

Leren(d) werken met de digitale aanvraagmodule voor de Wabo.

Voor de dienstverlenende vergunningverlener van de overheid.

Leren(d) werken met de digitale aanvraagmodule voor de Wabo.

Voor de dienstverlenende vergunningverlener van de overheid.

Opleidingsinstituut	: Fontys PTH Eindhoven
Afstudeerrichting	: Docent Bouwkunde
Student	: Herbert van den Hoek
Cohort	: 2005
Nummer	: 2086170
Hoofdbegeleider PTH	: De heer J.P.M. van Hoek
Tweede begeleider PTH	: De heer A.M. de Jong
Extern begeleider branche gemeente Veldhoven	: De heer E.J.W. Bergmeester
Datum afstuderen	: 15 juni 2009

1. Voorwoord:

In de afgelopen vier jaar heb ik een enorme ontwikkeling doorgemaakt, op zowel het persoonlijke vlak, maar meer op het vlak van kennis en vaardigheden. Van een wereld waar alles al een beetje “gesneden koek” voor mij was, naar een wereld die geheel nieuw voor mij is. Ik heb er niet eerder bij stil gestaan bij alle zaken die in het onderwijs spelen. Natuurlijk wel over gehoord, maar dat is “de ver van mijn bed show”, totdat je er daadwerkelijk mee geconfronteerd wordt. Het is een kunst, een talent of misschien wel een gave om kennis te kunnen en mogen vertalen en in een vorm te gieten en over te brengen naar hen, die deze kennis nodig hebben of willen gebruiken.

Denken dat je met je eigen opgebouwde kennis en vaardigheden de wereld aankan en hen, die dit willen gebruiken, het gewoon even te vertellen! Helaas, er komt meer bij kijken. Het geduld en de passie van de docent om op het juiste moment, die juist gekozen didactiek toe te passen om het voor de ontvanger op een herkenbare manier te kunnen begrijpen en vast te houden maakt de docent dé docent!

In vier jaar tijd heb ik van een team van docenten die juiste didactiek mogen ontvangen. Zij wisten de juiste vorm aan te bieden en dat aan te passen waar nodig. Het “zesde” zintuig te gebruiken om te zien welke ontvanger een aangepaste didactiek nodig had en het daardoor beter te begrijpen.

Ook ik dacht dat ik al veel wist en beheerste om mijn kennis over te dragen. Al snel bleek dat dit niet helemaal waar was. Er is een mooi systeem van “tips & tops”, die naast zelfreflectie je kritisch naar jezelf leert kijken en alleen goede bedoelingen voor je heeft. Opbouwende kritiek, je leert ervan!

Mijn dank gaat dus uit naar al die docenten, die er voor gezorgd hebben dat ik in de afgelopen 4 jaren heb bereikt wat ik wilde bereiken. Het zou te ver gaan om elke docent apart te noemen met hun kwaliteiten, maar toch wil ik Hans Hofland, de “vader van de opleiding” noemen. Hij wist in het eerste jaar precies wat zijn studenten nodig hadden om de basis van de HBO-student-docent bij te brengen en je op je gemak te stellen, empathie ten top!

Fieke Koolen, die net als ik weet dat de hele wereld niet kan functioneren zonder communicatie en dat heel levendig kan overbrengen met tal van voorbeelden. Frank van der Linden wist me veel over ontwerpen te leren en te laten zien dat het iets totaal anders is dan bouwkundig tekenen. Daarnaast heeft hij mij naar architectonische en culinaire sites in Rotterdam, Milaan en Madrid verwezen. Zijn suggesties heb ik aangenomen en daardoor veel gezien. Peter van Ierssel wist van geen ophouden met vakdidactiek! Ongelooflijk wat heb ik van hem veel geleerd en hoe ver ging hij door met matrixen en structuren maken. Veel tips van hem mogen ontvangen en kunnen toepassen.

Natuurlijk de twee voornaamste personen voor mijn afstuderen: Jan van Hoek en Eric Bergmeester. Zonder hen was afstuderen in deze vorm niet mogelijk geweest. Goede kritische gesprekken gevoerd met Jan om een zo duidelijk mogelijk beeld te vormen voor mijn afstuderen en Eric, die naast zijn drukke taak van teamleider, zelf aanbod om mij te begeleiden bij mijn afstuderen.

Tot slot Nicolle, Timothy en Tristan. Zij moesten zich vier jaar opofferen voor mijn studie “zonder man, vader en klusjesman” en meer, de tijd zien door te komen. Als Nicolle destijds niet had ingestemd met mijn keuze om te gaan studeren, had ik het niet kunnen doen en had ik mezelf niet verder kunnen ontwikkelen. In deze periode heb ik meer gekozen voor mijn studie, dan voor mijn gezin. Een bewuste keuze, die niet altijd werd gerespecteerd en de nodige consequenties heeft gehad. Ik hoop dat ik de juiste beslissingen heb genomen en dat we er in de toekomst een veelvoud van profijt en plezier van mogen beleven met ons vieren.

Allen nogmaals bedankt voor jullie tijd, geduld, inzet en begrip,

Herbert

2. Samenvatting:

Om te komen tot een goed opleidingsplan is het aan te bevelen en noodzakelijk om in het voortraject veel onderzoek te doen.

Uitgangspunt is het vaststellen van het doel. Wat willen we bereiken met de opleiding en wat is het resultaat wat we willen behalen? Zodra we het doel hebben vastgesteld gaan we de elementen bepalen, die het behalen van het doel realiseren. Nadat al deze facetten zijn bekeken gaan we ze in detail uitwerken. In dit geval, het klantvriendelijk en ethisch verantwoord met klanten omgaan, staat in eerste instantie, de klant centraal. Op de tweede positie staat de front-Office medewerker. Het is de kunst om uit te zoeken hoe deze twee partijen met elkaar kunnen en moeten samenwerken. Het is dus van essentieel belang, wie deze beide partijen zijn. Niet alleen de samenwerking moet goed gaan, maar ook de verwachtingen van beide partijen moeten bekend zijn.

Het is daardoor van belang om bij de juiste bronnen informatie in te winnen. Daar de klant centraal staat is het aannemelijk om klanten te interviewen. Dit is tot nu toe drie maal toegepast door het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek in de gemeente Veldhoven. (zie bijlage V). Overigens is dit gehele onderzoek uitgevoerd binnen de gemeente Veldhoven, tenzij anders is aangegeven.

Kijken we terug naar de verwachtingen, dan is dat in eerste instantie het antwoord waar de klant voor komt. Daarnaast wil de klant ook op een bepaalde manier door de overheid geholpen worden. Alleen een "nee" is vaak onvoldoende. Wordt het antwoord aangevuld met een beknopte uitleg, dan waardeert en accepteert de klant dit eerder.

Het is dus vooral aan de overheid om front-Office medewerkers zo te instrueren en op te leiden, zodat de klant met een helder antwoord naar huis gaat, ook al is dit een negatief antwoord. De klant mag na het bezoek niet met vragen blijven zitten. Dit betekent voor de medewerker, dat er voldoende kunde aanwezig moet zijn om de klant te kunnen analyseren. Zodra de medewerker een profiel van de klant heeft bepaald, kan deze een service op niveau aanbieden. De klant heeft meteen de indruk, dat er professioneel gehandeld wordt en begrijpt de taal die de medewerker gebruikt. Door verder onderzoek van de medewerker wordt ook bepaald welke vorm de vraag van de klant inhoudt. De verschillen tussen eenvoudige, enkelvoudige, complexe en meervoudige vragen bepalen dit en kan resulteren in een andere behandelingsmethode, aangepast aan de klant en zijn vraag.

Niet alleen het geven van de juiste informatie is de taak van de medewerker. Het is vooral de manier waarop en is de medewerker consequent? In deze maatschappij hebben we te maken met verschillende groeperingen, culturen en geloof etc. Het mag nooit zo zijn, dat de ambtenaar door een van deze verschillen zijn behandeling laat beïnvloeden of bewust verkeerd gaat handelen. Hij of zij moet neutraal en objectief blijven ook al zijn er situaties te bedenken waar dit moeilijk wordt.

In het opleidingsplan worden bovengenoemde zaken behandeld en besproken. Er zal ruimte worden geboden voor discussie en door middel van cases met “geprepareerde klanten” en acteurs, om een realistische situatie neer te zetten. Met audiovisuele apparatuur worden de cases vastgelegd om zo de medewerkers te laten ervaren hoe zijzelf functioneren en daar een conclusie aan te verbinden.

Na het opleidingstraject is iedere front-Office medewerker capabel om de opgedane leerstof toe te passen in de werkomgeving.

Dit onderzoek heeft beslist niet als doel om medewerkers op te leiden om met de digitale module (OIO) te werken. Het is juist de tegenhanger om te voorkomen dat we door digitalisering geen persoonlijke contacten meer met de klant hebben.

3. Inhoudsopgave:

Hoofdstuk	pagina
Voorblad	: 2
1. Voorwoord	: 3
2. Samenvatting	: 4
3. Inhoudsopgave	: 6
4. Inleiding	: 7
5. Methode/werkwijze	: 9
6. Betrokken partijen	: 14
7. Resultaten	: 15
8. Ethisch-maatschappelijke component	: 22
9. Opleidingsplan (voorbereiding)	: 34
10. Conclusie/discussie en aanbevelingen	: 36
11. Opleidingsplan (definitief)	: 38
13. Literatuurlijst	: 44
14. Bijlagen	: 45

4. Inleiding:

Wet algemene bepalingen omgevingsrecht

In het wetsvoorstel van 11 december 2007 voor de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) worden circa 25 ontheffingen, vergunningen en toestemmingen samengevoegd. Het moet hierbij gaan om plaatsgebonden activiteiten, zoals slopen, bouwen of verbouwen of gaan gebruiken van bouwwerken of bestemmingen. De voorheen toegepaste losse vergunningen worden nu samengevoegd tot één omgevingsvergunning.

Voor de burger en het bedrijf gaat de omgevingsvergunning meerdere voordelen opleveren ten opzichte van de huidige losstaande vergunningen. Zo is het niet meer nodig om voor elke activiteit een aparte vergunning aan te vragen, en kan dit online middels een digitaal aanvraagformulier worden gedaan. De procedure wordt korter en er is één bevoegd gezag, één aanspreekpunt, ondersteund door diverse specialisten. Daarnaast is er ook nog maar één procedure voor bezwaar en beroep en één handhavend bestuursorgaan. Één persoon houdt controle op de diverse onderdelen van de verleende omgevingsvergunning. Deze samenvoeging leidt tot een omvangrijke vermindering van het aantal toestemmingen en een daarmee overeenkomende vermindering van administratieve lasten.

Op 4 november 2008 is het Wetsvoorstel 30.844 (bijlage II) door de Eerste Kamer aangenomen. De wet is opgenomen in Staatsblad 496 (bijlage III) van 4 december 2008.

De werkelijke inwerkingtreding van deze wet laat echter nog even op zich wachten, maar zal naar verwachting op 1 januari 2010 in uitvoering gaan. Deze verschuiving heeft te maken met onder andere de betrokken wet- en regelgeving en de complexe bouw van het inrichten van de ICT-voorzieningen. Naast het inrichten van deze voorzieningen moeten er tevens 20.000 ambtenaren worden opgeleid om met deze nieuwe wet te kunnen werken.

Naast het kunnen uitvoeren en werken met deze wet is het zaak om de vergunningverlenende ambtenaar op te leiden om aanvragers op een klantvriendelijke en klantgerichte wijze te helpen bij het indienen van het digitale aanvraagformulier. Het bewuste aanvraagformulier wordt de OIO genoemd en staat voor Omgevingsloket Online.

Om tot een goed opleidingsplan te komen voor het opleiden van deze vergunningsverlenende ambtenaren is onderzoek gedaan naar wat de klant wil, maar ook wat de vergunningverlener nodig heeft om binnen een vooraf gestelde tijdslimiet de vergunning te kunnen verlenen. Het op de juiste manier toepassen van klantvriendelijkheid en hoe dit staat tot klantgerichtheid. Hoe ver kunnen en moeten we gaan om te voorkomen dat we de klant gaan betuttelen of overmatige energie steken in zaken, die de klant zelf kan en moet aandragen?

Blijven we binnen het “Dienstverleningsbeleidsplan” of kunnen we wellicht een beter product leveren?

