding van het rapport is besloten een visie op de doorontwikkeling van de dienstverlening voor de komende jaren te ontwikkelen. Deze visie heeft als functie de (effectieve) koers die de organisatie vaart opnieuw aan te scherpen en daarbij vooral bewust af te stemmen op de actuele ontwikkelingen en de aanbevelingen van de Rekenkamer.

Doorontwikkeling komende jaren

Het visiedocument is gebaseerd op:

- De informatie die wij hebben vergaard langs de bouwstenen: landelijke ontwikkelingen, (interne) ICT-ontwikkelingen, huidige dienstverlening en behoeften van inwoners en bedrijven.
- Fase 4 van het landelijke Antwoord©-concept dat gemeenten aanhouden voor de ontwikkeling van de dienstverlening (de gemeente bevindt zich momenteel in fase 3);
- Landelijk project 'Massaal Digitaal' i.o.v. het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Economische Zaken, waar de gemeente aan deelneemt.

Gezamenlijk hebben zij geleid tot de volgende uitgangspunten waarlangs de dienstverlening de komende jaren ontwikkeld wordt:

- Continue verbetering van de dienstverlening met behulp van inwoners en bedrijven door middel van iteratief werken. Verbetering richt zich op afstemmen informatie, vereenvoudigen van regelgeving, bestaande processen innoveren, etc.
- Meetbaar en daardoor stuurbaar maken van de (digitale) dienstverlening met behulp van 'kritieke prestatie indicatoren' (kpi's). Relevante kpi's worden in het kader van transparantie inzichtelijk gemaakt voor inwoners, bedrijven en raad.
- Het klantcontactcentrum en de digitale informatievoorziening als *de ingang* voor inwoners en bedrijven, met daarachter verdergaande samenwerkingen tussen het klantcontactcentrum, vakafdelingen en ketenpartners. Overstappen tussen dienstverleningskanalen, totaalbeeld van de klantvraag, op elkaar afstemmen van (interne) processen en sturen op servicenormen stellen dit in staat.
- (Status)informatie wordt (waar mogelijk proactief) inzichtelijk gemaakt voor inwoners, bedrijven en derden. Uiteraard wordt hierbij voldaan aan wet- en regelgeving en wordt scherp gelet op privacy en betrouwbaarheid.

- Digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig. Het staat buiten kijf dat de gemeente mensen die ons niet *kunnen* vinden via het digitale kanaal altijd zal blijven bedienen. Verdere digitalisering blijft doorgaan, waar mogelijk en effectief. Naast de digitalisering wordt het click-call-face principe kritischer benaderd. Deze kritische houding baseert zich op de verschillende rollen die inwoners en bedrijven verwachten van de gemeente (snelle dienstverlener of persoonlijke partner).
- Gebruiksvriendelijkheid en wegnemen van barrières komen in samenwerking met inwoners en bedrijven centraal te staan in het verder effectueren van het click- kanaal.
- Proactief promoten van de gemeentelijke voorkeurskanalen. Grotendeels offensief communiceren via alle kanalen over de voordelen van het click-kanaal.
- Verdere flexibilisering en personalisering van de kanalen wordt intensief onderzocht en waar mogelijk ingezet. Denk aan respectievelijk afhaalpunten/bezorgingsdiensten en toepassingen waarmee gemakkelijk berichten, afbeeldingen en filmpjes ter dienstverlening aangeboden kunnen worden. Deze sluiten aan op de specifieke situatie van inwoners en bedrijven

Bovenstaande uitgangspunten verzekeren een goed samenspel tussen technische ontwikkelingen en aansluiting op klantverwachtingen en klantervaringen. Hierdoor blijft de dienstverlening op verzorgde wijze meegaan met de ontwikkelingen, terwijl het tegelijkertijd klaar is voor de onvoorspelbaarheid van de toekomst.

Inhoud

Inleiding	5
Leeswijzer	6
1 Waar staan we nu met de (digitale) dienstverlening?	7
1.1 Korte terugblik.....	7
1.2 Huidige situatie.....	7
1.3 Ontwikkelingen langs de lijn van het Antwoord©-concept	8
1.4 Bestuurlijke context.....	9
2 Ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening.....	10
2.1 Personalisering en flexibilisering.....	10
2.2 Informatie-gedreven	10
2.3 Informatieverwerking is sterk veranderd.....	10
2.4 Massaal digitaal	11
3 Uitgangspunten van de doorontwikkeling van de dienstverlening	12
3.1 Continue verbetering van de dienstverlening	12
3.1.1 Iteratief werken	13
3.1.2 Eerst automatiseren, dan optimaliseren.....	13
3.2 Meetbaar & stuurbaar.....	14
3.2.1 Dashboards.....	14
3.2.2 Op transparante wijze de dienstverlening verbeteren	14
3.3 Eén ingang voor inwoners en bedrijven.....	14
3.3.1 Kcc voert regie, maar de gehele organisatie zet in op dienstverlening	15
3.3.2 Hoe wordt één servicegerichte ingang voor inwoners en bedrijven gerealiseerd?.....	16
3.3.3 Meer externe samenwerking	16
3.4 Informatiesamenleving	16
3.4.1 Klantvraag.....	16
3.4.2 Statusinformatie.....	17
3.4.3 Informatie delen.....	17
3.4.4 Apparaten	18
3.5 Digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig	18
3.5.1 Digitalisering	18
3.5.2 Rekening houden met rollen van de gemeente	18
3.5.3 Persoonlijk contact	19
3.5.4 Zelfredzaamheid.....	19

3.6	Proactieve kanaalverleiding	19
3.6.1	Gebruiksvriendelijkheid.....	19
3.6.2	Call-kanaal	20
3.6.3	Videochats	20
3.6.4	Multimediale en cross-mediale dienstverlening	21
3.6.5	Flexibilisering van dienstverlening	21
3.7	Keuzes in toekomstige doorontwikkelingen	21
4	Tot slot.....	24
5	Bijlagen	25
5.1	Bijlage I: Opzet project visie op digitale dienstverlening	25
5.2	Bijlage II: Kwadrant van verschillende klanttypen en kanaalkeuze in de gemeente	27



Inleiding

De huidige wereld verandert continu en beweegt zich onvoorspelbaar. Er is sprake van vergaande digitalisering van de samenleving, snelle maatschappelijke en economische veranderingen, maar ook versplintering van doelgroepen en ontstane tegenbewegingen als antwoord op de vele ontwikkelingen. Het is op voorhand zeer lastig in te schatten welke ontwikkelingen en trends van blijvende aard zijn, waar zij uiteindelijk toe leiden en welke onderwerpen slechts een hype blijken.

In overheidsland stond de laatste jaren landelijk digitalisering centraal. In 2007 heeft de commissie Wallage/Postma een rapport opgesteld waarin werd aangegeven hoe de overheid de elektronische infrastructuur het beste kon ontwikkelen en invoeren. Het nationaal uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid (I)-NUP) heeft hierbij 19 bouwstenen geformuleerd die als basis dienen voor de realisatie van de e-overheid. In 2013 pleit Minister Plasterk met zijn visiebrief 'Digitale Overheid 2017' voor vaart in de digitalisering en optimaal gebruik van gegevens door de overheid. Met het motto 'digitaal waar kan, persoonlijk waar nodig' geeft de minister ruimte voor het brede takenpakket van de overheid en verwachtingen van inwoners en bedrijven.

Het takenpakket van en de eisen aan de gemeentelijke dienstverlening zullen de komende jaren omvangrijker en complexer worden, door bijvoorbeeld de decentralisaties die inmiddels hebben plaatsgevonden. Hier zijn gevoelige vraagstukken uit voortgekomen waar de dienstverlening op afgestemd dient te zijn. Anderzijds heeft de groei die de gemeente Pijnacker-Nootdorp laatste jaren heeft doorgemaakt, ook geleid tot nieuwe kansen en kaders. Door deze ontwikkelingen ontstond de behoefte om opnieuw een blik te werpen op de verdere inrichting en aanpak van de dienstverlening de komende jaren.

De concrete aanleiding voor de vorming van de voorliggende visie is het onderzoek door de Rekenkamercommissie eind 2013/begin 2014. De Rekenkamercommissie heeft onderzocht hoe de ontwikkeling van de dienstverlening van de gemeente Pijnacker-Nootdorp verloopt. Zij heeft geconcludeerd dat dit in grote mate effectief en efficiënt gebeurt. Daarbij zijn enkele aanbevelingen gedaan die de organisatie graag een plek geeft in de verdere ontwikkeling van de dienstverlening de komende jaren.

De aanbeveling van de Rekenkamercommissie om inwoners en bedrijven meer te betrekken bij de ontwikkeling van de dienstverlening, heeft een groot aandeel gehad in de ontwikkeling van de visie. Wij zijn het gesprek aangegaan met inwoners en bedrijven en hebben de uitkomsten hiervan getoetst aan landelijke onderzoeken naar inwonersbehoeften. Ook is in deze visie opgenomen hoe wij de komende jaren op pragmatische en consequente wijze inwoners en bedrijven blijven betrekken.

