



Multichannelbeleid in de gemeente Tynaarlo?

Stageverslag

Arvid de Jong

S0027294

Juni 2011

Begeleider Universiteit Twente: dr. ir. Ton Spil

Begeleider Gemeente Tynaarlo: drs. Edwin Sikkens

Tweede lezer Universiteit Twente: dr. Jörgen Svensson

Samenvatting.....	3
Voorwoord	4
1 Inleiding	5
1.1 Over Tynaarlo	5
1.2 Aanleiding	5
1.3 Onderzoeksvraag.....	6
1.4 Aanpak	6
2. Opdracht	8
3. Theoretisch kader	9
3.1 Antwoord©.....	9
3.2 Organisatietheorie	11
3.3 Post-bureaucratie	12
3.4 Multichannel theorie	12
4. Kanaalverkenning.....	16
4.1 Post en e-mail	16
4.2 Telefonie.....	16
4.3 Balie	17
4.4 Website.....	17
4.5 Kanaalafstemming.....	17
4.6 Overzicht kanaalgebruik	18
5. Onderzoek telefonie	20
6. Conclusies	25
7. Aanbevelingen.....	27
Literatuur	29
Bijlagen	31

Samenvatting

Gemeenten zijn bezig met het invoeren en ontwikkelen van multichannelbeleid.

Multichannelbeleid is het op elkaar afstemmen van de contactkanalen. De contactkanalen zijn over het algemeen: balie, telefoon, website, e-mail en post.

De landelijke overheid heeft een concept ontwikkeld dat leidend is bij dit beleid: Antwoord©. Antwoord© bestaat uit een aantal publicaties met richtlijnen en best practices over de dienstverlening op de contactkanalen.

In het kader van Antwoord© wil de gemeente Tynaarlo weten hoe zij multichannelbeleid het beste kunnen ontwikkelen.

Het centrale doel van dit onderzoek is iets ruimer geformuleerd, namelijk:

Hoe kan de dienstverlening door de gemeente Tynaarlo worden verbeterd?

De richtlijnen van Antwoord© zijn hierbij als uitgangspunt genomen.

Onderzocht zijn onder andere:

- De kanaalsamenwerking
- Beschikbare kanaalgegevens
- Kanaalgebruik
- Reden voor telefonisch contact

Literatuur

De literatuur benadrukt dat om multichannelbeleid te ontwikkelen zo veel mogelijk informatie over de kanalen bekend moet zijn. Dit betekent dat het noodzakelijk is dat er structureel op de kanalen informatie over de klantvragen wordt verzameld.

Conclusies

De gegevens over de kanalen zijn niet vergelijkbaar. De gegevens die van een kanaal bekend zijn, zijn zeer verschillend. Er is geen structureel totaaloverzicht over de kanalen.

Deze drie dingen zorgen ervoor dat ontwikkelen van multichannelbeleid niet mogelijk is.

De gegevens bij telefonie waren het minst informatief, daarom bestond een deel van het onderzoek uit het verzamelen van gegevens bij telefonie.

Uit het onderzoek bij telefonie is gebleken dat mensen vooral bellen(36%) voor zaken die onder de afdeling publiekszaken vallen. Daarnaast wordt er veel direct naar specifieke personen gevraagd(55%).

Aanbevelingen

Om multichannelbeleid te kunnen ontwikkelen is het noodzakelijk om de contactregistratie op de kanalen vergelijkbaar te maken. Ook zal registratie over de kanalen zal structureler plaats moeten vinden. Met deze gegevens in de hand kan een coördinator beoordelen wat de trends zijn en waar eventuele veranderingen wenselijk zijn.

Voorwoord

Voor u ligt het verslag van de stage die ik van 7 juni tot en met 13 augustus 2010 heb gedaan bij de gemeente Tynaarlo.

Dagelijks ben ik van mijn grootvader in Gorredijk naar Vries gefietst, waar het gemeentehuis van Tynaarlo staat. Bij de gemeente kreeg ik alle ruimte om onderzoek te doen en kreeg altijd volledige medewerking. Naast dit onderzoek heb ik tijdens de vakantie van mijn begeleider wat eenvoudige taken ter plekke overgenomen.

Ik wil iedereen bij de gemeente hartelijk danken voor de plezierige tijd, en natuurlijk ook mijn grootvader voor de logeerplek.

1 Inleiding

1.1 Over Tynaarlo

De gemeente Tynaarlo ligt in de provincie Drenthe en bestaat onder andere uit de kernen Eelde, Zuidlaren, Vries en Tynaarlo. In 1998 zijn de gemeenten Vries, Eelde en Zuidlaren samengevoegd tot één gemeente die uiteindelijk Tynaarlo is gaan heten.

De gemeente Tynaarlo grenst aan de gemeenten Noordenveld, Assen en Aa en Hunze in Drenthe, en aan de Groningse gemeenten Hoogezand-Sappemeer, Haren en Groningen. Op het gebied van dienstverlening wordt er samengewerkt met de aangrenzende Drentse gemeenten.

De gemeente Tynaarlo heeft ruim 32000 inwoners. Het gemiddeld aantal inwoners in een gemeente is 37000. In 2008 groeide het aantal inwoners in de gemeente met 8.2%, tegen 3.7% in de provincie Drenthe en 4.9% in heel Nederland. De werkloosheid was er in 2006 met 5.5% lager dan het landelijk en provinciaal gemiddelde. Het gemiddelde inkomen in Tynaarlo ligt 6.1% boven het landelijk gemiddelde, en daarmee is het gemiddelde inkomen het hoogste van de provincie Drenthe. De Groningse buurgemeente Haren heeft een gemiddeld inkomen dat 21.8% boven het landelijk gemiddelde ligt (CBS, 2009).

Het UWV werkbedrijf en de Sociale Dienst zijn in samenwerking met buurgemeenten Assen en Aa en Hunze centraal gevestigd in Assen. De gemeentewerf bevindt zich in Tynaarlo. Het gemeentehuis in Vries omvat alle andere afdelingen op één locatie.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden op het gemeentehuis in Vries bij de afdeling Publiekszaken.

1.2 Aanleiding

De rijksoverheid heeft zich als doel gesteld de publieke dienstverlening te verbeteren. Dit heeft geleid tot een publicatie met richtlijnen voor gemeenten: *Gemeente heeft Antwoord*©(2007). Antwoord© is het concept waarin gemeenten het centrale aanspreekpunt van de overheid worden. Het doel van Antwoord© is dat een burger altijd hetzelfde antwoord krijgt en een vraag niet meerdere keren hoeft te stellen. Antwoord© wordt behandeld in hoofdstuk 3.1.

De gemeente Tynaarlo wil een Klant Contact Centrum (KCC) inrichten dat voldoet aan de richtlijnen van Antwoord©.

Gemeenten kennen meerdere kanalen waarlangs vragen binnenkomen. Over het algemeen gaat het om de volgende kanalen:

- balie
- telefoon
- e-mail
- website
- post

Niet alleen de gemeente Tynaarlo is bezig met het stroomlijnen van de kanalen, vrijwel elke gemeente is hier op een of andere manier mee bezig. Kanaalafstemming is een proces dat zelfs in elke dienstverlenende organisatie speelt. Daarom heeft kanaalafstemming ook al de nodige wetenschappelijke aandacht. In hoofdstuk 3.4 wordt de theorie over multichannelbeleid behandeld.

In *Antwoord*© 2(2008, p55) staat het volgende:

Een goede samenhang tussen verschillende kanalen is nodig om de vele mogelijkheden van de kanalen goed te benutten. Om samenhang tussen kanalen te creëren ofwel multichannelbeleid te ontwikkelen is het belangrijk dat gemeenten weten:

- aan welk kanaal burgers de voorkeur geven;
- bij welke combinatie van product en doelgroep welk kanaal het best past;
- welk kanaal het meest doeltreffend is;
- welk kanaal het goedkoopst is.

Om antwoord te kunnen geven op dit soort vragen, is kennis over de mogelijkheden van elk kanaal nodig en vooral: meten, meten, meten. Eén keer meten biedt nauwelijks informatie, stelselmatig meten, vergelijken, trends ontdekken, dat gaat helpen bij het maken en onderhouden van een samenhangend multichannelbeleidsplan.

De vier genoemde punten staan ook in de opdracht zoals die door de gemeente Tynaarlo is geformuleerd.

De vraag aan welk kanaal burgers de voorkeur geven is beantwoord door Janneke van den Heuvel in *Het antwoord op het multichannel beleid van de gemeente Tynaarlo*(2009). Hierin staat dat burgers over het algemeen tevreden zijn over het kanaal dat ze gebruiken, en ook de voorkeur geven aan dat kanaal.

1.3 Onderzoeksvraag

De vraag die ik in dit onderzoek wil beantwoorden, is:

Hoe kan de dienstverlening door de gemeente Tynaarlo worden verbeterd?

Dit zal gebeuren aan de hand van de volgende deelvragen:

- Hoe werken de kanalen samen?
- Welke gegevens zijn er over de kanalen bekend?
- Wat is de verhouding tussen het gebruik van de kanalen?
- Waar bellen mensen voor?
- Hoe vaak krijgt de bellende klant antwoord op zijn vraag?
- Welk kanaal is het goedkoopst?

De richtlijnen van *Antwoord*© zullen worden gebruikt als doelen voor het niveau van de dienstverlening.

1.4 Aanpak

Allereerst zal ik de richtlijnen van *Antwoord*© samenvatten in hoofdstuk 3.1. Daarna volgt een samenvatting van relevante literatuur over organisatiekunde en multichanneltheorie, gevolgd door het daadwerkelijke onderzoek.

