



EINDHOVEN

De reis van de klant

Notitie Gemeente Eindhoven
Strategie Dienstverlening 2015-2020



gemeente Eindhoven

PC - Publiekscontacten, OOD - Ontwikkeling & Ondersteuning Dienstverlening

Versie 0.4

Concept

mei 2015

Colofon

Uitgave

Gemeente Eindhoven

PC - Publiekscontacten, OOD - Ontwikkeling & Ondersteuning Dienstverlening

Datum

mei 2015

Inhoudsopgave

1	Inleiding. Een nieuwe kijk op dienstverlening	4
2	De aanleiding: waarom een nieuwe strategie Dienstverlening?	4
3	Wat zijn de bouwstenen van de nieuwe strategie?	7
3.1	Waarom: nut en noodzaak	7
3.2	Toegankelijk: rode loper	8
3.3	Communicatie: begrijpen	10
3.4	Simpel, gemak, verleiden	11
3.5	Persoonlijk: dynamisch	12
3.6	Wij samen energie	13
3.7	Eindhoven	14
4.	Realisatie strategie Dienstverlening	14

1 Inleiding. Een nieuwe kijk op dienstverlening

Eindhoven is een ambitieuze stad. We bevinden ons in de top van creatieve steden in de wereld, waar het fijn is om te wonen, te leven en te werken. Deze positie willen we vasthouden en versterken. Bij een aantrekkelijke stad hoort een niveau van dienstverlening met eenzelfde ambitie. Of het nu gaat over een omgevingsvergunning, een nieuw reisdocument, een ondernemer die zich wil vestigen, een inwoner die zoekt naar de best passende zorg of goede sportvoorzieningen; gemeentelijke diensten sluiten altijd aan bij wat onze inwoners en ondernemers willen en verwachten. We werken samen aan de versterking van Eindhoven als een inclusieve, aantrekkelijke, innovatieve en ambitieuze stad.

In deze notitie beschrijven we de nieuwe strategie Dienstverlening. We presenteren een nieuwe kijk op dienstverlening, waarmee een flinke stap voorwaarts zetten en toekomstbestendig zijn. We sluiten aan op de ambities van onze stad, op de veranderingen in de samenleving en de wensen en verwachtingen van onze inwoners en ondernemers. Door op een innovatieve manier samen te gaan werken aan onze dienstverlening bevorderen we goed en slagvaardig openbaar bestuur en versterken we het vertrouwen in de gemeente.

Opbouw notitie

Deze notitie is opgebouwd in drie delen.

1. Hoofdstuk 2 gaat over het **waarom** van de strategie: wat is de aanleiding, wat verwacht de klant, wat vindt ons bestuur belangrijk en wat zijn elementen uit de samenleving waarom we een nieuwe strategie nodig hebben.
2. In hoofdstuk 3 beschrijven we **wat** de strategie inhoudt: wat zijn de essentiële bouwstenen van de nieuwe strategie Dienstverlening. Ook koppelen we hieraan strategische doelstellingen voor de komende jaren.
3. In hoofdstuk 4 geven we aan **hoe** we aan de slag gaan met de strategie: hoe realiseren we de nieuwe strategie?

2 De aanleiding: waarom een nieuwe strategie Dienstverlening?

De afgelopen jaren hebben we al veel gedaan aan de optimalisering van onze dienstverlening; nu is het tijd voor een nieuwe strategie. Daarvoor zijn diverse redenen:

1. Gelijkwaardige relatie met Eindhovense inwoners en ondernemers

De relatie tussen inwoners, ondernemers en de gemeente is veranderd:

- De gemeente Eindhoven staat voor een inclusieve samenleving. Een samenleving waar iedereen mee moet kunnen doen en waarin iedereen eigen verantwoordelijkheden heeft.¹ In die samenleving staat samenwerken centraal. We kiezen voor de kracht van het simpel samenwerken, het samen iets oplossen en het samen aanpakken².
- Inwoners en ondernemers zijn in de afgelopen jaren veranderd in hun verwachtingen van de dienstverlening van de gemeente: ze zijn op zoek naar beter, innovatiever, spannender, goedkoper en minder bureaucratisch. Het gezag voor centraal geleide, top-down gestuurde overheidsorganisaties brokkelt langzaam af, de stad wil meer in- en samenspraak.

Beide ontwikkelingen vragen om een nieuwe gelijkwaardige wijze van dienstverlening gebaseerd op samenwerking en partnerschap.

¹ Coalitieakkoord 2014-2018 'Expeditie Eindhoven, iedereen mee'

² Bestuurlijke hoofdlijn Kadernota 2016

2. Gemeentebrede strategie: de reis van de klant

We beschouwen dienstverlening als een reis van een inwoner of ondernemer langs onze afdelingen, loketten, keukentafels en (digitale) kanalen. Onze klanten oriënteren zich op onze website, vragen informatie op via het call center 14040, sociale media of mail, maken gebruik van een online dienst of app, bezoeken of nemen contact op met medewerkers of krijgen een vergunning per post thuis gestuurd. We beseffen dat iedere individuele medewerker (van de gemeente of van een van de partners) een deel van de keten realiseert.