Deze visie heeft als functie de (effectieve) koers die de organisatie vaart opnieuw aan te scherpen en daarbij vooral bewust af te stemmen op de actuele ontwikkelingen. Voor deze herijking van de visie zijn ontwikkelingen op het gebied van landelijke algemene trends, dienstverlening (van overheden) en lopende interne activiteiten in kaart gebracht.¹ Voorliggende visie biedt diverse handvatten om als organisatie klaar te zijn voor de onvoorspelbaarheid van de toekomst.

¹ In bijlage I is de inrichting van het project 'Visie Digitale Dienstverlening' te vinden, die heeft geleid tot de voorliggende visie.

Leeswijzer

Dit visiedocument begint met een korte terugblik en een schets van waar de (digitale) dienstverlening zich momenteel bevindt. Hoofdstuk 2 beschrijft de belangrijkste landelijke ontwikkelingen naar de toekomst op het gebied van dienstverlening. In hoofdstuk 3 volgt de daadwerkelijke visie op wat er nodig is om de dienstverlening in gemeente Pijnacker-Nootdorp door te blijven ontwikkelen en daarmee af te stemmen op actuele ontwikkelingen. Hoofdstuk 4 vormt het slotwoord en in hoofdstuk 5 zijn de bijlagen te vinden.

1 Waar staan we nu met de (digitale) dienstverlening?

1.1 Korte terugblik

Sinds 2005 besteedt de gemeente Pijnacker-Nootdorp intensief aandacht aan de opbouw van een klantgerichte organisatie, die streeft naar excellente dienstverlening². We geven daar invulling aan met een Klantcontactcentrum. Dit KCC biedt haar diensten aan via drie kanalen: click-call-face³. In 2008 is in Pijnacker-Nootdorp gestart met het opstellen van een ICT-uitvoeringsprogramma en het dienstverleningsconcept. Deze zijn gestoeld op het landelijke Antwoord©-concept dat voor de e-dienstverlening is vertaald naar het nationaal uitvoeringsprogramma (I-NUP). Dit heeft in 2009 geresulteerd in het E-powerprogramma van de gemeente, waarbij de focus lag op de realisatie van het KCC dat in 2015 80% van de vragen aan de overheid kan beantwoorden.

In 2012 heeft de regiegroep E-power de ambitie voor de dienstverlening herijkt. De visie om te streven naar een klantgerichte organisatie, die excellente dienstverlening levert, is blijven staan. Wel is meer tijd uitgetrokken om de visie te realiseren (KCC kan 80% van de vragen beantwoorden in 2020 met primair gebruik van het digitale kanaal).

Temporiseren past bij de economische tegenslag en het doet recht aan de behoefte om de gedane investeringen in te bedden in de organisatie. De kwaliteit blijft op niveau, we consolideren het huidige niveau van dienstverlening als het gaat om klanttevredenheid. Hierbij vindt de doorontwikkeling van de dienstverlening in lijn plaats. Investeringen worden zoveel mogelijk geëffectueerd en er worden kostenneutraal nieuwe investeringen gedaan. De aangehouden strategie is te vatten als 'Smart Follower'. ICT-systemen moeten zichzelf in de markt of bij andere gemeenten daadwerkelijk bewezen hebben voor wij ermee aan de slag gaan.

1.2 Huidige situatie

De ontwikkeling van de dienstverlening in onze gemeente is eind 2013/begin 2014 onderzocht door de Rekenkamercommissie. De commissie concludeert o.a. dat de gemeente:

- in sterke mate de landelijke richtlijnen en ontwikkelingen volgt conform het I-NUP;
- nadrukkelijk en efficiënt op de ontwikkeling van de dienstverlening stuurt;
- de doelstellingen binnen het beschikbaar gestelde budget haalt (met temporisering op onderdelen).

Deze zogenaamde volwassenheid van onze digitale dienstverlening komt in overige onderzoeken ook als ruim voldoende naar voren⁴. Inwoners en ondernemers zijn over het algemeen tevreden over de (digitale) dienstverlening, zo blijkt uit het rekenkameronderzoek, maar houden oog voor verbetermogelijkheden. Ditzelfde patroon zien we terug in andere onderzoeken naar klanttevredenheid⁵.

² In bijlage II is een tijdlijn opgenomen om een beeld te schetsen van welke plek deze opbouw heeft binnen algemene technologische ontwikkelingen

³ Voorkeursvolgorde: digitaal kanaal-telefoon-balie (of ook spreekkamer, huisbezoek).

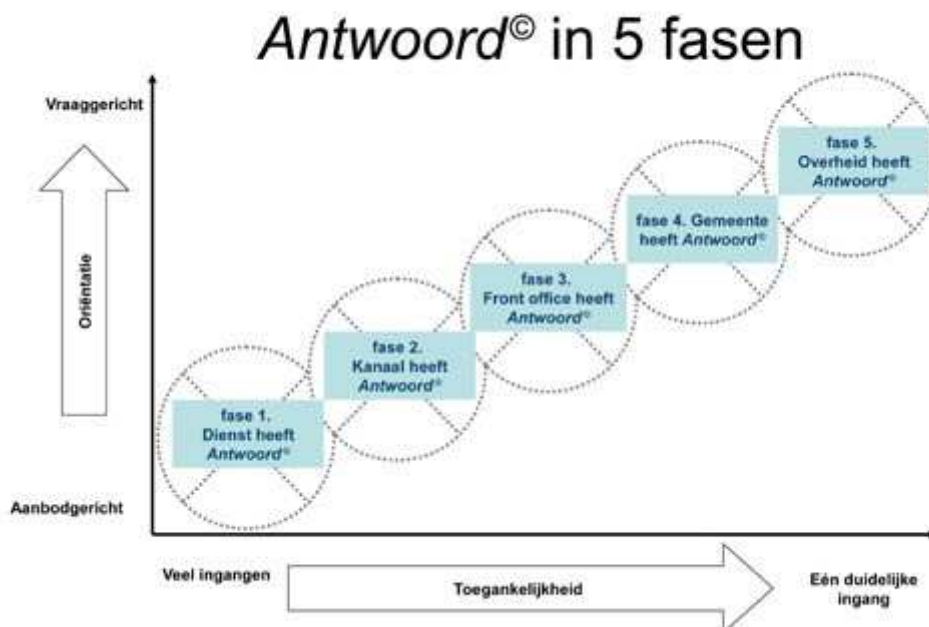
⁴ In een EY-Benchmark (2015) staat gemeente Pijnacker-Nootdorp op plek 12 van 100. In een recent onderzoek van Deloitte (2015) i.o.v. de Ministeries van BZK en EZ behaalt de gemeente een respectabele 27^e plek tussen 403 gemeenten.

⁵ GfK-onderzoek onder inwoners i.o.v. Massaal Digitaal (2014), Continu Benchmark Publiekszaken (2014) en eigen gehouden diepte-onderzoek (2015) i.h.k.v. de visievorming.

Als gemeente is het gelukt om een digitale basisinfrastructuur neer te zetten. We gebruiken deze infrastructuur om gegevens met elkaar uit te wisselen en onze dienstverlening aan burgers en bedrijven digitaal, betrouwbaar en veilig aan te bieden. Inwoners en bedrijven profiteren hiervan in de vorm van tijdwinst, meer gemak, besparingen, minder administratieve lasten, prettig contact met de gemeente, eenvoudig zaken kunnen doen (24x7) en een veilige omgang met gegevens op een transparante wijze.

1.3 Ontwikkelingen langs de lijn van het Antwoord©-concept

De gemeentelijke dienstverlening bevindt zich momenteel grotendeels in Fase 3 van 5 van het landelijke Antwoord©-concept en is eraan toe om door te ontwikkelen naar fase 4. In de afbeelding hieronder zijn de vijf fasen uitgebeeld.



De inwoner komt momenteel aan de hand van zijn specifieke situatie of vraag binnen bij het klantcontactcentrum (kcc). Het streven per kanaal van de gemeente is: de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het gegeven antwoord is juist en volledig. Het kcc neemt (nog) niet de regie op het contact met de inwoner: complexere vragen worden doorgezet naar de backoffice en zijn dan uit het vizier van het kcc. Doorontwikkelen naar fase 4 betekent dat de basis die in fase 3 is neergezet beter gebruikt en meer op elkaar afgestemd wordt. Zoals 'Gemeente heeft Antwoord' al suggereert, is in fase 4 organisatiebrede dienstverlening het doel. De punten hieronder staan centraal in fase 4 van het Antwoord©-concept.

- Het perspectief van de verbeteringen verschuift van de organisatie naar de inwoners en bedrijven. Continue verbetering van de dienstverlening wordt vanzelfsprekend. Waar nodig en mogelijk worden processen gewijzigd, regelgeving versoepeld en keuzes gemaakt in het gebruik van de dienstverleningskanalen ten gunste van inwoners en bedrijven.

- De dienstverlening volgens fase 4 komt dichterbij de inwoners en bedrijven te staan, betreft de inwoners en bedrijven bij de verbeteringen en probeert waar mogelijk proactief te handelen.
- De gemeente experimenteert met haar dienstverleningskanalen en stuurt nadrukkelijk op een goede uitvoering van de servicenormen.
- De interne prestaties in fase 4 van het Antwoord©-model betekenen meer service en meer kwaliteit van dienstverlening tegen lagere kosten.
- Er wordt gewerkt aan een basis om steeds verdergaande samenwerkingen met ketenpartners te ondersteunen.