Het onderzoek begon met een verkenning van de registratie van klantvragen per kanaal. Er is bij elk kanaal met medewerkers en leidinggevendenden gesproken over het registreren van klantvragen. Daarnaast is gekeken naar de managementinformatie die dat oplevert. Dit levert een gefragmenteerd beeld op. Elk kanaal registreert wat voor henzelf van belang is, maar een totaalbeeld ontbreekt, er is geen overzicht over de kanalen. Uniforme registratie die vergelijkingen mogelijk maakt is er niet.

Bij telefonie is in november 2009 gestopt met registratie, daarom ben ik daar een kwantitatief onderzoek gestart. Klantvraaggegevens zijn noodzakelijk om na te kunnen denken over

multichannelbeleid. Zonder kennis over de vragen van de klanten is beleid onmogelijk, en gevolgen van eventueel beleid niet meetbaar.

Daarom heeft het onderzoek zich toegespitst op het verzamelen van de managementinformatie die ontbrak:

- Hoeveel gesprekken worden er direct afgehandeld?
- Hoeveel wordt er doorverbonden?
- Naar welke afdeling wordt doorverbonden?

De telefooncentrale registreert deze informatie niet. Wat de telefooncentrale wel registreert is de gespreksduur, het totale aantal gesprekken en de wachttijd.

Het verzamelen van de gegevens is gedaan door de telefonied medewerkers. Eerst zijn enkele dagen de gesprekken geobserveerd. Aan de hand van de informatie uit deze observeringen is een registratieformulier gemaakt. Op dit formulier zetten de telefonied medewerkers per gesprek één streepje. Er staan op dit formulier vijf afhandel mogelijkheden, verdeeld naar afdeling. Het formulier wat gebruikt is om te registreren is Bijlage 1.

Wekelijks zijn de formulieren verzameld en verwerkt tot één geheel (de overige Bijlagen). Deze weekoverzichten zijn als tussenresultaten gedeeld met de betrokken medewerkers en leidinggevend.

Naast het verzamelen van gegevens over telefonie zijn de gegevens van de andere kanalen opgevraagd om een totaalbeeld te krijgen van het kanaalgebruik.

In hoofdstuk 3.1 staan de richtlijnen van Antwoord© voor de gemiddelde duur van klantcontact per kanaal. Daaruit kan al worden opgemaakt welk kanaal het goedkoopst is per klantcontact. Ik zal hier in de conclusies en aanbevelingen op terugkomen.

2. Opdracht

Hier staat de opdracht zoals deze door de gemeente Tynaarlo is geformuleerd.

Wat willen we

In 2015 kunnen burgers, bedrijven en instellingen voor nagenoeg alle overheidsvragen, producten en diensten bij hun gemeente terecht. Het idee hierachter is dat iedereen snel en gemakkelijk de weg naar de overheid kan vinden. Om dit te kunnen realiseren zal de gemeente een Klant Contact Centrum (KCC) moeten opzetten, waar alle overheidsvragen op een eenduidige manier beantwoord worden. Het KCC herbergt een aantal dienstverleningskanalen, die allen op een juiste en efficiënte manier ingezet moeten worden om te komen tot optimale dienstverlening. Te denken valt onder andere aan het kanaal internet, het kanaal telefonie, het kanaal post en email.

Het is daarom belangrijk om te komen tot een samenhangend multichannelbeleid. Dit is nodig om de vele mogelijkheden van de kanalen goed te benutten. De opdracht voor de stagiair is een aanzet geven in het ontwikkelen van een multichannelbeleid waarbij rekening gehouden moet worden met de volgende zaken:

- aan welk kanaal geven de burgers de voorkeur geven;
- bij welke combinatie van product en doelgroep welk kanaal het beste past;
- welk kanaal het meest doeltreffend is;
- welk kanaal het goedkoopst is.

We gaan ervan uit dat een stageduur van ongeveer 3-5 maanden hiervoor toereikend moet zijn.

Waar moet je goed in zijn of willen ontwikkelen

Wanneer je jezelf in onderstaande punten herkent is dit misschien een leuke kans voor jou!

- Het (leren) formuleren van een goede onderzoeksvraag
- Het uitwerken van deze onderzoeksvraag in een concreet plan
- Affiniteit hebben met communicatie en publiciteit (PR)
- Het actief meedenken in verschillende overleggen
- Een zekere basis op het gebied van nieuwe media is erg handig
- Enige affiniteit met (digitale) dienstverlening is een pré
- Het bevragen/interviewen van mensen van verschillend emploi

Het eindresultaat van de stage moet naar ons idee zijn: een concreet advies over het kanaalgebruik bij de gemeente Tynaarlo waar de gemeente mee vooruit kan.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de literatuur besproken die in het onderzoek gebruikt wordt of voor het onderzoek relevant is. Eerst wordt Antwoord© samengevat, daarna volgen organisatietheorie, post-bureaucratie en als laatste multichannel theorie.

3.1 Antwoord©

Antwoord© is het concept van de gezamenlijke overheden om te komen tot een betere dienstverlening. Antwoord© leunt zwaar op een Klant Contact Centrum (KCC) als centraal aanspreekpunt van de overheid voor de burger. Het is aan gemeenten om hier invulling aan te geven, al dan niet in een samenwerkingsverband.

Antwoord© is het kader waarbinnen het KCC van de gemeente Tynaarlo wordt ingericht. Antwoord© kent 5 fasen(Gemeente heeft Antwoord©, 2007, p29-30):

- Fase 1: Dienst geeft Antwoord©

De gemeente heeft voor enkele productenclusters een aparte frontoffice met eigen contactgegevens en kanalen. Er is een frontoffice voor een producten-cluster per dienst, sector , afdeling of juist per doelgroep. Voorbeelden zijn de frontoffice-belastingen, het zorgloket en het bedrijvenloket. Het contact tussen burger en gemeente verloopt voornamelijk via fysieke balies en de telefoon. Kenmerkend voor deze fase is dus dat de frontoffices nog geïsoleerd van elkaar zijn georganiseerd.

- Fase 2: Kanaal geeft Antwoord©

De gemeente heeft per kanaal één duidelijke ingang. De gemeente heeft één telefoonnummer , één website en een zoveel mogelijk geconcentreerde balie. De dienstverlening per kanaal bestaat uit meer producten en diensten en gaat per product verder (naast informatieverstrekking ook aanvraag). Vanaf deze fase kan de gemeente ook informatie verstrekken van andere overheidsorganisaties zoals Postbus 51-informatie. Kenmerkend voor deze fase is dat de kanalen nog niet in samenhang worden bestuurd.

- Fase 3: Frontoffice geeft Antwoord©

De burger komt aan de hand van zijn specifieke situatie of vraag op een logische plek bij de gemeente binnen, de frontoffice. Vanuit de gemeentelijke visie op dienstverlening is voor de afhandeling van contact met de burger dit frontoffice opgezet. In de frontoffice komen alle distributiekkanalen samen onder één set adresgegevens. Het maakt voor de burger niet uit welk kanaal hij kiest: de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het antwoord is juist en volledig, onafhankelijk van het gekozen kanaal. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffice nog niet de regie neemt op het contact met de burger: complexere vragen worden doorgezet naar de backoffice en zijn dan uit het vizier van de frontoffice.

- Fase 4: Gemeente geeft Antwoord©

Het KCC neemt de regie op de afhandeling van het contact met de burger . Het KCC zet bij meervoudige producten de individuele enkelvoudige aanvragen

uit en bewaakt de afhandeling. De contacten die een burger heeft binnen een kanaal zijn bij een frontofficemedewerker inzichtelijk waardoor de burger zonder problemen kan overstappen naar een ander kanaal. Het KCC verbetert de dienstverlening, ook in de achterliggende afdelingen en voegt daar proactieve elementen aan toe. Kenmerkend aan deze fase is dat het KCC nog niet alle producten en diensten van de overheid kan afhandelen.

• Fase 5: Overheid geeft Antwoord©

De gemeente is voor de burger dé ingang voor nagenoeg alle vragen aan de overheid en handelt 80% van de vragen van de burger aan de overheid in één keer goed af. De frontoffice levert producten en diensten van een toenemend aantal aangesloten overheidsorganisaties van alle overheidslagen en ketenpartners. De servicenormen zijn daarbij net zo hoog als bij fase 4 voor de gemeente gelden. De regie op de keten wordt door het KCC gevoerd.

In de publicatie Sturen op Antwoord© (2009) worden normen voor het KCC genoemd:

- Minimaal een rapportcijfer 7 voor de klanttevredenheid.
- Vrije inloop bij de balie wordt 90% binnen 10 minuten geholpen
- Op afspraak bij de balie wordt 90% binnen 5 minuten geholpen
- Telefonisch wordt 80% binnen 30 seconden geholpen (in Antwoord© & kleine gemeenten (2010) is ineens sprake van 70% in 30 seconden, p14)
- E-mail wordt voor 90% binnen 1 werkdag beantwoord, of een ontvangstbevestiging met vermelding van de termijn waarbinnen een antwoord volgt. Dat antwoord volgt ook binnen die gestelde termijn
- Post wordt voor 90% binnen 5 werkdagen beantwoord, of een ontvangstbevestiging met vermelding van de termijn waarbinnen een antwoord volgt. Dat antwoord volgt ook binnen die gestelde termijn
- Aan de balie wordt meer dan 80% van de vragen direct beantwoord
- Op de overige kanalen wordt in fase 3 van Antwoord© meer dan 80% direct beantwoord.
- Behandelduur aan de balie: 8 minuten
- Behandelduur aan de telefoon: 2 minuten voor telefonisten die doorverbinden, 4 minuten voor directe afhandeling (fase 2 en verder). Dit is inclusief afhandeltijd.
- Behandelduur e-mail: 10 minuten
- Behandelduur post: 15 minuten

De publicatie noemt nog een aantal andere normen/doelen, zoals de bezettingsgraad, het operationeel verzuim, de nauwkeurigheid van de voorspelling van het aanbod, aantal klachten, aantal fouten, en percentage verlaten wachtrij.