En we zien nu dat we het geheel van de reis van de klant nog onvoldoende in ons perspectief hebben. De reis van de klant overstijgt het belang van de individuele sectoren, domeinen en kanalen. Daarom hebben we een strategie Dienstverlening nodig die beschrijft hoe we dienstverlening gemeentebreed organiseren gericht op de gehele reis van de klant over de afdelingen en kanalen heen. Een strategie die zich niet oriënteert op onze organisatievorm maar op de klant en diens vragen en behoeften.

3. Regie op directieniveau: vanuit één gemeentebrede strategie

We weten niet hoeveel klantcontacten de gemeente Eindhoven heeft en hoe klanten hun weg vinden door de organisatie langs de afdelingen en over de kanalen heen. Er lijkt een tendens te zijn dat we sinds 2012 minder onderzoek doen naar klantentevredenheid. Er zijn diverse signalen dat meer inzicht in kwantiteit en kwaliteit van klantcontacten noodzakelijk is. Zo hebben het Sociaal en Ruimtelijk Domein een last van een veelheid aan telefoontjes en berichten via sociale media en mail. Waar komen deze telefoontjes en berichten vandaan? Is het de behoefte van de klant aan persoonlijk contact, ligt het aan de website of de brieven met teveel juridische productinformatie, zijn onze beschikkingen begrijpelijk, heeft het call center voldoende kennis en hulpmiddelen, bieden onze (externe) partners wel de juiste dienstverlening?

In onze moderne toekomstbestendige dienstverlenende gemeente is het noodzakelijk eindverantwoordelijke regie op directieniveau te borgen. En organisatiebreed vanuit één strategie meer sturing in te richten op de kwantiteit en de kwaliteit van alle klantcontacten. Dan ontstaat een nieuwe beweging over de afdelingen heen, meer energie, integratie en innovatie in de dienstverlening. Vanuit een overkoepelend belang wordt effectief samengewerkt aan gemeenschappelijke dienstverlening en worden verschillen tussen de domeinen, sectoren en afdelingen opgelost. We laten klantcontacten plaatsvinden op de meest effectieve plek, zodat meer maatwerk mogelijk wordt. En er ontstaat gemeentebreed een stevige en uniforme kwaliteit van dienstverlening.

4. Sterke nadruk op digitale dienstverlening

Onze dienstverlening, onze klanten en onze medewerkers zijn nog diep geworteld in de analoge wereld. Tegelijkertijd bevinden we ons middenin de digitale transformatie. We merken dat aan alles. Ons koopgedrag verschuift naar online; fysieke winkels hebben zware tijden. We communiceren steeds meer via online kanalen (Facebook, Twitter, Whatsapp, YouTube, Instagram, Netflix, Spotify, etc). Innovaties staan op ons te wachten als the-internet-of-things, big data, open data, beacons, etc, etc. Onze stad wil optimaal gebruik maken van technologie en ICT; we hebben het programma Smart City en de programmaliijn Open Data, ontwikkeling van CRM. Er zijn de landelijke digitale ontwikkelingen (mijnoverheid, Overheid 2017, INUP, berichtenbox, ondernemingsdossier) en natuurlijk ook de wensen uit de markt: elektronische authenticatie (vervanging E-ID, E-Herkenning), mobiel betalen, monitoring van aanvragen. We groeien kortom naar maximale digitale dienstverlening. Daarbij is het natuurlijk ook van belang om integraal te kijken naar de processen en infrastructuur achter de diensten en dienstverlening integraal digitaal en efficiënt te organiseren. De nieuwe strategie Dienstverlening helpt ons met kracht en extra aandacht een grote sprong voorwaarts te maken in de digitale dienstverlening. We maken de digitale dienstverlening voor iedereen bereikbaar, toegankelijk, transparant en begrijpelijk. Met name het bedienen van kwetsbare en afhankelijke groepen stelt hoge eisen aan

toegankelijkheid en gemak. Overigens verliezen we niet uit het oog dat onze dienstverlening nooit 100% digitaal zal kunnen zijn, omdat sommige diensten te complex zijn of omdat klanten of wijzelf een voorkeur hebben en houden voor persoonlijk contact.

5. Beleving van inwoners en ondernemers

Inwoners en ondernemers hebben contact met ons bij gebeurtenissen die ingrijpend zijn in hun leven, zoals geboorte, ziekte, schuld, werkloosheid, het starten of sluiten van een bedrijf. Het is eigenlijk opmerkelijk dat wij niet méér aandacht hebben voor de menselijke en emotionele kant van onze dienstverlening. Zeker nu we in het tijdperk leven van de customer experience, de klantbeleving. Met eenvoudige ingrepen en verbeteringen kunnen we namelijk de beleving van onze dienstverlening positief beïnvloeden: de effecten daarvan zijn bewezen en aanzienlijk. Met een vriendelijk woord, een aantrekkelijke ontvangstruimte, met samen trots zijn op onze stad Eindhoven, maken we een plezierige en vriendelijke indruk en nemen we eenvoudig afstand van onze afstandelijke, bureaucratische en institutionele imago. Onze nieuwe strategie Dienstverlening schept hier kansen om de relatie en samenwerking met de inwoners en ondernemers te verbeteren. Hiermee versterken we onze klanten, onszelf en onze stad.