1.4 Bestuurlijke context

De contourennota 2012-2016 agendeert de volgende ontwikkelrichting voor de organisatie:

“Vanuit een integraal perspectief worden werkprocessen en organisatie zoveel mogelijk afgestemd op klantvragen. (...) De doorontwikkeling van het kcc betekent dat meer werkzaamheden van vakafdelingen verschuiven naar publiekszaken. Om het kcc volledig als voorportaal van de gemeente te laten functioneren, zullen huidige en toekomstige taken en formatie beter op elkaar moeten worden afgestemd”.

Doorontwikkelen naar fase 4 is in de context van de contourennota 2012-2016 één van de laatste fases van de organisatorische afstemming op de klantvraag. Dit betekent: vanuit de organisatie veranderen en beter afstemmen met als doel de inwoners en bedrijven nog beter te bedienen. Fase 4 van het Antwoord©-concept sluit ook aan op de aspecten van excellente dienstverlening die genoemd worden in het Hoofdlijnenakkoord 2014-2018:

- “logisch (...) dat de gemeentelijke organisatie snel en adequaat reageert op verzoeken van bewoners en ondernemers.”
- “De gemeente wil meer dan voorheen zo met inwoners omgaan dat ze zich gehoord voelen. Dat ‘omdenken’ geldt dus ook voor de gemeente zelf: aanpassen van eigen werkprocessen, creativiteit en maatwerk bij het toewijzen van hulp.”
- “Het is niet aan de gemeente om te vertellen hoe zaken worden opgelost, maar om aan bewoners en organisaties te vragen wat zij van elkaar nodig hebben en elkaar kunnen bieden om zaken op te lossen. De gemeente is vooral dienstbaar en flexibel in de ondersteuning van dat samenspel.”
- “De gemeente nodigt uit, faciliteert en neemt waar mogelijk belemmerende regelgeving weg.”
- “Belangrijk is hoe de gemeente omgaat met ‘de instanties’, de professionele organisaties (...) waar onze inwoners zo binnen kunnen lopen zijn de komende jaren belangrijk.”

2 Ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening

De samenleving verandert in een hoog tempo. Er is sprake van verschillende trends en ontwikkelingen die direct of indirect van invloed zijn op de dienstverlening zoals de gemeente Pijnacker-Nootdorp die aanbiedt. Veelal spelen commerciële partijen handig in op ontwikkelingen, waardoor de verwachtingen van inwoners en bedrijven ten aanzien van de gemeente veranderen. Dit hoofdstuk beschrijft de meest relevante trends die van invloed zijn op de dienstverlening.

2.1 Personalisering en flexibilisering

De moderne wereld vergt veel aanpassingsvermogen van mensen, bedrijven en (overheids)organisaties, maar biedt daarbij vaak nieuwe oplossingen en mogelijkheden. Zo zien we door technologische ontwikkelingen en innovatieve partijen steeds meer personalisering en flexibilisering van diensten en communicatie. Hiermee schikt de wereld zich juist steeds meer naar de wensen van mens en bedrijf.

Er is een groeiende bediening van de behoefte aan eenvoud, snelheid en gemak. Voorbeelden hiervan zijn de 24-uurseconomie, de mogelijkheid om persoonlijk ingerichte producten en diensten af te nemen, maar ook de vergaande participatie van gebruikers om bij te dragen aan een eindproduct. Inwoners en bedrijven raken eraan gewend om steeds centraler te komen staan, waarbij goede aansluiting op de behoeften leidend is.

2.2 Informatie-gedreven

Er is wereldwijd, maar ook landelijk, steeds meer sprake van een 'informatie-gedreven maatschappij'. Minister Plasterk verwijst daar op heldere wijze naar in zijn visiebrief uit 2013:

“De samenleving heeft zich de laatste jaren ontwikkeld van een e-samenleving, waarin de nadruk lag op technologische mogelijkheden, naar een informatiesamenleving waarin informatiestromen van steeds groter belang zijn. Hierbij past een transparante overheid die de digitale mogelijkheden inzet voor betere dienstverlening en gegevensuitwisseling, en een overheid die burgers centraal stelt in de informatiestromen.”

2.3 Informatieverwerking is sterk veranderd

De manier waarop mensen informatie tot zich nemen is tevens sterk veranderd. Mensen zijn veel minder gericht op het lezen van teksten, maar verwerken informatie multimediaal via foto's, filmpjes en geluiden. Informatie wordt vaker verpakt in aantrekkelijke vormen en is sterk afgestemd op de korte bereidheid van gebruikers om aandacht te besteden aan o.a. dienstverleners.

Een ontwikkeling die hiermee samenvalt is het gebruik van laptops, tablets en telefoons. Deze apparaten worden veelal naast elkaar, of afwisselend gebruikt. Vertaald naar dienstverlening betekent dit bijvoorbeeld dat men met de laptop of tablet een afspraak maakt, maar graag via de telefoon de bevestiging nog eens naleest.

Tegelijkertijd is niet iedere gebruiker geneigd en in staat om mee te gaan met deze veranderingen. Al deze extra mogelijkheden kunnen ook tot extra verwarring en uitsluiting van doelgroepen leiden. Overheden bedienen zeer verschillende doelgroepen en moeten zich dus bewust zijn van dit effect en hier steeds weer op inspelen.

2.4 Massaal digitaal

In 2014 is de gemeente een samenwerking aangegaan met het landelijke project Massaal Digitaal. Massaal Digitaal is één van de 'Doorbraakprojecten met ICT' die benoemd staan in het regeerakkoord en wordt uitgevoerd in opdracht van de ministeries van Economische Zaken en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Doel van het project is het gebruik van bestaande digitale diensten bij overheden te vergroten door deze effectiever in te zetten. Met Massaal Digitaal is onderzocht waarom inwoners en bedrijven de digitale diensten van de overheid niet vinden. De barrières zijn te herleiden naar de volgende vier factoren die elkaar onderling sterk beïnvloeden: weten, kunnen, willen en moeten.

Inwoners en bedrijven weten vaak niet dat de digitale mogelijkheden bestaan. Vervolgens moeten zij in staat zijn om de aanvragen digitaal te kunnen doen. Een zeer belangrijke factor is 'willen'. Inwoners en bedrijven zijn vaak tevreden over de traditionele kanalen, waardoor zij hier automatisch op terugvallen. 'Moeten' is een omstreden factor in overheidsland. Inwoners en bedrijven zijn veelal 'verplicht' klant en daarom zijn velen van mening dat de overheid geen kanalen mag dicteren.

Inmiddels zijn vanuit het project wel verschillende oplossingen geboden met betrekking tot het 'weten, kunnen en willen'. Deze komen in voorliggende visie op verschillende momenten aan bod.

3 Uitgangspunten van de doorontwikkeling van de dienstverlening

In de voorgaande hoofdstukken is duidelijk gemaakt welke ontwikkeling de digitale dienstverlening van de gemeente Pijnacker-Nootdorp doorgemaakt heeft en welke ontwikkelingen van invloed zijn op de komende jaren. In de volgende paragrafen wordt de visie op de doorontwikkeling van de digitale dienstverlening gepresenteerd.

De doorontwikkeling vormt een verdere uitbouw van de klantgerichte organisatie die tot nu toe is gerealiseerd en is gebaseerd op doorontwikkelen naar fase 4 van het Antwoord-concept. De kern van de visie wordt gevormd door de onderstaande uitgangspunten.

- Continue verbetering van de dienstverlening.
- Meetbaar & Stuurbaar.
- Eén ingang voor inwoners en bedrijven. Het klantcontactcentrum als regievoerder van de bredere gemeentelijke dienstverlening.
- Informatiesamenleving.
- Digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig.
- Proactieve kanaalverleiding.

3.1 Continue verbetering van de dienstverlening

Inwoners en ondernemers zijn over het algemeen tevreden over de (digitale) dienstverlening, zo blijkt o.a. uit het rekenkameronderzoek, maar houden oog voor verbetermogelijkheden. De gemeente is met name effectief en efficiënt in de ontwikkeling van haar dienstverlening door de programmatische inrichting en projectmatige aanpak (E-powerprogramma), zo concludeert ook de Rekenkamercommissie.

De doelstelling van E-power is in de eerste plaats om excellente dienstverlening voor inwoners en bedrijven te realiseren. Het programma kent een afdelingsoverschrijdende programmastructuur, met een sterk ingericht besluitvormingsproces voor grote(re) projecten en een pragmatische aanpak bij kleinere projecten. De Rekenkamercommissie beveelt de gemeente aan om deze programmatische manier van werken aan te houden en verder te versterken waar mogelijk.

Een andere aanbeveling van de rekenkamercommissie is om concrete Smartdoelstellingen te formuleren waarbij een betere afweging kan worden gemaakt tussen projecten en de realisatie ervan beter te beoordelen is. Vanuit het landelijke project Massaal Digitaal heeft de gemeente een methode aangereikt gekregen, waar inmiddels op kleine schaal een begin mee is gemaakt. Het gaat om de methode van iteratief werken (zie afbeelding hieronder).



