

Dienstverlening bieden zoals de klant dit wil!

Wie zijn wij?

Wij zijn de gemeente Schagen. Een gemeente in de kop van Noord-Holland met 46.474 inwoners (peildatum 1 oktober 2020). Ons gemeentehuis staat in de prachtige stad Schagen. Hier werken 510 enthousiaste en bevoegen medewerkers.

Wij zijn een gemeente met een heldere missie: Wij willen bijdragen aan geluk! Dit komt terug in onze visie:

“ Alles wat wij doen en laten, draagt bij aan het geluk van onze inwoners, ondernemers en medewerkers.

Iedere beslissing die wij nemen en elke actie die wij ondernemen, wordt getoetst aan onze visie. Hoe wij onze visie willen waarmaken, is weergegeven in ons “verbeterhuis”.



Het fundament van ons verbeterhuis is de basis. Hierin staan onze kernwaarden (betrouwbaar, aanspreekbaar, waardierend en onderzoekend, kwaliteit en resultaat), onze gedachten over werkgeluk, onze strategische personeelsplanning, en ons streven naar persoonlijk leiderschap en self-control.

Op het fundament staan vier pijlers. Deze pijlers geven onze focus aan. Waar gaan we aan werken, zodat we daadwerkelijk bijdragen aan het geluk van onze inwoners, ondernemers en werknemers. Dit zijn:

- **Het verbeteren van de dienstverlening**

Onze speciale focus ligt op klantbeleving en hostmanship

- **Proces- en projectmatige sturing**

We werken projectmatig, volgen de lean principes en mogen experimenteren

- **Participatie**

We doen zoveel mogelijk participatief met onze inwoners

- **Leiderschap**

We stimuleren persoonlijk leiderschap en bieden ondersteuning vanuit het lijnleiderschap

Door met deze pijlers actief aan de slag te gaan en zowel onze medewerkers als de inwoners te betrekken, dragen wij daadwerkelijk bij aan het geluk van onze inwoners, ondernemers en medewerkers!

¹ Zie bijlage 1

² Zie bijlage 2

Probleemstelling

In ons verbeterhuis is dus als pijler opgenomen dat wij onze dienstverlening continue willen verbeteren. In 2019 heeft onze gemeenteraad in de begroting zelfs vastgelegd dat wij streven naar een zo goed mogelijke (excellente) dienstverlening, met een persoonlijke en enthousiast makende service.

Uit de tweejaarlijkse burgerpeiling die wij in 2018 onder onze inwoners hebben gehouden, bleek dat de inwoners onze dienstverlening waarderen met een 6,7. De mate waarin wij onze inwoners en ondernemers betrekken bij het beleid, werd gewaardeerd met een 6,3.¹

Op zich zijn deze score's wel oké. Maar als je streeft naar het leveren van een zo goed mogelijke (excellente) dienstverlening, is "oké" niet goed genoeg. Deze cijfers waren voor ons de aanleiding om eens kritisch te kijken naar onze dienstverlening, en de wijze waarop wij onze burgers bij ons beleid betrekken.

Dit heeft er toe geleid dat wij in het begin van 2019 in een notitie "klantfeedback" hebben beschreven hoe wij organisatiebreed de omslag willen maken naar een uitzonderlijke klantbeleving en dienstverlening.²

Vervolgens is gekeken welk proces wij als eerste willen verbeteren.

Wat vinden onze inwoners?

De mening van onze inwoners is een belangrijke graadmeter. Wij hebben gekeken waarover wij in 2018 en begin 2019 de meeste klachten of reacties ontvingen van inwoners. Er werd door onze inwoners aangegeven dat:

1. de gemeente Schagen niet of (veel) te laat reageert op klachten, meldingen of verzoeken.
2. het vaak niet duidelijk is wie de klacht, melding of verzoek in behandeling heeft (wie is de contactpersoon).
3. de procedures rondom het indienen en afhandelen van klachten niet duidelijk zijn.
4. er op de website van de gemeente Schagen geen mogelijkheid is om tips en/of complimenten te melden.
5. men "zich van het kastje naar de muur gestuurd voelt".