In hoofdstuk “Werkwijze/methode” wordt het plan van aanpak uitgewerkt, hoe te komen tot verschillende vragen. De resultaten van de diverse onderzoeken worden verwerkt in het hoofdstuk “Resultaten”. Met deze resultaten kunnen we verder en worden en de gevolgen en bevindingen hiervan zijn weergegeven in het hoofdstuk “Conclusie en discussie”.

Naast het technisch juist helpen van de klant hebben we ook te maken met het ethisch verantwoord behandelen van de klant. In het hoofdstuk “Ethisch-Maatschappelijke component” wordt hieraan aandacht besteed en kijken we naar diverse onderdelen van ethiek. Hoe we er nu mee omgaan en hoe we er mee dienen om te gaan.

5. Methoden/werkwijze:

Aanleiding

Zoals in het hoofdstuk "Inleiding" al te lezen is, is de aanleiding van dit onderzoek het ontstaan van de "Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo)". Uit deze nieuwe wet vloeit het digitale aanvraagformulier (OIO) voort. Niet alleen de overheid wordt verplicht gesteld om met de Wabo te werken en daarmee ook met de OIO, maar het is tevens een uitdaging om voor de vergunningverlenende collega's een opleidingsplan te ontwikkelen en hen op te (laten) leiden, om de klant, die een omgevingsvergunning nodig heeft, op een zo'n vriendelijk mogelijke en ethisch verantwoorde manier te kunnen helpen. Dit draagt onder andere bij aan de maatschappelijke en sociale relevantie van de huidige maatschappij. Daarnaast kan, mits goed onderzocht en uitgevoerd, de werkwijze een economisch gewin opleveren. Voor de gemeente Veldhoven is dit mede een aanleiding om medewerking te verlenen aan dit onderzoek.

Doelstelling

De juiste gegevens en informatie te verzamelen en onderzoeken uit te voeren, om die zaken boven water te krijgen, die nodig zijn om in het opleidingsplan te verwerken, zodat de vergaarde informatie overgedragen kan worden aan de op te leiden ambtenaren. Specifiek wordt hier in meegenomen hoe we om moeten gaan met dienstverlening met de nadruk op klantvriendelijkheid en ethiek.

Door onderzoeken te doen bij klanten en collega's, bezoeken te brengen bij startgemeentes en het Ministerie van VROM (Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu). Het bijwonen van wekelijkse overlegvormen over de Wabo en vooral door het lezen van de vele informatie, die in nieuwsbrieven en op het internet te verkrijgen zijn en het houden van interviews is de methode om het doel te bereiken. Onder andere zal het "Dienstverleningsbeleidsplan" een leidraad zijn voor de benodigde gegevens, die in het opleidingsplan terug moeten komen.

Probleemstelling

Klantvriendelijkheid, we kunnen en we mogen er niet omheen!

Hoe ver gaan we met klantvriendelijkheid? Als eerste moet de vraag gesteld worden wat we onder klantvriendelijkheid verstaan? Is dit een hogere prioriteit aan tevredenheid geven aan de klant en het verlenen van service en hulp? Of is het dat onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en bedoelen we daar klantgerichtheid mee?

Iedereen en met name de overheid kan immers nog zo klantvriendelijk en klantgericht zijn, maar de klant blijft ontevreden. Hoe komt dit? In de ogen van de klant is een geweigerde vergunning een tegenslag, ook al is deze op alle wettelijke criteria getoetst. De overheid heeft zijn taak uitgevoerd en komt tot de conclusie, dat de aanvraag niet door één of

meerdere criteria is gekomen, waardoor de vergunning niet verleend kan worden. De klant begrijpt dit niet, ondanks het feit dat hij de benodigde bescheiden heeft ingediend.

Er werd bij het indienen nog wel verteld, dat er binnen vier weken resultaat zou zijn! In het hoofdstuk "Conclusie en discussie" wordt daar mee verder gegaan. Zo zal ook in dit hoofdstuk aandacht besteed worden aan het feit dat juist de OIO in het leven is geroepen om klanten digitaal hun aanvragen te laten indienen. Dit staat recht tegenover het fysieke contact met de behandelend ambtenaar in de huidige situatie.

De vraag blijft natuurlijk: Hoe ver gaan we met klantvriendelijkheid en klantgerichtheid, zodat het zowel voor de klant als voor de overheid geen last, maar een voordeel wordt?

Onderzoeksvragen

Klantvriendelijkheid:

Terugkomend op de probleemstelling in het vorige hoofdstuk; "Klantvriendelijkheid, we kunnen en we mogen er niet omheen"! Wat is nou precies die klantvriendelijkheid, en dan specifiek bij de gemeente Veldhoven. Hoe ver gaan ze daarmee en waar ligt het vast? Zijn we klantvriendelijk of bedoelen we klantgericht? Wat zijn de verschillen en de overeenkomsten hier tussen? Wat is het serviceniveau wat we de klant willen aanbieden

Om te komen tot een opleidingsplan voor de betreffende ambtenaren, moeten we eerst een standpunt innemen om te weten hoe ver we willen gaan. Gaan we niet betuttelen of doen we een verkeerde aanname, waardoor de klant zich minderwaardig voelt? Wat wil de organisatie bereiken en wat gaat het opleveren?

Wij willen heel graag klantvriendelijk zijn, maar wat wil de klant eigenlijk, wat verstaat zij onder klantvriendelijkheid? Wie is eigenlijk klant van de gemeente Veldhoven? Hoe houden we de klant tevreden en hoe gaan we dat toetsen? Hoe en houden we de klant op de hoogte van de status van de aanvraag?

Een niet onbelangrijke vraag is: Wanneer start eigenlijk de klantvriendelijkheid? Is dat op het moment dat de klant met een aanvraag aan de balie komt, of al in een veel vroeger stadium? Hoe gaan andere gemeentes met klantvriendelijkheid om? Hoe gaat VROM hier mee om? Gaan de betreffende ambtenaren op dezelfde wijze te werk en zo niet, hoe krijgen we ze op hetzelfde niveau? Hoe wordt dit gecontroleerd en bijgestuurd? Wat wordt er van de front-Office medewerker verlangd, qua kennis, competenties en opleidingsniveau? Is iedere medewerker capabel om de gewenste klantvriendelijkheid te leveren?

Klantprofiel:

Wat verstaan we onder het "klantprofiel"? Met welk type klanten hebben we te maken en waarin onderscheiden zij zich? Komen ze met complexe aanvragen of hebben ze "slechts" hulp nodig bij het indienen van een aanvraag? Zijn het particuliere aanvragers, die één keer in hun leven een aanvraag indienen voor een tuinhuisje of krijgen we te maken met de professionele aanvrager die regelmatig aanvragen indient voor het oprichten van miljoenenprojecten? Wat wil de klant, wie is de klant?

Op welke wijze gaat de front-Office medewerker de klant analyseren?

Kunnen we een inzicht krijgen in een kwalitatief en kwantitatief klantprofiel, met daaruit het totaal aantal situaties en aantal aanvragen per jaar vastleggen?

Kortom: met welke vragen bereikt de klant de organisatie en wat is het kennisniveau van de klant?

Aanvraagprofiel:

Bij “klantprofiel” werd al aangegeven dat er verschillende categorieën aanvragers zijn. Nu kijken we naar het soort aanvraag. Is het een enkelvoudige of meervoudige aanvraag? Gaat het om een particuliere of een bedrijfsmatige aanvraag?

Is het een aanvraag die door de lokale overheid behandeld kan en mag worden of moet deze door een hogere overheid worden behandeld? Welke specialisten (constructeur, brandweer, milieu en welstand) zijn er nodig of kunnen we volstaan met alleen een plantoetsers voor het toetsen aan het bestemmingsplan en Bouwbesluit?

Wat is de omvang van de vraag en wat zijn de te verwachte klantvragen?

Tot slot moet er een inventarisatie worden gemaakt met welke frequentie bepaalde aanvragen worden ingediend en vooral of dit ook periodeafhankelijk is?

Front-Office:

Zodra bovengenoemde items zijn geïnventariseerd en geanalyseerd kan overgegaan worden tot het samenstellen van de front-Office.

Wat is nu precies die front-Office en uit welke delen bestaat deze? Gaat het hier puur over het invullen van een digitaal aanvraagformulier en ziet en hoort de aanvrager geen behandelend ambtenaar meer, of komt er meer bij kijken?

Welke vorm gaat de front-Office aannemen? Wordt het een driedeling met een baliefunctie, een callcenter en een digitaal loket? Bestaat er een mogelijkheid om een “informeel loket” te creëren voor professionele aanvragers?

Is het verantwoord om een loket op te splitsen in een loket voor burgers en bedrijven?

Naast de fysieke inrichting van de kijken we ook naar de bemensing van de front-Office .

Is de huidige organisatie van voldoende omvang om de experts te plaatsen, of zijn zij efficiënter in de back-Office? Gaan de bewuste experts op een nieuwe werkplek hun functies uitvoeren en krijgen zij wellicht een andere functieomschrijving? Kan het zo zijn, gezien de omvang van de organisatie, dat klanten naar een vergunningenloket elders in de gemeente moeten gaan of zelfs buiten de gemeente? Wat wordt het gewenste afhandelingsniveau en wat gaat er naar de back-Office? Welke producten gaat de medewerker leveren of wordt het een rol van accountmanager?

Welke functie-eisen moeten er aan de medewerker worden gesteld? Wat wil de werkgever, en misschien belangrijker; wat wil de klant, waar is hij of zij onzeker over? Wat verwacht de klant van de medewerker: de specialist of de generalist, beide?

Is de medewerker klantgericht? Kunnen “de mazen in de wet” gevonden worden? Kan de medewerker op elk niveau communiceren en beschikt hij of zij over een empathisch vermogen? Verlaat de klant met een tevreden gevoel de locatie en wordt dit doorgegeven?

Tot slot; wordt dienstverlening boven vakinhoudelijk bekwaam gesteld? Komt er een nieuwe naam en wat zegt het Dienstverleningsbeleidsplan hiervan? Hoe gaan we hier organisatiebreed mee om?

Opleidingsplan:

Zodra bovengenoemde zaken in dit hoofdstuk bekend zijn, kan het opleidingsplan voor de front-Office medewerkers worden opgesteld.

Wat gaat het opleidingsplan inhouden? Welke medewerkers moeten de opleiding volgen, alleen vast personeel of ook gedetacheerde en ingehuurd krachten? Wat is het huidige opleidingsniveau van de kandidaten? Hoeveel tijd is er voor nodig om de medewerkers op te leiden, zodat zij functiebekwaam kunnen opereren? Kan, gezien de permanente en minimale bezetting, alle collega's tegelijk deelnemen aan de opleiding?

Kan de opleiding 'in huis' worden gegeven of gaan we extern en wat zijn dan de eisen, die aan de leeromgeving gesteld worden? Hoe groot kan de groepsgrootte zijn. Worden er auteurs aangesteld, om de situatie zo realistisch mogelijk te doen lijken en stellen we een 'worst-case-scenario' in om op het meest mogelijke te zijn voorbereid?

Kort samengevat:

met welke beginsituatie hebben we te maken, wie is de doelgroep, in welke tijd en hoe en waar kunnen we het realiseren en wat is de uiteindelijke eindsituatie van de opleiding?

Daarnaast kunnen we ons afvragen of alle of een selectie van de medewerkers ook de opleiding van de WABO volgen, die door VROM wordt georganiseerd?

Wordt dit een opleiding om een nieuwe wet te vertalen via de overheid naar de klant, waarbij het voornamelijk gericht is op de vergunningverlenende ambtenaar?

Werkwijze

Voor de feitelijke start van het maken van het opleidingsplan is het noodzakelijk om veel informatie te verzamelen. Er moet een duidelijk doel zijn om te komen tot een opleidingsplan. Wat is er nodig, welke personen moeten opgeleid worden? Hoe is hun beginsituatie en wat moet hun eindsituatie worden. Weten hoever we moeten gaan met klantvriendelijkheid en kunnen we dit bereiken met het juiste aantal vergunningverleners? Wat willen we bereiken, zodat aanvragers niet met vragen blijven zitten?

Door wekelijks deel te nemen aan een kort overleg van de "ontvangstkamer", de nodige nuttige informatie te vergaren. In de tweede fase beoordelen of deze informatie kan bijdragen tot het opleidingsplan en deze specifieker te maken. Bekijken of er resultaten zijn gekomen uit eerder gehouden onderzoeken en deze te analyseren voor gebruik. Aanmelden voor de nieuwsbrieven over de Wabo en de benodigde informatie hier uit te filteren. Vervolgens de internetsite van VROM bezoeken, die de laatste ontwikkelingen weergeeft over zaken aangaande de Wabo. Via deze site ook wekelijks "Kennisplein Omgevingsvergunning" controleren om daar het laatste nieuws over "Omgevingsloket Online" te lezen.