De methode geeft de aanbevelingen van de rekenkamercommissie en (daarmee ook) een aantal essentiële elementen uit fase 4 van het Antwoord-concept een structurele plek in de organisatie. Het gaat om:

- doelstellingen (Smart) formuleren;

- inwoners, bedrijven en maatschappelijke partners op de juiste momenten te betrekken;
- de realisatie van doelstellingen te beoordelen; en
- continue de dienstverlening te verbeteren.

3.1.1 Iteratief werken

Continue en effectieve verbetering van de dienstverlening valt of staat bij het op juiste wijze meetbaar en inzichtelijk maken van wat er gebeurt, om hier vervolgens acties op te ondernemen. Naast de signalen die opgepikt worden vanuit inwoners en bedrijven zijn deze gegevens nodig om richting te geven aan de verbeteringen. Na verbetering dient gecontroleerd te worden of aanpassingen leiden tot verandering. Het stevige fundament van techniek en dienstverlening van de gemeente Pijnacker-Nootdorp kan via de iteratieve methode uitgebouwd worden door continue wisselwerking tussen:

- inwoners/bedrijven;
- klantcontactcentrum;
- vakafdelingen;
- techniek.

De cyclische vorm van het iteratieve werken zorgt voor een steeds grotere kennisopbouw. Per keer dat de cyclus doorlopen wordt, ontstaat meer kennis over het proces waarop het gericht is. Wanneer de gemeente deze methode op verschillende plekken in de dienstverlening implementeert, ontstaat een lerende omgeving.

Iteratief werken zorgt voor constante zelfevaluatie, waarop verbeteringen gebaseerd worden. De gemeente hanteert momenteel het INK-model om zelfevaluatie in breder verband uit te voeren. Het INK-model richt zich namelijk niet alleen op de waardering van de inwoners en bedrijven, maar ook op waardering van werknemers en maatschappij en de resultaten van de organisatie als geheel. Het Antwoord©-concept is grotendeels gebaseerd op het INK-model.

Het model stelt de gemeente in staat om de verbeteractiviteiten te concentreren op de belangrijkste aandachtsgebieden. De combinatie tussen het INK-model als middel om aandachtsgebieden aan te wijzen en iteratief werken als methode om daadwerkelijk te verbeteren, levert een zeer sterke wisselwerking op om als organisatie stappen vooruit te maken.

3.1.2 Eerst automatiseren, dan optimaliseren

Iteratief werken als methode heeft gevolgen voor de manier waarop (nieuwe) diensten, applicaties of andere toepassingen aangeboden worden. Het veelal onhaalbare principe van in één keer iets goeds en compleets aan willen bieden aan inwoners en bedrijven, wordt vervangen. Basale versies van toepassingen worden aangeboden om deze vervolgens op basis van gebruikerservaringen verder te ontwikkelen. Uiteraard wordt bij de basale versie wel een kwalitatief acceptabel niveau gehanteerd.

De methode van iteratief werken dient de komende jaren op zoveel mogelijk projecten en plekken binnen de dienstverlening toegepast te worden. Met behulp van het INK-model wordt bepaald welke aandachtsgebieden voorrang verdienen. E-power dient mandaat te geven aan een 'dienstverleningsteam' in de organisatie die via het iteratieve werken steeds kleinschalige

verbeteringen kan doorvoeren. De sturing op de hoofdlijnen van de betreffende verbeteringen blijft taak van de regiegroep E-power.

3.2 Meetbaar & stuurbaar

Iteratie maakt de continue verbetering niet alleen meetbaar, maar ook stuurbaar. Om als organisatie continue en doelmatig te kunnen verbeteren zijn doelstellingen in de vorm van *kritieke prestatie indicatoren (kpi's)* nodig waar je op stuurt.

Kpi's zijn vertalingen van Smart-doelstellingen naar metingen, om te kunnen controleren of de prestaties van dienstverlening op gewenst niveau zijn. Voorbeelden van doelstellingen waar kpi's voor opgesteld kunnen worden zijn gebruikersaantallen, aanvragen per kanaal voor een product, termijnen, kwaliteit, klanttevredenheid en beschikbaarheid van juiste informatie. Wanneer de doelstellingen niet behaald worden, verbeter je volgens de iteratieve methode. Na verloop van tijd wordt weer gemeten of de doelstellingen nu wel behaald worden.

Een zekere strengheid moet in acht genomen worden ten aanzien van het meetbaar en stuurbaar maken van activiteiten. Wellicht zijn er uitzonderingen in specifieke praktijksituaties, maar wanneer iets niet meetbaar is, vormt het een serieuze uitdaging om de meerwaarde ervan aan te tonen. Sturen gebeurt op basis van de meerwaarde die geleverd moet worden. In het kader van dit verband moet de gemeente zeer sterk inzetten op het meetbaar maken van haar activiteiten om zo continue en doelmatige verbetering van de dienstverlening mogelijk te maken.

3.2.1 Dashboards

Door middel van een dashboard kan de directie en het management snel beoordelen of de organisatie of afdeling nog op koers ligt. Dashboards zijn overzichten waarop dagelijks actuele kpi-metingen te volgen zijn. Ze kunnen ingericht worden naar de informatiebehoefte van de medewerker in kwestie. De overzichten worden ook gebruikt om verbanden in de organisatie inzichtelijk te maken, door verschillende informatiebronnen te combineren. De organisatie kan door goed ingerichte dashboards snel handelen op knelpunten. Zo helpen ze mee aan continue verbetering van de dienstverlening.

3.2.2 Op transparante wijze de dienstverlening verbeteren

De dashboards van relevante en interessante metingen voor inwoners, bedrijven en de gemeenteraad zullen de komende jaren steeds meer open inzichtelijk gemaakt worden.

In het kader van transparantie worden de prestaties per kwartaal gepubliceerd op de gemeentelijke website.

Dit zorgt niet alleen voor transparantie naar de inwoners en bedrijven, maar ook een zekere verantwoording van de werkzaamheden en verbeteringen die binnen de gemeentelijke dienstverlening worden uitgevoerd.

3.3 Eén ingang voor inwoners en bedrijven

Het klantcontactcentrum (kcc) geldt samen met de digitale informatievoorziening als het voorportaal van de gemeentelijke dienstverlening. Inwoners kunnen voor steeds meer (landelijke) overheidsdiensten terecht bij het kcc. Klantgerichte afdelings- en organisatieoverschrijdende processen worden hier sterker op afgestemd.

Doorontwikkelen naar fase 4 van het Antwoord©-model geeft het kcc de regie over het proces van de klantvraag beantwoorden. Zo ontleedt het kcc meervoudige klantvragen, zet deze individueel uit bij vakafdelingen (ook ketenpartners) en bewaakt vervolgens de afhandeling volgens de servicenormen. Vakafdelingen laten, waar mogelijk, het klantcontact steeds meer los en richten zich op inhoudelijke werkzaamheden.

3.3.1 Algemene veelvoorkomende vragen en vakspecialistische vragen

Er wordt nog altijd onderscheid gemaakt tussen algemene veelvoorkomende vragen en vakspecialistische vragen. Doel is dat alle veelvoorkomende vragen beantwoord worden via onze digitale informatievoorzieningen en door het kcc. De vakinhoudelijke experts beantwoorden de vakspecialistische vragen. Op dezelfde manier is onderscheid te maken in type 'klanten'. De gemeente bedient op verschillende manieren individuele inwoners en bedrijven, maar ook collectieven als wijken en verenigingen. In voorliggende visie gaat het hoofdzakelijk over de dienstverlening aan de individuele inwoners en bedrijven.

3.3.2 Kcc voert regie, maar de gehele organisatie zet in op dienstverlening

Door het veelvuldige klantcontact vangt het kcc signalen op uit de maatschappij. Dit kan bijvoorbeeld gaan om terugkerende onderwerpen/vragen, een trendverandering in vragen, maar ook klachten en opmerkingen. Als deze signalen goed weggezet worden en er goede respons op volgt, past de organisatie zich steeds beter aan op de behoeften van inwoners en bedrijven. Zo wordt de gemeente een adaptieve organisatie die constant leert, continu verbetert en daarbij uitstekend inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen.

Het kcc analyseert de aard en omvang van het klantcontact regelmatig en deelt de conclusies hiervan met de vakafdelingen en ketenpartners. Gezamenlijk kunnen zij verder afstemmen, verbeteren, mediation toepassen en/of innoveren. Middelen als bij elkaar meekijken op de afdeling en scholing in bijvoorbeeld gespreksvaardigheden of projectmatig werken zijn hierbij van dienst.

Op deze interactieve manier pakt de organisatie signalen vanuit inwoners en bedrijven over matige service of kwaliteit stuk voor stuk aan. Deze verbeteracties kunnen zich richten op verschillende aspecten, zoals:

- informatie afstemmen;
- bereikbaarheid verbeteren;
- vereenvoudigen van regelgeving;
- processen automatiseren of anderzijds innoveren; en
- keuzes maken in het gebruik van de dienstverleningskanalen.

Het is essentieel dat het kcc en de vakafdelingen inwoners en bedrijven betrekken bij de verbeteracties.

De klanttevredenheid staat hier namelijk centraal. Het doel van de afstemming is dat de gemeente inwoners en bedrijven steeds beter kan helpen in termen van: het juiste antwoord, afhandeltijd, vermindering van regeldruk en administratieve lasten, verbetering van snelheid en/of kwaliteit, gemak, etc..