6. Versterking van politieke speerpunten: economische ontwikkeling, maatschappelijke innovaties

Bij de politieke speerpunten staan contacten met inwoners en ondernemers en dienstverlening centraal. We geven een paar voorbeelden:

- Binnen het Sociaal Domein bevinden zich verreweg de meeste klantcontacten. Daarom starten we juist in dit domein met het ontginnen van de nieuwe strategie dienstverlening. We onderzoeken hoe we nog beter aansluiten bij de echte vraag van de inwoners en doen ervaring op met het uitbesteden van dienstverlening aan externe partijen. In de nabije toekomst zullen veel 1^e lijns contacten via de verzelfstandigde Wijteams lopen; we onderzoeken hoe de kwaliteit daarvan door middel van afspraken (SLA) geborgd kunnen worden.
- Een ander belangrijk politiek speerpunt betreft het versterken en professionaliseren van de acquisitie van bedrijven en de dienstverlening aan bedrijven. Ook dit speerpunt vraagt om een nieuwe strategie Dienstverlening. "Bedrijven die zich in onze regio vestigen dragen bij aan de versterking van onze economie en brengen ook banen mee. Daarom blijft acquisitie belangrijk. We maken het verschil in dienstverlening: door bedrijven snel te helpen, in te spelen op initiatieven, meer mogelijk te maken en door hulp bij het vinden van een vestigingsplaats of van vastgoed willen we meer bedrijven en meer banen naar onze regio krijgen".³
- Het betrekken van inwoners bij de publieke zaak blijft onverminderd essentieel. Zij zijn de deskundigen in de buurt en weten als geen ander welke opgaven er spelen, wat nodig is en wat werkt. Ook bij burgerparticipatie willen we inwoners beter van dienst zijn.

De nieuwe strategie Dienstverlening beschrijft nieuwe wijzen van klantcontact in het Sociaal Domein, bij de acquisitie van en dienstverlening aan bedrijven en bij burgerparticipatie.

Stapsgewijze ontwikkeling naar een wendbare en adaptieve strategie

De samenleving wordt steeds complexer, is minder te voorspellen en is continu in beweging. Daarom zal de nieuwe strategie Dienstverlening ook continu in ontwikkeling zijn, en is het geen vastomlijnde gestolde strategie. De contouren van de strategie zijn nu zichtbaar, en in samenwerking met onze klanten en onze organisatie wordt de strategie nader uitgewerkt en doorlopend aangepast.

Het groeien naar een nieuwe wijze van dienstverlening is een proces dat bestaat uit kleine stappen waarbij we de input van inwoners en ondernemers in elke fase direct

³ Coalitieakkoord 2014-2018 'Expeditie Eindhoven, iedereen mee'

betrekken. Zo reageren we snel en lenig op nieuwe uitdagingen en kunnen we daadwerkelijk adaptief zijn. We improviseren en experimenteren. Het Inwonersplein is ons living lab; daar proberen we uit, verbeteren we en werken we samen met inwoners en ondernemers aan Eindhoven.

Kortom: onze kijk op dienstverlening is veranderd en we willen aan de slag!

3 Wat zijn de bouwstenen van de nieuwe strategie?

De nieuwe strategie Dienstverlening bestaat uit zeven bouwstenen die samen de essentie vormen van de nieuwe dienstverlening. De nieuwe strategie houdt in dat inwoners en ondernemers onze dienstverlening gaan ervaren als toegankelijk, begrijpelijk, zinvol, gemakkelijk, gelijkwaardig en persoonlijk. Ze zijn trots op de stad en zien onze gemeente als een betrouwbare en vriendelijke partner.



3.1 Waarom: nut en noodzaak

Aanleiding

Het Coalitieakkoord beschrijft hoe de rol van de gemeente verschuift: van de verzorgingsstaat waarin inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven participeren in publieke verbanden, naar een maatschappij waarin de overheid zich terugtrekt en faciliteert. "We geven verantwoordelijkheid en zeggenschap terug aan de stad. Inwoners hebben de regie over hun eigen leven. [-] We spelen in op de vraag van de stad. Dit betekent dat wij ruimte geven en regels waar mogelijk afschaffen. We streven naar de kortste procedures van Nederland om nieuwe ontwikkelingen snel mogelijk te maken. Inwoners en bedrijven nodigen we uit om deze proeftuin te gebruiken en in deze proeftuin te investeren. Op alle niveaus (van straat- tot op stadsniveau) en op alle terreinen moet men het initiatief kunnen nemen. Of het nu gaat over het onderhoud in de buurt, een cultureel initiatief of het opzetten van een maatschappelijk vangnet. Inwoners krijgen meer regie over hun eigen leven, de (fysieke) leefomgeving en op het gebied van veiligheid. Wij spelen daarmee in op de beweging in de maatschappij en stimuleren de zelfredzaamheid van inwoners."⁴

⁴ Coalitieakkoord 'Expeditie Eindhoven, iedereen mee'.
gemeente Eindhoven

Strategie dienstverlening

We vragen ons doorlopend af wat nut en noodzaak is in ons aanbod van diensten. We onderzoeken of het noodzakelijk is dat wij als gemeente een rol spelen in de dienstverlening of dat we de dienstverlening aan inwoners, ondernemers of aan partnerinstellingen kunnen overlaten. We leveren alleen diensten als we daarmee in een behoefte voorzien.