Wat vinden onze medewerkers?

Naast de mening van onze inwoners, is het van belang om te weten wat onze medewerkers ervaren in het afhandelen van feedback van inwoners. Van onze medewerkers hoorden wij de volgende ervaringen:

1. het is niet of onvoldoende bekend hoe klachten afgehandeld moeten worden en waar verantwoordelijkheden liggen.
2. het afhandelen van klachten wordt als lastig of moeilijk ervaren.

3. de kennis van het klachtenproces ontbreekt.
4. het afhandelen van klachten kost teveel tijd.

Deze reacties maakten ons duidelijk dat er verbeteringen moesten komen in hoe wij met feedback van onze inwoners omgaan. Daarnaast werd ons duidelijk dat de huidige processen voor de afhandeling van klachten vereenvoudigd moesten worden, en er ondersteuning nodig was bij de afhandeling van feedback.

Op basis van deze informatie hebben wij er voor gekozen om ons eerst te richten op de afhandeling van formele- en informele klachten, tips en complimenten.

Beschrijving van de vormen van feedback:

- **Formele klacht:**

een klacht op grond van de Algemene wet bestuursrecht (dit zijn de bejegeningklachten)

- **Informeel klacht:**

Alle overige reacties, opmerkingen en signalen (zoals het ervaren van overlast of het onjuist uitvoeren van onderhoudstaken)

- **Tips en complimenten:**

Wat gaat er goed in onze dienstverlening en wat en hoe kan het beter

Hoe werd deze vormen van feedback in het verleden afgehandeld?

Klachten konden tot 2019 alleen schriftelijk of via onze website worden ingediend. Het maakte hierbij niet uit of het een formele- of informele klacht betrof. Alle klachten kwamen binnen bij de afdeling Juridische Zaken. Daar vond een globale registratie plaats, waarna de klacht direct werd doorgestuurd naar de betreffende vakafdeling. Bij dit doorzetten werd gevraagd om een terugkoppeling van de afhandeling te geven. In de praktijk bleek dit bijna nooit te gebeuren. Met als gevolg dat de afhandelingstermijnen van klachten onvoldoende of niet geregistreerd werden. Wel bleek uit reacties van klagers, dat een groot aantal klachten door de vakafdelingen niet of niet tijdig werden opgepakt.

Als er tips of complimenten binnen kwamen, werden deze niet geregistreerd. Met de tips en complimenten werd verder ook niets gedaan.

Voor de afhandeling van de formele klachten was al in 2014 een klachtenprotocol opgesteld. Maar dit bleek in de praktijk onvoldoende bekend. Hierdoor werd dit protocol ook niet of onvoldoende opgevolgd.³

Wat zijn wij gaan doen?

In februari 2019 hebben wij een projectteam samengesteld van 9 medewerkers uit de gehele organisatie. Iedere afdeling was in dit team vertegenwoordigd. Dit team heeft de opdracht gekregen om een droomproces te ontwerpen voor de afhandeling van klachten, tips en complimenten.

Het projectteam heeft als eerste een aantal uitgangspunten geformuleerd. Deze uitgangspunten zijn:

- Onze visie is leidend.
- We doen dit samen met onze inwoners. Zij mogen in elk onderdeel van ons proces meedenken.
- De registratie, bewaking en afhandeling van klachten, tips en complimenten wordt centraal in de organisatie belegd.
- Er moet een goede opvolging en bewaking zijn van deze feedback.
- We gaan **altijd** het gesprek aan met de klant: aandacht/ antwoord/actie.
- Wij willen leren van de tips en complimenten van de klant.
- Wij willen persoonlijk contact met de klant en waarderen alle vormen van feedback.

