

# *Verbetering van de klantgerichtheid bij de gemeente Steenwijkerland.*



**Naam** J.C. Marinus  
**Studentnr** 0049085  
**Studierichting** Bestuurskunde  
**UTwente** Enschede

## **Inhoudsopgave:**

**Voorwoord**

**Samenvatting**

**Inhoudsopgave**

- 1. Inleiding onderzoek**
  - 1.1 Inleiding**
  - 1.2 Aanleiding onderzoek**
  - 1.3 Antwoord© als de gewenste verandering**
  - 1.4 Doelstelling van het onderzoek**
  - 1.5 Probleemstelling**
  - 1.6 Onderzoeksvragen**
  - 1.7 Relevantie**
  - 1.8 Werkwijzer**
  - 1.9 Leeswijzer**
  
- 2. Theoretisch kader**
  - 2.1 Inleiding**
  - 2.2 De overheid en het begrip klant**
  - 2.3 New Public Management**
  - 2.4 Klant**
  - 2.5 Eén-loket-gedachte**
    - 2.5.1 Intergratie van de dienstverlening**
    - 2.5.2 E-dienstverlening**
    - 2.5.3 Vraaggerichte dienstverlening**
  - 2.6 Het ideale vraaggerichte loket**
  - 2.7 Efficiëntie en kostenreductie**
  - 2.8 Samenvatting**
  
- 3. Methodische verantwoording**
  - 3.1 Inleiding**
  - 3.2 Onderzoeksstrategie**
  - 3.3 Operationalisering**
  
- 4. Analyse van de huidige situatie**
  - 4.1 Inleiding**
  - 4.2 Een loket met een voorgeschiedenis**
  - 4.3 Integratie van dienstverlening**
  - 4.4 E-dienstverlening**
  - 4.5 Vraaggerichte dienstverlening**
  - 4.6 Het ideale vraaggerichte loket**
  - 4.7 Aansluiting met de uitgangspunten in het Antwoord© concept.**
  - 4.8 Kostenreductie gemeentelijke organisatie**
  
- 5. Discussie**
  - 5.1 Inleiding**
  - 5.2 Toetsing van de huidige situatie aan de inrichtingseisen van een one-stop shop**
  - 5.3 Eindconclusie**
  - 5.4 Reflectie**
  - 5.5 Aanbevelingen**

**Lijst met afkortingen**

**Literatuurlijst en geraadpleegde bronnen**

**Bijlage 1. Ontwikkelfasen van het Antwoord©concept**

**Bijlage 2. Organogram gemeente Steenwijkerland per 1-1-2011**

## Voorwoord

Wanneer ik nu vlak voor mijn afstuderen terugkijk op mijn studie Bestuurskunde aan de Universiteit Twente, kan ik een paar opmerkingen plaatsen. Tijdens deze studie heb ik veel geleerd. In die periode heb ik de interactie tussen de praktijksituatie en de theoretische omgeving van mijn studie als nuttig en leerzaam ervaren. Deze interactie is ook verweven in het thema van mijn afstudeeronderzoek. Ik heb namelijk onderzoek gedaan naar de mogelijkheid, om de dienstverlening bij de gemeente Steenwijkerland te verbeteren. Terugkijkend op mijn studiejaren zijn de eerste 3 jaren voorbij gevlogen en heb ik na een 'short break' de draad weer opgepakt. De veronderstelling dat de combinatie van werken en studeren intensief is klopt geheel. Vooral het afronden van de studie, middels een scriptieonderzoek, vraagt om een ijzeren discipline die niet alleen voor de afstudeerder een stevige impact heeft, maar zeker ook voor zijn directe omgeving. Het vraagt om een grote intrinsieke motivatie vanuit de persoon en zijn gezinsleden om een dergelijke studie met succes af te ronden.

Een woord van dank is hier zeker op zijn plaats. In de eerste plaats wil ik de gemeente Steenwijkerland bedanken voor de verkregen input en de ter beschikking gestelde studiefaciliteiten. In de tweede plaats ben ik dank verschuldigd aan mijn beide afstudeerbegeleiders de heer Prof. Dr. H. de Groot en mevrouw Dr. V. Junjan. Jullie hadden mij op voorhand gewaarschuwd er niet te lichtvaardig over te denken. Dank voor jullie positief kritische commentaren. Vooral het theoretische gedeelte heeft mij stevige hoofdbreken gekost. Ik heb veel van jullie wetenschappelijke kennis en inzichten geleerd. "Last" maar zeker niet "least" wil ik mijn vrouw Luciënne bedanken voor de steun die zij mij al die jaren heeft gegeven.... en Roy ... het is toch gelukt .... ik ben eerder klaar.

Jilke Marinus  
Augustus 2011.

## Samenvatting.

Het Nationaal Klantbelevingsonderzoek 2011 kopt met de stelling: “Klantbeleving bij de overheid zwaar onder de maat”. De klantgerichtheid bij overheden en zeker bij gemeenten staat de laatste decennia hoog op de politieke agenda. Het vertrouwen in de overheid moet worden vergroot door de klantgerichtheid bij de gemeente te verbeteren. Tevreden burgers laten immers het vertrouwen toenemen, aldus Jean-Pierre Thomassen (2007). De gemeente Steenwijkerland wil de klantgerichtheid verbeteren en heeft zich daarom geconformeerd aan het Antwoord© concept. Op basis van dit concept is binnen de organisatie een Klant Contact Centrum (KCC) ingericht waar *alle fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de burger worden aangenomen en mogelijk direct worden afgehandeld*.

Met dit concept wordt de ambitie uitgesproken om, uiterlijk in 2015, minimaal 80% van alle klantvragen die bij de gemeente binnenkomen direct worden afgedaan.

Voor het welslagen van deze ambitie is het cruciaal om de klantgerichtheid te verbeteren. Bij het inrichten van een KCC heeft de één-loket-gedachte een leidende rol.

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de vraag:

***“In hoeverre is de klantgerichtheid binnen de gemeente Steenwijkerland verbeterd na de invoering van het Klant Contact Centrum, in periode 2009 tot 2011?”***

Om tot de beantwoording van deze centrale vraag te komen, is gebruik gemaakt van 4 deelvragen. In het eerste gedeelte van dit onderzoek is ingegaan op de theoretische concepten rond de klant en de één-loket-gedachte. Op basis van de theorie zijn, in het licht van de één-loket-gedachte, een aantal organisatorische inrichtingseisen te benoemen:

- van een versnipperde naar een geïntegreerde dienstverlening
- van weinig naar veel contacturen met de klant(elektronische dienstverlening)
- wijziging van aanbodgericht naar vraaggerichte dienstverlening;

Vervolgens is gekozen voor een beschrijving van de huidige situatie langs deze inrichtingseisen. Op deze manier is het mogelijk om te onderzoeken in welke mate aan de uit de theorie gedestilleerde inrichtingseisen, in de praktijk, wordt voldaan. In het onderzoek hebben theorie, praktijk, gemeentelijke ambitie en de uitgangspunten uit het Antwoord© concept centraal gestaan.

Vanuit de benadering van Bouckaert en Halligan(2008), de ‘cirkel is rond’, is met de inrichtingseisen van de één-loket-gedachte onderzocht of door de inrichting van het KCC binnen de gemeente Steenwijkerland, de klantgerichtheid van de gemeente is verbeterd.

Vanuit de bevindingen van Gaster(2000), Flumian(2006) en Lambrou(2008) zijn de organisatorische inrichtingseisen voor een one-stop shop vanuit integratie, e-dienstverlening en vraaggerichtheid belicht. Door toetsing van de huidige situatie aan deze inrichtingseisen is in beeld gebracht, in hoeverre er sprake is van het ideale vraaggerichte loket (Wetzels en Willemse, 2002). Vervolgens is op basis hiervan beoordeeld of de klantgerichtheid van de gemeente Steenwijkerland is verbeterd na de invoering van een KCC.

In de huidige situatie is, ten aanzien van de dienstverlening, geconstateerd dat bij de inrichtingseisen voor 'integratie', vooral sprake is van concentratie van producten en diensten. Bij de inrichtingseisen voor de 'e-dienstverlening' is slechts sprake van zeer beperkte beschikbare e-diensten, en is ten aanzien van de 'vraaggerichtheid' nog vooral sprake van een reactieve en beperkt responsieve benadering.

In dit scriptie onderzoek is geconstateerd dat, het ideale vraaggerichte loket zoals door Wetzels en Willemse( 2002) is geschetst, op dit moment niet aanwezig is. Er is geconstateerd dat door het ontbreken van voldoende informatie en communicatietechnologie, een optimalisatie van de dienstverlening niet mogelijk is. Door de beperking in de mogelijkheden tot digitale beschikbaarheid van informatie, zowel in de vorm van klantgegevens als zaakgerichte inhoudelijke informatie, worden forse beperkingen gelegd op de doorgroeimogelijkheden van het KCC. De vraag of de klantgerichtheid binnen de gemeente Steenwijkerland is verbeterd na de invoering van het KCC kan bevestigd worden beantwoord. Er is echter geen sprake van het ideale vraaggerichte loket op basis van de uitgangspunten. Er zullen verdere organisatorische ontwikkelingen nodig zijn om de verbetering van de klantgerichtheid verder te kunnen vormgeven, en de vastgestelde gemeente ambitie, en de ambitie uit het Antwoord© concept waar te kunnen maken. De inrichting van het KCC binnen de gemeentelijke organisatie, heeft tot op heden, niet geleid tot een aantoonbare reductie van de kosten van de gemeentelijke organisatie. Digitalisering van dienstverlening en processen zal bij de verdere ontwikkeling ertoe bijdragen, dat de dienstverlening met minder mensen kan geschieden, en zo een bijdragen levert aan een compacte overheid. In de huidige situatie draagt de verbeterde dienstverlening bij tot een verhoging van de kwaliteit van dienstverlening, wat een maatschappelijk 'winst' is.

# 1. Inleiding onderzoek

## 1.1 Inleiding

Nederland is niet alleen maatschappelijk en politiek, maar ook zeker bestuurlijk gezien volop in beweging. Het lijkt wel of bestaande structuren tot het verleden behoren en alles tegenwoordig anders moet. Deze maatschappelijke en politieke onrust is vooral voer voor psychologen, filosofen, antropologen en politicologen. De bestuurlijke veranderdrift is vooral voor bestuurskundigen interessant om hun 'tanden' in te kunnen zetten en om deze reden onderwerp van onderzoek in deze bestuurskundige afstudeerscriptie.

In bestuurlijk Nederland zijn de laatste jaren diverse wijzigingen op het gebied van de inrichting van alle overheidsorganisaties, maar vooral die van de lokale overheidsdiensten ingezet.

In dit onderzoek wordt ingegaan op de (bestuurlijke) vernieuwingsimpulsen bij de organisatie van de gemeente Steenwijkerland. De vernieuwingsimpulsen bij de gemeente Steenwijkerland staan niet op zichzelf maar zijn een afspiegeling van de landelijke ontwikkelingen.

Het Nationaal Klantbelevingsonderzoek (2011) kopt met de stelling "Klantbeleving bij overheid zwaar onder de maat". Samenvattend is de uitkomst van dit onderzoek, dat bijna de helft van de overheidsklanten zich niet welkom voelt en meer dan een derde zich niet gewaardeerd voelt. Het is derhalve niet verbazingwekkend dat wereldwijd, maar zeker in Nederland, de roep naar een andere, meer doeltreffende inrichting van de lokale overheid de laatste jaren steeds groter is geworden. In de verkiezingsprogramma's van menig politieke partij staat de publieke dienstverlening steeds hoog op de verlanglijst van onderwerpen, die in de komende 'zittingsperiode', zullen worden aangepakt. Het vierde kabinet Balkenende heeft de verbetering van de overheidsdienstverlening expliciet in haar coalitieakkoord opgenomen (2007). Het huidige kabinet zet deze lijn door en laat weten dat meer digitale dienstverlening prima samen gaat met twee andere doelstellingen van het kabinet, te weten minder regels en een meer compacte overheid (2010). Het vertrouwen in de overheid wordt vergroot als een organisatie zich klantvriendelijk opstelt. Tevreden burgers laten immers het vertrouwen toenemen, aldus Jean-Pierre Thomassen (2007). Hij geeft hierbij echter wel aan dat de worsteling om echt klantgericht te zijn voor overheden nog altijd groot is.

## 1.2 Aanleiding onderzoek.

Binnen de gemeente Steenwijkerland is er een sterke focus op verbetering van de dienstverlening. In het uitvoeringsprogramma gemeente Steenwijkerland 2010-2014, met de titel "Met kracht naar kwaliteit", staat aangegeven dat de uitdaging waarvoor wordt gestaan is: "Met een betere en modernere dienstverlening en minder regels meer bereiken". In dit uitvoeringsprogramma wordt met enkele woorden, "Gewoon antwoord", de ambitie voor het dienstverlenend handelen verwoord. Hieruit blijkt wel dat deze ambities vooral vanuit de 'klantgedachte' is geformuleerd. De doelstelling vanuit het uitvoeringsprogramma (2010-2014) is, om in 2014, minimaal 70% van alle binnenkomen vragen direct af te doen. Alle dienstverleningskanalen die er zijn (schriftelijk, internet, telefoon en de fysieke balie) blijven hierbij beschikbaar.

De gemeente wil de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren en heeft, om uitvoering te geven aan haar ambities, zich vanuit het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening

( ICTU, 2008), in aansluiting op de uitgangspunten van de one-stop shop, geconformeerd aan het Antwoord© concept. Dit concept helpt de gemeente de contacten met burgers professioneler af te handelen door een Klant Contact Centrum (KCC) in te richten. Het Antwoord© concept kent 5 fasen van ontwikkeling om te komen tot een overheidsbreed KCC, waarbij in fase 5 een optimalisatie in toegankelijkheid en vraaggerichtheid van de organisatie binnen het concept is bereikt. Ten tijde van het opstellen van het rapport “Steenwijkerland geeft Antwoord” (2009) is geconstateerd dat de gemeente, voor de inrichting van het KCC binnen de organisatie, in fase 1 verkeerde.

Bij een tussentijdse interne meting(2011), bij het kanaal telefonie, is vastgesteld dat circa 46 % van de klantvragen op dit moment, direct worden afgedaan. Bij het kanaal balie wordt 75 % van de klanten binnen 10 minuten geholpen. De overige kanalen bevinden zich in een dusdanige fase van ontwikkeling dat geen volledig zicht op de prestatie van afwikkeling van de klantcontacten kan worden gegeven. De in het uitvoeringsprogramma(2010-2014) geformuleerde doelstelling, om in 2014 minimaal 70% van alle binnenkomen vragen direct af te doen, wordt op dit moment niet bereikt.

Naast de doelstelling uit het uitvoeringsprogramma, is het streven naar efficiëntie binnen de gemeentelijke overheid vanuit de New Public Management gedachte, altijd al één van de hoofddoelstellingen bij de inrichting van de interne overheidsorganisatie geweest. Onder het huidige (economische) omstandigheden, waarbij sprake is van krimpende overheidsbudgetten, is het optimaliseren van de interne organisatie ten behoeve van een efficiënt werkende organisatie een hot item geworden.

### **1.3. Antwoord© als de gewenste verandering**

In het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en E-Overheid, heeft de nationale overheid het concept Antwoord© gepresenteerd als de gewenste toekomstige situatie voor de publieke dienstverlening (ICTU, 2008). Antwoord© wordt gedefinieerd als:

*‘Het concept dat gemeenten helpt de contacten met burgers professioneler af te handelen door een Klant Contact Centrum (KCC) vorm te geven dat op termijn dé ingang wordt voor nagenoeg de gehele overheid’* (Hiemstra & De Vries, 2007).

Antwoord© is de beweging naar een transparante overheid die de burger centraal stelt (Hiemstra & De Vries, 2008). Centraal in het Antwoord© concept staat de implementatie van een KCC bij iedere Nederlandse gemeente. Een KCC is:

*‘Het organisatieonderdeel dat de fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de burger aanneemt en mogelijk direct afhandelt’* (Hiemstra & De Vries, 2007).

Het streven is dat uiteindelijk 80% van de binnengekomen vragen direct in het KCC kan worden afgehandeld (ICTU, 2008). Voor het beantwoorden van deze vragen moeten de medewerkers beschikken over een kennisbank, met daarin veelgestelde vragen en bijbehorende antwoorden (Hiemstra & De Vries, 2008). Dit vereist dat de benodigde informatie digitaal toegankelijk wordt gemaakt in de front-office. Hier ligt de essentie van het veranderingsproces voor de hele organisatie: het gaat niet om het direct geven van antwoord, maar om het direct beschikbaar hebben ervan (Van der Kolk, 2009). Goed informatiemanagement en een procesgerichte manier van werken, in zowel front- als back-offices, zullen hieraan ten grondslag moeten gaan liggen.

De veranderingen die met de invoering van een KCC samengaan zullen zowel medewerkers in de front-office als in de back-office treffen. Schatting is dat maar liefst driekwart van alle

bij Nederlandse gemeenten werkzame ambtenaren, gevolgen van de implementatie van Antwoord© in hun werk zullen ondervinden (Van der Kolk, 2009).

#### **1.4 Doelstelling van het onderzoek.**

Het doel van dit afstudeeronderzoek is tweeledig. Enerzijds is het vooral de vraag of de klantgerichtheid van de gemeente Steenwijkerland is verbeterd door de organisatorische inrichting van een KCC binnen de gemeentelijke organisatie. De in het uitvoeringsprogramma geformuleerde doelstelling, om in 2014 minimaal 70% van alle klantvragen die binnenkomen direct af te doen, geeft de maat aan van de door het college gewenste groeisnelheid van klantgerichtheid. Hierbij zal vooral worden onderzocht in hoeverre de huidige organisatorische inrichting van het Klant Contact Centrum (KCC) bijdraagt aan de verbetering van de klantgerichtheid van de gemeente Steenwijkerland.

Anderzijds is deze scriptie erop gericht om te onderzoeken of een verbetering van de klantgerichtheid van de organisatie, ook kan bijdragen in een reductie van de kosten voor de gemeentelijke organisatie. Ook hierbij zullen voornamelijk organisatorische inrichtingsvragen een rol spelen en zal worden onderzocht of de verwachte efficiëntie zal worden bereikt.