Tevens wordt vermeld dat er systemen nodig zijn om dit alles te monitoren en te faciliteren. Hoe deze systemen vormgegeven kunnen worden, en of er systemen zijn die hier nu al voor gebruikt worden bij voorlopende gemeenten wordt niet genoemd.

In Gemeente heeft Antwoord© (2007) staat dat het in fase 2 wenselijk is om een kennisbank te hebben. Kennis die het KCC niet paraat heeft kan hier uit worden gehaald.

De grote uitdaging die Antwoord© voor gemeenten formuleert is dat zij voortdurend de vragen van burgers moet inventariseren, en moet bekijken of zij die vragen beter kan

beantwoorden. Het kan bijvoorbeeld zijn dat mensen bellen of mailen omdat hun vraag niet, of slechts gedeeltelijk op de website wordt beantwoord.

Om voortdurend te monitoren wie welke vragen stelt via welk kanaal is het van belang dit bij te houden in een universeel systeem. Tevens is er een informatiesysteem nodig waar KCC-medewerkers hun klantcontacten in opslaan, zodat de KCC-medewerker een burger die dezelfde vraag nog eens stelt kan zien wat er al besproken is en met wie.

3.2 Organisatietheorie

Theorie over het inrichten van grote organisaties begint bij Max Weber, de grondlegger van het rationeel bureaucratisch model. Weber stelde zes centrale elementen vast in het door hem geformuleerde ideaaltipe van een bureaucratie(Weber, 1947):

- Duidelijke scheiding van werk en autoriteit
- Hiërarchische structuur
- Vastliggende prestatiecriteria
- Werving van personeel op basis van expertise
- De ambtelijke functie is de belangrijkste functie van de ambtenaar
- Plichten en autoriteit zijn gekoppeld aan een functie, niet aan een persoon

Verantwoordelijkheid kan overgedragen worden aan lagere functies, en eventuele klachten moeten behandeld worden door de leidinggevende. Op basis van de vereiste expertise van de ambtenaar zou dit om een uitzonderingssituatie moeten gaan.

Een van de eerste wetenschappers die zich bezig hield met de inrichting van een productieproces was Frederick Winslow Taylor, de grondlegger van “Scientific Management”(Taylor, 1911).

De vier kenmerken daarvan zijn:

- Analyse van elke stap in het arbeidsproces. Het vaststellen van de optimale uitvoering van de handelingen, en standaardisatie van de werkplek.
- Wetenschappelijke selectie, training en ontwikkeling van werknemers
- Medewerking van managers en werknemers
- Gelijke verdeling van werk en verantwoordelijkheid tussen management en personeel

Tom Burns en G.M. Stalker maakten een onderscheid tussen mechanische en organische organisaties(Burns and Stalker, 1961).

Mechanische organisaties kenmerken zich door de relatief stabiele omgeving waar ze in functioneren. Er is een sterke formele hiërarchie en zeer specifieke taken.

Een organische organisatie kenmerkt zich door specialistische kennis, en meer horizontale communicatie tussen afdelingen. De taken en verantwoordelijkheden veranderen regelmatig en werknemers hebben grotere invloed op hun werkzaamheden dan in een mechanische organisatie. De omgeving van de organisatie verandert snel, en op deze wijze speelt de organisatie daar op in.

De omgeving is dus van groot belang. Gemeenten functioneren in een relatief stabiele omgeving, maar langzamerhand wordt die veranderlijker, en daar moet op ingespeeld worden.

Henry Mintzberg was iets specifiek in zijn onderscheid in coördinatiemechanismen in organisaties. Hij onderscheidde er vijf(Mintzberg, 1979):

- Direct toezicht
- Standaardisatie van het werkproces (machinebureaucratie)
- Standaardisatie van opbrengst
- Standaardisatie van vaardigheden (professionele bureaucratie)
- Wederzijdse afstemming

De vrijheid van de werknemers neemt hier steeds toe, het is afhankelijk van de complexiteit van de taken en de stabiliteit van de omgeving wat het beste mechanisme is.

3.3 Post-bureaucratie

De hiërarchische structuur zoals die door Weber is beschreven wordt steeds minder strict gehanteerd (Johnson et al, 2009). In plaats van de hiërarchische opdrachtstructuur wordt er in post-bureaucratische organisaties gestuurd met dialoog, overtuiging en vertrouwen. Er is meer communicatie, het initiatief voor vernieuwingen kan worden genomen door de onderste hiërarchische lagen. Informatie wordt in die lagen gedeeld zodat men samen tot verbetering komt.

Charles Heckscher (Heckscher, 1994) heeft dit ideaaltype geformuleerd.

Het organisatiedoel wordt leidend in plaats van de beschreven methode om dit doel te bereiken. Verbeteringen van de methode zijn bespreekbaar en leiden tot een nieuwe beschrijving. De term “methode” is dan ook niet geheel correct meer, een betere term voor dit werkproces is “best practice”.

3.4 Multichannel theorie

De wetenschap heeft zich sinds de jaren 70 van de vorige eeuw geïnteresseerd getoond in kanaalkeuze. Kanalen zijn de wegen waarlangs contact kan worden gelegd, zoals telefonisch, per post, via e-mail, via een website of aan een balie.

Een recent groot onderzoek over kanaalkeuze is uitgevoerd door Willem Pieterse (Pieterse, 2009). Dit onderzoek gaat verder waar zijn voorgangers gebleven waren, maar voegt onder andere gewoonte toe als beslisfactor voor welk kanaal wordt gekozen. Andere belangrijke factoren zijn de omstandigheden van de klant, en de complexiteit van de vraag. Bij een complexe vraag wordt de voorkeur gegeven aan persoonlijk contact, omdat er dan doorgevraagd kan worden. (Pieterse, 2007)

De kanaaleigenschappen zijn van invloed op de kanaalkeuze.

Als het gaat om het gebruik van digitale kanalen speelt mee dat een deel van de bevolking geen toegang heeft omdat zij niet beschikken over een computer of internettoegang. Een ander deel heeft te weinig kennis van het gebruik van deze middelen om ze te benutten voor contact met de overheid, waardoor deze mensen de traditionelere kanalen blijven gebruiken. De toepasselijkheid van het kanaal speelt ook een rol. Voor sommige overheidstransacties is het juridisch noodzakelijk dat iemand zich identificeert, dat kan uitsluitend aan een balie. Voor een optimaal gebruik van digitale kanalen moet worden uitgegaan van de wensen van de klant. (Vassilakis, 2007)

Kanalen kunnen elkaar beïnvloeden, en er kan bij de dienstverlening rekening gehouden worden met de eigenschappen van de kanalen. Hier rekening mee houden bij de afstemming van de kanalen kan de dienstverlening verbeteren.

Geautomatiseerde kanalen die goedkoper zijn kunnen bijvoorbeeld bepaalde producten ook voor de klant goedkoper maken. Op die manier kan er gestuurd worden naar een bepaald kanaal.

Er worden in de theorie de volgende afstemmingsmogelijkheden genoemd:

Nr	Name	Explanation
1	Parallel positioning	Channels are positioned next to each other. Citizens are free to choose their channels and services are available through each channel.
2	Replacement positioning	Channels can replace each other. Assumption is that channels can be superior or inferior to each other. Customers would prefer to use the best channel and therefore one channel would replace another.
3	Supplemental positioning	Channels have supplemental values; each channel has its own characteristics that make it suitable for certain types of services. Therefore, governments should offer services via the best suited channels.
4	Integrated positioning	All channels are integrated in the entire service delivery process. This means that all services are offered via all channels, but that strengths and weaknesses of channels are used in their design. Citizens are guided to the 'best' channels and channels seamlessly refer to each other.

Channel Management Strategies (Pieterse & van Dijk, 2006).

Niet te onderschatten bij kanaalkeuze is de theorie van Herbert Simon (Simon, 1961) over beperkte rationaliteit (Bounded rationality).

Bounded rationality betekent dat er altijd te weinig tijd is om alle mogelijkheden te verkennen, er zal een optie die 'goed genoeg' is worden gekozen.

Aardige illustratie hierbij is het citaat op pagina 138 (Pieterse, 2009): "Als ik boos ben, pak ik de telefoon en bel ze." Er is in een dergelijk geval geen sprake van een rationele afweging van de kanaalkeuze.

Een manier om mensen naar het digitale kanaal te sturen is bijvoorbeeld ervoor zorgen dat post op vrijdag wordt verstuurd, zodat het op zaterdag aankomt, en er niet gebeld kan worden (Teerling et al, 2009). Mensen die direct willen reageren kunnen dat alleen via het digitale kanaal.

Bij een benchmark bijeenkomst in Franekeradeel is dit verschijnsel bekend: als er een grote verzameling beschikkingen op de post gaat, wordt er voor gezorgd dat het op zaterdag aankomt, om dergelijke impulsieve gesprekken te voorkomen. Het zou meer dan de helft aan telefoongesprekken schelen.