We hebben vervolgens twee inwoners benaderd die meerdere malen een klacht bij ons hadden ingediend. Wij hebben aan deze inwoners gevraagd of zij mee wilden werken aan het verbeteren van onze dienstverlening. Beide inwoners vonden dit een geweldig idee, en wilden graag meedenken! Alles wat het projectteam had bedacht, werd aan deze twee inwoners voorgelegd. En alle reacties die wij van deze inwoners kregen, werd weer besproken met het projectteam. Dit werd verwerkt in het proces.

³ Zie bijlage 3

Dit heeft er toe geleid dat er samen met de inwoners een nieuw en overzichtelijk proces is gemaakt. Dit proces is vormgegeven als een stappenplan. Door dit stappenplan kunnen onze medewerkers en inwoners eenvoudig uitlezen welke stappen gezet moeten worden, en wie welke taak of rol heeft om een klacht, tip of compliment af te handelen.⁴

Daarnaast hebben de inwoners aangegeven dat zij graag een klantenservice opgericht wilden hebben. De klantenservice is dan het aanspreekpunt voor alle klachten, tips en complimenten. Dit zorgt er voor dat er niemand meer "van het kastje naar de muur" gestuurd zou worden.

Het stappenplan is vervolgens met de volledige organisatie gedeeld via het intranet. Ook hebben er meerdere presentaties voor alle medewerkers plaatsgevonden, waarin het stappenplan is uitgelegd. In deze presentaties is ook benoemd dat alle medewerkers ondersteuning aan de klantenservice kunnen vragen, wanneer zij het lastig vinden om een klacht af te handelen.

Ook op de website zijn er aanpassingen gedaan. Er is een button gemaakt waarachter alle informatie over de klantenservice eenvoudig terug te vinden is. Als hier op wordt geklikt, kan de inwoner een keuze maken voor het indienen van een klacht, tip of compliment. De vragen en antwoorden over het klachtenproces staat ook op de website, zodat alle inwoners eenvoudig kunnen lezen hoe het klachtenproces werkt. Bovendien is er een e-mailadres voor de klantenservice aangemaakt, zodat onze inwoners direct per e-mail contact kunnen opnemen met de klantenservice. Tenslotte is ook een budget geregeld, zodat wij klanten met een attentie kunnen verrassen.

In de praktijk brengen

Op 16 juli 2019 is vanuit het projectteam gestart met een pilot Klantenservice. Eén collega is vanaf dat moment begonnen met het in de praktijk brengen van het stappenplan. Alle klachten, tips en complimenten kwamen bij deze collega binnen. Bij iedere tip, compliment of klacht werd binnen één werkdag telefonisch contact opgenomen met de betreffende inwoner. Zo werd meer duidelijk over de klacht (of de tip of compliment), en het gaf de inwoner ook de ruimte om het verhaal hierachter te vertellen. We willen dat elke inwoner zich gehoord voelt.



Waar mogelijk werd de klacht door de klantenservice direct afgehandeld. Als dit niet mogelijk was, of er was sprake van een

bejegeningklacht, werd de klacht telefonisch en per e-mail doorgestuurd naar de vakinhoudelijk ambtenaar. Aan deze ambtenaar werd ook verzocht om de klacht indien mogelijk binnen één week na ontvangst af te handelen. De klantenservice bewaakt de afhandeling van de klacht, door hierover contact te houden met de vakinhoudelijk ambtenaar.

Nadat een klacht, tip of compliment was afgehandeld, werd in alle gevallen altijd telefonisch of per e-mail contact met de inwoner opgenomen. In dit gesprek (of via e-mail) is gevraagd of de klacht, tip of compliment naar tevredenheid was afgehandeld. Ook werd gevraagd naar verbeterpunten en naar een cijfer voor de afhandeling. Iedere week werd er een reactie van een inwoner met de medewerkers gedeeld via intranet. Hiermee werd het draagvlak voor de klantenservice vergroot, en kon iedereen zien wat het effect is van het volgen van het stappenplan.