#### **1.5 Probleemstelling.**

Gelet op de voorgaande inleiding is in dit bestuurskundige afstudeeronderzoek gekozen voor de volgende probleemstelling:

***“In hoeverre is de klantgerichtheid binnen de gemeente Steenwijkerland verbeterd na de invoering van het Klant Contact Centrum, in de periode 2009 tot 2011?”***

#### **1.6 Onderzoeksvragen.**

Om de probleemstelling van dit onderzoek goed te kunnen beantwoorden wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van 4 deelvragen, te weten:

- 1. Wat wordt in de literatuur onder klantgerichtheid verstaan in relatie tot de één-loket-gedachte en welke organisatorische inrichtingseisen zijn hierop van toepassing?*
- 2. Wat is het bereikte niveau van klantgerichtheid op basis van de huidige organisatorische vormgeving van de klantgerichtheid binnen het KCC?*
- 3. In hoeverre komt de huidige situatie overeen met de in de literatuur gegeven uitgangspunten?*
- 4. Heeft de inrichting van het KCC ook geleid tot een efficiëntere organisatie en is er hierdoor ook sprake van kostenreductie?*



### **Deelvraag 1.**

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag is het van belang, om goed zicht te hebben op de relatie tussen klantgerichtheid en de één-loket-gedachte bij gemeentelijke overheden. Binnen dit onderzoek zal de focus vooral liggen op de organisatorische inrichtingseisen die nodig zijn om een verbetering van de klantgerichtheid te bewerkstelligen. Ten behoeve hiervan zal relevante informatie worden verzameld op basis van bestaande theorieën. Wat wordt in de literatuur verstaan onder klantgerichtheid in het algemeen, wat is er bekend over klantgerichtheid in relatie tot overheidshandelen en waar mogelijk gemeente specifieke klantgerichtheid. Daarnaast zal de ontwikkeling van de één-loket-gedachte en het verband met de klantgerichtheid worden onderzocht en welke organisatorische uitgangsprincipes benodigd zijn om verbeteringen in de klantgerichtheid te bewerkstelligen. Dit zal worden behandeld in hoofdstuk 2.

### **Deelvraag 2.**

De beantwoording van deze onderzoeksvraag richt zich vooral op de wijze waarop de organisatie op dit moment is ingericht op basis van de inrichtingseisen van de één-loket-gedachte. Hieraan zal in hoofdstuk 4 aandacht worden besteed.

### **Deelvraag 3.**

Bij de beantwoording van deze vraag zal vooral de vergelijking tussen de aangetroffen situatie en de theoretische uitgangspunten worden gemaakt. In hoeverre komt de daadwerkelijke situatie echt overeen met de uitgangspunten. Ook zal worden onderzocht of aantoonbaar kan worden gemaakt of de aangetroffen organisatorische inrichting ook heeft geleid tot een verbeterde klantgerichtheid. De behandeling hiervan zal in hoofdstuk 4 plaatsvinden.

### **Deelvraag 4.**

Ten slotte zal bij deze vraag worden onderzocht of de invoering van de één-loket-gedachte binnen de organisatie, ook heeft geleid tot een efficiënter werkende organisatie ten opzichte van de situatie van vóór de invoering. Ook zal worden onderzocht of aantoonbaar kan worden gemaakt of dit heeft geleid tot een kostenreductie. Dit wordt betrokken bij de beantwoording van deelvraag 3 in hoofdstuk 4.

## **1.7 Relevantie**

Vanuit maatschappelijk oogpunt is het van belang dat er wordt gekeken naar de dienstverlening van de gemeenten. De optimalisatie van de dienstverlening kan leiden tot een verhoging van het vertrouwen van de burger/klant in de overheid. Daarnaast is het vanuit economisch perspectief vooral de vraag om de uitvoering van de dienstverlening zo efficiënt mogelijk in te richten. De gemeente Steenwijkerland wil de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren en heeft zich daarom geconformeerd aan het programma Antwoord©. Met dit programma wordt de ambitie uitgesproken om, uiterlijk in 2015, minimaal 80 % van alle klantvragen die bij de gemeente binnenkomen, direct worden afgedaan. De gemeentelijke ambitie is om, in 2014 al, minimaal 70% van alle klantvragen direct af te doen. Om deze doelstelling te kunnen realiseren zal de organisatorische inrichting worden gewijzigd. Dit onderzoek kan bijdragen aan verdere gedachten vorming rond het inrichten van het KCC.

## **1.8 Werkwijze**

Het karakter van dit onderzoek is te bestempelen en beschrijvend en analyserend. Momenteel is de toepassing van Klant Contact Centra (KCC) binnen de gemeentelijke overheid volop in ontwikkeling en kunnen de meeste gemeenten de geformuleerde doelstelling nog niet behalen. Het doel van het onderzoek is vooral om te onderzoeken of de organisatorische inrichting van het KCC binnen de gemeente Steenwijkerland ook heeft bijgedragen aan de verbetering van de publieke dienstverlening. De theoretische onderbouwing van deze scriptie is gegroepeerd rondom het klantbegrip en de één-loket-gedachte. Er is een literatuurstudie gedaan naar deze onderwerpen, wat uiteindelijk leidt tot een analysekader, op basis waarvan de praktijk zal worden getoetst. In het empirische gedeelte van deze scriptie wordt de situatie binnen de gemeente Steenwijkerland beschreven. Ten slotte zal de aangetroffen situatie worden getoetst aan de theorie, om te onderzoeken in hoeverre wordt voldaan aan de theoretische uitgangspunten.

## **1.9 Leeswijzer.**

In hoofdstuk 2 wordt de theorie rondom de klant en de één loket gedachte uiteengezet. Hierin worden de kenmerken van de één-loket-gedachte geformuleerd en de onderlinge relatie en verbondenheid gelegd. In hoofdstuk 3 zal de methodische verantwoordingen worden geschetst. In hoofdstuk 4 zal de huidige situatie binnen de gemeente Steenwijkerland worden 'geportretteerd', met de theorie als leidraad bij de resultaatbeschrijving. In hoofdstuk 5 zal tenslotte een analyse plaatsvinden in hoeverre de huidige situatie ook overeenkomt met de theoretische uitgangspunten.

## **2.Theoretisch kader**

### **2.1 Inleiding.**

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, wordt in dit hoofdstuk stil gestaan bij de begrippen klantgerichtheid, één-loket-gedachte en de hieraan verbonden inrichtingseisen ten aanzien van integratie-, elektronische- en vraaggerichtheid van dienstverlening. Ook zal de relatie tussen deze inrichtingseisen en het ideale vraaggerichte loket de revue passeren en zal aandacht worden besteed aan efficiëntie en kostenreductie.

Bij het woord ‘klant’ denk je vaak aan iemand die een winkel bezoekt. Of een persoon die iets heeft gekocht en wel of niet tevreden is. Een klant neemt iets af van een verkoper. Maar wat betekent ‘de klant’ binnen de overheid, is er überhaupt wel sprake van een klant of bestaat er een begripsverwarring met een burger die genoodzaakt is tot gedwongen ‘winkelnering’ en zijn producten alleen bij zijn overheid kan verkrijgen.

### **2.2 De overheid en het begrip klant.**

Historisch gezien heeft de overheid zich ontwikkeld tot een ‘organisatie’ die geheel verantwoordelijk is voor het welzijn van de burgers. “Vadertje staat” verzorgde je van de wieg tot het graf. In de periode van ‘Big Government’ was er sprake van een enorme collectieve lastendruk, circa 2/3 van het nationaal inkomen werd besteed aan het overheidsorgaan( Van Thijn, 1998). Het blijvend financieren van de gehele verzorgingstaat bleek een onmogelijk taak. Diezelfde overheid heeft zich, als gevolg hiervan, de laatste decennia ontwikkeld waarbij de overheid meer de rol heeft gekregen van regisseur, arbiter of belangrijke medespeler in het maatschappelijk veld. Tevens bestaat “de overheid” feitelijk niet en zijn er verschillende overheden die deze rol claimen en spelen. Deze veranderende rol en de multi overheden maakt dat de huidige sturingsvraagstukken complex zijn. Deze ontwikkeling was onvermijdelijk, de ‘maakbare samenleving’ bleek een onhaalbare en onbetaalbare utopie. In de oude opvattingen in de overheidsturing betekende dat een Weberiaans model voor overheidsorganisaties. Vanuit het politieke primaat werd het beleid geformuleerd wat vervolgens top-down in de ambtelijke organisaties werd ingevoerd.

### **2.3 New Public Management.**

Ten behoeve van dit scriptieonderzoek is gezocht naar zoveel mogelijk actuele theorieën en publicaties die binnen het New public Management(NPM) vallen en welke een relatie hebben tussen NPM en de klantgerichtheid. Hierbij is vooral gezocht naar directe relaties met gemeentelijk handelen.

Het toepassen van de New Public Management gedachte zoals door Hood (1991) en Osborne en Gaebler (1992) wordt omschreven heeft betrekking op het streven naar efficiëntie om hiermee de kosten te beperken. Met gebruikmaking van deze denkrichting wordt vooral aandacht besteed aan de relatie tussen de input en output van het uitgevoerde beleid, het meeste resultaat voor de minste kosten.

De directe aansturing van overheidsorganisaties wordt naast de politieke invloed, feitelijk bedrijfsmatig aangestuurd. Dit bedrijfsmatige (managementaspect) kwam al naar voren bij het gedachtegoed van Osborn en Gaebler. Uit deze New Public Management theorieën is dan ook af te leiden, dat bedrijfsmatige technieken goed toepasbaar zijn om de kwaliteit van de dienstverlening binnen de overheid te verbeteren. Zo geven Pollitt en Bouckaert aan waarom een hervorming zou moeten plaatsvinden : *public management reform consists of deliberate changes to the structures and processes of public sector organisations with the objective of getting them to run better.* (Pollitt en Bouckaert, 2000) Uitgangspunt hierbij is improving the quality (verhogen van de kwaliteit), more efficiënt government (efficiënter) en effective implementation ( effectievere invoering). Naast de relatie tussen input en output nemen zij ook de effectiviteit, of outcome, van het gevoerde beleid als onderdeel in hun theorie mee.

In hun boek *Managing performance* geven Bouckaert en Halligan ( 2008) een omschrijving van een theorie hoe NPM er naar hun mening uit zou moeten zien. Zij zien een beweging binnen NPM richting subjectivering van de performance van de publieke dienstverlening. Bij deze richting behoort een continue interactie van de verschillende betrokken actoren over deze dienstverlening. Zij betogen dat na een aantal fasen van toenemende verfijning van de methoden van performance management in de publieke sector, nu een verschuiving plaatsvindt in de richting van de governance van performance. Alhoewel er sprake is van, van oorsprong twee verschillende werelden en het welbeschouwd ondoenlijk is deze werelden bij elkaar te brengen, is de beweging van performance management naar performance governance, een middel om 'de cirkel rond' te maken.

## 2.4 Klant

Voor een goede toepasbaarheid moet tevens duidelijkheid worden verschaft over het begrip 'klant'. De binnen de bedrijfskunde gehanteerde begrippen als prijsvorming, winst, markt, product en klant kunnen namelijk niet één op één worden doorvertaald naar de klant bij de overheid. Zo zijn er bij de overheid duidelijk meer actoren betrokken. Centraal staan de kwaliteitseisen, maar daarnaast zijn er in de overheidssector meerdere actoren aanwezig die legitiem eisen kunnen stellen aan de dienstverlening van de overheid. Deze veelheid aan actoren zorgt ervoor dat de overheid te maken heeft met een overheids specifieke complexiteit.

De klant in een economische omgeving kan meestal kiezen welk product hij van wie wil afnemen. Er is een (vrije) markt, prijsvorming in deze markt en een zelf te kiezen marktpartij die de levering van het product kan organiseren. Wie de burger als klant beschouwd, heeft een bedrijfsmatige kijk op de overheid en haar dienstverlening. Goederen en diensten moeten op een goede en klantvriendelijke manier worden geleverd ( Lipsky, 1980).

Maar indien de klant ontevreden is over het product of dienst kan hij dan naar een andere leverancier gaan. Dat de klantgerichtheid in de publieke sector is niet vanzelfsprekend is, komt voor een belangrijk deel voort doordat andere normen en waarden een belangrijke rol spelen in de relaties die publieke organisaties met hun klanten hebben. Waar bijvoorbeeld in het bedrijfsleven de winst een belangrijke maatstaf is voor de juistheid van gemaakte strategische keuzen, zijn dat voor publieke organisaties in eerste instantie de effecten van het ingezette beleid. Bij publieke organisaties zouden we dus kunnen spreken van een 'maatschappelijke winst' tegenover een financiële winst in het bedrijfsleven ( Rademakers en De Wit, 2001) Daarbij komt dat de overheidsklanten vaak niet op vrijwillige basis een klantrelatie met de publieke sector hebben. De klant van de (lokale) overheid heeft dus geen echte keus, dus moeten we ons de vraag stellen of we hem klant mogen noemen?

Burgers hebben verschillende rollen ten opzichte van de overheid. Zij zijn staatsburger, onderdaan, kiezer en klant (Ringeling 2001) Aan deze rollen zijn verschillende waarden verbonden. In het kader van dit onderzoek richt ik mij op de rol van de klant.

Klanten van de overheid zijn op z'n minst gezegd : bijzonder klanten die lang niet altijd als vrijwillige klant te bestempelen zijn. Deze klanten van de overheid zijn dus ook afhankelijk van de overheid, klantgerichtheid is dan ook niet vanzelfsprekend. Overheidsinstanties worden niet gedisciplineerd door de klanten die naar een andere aanbieder gaan. Juist dit aspect zorgt ervoor dat heel zorgvuldig met de klant moet worden omgegaan. Er is sprake van een zekere mate van onvrijwilligheid. Met name dit onvrijwillige karakter van de klantrol heeft belangrijke gevolgen voor de relatie tussen overheidsorganisaties en klanten.

Klantgericht organiseren heeft een inhoudelijke en een processuele kant. Een klantvriendelijke wijze van behandeling kan tot gevolg hebben dat de vraag beter onder woorden kan worden gebracht en de dienstverlening hierdoor beter aan de verwachtingen van de klant voldoet. Indien er een intensieve interactie plaats vindt tussen de klant en de overheid stelt dit de klant in staat de prestatie of dienstverlening mee te produceren en kan de vraag beter op de klant worden aangesloten ( Ringeling, 2001)

Het begrip 'klant' is derhalve niet zomaar kritiekloos door te vertalen naar het overheidshandelen( Fountain, 1999) Fountain geeft hierbij onderscheiden aan. Zo stelt zij dat 'public servants' geen gewone 'employees' zijn. Het gaat bij deze werknemers van de overheid ook om hun functioneren, waarbij zij de publieke normen en waarden moeten hanteren en een beroepshouding en integriteit van hun wordt verlangd. Vanuit het 'gelijkheidsbeginsel' is het toepassen van klantgerichte technieken het meest lastige en kan politieke tegenstrijdigheden opleveren. Van de overheid kan worden verwacht dat ze oog hebben voor het collectieve belang, ook al gaat dit soms ten koste van individuele belangen. Niet voor niets staat in artikel 1 van de Grondwet: "Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld". Volgens deze denkwijze is het goed dat in de uitvoering mensen neutraal worden benaderd, om vriendjespolitiek of discriminatie te voorkomen. Het nieuwe paradigma van klant denken botst echter met het beleidsuitvoering denken. Daarbij gaat het juist om de individualiteit in de behandeling, waarbij afzonderlijke belangen in ogenschouw worden genomen, uiteraard binnen de wettelijke grenzen is de klant dan koning(Hoogwout, 2010).

De keuzevrijheid van de 'overheidsklant' is echter in veel gevallen beperkt omdat de dienstverlener een monopolistische positie bezit, de aangifte burgerlijke stand, of de aanvraag van een bouwvergunning kan alleen bij de verlenende overheidsinstantie (-gemeente) plaatsvinden. Er wordt dan ook wel gesproken over een 'negatieve dienstverlening'. Maar juist dan verdient het proces van dienstverlening veel aandacht om de dienstverlening zoveel mogelijk op de wensen en behoeften van de klant ( afnemer) af te stemmen( Grootheest 1998). Fountain definieert klanten van de overheid als : "ontvangers van overheidsdienstverlening". Dan kan volgens haar ook worden gesproken over dienstverleningmanagement. De relatie tussen kwaliteit en klantgerichtheid wordt gelegd doordat kwaliteitszorg altijd op de klant ( de afnemer) is gericht (Fountain, 1999).

Ondanks het feit dat klanten van de gemeente niet kritiekloos de status klant kunnen verkrijgen zoals deze in de bedrijfskunde wordt gehanteerd zijn er voldoende argumenten om de burger juist wel de klantstatus te geven. Daarnaast is het begrip 'klant' een wereldwijd begrip binnen het vakgebied dienstverlening. Uit de Benchmarking Publiekzaken (TNS-NIPO, 30 mei 2011) blijkt de relatie tussen de dienstverlening en de klant van wezenlijk belang is. Als we praten over klanten weten we allemaal dat het gaat om personen of

bedrijven die een product of dienst van de overheid willen of moeten afnemen. Het is echter wel een ingewikkeld spel. In dit scriptieonderzoek wordt derhalve het begrip klant gebruikt en hierbij de burger, het bedrijf, de instelling of de recreant als klant van de gemeente gezien.

## 2.5 Eén-loket-gedachte

De betekenis van de één-loket-gedachte (de 'one-stop shop') dateert uit de beginjaren '30 en was een advertentie in de *The Lincoln Star*, Lincoln, Nebraska, July 1930.



Dit bedrijfsconcept geeft in beginsel steeds de uitgangsprincipes die hiervoor worden gehanteerd. Het begrip hierachter is dat het model erin voorziet dat de klant op één locatie, naar behoefte van deze klant, zo veel mogelijk producten en diensten kan afnemen. De aandacht voor de dienstverlening aan de burger vloeide in eerste instantie voort uit de wens tot bestuurlijke en sociale vernieuwing. Een nader motief was het streven naar verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening en verhoging van de efficiëntie (Shoop, 1999). De achterliggende gedachte tot het inrichten van Service Centra zijn de producten en diensten van de overheid zoveel mogelijk via één loket (one-stop shop) aan de klanten aan te bieden.