De gemeente Tynaarlo maakt gebruik van benchmarking door het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING), waarbij de dienstverlening van de gemeenten wordt vergeleken.

Het belangrijkste is in mijn ogen de opmerking op pagina 253 (Pieterse, 2009):

Permanent user registration is a necessity realized in modern business administration but not in the average current public administration. Governments will have to develop these new professional media competencies to realize the potential next step in government service channel positioning: integrated multi-channeling.

Als het gaat om kanaalsturing wordt in *Het antwoord op het multichannel beleid van de gemeente Tynaarlo* (Van den Heuvel, 2009) onder andere opgemerkt dat burgers terugvallen op het kanaal waar ze goede ervaringen mee hebben. Als burgers gestimuleerd worden een ander kanaal te gebruiken en hun ervaringen daarmee zijn ook goed, is het aannemelijk dat hun voorkeur verschuift. (Teerling et al, 2009)

Dit kan bijvoorbeeld door in balie- of telefoongesprekken te wijzen op het digitale kanaal, als de informatie daar ook te vinden is. Er kan ook via reclame bekendheid worden gegeven aan het digitale kanaal.

In het onderzoek van Novay (Teerling et al, 2009, p46) wordt een stappenplan gegeven om tot goede kanaalsturing te komen:

1. *Ken je klanten, kanalen en diensten.* Voordat kanaalsturing aan de orde is, is het belangrijk kennis van de klant te hebben: Welke typen klanten zijn er? Zijn er doelgroepen of clusters van klanten met dezelfde kenmerken te onderscheiden? Welke diensten nemen klanten af? Welke kanalen gebruikt men voor welke diensten? Hoe beter dit in kaart is gebracht, hoe beter de dienstverlening afgestemd kan worden op de klant en hoe beter er uiteindelijk kan worden gestuurd richting het digitale kanaal.
2. *Bepaal de dienstverleningsstrategie.* Beschrijf of definieer de visie op dienstverlening en bepaal welke strategie er wordt gehanteerd. Bepaal ook aan welke kwaliteitscriteria de dienstverlening moet voldoen (normen, indicatoren), zoals klanttevredenheid, effectiviteit, efficiency. Veranker de dienstverlening goed binnen de organisatie.
3. *Zet doelen voor kanaalsturing.* Leidt de doelen voor kanaalsturing af van de dienstverleningsstrategie en het huidige gedrag van klanten. Maak de doelen zo concreet mogelijk, bijvoorbeeld dat 80% van de klanten over 2 jaar via het elektronische kanaal wordt bediend.
4. *Kies de instrumentstrategie.* Kies de sturingsinstrumenten die passen bij de klant, de dienstverlening, strategie en doelen. Gebruik de best practices om de instrument strategie verder vorm te geven. Bedenk welke effecten bepaalde instrumenten hebben op het gedrag van klanten en welke klanten het betreft. Worden er groepen benadeeld? Hoe kan een 'eerlijke' mix van sturingsinstrumenten worden bepaald?
5. *Bepaal de effectmetingen.* Bepaal welke metingen nodig zijn om de effecten van de instrumenten te kunnen meten. Integreer de metingen in de front- en backoffice processen waar nodig. Hier kan bijvoorbeeld een klanttevredenheidsonderzoek een onderdeel zijn of metingen rond gebruiksaantallen van dienstverlening per kanaal. Ook interne effectmetingen, bijvoorbeeld rond afhandeling kunnen worden meegenomen. Bepaal de huidige stand van zaken voor deze maten (nulmeting).
6. *Zet de instrumenten in.* Ontwikkel instrumenten waar nodig en zet ze – wellicht eerst in een pilot – in. Gebruik hierbij de best practices.
7. *Meet de effecten.* Meet (lieft periodiek) welke effecten er optreden. Vergelijk hiervoor de metingen met de nulmeting en relateer de effecten zoveel mogelijk aan de inzet van instrumenten.
8. *Evalueer of de doelen gehaald zijn.* Op basis van effectmetingen kan worden bepaald in hoeverre de doelen zijn behaald. Analyse van de metingen is nodig om te bekijken waardoor afwijkingen ontstaan.
9. *Pas – indien wenselijk – de instrumentstrategie aan.* Indien de doelen niet zijn behaald of wanneer men nieuwe doelen wil stellen, kan cyclisch het proces vanaf stap 3 of 4 opnieuw worden uitgevoerd

Om bij de eerste stap te beginnen, is het vooral belangrijk om over de kanalen heen te meten. Zonder meten kun je wel sturen, maar is het niet meetbaar of het ook effect heeft.

Naast dit stappenplan wordt een aantal best practices gegeven dit uit het onderzoek naar voren komen (Teerling et al, 2009, p42-43):

Algemeen

- Je moet als organisatie niet alles in een keer willen. Digitale dienstverlening bouw je stap voor stap op.
- Om digitale dienstverlening te kunnen bouwen is een eerste vereiste dat de bestaande

werkprocessen worden beschreven, geanalyseerd en waar nodig aangepast. Hiervoor is het noodzakelijk dat de ICT en de vakafdelingen samen aan tafel zitten.

- In gebruik/beheer moeten er afspraken komen tussen ICT (voorzienend) en vakafdelingen (uitvoerend), waaronder duidelijk SLA's (Service Level Agreements).
- Management moet een duidelijke visie hebben op waar men met de organisatie naar toe wil.

Kwaliteit & Continuïteit

- Bij de digitalisering van diensten is het van belang om producten en diensten zo veel mogelijk te reduceren in complexiteit. Gemak voor de klant moet voorop staan.
- De uitdaging in Amsterdam is een meer centraal aangeboden elektronische dienstverlening. In principe staat het elke dienst of stadsdeel vrij om de eigen dienstverlening vorm te geven, er is geen verplichting om mee te doen. Vanuit Amsterdam.nl is het wenselijk het aantal url's te beperken en/of beter in te bedden in de centrale dienstverlening, zodat de dienstverlening voor burgers (en ondernemers) uniform wordt voor diensten, stadsdelen en kanalen.
- De technische stabiliteit blijft de nodige aandacht vragen. Naast de aandacht voor techniek is het van belang gebleken om kwaliteit te meten zodat op termijn hier ook op kan worden gestuurd.

Assortiment

- Door een breed assortiment aan digitale diensten – al dan niet gepersonaliseerd – worden gegevens sneller en zonder fouten verwerkt, wat zorgt voor een afname van verkeer op de traditionele kanalen.
- Het breed in de markt zetten van de digitale dienstverlening heeft geen zin als het nog niet goed op orde is.

Assistentie & Functionaliteit

- Belangrijk is om chatbotten – zoals Ally – te koppelen aan een kennisbank (zoals bijvoorbeeld die van het callcenter), zodat ze alle vragen kunnen beantwoorden.
- Zorg dat het duidelijk is wie de verantwoordelijkheid – inclusief de benodigde middelen – draagt voor nieuwe functionaliteiten zoals online chat.

Co-development

- Het betrekken van de klant bij het ontwerpen van de voorkant kan van groot belang zijn om gemak voor de klant te realiseren.
- Het is belangrijk om van tevoren te realiseren wat voor effecten de digitalisering mee gaat brengen op de werkprocessen van de klant.
- Betrek bij de bouw en het verbeteren van de website een klantenpanel. Voorstellen vanuit het panel en ideeën vanuit de ontwikkelaars worden uitgewisseld.

4. Kanaalverkenning

In dit hoofdstuk worden de kanalen en de samenwerking tussen de kanalen in beeld gebracht. De kanalen zijn: Post, e-mail, telefoon, balie en website.

4.1 Post en e-mail

E-mail wordt hetzelfde behandeld als post. Het verwerken van binnenkomende post en e-mail gebeurt door het team Informatiebeheer. Het wordt ingeboekt en de afhandeling is de verantwoordelijkheid van de vakafdeling. Als het geen “zaak” is en reactie niet noodzakelijk is, wordt het niet ingeboekt. Aan het binnengekomen document wordt een product gekoppeld. Er is dus per product te zien hoe veel post en e-mail er over wordt ontvangen. Het inboekstelsysteem geeft aan wanneer een bepaalde aanvraag afgehandeld moet zijn binnen de wettelijke termijn. Teamcoördinatoren kunnen dit gebruiken om hun team aan te sturen. Eind 2010 wordt er een Document Management Systeem ingevoerd die deze handelingen moet vereenvoudigen en het omzeilen van afhandeltermijnen moet voorkomen.

4.2 Telefonie

Telefonie, receptie en balie zijn onderdeel van het team Frontoffice. De teams Frontoffice en Informatiebeheer zijn onderdeel van de afdeling Publiekszaken. Ook het team Consulanten, web, en administraties(CWA) is onderdeel van deze afdeling. In CWA zitten WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) consulenten, de webmaster en coördinatoren van het leerlingenvervoer en de sportfaciliteiten.

Het centrale telefoonnummer van de gemeente wordt beantwoord door de medewerkers van TIC(Telefonisch Informatie Centrum). Zij bemannen ook de receptie. TIC heeft 7 medewerkers, waarvan er maximaal 5 tegelijk werken, 1 bij de receptie en 4 bij telefonie.

De gegevens die bekend zijn over telefonie beperken zich tot de gegevens die de telefooncentrale bijhoudt. Deze gegevens zijn:

- Aantal gesprekken
- Gespreksduur (per gesprek en gemiddeld)
- Wachtijd (per gesprek en gemiddeld)

Al deze gegevens en gemiddelden kunnen tot op het halve uur nauwkeurig worden opgevraagd.