3.2 Toegankelijk: rode loper

Aanleiding: De reis van de klant

Op dit moment functioneren de website, het KCC, post, e-mail, het Inwonersplein, het Werkplein (etc.) allemaal als aparte kanalen onafhankelijk naast elkaar: we hanteren nu een multi channel aanpak. Tegelijkertijd zijn er nieuwe kanalen ontstaan zoals sociale media, eindhoven365.nl, thisiseindhoven.nl, eindhoven sport.nl, WIJEindhoven.nl etc etc. Klanten kunnen steeds moeilijker de weg vinden in onze organisatie en op onze website.



We weten niet hoeveel klantcontacten de gemeente Eindhoven heeft. We weten niet hoe klanten hun weg vinden door de organisatie langs de afdelingen en over de kanalen heen. De klant springt van het ene kanaal naar het andere, is mobiel, belt of fysiek aanwezig.

We beseffen dat iedere individuele medewerker een deel van de keten realiseert, maar dat we het geheel van de reis van de klant nu nog onvoldoende in ons perspectief hebben. Het is noodzakelijk om de regie te nemen op alle klantcontacten en te gaan sturen.

Strategie

Onze dienstverlening is toegankelijk. Onze inwoners en ondernemers kunnen heel gemakkelijk en natuurlijk de weg vinden naar onze diensten. De klant beslist zelf welk kanaal deze kiest. Deze strategie noemen we omni channel.

We stellen de klant centraal en niet de organisatie. We stellen de reis van de klant centraal en niet de kanalen. We stellen de vraag van de klant centraal en niet onze producten.

We pakken de regie op onze toegankelijkheid en we richten de reis voor onze klanten in zodat we optimaal toegankelijk zijn. Daarbij doen we aan klantsturing: we leggen de rode loper uit voor onze klanten op de route die voor onze organisatie het meest effectief en efficiënt is. We nemen de klant aan de hand mee langs onze kanalen en afdelingen. We kiezen er nu voor om stevige gemeentebrede regie te voeren op de reis van de klant. We bieden relevante touchpoints en zorgen voor een naadloze overgang van het ene kanaal naar het andere. De reis van de klant overstijgt het belang van de individuele kanalen en vereist intensievere samenwerking tussen afdelingen en over de domeinen heen. We borgen de eindverantwoordelijkheid voor de dienstverlening en de reis van de klant op gemeentebreed niveau en richten bedrijfsbrede sturing in op de kwantiteit en de kwaliteit van alle klantcontacten. Vanuit een overkoepelend belang werken we effectief samen aan gemeenschappelijke dienstverlening en worden verschillen tussen de kolommen opgelost. Onnodige klantcontacten nemen af waardoor meer maatwerk mogelijk wordt. En er ontstaat een stevige en uniforme kwaliteit van dienstverlening.

De rode loper op de website

In hun klantreis maken de inwoners en ondernemers voor hun vragen aan de gemeente en hun diensten van de gemeente steeds intensiever gebruik van de website. Het is vaak een startpunt, het eerste touchpoint waar een reis begint. Het is dé plek om een goede eerste indruk te maken en dé plek om de klant precies de gewenste kant op te leiden. Dit betekent dat er hogere eisen gesteld worden aan Eindhoven.nl. Klanten moeten op de informatie en diensten op de website gemakkelijk vinden. We monitoren continu waar zij barrières tegen komen en niet slagen bij het vinden wat zij zoeken.

Op de website leggen we de rode loper uit als hoofdroute waarlangs we willen dat klanten de organisatie binnen zullen gaan. Vooral bij de taken die de meeste klanten via de website willen vervullen, gaan we klanten helpen maximaal de weg te vinden: naar en op onze website, via logische stappen, in begrijpelijke taal, leiden we klanten aan de hand over de makkelijk te volgen rode loper.

Toegankelijkheid pleinen evolueert naar nieuwe contactvormen

In hun klantreis maken de inwoners en ondernemers nu gebruik van het Inwonersplein, het Werkplein of ze bezoeken het NRE-gebouw. Ze komen hier voor vragen aan de gemeente en voor het afnemen van hun diensten waarvoor persoonlijke aanwezigheid nog noodzakelijk is, of omdat zij dit zelf wenselijk vinden om langs te komen. We verwachten in de toekomst een afname in het bezoek aan onze fysieke locaties vanwege intensiever gebruik van de digitale dienstverlening.