Publieke dienstverlening is in essentie het oplossen van (collectieve) klantvragen (Gaster, 2000). In de huidige maatschappij wil een klant snel en efficiënt geholpen worden bij zijn vraag. De manier waarop de dienstverlening aan de klant door de overheid plaatsvindt, heeft invloed op de tevredenheid van de burger over deze overheid. De relatie tussen overheid en klant werd in toenemende mate een punt van zorg gevonden, waaraan kreten als verkokering, bureaucratie en vervreemding van de omgeving werden verbonden. De (gemeentelijke) overheid zou te veel in zichzelf gekeerd zijn en te ver vervreemd van haar omgeving (Shoop, 1999). 'It is more difficult than ever to know where to go with a problem, to find out who has (and will take) responsibility and who is accountable for decisions and actions'. Publieke dienstverlening moet op een andere wijze worden ingericht om de burger te ontmoeten (Gaster, 2000). De rol van de front-office is hierin bepalend en vervult een spilfunctie in de wijze waarop de publieke dienstverlening wordt uitgevoerd. De populariteit voor de invoering van een Klant Contact Centre (KCC) als lokale front-office oplossing, voor het leveren van publieke dienstverlening, steeg snel in de jaren '90 van de vorige eeuw. Zo kwam vanuit de Verenigde Staten in die tijd het concept van 'civil service centres' overwaaien, en kwamen One-stop shops (OSS) in ontwikkeling in landen als Zweden, Denemarken en Engeland. Vanuit het Ministerie van Binnenlandse zaken wordt in 1995 het initiatief Overheidsloket 2000 (OL 2000) geïntroduceerd. Deze contact centra bundelen zo veel mogelijk diensten en producten in één loket, zodat de burger zich slechts een keer bij een loket hoeft te melden om verschillende zaken te regelen.

Hoogwout (2001) betoogt dat voor het inrichten van de één-loket-gedachte binnen de gemeentelijke overheid 3 inrichtingseisen zijn te benoemen:

1. van een versnipperde naar een geïntegreerde dienstverlening
2. van weinig naar veel contacturen met de klant(e-dienstverlening)
3. wijziging van aanbodgericht naar vraaggerichte dienstverlening;

Voor de organisatorische inrichtingseisen van een one-stop shop is gekeken naar de bevindingen van Gaster (2000), Flumian (2006) en Lambrou (2003). Hierbij zullen de begrippen integratie, de e-dienstverlening en vraaggerichtheid de revue passeren. Voor het ideale vraaggerichte loket zal ten slotte worden gekeken naar hetgeen Wetzels en Willemse (2002), over de onderlinge samenhang in een dergelijk loket hebben geschetst.

### **2.5.1 Integratie van dienstverlening.**

Naar de bevindingen van Gaster (2000), Flumian (2006) en Lambrou(2003) worden aan de one-stop shop de volgende organisatorische inrichtingseisen aan *integratie* verbonden.

*Geïntegreerde dienstverlening:*

1. Er moeten zoveel als mogelijk (gelijktijdig) gevraagde producten, diensten en informatie kunnen worden geleverd die over alle kanalen beschikbaar is.
2. Er moet een gelijksoortige opbouw van complexe vragen en antwoorden plaatsvinden.
3. Overheidsorganisaties moeten ‘als één gezicht’ en organisatiegrenzen overstijgend naar buiten treden.

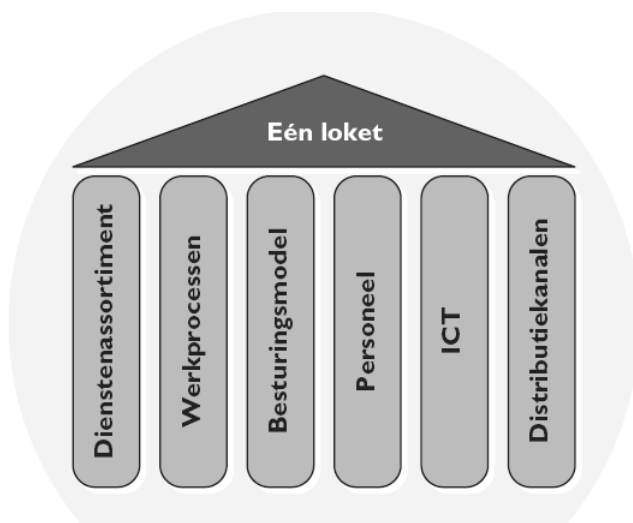
*De huidige publieke dienstverlening is versnipperd*, aldus Poelmans en Bekkers(1999) in hun artikel over vraaggerichte sturing en virtuele loketten. Zolang het gaat om een eenvoudig product als een paspoort weet de klant nog wel waar hij moet zijn, maar zodra de behoefte complexer wordt en er meerdere organisaties bij betrokken zijn, wordt het lastiger. De klant kan dan niet meteen geholpen worden en kan het overzicht over de verschillende diensten en producten verliezen. Poelmans en Bekkers duiden dit als: niet klantvriendelijk, niet efficiënt (afdelingen kunnen langs elkaar heen werken) en niet effectief (beleid kan hierdoor zijn doelgroep mislopen).

Als eerste stap wordt de concentratie van balies en loketten onderscheiden, met andere woorden het onder één dak brengen van alle balies en loketten van de verschillende overheden. De behoefte van de klant is om zoveel mogelijk producten en diensten op één plaats te kunnen ontvangen.

Een tweede ontwikkelstadium betreft de integratie van diensten en daarmee samenhangende werkprocessen. Producten en diensten, er wordt in dit kader ook wel gesproken over een dienstenassortiment, worden op elkaar afgestemd en geïntegreerd aangeboden vanuit de afnemende klant. Voorwaarde hiervoor is dat er een gelijksoortige opbouw van vraag en antwoord plaatsvindt. Er zal meer samengewerkt worden, zowel binnen de organisatie als door de organisatie met externe partners. Vooral de samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen zullen ‘in de keten van het product of de dienst’ de samenwerking moeten verbeteren. Hierdoor kunnen producten en diensten van verschillende overheden geïntegreerd worden aangeboden.

De front-office en back-office moeten onderlinge afstemming behouden en zichtbaar als ‘overheid’ herkenbaar blijven (Gaster, 2000). Het bouwen van een geïntegreerd loket is een ingrijpend proces en betekent het geheel opnieuw inrichten van de contacten tussen overheid en burger (Poelmans, 2001). Een herdefinitie van het productaanbod en het benoemen van de beschikbare distributiekkanalen is hierbij noodzakelijk. De vier kanalen die hierin worden onderscheiden zijn: balie, schriftelijk, internet en telefonie.

Bij de integratie van de dienstverlening in één loket komen verschillende organisaties aspecten samen. In de onderstaande figuur zijn deze aspecten zichtbaar gemaakt.



Figuur 1: Eén loket (OL2000, 1998)

De toegepaste one-stop shop strategie bij Service Canada heeft ertoe bijgedragen dat 80% van alle telefonische vragen over alle overheidsvragen door deze dienst worden behandeld (Flumian, 2006). Door het toepassen van één centraal KCC voor alle overheden, kunnen deze overheden zich richten op de ontwikkeling van hun programma's en kan het KCC zich concentreren op de uitvoering van de dienstverlening aan de klant. Deze sterke focus helpt bij het bereiken van de politieke doelen en verbetert de overheid – klant relatie en de dienstverlening aan de klant. De via het KCC binnenkomende informatie geeft input voor de politieke organisatie.

Door het inrichten van een KCC kan de vraag naar voren of door deze nieuwe contactmogelijkheden de bestaande (oude) kanalen zijn verouderd? Of is er sprake van een mix van nieuwe en oude contactkanalen? Veel overheden wijzigen het serviceniveau naar een Multi Channel Management. Aandachtspunt hierbij wel is dat niet alleen de focus op de inrichting van de front- en backoffice moet liggen, maar ook rekening moet worden gehouden met persoonlijke voorkeuren van de klant en alle distributiekkanalen open moeten worden gehouden.

Bij recent onderzoek in Turkije is naar voren gekomen dat bij de inrichting van de organisatie en het beschikbaar stellen van kanaalkeuzes rekening moet worden gehouden met de persoonlijke voorkeuren van de klant. Deze Turkse casus kan worden aangenomen als een goede praktische aanpassing van de formele regels van het NPM door het maken van een toevoeging aan het uitgangspunt 'one-size-fits-all' met het uitgangspunt 'different sizes for everyone' (Sezem, 2011)



### **2.5.2 E- dienstverlening.**

Naar de bevindingen van Gaster (2000), Flumian (2006) en Lambrou(2003) worden aan de one-stop shop de volgende organisatorische inrichtingseisen aan de *e-dienstverlening* verbonden.

*E- dienstverlening:*

1. Snelle en eenvoudig bereikbare informatie en dienstverlening
2. Een kennisbank met klantvragen en antwoorden.
3. De mogelijkheid moet aanwezig zijn om producten en diensten toe te voegen binnen de e-dienstverlening.

Toen het internet als dienstverleningskanaal in opkomst was, heerste binnen de overheid de gedachte dat de burger een voorkeur zou ontwikkelen voor het internet. Deze gedachte kwam voort uit een aantal (gepercipieerde) eigenschappen van het kanaal, zoals de 24 uur per dag, en 7 dagen per week beschikbaarheid van het kanaal en de enorme informaticapaciteit van het World Wide Web. Dat alleen het internet kanaal niet zaligmakend is, blijkt wel uit het feit dat veel klanten aangeven veel waarde te hechten aan de persoonlijke kanalen (Van Deursen, e.a 2007). Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de relatief grote percentages klanten bij gemeenten die online een fysieke afspraak maken, of die adressen en telefoonnummers op de website opzoeken. Deze behoefte aan persoonlijk contact is verklaarbaar vanuit het gegeven dat het internet te weinig interactief is en te kort schiet bij het geven van een bevestiging bij de reductie van onzekerheid. Dit is een kenmerk van het medium en kan niet worden opgelost door een verhoging van de kwaliteit van de dienst. Dat mensen behoefte hebben aan het ontvangen van bevestiging, zeker als de vragen complexer worden, is een cruciaal punt dat suggereert dat het internet voor ingewikkelde zaken niet zomaar de fysieke balie of telefoon kan vervangen (Van Deursen e.a. 2007).

Het opbouwen van een kennisbank, waarin zowel vragen als antwoorden worden samengebracht, is noodzakelijk om de inrichting van de dienstverlening te laten aansluiten bij de behoefte van de klant. Om adequaat te kunnen inspelen op de vragen van de klant is het noodzakelijk dat de stroomlijning en informatie uitwisseling plaatsvindt vanuit het KCC. Ook de coördinatie van de besturingsprocessen dient vanuit de front-office plaats te vinden en moet het toevoegen van producten en diensten op eenvoudige wijze kunnen geschieden, om in te kunnen spelen op de veranderende behoefte van de klant.

### **2.5.3 Vraaggerichte dienstverlening**

Naar de bevindingen van Gaster (2000), Flumian (2006) en Lambrou(2003) worden aan de one-stop shop de volgende organisatorische inrichtingseisen aan de *vraaggerichtheid* verbonden.

*Vraaggerichte dienstverlening:*

1. Een klantgerichte dienstverlening naar de behoefte van de individuele klant.
2. Er moet blijvend aansluiting worden gehouden bij de lokale vraag naar dienstverlening.
3. Het mandaat om publieke dienstverlening te leveren, processen- en informatie te stroomlijnen en de coördinatie hierop moet binnen het KCC worden ondergebracht.

Er bestaat een discrepantie tussen de logica van de klant en de logica van publieke organisatie. Poelmans en Bekkers(1999) geven aan dat organisaties veelal ingericht zijn naar de logica van de *organisatie* en niet van de *klant*. De huidige structuur van de dienstverlening is dus ook zo ingericht en dit leidt tot het gefragmenteerd functioneren hiervan.

Voor een vraaggestuurde, geïntegreerde dienstverlening is dan ook een ingrijpende organisatieverandering vereist ( Wetzels en Willemse, 2002).

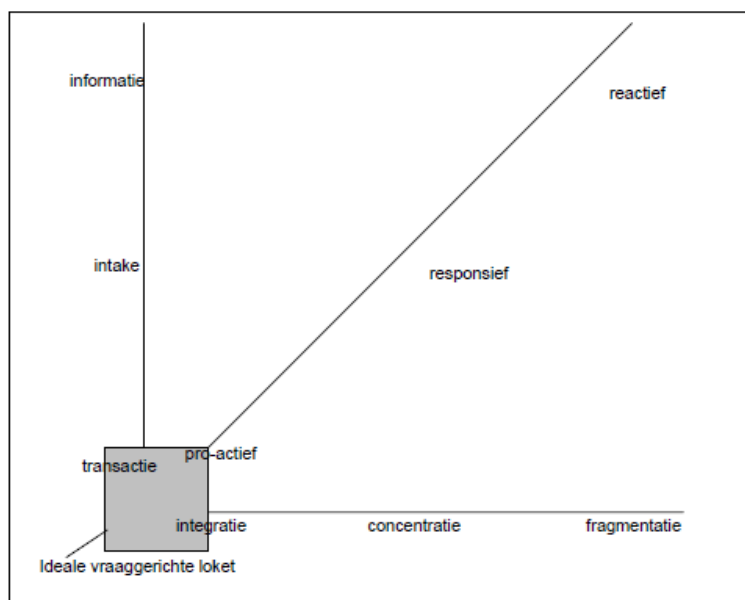
Waar de publieke dienstverlening voorheen ‘aanbodgericht’ werd vormgegeven, moet nu vanuit de klant geredeneerd worden.

Een herdefinitie van het productenaanbod is noodzakelijk. Deze herdefinitie dient plaats te vinden vanuit de vraaggestuurde gedachte, waarbij vanuit de vragen en wensen van de afnemende klanten de (nieuwe) producten en diensten worden geherdefinieerd. Cruciaal hierbij is dat ‘all three buiding blocks’, de burgers, de front-office en de back-office betrokken worden bij herontwikkeling van de publieke dienstverlening (Gaster, 2000). Een (interne) ketensamenwerking tussen de front- en de back-office is hierbij van essentieel belang.

Om de dienstverlening te vergroten dienen de overheden een scheiding aan te brengen tussen de front-office ( balie) en de back-office (vakafdeling/specialisten) activiteiten. Een belangrijk aandachtspunt hierin is de scheiding tussen routine en complexe zaken (Gaster, 2000). In de back-office blijft de meer vakinhoudelijke kennis en beleidsvoorbereiding aanwezig, en worden voornamelijk de meer complexere (aan)vragen behandeld. De front-office zou als aparte balie de directe dienstverlening van de back-office overgeheveld krijgen (Shoop,1999). Door de concentratie van producten en diensten in de front-office en het verlenen van mandaat voor de dienstverlening aan het KCC, wordt de bereikbaarheid vergroot en vraagafhandeling beter beheersbaar. De meeste vragen zullen hierdoor vanuit het KCC kunnen worden afgedaan.

## 2.6 Het ideale vraaggerichte loket

De vragen en behoeften van burgers die zich melden bij een overheidsorganisatie dienen centraal te komen staan in de dienstverlening aan deze burger (OL2000, 1997). Op deze manier kan de overheid inspelen op dat wat de burger echt nodig heeft. Wetzels en Willemse(2002) hebben een figuur geschetst van het ideale vraaggerichte loket.



Figuur 2: Vraaggerichte loket ( Wetzels en Willemse, 2002)

In deze figuur is te zien dat daar waar de pro-activiteit van de dienstverlening samenkomt met de integratie van producten- en diensten, en er tevens sprake is van maximale transactie van in dienstverlening, het ideale vraaggerichte loket ontstaat.

Pro-activiteit komt tot uiting in een niet-afwachtende houding van de dienstverlening in de richting van de burger: de organisatie heeft inzicht in de behoefte van de klant, anticipeert hierop en richt zijn dienstverlening hierop in.

De integratie van dienstverlening komt tot uiting in het feit dat diensten die met elkaar samenhangen gezamenlijk worden aangeboden.

Van transactie ten slotte is sprake, wanneer het product of de dienst ook daadwerkelijk geleverd wordt. In de gemeentelijke loketten worden veel fysieke ( paspoorten, rijbewijzen enz) producten maar ook diensten in de vorm van informatie en advies geleverd. Ook via de e-dienstverlening kunnen producten of diensten worden geleverd.

Bij de fysiek geleverde producten is het transactie element duidelijk zichtbaar, bij het geven van informatie en advies is het transactie-element minder zichtbaar.

Deze drie kenmerken zijn typerend voor vraaggerichtheid van een loket. Zij hebben allen een component in zich die gericht is naar buiten, *dus op de klant*.

## **2.7 Efficiëntie en kostenreductie.**

Vanuit de NPM gedachte is het streven naar efficiëntie altijd al één van de hoofddoelstellingen bij de inrichting van de interne organisatie geweest (Osborne en Gaebler, 1992), om hiermee de kosten te beperken. Bij efficiëntie wordt uitgegaan van het op zodanig wijze gebruiken van financiële, personele en materiële middelen dat een maximale output wordt verkregen, met een minimale input. Indien de klant in staat wordt gesteld aan de prestatie of dienstverlening mee te produceren, kan de vraag beter op de klant worden aangesloten en een gebruiksefficiëntie worden bewerkstelligd ( Ringeling, 2001). Ook het terugbrengen van zoektijd voor de klant om informatie te verzamelen, minder tijd voor gegevensverstrekking op formulieren en snelle besluitvorming leiden tot een gebruiksefficiëntie voor de klant.

Door de afhandeling van de 'gemakkelijke vragen' onder te brengen bij de front-office en niet bij vakafdelingen zal de afhandeltijd afnemen waardoor een geslaagde efficiëntieslag kan worden gemaakt. De verhouding makkelijke vragen - ingewikkelde vragen wordt met grote regelmaat geschat of gesteld op 80:20 (Flumian, 2006). Het vergroten van de processtappen wat in de front-office wordt afgehandeld, zullen besparingen in zowel direct als indirecte kosten met zich mee brengen. Vanuit het Antwoord© concept wordt aangegeven dat op het moment dat fase 3 of hoger wordt bereikt, er een besparing in kosten zal optreden.