3.3.3 Hoe wordt één servicegerichte ingang voor inwoners en bedrijven gerealiseerd?

Voor inwoners en bedrijven moet het mogelijk zijn om over te stappen van dienstverleningskanaal zonder verlies van informatie of terugval in aanvraag. Inzicht in contactmomenten van de klant per kanaal, creëert voor de kcc-medewerker een totaalbeeld van de klantvraag. Zo kan een medewerker inschatten of er wellicht een bredere behoefte bestaat bij de klant, dan op dat moment concreet gevraagd wordt. Inwoners en bedrijven krijgen een volledig en klantgericht antwoord, zonder dat zij zelf meerdere afdelingen of organisaties hoeven te raadplegen.

Vanuit de gemeente wordt één servicegerichte ingang voor inwoners en bedrijven gerealiseerd, door:

- nadrukkelijk te sturen op servicenormen;
- het totaalbeeld van de klantvraag te zien;
- gemakkelijk overstappen tussen dienstverleningskanalen;
- het kcc als regievoerder van het klantvraagproces te zien; en
- als kcc en vakafdelingen samen te werken om de processen steeds beter af te stemmen.

3.3.4 Meer externe samenwerking

Bovenstaande werkwijze geldt ook voor de afstemming tussen kcc en partijen waarmee de gemeente samenwerkt. De ontwikkelingen binnen het sociaal domein vormen een mooi voorbeeld van hoe de gemeente steeds meer samenwerking zoekt met ketenpartners, buurgemeenten en overige instellingen. Dit is ingegeven door noodzaak van kennisdeling, verkenning van nieuwe onderwerpen en kostenbesparingen. Het sociaal domein maakt ook zichtbaar dat grenzen tussen organisaties vervagen, wat voor inwoners en bedrijven tot onduidelijkheid leidt.

Veel ketenpartners (zoals het SWOP en Avalex) voeren werkzaamheden uit waarvoor inwoners en bedrijven vaak aankloppen bij de gemeente. Klantgerichtheid betekent dat de gemeente, in de vorm van het kcc, in staat is om ook deze vragen te beantwoorden of in één keer juist weet te verwijzen. Het doel is dan ook om samen te werken bij de afhandeling van klantvragen met als inzet het contact af te laten handelen door de gemeente. De werkwijze om dit te realiseren verschilt in principe niet met die van interne vakafdelingen, zoals hierboven beschreven.

3.4 Informatiesamenleving

Naast het kcc geldt de digitale informatievoorziening van de gemeente als 24-uurs voorportaal van de gemeente. We leven in een samenleving waarin digitale informatiestromen van groot belang zijn. De nadruk van de informatiestromen komt steeds meer te liggen op integraliteit, transparantie en (keten)samenwerking. Hiermee worden informatiestromen afgestemd op de behoeften van inwoners en bedrijven. Informatievoorziening kent verschillende aspecten die hieronder aan bod komen.

3.4.1 Klantvraag

De digitale informatiebehoeften van inwoners en bedrijven zijn afhankelijk van het type vraag dat zij hebben. Zo is er bij eenvoudige producten (paspoorten, rijbewijzen, etc.) vaak behoefte aan specifieke informatie. Informatie voor deze producten is direct toegankelijk via de gemeentelijke website en kunnen vaak (deels) digitaal afgehandeld worden. Steeds vaker worden hier aanvullende diensten of informatie aangeboden om 'one stop shopping' te stimuleren.

Bij complexere producten (evenementaanvraag, bijstandsuitkering, etc.) is behoefte aan globale en brede informatie. Inwoners en bedrijven verwachten hierbij dat de verbanden worden gelegd tussen verschillende onderwerpen en, waar nodig, suggesties worden gedaan. Wanneer een derde partij informatie kan verschaffen over de vraag, wordt op verzorgde wijze verwezen naar betreffende website. Dit is ook het geval bij vragen over (lokale) activiteiten en initiatieven zoals Oranjefeesten, 12-inch race, Green Wheels, etc..

3.4.2 Statusinformatie

Landelijk is het steeds meer mogelijk om via 'track en trace' bestellingen te volgen. Deze vorm van transparantie wordt gezien als de norm bij het aanvragen van producten en diensten. Inwoners en bedrijven willen weten wat de statusinformatie is van een aanvraag, verwachten dat documenten digitaal toegankelijk zijn en verwachten dat relevante extra informatie beschikbaar is. Meer (status)informatie vrij beschikbaar maken voor inwoners en bedrijven leidt tot meer inzicht, service en gemak. Bij de gemeente is dit momenteel in beperkte mate mogelijk in de vorm van de persoonlijke internet pagina ('Mijn Lokaal' en 'Mijn Bedrijf').

Ook in het 'voortraject' van aanvragen kan de gemeente proactief handelen, zoals momenteel o.a. gebeurt bij paspoorten die binnenkort verlopen. Inwoners krijgen hierover een brief met de mededeling dat zij digitaal een afspraak kunnen maken. Dit type vooraankondiging kan op vele gebieden van de dienstverlening worden toegepast. Deze vooraankondigingen bieden tevens een uitstekende kans om het voorkeurskanaal van de gemeente voor de verdere afhandeling te promoten.⁶

Informatie over zaken die zich vanuit de gemeente afspelen in de buurt van inwoners en bedrijven zijn ook te vinden op de gemeentelijke website. Denk hierbij aan bestemmingsplannen, verleende vergunningen, bouwwerkzaamheden, etc..

Bovenstaande digitale middelen moeten de komende jaren effectiever ingezet worden door in samenwerking met inwoners en bedrijven de gebruiksvriendelijkheid te vergroten. Veelvoorkomende barrières worden daarmee weggenomen⁷.

3.4.3 Informatie delen

Er is naast product- en statusinformatie veel data beschikbaar binnen de gemeente die ook relevant zijn om aan inwoners en bedrijven aan te bieden. Denk hierbij aan statistieken, bouwtekeningen, historische gegevens, etc.. Het gebruik van geografische kaarten kan ondersteunend zijn bij het visueel en aantrekkelijk maken van deze informatie. Een andere zichtbare trend is om informatie ook aan derden beschikbaar te stellen. Termen als open data en big data komen hierbij aan de orde. Er wordt momenteel al veel data geleverd aan het Centraal Bureau voor de Statistiek. Naar verwachting gaan deze ontwikkelingen zich de komende jaren doorzetten.

In lijn met de strategie van 'smart follower' moeten deze ontwikkelingen nauwlettend in de gaten gehouden worden.

⁶ In de paragraaf 'proactieve kanaalverleiding' wordt hier verder op ingegaan.

⁷ In de paragraaf 'Proactieve kanaalverleiding' wordt dit verder uitgewerkt.

3.4.4 Apparaten

Smartphones en tablets zijn niet meer weg te denken uit de informatiesamenleving. De trends in gebruik van apparaten zijn onder aanvoering van applicaties en vooruitgang van technische mogelijkheden de laatste jaren in een stroomversnelling geraakt. Met name smartphones vormen steeds meer de standaard om informatie op te zoeken, aanvragen te doen en zaken af te handelen.

Het is daarom essentieel dat gemeentelijke informatie via de website en applicaties toegankelijk is voor deze apparaten. Vanzelfsprekend hierbij is dat deze bronnen actueel en betrouwbaar zijn.

3.5 Digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig

Het kcc vormt dus samen met de digitale informatievoorziening het voorportaal van de gemeente en biedt haar diensten aan via drie kanalen: click-call-face. Ongeacht het kanaal worden de achterliggende processen steeds beter afgestemd op de behoeften die er bestaan bij inwoners en bedrijven. In dit en het volgende hoofdstuk wordt gekeken naar welke plaats het click-call-face principe heeft in de ontwikkelingen van de komende jaren. Er is onderzocht hoe inwoners en bedrijven staan ten opzichte van de digitalisering en hoe wij als gemeente dit principe effectiever kunnen inzetten.

3.5.1 Digitalisering

Landelijk gezien zal digitale doorontwikkeling van overheidsdiensten de komende jaren steeds sterker worden. Deze door ons omarmde beweging is in 2013 aangezwengeld met de visiebrief digitale overheid 2017, van Minister Plasterk. De visiebrief van Minister Plasterk heeft voor de benadering van de toekomst het motto: “Digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig”. Doorontwikkelen naar fase 4 van het Antwoord©-model betekent ook dat inwoners steeds meer zelf (online) kunnen regelen. De persoonlijke internetpagina (en op den duur wellicht de landelijke berichtenbox) zal een centrale plek innemen in de dienstverlening aan inwoners en bedrijven.

Uit zowel landelijk als lokaal onderzoek⁸ blijkt dat inwoners en bedrijven over het algemeen, onder bepaalde voorwaarden, positief staan tegenover verdere digitalisering van de gemeente. De gemeente kan zich andersom vinden in de strikte voorwaarden die inwoners en bedrijven stellen.

Inwoners en bedrijven willen en moeten gemeentelijke diensten namelijk snel, eenvoudig, begrijpelijk, veilig en betrouwbaar kunnen doorlopen. De kwaliteit van deze punten mag (redelijkerwijs) digitaal niet onderdoen voor de overige kanalen.