Tegelijkertijd blijven we iedereen die behoefte heeft aan persoonlijk contact, ook persoonlijk bedienen. We bieden in onze fysieke omgeving altijd alle service aan die ook online beschikbaar is en helpen klanten om hun weg daarin te vinden (samen service). Zo blijven onze diensten altijd toegankelijk voor iedereen, misschien wel op andere locaties dan we nu kennen.

We onderzoeken hoe in de verdere toekomst (2019) onze fysieke dienstverlening gaan verzorgen (wellicht in een centraal gelegen stadswinkel). Daartoe experimenteren we in de komende tijd op het Inwonersplein met self service, samen service, burgerparticipatie, met de huiskamer en de etalage van de stad.

Doelstellingen

1. Van onze klantcontacten loopt 90% via de eerste lijn (online, KCC, pleinen). Hiermee wordt de back office minder belast: we streven naar een verschuiving naar de eerste lijn met 20%. Dit betekent bijvoorbeeld dat het KCC van 70% naar 80% van de afhandeling van de telefoontjes. Op het KCC gaan we efficiënter werken met

elektronische hulpmiddelen. Hiermee kunnen we de eerstelijns vragen effectiever afhandelen door toename van het zelfoplossend vermogen.

2. We zijn optimaal toegankelijk voor iedereen.
3. We doen aan klantsturing: we leggen de rode loper uit voor onze klanten op de route die voor onze organisatie het meest effectief en efficiënt is. We nemen de klant aan de hand mee langs onze kanalen en afdelingen
4. We onderzoeken welke vormen van fysieke dienstverlening het beste passen bij de maatschappelijke en digitale ontwikkelingen in een stad met misschien wel 300.000 inwoners.
5. We borgen de eindverantwoordelijkheid voor de dienstverlening en de reis van de klant op gemeentebreed niveau en richten bedrijfsbrede sturing in op de kwantiteit en de kwaliteit van alle klantcontacten.

3.3 Communicatie: begrijpen

Aanleiding

In de uitvoering van de dienstverlening zijn onze werkzaamheden en procedures om diensten tot stand te brengen voor onze inwoners en ondernemers vaak een black box. We zijn niet scheutig met communiceren over wat er gedurende de uitvoering van onze dienstverlening achter onze schermen gebeurt. We laten maar weinig zien hoe en waar wij met passie aan werken, namelijk aan een aantrekkelijke en veilige stad waar het fijn is om te wonen, leven en te werken. Natuurlijk ontvangen klanten graag meer informatie over de voortgang en over het hoe en waarom van onze werkwijzen en beslissingen. Sterker nog, klanten zijn geïnteresseerd in onze werkzaamheden, drijfveren en inspanningen gericht op onze stad.

Strategie

We gaan nog duidelijker en met passie communiceren aan onze klanten wat we als gemeente allemaal doen en waarom. We laten zien hoe we samen werken aan een aantrekkelijk Eindhoven. We leggen uit waarom we onze diensten verlenen, hoe onze diensten tot stand komen en wat drijfveren en argumenten zijn om te komen tot beslissingen. Wij gaan duidelijker communiceren wat klanten in onze dienstverlening van ons kunnen verwachten en wat wij van onze klant verwachten. We vertellen hoe lang iets duurt en waarom.

Met deze heldere communicatie geven we klanten meer zekerheid en controle. We kweken begrip en waardering, en we zetten klanten aan tot meedenken. We nemen hen mee in onze overwegingen en werkwijzen, en we stimuleren hen om mee te denken en zelf met oplossingen te komen. We zoeken de interactie op.

De gemeente Eindhoven heeft vier communicatietaken gedefinieerd: luisteren, informatie delen, het gesprek aangaan, het verhaal vertellen. Door een goed samenspel van het inzetten van deze taken krijgen inwoners, ondernemers of andere betrokkenen een goed beeld van de gemeente. Ook hierbij is de reis van de klant steeds belangrijker.

In de huidige tijd zijn mensen steeds minder gebaat bij het 'zenden van informatie' van een organisatie, maar gaan zij veel meer zelf op zoek naar de voor hén relevante informatie op een voor hén nuttig tijdstip. Heldere communicatie op afroep (via telefoon, social media, website, mail, balie) is daarbij van wezenlijk belang. Het differentiëren van de content over verschillende kanalen is daarbij ook belangrijk. Ieder kanaal heeft zijn eigen werkzame kracht. Als we als gemeente niet communiceren op het moment en op

de plek waar de klant er voor open staat, zullen veel boodschappen het doel niet bereiken.

Doelstellingen

1. We streven ernaar dat de meeste van onze klanten inzicht en begrip hebben in onze werkwijzen en drijfveren. Klanten krijgen waardering voor ons werk.
2. We streven ernaar dat onze klanten altijd weten wat ze van ons kunnen verwachten. We geven inzicht in doorlooptijden, werkwijzen, argumenten en drijfveren.
3. We gebruiken diverse moderne en effectieve vormen van communicatie: instore communicatie, instructiefilmpjes, interactieve media, etc.
4. We communiceren op de plaats en op het moment waarop de klant daarvoor open staat.