Contact opnemen met personen van VROM, die de lesstof ontwikkelen voor de opleiding van circa 20.000 ambtenaren om met de Wabo te kunnen werken. Een werkbezoek plannen bij de gemeente Leidschendam- Voorburg. Deze gemeente is pilotgemeente voor de OIO en kan informatie verschaffen over mogelijke problemen, die ambtenaren ervaren met het werken met de OIO.

Tenslotte met de bewuste diensverlenende ambtenaren een testcase uitvoeren en hieruit de positieve en negatieve zaken te analyseren. Zodra alle bovengenoemde informatie is verzameld en getest overgaan tot het schrijven van het opleidingsplan.

Tijdens het gehele onderzoek komen tal van ethische aspecten naar voren. Deze worden apart in het hoofdstuk "Ethisch-maatschappelijke component" verwerkt.

Evaluatie

Er zijn verschillende momenten van evaluatie ingecalculeerd. Het wekelijks controleren of bepaalde doelen zijn bereikt en of er meer informatie is aangevuld (procesevaluatie).

Daarnaast gaat er een evaluatie plaatsvinden ná de testcase, die tevens gaat leiden tot een verbetering van het opleidingsplan (formatieve evaluatie). Hieruit volgt automatisch een toetsingsmoment om te beoordelen of de werkwijze goed is geweest of dat het plan van aanpak beter opgesteld had moeten worden (procesevaluatie). De productevaluatie van het hele opleidingsplan kan echter pas worden uitgevoerd, nadat het opleidingstraject is afgesloten. Tijdens het verzamelen van de gegevens voor het opleidingsplan, geconstateerd dat dit het grootste onderdeel is geweest. Zodra de gegevens en de onderzoeken zijn afgerond, is er een start gemaakt met het daadwerkelijk schrijven van het plan. In het voortraject zijn hierdoor de meeste uren gaan zitten. Het uiteindelijke resultaat, het schrijven van een opleidingsplan is mede daardoor een aanzienlijk stuk eenvoudiger geworden. Alle benodigdheden waren nu voorhanden en het zou nooit realiseerbaar zijn om het op de omgekeerde wijze uit te voeren. Verdiepen en ruim vooronderzoek plegen in de materie is in dit geval de juiste methode geweest.

6. Betrokken partijen

De heer Jan van Hoek

Docent verbonden aan de Fontys Hogescholen, Pedagogische Technische Hogeschool in Eindhoven en afstudeerbegeleider.

De heer Boy de Jong

Docent verbonden aan de Fontys Hogescholen, Pedagogische Technische Hogeschool in Eindhoven en tweede afstudeerbegeleider.

De heer Eric Bergmeester

Teamleider afdeling Vergunningen, Handhaving en Toezicht van de Dienst Dienstverlening van de gemeente Veldhoven en extern afstudeerbegeleider.

De heer P. Flikweert

Docent verbonden aan de Fontys Hogescholen, Pedagogische Technische Hogeschool in Eindhoven en specialist op het gebied van ethiek.

De heer Marcel Rademaker

Extern projectleider Wabo-plus voor de gemeente Veldhoven

Mevrouw Saskia Terwindt

Projectleider Dienstverlening van de gemeente Veldhoven en adviseur voor de ontvangstkamer.

De heer Sjaak Verheijen

Vergunningverlener milieuzaken afdeling Vergunningen, Handhaving en Toezicht van de Dienst Dienstverlening van de gemeente Veldhoven en lid van de ontvangstkamer

Mevrouw Ilonka Molenaar

Verantwoordelijk voor het opleidingsplan voor de Wabo, in opdracht van het Ministerie van VROM.

De heer Marco Zandbergen

Intern projectleider voor het Omgevingsloket Online in de pilotgemeente Leidschendam-Voorburg.

Noot: Voor telefoonnummers en mailadressen zie bijlage I.

7. Resultaten:

Klantvriendelijkheid

Klantvriendelijkheid is een hoge prioriteit geven aan tevredenheid van klanten of interne medewerkers, en aan het verlenen van service of hulp en daarnaar handelen. Om aan de juiste klantvriendelijkheid te voldoen, moet er eerst een onderzoek ingesteld worden wat de wensen en de behoeften van die klanten zijn. Het onderzoek kan bijvoorbeeld een gevolg zijn naar aanleiding van klachten of vragen van de klant. Dit onderzoeken en er tenslotte naar handelen noemen we klantgerichtheid. Zowel klantvriendelijkheid en klantgerichtheid vormen samen dienstverlening.

Dienstverleningsbeleidsplan:

Eind 2004 werd het Bedrijfsconcept van de gemeente Veldhoven vastgesteld. Dit concept bestaat uit 5 items, "vuurstenen" genoemd. Voor de ontwikkeling tot 2010 van de gemeente zijn zij essentieel. Eén van die vijf vuurstenen, is vuursteen I en betreft een klantgerichte dienstverlening. Het Dienstverleningsbeleidsplan is een concrete uitwerking hiervan. De Stadsvisie, die in 2005 werd vastgesteld, geeft aanknopingspunten voor het concretiseren van een verbetering van de dienstverlening. Met de reorganisatie van de ambtelijke organisatie in 2007 is dan ook al voorgesorteerd op een sterk accent op dienstverlening, door de vorming van de Dienst Dienstverlening.

Er zijn al een aantal randvoorwaarden voor de verbetering van de dienstverlening verwezenlijkt. Een aantal producten kan nu digitaal worden aangevraagd. De basis is gelegd om nu ook op andere aspecten van onze organisatie veranderingen te kunnen doorvoeren. Om deze vernieuwing van de dienstverlening gestructureerd en gecontroleerd te laten verlopen is het Dienstverleningsbeleidsplan opgesteld. In dit plan is uitgewerkt hoe de komende vier jaar vanuit het overheersende thema 'de burger centraal', we gaan werken aan systematische verbetering van de kwaliteit en het innovatieve gehalte van de dienstverlening.

Klanten kunnen de gemeente op verschillende manieren bereiken. Dit kan telefonisch, persoonlijk, schriftelijk en ook digitaal via fax of internet. In elk geval zal de klant op professionele wijze behandeld worden.

Principes:

Als basis voor het Dienstverleningsbeleidsplan, zie "Documentatie" zijn 8 principes van dienstverlening opgesteld, waaraan de dienstverlening van de gemeente Veldhoven in 2010 moet voldoen. Natuurlijk zijn alle 8 principes belangrijk als het gaat om dienstverlening. In dit geval beperken we ons tot twee principes, te weten:

De dienstverlening van de gemeente Veldhoven is servicegericht, kwalitatief hoogwaardig en klantgericht.

Ook al kunnen verzoeken van klanten niet altijd worden gehonoreerd, ze hebben wel recht op een snel, helder en duidelijk antwoord.

Transparantie en kwaliteit verhogen de klantgerichte dienstverlening.

Als de gemeentelijke bedrijfsvoering doelmatig en doelgericht is ingericht, verhoogt dit niet alleen de interne transparantie, maar heeft dit ook direct gevolg voor de servicegerichtheid naar burgers. Dienstverlening moet voldoen aan kwaliteitsdoelen, zodat burgers weten welk product geleverd wordt tegen welk kwaliteitsniveau en prijs.

Nieuwe werkwijzen:

Eén van de drie nieuwe werkwijzen is de verplichting van de overheid om vanaf 1 januari 2008 vergunningen digitaal door de klant aan te kunnen vragen. Door de invoering van de Wabo (naar verwachting 1 januari 2010) met de daaraan verbonden digitale aanvraagmodule, de OIO, is dit noodzakelijk om de klant op het hoogste niveau service te bieden. Naast service en dienstverlening die op digitale wijze aangeboden gaat worden, blijft echter ook de traditionele wijze bestaan.

Tevreden klanten:

Iedere organisatie heeft met klanten te maken en wat is er nu beter dan tevreden klanten? Inderdaad, klanten tevreden houden! Klanten tevreden houden is niet zo maar iets, maar iets waar je bij stil moet staan. Net als bij bedrijven kan de overheid ook tevreden klanten hebben en houden. Ook al hebben zij de naam om traag en bureaucratisch te zijn, het is wel mogelijk om de producten waar de klant om vraagt te leveren, ook al is de overheid meestal aan wettelijke termijnen gebonden. Zodra de overheid tijdig en duidelijk de klant op de hoogte brengt van doorlooptijden en procedures, zal deze zich daar meestal mee kunnen verenigen. In geval van onbegrip is een eenvoudige overeenkomst te maken tussen de overheid en bijvoorbeeld de autobranche en de bouwsector. Potentiële kopers van een auto of een huis weten ook dat je een auto met alle opties en fabrieksaanpassingen niet binnen een maand kunt afleveren en de oplevering van een nieuwe woning ook afhankelijk is van o.a. leveringstijden, verhardingstijden en weersinvloeden.

Waarom accepteert de klant dit bij een bedrijf dan wel? Vaak wordt de overheid toch gezien als een instantie waar je belasting aan moet betalen, maar er niets voor terug krijgt. In ieder geval niet direct iets fysieks. Een bouwvergunning is slechts een papiertje met een stempel er op, waar ook nog eens (veel) voor betaald moet worden. Zou je bij de overheid een huis kunnen kopen, dan praten we al over iets heel anders!

Kopers van een nieuwe auto, laten zich vooraf volledig informeren via folders, websites en informatie van vrienden over alle mogelijkheden die als extra bijbesteld kunnen worden. Financiën lijken op dat moment even niet belangrijk te zijn. Daarnaast geeft de verkoper ook precies aan wat de levertijd van de wagen mét opties is. Meestal weet de klant dit al van te voren en heeft deze informatie uit het informele circuit. Mocht de aflevering stagneren, dan neemt hij dat in vele gevallen voor lief.

De koper informeert hier namelijk tijdig voor de afleverdatum naar, of wordt door de verkoper hier op geattendeerd, met reden van opgaaf. Vreemd dat dit wordt geaccepteerd in bijvoorbeeld de autobranche. De koper zal een volgende keer toch weer terug gaan naar dezelfde autozaak ook al wordt zijn auto niet op de gewenste datum afgeleverd.

In de bouwsector speelt ongeveer hetzelfde, met een belangrijke uitzondering. In het bestek is meestal een clause opgenomen waarin staat dat er een sanctie volgt bij het te laat opleveren van het bouwwerk. Het is dus zaak dat de bouwende instantie de planning goed bewaakt en kundig personeel in dienst heeft om dit uit te (laten) voeren. Het is wel zaak om binnen de gestelde termijn een kwalitatief volwaardig product op te leveren! Calculators, planners, werkvoorbereiders etc. zijn de juiste deskundigen op de juiste plaats, die er samen voor zorgen dat het eindproduct een product wordt dat gezien mag worden, door zowel de klant als de bouwer.

Terug naar de overheid. In de bovengenoemde voorbeelden zijn duidelijk de overeenkomsten te zien tussen het bedrijfsleven en de overheid. Geef duidelijke informatie en blijf helder. Ga in op de vragen van de klant en informeer tijdig, indien procedures afwijken van de standaard. Geef op de website aan wat bepaalde procedures inhouden en vooral welke termijnen er aan verbonden zijn. Dit is de start van de klantvriendelijkheid. Hier kan de klant zelf al bekijken wat hij of zij nodig heeft en boekt hier tijdswinst. De informatiebron moet deskundig en volledig worden ontwikkeld, zodat elk klantniveau zijn antwoorden hier uit kan halen en persoonlijke contacten niet meer nodig hoeven te zijn. Maak het eenvoudig voor de klant om aanvragen digitaal in te dienen en online de status van hun aanvraag te bekijken. Zorg voor professionele medewerkers, die antwoorden kunnen geven op de vragen, of indien nodig kunnen doorverwijzen naar de juiste personen. Waak er wel voor dat we klanten serieus nemen en niet gaan betuttelen. De klant mag zich niet minderwaardig gaan voelen. Door frequent klanttevredenheidsonderzoeken uit te voeren kunnen we meten waar de klant tevreden mee is of wat verbeterd moet worden. Op deze manier houden we niet alleen onze klanten, maar houden we ook tevreden klanten.

Uit het opleidingsplan moet blijken hoe we de medewerkers van de front-Office op één lijn krijgen, zodat geen verschillende informatie voor dezelfde situaties wordt gegeven.