3.5.2 Rekening houden met rollen van de gemeente

In veel gevallen zal het voorkeurskanaal van de gemeente digitaal zijn. Toch moet de komende jaren, mede ingegeven door de suggestie van de Rekenkamercommissie, het click-call-face principe bij specifieke diensten kritisch benaderd blijven worden. De rol van de gemeente naar inwoners en bedrijven is namelijk ambigu en aan het veranderen. Inwoners en bedrijven verwachten enerzijds dat de gemeente een dienstverlener is, die net als een commerciële partij snel en servicegericht opereert. Anderzijds verwachten inwoners en bedrijven dat de gemeente in sommige gevallen een partner is, die op persoonlijke wijze de specifieke situatie in ogenschouw neemt en in de

⁸ Bronnen: Lokaal onderzoek onder inwoners en bedrijven door onderzoeksbureau GFK; *Burgers over de digidrempel* onderzoek door TNS nipo (2014); Eigen onderzoek (diepte-interviews, 2015); Landelijk onderzoek door onderzoeksbureau GFK (nog te verschijnen, 2015) in het kader van Massaal Digitaal.

faciliterende of oplossende rol maatwerk biedt. Er bestaat dus verschil in complexiteit van klantvragen. Dit beïnvloedt de verwachting van de rol die de gemeente op zich neemt.

3.5.3 Persoonlijk contact

Naast veel begrip voor digitalisering wordt ook consequent aangegeven door inwoners en ondernemers dat persoonlijk contact een belangrijk aspect blijft in het contact met de gemeente. Een groot zorgpunt binnen de digitalisering is de dreigende uitsluiting van zwakkeren of digibeten die het tot gevolg zou hebben. Aan de basis hiervan liggen geluiden dat digitalisering in sommige gevallen leidt tot eliminatie van andere kanalen. TNS Nipo (2014) rapporteert dat ongeveer 6-9% van de bevolking bestaat uit mensen die lastig te bereiken zijn als het gaat om digitalisering. Onder deze doelgroep is sprake van serieuze weerstand tegen digitalisering.

Het staat buiten kijf dat de gemeente Pijnacker-Nootdorp mensen die ons niet *kunnen* vinden via het digitale kanaal zal blijven bedienen.

3.5.4 Zelfredzaamheid

De gemeente spoort inwoners wel aan om hulp te vragen aan familie, vrienden of ketenpartners bij het digitaal aanvragen/raadplegen van producten en diensten. Ook biedt de gemeente extra ondersteunende hulpmiddelen aan binnen de digitale informatievoorziening om mensen op weg te helpen. Wanneer dit simpelweg niet mogelijk is voor de klant in kwestie zal er geen verdere opvolging zijn van de aanmoediging. Waar het in principe wel mogelijk is, doet de gemeente een groter beroep op de zelfredzaamheid van de inwoners en hun omgeving. Dit is geheel in lijn met de insteek die momenteel gehanteerd wordt binnen het sociaal domein.

3.6 Proactieve kanaalverleiding

Inwoners en bedrijven kunnen in beginsel via ieder kanaal terecht bij de gemeente, maar de gemeente zal steeds pro-actiever haar voorkeurskanalen promoten. Met deze promotie van voorkeurskanalen dient de meerderheid van het contact gestuurd te worden en blijft voor een kleine minderheid goede service via andere kanalen ingericht.

Door enerzijds proactief de voorkeuren te promoten en anderzijds rekening te houden met de complexiteit van de klantvraag, kan de gemeente per klantgroep experimenteren met de dienstverleningskanalen. Denk hierbij ook aan slechts een deel van het proces digitaliseren. De doelgroepen betrekken bij dit proces is zeer belangrijk voor een juiste uitvoering.

Een essentieel onderdeel voor het effectueren van het digitale kanaal is het wegnemen van barrières die verhinderen dat mensen er gebruik van maken, terwijl zij dat wel zouden kunnen⁹. Barrières als ‘onbekendheid met digitale mogelijkheden’ en ‘macht der gewoonte’ indiceren dat hier goede resultaten te behalen zijn. Door daarnaast offensief te communiceren wil de gemeente inwoners steeds meer verleiden om het digitale kanaal, waar mogelijk, als primair kanaal te zien.

3.6.1 Gebruiksvriendelijkheid

Naast het wegnemen van barrières staat in het landelijke project Massaal Digitaal het verhogen van gebruiksvriendelijkheid centraal. Gebruiksvriendelijkheid bepaalt een groot deel van het succes van de digitale diensten.

⁹ Deze barrières voor inwoners en bedrijven van de gemeente Pijnacker-Nootdorp zijn in kaart gebracht door onderzoeksbureau GfK, vanuit het landelijke project Massaal Digitaal.

De kernboodschap bij gebruiksvriendelijkheid is: houd het simpel en ontwikkel verder in samenwerking met inwoners en bedrijven.

Een simpele manier om veel twijfel weg te nemen bij mensen om ze zo te verleiden naar het digitale kanaal is bijvoorbeeld gedurende de digitale aanvraag nog een mogelijkheid tot persoonlijk contact in te bouwen met een medewerker van de gemeente¹⁰. Dit kan telefonisch, maar wellicht ook via een (video)chatfunctie. Dit persoonlijke contact levert inwoners en bedrijven een mogelijkheid om bevestiging te krijgen dat zij het digitale kanaal goed doorlopen en dat hun aanvraag in goede handen is.

Door in samenwerking met inwoners en bedrijven dit soort oplossingen uit te werken kan het click-kanaal door blijven ontwikkelen, terwijl daarbij gaandeweg mogelijkheden gevonden worden voor mensen die hier niet zomaar in mee gaan.

3.6.2 Call-kanaal

Via het telefonische kanaal kunnen inwoners en bedrijven informatie opvragen en afspraken maken om langs te komen bij het gemeentekantoor (of in sommige gevallen voor een huisbezoek). Onder inwoners en bedrijven blijkt het telefonische kanaal de minste voorkeur te krijgen tussen fysieke balie en digitale diensten¹¹. Dit komt met name door de perceptie van wachttijden en van het doorverbinden waarbij steeds opnieuw de klantvraag gesteld moet worden. Er kunnen telefonisch geen productaanvragen gedaan worden. Wel wordt via dit kanaal vaak gevraagd om een papieren aanvraagformulier toe te zenden.

Zodra inwoners een medewerker aan de lijn krijgen is er sprake van persoonlijk contact. Zonder in te boeten op de kwaliteit van de dienstverlening, kan dit gezien worden als een uitstekend moment om proactief onze voorkeurskanalen te promoten. Inwoners en bedrijven worden zo, waar passend, vaak gewezen op de voordelen van het digitaal afhandelen van hun vraag. In veel gevallen zullen inwoners en bedrijven signalen afgeven over waarom zij al dan niet voor een dienstverleningskanaal kiezen. Deze signalen kunnen in het kader van verbetering van de dienstverlening weer uitgezet worden binnen de ambtelijke organisatie.

3.6.3 Videochats

Het zogenaamde beeldbellen is een ontwikkeling die de laatste jaren onder aanvoering van gratis applicaties zoals Skype en Facetime is ingezet. Het stelt mensen in staat elkaar tijdens het 'bellen' te zien via een camera. Voor een complete toepassing van videochats als dienstverleningskanaal is het wachten op software die het mogelijk maakt om jezelf op veilige en betrouwbare wijze te identificeren. Deze techniek staat momenteel nog in de kinderschoenen. Het is duidelijk welke potentie deze oplossing zou hebben voor de gemeentelijke dienstverlening, wanneer inwoners en bedrijven op deze manier een alternatief face-kanaal geboden kan worden. De gemeente volgt deze ontwikkelingen op de voet en onderzoekt waar de huidige toepassingsmogelijkheden van meerwaarde kunnen zijn.

¹⁰ Een oplossing aangedragen vanuit Massaal Digitaal.

¹¹ In bijlage II is een kwadrant opgenomen van verschillende klanttypen en kanaalkeuze.

3.6.4 Multimediale en cross-mediale dienstverlening

Er bestaan zeer innovatieve manieren om op aantrekkelijke wijze dienstverlening aan te bieden die inspelen op de belevenis van mensen. Zo wordt er bijvoorbeeld geschakeld tussen afbeeldingen, filmpjes en chatmenu's. Er kunnen bijvoorbeeld:

- berichten, afbeeldingen en filmpjes verzonden worden naar de whatsapp of social media van inwoners en bedrijven;
- virtuele loketten via de website aangeboden worden;
- QR-codes gelinkt worden naar (instructie)filmpjes en afbeeldingen;
- bij binnenkomst in het gemeentekantoor via Wifi-hotspots digitaal extra informatie en service verleend worden die aansluiten op de situatie van de inwoner of ondernemer.

De verwachting is dat deze vorm van dienstverlening steeds meer te zien zal zijn in de toekomst. Meerwaarde van dit type dienstverlening is de extra service die op gemakkelijke wijze wordt geboden aan inwoners en bedrijven, maar ook de relatief eenvoudige wijze waarop de gemeente mensen kan verleiden om meer gebruik te maken van digitale diensten.

De gemeente dient in samenwerking met inwoners en bedrijven te onderzoeken welke vorm van multimediale en cross-mediale dienstverlening (nog) effectief(er) ingezet kan worden.