Het herontworpen van processen en betere dienstverlening zal ertoe leiden dat de behandeltijd afneemt en de kosten zullen dalen. E-government richt zich vooral op een efficiënt en klantgericht functioneren van de overheid door digitalisering van de interne werking, het verbeteren van de dienstverlening door middel van automatisering van transacties en elektronische verspreiding van informatie. Efficiëntere bedrijfsprocessen, verdere reductie van data invoer (enkelvoudige invoer en meervoudig gebruik) en verkleinen van de foutenkans zal tot een reductie van kosten leiden (Lambrou, 2003).

Het concentreren van de dienstverlening in een front-office waar de afhandeling van de 'gemakkelijk vragen' kan plaatsvinden, waardoor de afhandeltijd zal afnemen zal leiden tot een afname van de directe kosten voor de dienstverlening. Het vergroten van de procesefficiëntie en de reductie van data invoer zal hieraan bijdragen.

Aan de gebruikszijde zal een efficiëntie optreden door het gebruik van geïntegreerde geautomatiseerde systemen en e-government. Hierbij zal zowel de klant als de ambtenaar efficiëntie voordelen behalen.

## 2.8 Samenvatting.

In dit hoofdstuk is vanuit de NPM gedachte aandacht geschonken aan de eerste deelvraag die betrekking heeft op de theorie rondom de concepten van de klantgerichtheid, de één-loket-gedachte en de hieraan verbonden inrichtingseisen ten aanzien van integratie-, e-dienstverlening en vraaggerichtheid van dienstverlening. Ook is de relatie tussen deze inrichtingseisen en het ideale vraaggerichte loket aan de orde geweest en is aandacht besteed aan efficiëntie en kostenreductie.

De benadering van Bouckaert en Halligan (2008) betoogt dat een continue interactie tussen de burger en de overheid noodzakelijk is om de kwaliteit van de dienstverlening te vergroten en de uitvoering op een efficiëntere en effectievere manier te laten plaatsvinden. Een optimum hierbij is te vinden in het vierde level, Performance governance. Hierbij is er een continue interactie tussen politieke aansturing, aangestuurde organisatie op verschillende niveaus van implementatie ( beleidsvorming, toezicht, uitvoering) en organisaties en groepen van burgers in de samenleving over de te leveren prestaties. ‘De cirkel rond’ is derhalve een goede verbeelding van deze theorie.

Ondanks het feit dat burgers van de gemeente niet kritiekloos de status klant kunnen verkrijgen zijn er voldoende argumenten om de burger juist wel de klantstatus te geven. De keuzevrijheid van de ‘overheidsklant’ is in veel gevallen beperkt. Door de invloed die de manier van dienstverlening op de tevredenheid van de klant heeft, is het van belang de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

Het hanteren van de één-loket-gedachte lijkt antwoord te geven op de vraag hoe de klantgerichtheid van de gemeente kan worden verbeterd . Bij de verdere uitwerking van de klantgerichtheid binnen dit scriptieonderzoek, richt ik mij op de inrichting van de één-loket-gedachte volgens Hoogwout (2001), waarbij ik gebruik maak van de onderzochte theorieën om de 3 organisatorische inrichtingseisen van Hoogwout te operationaliseren. Hierbij komen de volgende inrichtingseisen aan de orde:

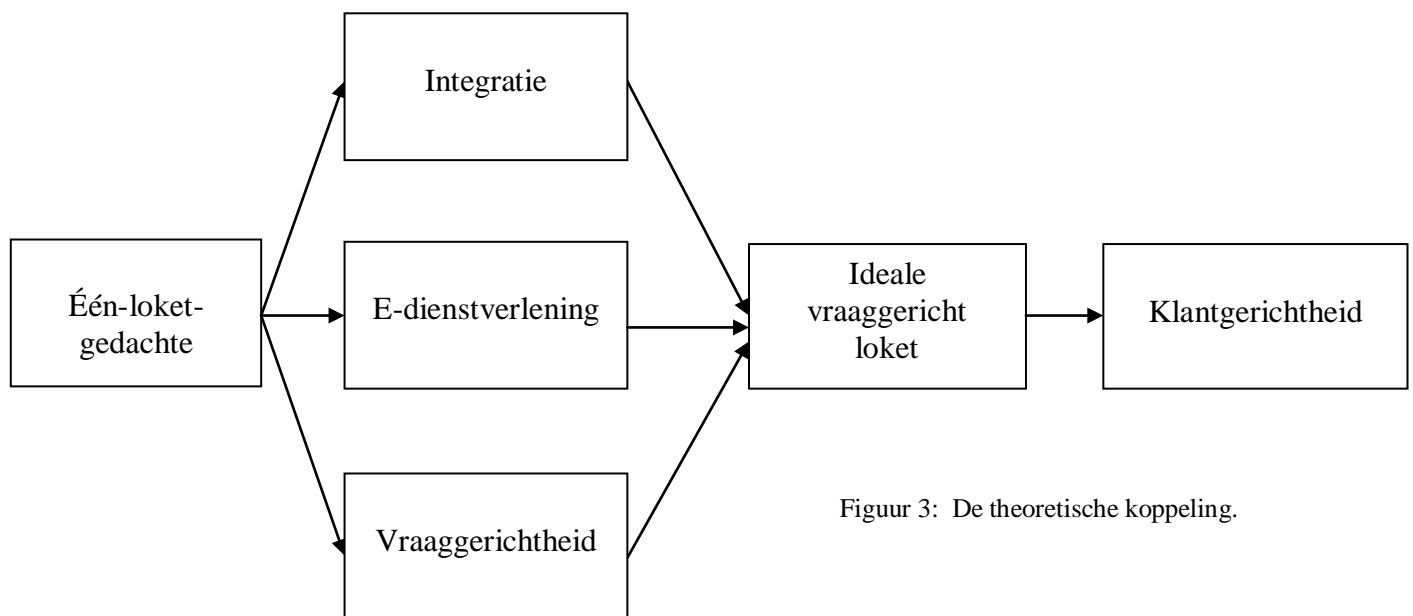
1. van versnipperde naar een geïntegreerde dienstverlening
2. van weinig naar veel contacturen met de klant(e-dienstverlening)
3. wijziging van aanbodgericht naar vraaggerichte dienstverlening

Vanuit de bevindingen van Gaster(2000), Flumian(2006) en Lambrou(2008) zijn de organisatorische inrichtingseisen voor een one-stop shop vanuit integratie, e-dienstverlening en vraaggerichtheid belicht. De geselecteerde bevindingen zijn:

1. Er moeten zoveel als mogelijk (gelijktijdig) gevraagde producten, diensten en informatie kunnen worden geleverd die over alle kanalen beschikbaar is.
2. Er moet een gelijksoortige opbouw van complexe vragen en antwoorden plaatsvinden.
3. Overheidsorganisaties moeten ‘als één gezicht’ en organisatiegrenzen overstijgend naar buiten treden.
4. Snelle en eenvoudig bereikbare informatie en dienstverlening

5. Een kennisbank met klantvragen en antwoorden.
6. De mogelijkheid moet aanwezig zijn om producten en diensten toe te voegen binnen de e-dienstverlening.
7. Een klantgerichte dienstverlening naar de behoefte van de individuele klant.
8. Er moet blijvend aansluiting worden gehouden bij de lokale vraag naar dienstverlening.
9. Het mandaat om publieke dienstverlening te leveren, processen- en informatie te stroomlijnen en de coördinatie hierop moet binnen het KCC worden ondergebracht.

Wetzels en Willemse(2002) hebben een figuur geschetst van het ideale vraaggerichte loket. In deze figuur worden de hoofdlijnen om te komen tot een ideaal vraaggericht loket samengebracht, en worden integratie, transactie(e-dienstverlening) en vraaggerichte dienstverlening bij elkaar gebracht.



Figuur 3: De theoretische koppeling.

Vanuit de één-loket-gedachte zijn de inrichtingseisen met de bevindingen van Gaster(2000), Flumian(2006) en Lambrou(2008) beschreven en hiermee de relatie tussen de één-loket-gedachte en de gehanteerde inrichtingseisen aangebracht. De mate waarin aan deze inrichtingseisen wordt voldaan geeft de ontwikkeling weer waarin de organisatie zich bevindt, in relatie tot het ideale vraaggerichte loket(Wetzels en Willemse, 2002). Ten slotte kan op basis hiervan een uitspraak worden gedaan in welke mate dit heeft geleid tot een verbetering van de klantgerichtheid.

Op basis van het bovenstaande heb ik via de inrichtingseisen voor het KCC en het ideale vraaggerichte loket, de relatie aangebracht tussen de één-loket-gedachte en de klantgerichtheid. Hiermee is dus het antwoord op deelvraag 1 gegeven.

### **3.Methodologische verantwoording.**

#### **3.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de methode van onderzoek die gebruikt is bij het tot stand brengen van deze scriptie. Eerst zal aandacht worden besteed aan de gehanteerde onderzoekstrategie. Vervolgens zal een operationalisering van het onderzoek plaatsvinden door te beschrijven hoe de organisatorische inrichtingseisen van een one-stop shop en de relatie met klantgerichtheid.

#### **3.2 Onderzoekstrategie.**

De vakwetenschap levert een bijdrage aan de oplossing van praktische problemen. De bestuurskunde heeft zeker de pretentie zo'n vakwetenschap te zijn. (Hakvoort, 1995). De werkwijze van de wetenschap om nieuwe en ware kennis te verkrijgen is vastgelegd in een stelsel van normen: de regulatieve ideeën(Geurts, 1999).

Geurts (1999) geeft in zijn boek *'Van probleem naar onderzoek'* verschillende vormen voor het ontwerpen van een bestuurskundig onderzoek aan. Door het verzamelen van informatie die bijdraagt aan de 'body of knowledge' van het onderzoeksonderwerp, kan door de bestuurskundige een bijdrage worden geleverd aan nieuwe gedachtevorming rond het onderwerp binnen het vakgebied.

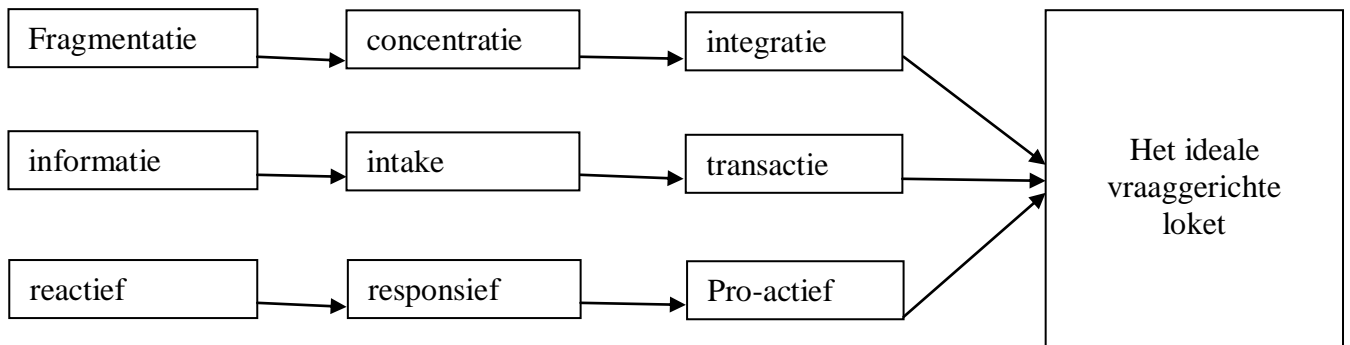
Voor het gebruik van onderzoeksstrategieën onderscheid Geurts ( 1999), elf grondvormen van onderzoek en bijbehorend resultaat. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van casestudy als grondvorm van onderzoek. De verder uitwerking van de strategie heeft plaatsgevonden met *de Fuik van Miller* (Miller,1991). Er bestaan verschillende opvattingen over het gebruik van theorie in empirisch onderzoek. Swanborn ( 1992) noemt zes verschillende specificaties van de algemene definitie van het begrip theorie: theoretische oriëntaties, uitwerkingen van theoretische begrippen, causale modellen, mathematische modellen, deductief-nomologische redeneringen en harde kern theorieën. Voor de uitwerking van dit onderzoek is gebruik gemaakt van 'de funnel of causality' (Geurts, 1999) om de causale verbanden in beeld te brengen.

#### **3.3 Operationalisering**

Hoogwout (2001) stelt, dat om de klantgerichtheid binnen de gemeente te verbeteren hiervoor de één-loket-gedachte kan worden gehanteerd. Hij verbindt hieraan integratie-, elektronische beschikbaarheid- en vraaggerichtheid als organisatorische inrichtingsvraagstukken. Om hierin inzicht te verkrijgen heeft er een identificatie van causale factoren plaatsgevonden van de theoretische inrichtingseisen van de one-stop shop. Hiervoor is gebruik gemaakt van de bevindingen van Gaster(2000), Flumian (2006) en Lambrou (2008).

Deze inrichtingseisen zijn vervolgens gegroepeerd samengebracht onder de aandachtspunten: integratie-, e-dienstverlening- en vraaggerichtheid. Vervolgens is de relatie tussen de geselecteerde theorieën van een one-stop shop en het ideale vraaggerichte loket(Wetzels en Willemse, 2002) aangebracht. De integratie van dienstverlening wordt in beeld gebracht op de lijn van fragmentatie- concentratie- integratie. De e-dienstverlening wordt verbeeld op de lijn informatie- intake- transactie en de vraaggerichtheid op de lijn reactief- responsief- pro-actief.

Op basis hiervan is onderzocht in welke mate aan de uitgangspunten van het vraaggerichte loket wordt voldaan. In de onderstaande figuur worden de ontwikkelijnen naar een ideaal vraaggericht loket weergegeven.

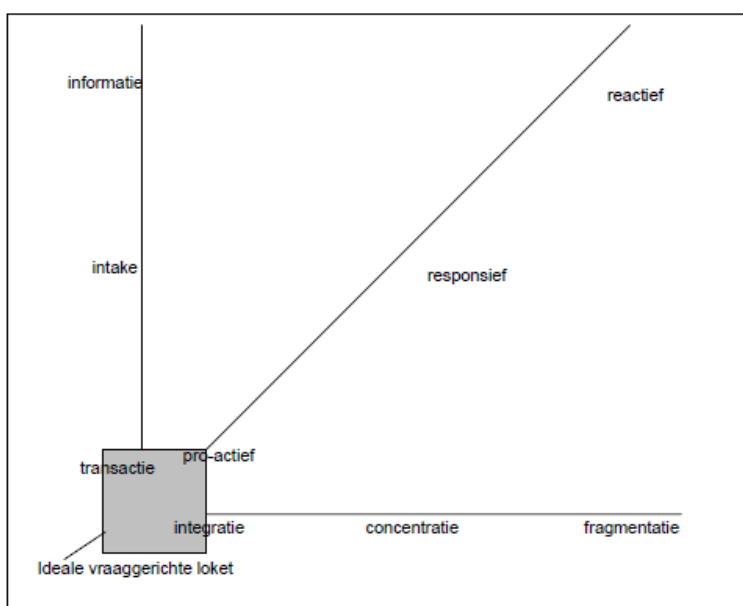


Figuur 4: Methode en operationalisering van het vraaggerichte loket.

De begrippen worden gemeten, door de organisatie te onderzoeken op de aanwezigheid van de organisatorische inrichtingseisen vanuit de bevindingen van Gaster(2000), Flumian(2006) en Lambrou (2008).

Door te beoordelen in welke mate hieraan wordt voldaan kan een inschatting worden gemaakt in welke mate de ontwikkeling op de hoofdlijnen in de richting van het vraaggerichte loket heeft plaatsgevonden. Alhoewel de e-dienstverlening niet één op één te transponeren is op de ontwikkellijn van informatie naar transactie, is binnen dit onderzoek hier wel voor gekozen. Aan deze keus ligt ten grondslag, de toekomstige ontwikkeling naar uitgebreide e-dienstverlening, waarbij een grote hoeveelheid producten en diensten via dit kanaal beschikbaar zijn voor de klant.

Wetzels en Willemse(2002) hebben een figuur geschetst van het ideale vraaggerichte loket. In deze figuur is te zien dat, daar waar de pro-activiteit van de dienstverlening samenkomt met de integratie, en transactie van dienstverlening, een ideaal vraaggericht loket ontstaat.



Figuur 5: Ideale vraaggerichte loket ( Wetzels en Willemse, 2002)

Door de mate van ontwikkeling op het gebied van integratie, elektronische dienstverlening en vraaggerichtheid te transponeren in de figuur van Wetzels en Willemse (2002) ontstaan een beeld van het huidige vraaggerichte loket van de gemeente Steenwijkerland. Met behulp van deze figuur kan een uitspraak worden gedaan over van verbetering van de klantgerichtheid van de gemeente Steenwijkerland na de invoering van het KCC.

Voor het uitvoeren van de toetsing van de huidige situatie aan de theoretische inrichtingseisen is als bron gebruik gemaakt van reeds beschikbare gemeentelijke documenten. Voor deze toetsing is onderzocht of en in welke mate aan de geformuleerde inrichtingseisen wordt voldaan. Zo is voor 'ontwikkellijn integratie' gekeken of, en zo ja in welke mate, er (gelijktijdige) gevraagde producten, diensten en informatie over alle kanalen beschikbaar wordt gesteld en er sprake is van een gelijksoortige opbouw van (complexe) vragen en antwoorden. Bij de 'ontwikkellijn transactie' is gekeken naar hoeveelheid en soort van snel beschikbare informatie en de aanwezigheid van een kennisbank met klantvragen en antwoorden. Ook is hierbij onderzocht of de mogelijkheid aanwezig is om producten of diensten toe te voegen aan de e-dienstverlening. Bij de 'ontwikkellijn pro-actief' is gekeken naar de wijze waarop de organisatie aansluiting zoekt bij de lokale vraag naar dienstverlening en aansluiting zoekt bij de individuele klant. Ook is hierbij onderzocht waar het mandaat om publieke dienstverlening te leveren is ondergebracht.