3.4 Simpel, gemak, verleiden

Aanleiding

Onze dienstverlening, onze klanten en onze medewerkers zijn nog diep geworteld in de analoge wereld. Tegelijkertijd bevinden we ons middenin de digitale transformatie. In de nieuwe strategie Dienstverlening is het noodzakelijke dat we een grote sprong voorwaarts maken in de digitale dienstverlening.

Strategie

Simpel en gemak zijn onze kernbegrippen in het leveren van onze (digitale) diensten. De klantreis is zo simpel en gemakkelijk mogelijk, dus zonder onnodige informatie, stappen of zijwegen. We stemmen onze dienstverlening af op de behoeften van onze klanten. We bieden onze dienstverlening niet meer aan als producten uit een productencatalogus, maar leveren diensten die antwoord geven op de vraag van de klant. Waar mogelijk maken we gebruik van nudging: we verleiden de klant om onze diensten digitaal af te nemen.

In hun klantreis maken de inwoners en ondernemers voor hun vragen en diensten in sterke mate gebruik van onze digitale diensten. We ontwikkelen ons naar maximale elektronische afhandeling (elektronische authenticatie, betaling, etc). Vanaf 2017 zijn al onze diensten digitaal aan te vragen en maximaal online af te handelen, voor zover dit wettelijk wordt toegestaan. Dit bespaart tijd, lost problemen op en voorkomt problemen. Onze digitale dienstverlening wordt een integraal onderdeel van de klantbediening en onze focus richten we op het opbouwen van langdurige en duurzame relaties met onze inwoners en ondernemers.

Speerpunt digitale dienstverlening

Een belangrijk speerpunt is de stevige ontwikkeling van onze digitale dienstverlening. We onderscheiden twee snelheden:

- Voor al onze klanten die zich online prima kunnen en willen redden, versterken we de online dienstverlening. We verstevigen de website als dé plek om een goede eerste indruk te maken en dé plek om de klant precies de gewenste kant op te sturen en bagage mee te geven voor maximale zelfredzaamheid. We werken aan een hoge conversie van online diensten en stellen inwoners, ondernemers en instellingen beter in staat om hun zaken zelf te doen en vergroten daarmee waar mogelijk hun zelfredzaamheid. De interne organisatie wordt veel minder belast omdat klanten online hun weg kunnen vinden en niet onnodig afhaken tijdens hun aanvraag en afhandeling van online diensten.
- De kans is groot dat er een behoorlijke groep mensen is die (nog) onvoldoende mee kan met de snelle digitale ontwikkelingen en dat zij dreigen af te haken. In het

collegeakkoord beschrijft ons college twee snelheden in de stad en maakt het zich zorgen om een groep mensen die achter dreigt te blijven. In de nieuwe strategie Dienstverlening zijn we solidair met deze kwetsbare groep en bieden we diverse vormen van zelfredzame en samenredzame dienstverlening. Met inclusieve digitale service voorkomen we dat kwetsbare inwoners en ondernemers buiten de boot vallen. Dit betekent bijvoorbeeld dat we deze groep in onze fysieke omgeving online diensten aanbieden die ze zelfstandig of geholpen kunnen gebruiken.

Voor beide snelheden optimaliseren en digitaliseren we waar nodig ook de processen en infrastructuur achter de (digitale of fysieke) aanvraag en behandeling.

Doelstellingen

1. Onze klanten kunnen alle (online) diensten slim, simpel en snel aanvragen en afhandelen. We worden online sterker en simpeler: de klantreis staat centraal. In maximaal vijf stappen kan een dienst online besteld of een vraag beantwoord worden. We geven inzicht in de afhandeling.
2. Alles wat digitaal kan, bieden we digitaal (conform de landelijke doelstelling 2017). Voor alle vragen en diensten gebruiken we webformulieren; alle diensten zijn digitaal aan te vragen.
3. We hanteren inclusieve digitale service. We verwachten 70% digitale service in de eigen omgeving van de klant, en 30% service in onze fysieke omgeving met persoonlijke service en (geholpen) self service.
4. We stappen af van full service dienstverlening aan de balie, maar evolueren naar geholpen self service en stimuleren klanten zelfredzaam of samenredzaam te zijn.
5. Per service kijken wij waar nodig naar verdere optimalisering en digitalisering van processen om de klant snel en efficiënt een antwoord te kunnen geven en diensten te verlenen, en zo nodig een inzicht in de afhandeling van de aanvraag.

3.5 Persoonlijk: dynamisch

Aanleiding

Inwoners en ondernemers zijn in de afgelopen jaren veranderd in hun verwachtingen van de dienstverlening van de gemeente: ze zijn op zoek naar minder bureaucratisch. Het gezag voor centraal geleide, top-down gestuurde overheidsorganisaties brokkelt langzaam af. De dienstverlening van de gemeente maakt nu een afstandelijke indruk en de gemeente komt over als een organisatie van procedures en regels. Een persoonlijker benadering gaat veel bijdragen bij een prettiger contact tussen gemeente en inwoners en ondernemers. We streven daarom naar een nieuwe gelijkwaardige en persoonlijke wijze van dienstverlening gebaseerd op samenwerking en partnerschap.