Informatie die niet automatisch bijgehouden kan worden ontbreekt. Deze constatering leidde er toe dat het verzamelen van deze gegevens doel is geworden van het onderzoek. Kennis van het kanaalgebruik is namelijk essentieel om tot multichannelbeleid te komen. (Pieterse, 2009, Teerling et al, 2009, Antwoord© 2, 2008)

Bij het observeren van de telefonistes viel mij op dat de computervaardigheden van de telefonistes te wensen over laten. De inrichting van hun digitale werkplek kan ook beter. Hier is met een Scientific Management aanpak van Taylor(Taylor, 1911) een hoop te winnen. De moeilijkheid zit hem in het overtuigen van de telefonistes, zij zijn gewend aan de manier waarop ze nu werken. Elke verandering vergt aanpassing, en dat wordt niet bij voorbaat positief ontvangen.

Er komen regelmatig telefoontjes van verkopende partijen die de naam van een leidinggevende kennen en daar direct om vragen. De betreffende leidinggevendens zitten daar vaak niet op te wachten en zijn liever onbereikbaar voor verkopers. Dit is een punt van aandacht. Als deze leidinggevendens geen prijs stellen op dergelijke gesprekken kan het tot de taken van het KCC horen om hen af te schermen. Als een leidinggevende in principe geen klantcontacten afhandelt is het een idee om per definitie niet naar deze leidinggevende door te verbinden, of in ieder geval niet naar leidinggevendens die daar geen prijs op stellen. Het kan een vereiste zijn dat zij hun mail goed bijhouden en altijd een terugbelverzoek ontvangen.

4.3 Balie

In het gemeentehuis komen mensen vooral voor burgerzaken. De fysieke balies zijn er dan ook voor burgerzaken. Van deze balies zijn cijfers bekend. Per product is bekend hoeveel klanten er voor komen, en de wachttijd en doorlooptijd per klant is ook bekend. Wat niet bij de receptie wordt bijgehouden is hoeveel bezoekers komen voor andere afdelingen, zoals bijvoorbeeld WMO, en Bouw- en woningtoezicht. Indien er bezoekers komen die niet aan de balie geholpen kunnen worden, worden de gezochte afdelingen gebeld. WMO registreert zelf het aantal baliebezoeken.

4.4 Website

De website is als enige kanaal onpersoonlijk. Er is nagedacht over een mogelijkheid om commentaar te geven. Dit vereist echter actieve moderatie en daar is geen capaciteit voor. Op de website wordt algemene informatie verstrekt.

De website statistieken zijn niet al te uitgebreid, maar geven wel een idee waar op gezocht wordt, en ook waar niets op wordt gevonden en wel op wordt gezocht.

4.5 Kanaalafstemming

Elk kanaal heeft zijn eigen kennis, die voor zover waargenomen vooral in de medewerkers zit. Die kennis is versnipperd, en hoe langer iemand in dienst is, hoe meer kennis de medewerker heeft. Er is geen centrale bron van kennis waar informatie uit gehaald kan worden.

De wens voor een kennisbank die hierin voorziet is er wel, en er zijn aanbieders van dergelijke kennisbanken voor gemeenten, maar de gemeente Tynaarlo heeft er nog geen. Het Digitale Loket omvat heel veel informatie, maar is niet gemakkelijk in gebruik. Vaak verwijzen pagina's naar de rijksoverheid. Ik had moeite om er dingen in te vinden. TIC gebruikte het niet omdat er een certificaat-waarschuwing weggeklikt moet worden bij het openen van het Digitale Loket.

Het niet hebben van een kennisbank is momenteel een van de hindernissen die een betere dienstverlening in de weg staat. Een kennisbank moet vooral TIC in staat stellen meer vragen direct te beantwoorden. De kennisbank beschikbaar maken via het internet zou ook tot afname van directe contacten kunnen leiden.

Het is wenselijk voor het KCC om bij specifieke statusinformatie te kunnen zodat zij zelf klanten deze informatie kunnen verstrekken. Omdat vakafdelingen elk hun eigen software gebruiken is het wenselijk dat er één pakket komt dat informatie uit die andere pakketten kan halen. KCC medewerkers hoeven dan niet alle afdelingsspecifieke software te hebben of te kennen. Dergelijke software wordt Mid Office genoemd.

De gemeente Tynaarlo heeft de eerste delen van het Mid Office pakket van Pink Roccade aangeschaft. Hier is geen zorgvuldige afweging aan voorafgegaan. Omdat Tynaarlo al veel andere gemeentesoftware van Pink Roccade gebruikt is voor dit pakket gekozen.

Pink Roccade werkt hierbij samen met andere bedrijven om hun software op elkaar af te stemmen. Ook gebruikers kunnen hierin participeren via <http://www.midofficecommunity.nl/>. Hierin participeren naast Tynaarlo vooral veel kleinere gemeenten, maar ook de gemeente Groningen. Het is voor Tynaarlo natuurlijk interessant om met de grootste buurgemeente daar ervaringen over uit te wisselen.

De afstemming van kanalen is op dit moment supplemental. Parallel is feitelijk onmogelijk. Een reisdocument is telefonisch niet af te halen, en een bestemmingsplan inzien via de telefoon is ook onmogelijk. Een totale integrated kanaalafstemming is dus ook niet mogelijk, sommige diensten kunnen niet via elk kanaal aangeboden worden, omdat het kanaal geen visuele mogelijkheden heeft, of omdat er wettelijk is geregeld dat de klant zich aan de balie moet identificeren.

Bij een aantal diensten kunnen wel actief klanten geïnformeerd worden, waar dat nu niet gebeurt. Momenteel wordt door de medewerkers van publiekszaken een verwachte leverdatum van een reisdocument of rijbewijs verteld, maar ook gezegd “bel voor de zekerheid even of het er is”. Dit levert extra telefoonverkeer op. Het zou een stuk handiger zijn als de klant een telefoonnummer of e-mailadres opgeeft waar deze automatisch bericht op ontvangt als het gevraagde document binnen is.

4.6 Overzicht kanaalgebruik

Van alle kanalen heb ik de totalen verzameld van de weken 27, 28, 29, dezelfde als waarvan de telefoniedata is verzameld. Dit om een beeld te krijgen van de hoeveelheid gebruikers per kanaal, en de verhoudingen tussen de kanalen. Deze gegevens zijn bekend, maar worden niet gezamenlijk beoordeeld. Om multichannelbeleid te ontwikkelen is dit wel wenselijk.

Aan de hand van deze gegevens kunnen vragen gesteld worden, zoals:

Waarom wordt er zo weinig gebruik gemaakt van e-mail?

Is het wenselijk het gebruik van e-mail te bevorderen?

Zijn al de baliebezoeken noodzakelijk?

Door wijzigingen aan te brengen en deze gegevens te blijven verzamelen kan het effect van deze maatregelen worden beoordeeld.

Tabel 1: Percentage inkomende contacten per kanaal

	week 27	week 28	week 29	Totaal
Telefoon	59%	63%	57%	60%
Balie	33%	28%	33%	31%
Post	7%	7%	8%	7%
E-mail	1%	1%	1%	1%

Tabel 2: Aantallen inkomende contacten per kanaal

	week 27	week 28	week 29	totaal
Telefoon	1082	1171	927	3180
Balie	593	522	537	1652
Post	124	135	130	389
E-mail	23	23	21	67

Voor telefonie zijn de gesprekken zoals geregistreerd door TIC gebruikt.

Voor de balie zijn de gegevens van burgerzaken gebruikt.

Post is door Informatiebeheer ingevoerde post.

E-mail is door Informatiebeheer ingevoerde e-mail en faxen.

Op alle kanalen is dit geen volledig beeld. Bij de balie ontbreekt alles wat niet onder burgerzaken valt. Bij Post en E-mail ontbreken reclame en berichten die geen reactie behoeven.

5. Onderzoek telefonie

Omdat er geen gegevens waren over telefonie die ik voldoende informatief vond ben ik daar een onderzoek gestart.

Tot november 2009 is er via een webformulier gelogd. Daar werd geregistreerd of de vraag direct kon worden beantwoord, of bij welke afdeling de vraag hoort, met per afdeling nog 3 tot 5 keuzes. Dit resulteerde in een alfabetische lijst met 50 mogelijkheden in een dropdownmenu waar slechts de eerste 6 opties direct aan te klikken zijn. Voor alle andere 44 opties moest gescrolld worden. Er is gestopt met dit handmatig registreren omdat de resultaten niet werden gebruikt en de medewerkers van TIC het vervelend vonden om te registreren.

Uit deze oude gegevens kon opgemaakt worden hoeveel vragen door TIC werden beantwoord en hoeveel er werd doorverbonden. Wat niet duidelijk was, was hoe vaak dat lukte.

Om een goed beeld te krijgen van de gegevens die ik wilde verzamelen ben ik gaan observeren bij TIC. Dit gebeurde door een extra headset aan de telefoon te koppelen. Zo kon ik zowel de beller als de telefoniste verstaan.

Bij dit meeluisteren vielen een aantal dingen op:

- Er werd vaak direct naar een specifiek persoon gevraagd
- Doorverbinden met een specifiek persoon lukt vaak niet

Ik heb vervolgens een turflijst gemaakt(Bijlage 1) met de opties:

- Vraag beantwoord
- Doorverbonden
- Doorverbonden met gevraagde persoon/afdeling
- Terugbelafpraak
- Gezochte persoon niet bereikbaar

Dit is in volgorde van gewenste dienstverlening, waarbij de laatste optie als ongewenst kan worden beschouwd, omdat de klant zelf opnieuw actief op zoek moet naar de gewenste informatie.