Er is eerst gekeken naar de beschikbare (beleids)documenten, zoals "De plus van DienstverleningPlus" (2009), het Uitvoeringsprogramma gemeente Steenwijkerland 2010-2014, het Normenkader voor bedrijven, gemeente Steenwijkerland (2011) en de voorjaarsnota/ perspectiefnota 2011 van de gemeente Steenwijkerland. Daarnaast zijn om meer achtergrond informatie te verzamelen, interne(niet openbare) stukken en documenten geraadpleegd en zijn gesprekken gevoerd met sleutelinformanten(teamleider, projectleider en afdelingsmanager) om informatie te verzamelen over de laatste (toekomstige) ontwikkelingen. Binnen de gemeente Steenwijkerland wordt voor de fase bepaling naar een volwaardig overheidsbreed KCC gebruik gemaakt van het schema van Hiemstra & De Vries (2007). Voor de toetsing en het uitvoeren van de metingen is tevens gebruik gemaakt van de criteria uit dit schema.



## **4. Analyse van de huidige situatie.**

### **4.1 Inleiding.**

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen worden weergegeven van de huidige situatie binnen de gemeente Steenwijkerland. Achtereenvolgens zullen de aspecten integratie-, e-dienstverlening en vraaggerichtheid van dienstverlening de revue passeren. De mate waarin aan de organisatorische inrichtingseisen wordt voldaan, geeft een beeld van de ontwikkeling naar het ideale vraaggerichte loket. Op basis hiervan kan een uitspraak worden gedaan over de verbetering van de klantgerichtheid. In de case beschrijving zal allereerst een korte voorgeschiedenis worden geschetst. Bij het verzamelen is goed te merken dat de organisatorische inrichting van het KCC nog sterk in ontwikkeling is. Er wordt binnen de organisatie gewerkt volgens het uitgangsprincipe van voortschrijdend inzicht. Daarnaast is het tijdstip van daadwerkelijke realisatie van de doelstellingen in 2015 gelegen. Dit zal tot gevolg hebben dat de uiteindelijke analyse waarin praktijk en theorie gekoppeld worden over een aantal jaren wellicht andere uitkomsten geeft. In bijlage 2 is een organogram opgenomen van de organisatie van de gemeente Steenwijkerland, op peildatum 1 januari 2011.

### **4.2 Eén loket met een voorgeschiedenis.**

In 2008 is het programma DienstverleningPlus binnen de gemeente Steenwijkerland gestart en in december 2009 afgesloten. Dit programma is een uitvloeisel uit het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en E-Overheid (NUP). Het programma DienstverleningPlus bundelt een groot aantal projecten en activiteiten op het vlak van de dienstverleningsverbetering en ICT in één programma. Het programma is verdeeld in 2 groepen, namelijk: onderdelen die leiden tot betere dienstverleningsprocessen (vraagzijde) en onderdelen die te maken hebben met de realisatie van de randvoorwaarden(aanbodzijde). Aan de aanbodzijde waren de volgende projecten in het programma aanwezig:

- *BAG* ( Basisregistratie Adressen en Gebouwen). Bij de afsluiting van het programma DienstverleningPlus was dit project nog niet afgerond. Medio 2010 heeft er een geslaagde audit op het systeem plaatsgevonden. Door gebruik te maken van de BAG gegevens is er altijd sprake van één uniek object.
- *Modernisering GBA* ( Gemeentelijke Basis Administratie). Het doel binnen dit programma is de GBA geschikt te maken voor aansluiting op de landelijke infrastructuur. In het tweede kwartaal 2010 heeft de aansluiting op de landelijke infrastructuur plaatsgevonden. Hiermee is het mogelijk geworden unieke persoonsgegevens uit heel Nederland op te vragen. Door de koppeling van GBA en BAG is het mogelijk geworden de klant slechts éénmalig zijn gegevens te laten verstrekken.
- *DMS* ( Document Management Systeem). Door het gebruik van een workflow managementsysteem kunnen de klantvragen zaakgericht worden behandeld. Hiermee kan de afhandeling van het verzoek om een product of dienst klantgericht plaatsvinden. De gemeente Steenwijkerland is aangesloten bij GovUnited, een samenwerkingsverband waarin de gemeente participeert in de ontwikkeling van elektronische dienstverlening. De doorontwikkeling van het DMS project binnen dit programma heeft ernstige vertraging opgelopen. In het tweede kwartaal van 2011 is besloten tot de aanschaf van een DMS. De invoer en realisatie is gepland in het 2<sup>de</sup> halfjaar van 2011.
- *Geo informatie*. Te behoeve hiervan is in 2009 een beleidsvisie opgesteld, inhoudende dat de gemeente wil toegroeien naar één gemeenschappelijk, zogenaamd Geo-data-warehouse, waarin alle informatie kan worden opgeslagen en ontsloten. Ten tijde van

dit onderzoek is geconstateerd dat na het opstellen van de beleidvisie, er geen verdere ontwikkeling heeft plaatsgevonden.

- *Fysieke loketten en KCC.* Het oprichten en de verdere uitbouw van een KCC en de inrichting en inzet van de fysieke loketten is een elementair onderdeel van de optimalisering van de dienstverlening. In 2009 is een eerste fysieke stap in de ontwikkeling van het KCC genomen. Deze stap bestond eruit door voor de afdeling Vergunningen Toezicht en Handhaving (VTH) het telefoniekanaal te ontwikkelen. De voor de overige organisatieonderdelen binnenkomen telefoon werd door een centraal werkende groep telefonistes ‘koud doorverbonden’, dat wil zeggen dat er geen beantwoording van de vraag plaatsvond, doch het gesprek werd doorverbonden naar de desbetreffende afdeling/ medewerker. In het telefoniekanaal werden alle voor deze afdeling binnenkomende telefoonvragen centraal opgevangen en waar mogelijk direct beantwoord. Ook werd gestart met de aanleg van een kennisbank, om indien mogelijk, de klant direct antwoord te kunnen geven op zijn/haar vraag. Met de organisatieontwikkeling in het fysieke loket en het KCC is gekozen voor een organische wijze van groeien. In begin 2010 is het KCC van de afdeling VTH doorontwikkeld door het instellen van een organisatiebreed telefoniekanaal.
- *Bedrijvenloket.* Als onderdeel van de dienstverlening is een bedrijvenloket ingesteld. Het betreft hier echter een 2<sup>de</sup> lijns opvang voor vragen vanuit het bedrijfsleven. Een verdere doorontwikkeling naar de front-office heeft echter nog geen gestalte gekregen.
- *Deregulering.* Binnen de gemeente heeft een dereguleringstraject gelopen waarbij oa. De Algemene Plaatselijke Verordening (APV) is aangepast.
- *Digitalisering bouwarchief.* Door de digitalisering van deze bestanden zou de gemeente in veel gevallen de klant van dienst kunnen zijn bij het digitaal leveren van reeds aanwezige informatie en het kunnen leveren van digitale brondocumenten in het kader van de BAG. Echter door het ontbreken van een DMS is dit project niet verder uitgevoerd. Met de komst van de WABO en het inwerking treden van het Omgevingsloket Online (OLO) op 1 oktober 2010 zal de digitale ontvangst en behandeling van binnengekomen aanvragen zich snel ontwikkelen naar een maximale vorm. De gemeente zal de digitale documenten ook op een digitale wijze moeten kunnen ontvangen, behandelen en bewaren.

Naast de projecten vanuit de aanbodzijde van de gemeente richting klant, zijn er een aantal andere projecten binnen dit programma geweest, zoals de herinrichting van de beheerorganisatie op het gebied van ICT en de herinrichting van dienstverleningsprocessen. Voor de herinrichting van de dienstverleningsprocessen is de zogenaamde ‘wasstraat’ methode gehanteerd, waarbij gebruik gemaakt is van overlegstructuren waarbij burgers en bedrijven werden betrokken, om te komen tot een herinrichting. Bij de keuze van de her te ontwerpen processen is gekeken naar de *oprechte behoefte vanuit de proceseigenaar*.

Opmerkelijk is te constateren dat het gehele programma en evaluatie van het programma genaamd: ‘De plus van DienstverleningPlus’, (Hoogwout, 2009), een mengeling van verschillende theoretische inrichtingseisen bevat, zonder dat naar de oorspronkelijke theorie wordt verwezen. Zo zijn thema’s als integratie-, e-dienstverlening en vraaggerichtheid van de dienstverlening te onderscheiden. Het overgrote deel van de projecten richt zich feitelijk alleen op de aanbodzijde van de dienstverlening, het op orde maken van het gereedschap. De vraaggerichte zijde vanuit de klant is ten behoeve van dit programma overgelaten aan de afdelinghoofden (MT-leden), die verantwoordelijk zijn/waren voor de dienstverlening binnen dit programma. Het vraaggerichte deel is vooral op een organische wijze ter hand genomen.

Bij de financiële consequenties van het uitgevoerde programma blijkt uit de evaluatie dat op projectbasis is gekeken naar de beschikbare budgetten welke bij het starten van het programma beschikbaar zijn gesteld. Daarnaast worden de geraamde kosten en capaciteit om de borging van DienstverleningPlus in 2010 te kunnen vervolgen in beeld gebracht. Het programma is opgezet om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen, en niet vanuit een kostenreductie gedachte.

#### **4.3 Integratie van dienstverlening.**

De dienstverlening over alle beschikbare kanalen ( fysiek, schriftelijk, internet en telefoon) is organisatorisch ondergebracht bij het KCC van de afdeling Inwoners en Ondernemers (I&O). De feitelijke dienstverlening vindt vanuit één locatie, het gemeentehuis plaats. Een aantal dienstverleningsaspecten zoals het bedrijven loket en de WMO worden vanuit een 2<sup>de</sup> lijn loket, op een andere afdeling georganiseerd.

Voor het onderdeel bouwen- en vergunningen is één fysieke balie/loket in de front-office beschikbaar. Hier ontvangen klanten de benodigde informatie vergunningaanvragen (bouw, milieu en algemene plaatselijke verordening) en wordt de klant geholpen bij het doen van een aanvraag. De balie inwonerszaken bestaat uit drie fysieke balies/loketten die afhankelijk van het aantal binnenkomende klanten wordt bemenst. Hier worden de traditionele producten en diensten zoals, paspoorten, rijbewijzen, inschrijvingen in de gemeentelijke basis administratie enz. behandeld.

Vanuit de balie inwonerszaken wordt indien voor de gevraagde dienst of producten een andere samenhangende dienst of product binnen hetzelfde loket nodig is, de klant hierop geattendeerd. Integratie van andersoortige diensten en producten binnen dit loket van waaruit advies, informatie en klantondersteuning wordt georganiseerd is beperkt.

Vanuit het vergunningenproces is de integratie van producten of diensten beter vast te stellen. Binnen het bouwen- en vergunningen loket van de gemeente is een ‘ontvangstkamer’ ingericht waar de gevraagde vergunningen en principeverzoeken in samenhang worden beoordeeld. Vervolgens vindt de behandeling van de vergunningaanvragen zo veel mogelijk in samenhang plaats. De klant krijgt ook één geïntegreerd product of dienst als eindresultaat, tenzij dit wettelijk niet mogelijk is. Zo wordt een bouwvergunning in samenhang met een eventuele bestemmingsplanafwijking, een toestemming milieu- en brandveiligheidsaspecten in één product verleend.

Bij de welzijn- en zorg aspecten ( WMO) worden producten en diensten aangeboden die vooral op de individuele klant zijn gericht. De toekenning van hulpmiddelen wordt in samenhang aangeboden, doch indien hiervoor bijvoorbeeld een bouwvergunning benodigd is zal een andere loket hierbij worden betrokken en maakt het geen onderdeel uit van een geïntegreerd proces. De dienstverlening bij het bedrijvenloket vindt grotendeels buiten het aandachtveld van de front-office plaats. Uitwisseling van informatie vindt heel beperkt plaats.

Met ingang van 1 januari 2011 is het ‘post-kanaal’ ondergebracht bij de afdeling Inwoners en ondernemers. Hiermee heeft ook het schriftelijke-kanaal een centrale plaats binnen de dienstverlening van de organisatie gekregen. Op dit moment wordt gewerkt aan een uniformering van de doorlooptijd in afhandeling van alle schriftelijke vragen en e-mails. De gegevens worden verwerkt in een registratiesysteem, Gambit genaamd. Dit betreft echter een niet optimaal en verouderd systeem waarin alleen registratie en termijnbewaking van stukken

plaats vindt. De monitoring op de tijdige afhandeling van de binnengekomen papieren en internet contacten vindt op een andere afdeling (Ondersteuning) binnen de organisatie plaats. De behandeling van de binnenkomende schriftelijke vragen en de regie op de afhandeling hiervan vindt veelal in de back-office(vakafdeling) plaats. De digitale opslag en bewerking van de schriftelijke stukken is in dit systeem echter niet mogelijk. Voor de invoering van een nieuw software pakket ( Decos) worden de voorbereidingen getroffen, waarbij de release en het in productie nemen van het systeem, na de zomer 2011 is gepland. Met dit software pakket, waarbij tevens een koppeling naar een Document Management Systeem (DMS) wordt gemaakt, zal ook kunnen worden gestart met de regie op de schriftelijke klantvraag. Voor de afhandeling van de schriftelijke vragen staat in het uitvoeringsprogramma(2010-2014) als doelstelling opgenomen dat 95 % van de brieven op tijd wordt afgehandeld. In de voorjaarnota/ perspectiefnota 2011 ( juni 2011) staat aangegeven, dat op dit moment, 87 % van de brieven op tijd wordt afgehandeld.

Het beheer van het elektronische loket is op dit moment ondergebracht bij de afdeling Ondersteuning (OS), waarbij op voordracht van medewerkers van het KCC aanpassingen op de gemeentelijke website worden doorgevoerd. De organisatorisch borging is dus belegd bij een andere afdeling. Eén van de medewerkers van het KCC heeft zitting in de programmaraad van de gemeentelijke website. De behandeling van de via het 'e-mail loket' binnenkomende vragen is wel rechtstreeks ondergebracht in het KCC. Er zijn op dit moment een 2 webapplicaties voor de klant beschikbaar, namelijk de afsprakenmodule en de applicatie voor de Melding Openbare Ruimte(MOR). Met de afsprakenmodule kan de klant 24 uur per dag, en 7 dagen per week een afspraak maken voor een bezoek aan één van de fysieke loketten van de gemeente. Met de MOR-applicatie kan een melding worden doorgegeven.

Telefonie is het distributiekanaal waar de doorontwikkeling naar een volwaardig kanaal het verst is gevorderd. Bij de inrichting van het KCC in 2009 is gestart met het centraliseren van de binnenkomende telefonische vragen en meldingen. In 2010 is hiervoor een centraal toegangsnummer geïntroduceerd en in het eerste kwartaal van 2011 is hieraan het 14+ nummer toegevoegd. Met een 14+netnummer heeft de gemeente één telefonische ingang gekregen. Door te bellen met het 14+netnummer komt de burger direct uit bij het KCC van de gemeente, waar hij terecht kan met al zijn vragen. Als gevolg van het feit dat het grondgebied van de gemeente Steenwijkerland zich in een aantal netnummergebieden bevindt is bij de invoering van het 14+ nummer gebruik gemaakt van een spraakgestuurde module waarbij de 'inbeller' kan aangeven met welke gemeente hij/ zij wil worden doorverbonden. Geheel in de lijn met het Antwoord© concept om de telefonische bereikbaarheid van de gemeente te vergroten, vindt de routing van de inkomende gesprekken, ook voor inhoudelijke vragen voor de backoffice, langs het KCC plaats. Het KCC zorgt er vervolgens voor dat de beller bij de juiste medewerker terecht komt.

Doordat de processen en kanalen nu vooral vanuit de vakinhoudelijkheid en vooral aanbod gericht zijn ingericht, heeft een integratie hiervan nog niet plaatsgevonden en zijn gevraagde producten en diensten niet over alle kanalen beschikbaar. Een herdefinitie van het productenaanbod en het benoemen van de hiervoor beschikbare distributiekanaalen heeft nog niet plaatsgevonden.

Er is op dit moment geen volledige of strikte taakscheiding aangebracht tussen de front-office en back-office activiteiten. Een belangrijk aandachtspunt hierin is de scheiding tussen routine en complexe zaken. Door de niet aangebrachte scheiding kan er geen volledig zicht worden

verkregen op de te behandelen vragen en antwoorden. Vragen en antwoorden worden nu gescheiden, zowel in de front- als de back-office behandeld. Afstemming om te komen tot een gelijksoortige opbouw van (complexe) vragen en antwoorden vindt beperkt plaats. Binnen de huidige situatie vindt alleen beantwoording vanuit de eigen gemeentelijke organisatie plaats, andere externe overheidsorganisaties participeren niet binnen het gemeentelijke KCC. Hierdoor wordt nog niet ‘als één gezicht’ naar buiten getreden of organisatiegrens overstijgend gehandeld.

Uit het bovenstaande valt te concluderen dat op de lijn van fragmentatie naar integratie van de dienstverlening, de dienstverlening op dit moment vooral bestaat uit de concentratie van de verschillende aandachtsgebieden.

#### **4.4 E-dienstverlening.**

De verwachtingen en mogelijkheden van de elektronische dienstverlening zijn heel groot om hiermee een snelle en eenvoudige informatie en dienstverlening aan de klant te kunnen bieden. De ontwikkeling op dit gebied is echter nog beperkt gebleken. Bij de ontwikkeling van de digitale dienstverlening sluit Steenwijkerland aan bij het GovUnited concept. Binnen deze samenwerkingsovereenkomst worden digitale dienstverleningsconcepten voor een groot aantal gemeenten ontwikkeld. Vooral vanuit een gezamenlijk uitgangspunt voor standaardisatie, uniformering en uitwisseling worden concepten ontwikkeld, getest en in ‘productie’ genomen. In de huidige situatie zijn er voor de klant twee e-diensten beschikbaar, namelijk de afsprakenmodule en de Melding Openbare Ruimte ( MOR). Daarnaast staan zeven e-diensten in de planning opgenomen om in 2011 in productie te nemen. Het betreft de e-diensten: uittreksel Gemeentelijke Basis Administratie (GBA), verhuizingen binnen de gemeente, verhuizingen buiten de gemeente, Bewijs van leven, Ventvergunningen, evenementenvergunning en meldingen collectes. Op jaarbasis worden door de gemeente circa 5000 MOR meldingen ontvangen, waarvan circa 17 % digitaal worden ingediend.