Strategie

Onze dienstverlening is persoonlijk. We geven onze klanten het gevoel dat zij persoonlijk worden geholpen. Op de plekken waar klanten ons bezoeken, wordt iedereen persoonlijk ontvangen en is iedereen altijd welkom. Persoonlijk betekent voor ons gastvrij, vriendelijk en service met een glimlach. We verzorgen persoonlijke dienstverlening, toegesneden op de persoonlijke situatie van onze klanten.

Voor het persoonlijker maken van de dienstverlening hebben we veel aan de klantreis. Wanneer we er in slagen een goede indruk te maken op de klant, zal deze zich onze organisatie lang blijven herinneren. Door de reis van de klant te analyseren krijgen we perfect inzicht in de drijfveren, belangen, routines en wensen van onze klanten. Met de klantreis kunnen we dus goed achterhalen waar en hoe de klant de persoonlijke

momenten vooral verwacht en op prijs stelt. Daarmee kunnen we beter inspelen op gevoelens van afhankelijkheid, onzekerheid, behoefte aan controle en betrouwbaarheid. Om een positieve indruk te maken is het niet nodig dat de gehele klantreis ervaren wordt als persoonlijk. Uit onderzoek weten we dat mensen een gebeurtenis met name beoordelen op drie momenten: aan het begin (de kennismaking), tijdens de piek en aan het eind. Daar zullen we ons op richten. De methode van de klantreis passen we regelmatig toe om continu de dienstverlening dynamisch aan te passen aan de behoefte van de stad, de inwoners en de ondernemers.

We gaan gebruik maken van klantprofielen die ons helpen om gedrag, interesse en behoeften in te schatten en te voorspellen. Het uitwisselen van data tussen sectoren en afdelingen in de reis van de klant geeft een 360 graden beeld van klantgedrag en klantdata. Alles wat bekend is van inwoners en ondernemers wordt aan elkaar gekoppeld en op een handige manier toepasbaar gemaakt voor de medewerker die de klant op dat moment bedient. Hiertoe moeten uiteraard aan de 'achterkant' bedrijfsprocessen en data aan elkaar gekoppeld worden: de stap naar Citizen Relation Management. Deze stap is niet ver weg: via Digid en MijnOverheid laten we immers aan burgers al zien welke gegevens bij ons bekend zijn. Met persoonlijke informatie die afgestemd is op de situatie, het live event en de persoonlijke behoefte van de klant, versterken we het vertrouwen in onze gemeente.

Doelstellingen

1. Klanten ervaren onze dienstverlening als persoonlijk.
2. We gaan werken met klantprofielen, klantsegmenten, en gaan aansluiten op persoonlijke live events met een passende beleving.
3. We analyseren de klantreis en gaan de beleving van de klant beïnvloeden.
4. De theorie van de reis van de klant is bij medewerkers bekend. Klantprocessen worden er geheel geregisseerd op in gericht.
5. De medewerkers gaan werken met servicebeloften.
6. We gaan persoonlijk formuleren in alle uitingen
7. We beschikken over real time 1:1 klantkennis. We gaan werken met een 360 graden beeld (dossier met alle persoonlijke informatie en procedures).

3.6 Wij samen energie

Aanleiding

De gemeente Eindhoven kiest voor de kracht van het simpel samenwerken, het samen iets oplossen, het samen aanpakken. Dit betekent dat we op zoek gaan naar een nieuwe gelijkwaardige wijze van dienstverlening gebaseerd op samenwerking en partnerschap.

Strategie

Samenwerken is onderdeel van ons DNA, we zijn samen verantwoordelijk voor onze stad. We zoeken onze klanten op en denken samen na over oplossingen. In onze dienstverlening merken klanten een gelijkwaardige opstelling in houding en gedrag. Hiermee komt nieuwe energie en innovatiekracht vrij. Ook in de wijze van klantcontact kiezen we voor nieuwe vormen. We nemen in de toekomst afscheid van de stabalie en ontvangen klanten aan een ronde tafel, op een gelijkwaardige wijze en niveau. We geven onze klanten het gevoel dat de gemeente van hen is, de stad dat zijn wij samen.

Doelstelling

1. Inwoners en ondernemers voelen zich partner
2. We maken plannen van de gemeente op het Inwonersplein zichtbaar. Inwoners denken mee, we luisteren en onderzoeken.

3.7 Eindhoven

Aanleiding

De gemeente heeft een nieuwe huisstijl en een sterk merk neergezet voor de stad en de gemeente. Deze vormen een belangrijk uitgangspunt voor de nieuwe dienstverlening.