Daarnaast is er de optie “afspraak balie” omdat TIC afspraken in kan plannen voor publiekszaken. Dit is te zien als “vraag beantwoord”, maar de klant zal nog naar de balie komen voor de eigenlijke vraag.

“Doorverbonden” betekent dat er een open vraag is gesteld, maar de medewerker van TIC het antwoord niet wist en de klant heeft doorverbonden met een medewerker van de relevante vakafdeling. Korte tijd meeluisteren leerde mij echter dat veel klanten direct om een specifiek persoon vragen, en in mindere mate direct naar een afdeling.

De opties Terugbelafpraak en Gezochte persoon niet bereikbaar betekenen ook “vraag niet beantwoord”

Verder was er nog de sluitpost “geen gemeente”.

Per optie kon nog gekozen worden uit de afdeling die volgens TIC de vraag zou moeten beantwoorden of waar de persoon werkt waar naar is doorverbonden. Hierbij is de organisatiestructuur van de gemeente aangehouden. Bij de optie “vraag beantwoord” zijn ook meldingen openbare ruimte opgenomen. Bijvoorbeeld een melding over een vuilnisbak die niet geleegd is. Voor meldingen over openbare verlichting heeft Essent/Enexis een eigen systeem.

Er is een apart team dat WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) aanvragen afhandelt, dat valt onder Publiekszaken, maar is afzonderlijk opgenomen.

Ook zijn de teams Milieu en Veiligheid apart opgenomen, omdat bij het eerst meeluisteren daar veel vragen over waren. Zeker voor Milieu was dat niet nodig geweest. Een onderscheid bij de opties “Terugbelafpraak” en “gezochte persoon niet bereikbaar” tussen Publiekszaken en WMO was wel handig geweest, zoals die er bij de andere opties ook is.

Er is door TIC gelogd in de weken 26, 27, 28 en 29. In de eerste week is men vergeten op vrijdag te turven. Daarom heb ik voor de uiteindelijke verzamelmeting week 26 niet meegenomen. In week 26 waren er tevens problemen met de registratie in de telefooncentrale. Ik was de enige die dat opmerkte, en alleen omdat ik geen data meer kreeg uit de telefooncentrale terwijl er wel getelefoneerd werd. Het probleem kon verholpen worden en de data was er wel.

Er is een vrij sterke stijging te zien in de vragen die direct beantwoord worden.

Tabel 3: Percentage gespreksresultaat per inkomend telefooncontact

	week 27	week 28	week 29	3 weken
Vraag beantwoord	23%	27%	33%	28%
Doorverbonden	9%	8%	4%	7%
Doorverbonden met gezochte persoon/afdeling	36%	36%	37%	36%
Afspraak balie	5%	4%	3%	4%
Geen gemeente	1%	2%	2%	2%
Terugbelverzoek	8%	7%	7%	7%
Gezochte persoon telefonisch niet bereikbaar	18%	15%	13%	15%

De meest waarschijnlijke verklaring voor de stijging van het percentage beantwoorde vragen is het verschil in ervaring tussen de medewerkers. In week 27 heeft de laatst in dienst gekomen medewerker meer dan een kwart van alle uren gemaakt, en in latere weken is dat verhoudingsgewijs minder. De drie minst ervaren medewerkers hebben in week 27 59.5 uur van de totale 109 uur gedraaid(55%). In week 28 was dat 46.75 uur van 102.25 (46%), en in week 29 28.5 uur van de 87.75 (32%).

Tabel 4:

Geklokte uren telefonie van de drie nieuwste krachten(percentage) en totaal aantal geklokte uren telefonie

	week 27	week 28	week 29
Uren 3 nieuwste krachten	59,5(55%)	46,75(46%)	28,5(32%)
Totaal uren	109	102,25	87,75

Mogelijk is er ook sprake van een Hawthorne effect: door meer aandacht gaan medewerkers onbewust beter hun best doen (Roethlisberger, 1939).

Langer de cijfers registreren en naast de roosters leggen zou hier uitsluitsel over kunnen geven.

Er is een verschil tussen het aantal geturfde gesprekken en het aantal volgens de telefooncentrale. Op de dag waarop dit verschil het grootst is, maandag 5 juli, is een

medewerker vergeten te turven, of het formulier is verdwenen. De overige verschillen kunnen direct gebelde interne nummers zijn die niet werden opgenomen. Als een directe oproep aan een medewerker niet wordt beantwoord, komt deze ook bij TIC uit, maar duidelijk als zodanig herkenbaar. Deze gesprekken zijn niet of in ieder geval niet door alle TIC medewerkers geregistreerd, en zitten mogelijk wel in de statistieken van de centrale.

Van alle klanten vraagt 36% direct naar een specifiek persoon of afdeling en krijgt die ook te spreken.

De verhouding “doorverbonden na open vraag”/“doorverbonden met gevraagde afdeling” is 17% tegen 83%.¹

Als ik aanneem dat de verhouding bij “niet beantwoord” hetzelfde is als bij “doorverbonden”, dan is zelfs 55%² van alle gesprekken “klant vraagt om specifieke persoon of afdeling”.

Hieronder een samenvatting van de aantallen en verhoudingen tussen Beantwoord, Doorverbonden na open vraag en Doorverbonden met gezochte persoon.

Tabel 5

Percentage gespreksresultaat per inkomend telefooncontact gecorrigeerd voor onbereikbare tweede lijn

Direct afgehandeld	1066	34%	75%
Doorverbonden na open vraag	357	11%	25%
Doorverbonden met gezochte persoon	1757	55%	
Totaal	3180	100%	

In deze cijfers zijn “terugbelafpraak” en “gezochte persoon niet bereikbaar” naar verhouding onderverdeeld over “Doorverbonden na open vraag” en “Doorverbonden met gezochte persoon”. Onder “Direct afgehandeld” valt behalve “Vraag beantwoord” ook “Afspraak balie” en “Geen gemeente.” In de laatste kolom is “klant vraagt direct naar specifieke medewerker/afdeling” weggelaten, om een idee te krijgen hoeveel van de direct gestelde vragen ook direct beantwoord worden.

Van alle vragen die wel aan TIC gesteld worden, wordt 75%³ beantwoord, en 25%⁴ doorverbonden(al dan niet succesvol). In de drie weken werd respectievelijk 67%, 74% en 86% van de vragen die aan TIC werden gesteld direct beantwoord, uitgaande van de aanname dat de verhouding van “doorverbonden na open vraag”/“doorverbonden met gevraagde afdeling” ook geldt voor niet bereikte personen. Antwoord© schrijft 80% voor in fase 3, dat werd in week 29 gehaald, in de weken ervoor niet.

Zie bijlage 6 voor de bron van deze cijfers

¹ $234/(234+1151)$ en $1151/(234+1151)$

² $(0,83*(237+492)+1151)/(((0,83*(237+492)+1151)+(0,17*(237+492)+234))+(877+137+52))$

³ $(877+137+52)/((877+137+52)+(0,17*(237+492)+234))$

⁴ $(0,17*(237+492)+234)/((877+137+52)+(0,17*(237+492)+234))$

Uitgesplitst naar afdeling zien de cijfers over de weken 27, 28 en 29 er zo uit:

Tabel 6 Inkomende telefooncontacten naar afdeling

	beantwoord		doorverbonden		doorverbonden met specifiek persoon		Niet bereikt		Totaal	
PUZA	485	45%	90	38%	426	37%	149	20%	1150	36%
BMV	36	3%	51	22%	232	20%	187	26%	506	16%
BJC	6	1%	11	5%	73	6%	39	5%	129	4%
BMO	5	0%	13	6%	61	5%	50	7%	129	4%
GW	65	6%	45	19%	222	19%	179	25%	511	16%
B&P	5	0%	17	7%	74	6%	74	10%	170	5%
OBT	9	1%	7	3%	63	5%	51	7%	130	4%
Melding	266	25%							266	8%
Overig	189	18%							189	6%
Totaal	1066	100%	234	100%	1151	100%	729	100%	3180	100%

Tabel 7 Inkomende telefooncontacten naar afhandeling

	beantwoord		doorverbonden		doorverbonden met specifiek persoon		Niet bereikt		Totaal	
PUZA	485	42%	90	8%	426	37%	149	13%	1150	
BMV	36	7%	51	10%	232	46%	187	37%	506	
BJC	6	5%	11	9%	73	57%	39	30%	129	
BMO	5	4%	13	10%	61	47%	50	39%	129	
GW	65	13%	45	9%	222	43%	179	35%	511	
B&P	5	3%	17	10%	74	44%	74	44%	170	
OBT	9	7%	7	5%	63	48%	51	39%	130	
Melding	266	100%							266	
Overig	189	100%							189	
Totaal	1066	34%	234	7%	1151	36%	729	23%	3180	

Gebruikte afkortingen / afdelingen:

PUZA: Publiekszaken

BMV: Bouwen, Milieu en Veiligheid

BJC: Bestuurlijke-, Juridische zaken & Communicatie

BMO: Bestuursmanagement Ondersteuning

GW: Gemeentewerken

B&P: Beleid en Projecten

OBT: Ontwikkelbedrijf Tynaarlo

Meldingen zijn meldingen openbare ruimte. Overig bestaat uit afspraken voor de balie en Geen gemeente.