Klantprofiel

Met klantprofiel bedoelen we het "type" klant. Er zijn vele vormen van klanten als het gaat over het inwinnen van informatie of het aanvragen van een vergunning. Om een goed beeld van de klant krijgen kunnen we systematisch te werk gaan met een mini vragenboom. In deze 'check' moeten dan de volgende selecties gemaakt worden. Betreft het een particulier of een bedrijfsmatige aanvraag? Veelal komt de particulier met een eenvoudige vraag of aanvraag in tegenstelling tot de bedrijfsmatige aanvrager. In het laatste geval zijn er vaak adviseurs bij nodig, zoals brandpreventisten en milieuspecialisten. Gaat het bij de particulier alleen om hulp bij het invullen van het formulier of zijn er bijvoorbeeld ook bestemmingsplangegevens nodig, waardoor de behandeling veel complexer wordt? Belangrijk is ook of de klant een "vaste klant" is. Deze is normaliter op de hoogte van de gang van zaken van de organisatie en beseft dat verzoeken niet direct verwerkt kunnen worden.

Professionele klanten hebben doorgaans hun eigen adviseurs en specialisten in dienst om aanvragen zo compleet mogelijk te verzorgen, zodat de overheid hier eenvoudig mee kan werken zonder stagnatie op te lopen. De niet-professionele aanvrager beschikt meestal niet over deze mogelijkheden, tenzij de aanvraag door een gemachtigde wordt ingevuld en ingediend. Vaak zijn bouwaanvragen onvolledig of de bijbehorende formulieren niet volledig ingevuld.

De afhandelingstermijn begint immers, zodra de aanvraag is ingediend, volledig of niet. Voor de behandelende plantoetser betekent dit vaak extra communicatie met de klant om de juiste gegevens bij elkaar te krijgen om de volledige toets uit te kunnen voeren. Het is dus van essentieel belang om in het vroegste stadium een goede ontvankelijkheidstoets uit te voeren. Dit is zowel voor de klant als voor de overheid een voordeel, ten aanzien van o.a. tijdwinst.

Naast bovengenoemde reguliere klanten, bestaan er ook nog de "grote klanten". Dit zijn de klanten, die aanvragen doen voor miljoenenprojecten. Zij zijn niet bepaald de klant, die op een bankje gaan wachten voor ze aan de beurt zijn aan het loket. Meestal zijn met hun in een eerder stadium gesprekken gevoerd over de vorm en grootte van het project. Het feitelijke indienen van het plan gaat dan meestal met de behandelend ambtenaar op een aparte locatie. Dit mag echter niet betekenen dat deze klanten ten opzichte van overige klanten een voorkeurspositie innemen. Het moet niet zo zijn dat de reguliere klant daardoor het idee krijgt dat hij of zij als minderwaardig wordt bestempeld.

Voor de medewerker van de front-Office is het daardoor van belang dat hij of zij in een korte tijd kan vaststellen met wat voor klant hij te maken heeft. Zodra dit is vastgesteld moet er een inschatting worden gemaakt wat het kennisniveau van de klant is. Met deze inschatting kan op het gewenste niveau informatie worden verstrekt en kan worden doorgevraagd wat de klant eventueel nog meer nodig heeft. In het opleidingsplan zullen voorbeelden worden aangehaald hoe de klant geanalyseerd kan worden en wat mogelijke termen zijn om op het juiste niveau met elkaar te kunnen communiceren.

Over de jaren 2007-2008 is er een inventarisatie uitgevoerd naar een kwalitatief en kwantitatief klantprofiel. Er is een verdeling gemaakt in vier categorieën, te weten; bouwaanvragen, milieuanvragen, bijzondere wetten etc. en bijzondere klanten en projecten.

In bijlage IV is te zien dat in de eerstgenoemde categorie alleen door particulieren lichte bouwvergunningen (351) zijn aangevraagd. Met uitzondering van de aanvragen in de categorie "regulier C en D" wordt door elk klantprofiel (aanvragers) vergunningen aangevraagd. Door bedrijven, complexe bedrijven en overige partijen worden aanvragen in de categorie "regulier D" ingediend. Particulieren en overige bedrijven zijn alleen de aanvragers in de categorie "regulier C".

In totaal zijn er in 2008, 900 aanvragen en verzoeken ingediend. Het wil niet per definitie zeggen dat er automatisch meer tijd besteed is aan het behandelen van de 351 lichte bouwvergunningen. De reguliere bouwaanvragen samen (262) nemen qua behandeling meer tijd in beslag, omdat hier meer toetswerk aan verbonden is.

In de categorie "Milieu" gaat het 'slechts' om 54 aanvragen in 2008. Deze aanvragen zijn verdeeld over 3 categorieën; 10 vergunningen, meldingen 8.40 en meldingen 8.19. De laatstgenoemde categorie zijn de complexe aanvragen en de tweede categorie, de eenvoudige aanvragen, die overigens wel complex kunnen worden door bijvoorbeeld het aanleveren van een akoestisch rapport of een bodemonderzoek. De toelichting geeft tevens aan dat reeds verleende vergunningen geactualiseerd moeten worden. Het betreft hier circa 750 bedrijven, waaronder zo'n 200 onder de vergunningplicht vallen.

In de derde categorie is te zien dat we niet mogen onderschatten dat hier ook nog 578 verzoeken komen voor diverse vergunningen. 126 aanschrijvingen, 242 aanvragen/verzoeken bij Burgerzaken (geen paspoorten en rijbewijzen) en 181 aanvragen voor de Wet op de Kansspelen en o.a. Drank en horecaverunningen.

In de laatste categorie is weergegeven hoe de bijzondere klanten en projecten zijn ingedeeld met hun aanvragen. Hierbij is ook het jaar 2007 meegenomen. Aan de hand van deze gegevens kan er een inschatting en prognose gemaakt worden wat voor klanten er in de toekomst door de medewerker behandeld moeten worden.

Aanvraagprofiel

Met aanvraagprofiel bedoelen we het soort aanvraag. Om de soort te kunnen bepalen moeten we eerst inventariseren wat de inhoud en de daarbij behorende behandelstructuur is. Aan de hand van die gegevens kunnen we de organisatie gaan inrichten. Voor een enkelvoudige aanvraag is immers een ander behandeltraject nodig, dan een meervoudige aanvraag. Ook de particulier, die eenmalig een aanvraag indient voor een dakkapel op het dak aan de voorgevel van zijn woning gaat een ander traject in dan de projectmatige aanvrager met een plan voor het realiseren van 5 verschillende woningtypes voor 72 woningen. Het is aan de medewerker van de front-Office om zo snel mogelijk de complexiteit van de aanvraag vast te stellen. Check of het inhoudelijk ingewikkeld is of eenvoudig "standaard" en koppel daaraan vast of er mogelijk bezwaren of beroep aan vast zitten. Een traject waar vergunningpartners bij betrokken moeten worden is een complexere aanvraag dan wanneer dit niet nodig is. In sommige gevallen moet de medewerker mededelen dat de aanvraag door een hogere overheid behandeld moet worden. Gezien het belang voor Veldhoven van een goed geprofileerde dienstverlening aan de bedrijven binnen Veldhoven, is er gekozen voor een apart (persoonsonafhankelijk) bedrijvenloket.

Front-Office

De front-Office is de feitelijke intake waar het indienen van aanvragen bij de overheid en het verstrekken van informatie aan klanten plaatsvindt. Dit kan persoonlijk zijn via een fysieke loketfunctie, maar ook telefonisch via een call-center. Het is ook mogelijk om via een digitaal loket informatie te verstrekken en aanvragen in te dienen (OLO). Bij "aanvraagprofiel" hebben we al kunnen constateren dat Veldhoven heeft gekozen voor een bedrijvenloket. In alle drie de varianten is het belangrijk om de juiste medewerker te plaatsen om de klant naar tevredenheid te kunnen helpen.

De gemeente Veldhoven werkt vanuit een volledig integraal contactpunt tussen klant en gemeente, het Klant Contact Centrum (KCC). Deze is de eigenaar van het klantcontact, voor alle kanalen en alle dienstverlening. Het KCC onderhoudt een integraal klantbeeld en zorgt voor een uniforme afhandeling volgens vooraf afgesproken servicenormen. Het KCC is zo flexibel ingericht dat het kan omgaan met geïndividualiseerde, grillige vraagpatronen. (principe 5, dienstverlening gemeente Veldhoven).

Om principe 5 te kunnen uitvoeren, zijn er 3 plateaus opgesteld om dit streven te realiseren. In dit geval zien we in het laatste plateau, realisatie eind 2009, dat 90% dienstverlening via het Internet moet plaatsvinden.

Slechts 10% blijft nog over voor de baliefuncties. Juist de baliefuncties, die belangrijk zijn voor de klant, die sterk behoefte heeft aan persoonlijk contact, mogen niet uit beeld verdwijnen. Hiermee kan Veldhoven “een goede sier” maken en zich onderscheiden van overige overheid in Nederland. Ondanks het feit dat er gestreefd wordt naar zoveel mogelijk afhandeling via het Internet, blijft fysieke behandeling beschikbaar.

Daardoor is het juist belangrijk, om niet in verval te raken en de personen, die fysiek contact met de burgers hebben, een goede opleiding te laten genieten.

De vereiste competenties moeten aanwezig zijn en blijven. We blijven dienstverlenend, ook al komt deze vorm van dienstverlening in de toekomst minder voor. Het mag geen ondergeschoven kindje worden, waardoor mogelijk de resultaten van de klanttevredenheidsonderzoeken lager gaan uitvallen dan gewenst is. In plaats van hoger te scoren in Nederland, zou het tegenovergestelde realiteit kunnen worden en dat is niet wat we willen. Niet voor niets wordt in het Dienstverleningsbeleidsplan aangegeven dat werving en bijscholing noodzakelijk is en dat houding en gedrag zullen moeten veranderen.

Nogmaals, de klanten zijn tevreden over de dienstverlening in het algemeen. De klant vraagt niet om een verandering in behandelwijze. Het is een plan van de overheid en het eindresultaat is niet geheel voorspelbaar. Medio 2010 moeten we evalueren en conclusies trekken of de plannen, die we gemaakt hebben zijn uitgekomen. Aanpassen, heroverwegen en verfijnen zal de volgende stap zijn.

Het is de keuze aan de organisatie hoe invulling te geven aan de bemensing van de front-Office. Huidige functieomschrijvingen moeten aangepast of uitgebreid worden en er moet een goede werkverdeling plaatsvinden. Niet alleen qua inhoud, maar ook wanneer welke collega's de taak hebben om in de front-Office te werken. Het is voor de medewerker niet prettig om continue gestoord te worden door vragen van de klant terwijl hij back-Office taken aan het uitvoeren is. Voor de klant is het niet wenselijk om een ongemotiveerde ambtenaar te spreken te krijgen. Kortom er moet een werkschema gemaakt worden, wanneer welke collega “dienst” heeft.

Vergelijken we een Amsterdam met Veldhoven, qua inwoneraantallen, oppervlakte en aanvragen voor vergunningen per jaar, dan kan de gemeente Veldhoven volstaan met één locatie om aanvragen aan te nemen in tegenstelling tot Amsterdam, die stadsdeelkantoren heeft ingevoerd. Het doorverwijzen naar andere overheden etc. blijft wel altijd de mogelijkheid.

Gezien de taken van de front-Office medewerker is het essentieel om de juiste mensen daarvoor te plaatsen met de juiste kennis en kunde, en vooral de juiste competenties.

Dienstverlening en klantvriendelijkheid staan hoog in het vaandel, dus dat moet ook gehandhaafd blijven! Niet alleen door de organisatie, maar ook de klant moet dit ervaren.

De medewerker moet zoveel mogelijk, redelijkerwijs, de klantwens in vervulling laten gaan. Niet te snel een “nee” verkopen, maar alternatieven zoeken om samen tot een oplossing te komen. De klantwens is immers om een “ja” te horen. Communicatieve vaardigheden zijn dus een pre, op elk niveau van de klant. De medewerker moet zich kunnen inleven van de klant en wat deze wil bereiken. Heldere en duidelijke informatie verstrekken en dit eventueel met voorbeelden versterken, daar waar nodig is.

Er mogen bij de klant geen vragen “open” blijven staan na het contact met de medewerker, tenzij hierover afspraken zijn gemaakt met de klant. De kennis van de medewerker gaat zo ver dat deze als generalist bestempeld mag worden, op alle gangbare vragen kan een bevredigend antwoord worden gegeven. Wij willen dat de klant in elk geval met een tevreden gevoel het gesprek verlaat, ook al kan een aanvraag niet gehonoreerd worden.