De fysieke loketten van de gemeente Steenwijkerland hebben ruime openingstijden ten opzichte van de omliggende gemeenten zoals Meppel en Staphorst. Deze openingstijden betreffen een ochtend(09.00 tot 12.30) openstelling op maandag en vrijdag. Op dinsdag, woensdag en donderdag is deze openstelling de gehele dag (09.00 tot 16.00) waarbij op donderdag ook sprake is van een avondopenstelling ( tot 20.00). Bij een interne tussentijdse meting over het 2<sup>de</sup> kwartaal van 2011 is vastgesteld, dat 90% van de klanten in dit kanaal binnen 10 minuten worden geholpen en de gemiddelde afhandeltijd 8 minuten is.

De gemeente beschikt over een afsprakenmodule op basis waarvan de klant 24 uur per dag, en 7 dagen per week een afspraak kan maken voor een bezoek aan het gemeentehuis. Hiervan wordt nog maar beperkt gebruik gemaakt. De afspraken kunnen worden ingepland op de hiervoor beschikbare tijden. Door het maken van een afspraak hoeft de klant niet te wachten..

De telefonische bereikbaarheid is op werkdagen dagelijks tussen 08.30 en 16.30 uur. In de weekenden en zon en feestdagen is de bereikbaarheid beperkt tot een klachtenlijn, waarbij meldingen kunnen worden ingesproken en opvolging kan plaatsvinden door een medewerker belast met een bereikbaarheidsdienst. Bij het KCC telefonie is er vooral sprake van verstrekken van informatie, vooral de beantwoording van statusinformatie vindt hier plaats. In de in het uitvoeringsprogramma 2010-2014 geformuleerde doelstelling, staat aangegeven dat minimaal 95% van de binnenkomende telefoongesprekken in 2014 moet worden opgenomen. In de Voorjaarnota/ perspectiefnota 2011 van de gemeente Steenwijkerland wordt

gerapporteerd dat het huidige percentage op 82 % ligt. Daarnaast is de doelstelling opgenomen om in 2014 minimaal 70 % van alle klantvragen bij het eerste contact direct af te doen. In de Voorjaarsnota/ perspectiefnota 2011 wordt aangegeven dat het huidige percentage 46% bedraagt.

De directe levering van producten of diensten is het duidelijkst zichtbaar binnen de balie inwonerszaken. Hier worden naast informatie ook fysieke producten zoals paspoorten en rijbewijzen geleverd. Het transactie kenmerk is hierin het duidelijkst zichtbaar. In het bouwen- en vergunningenloket is vooral het verstrekken van informatie en het houden van intake gesprekken het 'zichtbare' kenmerk. De fysieke levering of transactie van de dienst of het product vindt op dit moment vanuit de back-office plaats. Zo worden aangevraagde omgevingsvergunningen of toestemmingen rechtstreeks vanuit de back-office aan de klant geleverd.

Bij het verstrekken van informatie vanuit het KCC telefonie wordt gebruik gemaakt van de aanwezige kennisbank, om antwoord te kunnen geven op de gevraagde informatie. Een overzicht van eerdere klantcontacten is niet aanwezig. Hierdoor is het niet mogelijk een integrale benadering te hanteren. Voor complexere technische informatievragen wordt er doorverbonden naar de back-office, om van daaruit te worden behandeld. Door de toename van kennis en kunde in het KCC telefonie is waar te nemen dat er een stijgende lijn van direct beantwoorden van binnenkomende vragen is. In tegenstelling van de situatie van voor de invoering van het KCC, waarbij alleen maar 'koud werd doorverbonden', wordt er op dit moment 46% (Voorjaarsnota/ perspectiefnota, 2011) van de binnenkomende telefonische vragen, direct bij het eerste klantcontact afgehandeld. Vanuit de sleutelinformanten wordt aangegeven dat inhoudt van de kennisbank nog niet optimaal is. Er wordt vanuit de back-office beperkt informatie aangedragen om de kennisbank te optimaliseren. Voorts is er geen registratie van het type klantvraag plaats waardoor er geen volledig zicht op de klantvraag is en de regie vanuit het KCC maar beperkt kan worden opgepakt. Het fundament van de kennisbank is gelegd maar de opbouw naar de hogere orde vereist een sterk beheer. Een sterke kennisbank, met volwaardige toepassingsmogelijkheden, is echter wel een vereiste om gewenste kwalitatieve doorontwikkeling mogelijk te maken.

Binnen de afdeling I&O wordt op dit moment nog gewerkt met een aantal verschillende back-office applicaties. De inrichting van een zaakgerichte vergunningen- en inrichtingen applicatie(SBA) is volop in ontwikkeling en zal met ingang van september 2011 beschikbaar zijn voor de bouw en milieuonderdelen. Door het gebruik van deze applicatie kan door de medewerkers statusinformatie worden verkregen van de producten of diensten die hierin worden behandeld. Deze statusinformatie kan worden gebruikt in alle distributiekanaalen van de gemeente. In de 2<sup>de</sup> helft van 2011 zal deze applicatie verder worden ontwikkeld tot een volledige vergunningen- en inrichtingen applicatie. Bij zowel de fysieke balies als het telefoniekanaal wordt gebruik gemaakt van klant volgsystemen om de klantcontacten te registreren en 'in de tijd' te kunnen volgen. Dit klantvolgsysteem bevat geen verdere informatie over de klant of diens vraag.

Door het ontbreken van voldoende zicht op de klantvraag is het niet mogelijk om adequaat in te spelen op deze vragen. Er wordt in de huidige situatie vooral aanbodgericht gewerkt. Hierdoor wordt veel aandacht besteed aan operationaliseren van de binnenkomen vragen en is er onvoldoende focus op de stroomlijning- en informatie uitwisseling vanuit het KCC. De regie op de klantvraag is in de huidige situatie beperkt tot de aanbod gerichte zijde.

Het mandaat voor het leveren van de dienstverlening is binnen één organisatieonderdeel ondergebracht waardoor het toevoegen van producten en diensten vanuit de front-office op eenvoudige wijze kan geschieden. Het beheer van het elektronische loket is op dit moment ondergebracht bij de afdeling Ondersteuning (OS), waarbij op voordracht van medewerkers van het KCC, aanpassingen op de gemeentelijke website kunnen worden doorgevoerd. Doordat er sprake is van 'meerdere processchakels', ligt hier wel een beperking in het snel en eenvoudig kunnen toevoegen van producten en diensten binnen de e-dienstverlening.

Uit het bovenstaande valt te concluderen dat op de lijn van informatie naar transactie van de dienstverlening, de dienstverlening op dit moment vooral bestaat uit het verstrekken van informatie. Op sommige plaatsen wordt middels een intake onderzocht waar de vraag van de klant ligt. Er zijn slechts 2 e-diensten via het internet beschikbaar. Op de lijn informatie-intake- transactie ligt de ontwikkeling tussen 'informatie' verstrekken en 'intake'.

#### **4.5 Vraaggerichte dienstverlening.**

Bij de pro-activiteit van de dienstverlening moet worden gekeken naar een niet- afwachtende houding van de dienstverlener naar de klant. De dienstverlener anticipeert hier op de vraag van de klant. Buiten het feit dat de klant vanuit een aantal producten actief wordt benaderd, zoals het verlopen van de geldigheid van een rijbewijs of identiteitskaart is er vooral sprake van een reactief of responsief karakter van dienstverlening. Er wordt gewacht op de komende/vragende klant. In het kader van het Dorpen & kernenbeleid wordt gebruik gemaakt van een 'burgerschouw' van de openbare ruimte, om hiermee te onderzoeken of het huidige beleid aansluit bij de wensen en verwachtingen van de burger. Daarnaast bestaat er een overleggroep, "Bouwend Steenwijkerland" genaamd, waarin vooral informatie uitwisseling plaatsvindt ten behoeve van de efficiëntere inrichting van het vergunningenproces. Ook wordt er sinds een jaar gewerkt met burgerpanels, waarin uiteenlopende zaken kunnen worden behandeld. Toch is er op dit moment onvoldoende inzicht op de vraag om dienstverlening vanuit de klant.

Gegevens over bezoekers aantallen, binnenkomende telefoongesprekken enz worden geregistreerd om middels een voorspelling voldoende bezetting binnen het KCC te organiseren. Hierbij gaat het alleen om aantallen, maar niet om de inhoudelijke vraag van de klant. Een totaaloverzicht over de verstrekte, openstaande of in behandeling zijnde producten of diensten van de specifieke klant is niet aanwezig. Door het ontbreken van dit overzicht kan een pro- actieve benadering van de klant niet worden ingevuld.

Om de dienstverlening op basis van de behoefte en logica van de klant in te richten, moet 'de blik' naar buiten worden gericht. Eén van de middelen is het uitvoeren van een Klant Tevredenheids Onderzoek (KTO) onder de klanten van de gemeente. Een dergelijk onderzoek wordt inmiddels jaarlijks uitgevoerd. Hierin wordt voornamelijk onderzoek naar algemene feiten gedaan zoals, klanttevredenheid over de aangeboden producten of diensten, snelheid van behandeling, wijze van ontvangst, aanwezigheid van parkeervoorzieningen en openingstijden. Soms wordt een separate uitvraag gedaan naar een specifiek onderwerp.

In het jaarverslag 2010 van de gemeente Steenwijkerland wordt melding gemaakt van een gemiddeld rapportcijfer van 7,2 voor telefonie en een overall cijfer van 7,4 voor het bezoek aan het gemeentehuis.

Uit de rapportage; Normenkader voor bedrijven, gemeente Steenwijkerland, Regiegroep regeldruk (2011) blijkt bij een onderzoek onder ondernemers, dat hier een gemiddelde score van 5,3 wordt gegeven. Het gebruik van de verschillende contactkanalen is in dit onderzoek

niet meegenomen. De in het uitvoeringsprogramma(2010-2014) geformuleerde doelstelling om continu een rapportcijfer van 7.5 te halen is niet gehaald.

Uit de genoemde onderzoeken kan worden afgeleid dat afhankelijk van zowel type klant (inwoner of ondernemer) als het type kanaal in meer of mindere mate positief wordt gescoord. Zo blijkt de 'inwonerklant' positiever over de deskundigheid en kennis van de medewerker dan de 'ondernemerklant'. Hieraan kunnen twee oorzaken ten grondslag liggen. Ten eerste zal de 'ondernemerklant' frequenter contact hebben met de medewerker van de gemeente en daardoor een ander beeld van de deskundigheid en kennisvaardigheden hebben verkregen. Ten tweede is bij de 'ondernemerklant' altijd sprake van een professioneel contact vanuit hetzelfde werkveld. De vergelijking op deskundigheid en kennis vindt dan ook vanuit een ander niveau plaats. Bij de kanaalkeuze valt op dat het fysieke/ visuele contact tussen klant en medewerker hoger scoort dan het telefonische contact.

Om de dienstverlening te vergroten dient een scheiding te worden aangebracht tussen de front-office ( balie) en de back-office (vakafdeling/specialisten) activiteiten. Een duidelijke scheiding tussen front- en backoffice activiteiten is nog niet doorgevoerd. Een belangrijk aandachtspunt hierin is de scheiding tussen routine en complexe zaken. Routinematige (eenvoudige) kunnen door de front-office worden behandeld en complexere zaken door de back-office. Alhoewel het mandaat voor de dienstverlening binnen één afdeling is ondergebracht wordt vooral vanuit een organisch principe vorm gegeven aan de verdere ontwikkeling. Vanuit dit kader is een herdefinitie van het productenaanbod noodzakelijk, deze is echter nog niet uitgevoerd. Deze herdefinitie dient plaats te vinden vanuit de vraaggestuurde gedachte, waarbij vanuit de vragen en wensen van de afnemende klanten de (nieuwe) producten en diensten worden gherdefinieerd. Cruciaal hierbij is dat 'all three buiding blocks', de burgers, de front-office en de back-office, betrokken worden bij herontwikkeling van de publieke dienstverlening (Gaster, 2000). Een (interne) ketensamenwerking tussen de front- en de back-office is hierbij van essentieel belang.

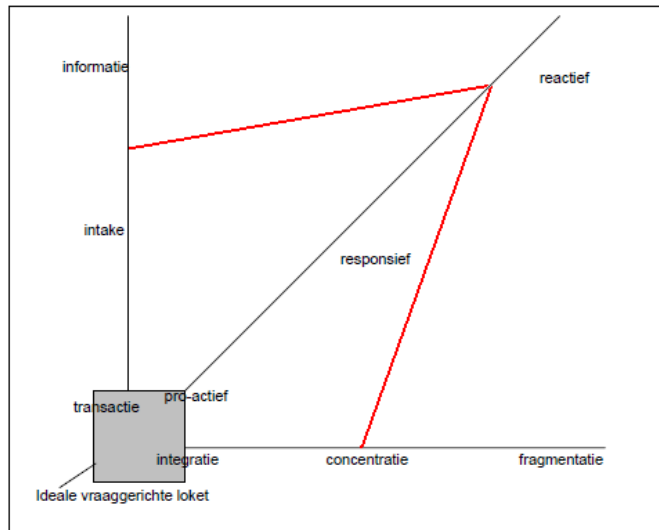
Uit het voorgaande valt af te leiden dat de ontwikkeling van reactief naar pro-actief, de dienstverlening op dit moment vooral vanuit de aanbodzijde, en dus reactief, wordt benaderd. Er zijn enkele processen waar in de richting van responsief is ontwikkeld, zoals het gebruik van burgerschouwen, maar bij het merendeel van de producten en diensten wordt voor een reactieve benadering gekozen.

#### **4.6 Het ideale vraaggerichte loket.**

Vanuit de one-stop shop gedachte zijn met behulp van de inrichtingseisen van Hoogwout(2001), integratie van dienstverlening, e-dienstverlening en vraaggerichte dienstverlening, de bevindingen van Gaster (2000), Flumian (2006) en Lambrou (2003) over deze inrichtingseisen nader onderzocht. Met behulp van deze bevindingen is de huidige situatie binnen de gemeente Steenwijkerland onderzocht. Bij de ontwikkeling naar integratie is geconstateerd dat er vooral sprake is van concentratie van de dienstverlening. Bij de ontwikkeling van e-dienstverlening is te zien dat het vooral gaat om informatieverstrekking vanuit het KCC en de daadwerkelijke levering van goederen of diensten vanuit de back-office wordt uitgevoerd. Vanuit de ontwikkeling naar een proactieve dienstverlening is te zien dat hier vooral sprake is van een reactieve benadering. De dienstverlening is voornamelijk aanbodgericht ingesteld, waarbij concentratie van aanbod van producten en diensten heeft plaatsgevonden.



Door het transponeren van constatering in de onderstaande figuur, ontstaat het ‘beeld’ van de huidige situatie gerelateerd aan het ideale vraaggerichte loket zoals door Wezels en Willemse(2002) is geschetst.



Figuur 6. De huidige situatie ten opzichte van het ideale vraaggerichte loket.

#### 4.7 Aansluiting met de beleidsuitgangspunten en het Antwoord© concept.

De gemeente Steenwijkerland heeft om de dienstverlening aan de klant te verbeteren zich geconformeerd aan het Antwoord© principe. De in het uitvoeringsprogramma geformuleerde doelstelling om in 2014 minimaal 70% van alle klantvragen die binnenkomen direct af te doen, geeft de maat aan van de door het college gewenst groeisnelheid van klantgerichtheid.

Het Antwoord© concept bevat de in de theorie geselecteerde organisatorische inrichtingseisen voor een one-stop shop. Met het inrichten van een KCC volgens het Antwoord© concept wordt derhalve invulling gegeven aan de inrichtingseisen van een one-stop shop.

Ten tijde van het opstellen van het rapport “Steenwijkerland geeft Antwoord” (2009) is geconstateerd dat de gemeente in 2009 in fase 1 volgens het Antwoord© concept verkeerde. Er was geen sprake van een duidelijke ingang voor de gehele gemeente, het doorverbinden naar andere diensten/afdelingen verliep niet soepel, er werd niet altijd hetzelfde antwoord gegeven op dezelfde vraag en na doorverbinden moest de vraag van de klant weer herhaald worden.

Bij de huidige beoordeling in de fasen zoals worden gehanteerd bij het Antwoord© concept (Bijlage 1) valt af te leiden dat op sommige punten de organisatie in fase 3 verkeerd, zoals de regie op de kanaalsturing en het feit dat medewerkers KCC- professionals zijn. Een groot deel van de totale dienstverlening bevindt zich echter nog in fase 2. Er is wel één ingang voor alle vragen, maar nog niet over alle kanalen wordt hetzelfde antwoord op dezelfde vraag gegeven, omdat het KCC nog niet de regie heeft op alle klantvragen. Complexere vragen worden doorgezet naar de vakafdeling en zijn dan uit het zicht van het KCC.

Op basis van het bovenstaande heb ik de huidige situatie van de gemeente Steenwijkerland op basis van de inrichtingseisen voor een one-stop shop in beeld gebracht waarmee antwoord is verkregen op deelvraag 2.

#### **4.8 Kostenreductie gemeentelijke organisatie.**

De verbetering van de klantgerichtheid is in 2009 ingezet vanuit de klantgedachte. De doelstelling voor het inrichten van het KCC is daarom primair de verbetering van de dienstverlening. Voor de realisatie van de ambities uit het programma ‘Steenwijkerland geeft Antwoord’, is extra budget beschikbaar gesteld, om de ontwikkelingen in de jaren 2010 en 2011 mogelijk te maken. Dit extra budget is beschikbaar gesteld voor de kwaliteitsverbetering van de huidige capaciteit, de aanschaf van noodzakelijke randapparatuur, licenties, onderzoek, opleiding en benchmarking. Deze ambities zijn zo sterk dat bij het programma zelfs geen budgettaire taakstelling is opgenomen.

Vanuit de one-stop shop gedachte zal in het KCC alle klantcontact plaatsvinden. Door het aanbrengen van een scheiding tussen de front-office en de back-office, zal de front-office zich kunnen concentreren op de uitvoering van een hoogwaardige dienstverlening en kan de back-office zich richten op de complexe vragen en beleidsontwikkeling. Door de verschuiving van de dienstverlening/ klantcontacten van de vakafdeling naar het KCC, moet vanuit deze redenering, personele- en financiële ruimte ontstaan op de vakafdelingen (back-office). Een deel van de bestaande werkzaamheden vindt immers na de overheveling van taken vanuit het KCC plaats.