Hier is te zien dat TIC vooral vragen van Publiekszaken beantwoordt, en meldingen doorgeeft. Het geeft ook aan dat er nog potentie is om meer vragen van publiekszaken af te handelen. Daarnaast is te zien vaak er direct naar een specifiek persoon gevraagd wordt, en hoe (on)bereikbaar sommige afdelingen zijn. Dit kan voor een deel het gevolg zijn van het feit

dat er veel specifiek naar personen wordt gevraagd, als de gezochte persoon niet bereikbaar is, is er dan iemand anders die ook de vraag kan beantwoorden?

Van alle uren die geschreven worden op telefonie werd respectievelijk 27%, 26% en 23% ook echt bellend besteed. Deze cijfers zijn helaas niet te duiden. Er is helemaal niets bekend over de beschikbaarheid, nawerktijd en pauze/"overig niet beschikbaar".

De gemiddelde gesprekstijd was over de drie weken respectievelijk 83s, 78s en 72s. Omdat dit exclusief afhandeltijd is, is niet te zeggen in hoeverre dit overeenkomt met de normen uit Sturen op Antwoord© (2009).

6. Conclusies

In dit hoofdstuk staan de conclusies van het onderzoek. De deelvragen komen hier terug en worden beantwoord.

Hoe werken de kanalen samen?

In Tynaarlo bleek men bezig te zijn met de eerste stap uit het stappenplan van Novay(Teerling et al, 2009, p46). In dit onderzoek is nadere invulling gegeven aan die eerste stap: Ken je klanten, kanalen en diensten.

Er is geen uniforme registratie van de vragen die via de verschillende kanalen binnenkomen. Het is hierdoor niet goed mogelijk om aan de volgende stappen te beginnen. De volgende stappen zijn:

- Het bepalen van de dienstverleningsstrategie,
- Het vaststellen van sturingsdoelen.

Eventuele afstemming van de kanalen gebeurt door de medewerkers van de kanalen zelf. Structurele coördinatie tussen de kanalen ontbreekt.

Welke gegevens zijn over de kanalen bekend?

De gegevens die van een kanaal bekend zijn, zijn zeer verschillend. E-mail en post wordt structureel ingeboekt op onderwerp, en de afhandeling wordt bewaakt.

Bij de balie wordt bijgehouden voor welk publiekszakenproduct een klant komt. Niet-publiekszaken worden niet bijgehouden. Bij telefonie was alleen bekend hoe veel gesprekken er zijn en hoe lang ze duren. Van de website is een overzicht op te vragen van zoekopdrachten die worden gedaan.

Wat is zijn de verhoudingen van het kanaalgebruik?

De gegevens van drie weken zijn verzameld, en dat leverde dit overzicht op:

Tabel 8: Percentage inkomende contacten per kanaal

	week 27	week 28	week 29	Totaal
Telefoon	59%	63%	57%	60%
Balie	33%	28%	33%	31%
Post	7%	7%	8%	7%
E-mail	1%	1%	1%	1%

Waarschijnlijk is dit vooral gewoontegedrag. Pieterse(2009) ontdekte in zijn onderzoek bij de Belastingdienst dat gewoonte de belangrijkste keuzefactor is.

Waar bellen mensen voor?

In de weken 27, 28 en 29 is bij telefonie geregistreerd waarvoor is gebeld. Dit is ingedeeld naar afdeling. Onderstaande tabel bevat de totalen zoals die ook in tabel 6 te vinden zijn.

Tabel 9 Inkomende telefooncontacten naar afdeling

PUZA	BMV	BJC	BMO	GW	B&P	OBT	Melding	Overig	Totaal
1150	506	129	129	511	170	130	266	189	3180
36%	16%	4%	4%	16%	5%	4%	8%	6%	100%

Gebruikte afkortingen / afdelingen:

PUZA: Publiekszaken

BMV: Bouwen, Milieu en Veiligheid

BJC: Bestuurlijke-, Juridische zaken & Communicatie

BMO: Bestuursmanagement Ondersteuning

GW: Gemeentewerken

B&P: Beleid en Projecten

OBT: Ontwikkelbedrijf Tynaarlo

Meldingen zijn meldingen openbare ruimte. Overig bestaat uit afspraken voor de balie en onderwerpen die niet bij de gemeente horen.

Hoe vaak krijgt de bellende klant antwoord?

In ruim 20% van de gevallen is de gezochte persoon die een vraag moet beantwoorden niet bereikbaar, in circa 30% van deze gevallen wordt er per e-mail een terugbelverzoek gestuurd aan de gezochte ambtenaar. In de overige gevallen zal de klant zelf opnieuw contact moeten zoeken om antwoord te krijgen op zijn vraag.

Wat is het goedkoopste kanaal?

In Sturen op Antwoord© (2009) worden richttijden voor contactafhandeling gegeven. Met die richtlijnen in de hand kan worden bepaald wat het goedkoopste kanaal is. Een overzicht van de richtlijnen wordt gegeven in hoofdstuk 3.1.

De richtlijnen van de duur per contact zijn volgens Sturen op Antwoord© (2009):

1. Telefonie (2-4 minuten), 2. Balie (8 minuten), 3. E-mail (10 minuten), 4. Post (15 minuten)

Telefonisch kunnen de meeste contacten per uur worden afgehandeld, en medewerkers bij telefonie kosten minder dan hun collega's op de andere kanalen.

Hieruit volgt dat telefonie per contact het goedkoopst is.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk staan aanbevelingen die bij kunnen dragen aan de verbetering van de dienstverlening in de gemeente Tynaarlo.

Gegevensverzameling

Op dit moment zijn de registratiegegevens van de kanalen niet vergelijkbaar. Dit is wel wenselijk om een bruikbare vergelijking over de kanalen te kunnen maken.

Om dit te bereiken dienen alle kanalen dezelfde gegevens te gaan verzamelen.

Het verzamelen van kanaalgegevens is een basisuitgangspunt bij multichannelbeleid (Pieterse, 2009, Teerling et al. 2009).

Het verzamelen van deze gegevens moet zo efficiënt mogelijk gebeuren, om zoveel mogelijk tijd aan de daadwerkelijke dienstverlening te kunnen besteden. Een analyse van het arbeidsproces zoals door Taylor(1911) beschreven kan bijdragen aan een optimale inrichting van dit proces.

Daarnaast is het wenselijk dat deze gegevens eenvoudig geanalyseerd kunnen worden. Om trends waar te kunnen nemen adviseer ik een dergelijke analyse periodiek plaats te laten vinden.

De richtlijnen van Antwoord© (Sturen op Antwoord©, 2009) noemen een behandelduur per gesprek inclusief afhandeltijd. In de huidige inrichting van het telefoniekanaal is het niet mogelijk om de afhandeltijd te registreren. Er is een wijziging in het werk- en registratieproces nodig om deze gegevens te verzamelen. De behandelduur inclusief afhandeltijd is belangrijk om de efficiëntie van het telefoniekanaal te kunnen beoordelen.

Effectiviteit

In circa 20% van de gevallen is het voor de bellende klant niet mogelijk antwoord op zijn vraag te krijgen, omdat de gezochte persoon of afdeling niet beschikbaar is. Om onsuccesvol doorverbinden te beperken is het invoeren van een realtime beschikbaarheidssysteem wenselijk.

De beschikbaarheid van vakafdelingen laat te wensen over. Het is daarom wenselijk dat vakafdelingen dezelfde telefonische beschikbaarheid hebben als het telefoniekanaal van het KCC.

Op vrijdagmiddag wordt er nauwelijks gebeld naar de gemeente. Daarnaast is op vrijdagmiddag vrijwel geen enkele vakafdeling nog bereikbaar. De bellende burger krijgt daarom op vrijdagmiddag zelden antwoord op zijn vraag. Het lijkt mij raadzaam de telefonische beschikbaarheid op vrijdagmiddagen ter discussie te stellen.

Er wordt regelmatig gebeld door acquisitie bedrijvende instellingen. Vaak vragen zij direct naar de naam van een leidinggevende persoon. In principe behandelen deze leidinggevenenden geen klantcontacten. Het zou wenselijk zijn dat er in principe niet naar deze leidinggevenenden wordt doorverbonden. Eventueel kunnen zij een vast moment in de week voor acquisitie inruimen wat aan de wervende instellingen meegedeeld kan worden.

De huidige telefoniemedewerkers zijn aangenomen als telefonistes. Om hen op het niveau te krijgen van een medewerker KCC is bijscholing nodig. Het is wenselijk eisen te stellen aan elke medewerker zodat beoordeeld kan worden of de nieuwe functie geschikt voor hen is.

Deze eisen moeten vooraf helder zijn en de uiterste gevolgen voor het niet voldoen aan deze eisen moet duidelijk zijn. Dit moet leiden tot een standaardisatie van vaardigheden, zoals door Mintzberg(1979) beschreven. Daarnaast doet de gemeente daarmee een stap richting het ideaaltype van een bureaucratie, zoals beschreven door Weber(1947).

In fase 4 van Antwoord© nemen de KCC medewerkers de regie van de klantcontacten op zich. Bij deze grotere verantwoordelijkheid hoort een andere beloning.

Kosten

Telefonische klantcontacten zijn per contact het goedkoopst van de kanalen telefonie, balie, e-mail en post. Het is vanuit kosten oogpunt daarom wenselijk om van deze persoonlijke kanalen de voorkeur aan telefonie te geven.