3.6.5 Flexibilisering van dienstverlening

Eerder werd geschreven over de flexibilisering van de samenleving waarbij producten en diensten steeds meer afgestemd worden op de behoeften van mensen. Inwoners en bedrijven raken eraan gewend om 24 uur per dag zaken online te kunnen bestellen, waarbij vaak de volgende dag het product geleverd wordt. Bedrijven als Bol.com en H&M bieden daarbij ook de optie om het product ergens in de buurt af te halen. De klantverwachtingen ten opzichte van de gemeente veranderen hierdoor (op termijn) ook.

De komende jaren dient de gemeente deze flexibilisering toe te passen op de eigen dienstverlening. Hoe dit voor zowel inwoners en bedrijven als de gemeente klantvriendelijk en effectief ingezet kan worden moet intensief onderzocht worden.

3.7 Keuzes in toekomstige doorontwikkelingen

In de hoofdstukken 'Digitaal waar kan, persoonlijk waar nodig' en 'proactieve kanaalverleiding' zijn enkele basale uitgangspunten genoteerd:

- er wordt met het motto 'digitaal waar kan, persoonlijk waar nodig' rekening gehouden met de rol die verwacht wordt van de gemeente. Het click-call-face principe wordt daarmee kritisch benaderd;
- inwoners die niet digitaal *kunnen*, worden altijd op andere wijze bediend door de gemeente;
- de gemeente promoot proactief haar voorkeurskanalen.

Binnen deze uitgangspunten zijn keuzes te maken in hoe ver de gemeente Pijnacker-Nootdorp wil gaan met digitaliseren. Met als uitgangspunt dat er altijd kanalen blijven bestaan voor mensen die om wat voor reden niet *kunnen*, is de vraag hoe ver wij willen gaan in onze keuzes voor de overgrote meerderheid van mensen die wel *kunnen*, maar wellicht nog niet *weten* of *willen*.

In het onderstaande schema worden keuzescenario's aangeboden zoals die in *aanbiedingsnota BBV 14.0647* aangekondigd zijn. De vragen die bij het opstellen hiervan centraal staan zijn:

- In hoeverre is in de toekomst vrijheid voor de inwoner en ondernemer in de keuze van het dienstverleningskanaal belangrijk? Hoe sterk wil de gemeente sturen op 'digitaal waar het kan'?
- Hoe snel en hoe ver wil de gemeente gaan met het digitaliseren van informatie om papier uit te bannen in de dienstverlening?

In welke mate digitaal?	Hoe sterk wil de gemeente sturen op kanalen?	Gevolgen voor investeringen	Risico's	Symbolische zin dienstverlening	Prijs-differentiatie?
Digitaal en analoog	<ul style="list-style-type: none"> Inwoners en bedrijven hebben alle keuzevrijheid binnen kanalen Gemeente staat klaar voor alle behoeften 	<ul style="list-style-type: none"> Investeringen worden verdeeld over alle kanalen. Huidige lijn 	<ul style="list-style-type: none"> Deze aanpak is kostbaar en zal op termijn kostbaarder worden. Acceptatie van digitalisering zal zeer langzaam of niet geschieden. Capaciteitsprobleem kcc 	<i>"Hoe wilt u het product aanvragen?"</i>	Geen prijsdifferentiatie
Digitaal, waar nodig met alternatief	<ul style="list-style-type: none"> Aanmoedigen om het digitale kanaal te gebruiken. Ontmoedigen van papieren aanvragen. Organische afbouw van analoge diensten. Omslag van analoog naar digitaal vindt plaats op het moment dat dienst/proces geëvalueerd wordt. 	<ul style="list-style-type: none"> Geen investeringen meer in papieren kant van dienstverlening. 	<ul style="list-style-type: none"> Deze aanpak kan te zwak zijn om acceptatie van digitale kanaal te realiseren. Op termijn mogelijk kostbare oplossing Papieren aanvragen zullen blijven bestaan 	<i>"Uw aanvraag kan momenteel analoog, maar digitaal gaat het sneller en is het goedkoper. Wilt u dat misschien eerst proberen?"</i>	Digitale aanvragen goedkoper
Alleen digitaal, waar nodig begeleid	<ul style="list-style-type: none"> Strenge sturing (ook via telefonisch kanaal) op het digitale kanaal. Geen papieren aanvragen meer aannemen. Opvang op gemeentekantoor en op locatie om digitale aanvraag te begeleiden. 	<ul style="list-style-type: none"> Investeringen maximaal gericht op verdere digitalisering. Geen effort meer in papier. 	<ul style="list-style-type: none"> Klanttevredenheid kan (tijdelijk) dalen. Kan (tijdelijk) weerstand onder inwoners en bedrijven creëren. 	<i>"Dit product kunt u alleen nog digitaal aanvragen, heeft u daar hulp bij nodig?"</i>	n.v.t.

4 Tot slot

De afgelopen jaren is de gemeente Pijnacker-Nootdorp in staat geweest goede dienstverlening aan te bieden aan inwoners en bedrijven. Met dit visiedocument is de doorontwikkeling van de (digitale) dienstverlening afgestemd op nieuwe mogelijkheden die de vorige jaren zijn ontstaan. Ook zijn actuele ontwikkelingen en inwonersbehoeften meegenomen.

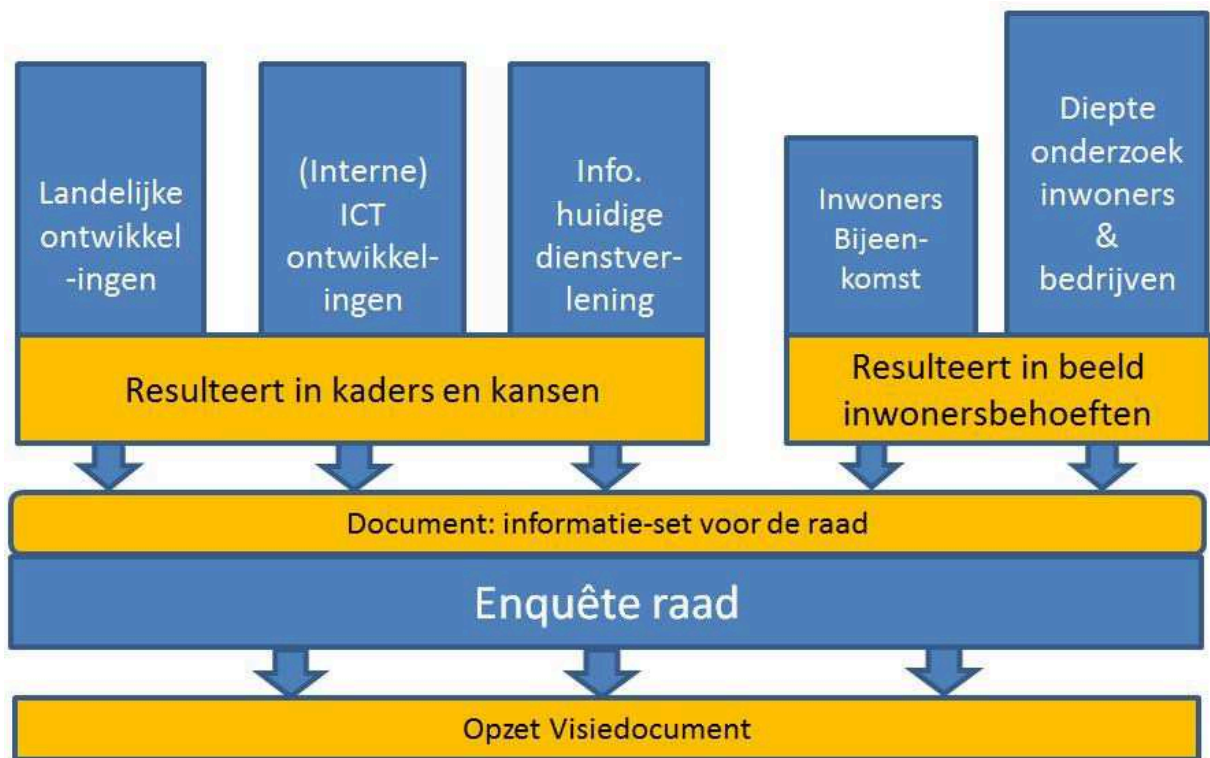
Naast inwoners en bedrijven betrekken bij voorliggende visie, is ook steeds rekening gehouden met inwoners en bedrijven structureel betrekken bij de doorontwikkeling van de dienstverlening. Er is ingezet op verregaande samenwerking tussen verschillende partijen die direct en indirect te maken hebben met de dienstverlening.

Het stevige fundament van techniek en dienstverlening kan zo uitgebouwd worden door continue wisselwerking tussen inwoners/bedrijven, klantcontactcentrum, vakafdelingen en techniek. Op deze manier zet de gemeente een stap verder in het streven naar excellente dienstverlening.