De inrichting van het KCC binnen de gemeentelijke organisatie heeft tot op heden wel geleid dat een verschuiving van dienstverleningsvraagstukken naar het KCC, de hierbij behorende personele en financiële verschuivingen hebben echter nog maar minimaal plaatsgevonden. Een van de hoofdzaken hiervoor is dat de organisatie onvoldoende zicht heeft op de taken en werkzaamheden verband houdende met de dienstverlening en de hiermee samenhangende personele- en financiële inzet. Een cijfermatige onderbouwing is daarom ook niet op eenvoudige wijze te genereren.

Door het samenbrengen van de dienstverlening binnen één organisatieonderdeel wordt op dit moment inzicht verkregen in de daadwerkelijk omvang en de daarmee samenhangende kosten voor dienstverlening. Uit de jaarrekening 2010 van de gemeente Steenwijkerland is niet af te leiden, dat het inrichten van het KCC, gezorgd heeft tot een aantoonbare reductie van de kosten van de gemeentelijke organisatie. Op termijn zal de inrichting van de dienstverlening in de front-office moeten leiden tot een vermindering van de personele- en financiële inzet vanuit de back-office. Er bestaat het risico dat indien een organisatie toelaat dat een back-office verdragend werkt, een passieve houding aanneemt en fragmentatie van processen blijft toepassen, dit de ontwikkeling van de dienstverlening zal tegengaan (Gaster, 2000). Het betrekken van de back-office, ook in financieel opzicht, bij het ontwikkelen van de dienstverlening is derhalve essentieel.

Door de optimalisatie van de dienstverlening zal een snellere afhandeling van de klantvraag kunnen plaatsvinden en zullen dubbele behandelingen worden voorkomen. Daarnaast zullen digitalisering van dienstverlening en processen ertoe bijdragen dat de dienstverlening met minder personele inzet kan plaatsvinden. Voor burgers, bedrijven en instellingen zal het resultaat van deze inspanningen zichtbaar worden doordat een groter deel van de dienstverlening, waar mogelijk, via het digitale kanaal zal lopen. Onder de huidige omstandigheden draagt de verbeterde dienstverlening bij tot een verhoging van de kwaliteit van dienstverlening wat een maatschappelijk ‘winst’ is.

Op basis van het bovenstaande heb ik, vanuit de huidige situatie van de gemeente Steenwijkerland, onderzocht, of de invoering van de één-loket-gedachte, ook heeft geleid tot een efficiënter werkende organisatie en of dit ook heeft geleid tot een kostenreductie. Daar de organisatie onvoldoende zicht heeft op de taken en werkzaamheden, verband houdende met de dienstverlening, en de hiermee samenhangende personele- en financiële inzet, is de bepaling van een kostenreductie niet mogelijk. De huidige inrichting draagt ertoe bij, dat een deel van de randvoorwaarden aanwezig zijn, om te komen tot een efficiënter werkende organisatie. Een verdere doorontwikkeling zal zeker nog moeten plaatsvinden. Indien de verdere doorontwikkeling gestalte krijgt kan vanaf fase 3 van het Antwoord© concept een kostenreductie voor de organisatie worden behaald (Antwoord©, 2007). Hiermee is antwoord verkregen op deelvraag 4.

## **5.Discussie**

### **5.1 Inleiding.**

In dit hoofdstuk zal op basis van de in de voorgaande beschreven theorie en empirie worden onderzocht in hoeverre de daadwerkelijke situatie overeenkomt met de in de literatuur gegeven uitgangspunten. In paragraaf 5.2 zal de huidige situatie worden getoetst aan de theoretische uitgangspunten. In paragraaf 5.3 zal aansluiting worden gezocht met de beleidsuitgangspunten van het Antwoord© concept. In paragraaf 5.4 zullen de eindconclusies worden getrokken, gevolgd door een reflectie op de theorie in paragraaf 5.5 en het doen van aanbevelingen in paragraaf 5.6.

### **5.2 Toetsing van de huidige situatie aan de inrichtingseisen van een one-stop shop.**

Bij de bestudering van de klantgerichtheid binnen dit scriptieonderzoek, is gebruik gemaakt van de organisatorische inrichtingseisen van een one-stop shop volgens Hoogwout (2001). Hierbij zijn de volgende inrichtingseisen aan de orde geweest:

1. van versnipperde naar een geïntegreerde dienstverlening
2. van weinig naar veel contacturen met de klant(e-dienstverlening)
3. wijziging van aanbodgericht naar vraaggerichte dienstverlening

Vanuit de bevindingen van Gaster(2000), Flumian(2006) en Lambrou(2008) zijn de organisatorische inrichtingseisen voor een one-stop shop vanuit integratie, e-dienstverlening en vraaggerichtheid belicht. De geselecteerde bevindingen zijn:

1. Er moeten zoveel als mogelijk (gelijktijdig) gevraagde producten, diensten en informatie kunnen worden geleverd die over alle kanalen beschikbaar is.
2. Er moet een gelijksoortige opbouw van complexe vragen en antwoorden plaatsvinden.
3. Overheidsorganisaties moeten ‘als één gezicht’ en organisatiegrenzen overstijgend naar buiten treden.
4. Snelle en eenvoudig bereikbare informatie en dienstverlening
5. Een kennisbank met klantvragen en antwoorden.
6. De mogelijkheid moet aanwezig zijn om producten en diensten toe te voegen binnen de e-dienstverlening.
7. Een klantgerichte dienstverlening naar de behoefte van de individuele klant.
8. Er moet blijvend aansluiting worden gehouden bij de lokale vraag naar dienstverlening.
9. Het mandaat om publieke dienstverlening te leveren, processen- en informatie te stroomlijnen en de coördinatie hierop moet binnen het KCC worden ondergebracht.

De bevindingen 1 tot en met 3 hebben betrekking op de inrichtingseis integratie, de bevindingen 4 tot en met 6 hebben betrekking op de e-dienstverlening en de bevindingen 7 tot en 9 hebben betrekking op de vraaggerichtheid van de dienstverlening.

Voor de inrichtingseis integratie van de dienstverlening is in paragraaf 4.3 geconcludeerd dat er op dit moment vooral sprake is van concentratie van de dienstverlening binnen de organisatie. Producten- en diensten worden vanuit één locatie aangeboden. Processen en kanalen worden vooral vanuit de vakinhoudelijkheid ingericht en zijn niet over alle kanalen beschikbaar. Externe partners maken nog geen gebruik van het gemeentelijke KCC.

Over de inrichtingseis e-dienstverlening is in paragraaf 4.4 geconcludeerd dat de dienstverlening vanuit het KCC vooral gebaseerd is op informatieverstrekking en beperkte intake plaatsvindt. Alleen vanuit de balie inwonerszaken worden direct fysieke producten aangeboden, bij de overige producten worden deze vanuit de back-office verstrekt. Door het ontbreken van een adequate kennisbank en klant-volg-systeem, is niet alle statusinformatie beschikbaar. De klant heeft hierdoor niet op een snelle en eenvoudige wijze de beschikking over de gevraagde informatie. Er zijn op dit moment zeer beperkt e-diensten via het internet beschikbaar.

Ten aanzien van de inrichtingseis vraaggerichtheid is in paragraaf 4.5 geconcludeerd dat de dienstverlening als reactief moet worden beoordeeld. Op beperkte schaal wordt op een responsieve wijze naar buiten getreden, zoals bij de Burgerschouw, het overleg Bouwend Steenwijkerland en het uitvoeren van KTO's. Het merendeel van de dienstverlening vindt vanuit op een aanbodgerichte, reactieve wijze plaats. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 3.

### **5.3 Eindconclusie.**

In deze scriptie is getracht een antwoord te vinden op de vraag:

*“In hoeverre is de klantgerichtheid binnen de gemeente Steenwijkerland verbeterd na de invoering van het Klant Contact Centrum, in de periode 2009 tot 2011?”.*

Op antwoord hierop te vinden is gebruik gemaakt van 4 deelvragen waarvan de beantwoording hieronder zal plaatsvinden.

#### **Deelvraag 1.**

Voor de beantwoording van deze deelvraag zijn, vanuit de theorie over de één-loket-gedachte, de inrichtingseisen met de bevindingen van Gaster(2000), Flumian(2006) en Lambrou(2008) beschreven, en hiermee de relatie tussen de één-loket-gedachte en de gehanteerde inrichtingseisen aangebracht. De mate waarin aan deze inrichtingseisen wordt voldaan geeft inzicht op de ontwikkeling waarin de organisatie zich bevindt, in relatie tot het ideale vraaggerichte loket(Wetzels en Willemse, 2002). Met behulp van het ideale vraaggerichte loket kan een verband worden gelegd met de klantgerichtheid van de organisatie.

#### **Deelvraag 2.**

Voor de beantwoording van deelvraag 2 is het bereikte niveau van klantgerichtheid afgeleid, uit de mate waarin de organisatorische inrichting van de organisatie zich bevindt, in relatie tot het ideale vraaggerichte loket ( Wetzels en Willemse,2002) Bij transponering van het geconstateerde in de figuur van het ideale vraaggerichte loket, valt af te leiden dat de

organisatie vooral reactief is ingericht. Er zijn enkele processen waarbij in de richting van responsief is ontwikkeld, zoals het gebruik van burgerschouwen en het uitvoeren van KTO's, maar bij het merendeel van de producten en diensten wordt, vanuit de organisatie, voor een reactieve benadering gekozen.

### **Deelvraag 3.**

Bij de toetsing van de huidige situatie aan de theoretische uitgangspunten is geconstateerd dat er deels sprake is van concentratie van producten en diensten binnen KCC. Zo zijn het welzijn- en zorgloket en het bedrijvenloket feitelijk niet in het KCC ondergebracht en worden als 2<sup>de</sup> lijn (back-office) dienstverlening vanuit andere afdelingen aangeboden. De integratie van het dienstenassortiment in de loketten heeft nog onvoldoende plaats gevonden. Producten en diensten worden nog voornamelijk vanuit de eigen vakdiscipline behandeld. De (fysieke)transactie van producten diensten vindt nog verspreid, zowel vanuit de front-office als vanuit de back-office plaats en vanuit de e-dienstverlening zijn de transactiemogelijkheden zeer beperkt. De regierol op de transactie van diensten en producten vanuit het KCC kan niet worden ingenomen. Daarnaast is geconstateerd dat door het ontbreken van voldoende informatie- en communicatietechnologie een optimalisatie van de dienstverlening nog niet mogelijk is. Zo ontbreekt een klantvolgsysteem, waardoor het niet mogelijk is in te spelen op vorige klantcontacten. Ook een zaakgerichte geïntegreerde behandeling van producten of diensten is nog niet mogelijk doordat de benodigde applicatie nog niet volledig is doorontwikkeld. Door de beperking in de mogelijkheden tot digitale beschikbaarheid van gegevens worden forse beperkingen gelegd op de doorgroeimogelijkheden van het KCC. Tevens worden de integratiemogelijkheden van producten en diensten hierdoor geremd en kan de ontwikkeling naar een pro-actieve klanthouding niet plaatsvinden. Bij de beantwoording van deelvraag 3 moet derhalve de conclusie worden getrokken dat de huidige situatie nog niet overkomt met de in de literatuur gegeven inrichtingseisen. Wel is zichtbaar dat op onderdelen invoering van inrichtingseisen heeft plaatsgevonden en er maatregelen in gang zijn gezet, om op korte termijn, een verdere doorontwikkeling mogelijk te maken.

### **Deelvraag 4.**

De organisatorische inrichting van een KCC binnen de gemeente Steenwijkerland heeft als primair uitgangspunt de klantgerichtheid te verbeteren. Door met name de concentratie van producten en diensten wordt meer inzicht verkregen over de hoeveelheid en de wijze van klantcontacten. Of de dienstverlening hierdoor echt efficiënter wordt uitgevoerd is op dit moment nog niet te bepalen. Bij de inrichting van het KCC is ervan uit gegaan dat een efficiëntere dienstverlening personele- en financiële 'ruimte' in de back-office zal ontstaan. Door ontbreken van voldoende gegevens over de daadwerkelijke kosten van de dienstverlening, is niet aantoonbaar te maken dat de inrichting van het KCC heeft geleid tot een kostenreductie voor de organisatie.

In de huidige situatie draagt de verbeterde dienstverlening bij tot een verhoging van de kwaliteit van dienstverlening wat natuurlijk wel een maatschappelijk 'winst' is.

### **Probleemstelling.**

De klantgerichtheid binnen de gemeente Steenwijkerland is na de invoering van het KCC is zichtbaar, maar beperkt verbeterd. Vanaf de organisatorische inrichting van het KCC in 2009 is een ontwikkeling gestart waarmee de klantvraag binnen de organisatie geconcentreerd binnenkomt. Voor de inrichting van het KCC is geconstateerd dat de gemeente op basis van het Antwoord© concept in fase 1 verkeerde. Bij de huidige beoordeling wordt een fase 2 en op sommige onderdelen een fase 3 gescoord.

De klant ondervindt steeds minder het van ‘het kastje naar de muur gestuurd worden’ gevoel, en krijgt steeds vaker snellere, actuele en gemakkelijk bereikbare informatie ter beschikking. Van een optimum is echter nog geen sprake. In het Antwoord© concept wordt aangegeven dat een groeitermijn voor het concept moet worden aangehouden van 3 tot 4 jaar.

Er wordt in de huidige situatie hoofdzakelijk nog vanuit aanbodgericht gewerkt, maar er zijn ook ontwikkelingen waarbij meer aansluiting met de klantvraag wordt gezocht. De e-dienstverlening is nog zeer beperkt. Om een goed beeld te hebben en te houden, is de verdere doorontwikkeling van de één-loket-gedachte en het beschikbaar komen van voldoende informatie- en automatiseringstools noodzakelijk. Hierdoor wordt meer inzicht verkregen in de klantvraag en kunnen producten en diensten worden aangesloten bij de wensen en de logica van de klant.

Om het geschetste einddoel uiterlijk in 2014 te kunnen behalen zal een verdere ontwikkeling noodzakelijk zijn. Hierbij moet worden gedacht aan de verdere ontwikkeling van de e-dienstverlening door meer producten- en diensten, op basis van de wens en logica van de klant, via dit kanaal aan te bieden. Hiervoor is het noodzakelijk inzicht te hebben welke producten of diensten de klant, op een snelle wijze, via een e-dienst beschikbaar zou willen hebben. Ook de verdere ontwikkeling langs alle beschikbare kanalen en het hebben van de regie hierop is noodzakelijk om de klantgerichtheid te verbeteren. Het aanbrengen van een duidelijk scheiding tussen front- en backoffice activiteiten zal ervoor zorgen dat de front-office zich kan concentreren op de ontwikkeling van de dienstverlening. Hiervoor is het noodzakelijk dat een herdefinitie van producten en diensten plaats vindt, vanuit de vraaggestuurde gedachte, waarbij vanuit de vragen en wensen van de afnemende klanten, de (nieuwe) producten en diensten opnieuw worden gedefinieerd. Cruciaal hierbij is dat ‘all three buiding blocks’, de burgers, de front-office en de back-office betrokken worden bij de herontwikkeling. Het beschikbaar komen en gebruiken van informatie- en automatiseringstools, zoals een klant volg systeem en een workflowmanagement systeem, zullen ertoe bijdragen, dat de klant sneller en efficiënter de beschikking krijgt over de gevraagde informatie.

#### **5.4 Reflectie**

In deze case studie zijn vanuit de one-stop shop gedachte, de drie organisatorische inrichtingseisen van Hoogwout (2001) met behulp van de bevindingen van Gaster(2000), Flumian(2006) en Lambrou(2008) onderzocht, om te bepalen in welke mate aan het ideale vraaggerichte loket van Wetzels en Willemse(2002) wordt voldaan. Op basis hiervan is een uitspraak gedaan in hoeverre de dienstverlening van de gemeente Steenwijkerland is verbeterd, na de inrichting van een KCC binnen de organisatie.

Om dit theoretische onderzoek op een methodologisch verantwoorde manier vorm te kunnen geven, heeft met behulp van de *Fuik van Miller*(Miller,1991), de uitwerking van de strategie plaatsgevonden. Om de causale verbanden in beeld te brengen, is gebruik gemaakt van ‘de funnel of causality’(Geurts, 1999).

Aan het eind van dit afstudeeronderzoek is het goed om op de toepassing van de methode en theorie, in reflecterende zin terug te kijken.

Het gebruik van de *Fuik van Miller* helpt de onderzoeker tot een strategiebepaling, op basis waarvan hij het verdere onderzoek inricht. Hierdoor kunnen keuzes worden gemaakt en via logische redeneringen verklaringen worden gezocht en feiten worden vastgelegd. Deze

worden vervolgens als een padmodel, in een pijlendiagram weergegeven. Hierdoor is de onderzoeker in staat logische verbanden te leggen.

De benadering van Bouckaert en Halligan(2008), de ‘cirkel is rond’, leidt naar het toepassen van de één-loket-gedachte binnen de gemeentelijke overheid. Hierbij kan het vertrouwen in de overheid worden hersteld, door de dienstverlening in te richten naar de logica en behoefte van de klant. De inrichtingseisen voor een KCC, volgens Hoogwout(2001), sluiten aan bij de benadering van Bouckaert en Halligan, die vervolgens nader zijn bevestigd met de bevindingen van Gaster(2000), Flumian(2006) en Lambrou(2008).

Bij het transponeren van de bevindingen in het ideale vraaggerichte loket van Wetzels en Willemse(2002) is geconstateerd, dat niet alle hierin aangegeven ontwikkelingen één op één zijn door te vertalen. De ontwikkeling van de e-dienstverlening is namelijk beperkt te transponeren op de ontwikkellijn ‘informatie- intake- transactie’. Er is binnen de onderzoek voor gekozen, de transponering wel op deze wijze te laten plaatsvinden om het totaalbeeld te behouden.

De resultaten van dit scriptie onderzoek bevestigen de onderzochte theorie. Om de dienstverlening te optimaliseren, zal er maximaal contact met de klant moeten zijn, om in te kunnen spelen op de wens en logica van de klant. De ‘cirkel is rond’ is hiervan een goede verbeelding. De resultaten uit dit onderzoek naar de dienstverlening binnen de gemeente Steenwijkerland bevestigen deze theorie en dragen hiermee bij aan de ‘body of knowledge’ over de theorie van Bouckaert en Halligan (2008).