Literatuur

Antwoord©

Gemeente heeft Antwoord©: Het Klant Contact Centrum van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid (2007)

Antwoord© 2: Antwoord op de meest gestelde vragen en handreikingen voor de aanpak (2008)

Het realiseren van het 14+netnummer-Antwoord© in de regio: Samenwerken in de regio Drechtsteden op het telefoniekanaal (2008)

Sturen op Antwoord©: Meten en verbeteren van uw klantcontact (2009)

Van Klantvraag naar Antwoord© met klantvraaganalyse: Handreikingen voor klantgericht, effectief en efficiënt klantcontact (2009)

Antwoord© & kleine gemeenten (2010)

Burns, T., and G.M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock

CBS (2009). *Gemeente op maat: Tynaarlo*. Den Haag/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/3E280469-DC6E-4E72-841B-E3B427B066E6/0/Tynaarlo.pdf>

Heckscher, C. (1994). *Defining the Post-Bureaucratic Type*. In Charles Heckscher and Anne Donnelon, eds. *The Post-Bureaucratic Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Van den Heuvel, J. (2009). *Het antwoord op het multichannel beleid van de gemeente Tynaarlo*. Enschede: Universiteit Twente

Johnson, P., Wood, G., Brewster, C., Brookes, M. (2009). *The Rise of Post-Bureaucracy : Theorists' Fancy or Organizational Praxis?* In *International Sociology*, January 2009, Vol. 24(1): 37–61. Online via <http://iss.sagepub.com/content/24/1/37>

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Pieterse, W., & van Dijk, J. (2006). *Governmental service channel positioning*. In A. Gronlund, H. J. Scholl, K. V. Andersen & M. A. Wimmer (Eds.), *Communication Proceedings of the Fifth International EGOV Conference 2006*. Krakow, Poland: Trauner Druck

Pieterse, W., & van Dijk, J. (2007). *Channel choice determinants; an exploration of the factors that determine the choice of a service channel in citizen initiated contacts*, Proceedings of the 8th annual international conference on Digital government research: bridging disciplines & domains. Philadelphia, PA.

Pieterse, W. (2009). *Channel choice: Citizens' channel behavior and public service channel strategy*. Enschede: Universiteit Twente

Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., Wright, H.A. (1939). *Management and the worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press

Simon, H. (1961). *Administrative behavior*, 2nd ed. New York: Macmillan

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton

Teerling, M, H. de Vos, L. van de Wijngaert, P. Boekhoudt, W. Ebbers, (2009). *Kanaalsturing ten gunste van het digitale kanaal*.

<https://doc.novay.nl/dsweb/Get/Document-99458/Kanaalsturing-ten%20gunste%20van%20het%20digitale%20kanaal.pdf>

Vassilakis, C., Lepouras, G., Halatsis, C. (2007). *Knowledge-Based Approach for Developing Multi-Channel e-Government Services*. In *Electronic Commerce Research and Applications* Volume 6 Issue 1, January, 2007.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press

Bijlagen

Bijlage 1

Datum _____ Tijd, van _____ tot _____

Vraag beantwoord?

Ja

PUZA		BWT		BJC	BMO	GW	B&P	OBT	
WMO		Milieu		Veilig		MVS		Essent	
PUZA		BWT		BJC	BMO	GW	B&P	OBT	
WMO		Milieu		Veilig					

Doorverbonden zonder dat klant om specifieke persoon of afdeling heeft gevraagd

Doorverbonden met gezochte persoon/afdeling

PUZA		BWT		BJC	BMO	GW	B&P	OBT	
WMO		Milieu		Veilig					

Afspraak balie

Geen gemeente

--

Terugbelverzoek

PUZA		BMV		BJC	BMO	GW	B&P	OBT	
PUZA		BMV		BJC	BMO	GW	B&P	OBT	

Gezochte persoon telefonisch niet bereikbaar

Gebruikte afkortingen / afdelingen

PUZA: Publiekszaken

WMO: Wet Maatschappelijke Ondersteuning, onderdeel van CWA, Consulenten, Web en Administratie

BMV: Bouwen, Milieu en Veiligheid

BWT: Bouw- en Woningtoezicht

Milieu

Veiligheid

BJC: Bestuurlijke-, Juridische zaken & Communicatie

BMO: Bestuursmanagement Ondersteuning

GW: Gemeentewerken

B&P: Beleid en Projecten

OBT: Ontwikkelbedrijf Tynaarlo

MVS: MeldingenVolgSysteem, meldingen openbare ruimte

Essent: meldingen openbare ruimte als het gaat om straatverlichting

Bijlage 2

Datum week 26

Vraag beantwoord?

Ja

PUZA	BWT	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
------	-----	-----	-----	----	-----	-----

95,00	8,00	1,00	1,00	5,00	2,00	1,00
-------	------	------	------	------	------	------

113,00

WMO	Milieu	Veilig		MVS		Essent
-----	--------	--------	--	-----	--	--------

170,00 21,85%

8	1	1		45		2
---	---	---	--	----	--	---

57,00

Doorverbonden

PUZA	BWT	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
------	-----	-----	-----	----	-----	-----

11	7	1	2	5	5	0
----	---	---	---	---	---	---

31,00

WMO	Milieu	Veilig				
-----	--------	--------	--	--	--	--

38,00 4,88%

7	0	0				
---	---	---	--	--	--	--

7,00

Doorverbonden met
gezochte
persoon/afdeling

PUZA	BWT	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
------	-----	-----	-----	----	-----	-----

83	36	19	17	59	18	15
----	----	----	----	----	----	----

247,00

WMO	Milieu	Veilig				
-----	--------	--------	--	--	--	--

293,00 37,66%

35	1	10				
----	---	----	--	--	--	--

46,00

Afspraak balie

34

34,00

4,37%

Geen gemeente

18

18,00

2,31%

Terugbelverzoek

PUZA	BMV	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
------	-----	-----	-----	----	-----	-----

11	23	7	4	12	12	1
----	----	---	---	----	----	---

70,00

9,00%

Gezochte persoon
telefonisch niet
bereikbaar

PUZA	BMV	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
------	-----	-----	-----	----	-----	-----

30	40	17	11	25	26	6
----	----	----	----	----	----	---

155,00

19,92%

778

Bijlage 3

Datum week 27

Totaal % totaal

Vraag beantwoord?

Ja

Aantal

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT	MVS	Essent
129	4	4	2	1	2	2	19	0	0	81	4

248 22,921%

Doorverbonden

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
37	11	8	5	5	5	5	8	14	2

100 9,242%

Doorverbonden met
gezochte
persoon/afdeling

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
70	52	64	4	10	34	14	68	40	29

385 35,582%

Afspraak balie

58

58 5,360%

Geen gemeente

11

11 1,017%

Terugbelverzoek

PUZA	BMV	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
15	31	1	1	21	12	5

86 7,948%

Gezochte persoon
telefonisch niet
bereikbaar

PUZA	BMV	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
32	39	11	19	56	24	13

194 17,930%

Totaal

1082

Totaal volgens telefooncentrale

1242

Bijlage 4

Datum week 28

Totaal % totaal

Vraag beantwoord?

Ja

Aantal

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT	MVS	Essent
163	7	8	2	2	1	2	16	2	2	106	9

320

27,327%

Doorverbonden

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
23	4	21	1	5	3	7	23	2	5

94

8,027%

Doorverbonden met
gezochte
persoon/afdeling

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
95	63	59	4	12	28	29	95	18	16

419

35,781%

Afspraak balie

51

51

4,355%

Geen gemeente

27

27

2,306%

Terugbelverzoek

PUZA	BMV	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
23	21	8	6	21	6	2

87

7,430%

Gezochte persoon
telefonisch niet
bereikbaar

PUZA	BMV	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
52	36	10	12	35	17	11

173

14,774%

Totaal

1171

Totaal volgens telefooncentrale

1212

Bijlage 5

Datum week 29

Totaal % totaal

Vraag beantwoord?

Ja

Aantal

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT	MVS	Essent
172	10	11	1	5	3	1	30	3	7	60	6

309

33,333%

Doorverbonden

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
11	4	1	1	4	3	1	14	1	0

40

4,315%

Doorverbonden met
gezochte
persoon/afdeling

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
71	75	55	4	20	11	18	59	16	18

347

37,433%

Afspraak balie

28

28

3,020%

Geen gemeente

14

14

1,510%

Terugbelverzoek

PUZA	BMV	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
9	23	2	1	20	5	4

64

6,904%

Gezochte persoon
telefonisch niet
bereikbaar

PUZA	BMV	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
18	37	7	11	26	10	16

125

13,484%

Totaal

927

Totaal volgens telefooncentrale

1006

Bijlage 6

week 27-28-
Datum 29

Totaal % totaal

Vraag beantwoord?

Ja

Aantal

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT	MVS	Essent
464	21	23	5	8	6	5	65	5	9	247	19

877

27,579%

Doorverbonden

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
71	19	30	7	14	11	13	45	17	7

234

7,358%

Doorverbonden met
gezochte
persoon/afdeling

PUZA	WMO	BWT	Milieu	Veilig	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
236	190	178	12	42	73	61	222	74	63

1151

36,195%

Afspraak balie

137

137

4,308%

Geen gemeente

52

52

1,635%

Terugbelverzoek

PUZA	BMV	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
47	75	11	8	62	23	11

237

7,453%

Gezochte persoon
telefonisch niet
bereikbaar

PUZA	BMV	BJC	BMO	GW	B&P	OBT
102	112	28	42	117	51	40

492

15,472%

Totaal

3180

Totaal volgens telefooncentrale

3460