Het is aan de medewerker om dit op een passende wijze over te brengen aan de klant, die hiervoor begrip zal tonen. Ook al krijgt de klant een negatief oordeel, hij begrijpt de reden hiervan en zal dit ook naar anderen uitdragen.

8. Ethisch- maatschappelijke component

Inleiding

Presentatie:

Ethiek is het geheel van gedachten over en visies op de gedragsregels die mensen tegenover elkaar en tegenover de natuurlijke omgeving in acht moeten nemen. De ethische regels kunnen heel strikt en dwingend zijn, maar ook veel minder nauw omschreven.

In mijn werkomgeving, de lokale overheid, hebben we dagelijks met ethiek te maken. We staan er vaak niet bij stil, maar in bijna iedere vorm van communicatie met in- en externe klanten komt het (ongemerkt) aan bod. Zeker als het gaat om de overheid, moeten we nauwgezet te werk gaan en er voor waken dat we door verkeerd handelen een negatieve uitstraling krijgen. In 1992 zette minister Ien Dales integriteit al op de publieke en politieke agenda en nam diverse initiatieven om het morele gehalte van de overheid te verbeteren. Zo ook kwam klokkenluider Bos in het nieuws om niet integer handelen tussen overheid en bedrijfsleven bekend te maken.

Dit zijn twee voorbeelden van hoe het destijds verkeerd is gegaan en wat voor een maatschappelijk effect dat heeft gehad op de samenleving.

In onze organisatie werken we dagelijks met particuliere en bedrijfsmatige klanten, die door front-Office medewerkers te woord worden gestaan met het beantwoorden van vragen en bijvoorbeeld het indienen van aanvragen. Antwoorden liggen meestal vast in een vooraf opgesteld goedgekeurd beleid en in overige toetsingskaders. Het is aannemelijk dat er dus voor iedere situatie een directe oplossing is, maar dat is niet altijd zo, en hoe gaan we hier mee om?

Er bestaan in deze maatschappij vele wetten en regelgevingen, en we hebben met elkaar afgesproken dat we ons aan die wetten en regelgevingen houden. Mooi uitgangspunt, maar niets is minder waar! In Nederland hebben we te maken met verschillende mensen en groeperingen, die staan voor hun eigen regels en de overige regels niet zo serieus nemen. Nu is het zo dat onze overheid veel te maken heeft met deze groep van mensen die het allemaal niet zo nauw nemen.

Een bekende uitspraak is dan ook vaak: "vergunningen aanvragen is onzin!" "het is mijn eigen terrein en huis en daar mag ik doen wat ik wil!"

In zekere zin is dat ook wel zo, maar tot een bepaalde hoogte.

In deze ethische beschouwing ga ik er verder op in hoe de organisatie omgaat met de uitspraken van onze klant en hoe we komen tot een gezamenlijke oplossing.

De aanleiding van deze keuze komt voort uit mijn dagelijkse werkzaamheden als inspecteur en handhaver Bouwzaken. Door deze functie kom ik dagelijks met klanten in aanraking en bovengenoemde uitspraken kom ik ook geregeld tegen. Het is heel eenvoudig om te reageren met regels van de wet en die behoort iedereen te kennen, alleen werkt dat averechts. Er moet dus een alternatieve methode worden toegepast, zodat de klant begrijpt waarom het zo is en toch de regels van de wet respecteert.

Het doel van dit onderwerp is de methode te vinden om op een ethisch verantwoorde wijze de klant tevreden te stellen en daardoor de klant tevreden te laten zijn met de overheid.

Onderzoeksvragen:

De hoofdvraag luidt dan ook: Hoe kunnen we onze klanten tevreden stellen en houden en welke ethische elementen laten we daar een rol bij spelen? Hoe zorgen we ervoor dat alle medewerkers de juiste ethische eigenschappen beheersen en zich er aan houden? Kunnen we dit controleren?

Toelichting en verantwoording:

Door mijn ervaring van vele jaren in mijn huidige functie, kan ik veel informatie halen uit mijn werkwijze om met klanten op verantwoorde wijze te handelen. Door het lezen van stukken, die op internet zijn gepubliceerd over ethiek en de overheid is eveneens veel informatie te halen. Als naslagwerk heb ik "Bedrijfsethiek voor HBO" gebruikt om verdieping te vinden in deze materie. Algemene kennis heb ik opgenomen tijdens vergaderingen en besprekingen, waar klanten worden besproken en hoe daarmee wordt omgegaan.

Als leidraad voor deze ethische beschouwing heb ik het model "Toelichting ethisch-maatschappelijke afstudeercomponent" van de heer Peter Flikweert genomen. Deze structuur is helder en alle zaken die nodig zijn komen hierbij aan bod. Er is bewust gekozen om deze component los te koppelen van het geheel. Mijn inziens wordt dit overzichtelijker en voor de lezer wordt het geen zoekplaatje om diverse items terug te vinden.

Beschrijving van de maatschappelijke context:

Wie maken deel uit van deze context? Als locale overheid heb je met verschillende instanties te maken. Niet alleen de externe klanten, zoals burgers en bedrijven en hogere overheden, maar ook met interne klanten. We denken hierbij dan aan collega's van andere afdelingen waar samenwerking mee plaatsvindt. Over het algemeen hebben we vooral te maken met de externe klant, waarvan de burger de grootste is. Het wil overigens niet zeggen dat er verschil gemaakt wordt met de manier van behandelen. Een ieder wordt en behoort op professionele wijze volgens het gelijkheidsbeginsel te worden behandeld.

Het belang van de klant is dat zij iets willen van de overheid, in welke vorm dan ook. Of het hier nu gaat om een vergunning voor een tuinhuisje of het oprichten van een woonhuis van meer dan een miljoen euro. Voor de overheid blijft het een klant. Ook al ontvangen we van de grote klant meer leges, we mogen de kleine klant niet op een zijspoor plaatsen, omdat deze per saldo minder oplevert. Wij laten onze klanten in hun waarden, geven de juiste informatie en adviseren desgewenst. Daarnaast moet de overheid zijn eigen belangen en waarden niet vergeten. Wij hebben tenslotte een voorbeeldfunctie en zien toe op het naleven van wetten en regelgevingen. Het kan niet zo zijn om de klant ten dienste te zijn met het toestaan van een overtreding door de overheid. Een bouwwerk op een andere locatie op het perceel oprichten, dan de vergunning aangeeft is mogelijk. Als hiervoor een vrijstellingsprocedure voor gevolgd moet worden met daaraan verbonden extra leges, zou het heel makkelijk zijn om mondeling toestemming hiervoor te geven. De juiste procedure is niet gevolgd, de overheid loopt leges mis, maar de klant is tevreden. De klant is daar wel mee geholpen, maar de overheid is de daarmee de fout ingegaan.

De overheid blijft natuurlijk altijd een veel besproken instantie in het algemeen, ongeacht of het lokaal, provinciaal of landelijk is. Het hoeft niet verzwegen te worden hoeveel bewuste fouten er in het verleden gemaakt zijn door overheden met als doel hiermee voordeel te halen. Dit vond plaats op ieder niveau. Of het nou het aannemen is van een geschenk door de ambtenaar of het gaat over bouwfraudes waar de overheid bij betrokken is. Dit is slechts een voorbeeld wat er plaatsvindt in Nederland en zeker niet geldt voor de gemeente Veldhoven!

In de inleiding was al te lezen dat voormalig minister Ien Dales agendapunten plaatste over integriteit bij de overheid.

Ons land is wel vergeven met vele regels en wetten, maar waar hebben we afspraken gemaakt over ethiek en integer handelen?

Nee, die afspraken zijn er niet, althans, geen uniforme afspraken, die voor de gehele overheid gelden. Locale overheden kunnen wel gedragsregels vastleggen, maar worden ze ook toegepast en wie controleert dat? Wat te doen als ze niet worden nageleefd? Kortom, integer handelen door de overheid is altijd een hot item en regelmatig komt het weer naar buiten dat er niet integer is gehandeld. (o.a. diverse situaties in Valkenswaard)

Ethische analyse:

Net als het dilemma van de docent die aan de islamitische leerling geen dag vrij verleend om het Suikerfeest in familiekring te vieren, omdat de school daar geen vrij voor geeft, speelt dit ook bij de dienstverlenende ambtenaar. Een hoogzwangere dame wil een erker aan het huis bouwen, vanwege de aankomende gezinsuitbreiding. Op zich hoeft dit geen probleem te zijn, mits de regels dit toestaan. Ze geeft echter aan dat dit snel moet gebeuren, want de baby is op komst en dan moet de verbouwing klaar zijn! Hier spelen twee zaken. De dame in kwestie brengt de ambtenaar in een netelige situatie. De regels, met de bijbehorende afhandelingstermijnen moeten gehanteerd worden. Het kan niet zijn zo zijn, dat alles aan de kant moet worden gezet om deze dame te helpen, terwijl andere klanten tijdig hun aanvraag indienen en daardoor later aan bod komen. Voor hen geldt ook dezelfde afhandelingstermijn, dus per saldo moet de ambtenaar in die termijn meer afhandelen. Daarnaast gebruikt de dame ethiek als hulpmiddel om haar wens te laten uitkomen.

We hebben hier dus met twee problemen te maken. Kiezen we voor een aparte procedure en helpen we daarmee deze klant en hoe gaan we het extra werk oplossen?

Een heel ander probleem is de klant die een bouwvergunning aanvraagt voor het herbouwen van de verdieping op de woning, daar deze volledig door brand is verwoest, buiten zijn schuld om. Hij vraagt daarnaast naar de mogelijkheid om een versnelde procedure toe te passen, zodat hij en zijn gezin weer snel kunnen terugkeren naar de woning. In deze situatie speelt de doelmatigheid van de behandelend ambtenaar een belangrijke rol. Is het mogelijk om met zo min mogelijk middelen het doel te bereiken en zo ja, welke personen moeten hierbij betrokken worden. Het is nu zo dat voor een uitzonderlijk geval, andere zaken een pas op de plaats moeten maken. Van overige klanten is het niet te verwachten dat zij bezwaar maken tegen deze vorm van handelen, waarbij een andere klant voorrang krijgt.

Dit is immers een noodsituatie, in tegenstelling tot de eerste zaak. Daarnaast vraagt de klant of het mogelijk is om een versnelde procedure toe te passen en gebruikt ethiek niet als hulpmiddel om zijn doel te bereiken. Het is nu aan de organisatie om ethiek te gebruiken om een goed doel na te streven.

In beide, bovengenoemde situaties, had de medewerker van de overheid ook voor een andere weg kunnen kiezen. Het had zomaar kunnen zijn dat de dame in kwestie een bekende van de ambtenaar was. Blijft de medewerker onkreukbaar, of kiest hij voor eigen belang en brengt andere klanten daardoor in diskrediet. Als er vooraf op de afdeling afspraken zijn gemaakt over dit soort situaties, moet hij rechtmatig en eerlijk handelen.

Het is vaak een moeilijke situatie om ambtelijk correct te zijn als de ambtenaar met bekenden moet handelen. Om zo neutraal mogelijk te blijven en ter voorkoming van wangedrag. Zou de niet beïnvloedbare ambtenaar snel de keuze moeten maken om de behandeling objectief te laten uitvoeren door een collega.

Het resultaat kan wel zijn dat de bevriende klant hierdoor in onmin met de bevriende ambtenaar gaat leven, maar het is dan direct duidelijk wat een echte vriendschappelijke relatie betekent. Het is beter om dit in een zo vroeg mogelijk stadium aan te geven om problemen te voorkomen. Het wederzijdse respect is hiermee meteen aangetoond. Beide partijen zijn in dit geval moreel verantwoordelijk voor de situatie. De klant zou nooit gebruik mogen maken om ethiek als hulpmiddel te gebruiken. De aansturing om dit probleem te voorkomen ligt bij de ambtenaar.

In het tweede geval zou er een andere situatie kunnen plaatsvinden als de klant van buitenlandse afkomst is. Er zou een vooroordeel kunnen ontstaan, waarbij de medewerker de klant anders behandelt, omdat deze een andere huidskleur heeft, of bijvoorbeeld een burka draagt. Een verkeerde aanname kan gedaan worden; "zal wel op zolder een alternatieve barbecue hebben gebruikt, na de rituele slachting in de badkamer. Die mensen houden zich toch niet aan de regels van dit land!" Waarom zou de medewerker zich extra inspannen en moeite doen voor iemand die toch niets bijdraagt aan de maatschappij?