Tot slot kan aan het eind van dit afstudeeronderzoek geconcludeerd worden, dat het gekozen methodologische onderzoekskader als een geschikte basis voor dit theoretische onderzoek heeft gediend. Het aanbrengen van de causale verbanden, als basis voor de verdere operationalisering van het onderzoek, is bitter noodzaak gebleken.

## **5.5 Aanbevelingen**

Uit de conclusie blijkt, dat de organisatorische inrichting van een KCC binnen de gemeente Steenwijkerland heeft geleid tot een verbetering van de klantgerichtheid, ten opzichte van de situatie van vóór de aanwezigheid van het KCC. Er is echter wel sprake van een beperkte verbetering. Er zal een verdere ontwikkeling moeten worden ingezet, om met behulp van de inrichtingseisen voor een one-stop shop, de klantgerichtheid van de organisatie te verbeteren om op deze wijze de gemeentelijke ambities waar te kunnen maken.

De aanbevelingen zijn overeenkomstig de inrichtingseisen gerangschikt:

Integratie van dienstverlening:

1. Dienstverleningsprocessen die nu nog vanuit de 2<sup>de</sup> lijn worden georganiseerd moeten worden ondergebracht in het KCC.
2. Zorg voor een scheiding tussen front- en backoffice activiteiten, zodat de front-office zich kan richten op de ontwikkeling van de dienstverlening. Hiervoor is het noodzakelijk dat er een herdefinitie van het productenaanbod plaatsvindt. Dit zal moeten plaatsvinden in onderlinge afstemming binnen de ‘keten’, waarbij naast de front- en backoffice, niet moet worden vergeten de burger hierbij te betrekken.



E-dienstverlening.

3. Zorg ervoor dat de klant op een snelle en eenvoudige wijze informatie kan ontvangen door het uitbreiden van het aantal e-diensten.
4. Bouw de huidige kennisbank verder uit tot een actuele informatiebron om snel actuele informatie voor de klant beschikbaar te hebben en gebruik deze bron bij de ontwikkeling van de informatiestromen

Vraaggerichte dienstverlening.

5. Het inwerking brengen van een omslag naar klantgericht denken en doen is een cruciale ontwikkeling, naar een proactieve dienstverlening. Het inrichten van informatiebronnen en systemen alleen is niet voldoende om een pro-actieve dienstverlening te generen. Hiervoor is brede aandacht vanuit alle geledingen van de organisatie vereist en het besef dat vanuit de gezamenlijkheid moet worden gewerkt aan een betere dienstverlening.

Hiermee kan deze scriptie worden afgesloten. Ik hoop dat dit scriptie onderzoek bij kan dragen aan de verdere ontwikkeling van het KCC binnen de organisatie en hiermee een positieve invloed kan hebben op de verbetering van de klantgerichtheid binnen de gemeente Steenwijkerland.

## Lijst met afkortingen

APV	Algemene plaatselijke verordening
BAG	Basisregistratie adressen en gebouwen
DMS	Document management systeem
GBA	Gemeentelijke basis administratie
ICT	Informatie en communicatie technologie
KCC	Klant contact centrum
KTO	Klant tevredenheids onderzoek
MT	Management team
MOR	Melding openbare ruimte
NPM	New Public Management
NUP	Nationaal uitvoeringsprogramma
OLO	Overheidsloket on-line
VTH	Vergunningen toezicht&handhaving
WABO	Wet algemene bepalingen omgevingsrecht.

## Literatuurlijst

- Bekkers, V.J.M.M., *The governance of back-office integration: Organizing Cooperation between information domains*. Te verschijnen in: *Public Management Review*, 2007.
- Benchmarking Publiekzaken, TNS-NIPO, *Digitale dienstverlening blijft achter*, 30 mei 2011.
- Benchmarking Publiekzaken, "Sturen op antwoord", Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), 2010.
- Bouckaert, G. en Halligan, J., *Managing performance international comparisons*, Routledge, London, 2008.
- Derksen, W. *Lokaal Bestuur* ( tweede druk), Den Haag ,1998.
- Deursen, A.J.A.M. van, Dijk, J.A.G.M. van en Boland, D., *Elektronische publieke dienstverlening in de toekomst*, Twente, 2007.
- Flumian, M., Coe, A., en Kernaghan, K., *Transforming service to Canadians, the service Canada model*, pag 557-568, Albany, 2006
- Fountain, J.E., *Paradoxes of Public Sector Customer Service*, HarvardUniversity, Cambridge 1999.
- Gaster, L., en Rutqvist H., *Changing the 'Front Line' to meet citizen needs*, Lokal Government Studies, Londen, 2000.
- Geurts, P., *Van probleem naar onderzoek*, Uitgeverij Coutinho, Bussun 1999.
- Grootheest jr, A.J. van, Hulsmann, J.C., De Vries jr, W. de, *Naar een marktgerichte overheid, accountmanagement als strategisch instrument*, Kluwer, 1998.
- Hakvoort, J.L.M. *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Eburon, Delft, 1995.
- Hiemstra & De Vries (2007). *Gemeente heeft Antwoord*©. Overheidspublicatie in opdracht van VDP, VNG en CCO. Utrecht.
- Hiemstra & De Vries (2008). *Antwoord*© 2, *Antwoord op de meest gestelde vragen en handreikingen voor de aanpak*. Overheidpublicatie in opdracht van VDP, VNG en CCO. Utrecht.
- Hood, C., *A public management for all seasons?*, in: *Public Administration*, 1991, vol 69 ( Spring).
- Hoogwout, M., Leuker kunnen we het niet maken, maar willen we het wel makkelijker, in: H.P.M. van Duivenboden & A.M. B. Lips (eds.), *Klantgericht werken in de publieke sector. Inrichting van de elektronische overheid*, Utrecht, 2001.
- Hoogwout, M., *De Plus van DienstverleningPlus*, Steenwijk, 2009.
- Hoogwout, M., *De rationaliteit van de klantgerichte overheid. Een onderzoek naar de spanningen die de invoering van het klantdenken bij gemeenten veroorzaakt en de manier waarop gemeenten daarmee omgaan*, diss., Nieuwegein: Réunion, 2010.
- Kolk, van der R., *Leiderschap bij verandering*, Enschede 2009.
- Lambrou, M., *Advancing the One-Stop shop E-Government Paradigm*, Albany, 2003.
- Lipsky, M., *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*, New York, Russel Sage Foundation, 1980.
- Miller, D.C., *Handbook of research design and social measurement*, Newbury Park, 1991.

Osborne, D. en T. Gaebler, *Reinventing government, How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Reading, Addison, 1992

Pietersen

Pieterse, W., Teerling, M.L., *Citizen behavior in a Multi-Channel Environment*, Proceedings of the 9<sup>th</sup> Annual International Conference on Digital Government Research, Montreal, 2008.

Poelmans, M.J. en Bekkers, V.J.J.M *Vraaggerichte sturing en virtuele loketten*. In: Bestuurskunde, 1999.

Poelmans, M., *OL2000 is nog maar het begin*, in Duivenboden, H.P.M. en A.M.B Lips, *Klantgericht werken in de publieke sector*, Utrecht, 2001.

Pollitt, C., en Bouckaert, G., *Public Management Reform, A comparative Analysis*, Oxford university press, 2000.

Rademakers, M.F.L. & B. de Wit, Klantgerichtheid naar vermogen: kiezen of gedogen?, in: H.P.M. van Duivenboden & A.M.B. Lips (eds.), *Klantgericht werken in de publieke sector. Inrichting van de elektronische overhead*, Utrecht, 2001.

Regiegroep regeldruk, ministeries van Financien en Economische zaken, *Normenkader voor bedrijven, gemeente Steenwijkerland*, Steenwijk, 2011.

Ringeling, A. Rare klanten hoor, die klanten van de overheid, in: Duivenboden, H. an en Lips, M, *Klantgericht werken in de publieke sector, inrichting van de elektronische overheid*. Utrecht 2001, pag 33-48.

Sezem, S., *International Review of Administrative Sciences*, Enschede, 2011.

Shoop, S.H., *De dominante front-office: een onderzoek naar de gevolgen van Overheidsloket 2000 voor de relatie tussen de politieke en ambtelijke top en de uitvoering in de front-office*, Universiteit Twente, Enschede, 1999.

Swanborn, P.G. *Basisboek sociaal onderzoek*, Meppel, 1992.

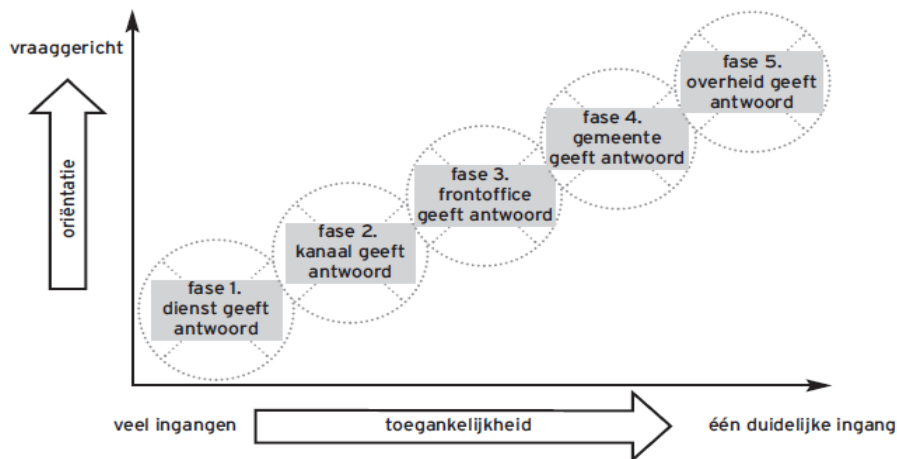
Thijn, E. van., *De Sorry-Democratie*, in Thijn, E.van, Alink, F., Dijk, P. van, e.a. in : *De Sorry Democratie* , Amsterdam, 1998.

Uitvoeringsgeprogramma gemeente Steenwijkerland 2010-2014, *Met kracht naar kwaliteit*, Steenwijk, 2010.

Wetzels, J. en Willemsse, H. in: Meer, F.B. van der en Dijk, T. van, *De wereld achter het loket, over reorganisatie van lokale publieke dienstverlening*. Delft: Eburon, 2002.

## Bijlage 1. Ontwikkefasen van het Antwoord© concept

Antwoord© kent 5 fasen van ontwikkeling tot één overheidsbreed contactcenter. De ontwikkeling is erop gericht in 2015 één loket te zijn voor de klant voor alle overheidsvragen. De fasen worden als volgt onderscheiden.



Figuur 5: de 5 fasen op weg naar realisatie van de gemeente als dé ingang van de overheid.

Zoals uit de figuur kan worden afgeleid kan de toegankelijkheid en de vraaggerichtheid van de gemeente binnen het Antwoord© concept toenemen naarmate de hogere fasen uit de ontwikkeling binnen de organisatie worden geborgd.

Globaal zien de kenmerken van iedere fase er als volgt uit:

1. Dienst geeft Antwoord:
  - Een duidelijke ingang om de dienst te benaderen.
  - Front-office biedt voornamelijk informatiediensten aan en/of verbindt door naar medewerkers.
2. Kanaal geeft Antwoord:
  - Eén duidelijke ingang om de gemeente te bereiken (één telefoonnummer, één website, één e-mailadres).
  - Eenvoudige vragen en aanvragen kunnen via telefoon of internet afgehandeld worden.
  - Correct en in één keer doorverbonden worden zonder de vraag te herhalen.
3. KCC geeft Antwoord:
  - Eén ingang voor alle vragen.
  - Over alle kanalen hetzelfde antwoord op dezelfde vraag.
  - Eerder contact is zichtbaar bij een volgend contact.
  - KCC heeft regie op de informatiestroom richting klant.
4. Gemeente geeft Antwoord:
  - De gemeente neemt de verantwoordelijkheid voor het beantwoorden van meervoudige en complexe vragen.
  - KCC heeft regie op de afdoening van de klantvraag.

- De gemeente brengt nu ook diensten in plaats van dat de klant ze moet halen.
- Er is minder contact omdat contactmomenten worden voorkomen.

#### 5. Overheid geeft Antwoord:

- De gehele overheid is met één telefoonnummer, website en e-mailadres 24 uur per dag 7 dagen per week te benaderen.
- 80% van alle vragen aan de overheid wordt door het KCC beantwoord.

Ten tijde van het opstellen van het rapport “Steenwijkerland geeft Antwoord” (2009) is geconstateerd dat de gemeente in 2009 in fase 1 verkeerde. Er was geen sprake van een duidelijke ingang voor de gehele gemeente, het doorverbinden naar andere diensten/afdelingen verliep niet soepel, er werd niet altijd hetzelfde antwoord gegeven op dezelfde vraag en na doorverbinden moest de vraag van de klant weer herhaald worden.

Bij de huidige beoordeling in de fasen zoals worden gehanteerd bij het Antwoord© concept valt af te leiden dat op sommige punten de organisatie in fase 3 verkeerd, zoals de regie op de kanaalsturing en het aanbieden van gemeentebrede meervoudige producten. Een groot deel van de totale dienstverlening bevindt zich echter nog in fase 2. Er is wel één ingang voor alle vragen, maar nog niet over alle kanalen wordt hetzelfde antwoord op dezelfde vraag gegeven omdat het KCC nog niet de regie heeft op alle klantvragen. Complexere vragen worden doorgezet naar de vakafdeling en zijn dan uit het zicht van het KCC.

#### Overzicht van de criteria per fase in het groeimodel naar een volwaardig overheidsbreed KCC ( Hiemstra & de Vries, 2007)

	1. Dienst heeft Antwoord	2. Kanaal heeft Antwoord	3. Frontoffice heeft Antwoord	4. Gemeente heeft Antwoord	5. Overheid heeft Antwoord
Leveren van Prestaties					
Service	50% vragen per dienst in één keer beantwoord	50% vragen per kanaal in één keer beantwoord	60% gemeente-vragen in één keer beantwoord	80% gemeente-vragen in één keer beantwoord	80% overheids-vragen in één keer beantwoord
Kwaliteit	goede doorverwijzing per dienst	binnen één kanaal hetzelfde antwoord	ongeacht kanaal-keuze zelfde antwoord	gemeente is proactief en voorkomt onnodig burgercontact	Overheid is proactief vanuit het netwerk met de burger aan het stuur
Producten/diensten en kanalen					
Levering producten en diensten door KCC	Eenvoudige vragen en producten van een dienst	Gemeentebrede vragen en eenvoudige producten	Gemeentebrede meervoudige producten en diensten	Gemeentebrede meervoudige en enkele complexe producten en diensten inclusief statusinformatie	Overheidsbrede vragen, meervoudige producten en diensten inclusief statusinformatie
Inzet van kanalen	Inrichting van frontoffice met kanalen naar keuze per dienst	Gemeentebrede bundeling en regie per kanaal; één telefoonnummer, één website, één balie	Kanalen onder één regie: kanaalsturing op telefoon en internet	Internet wordt meer dominant met PIP als contactpunt met gemeente	Internet is dominant kanaal; overheden delen telefonie- en internetfaciliteiten

Processen en besturing					
Rol KCC in proces	Dienst heeft receptiefunctie met doorverwijzing naar juiste persoon in de dienst	Informatie en intake van enkelvoudige producten en doorverwijzing naar de juiste persoon in gemeente	Alle processtappen voor enkelvoudige producten; beperkte intake en afhandeling door afdelingen voor meervoudige en complexe producten	Alle processtappen van enkelvoudige producten; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten	Alle processtappen van enkelvoudige producten van overheid; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten van overheid
Focus sturing KCC	Kwaliteit en service burgercontact per dienst	Kwaliteit en service burgercontact per kanaal	Kwaliteit en service van ieder burgercontact efficiënte inzet kanalen	Volledige afhandeling burger-vraag; nakomen van afspraken met burgers; voorkomen van burgercontact	Sturing op volledige afhandeling burgerbehoefte; vernieuwing overheidsdienstverlening
Systemen en informatie					
Beschikbare informatie in KCC	Dienst wisselt informatie uit; dienst gebruikt eigen gegevensdefinities; registratie contact per dienst; product en klantgegevens intern per dienst	Informatie uitwisseling per kanaal; definities per kanaal, registratie contact per kanaal; product en klantgegevens intern per kanaal	KCC wisselt informatie uit; KCC brede gegevensdefinitie registratie contact in KCC: burger heeft toegang tot statische informatie	Hele gemeente wisselt informatie uit; gemeentebrede gegevensdefinities; registratie contact gemeentebreed: burger heeft inzicht via PIP	Overheidsorganisaties wisselen informatie uit; overheidsbrede gegevensdefinities; registratie contact overheidsbreed: burger aan het stuur via PIP
Beschikbare systemen KCC	Systemen ingericht per dienst; veel overlap gemeentebreed en beperkte koppeling	Beginnende toegang tot backoffice systemen; per kanaal ondersteuning met kennissysteem	Bredere toegang tot backoffice systemen; ondersteuning met transactiesysteem KCC	Volledige toegang tot backoffice systemen; ondersteuning met transactie systeem gemeentebreed	Toegang tot systemen alle overheden; ondersteuning met transactiesysteem overheidsbreed.
Leiderschap en medewerkers					
Leiderschap KCC	Meewerkend voorman per dienst met beperkte invloed; leren en ontwikkelen per dienst	Bouw onderdelen KCC; nadruk op leren en ontwikkelen per kanaal	Ontwikkeling KCC professionalisering klantcontact	Volwaardig gesprekspartner gemeente; leidende rol bij vernieuwing gemeentelijke dienstverlening	Volwaardige gespreks - partner andere overheden; leidende rol bij vernieuwing overheidsdienst- verlening
Medewerker KCC	Accent op receptie functie; medewerkers identificeren zich met geleverd product	Medewerkers zijn kanaalspecialisten; medewerkers identificeren zich met specialisme	Medewerkers zijn KCC-professionals; medewerkers identificeren zich met burgercontact	Medewerkers KCC als regisseur van het contact met de burger en relatie-managers; medewerkers identificeren zich met gemeente	Medewerkers als professionele overheidsdienstverleners, dienst verlenen is een beroep; medewerkers zijn het gezicht van de overheid.

**Bijlage 2.**  
**Organogram gemeente Steenwijkerland per 1-1-2011**