Strategie

Onze klanten en medewerkers zijn trots op hun stad. We zetten Eindhoven neer als merk. We gebruiken Technologie, Design en Kennis (TDK) voor de etalage, ook van onze dienstverleningskanalen. We gebruiken in onze dienstverlening de intrinsieke waarden die geformuleerd zijn als de Stijl van Eindhoven: warmte, welkom, laagdrempelig, begrijpelijk, vriendelijk en gemoedelijk. De energie die Eindhoven uitstraalt en die tot uiting komt in de vibes van ons beeldmerk, laten nadrukkelijk zien. Bij het inrichten van nieuwe of gewijzigde diensten gaan we aan de slag met proeftuinieren (living lab) waarbij onze technologische kennis en pioniersgeest een podium krijgt.

Doelstelling

1. Ultieme en uniforme Eindhoven beleving op alle touchpoints. Klanten bevelen Eindhoven aan en zijn trots op de stad.
2. Het Inwonersplein wordt etalage voor de stad en visitekaartje van Eindhoven.

4. Realisatie strategie Dienstverlening

We stellen voor de realisatie van de nieuwe Strategie Dienstverlening als volgt in te richten.

1. Klantreizen

We zijn gestart met het in kaart brengen van de reis van de klant bij de volgende processen: Vervangen Paspoort, Verhuur Sportaccommodaties, Vestigen Onderneming. We werken met drie fasen Define, Design en Deliver. We hebben we fase Define nu afgerond: we hebben in beeld gekregen welke episoden te onderscheiden zijn in de klantreis, welke kanalen klanten gebruiken, wat hun tevredenheid is en waar quick wins te behalen zijn. De volgende stap Design is nu het ontwerpen van de gewenste klantreis. Daarna zullen we aan de slag gaan met de Deliver fase: de gewenste klantreis inrichten en borgen in de organisatie. De klantprocessen en de betrokken afdelingen en systemen worden aangepast.

Naast de genoemde klantreizen starten we binnenkort ook met het in kaart brengen van de klantreizen: Verkrijgen WMO-Voorziening, bezwaren WOZ-belasting, aanpakken Verkeersveiligheid.

2. Quick wins

Met quick wins die uit de reis van de klant zijn gekomen, gaan we zo snel mogelijk aan de slag. Dit betreft grote en kleine verbeteringen aan de website, wijzigingen in brieven aan klanten en verbeteringen in de ontvangst en informatievoorziening op het Inwonerplein.

3. Uitvoeringsagenda

De strategie is nu in contouren geschetst. Het Ruimtelijk Domein, het Sociaal Domein en het Domein Overig gaan aan de slag – met ondersteuning – om de strategie verder te detailleren, commitment te krijgen binnen de organisatie en een uitvoeringsagenda 2015-2020 op te stellen in Q3 (uiterlijk Q4) 2015. In de Uitvoeringsagenda wordt beschreven hoe de Strategie Dienstverlening gerealiseerd zal worden in aansluiting op de lopende ontwikkelingen en processen in de organisatie.

De domeinen worden bij deze activiteit ondersteund. De werkwijze is:

- In kaart brengen aantallen klantcontacten
- In kaart brengen visie en wensen ten aanzien van (lopende) organisatie ontwikkeling
- Aansluiten van de strategie Dienstverlening bij lopende ontwikkelingen met als doel de visie, lopende plannen en organisatie te versterken
- In kaart brengen top 3 klantreizen
- Formuleren uitvoeringsagenda

De bovenstaande werkwijze zal in nauwe samenspraak met elk domein worden uitgewerkt.

4. Speerpunten

De realisatie van de strategie Dienstverlening zal op een aantal plekken in de organisatie sneller van start gaan:

- Binnen het Sociaal Domein wordt gestart met een speerpunt front office.
- Een dossier Digitale Dienstverlening wordt opgesteld voor de noodzakelijke versnelling en versterking van de digitale dienstverlening.
- Een dossier Innovatie Inwonersplein wordt opgesteld om te experimenteren met de nieuwe wijze van dienstverlening in een living lab.

5. Governance

De governance voor realisatie van de nieuwe strategie wordt belegd op het niveau van de Directieraad vanwege het bedrijfsbrede karakter van de strategie; er wordt gewerkt met een overkoepelende regisseur met bijbehorende stuurgroep en dedicated programmaondersteuners voor het Ruimtelijk Domein, Sociaal Domein en het Domein Overig.

In de wijze waarop we de strategie realiseren en nader detailleren nemen we de ruimte om als lerende organisatie te experimenteren, te improviseren, fouten te maken en terug te komen op eerdere beslissingen. We draaien daarvoor pilots en gebruiken living lab constructies en zoeken via feedback van klanten en medewerkers input op onze handelwijzen.

6. Organisatie ontwikkeling

Om de organisatie mee te nemen in de ontwikkeling van de Dienstverlening zal een Ontwikkelplan en een Communicatieplan per domein geschreven worden. Daarnaast zullen in nauwe samenspraak met Communicatie servicebeloften, een strategieboekje en een naam voor de nieuwe strategie ontwikkeld worden om de strategie toegankelijk te maken voor de gehele organisatie en samen verder te detailleren.