De meest bruikbare ervaringen (zowel positief als negatief) van de inwoners werden in de projectgroep gedeeld en gebruikt om het proces aan te passen. De pilot heeft tot 28 augustus 2019 geduurd. Uit de pilot kwamen de volgende bevindingen naar voren:

- Onze inwoners voelen zich gehoord en gezien.
- Het stappenplan en de klantenservice dragen beiden bij aan een zeer grote verbetering van onze dienstverlening.
- Alle klachten, tips en complimenten kunnen schriftelijk, via de website, per e-mail of telefonisch worden doorgegeven.
- Doordat de klantenservice ook als vraagbaak voor de medewerkers dient, worden meer klachten tijdig afgehandeld.

⁴ Zie bijlage 4

Op basis van deze bevindingen is besloten om de klantenservice voort te zetten. Vanaf 1 september 2019 zijn er drie enthousiaste en bevlogen collega's van de front-office gestart als klantenservice medewerker. Wij hebben dit succes in een persbericht met onze inwoners gedeeld.⁵

Wat is er hierdoor verbeterd?:

- Alle klachten, tips en complimenten kunnen nu zowel schriftelijk, via de website, per e-mail of telefonisch worden ingediend.
- Alle klachten (en tips en complimenten) komen binnen bij de klantenservice en worden daar geregistreerd.
- Op deze vormen van feedback wordt door de klantenservice binnen één dag gereageerd.
- Waar mogelijk worden de klachten, tips en complimenten door de klantenservice afgehandeld.
- Als dit niet mogelijk is, worden de klachten doorgezet naar de vakafdeling.
- De klantenservice kan de vakafdeling begeleiden bij de afhandeling van de klacht.
- Er is een budget vrijgemaakt om klanten te verrassen met een attentie.
- Alle klachten, tips en complimenten worden afgehandeld conform het stappenplan dat in samenspraak met de inwoners is opgesteld.
- Onze dienstverlening wordt hoger gewaardeerd door onze inwoners.

Wat hebben wij bereikt?

Januari tot en met juni 2019

(er was nog geen klantenservice)

- 11,7 % van alle klachten werd binnen 1 week afgehandeld
- Bij 86,7 % van alle klachten was de afhandelingstermijn niet bekend
- Klantwaardering 6,7 (uitkomst burgerpeiling 2018)

Juli tot en met december 2019

(alle feedback wordt via klantenservice afgehandeld)

- 60,3 % van alle klachten werd binnen 1 week afgehandeld
- Van 20% van alle klachten is de afhandelingstermijn niet bekend
- Klantwaardering 8,6 (gemiddelde van de cijfers die onze inwoners ons geven)

Januari tot en met juni 2020

(alle feedback wordt via klantenservice afgehandeld)

- 61,81% van alle klachten werd binnen 1 week afgehandeld
- Van 23 % is de afhandelingstermijn niet bekend
- Klantwaardering 8,8 (gemiddelde van de cijfers die onze inwoners ons geven)

Wat vinden onze inwoners?

Eén van de inwoners die actief bij dit proces betrokken is geweest, is de heer Roos. Hij zegt:

“ Ik ben blij, dat ik als inwoner van de gemeente, de kans heb gekregen om mee te denken. Ik hoop dat er op deze manier een meer effectieve afhandeling van het klantcontact komt waarbij mensen weer in contact treden met elkaar.

Maar ook de reacties van alle andere inwoners zijn door ons geregistreerd. Wij zijn echt trots op de volgende reacties:

“ Ik voel me gehoord en serieus genomen door hoe ik ben benaderd en mijn klacht is afgehandeld.

“ Ondanks dat er inhoudelijk niets met mijn klacht kan worden gedaan, voel ik me blij door de duidelijke en prettige manier waarop mijn klacht is opgepakt.

⁵ Zie bijlage 5

“ Wat een goed initiatief om als gemeente een klantenservice te hebben. En wat een snelle afhandeling van mijn klacht.