De ambtenaar is nu discriminerend bezig en loopt hiermee een groot risico. Het kan zijn dat klant een normaal Nederlands staatsburger is en hier al jaren legaal woont en daarnaast nog een afgestudeerd jurist. Een goed uitgangspunt om elke klant dus ook objectief te beoordelen en te behandelen, ongeacht, sekse, huidskleur, geloofsovertuiging etc.

Het kan ook nog zitten in een klein detail. De ambtenaar merkt op dat de correct met stropdas geklede klant een speldje draagt van de VVD of een andere klant een sticker op zijn rugzak heeft met de roos van de PVDA. Als dit niet zijn politieke voorkeur is, of sterker nog, tegenpolen van de ambtenaar, dat hij dit meeneemt in de nauwkeurigheid van de toetsing. Hij kan bewust niet verder zoeken om de klant een positief antwoord geven, terwijl hij weet dat die er mogelijk wel is. Zodra de klant misbruik maakt van zijn positie in een bestuurlijke functie, dan dient dit terstond gemeld te worden bij zijn leidinggevende! Deze treedt dan op als intermediair tussen de bestuurlijke en de ambtelijke organisatie.

Eerlijkheid moet een belangrijke rol blijven spelen! Het zou helemaal te ver gaan als er geen informatie verstrekt wordt, omdat in een aanvraag van een bouwvergunning geen milieuvriendelijke materialen zijn verwerkt. Als de medewerker vanuit zijn geloofsovertuiging alleen maar goed wil doen voor het milieu, zou dit een probleem kunnen opleveren tussen deze klant en de medewerker.

Het probleem zou achterwege kunnen blijven als een collega ambtenaar, die neutraal is daarover, de klant zou helpen.

Hieruit volgt dat alle behandelende ambtenaren, ongeacht hun achtergronden, er alert op zijn dat altijd een objectieve en eerlijke informatie wordt gegeven.

Ethische beoordeling:

In de wereld van de overheid hebben we hoofdzakelijk te maken met wet- en regelgeving. We hebben ook afgesproken dat we ons hier aan houden. Voor er een nieuwe wet tot stand komt is er heel wat aan vooraf gegaan. Er is van alle kanten gekeken om te zorgen dat deze draagkrachtig is en in elke situatie toepasbaar is. Uitzonderingen zijn taboe, daar er dan voorkeur plaatsvindt. In Nederland is men vrij om te kiezen voor een politieke partij. We worden er door de staat niet op aangekeken of afgerekend, wat je in andere landen wel ziet. Mensen, die door hun mening of overtuiging niet in het plaatje passen, worden zonder pardon politieke gevangenen.

Waarom? Hebben deze mensen betere ideeën. Zouden ze misschien het huidige regime kunnen omstoten, zijn ze misschien beter? Verliezen de huidige leiders hun positie en komen aan de keerzijde van de medaille te staan?

In Nederland kunnen we dus wel voor onze politieke voorkeur uitkomen en stemmen op die partij die het beste bij ons past. Als de meerderheid dat dan doet, dan komt die partij in de regering en bepaalt dan voor 4 jaar het beleid. Het beleid met alles wat daaraan vastzit, inclusief regels en wetten. Zo ook voor de verkiezingen op lokaal niveau.

Nu kan het net zo zijn dat het niet de partij is geworden waar we voor gekozen hebben en vervelender is het dat die partij nu net de verkeerde uitgangspunten heeft. We zullen ons dan toch voor die periode aan die uitgangspunten moeten houden.

Op lokaal niveau kan de politiek veel invloed uitoefenen op de manier van handelen van het ambtelijke apparaat. De ambtenaren gehoorzamen de politiek en de klant ondervindt dat.

Door ervaring weet ik dat er collega's zijn, die exact handelen volgens de wet. Goed, daar zijn ze ook voor aangenomen, maar het gaat verder. We werken niet in zwart-wit gebied én we werken met mensen. In mijn vakgebied heb ik te maken met collega's met dezelfde functies, die op verschillende manieren met klanten omgaan, onafhankelijk van hun vakkennis. Zij hebben vaak ook hele verschillende meningen over situaties met klanten, zie de voorbeelden bij de analyse. De ene collega doet zijn best om er alles uit te halen voor de klant, de ander verkoopt makkelijk een "nee". Probleem opgelost, volgende!

In het verleden heb ik tijdens bouwinspecties van klanten te horen gekregen, hoe mijn collega's handelen en dat ze daar niet altijd tevreden mee zijn. Ze durven echter geen beklag te doen, want ze vrezen represailles, of een weigering. Gelukkig is dit niet mogelijk en wordt een vergunning altijd verleend als alle toetsingscriteria voldoende zijn. Tijdens de opleiding zal hierbij stil worden gestaan en de cursisten moeten nu inzien dat deze opmerkingen, redelijkerwijs, niet meer voor mogen komen. In de organisatie moet een procedure worden opgestart om deze meldingen door te geven aan senior of teamleider. Uiteraard met medeweten van de ambtenaar in kwestie.

Het kan ook zijn dat de medewerker vanwege tijdsdruk klanten “snel” wil helpen en daardoor minder moeite neemt om zaken dieper uit te zoeken. Het is totaal verkeerd om een klant op grond van zijn onwetendheid niet volledig te helpen.

Als blijkt dat een klant onvoldoende kennis van zaken heeft, dan is het moreel noodzakelijk om deze klant te adviseren om een deskundige in de arm te nemen. We zijn dan naast klantvriendelijk ook nog eens klantgericht bezig en beide partijen zijn geholpen.

Dit gebeurt ook op het gebied van milieu. Onze organisatie schrijft prijsvragen uit voor aannemers en projectontwikkelaars om in hun ontwerpen meer aandacht te besteden aan het gebruik van milieuvriendelijke materialen. De duurzaamheid van materialen speelt hierin een grote rol. Daarnaast willen we normen hoger leggen en kiezen bijvoorbeeld voor een lagere energie prestatie norm dan volgens de huidige wetgeving verplicht is.

Op het sociale vlak gaan we misschien nog verder en is er een “Millenniumcampagne” opgestart om 8 doelen vanaf 2000 tot einde 2015 te realiseren, dit in navolging van de afspraak uit september 2000 door de wereldleiders in VN-verband tijdens de Millenniumtop. Eén van deze millenniumdoelen is bijvoorbeeld het streven om meer mensen in een duurzaam leefmilieu te laten leven.

Ethische discussie:

In de voorgaande paragrafen over ethiek zijn we meer te weten gekomen over achtergronden en aanleidingen. In dit gedeelte wil ik bekijken wat anderen over ethiek weten, hoe ze er over denken en er mee om te gaan. Mijn informatie heb ik verzameld, door het houden van eenvoudige, korte interviews. In de organisatie wil ik weten hoe verschillende personen met verschillende functies invulling geven aan ethiek. Er is geen onderscheid gemaakt in de vraagstelling tussen bestuurlijke en ambtelijke personen in de organisatie.

De interviews zijn afgenomen bij de volgende personen:

- ◇ De heer Karel Boonen, gemeentesecretaris;
- ◇ Mevrouw Annelie Kwakkelaar, directeur dienst Dienstverlening;
- ◇ Mevrouw Nicole Ramaekers, wethouder;
- ◇ De heer Eric Bergmeester, teamleider afdeling Vergunningen, Handhaving en Toezicht;
- ◇ enkele collega's, niet nader te noemen, die in de front-Office gaan werken.

De items, die aan bod kwamen waren het geven van een persoonlijk mening, het toepassen, de effecten, de uitvoerbaarheid, de noodzaak en de kostenbaten verhouding van de ethiek. Tijdens de interviews zijn de normen en waarden de revue gepasseerd. Aan de geïnterviewden heb ik medegedeeld dat hun visies niet per persoon worden genoteerd, maar dat ik een overall conclusie trek uit hun mededelingen.

Daarnaast is er in klein verband, bestaande uit inspecteurs en handhavers van de afdeling Vergunningen, Handhaving en Toezicht, een uitzending bekeken van Zembla, uitgezonden op 1 februari 2009 door de Vara. Het onderwerp luidt “Gek door de gemeente”.

Na het bekijken van deze uitzending is er circa een uur gediscussieerd over de inhoud en handelswijze van de overheid naar de klant. De aanwezigen is gevraagd wat nu aanvaardbaar is of niet en voor welke zaken we moeten waken om ook niet in het verkeerde patroon te raken.

Het eerste wat me opviel tijdens de interviews is dat niet iedereen precies weet wat ethiek is. Het wordt gauw vertaald met dienstverlening en klantvriendelijkheid. Een geïnterviewde kende het begrip ethiek wel uit de medische wereld, en gaf na afloop van het uitgelopen gesprek aan dat ik een zeer interessant onderwerp had aangesneden en het vervolg moest krijgen voor de organisatie zelf. "Je kunt hier makkelijk een hele dag of meer over discussiëren" is wel een uitspraak, die ik bij meerderen van de personen heb gehoord. De vraaggesprekken bleven daardoor niet binnen mijn geplande 30 minuten, maar liepen uit tot meer dan anderhalf uur, tekenend dus!

Door zelf geënceneerde situaties voor te leggen en situaties, die ik zelf heb meegemaakt, volgden de verwachte resultaten snel. Een ieder had ook met soortgelijke situaties te maken gehad in het verleden en er komen nog enkele situaties voor waar men misbruikt maakt van connecties met bestuursleden en/of ambtenaren. Het blijkt voor de ambtenaren vaak niet eenvoudig om de juiste methode tot te passen om de klant duidelijk te maken dat er geen vriendjespolitiek (meer) wordt toegepast en dat daar ook last van ondervonden wordt zodra het de privésfeer raakt. Na doorvragen over deze situaties, blijkt dat er wel al trainingen zijn gegeven hoe er gehandeld moet worden in dergelijke situaties.

Wat ook geconstateerd werd is dat er voor alle medewerkers, die met klanten te maken krijgen trainingen worden gegeven hoe er met agressie om gegaan moet worden. Helaas komen trainingen over ethiek, normen en waarden niet voor in het opleidingsplan! Typisch is dan ook de uitspraak, dat het wel verwacht mag worden en een competentie is van een ambtenaar. Het wordt als normaal beschouwd, net zo normaal als het volgen van communicatietrainingen en onderhandelingstechnieken. Alleen een training in ethiek, nee, nooit bij stil gestaan. Daarbij komt ook kijken dat we het (nog) niet gewend zijn om collega's op verkeerd gedrag aan te spreken. Elkaar duidelijk maken dat bepaalde zaken niet gewenst zijn en niet getolereerd worden. Zodra we zover zijn dat dit wel gebeurt, dat we elkaar hierop kunnen aanspreken, zijn we weer een stuk verder en lossen we de situatie zelf op zonder training of cursus. We moeten zeker niet schromen om collega's aan te spreken op onverantwoord gedrag. Als het nagelaten wordt vanwege verwachte persoonlijke reacties, dan is het aan beide om dit te melden bij de (directe) leidinggevende.

Er bestaat echter wel altijd een dilemma; je kunt geraakt worden door emoties en daardoor anders handelen dan door de organisatie gewenst is. Ook wanneer door collega's afwijkend gedrag wordt geconstateerd moet het eenvoudig zijn om dit te kunnen melden. Daarbij moet de "klokkenluider" wel het gevoel van bescherming hebben en krijgen. Om te voorkomen dat medewerkers in de fout gaan wordt de eed-afleggen weer terug op het programma gezet. De ambtenaar wordt dan nogmaals duidelijk gemaakt dat de organisatie geen verkeerd gedrag tolereert.

Over de gehele lijn zijn alle geïnterviewde personen het eens dat alle contacten met in- en externe klanten ethisch verantwoord moeten zijn, daar heeft niemand negatief op gereageerd. Als vervolgens wordt aangehaald, hoe we dat gaan toepassen en hoe we dat gaan controleren, dan wordt het stiller.

Dit zou kunnen betekenen dat de meeste persoonlijke gesprekken altijd door meer dan één persoon gevoerd zou moeten worden. Hierop geef ik aan, dat dit nog geen garantie biedt voor een correct onderhoud. Collega's kunnen in een vooroverleg afspraken maken dat de behandelingsmethodiek "binnenskamers" blijft. Het beoogde effect is dan niet behaald. Direct daaraan vast speelt het kostenbaten plaatje.