5 Bijlagen

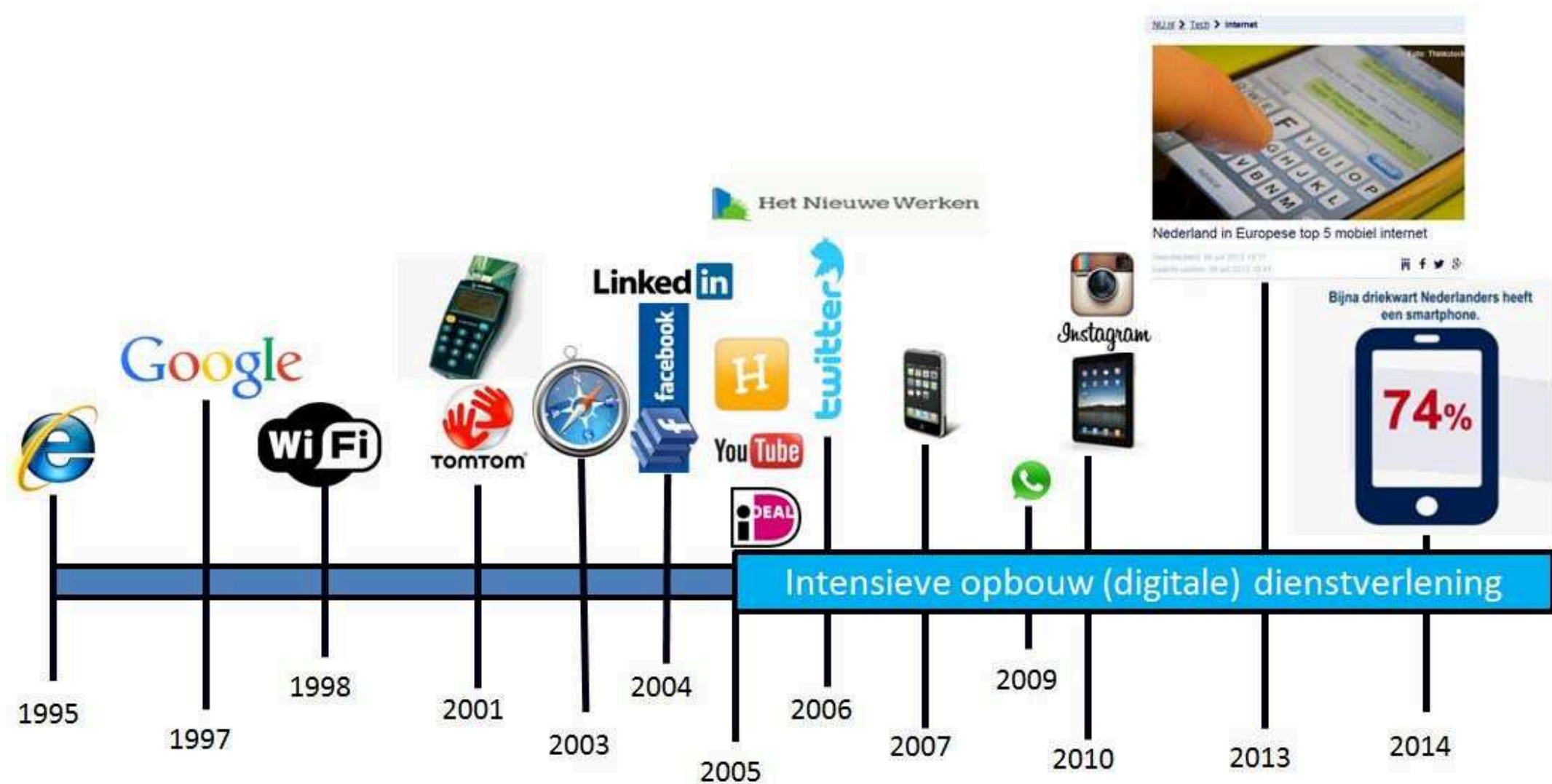
In dit hoofdstuk staan de bijlagen waar in het visiedocument naar verwezen wordt.

5.1 Bijlage I: Opzet project visie op digitale dienstverlening

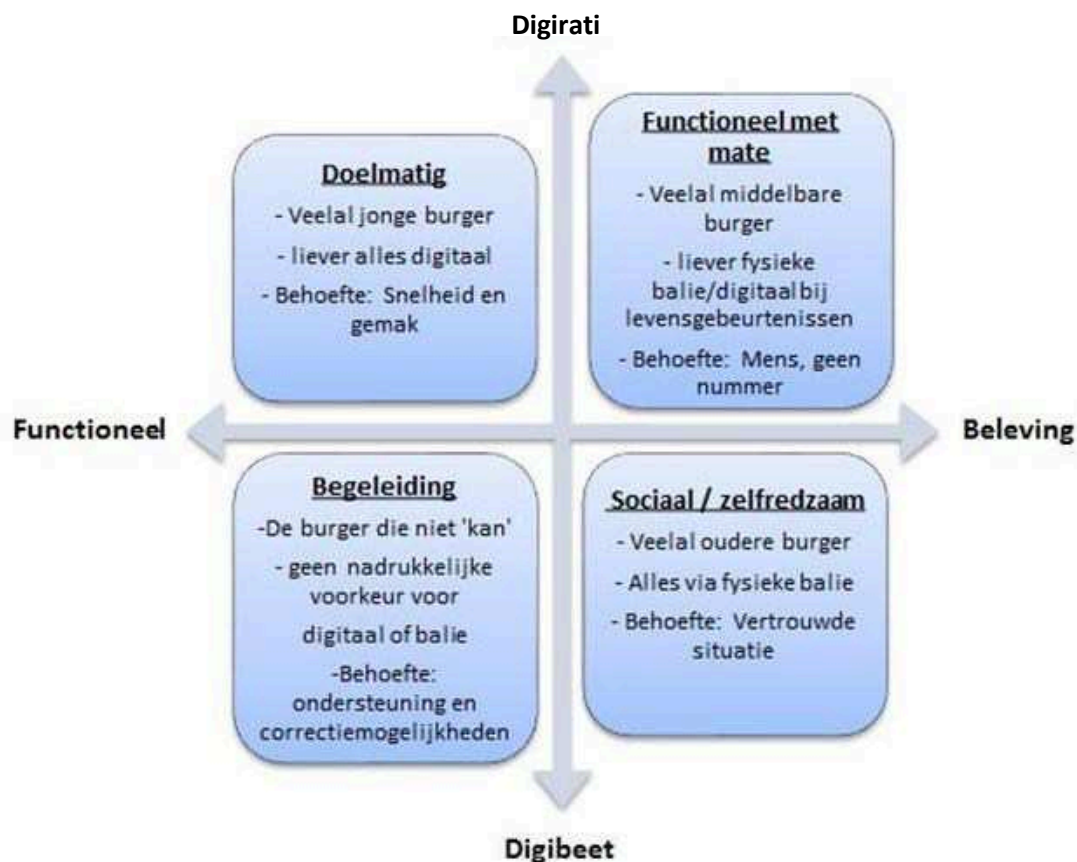


Bovenstaande traject is doorlopen om te komen tot voorliggende visie. De blauwe balken vormen de bouwstenen van de visie. Op verschillende punten in het document komen de bouwstenen aan de orde.

5.2 Bijlage II: Tijdlijn technologische ontwikkelingen



5.3 Bijlage II: Kwadrant van verschillende klanttypen en kanaalkeuze in de gemeente



Verschillende klanttypen en kanaalkeuze

Uit het diepte-interview onder inwoners zijn vier typen klanten met bijbehorende kanaalkeuze herleid die gemiddeld genomen voorkomen. Op de verticale as staat de mate van digitale vaardigheid, waarbij digirati zeer vaardig is en digibeet zeer niet-vaardig is. Op de horizontale as staat de mentaliteit ten aanzien van contact met de gemeente beschreven. Functioneel beschrijft mensen die zo snel mogelijk en zonder rompslomp een aanvraag willen doen. Mensen die sterk gericht zijn op beleving vinden persoonlijke aandacht en sociaal contact tijdens het aanvragen belangrijk. Per kwadrant kunnen onderlinge verschillen bestaan, maar grofweg bestaan de volgende definities:

- **Doelmatig;** Deze groep wordt veelal gekenmerkt door jonge mensen en is gewend aan de snelle ontwikkelingen op digitaal gebied en verwacht dat daarop wordt ingespeeld door de gemeente. Mensen uit deze groep willen informatie 24/7, snel en gemakkelijk kunnen vinden via de digitale weg.
- **Functioneel met mate;** Dit is een groep die redelijk met een computer overweg kan, maar nog steeds het persoonlijke contact prefereert. Ze zullen de keuze voor het kanaal van gemeentelijke dienstverlening af laten hangen van het soort vraag dat ze hebben.
- **Begeleiding;** Op het moment dat deze doelgroep hulp aangeboden krijgt kan er veel bereikt worden via het digitale kanaal. Tot die tijd zullen ze de afweging bewust blijven maken tussen telefonisch of digitaal. In beide gevallen is relatief veel ondersteuning nodig.

- **Sociaal/zelfredzaam;** Deze groep wordt veelal gekenmerkt door de oudere burger. De nieuwe technische ontwikkelingen van tegenwoordig heeft deze groep gemist en zij hecht daarom veel waarde aan 'zoals het hoort'. Het bezoek aan het gemeentekantoor met persoonlijk contact is voor hen een vertrouwde situatie. Hieraan vooraf gaat telefonisch contact.

bezoek Oranjeplein 1, 2641 EZ Pijnacker

post Postbus 1, 2640 AA Pijnacker

telefoon 14 015

e-mail info@pijnacker-nootdorp.nl

internet www.pijnacker-nootdorp.nl