“ Ik ben blij dat er actie is ondernomen op mijn klacht over de voortuin van een gezin.

“ Complimenten voor de snelle en goede afhandeling.

Relevantie

Door onze inwoners op alle fronten te betrekken bij ons proces, voelen zij zich gezien en gehoord. Bovendien is er een proces tot stand gekomen wat eenvoudig en transparant is. Er is bij iedere stap rekening gehouden met de wensen van onze inwoners. Onze inwoners kunnen nu heel eenvoudig zien hoe wij met hun feedback omgaan. Op voorstel van onze inwoners is er een

klantenservice opgericht, waardoor inwoners altijd een vast aanspreekpunt hebben over hun klacht, tip of compliment.

Burgerparticipatie staat bij heel veel gemeenten hoog op de politieke agenda. Wij zijn van mening dat onze dienstverlening alleen maar kan verbeteren, door participatief met de inwoners samen te werken. Er zijn al meerdere gemeenten die hun inwoners betrekken bij projecten en beslissingen; dit gaat veelal over ruimtelijke plannen en projecten. Het betrekken van inwoners bij plannen en projecten kan gemeentebreed worden doorgetrokken. Daarin willen wij een voorbeeldfunctie zijn!

We gaan door!

Deze resultaten smaken naar meer! Ons project heeft aangetoond dat een grote mate van betrokkenheid van onze inwoners en medewerkers, leidt tot een betere dienstverlening. Inmiddels werken wij met een participatieplatform, waarop onze medewerkers hun projecten en plannen kunnen plaatsen. Onze inwoners kunnen direct op deze projecten reageren. Alle tips en ideeën worden verzameld en zoveel als mogelijk in het project verwerkt.

Verder gaan wij in 2021 samen met onze medewerkers bekijken op welke manier onze kernwaarden bij kunnen dragen aan steeds betere dienstverlening. Hoe zorgen we dat we vanuit onze kernwaarden zo werken dat iedere klant - of dat nu een inwoner is, een bestuurder, een ondernemer of een collega - zich door ieder van ons gehoord, begrepen, gerespecteerd en geholpen voelt?

Oók wanneer we niet helemaal aan zijn of haar wens kunnen voldoen? Hoe zorgen we dat we niet alleen steeds efficiënter, maar vooral ook steeds effectiever werken? Dat we niet alleen 'op papier' mooie, duidelijke processen hebben, maar ook in de beleving van al onze interne en externe klanten? Hoe zorgen we samen dat we op een legitieme, goed uitlegbare manier werken vanuit de bedoeling. Waarbij dus niet het systeem of de bureaucratie leidend zijn, maar de behoefte van de klant?

Dat we niet het probleem blijven uitleggen vanuit ons eigen perspectief, maar zonder oordeel luisteren met de intentie om de ander écht te begrijpen? En dat we binnen onze mogelijkheden naar de allerbeste oplossing zoeken? Met andere woorden: hoe zorgen we dat iedereen die met ons te maken heeft zich WELKOM voelt bij ons en in Schagen?

We gaan ook hierin de inwoners actief betrekken. Zo organiseren wij talkshows, waarin inwoners over dienstverlening in gesprek gaan met bestuursleden, ondernemers en medewerkers van de gemeente. Alles wat hieruit naar voren komt, gebruiken we om te bepalen wat we nodig hebben om de best mogelijke dienstverlening aan elkaar en onze klanten te kunnen bieden.

Kortom: we zetten prachtige stappen in het waarmaken van onze visie. We richten ons heel bewust op het continu verbeteren van onze dienstverlening aan elkaar, aan inwoners en ondernemers en aan onze politieke opdrachtgevers.

We heten onszelf, elkaar en al onze klanten oprecht welkom in onze mooie gemeente. Zo dragen we voor nu en in de toekomst bij aan het geluk van onze inwoners én aan ons eigen werkgeluk.