Twee personen voor één gesprek, zou resulteren in een hoger legesbedrag voor bepaalde producten en daar zit de klant niet op te wachten. Nu ontvangen we geen klachten over een verkeerde manier van behandelen van klanten. De uitvoerbaarheid van het perfecte plan wordt nu ineens onstabiel.

De verwondering was groot bij het zien van de drie cases tijdens de 35 minuten durende uitzending van Zembla. Vooral de houding van de overheid.

Totaal geen medeleven en totaal geen excuses voor hetgeen zich heeft afgespeeld. Het is voor te stellen dat een klant helemaal door het lint gaat wanneer deze onrechtmatig wordt behandeld. Geen heldere communicatie en in het geval van de autozaak in Rhenen totaal geen communicatie. Het leek op een persoonlijke afrekening door de overheid naar de klant.

Diepriet, dat de overheid geen actie onderneemt na de gerechtelijke uitspraak.

Nu blijkt dat dit soort zaken over heel Nederland voorkomen en dat burgers hier hinder van ondervinden. Ook ambtenaren, die gedwongen worden, om aan een corrupte handeling mee te werken komen in gewetensnood. Oud-hoogleraar Staatsrecht, de heer Tak, geeft aan dat de overheid in de cases een onzuiver oogmerk hanteren. Ze weten dat ze een bepaalde machtspositie hebben, alleen zij maken misbruik van hun machtspositie. De situatie bij de steenhandelaar in Venray gaat nog een stapje verder. Er van uitgaande, dat de video-opname authentiek is, geven de ambtenaren aan dat zij toch de laatste adem hebben en het bedrijf kapot zal gaan. De overheid geeft hiermee aan dat zij door kunnen gaan en beschikken over onuitputtelijke financiële middelen. De klant zou dit nooit kunnen realiseren en is bij voorbaat al gedoemd om te verliezen. Dat de plaatselijke wethouder geen reactie wil geven en de houding van de burgemeester ver beneden peil is, geeft al aan waar de fout zit in deze case. Beiden tonen weinig respect voor de klant en fatsoen is bij de eerste burger niet bekend in zijn woordenboek. In de laatste zaak van de houtzagerij in Oude Tonge slaat de overheid echt helemaal de plank mis. Zodra ingezien wordt dat er fouten zijn gemaakt en er geen mogelijkheid is om dit te corrigeren, worden alle middelen toegepast om toch gelijk te krijgen. Als schriftelijk bekend wordt dat er een "werkgroep" is geformeerd om de ondernemer gek te maken is dat een bevestiging voor de ondernemer dat zijn vermoeden terecht is. Ondanks het feit dat het zwart op wit staat biedt de overheid geen excuses aan en vindt het ogenschijnlijk niet echt belangrijk.

In het kort geeft de heer Tak nogmaals aan dat de overheid een enorme machtspositie heeft en ook in deze case zijn positie misbruikt. Allen, die de uitzending hebben gezien zijn het daarmee eens en geven aan dat deze praktijken niet door onze organisatie uitgevoerd mogen worden.

Conclusie:

Volgens de Duitse filosoof Immanuel Kant (1724-1804) kunnen we drie uitgangspunten nemen om te kijken of we ethisch verantwoord bezig zijn:

1. Handel alleen volgens de beginselen, waarvan je zelf wilt dat ze voor iedereen gelden;
2. Gebruik ethiek niet als middel om een doel te bereiken, maar om een goed doel na te streven;
3. Breng vrijheden van anderen niet in gedrang door je eigen vrijheden te gebruiken.

Bovengenoemde uitgangspunten zijn niet alleen toepasbaar voor de front-Office medewerker, maar voor alle medewerkers in dienst van de overheid, en in het lesprogramma zal hier aandacht aan besteed worden. Helaas zijn er nog dagelijks tal van voorbeelden te noemen van klanten, die als uitgangspunt de ethiek als hulpmiddel gebruiken om snel een vergunning te krijgen of zelfs eisen om snel een vergunning te verlenen, ook al is dit in sommige gevallen niet mogelijk.

Minder vaak wordt een positie gebruikt om het doel te gebruiken; "Weet je wel wie ik ben?" of uitspraken, zoals; "Ik ken de wethouder of burgemeester heel goed"! (in een enkel geval heeft de klant de koningin als referentie genoemd)

Gelukkig komen deze uitspraken steeds minder voor. De organisatie is zo sterk verbeterd, dat deze niet meer voor dit soort uitspraken gevoelig is.

Het eerste punt van Kant is zeer essentieel voor de medewerker. Er mag wel onderscheid gemaakt worden tussen de diverse klanten, dit hebben we al kunnen zien bij het klantprofiel. De wijze waarop we de klant helpen moet wel hetzelfde zijn en blijven. Ook al gedraagt de klant zich niet volgens communicatieve en sociale normen, we mogen hierin geen verschil in behandeling geven. Dat wil niet zeggen dat de medewerker alles hoeft te nemen van de klant. Ook voor hem of haar zijn er normen en waarden. Het is wel de kunst om hiermee goed om te gaan, zodat beide partijen hierover een goed gevoel hebben.

Maar hoe gaan we hiermee om? Op welke subtiele manier gaan we de klant duidelijk maken, dat we van geuite houdingen niet gediend zijn, en wat te doen als de klant hiervoor geen begrip heeft?

Het is belangrijk dat de medewerking een training krijgt op welke manier hij met de klant moet omgaan in deze situaties. Nog belangrijker is dat er tijdens een sollicitatiegesprek een case gehouden moet worden, waarin ethiek een uitgangspunt is. Nu worden allerlei cases uitgetoetst om te zien hoe technisch etc. de medewerker is en of deze in een team past. Ik vind dat er standaard in een sollicitatiegesprek een onderdeel moet komen waar ethiek in wordt behandeld. In de opleiding zal ik wel zaken aanhalen, liefst met acteurs, om juist die zaken aan te halen die ethiek aangaan. Ik heb dan alle medewerkers bij elkaar en we kunnen elkaar beoordelen en mogelijk verbeteren op de manier van behandelen.

Wanneer een persoon in de organisatie, op welk niveau dan ook, geconfronteerd wordt met een klant, die een verhouding (zakelijk of privé) gebruikt om een doel te bereiken, dit terstond gemeld moet worden. Vooraf moet dit kenbaar gemaakt worden via de media in de gemeente. We geven dan duidelijk aan dat onze organisatie niet ingaat op deze voorstellen en dat we geen machtsmisbruik maken van onze positie.

Zowel bestuurlijk en ambtelijk personeel én de burger hoeven in de toekomst geen problemen te verwachten over zaken die op onrechtvaardige manier zijn bereikt.

Veldhoven wil zeker niet negatief in het nieuws komen en zeker niet op de voorpagina van de krant.

Belangrijk in deze is om elkaar voortdurend scherp te houden en niet in de fout te gaan. Ieder moet voor zichzelf kunnen bepalen of voorstellen acceptabel zijn en of men integer blijft. Bij twijfel, vraag advies of steun bij een collega.

Op deze manier deel je het probleem en los je het probleem op. We mogen niet per definitie aannemen dat de klant iets wil bereiken door een gift. Dankbaarheid in de vorm van een klein geschenk, vanwege een correcte behandeling moeten we ook respecteren.

In vele gevallen, zonder dat we het beseffen, zijn we ethisch op een goede manier bezig in het algemeen en specifiek door onze medewerkers in het bijzonder. Ik bespeur wel, dat als de klant te ver gaat of onredelijk is tegenover de overheid, dat de behandelingswijze dezelfde vorm aanneemt als die van de klant.

Tijdens de interviews zijn er voorbeelden naar voren gekomen, waarbij de klant zich zo misdraagt naar de overheid, dat de behandelend medewerker besluit om op dezelfde wijze te handelen.

In een geval is de klant daarvan zo onder de indruk dat deze de locatie verlaat en de situatie laat varen. In een ander geval is aangegeven dat deze organisatie niet te vergelijken is met aangrenzende gemeentes en wij kiezen voor het algemeen belang en dat wij staan voor regels en wetgeving.

Leerrapport en competenties:

Persoonlijk heb ik naar aanleiding van de gehouden interviews geconcludeerd dat ik ethisch verantwoord met mijn klanten omga. Ik bespeur wel in sommige gevallen dat ik me er extra toe moet zetten om zo te handelen. Er zijn, achteraf ook situaties geweest, waar ik beter in kon handelen. Nu ik me meer in de materie heb verdiept en weet welke uitgangspunten van belang zijn, ben ik beter voorbereid op mogelijke situaties in de toekomst. In het opleidingsplan ga ik hier meer op letten en vooral observeren hoe mijn collega's hier mee omgaan of ze er mee kunnen omgaan en wat ze er van vinden. Ik heb me voorgenomen om de gegevens te verwerken in een verslag en dit aan de organisatie te presenteren.

Als ik terugkijk naar de onderzoeken voor mijn conclusie, dan valt me op dat er in Nederland wel over ethiek, normen en waarden wordt gesproken, maar er ligt niet echt iets vast bij overheid en de politiek.

'Het morele gezicht van de overheid', geschreven door Prof. Dr. J.H.J. van den Heuvel en zijn collega's prof.dr.L.W.J.C. Huberts en drs. S Verberk geeft aan wat er allemaal speelt bij ambtenaren en politici.

Zij geven aan niet ontevreden te zijn over het moreel gehalte van de overheid, maar ze hebben toch duidelijke kritiek. Uit hun onderzoek blijkt dat er in Nederland al veel is gedaan sinds 1992 om integriteit te ondersteunen, maar het is nog geen samenhangend systeem.

De overheid zou meer normen en regels moeten vaststellen voor overheidsfunctionarissen. Mijn visie is om dat niet alleen voor de topfunctionarissen te doen, maar voor alle ambtelijke en bestuurlijke functies.

Staatsman en historicus Niccolò Machiavelli (1469-1527) vond destijds dat een politicus niets mag doen uit louter eigenbelang, maar als de staat daarmee gediend is moet hij niet vies zijn van vuile handen maken.

Ethisch gezien is dit tegenwoordig niet verantwoord. Er moet altijd een afweging gemaakt worden hoe groot het maatschappelijk belang is bij deze manier van handelen. Als hiermee een regel of wet mee overtreden wordt is het in mijn ogen een foute redenering. Het kan echter wel zo zijn dat er een situatie is ontstaan waar we snel moeten handelen om erger te voorkomen. Belangrijk is dat we ons afvragen: "Is de staat er mee gediend of is de maatschappij er mee gediend?"

De Duitse socioloog Max Weber (1864-1920) keek daar begin vorige eeuw anders tegenaan. Hij vindt dat de maatschappij gezaghebbend bestuurd moet worden. Daar hoort macht bij, maar die moet gelegitimeerd zijn. Pas dan wordt het gezag. De ambtenaren zijn het instrument van het gezag. Zij hebben afgebakende bevoegdheden, gescheiden van de politiek. Uitgangspunt is dat ambtenaren doen wat politiek verantwoordelijken hen opdragen, en dat overheid en bestuur zich aan het recht houden. Dit zijn de conclusies die ik deel en uit de gehouden interviews is gebleken dat dit ook is waar de gemeente Veldhoven voor heeft gekozen.

De Amerikanen Osborne en Gaebler dachten er heel anders over. Zij vonden juist dat de verstarde bureaucraat meer naar buiten gericht moest zijn en creatieve oplossingen moest aanbieden. De ambtenaar zou meer moeten sturen dan roeien. Wel een goed uitgangspunt, maar ze vergeten wel een belangrijk ding; met sturen kom je niet ver als er niet geroeid wordt, naar mijn mening.

Als je van mening bent dat je gedreven moet zijn door missies en niet door regels, dan kom je toch de stijl van Machiavelli tegen en dat is nu net wat we niet willen. Zo hebben ze nog 8 idealen waar ze achter staan, maar ik deel hun visie niet. Voor het bedrijfsleven is dit nog een optie en speelt concurrentie wel een rol. Ik vind dat ze hun zaken te luchtig hebben neergezet en ik bespeur een antipathie tegenover de overheid.

Nu komen de 8 morele competenties aan de orde die nodig zijn om volwaardig te kunnen handelen in algemene situaties bij de overheid en de persoonlijke situaties bij mij. Uitgangspunt is niet de situatie met de burger als klant, maar deze gelegenheid gebruik ik om tijdens de opleiding van mijn collega's de competenties toe te passen. Deze worden aan het opleidingsplan toegevoegd. In de hieronder genoemde items wordt wel het woord klant genoemd en maakt steeds deel uit van de rollenspellen in de opleidingssituatie om dit in de toekomst in praktijk te brengen.

Tijdens de opleiding probeer ik uit de verbale en non-verbale expressies op te maken hoe de collega's met ethische situaties omgaan. Door eerder opgemerkte houdingen naar bepaalde typen klanten weet ik welke case ik voor moet leggen aan welke collega en let ik op hoe ze nu omgaan, in het bijzijn van overige collega's, met die klanten.

Daar waar het fout dreigt te gaan en de collega in het nauw gedreven wordt door de klant treed ik op om de collega te beschermen en gerust te stellen. Tevens adviseer ik de collega een formele klacht in te dienen bij de organisatie tegen de klant.

Ook al is de behandelend ambtenaar niet eens met de voorstellen van een klant of past de klant niet in het plaatje van de ambtenaar, we spreken wel af dat wij als organisatie wel respect tonen. Daarnaast adviseer ik ze om de methode van het spiegelen toe te passen. Zodat duidelijk wordt hoe beiden de situatie ervaart als de zaken worden omgedraaid.

We leven tegenwoordig in een multiculturele samenleving en houden, voor zover mogelijk, rekening met de diverse verschillende opvattingen. We mogen geen vooroordeel hebben of uiten, maar we kunnen wel subtiel aangeven, dat bepaalde zaken in Nederland niet kunnen of gewenst zijn. De klant weet dit ook en hoort zich ook aan te passen aan onze samenleving. Hij of zij heeft hier voor gekozen en moet de verschillen ook accepteren. Waak wel voor het gebruik van het woord "discriminatie". Zodra dit gebruikt wordt om een doel te bereiken is het raadzaam om er een collega bij te roepen ter voorkoming van mogelijk problemen.

We weten het allemaal, 10 klanten, 10 verschillende soorten klanten. De een formeel en correct, de ander minder en totaal onfatsoenlijk. Het is niet eenvoudig om een klant aan te spreken op zijn gedrag als het niet past bij onze normen en waarden. Wie bepaalt die overigens en moeten die niet regelmatig worden bijgesteld? De maatschappij is aan het veranderen en meestal niet positief als het om gedrag en houding gaat. In sommige zaken moeten we meegaan, maar zeker niet in alle gevallen. We moeten de klant goed kunnen inschatten en tevens op ons zelf letten.

Wat voor houding nemen we zelf aan, wat stralen we uit? Blijf correct daar waar het nodig is en blijf formeel als het noodzakelijk is!

In de ethische analyse is het al naar voren gekomen. Probeer de klant gauw in te schatten. De klant doet dit waarschijnlijk ook bij de ambtenaar. Beoordeel de klant niet op uiterlijk, kleding etc. Dit kan een compleet verkeerde aanname zijn en naderhand frustrerend zijn als we erover worden aangesproken (denk aan de burka). Probeer tijdens het onderhoud aan bijvoorbeeld kennis, woordgebruik en houding te analyseren wie we voor ons hebben. Het stellen van gerichte vragen kan een hulpmiddel zijn. Respecteer andere denkwijzen en visies van de klant, maar geef wel aan dat in bepaalde situaties niet meegenomen kan en mag worden om een doel te bereiken.

In het team van de front-Office zijn verschillende medewerkers actief en deze hebben allen een bekwaamheid op het behandelen van de klant. In eerste instantie is dat het toetsen aan de regels. Deze bepalen of een verzoek kan worden ingewilligd of niet. Stap twee is hoe ver de medewerker daar mee door wil gaan. De morele kant van de medewerker bepaalt op dat moment of er een alternatieve weg te bewandelen is om toch, bij een eerdere negatieve uitkomst, verder te gaan om tot een positieve uitkomst te komen.

Door ervaring weet de ambtenaar of dit wel of niet mogelijk is. Stap drie is nu of de medewerker bereidt is om de alternatieve weg te bewandelen. In mijn visie moet de ambtenaar handelen om de klantwens in vervulling te laten gaan en tot het uiterste te gaan. Een ieder zou dit moeten nastreven, zodat er nooit een voorkeur voor een behandelend ambtenaar ontstaat. Iedereen moet op een zelfde niveau besluiten en daarnaar handelen.

Om vast te stellen of iedereen op dezelfde wijze met zijn klanten omgaat is het raadzaam om cases te verzamelen en deze frequent te bespreken in een werkoverleg. De zaken worden voorgedragen en de ambtenaar geeft de situatie aan en hoe hij of zij hier mee is omgegaan. De overige teamleden beoordelen de desbetreffende ambtenaar en geven complimenten en of verbetertips. Uiteindelijk resulteert dit in een totaalbeeld van voorkomende situaties met de gepaste oplossingen. Voor de teamleden zijn dit leermomenten en streven hierbij het doel na om op een gelijke manier om te gaan met hun klanten.

In het algemeen heb ik ervaren dat er brede discussies met mij en andere collega's werden gevoerd, waarbij ik soms extreme situaties heb voorgelegd om te kijken hoe de verbale en vooral de non-verbale reacties waren. De cases waren soms niet reëel, maar voor de toekomst wel mogelijk. Er waren situaties waar er hardop werd gelachen en daarnaast momenten van pijnlijke stiltes. Mensen in het algemeen en collega's in het bijzonder durven niet altijd vrijuit te spreken over deze zaken blijkt. Vaak hebben ze wel bepaalde ideeën en gedachten, maar durven deze niet te ventileren. Waarom? Ze willen niet in een hokje geplaatst worden met een stempel erop! Willen niet in de toekomst op een andere manier bekeken worden door hun uitspraken en visies. En dat is nu juist het doel wat ik voor ogen heb. Zonder er over na te denken beseffen ze wat ze klanten aan kunnen doen met een bepaalde houding of onkunde over een bepaalde klant of klantgroep.

Mijn gesprekken hebben heel wat losgemaakt en ik heb mondelinge opdrachten gekregen van zowel bestuurlijke als ambtelijke collega's om hier op terug te komen en om hier mee verder te gaan en mijn resultaten na het opleidingstraject van de collega's te presenteren.

9. Opleidingsplan (voorbereiding)

Om tot de uitwerking te komen van het opleidingsplan zijn verschillende zaken nodig. De bovengenoemde verzamelde resultaten maken deel uit om dit doel te bereiken. De eindsituatie moet zijn dat alle front-Office medewerkers op hetzelfde niveau opereren. Dit wil zeggen; klantgericht, klantvriendelijk en dienstverlenend. De ethisch-maatschappelijke component wordt hierbij toegevoegd. De beginsituatie is hierbij van belang, er moet een inschatting gemaakt worden van hoe de collega's nu optreden. Het kan zijn dat het verwachte niveau van dienstverlening al aanwezig is. Tijdens de uitvoering van het opleidingsplan zal door mij vastgesteld worden of dit aanwezig is of niet. Mijn bevindingen worden gerapporteerd aan de teamleider en de senior van het team Vergunningen. Dit is een belangrijk onderdeel. Er zijn geen vastgestelde eisen in de organisatie, die bepalen wat verantwoord handelen inhoudt. Voor dit opleidingstraject gestart wordt moet dit vastgelegd worden. Tijdens de uitvoering van de opleiding wordt er getraind om aan de vastgestelde eisen te voldoen.

Voldoet het in eerste instantie niet, dan moeten we het perfectioneren, maar er moet voor gewaakt worden dat we niet doorslaan en dat de klant zich hierdoor niet serieus genomen voelt. Bemoederen en betuttelen is een verkeerde benaderingsmethode. De klant moet direct ervaren dat hij of zij met professionele ambtenaren te maken heeft, ongeacht het niveau van de klant. Het is niet de bedoeling dat de medewerkers een opleiding krijgen om met de Wabo en de OIO te kunnen werken. Dit wordt door het ministerie van VROM geregeld via hun opleidingsplan. In dit opleidingsplan ligt de nadruk dus op klantvriendelijkheid.

Naast het opleiden van de vaste krachten is het noodzakelijk dat ook de ingehuurd krachten deelnemen aan deze opleiding. Het kan en mag immers niet zo zijn dat er verschil is in behandeling van klanten door deze twee partijen. Ook bij hun aanname moet het diensverlenende en ethische element worden getoetst en accoord worden bevonden. Daarnaast is het zaak om in de beginperiode de medewerker door een deskundige te laten begeleiden tijdens gesprekken met klanten. In een rapport worden de resultaten weergegeven en een plan van aanpak gemaakt om mogelijk bij te sturen. Overigens geldt dit niet alleen voor ingehuurd krachten, maar ook voor vast personeel. We moeten naar buiten treden als één op hetzelfde niveau opererende organisatie.

Voor de collega's zelf is het belangrijk om te zien hoe zij functioneren. Vaak gaan ze er vanuit dat ze op niveau handelen, gezien de kennis en ervaring, maar hoe ziet de klant hen en is dit wat de klant wil zien. Met audiovisuele apparatuur is het eenvoudig om achteraf te beoordelen hoe een collega met klanten omgaat. De bewuste collega ziet nu het beeld wat de klant ziet kan aangeven wat een verbetering kan zijn. Het gaat zeker geen competitie worden wie beter is of beste is. We gaan er samen aan werken om tot één houding te komen en dat moet de houding zijn die de klant voor ogen heeft van de overheid en speciaal van de overheid in Veldhoven.

Om de collega's op dit gewenste niveau te brengen zal er een intake-toets worden gehouden om te kijken op wat voor beginniveau we starten. Aan de hand van deze gegevens zal het programma worden aangepast. Ervaring, motivatie, opleiding en houding zijn o.a. zaken, die hierin worden meegenomen. Voor de uitwerking hiervan zie hoofdstuk "Opleidingsplan(definitief)".

De benodigde tijd voor de opleiding zal bestaan uit 4 dagdelen. Per groep van circa 6 á 7 deelnemers is het mogelijk om dit in twee maal drie uur uit te voeren met cases en uitleg, om het volledige programma te doorlopen. Ik heb er bewust voor gekozen om de training niet op een hele dag te geven. Nu kan er nog over de stof gesproken en nagedacht worden en is er gelegenheid om het in de tussenliggende periode door de werknemer uit te voeren, wat is geleerd.

De mogelijkheid om dit te halveren is nihil, daar de afdeling bezet moet blijven met 50%. We blijven dienstverlenend! Uitgangspunt is de gehele groep te halveren en het programma te splitsen in bijvoorbeeld een ochtend bedrijfsmatige klanten en een middag voor particuliere klanten. Het benaderen van (bekende) klanten om een rollenspel te spelen of het gebruik maken van acteurs is een optie waar de voorkeur aangegeven wordt. Uiteraard zal er ook een scene worden voorbereid waarin een zeer moeilijke klant te woord moet worden gestaan. Deze zal toch met een tevreden gevoel naar huis moeten gaan. Ethische dilemma's gaan ook een onderdeel worden in dit programma.

Zoals bij iedere opleiding van betekenis zal de opgedane ervaring en kennis worden getoetst. De toets vindt natuurlijk al plaats tijdens de opleiding, maar een toegevoegd alternatief is om tijdens de werkelijke uitvoering van de behandeling van de klant dit te (laten) toetsen. Dit moet met de organisatie besproken worden en met de behandelende ambtenaren. Het voorstel is om hiervoor geen fictieve klanten te ensceneren, maar vooraf een selectie te maken van echte klanten. Hiermee wordt een realistische situatie neergezet, met dus ook werkelijke resultaten. De echte klanten, moeten uiteraard wel geprepareerd worden en zijn voorbereid op conflicten. Hierbij moet gedacht worden aan een situatie waar het bewust uit de hand moet lopen en waarbij verbaal geweld kan worden gebruikt. In die situaties is het van belang, dat de medewerker zich correct en professioneel blijft gedragen

Voor de gehele uitwerking van het opleidingsplan, zie het hoofdstuk "Opleidingsplan (definitief)".

10. Conclusie ,discussie en aanbevelingen:

Conclusie

Aan de hand van de resultaten uit het vorige hoofdstuk komen we tot de volgende slotsom. Een front-Office medewerker moet bepaalde kwaliteiten hebben om professioneel met klanten om te gaan. We gaan er vanuit dat (technische en juridische) kennis de hoofdvoorwaarde is van de organisatie ten aanzien van de medewerker. Iedere medewerker wordt door de sollicitatiecommissie op deze bekwaamheden getoetst door enkele cases voor te leggen. De kandidaat moet over de juiste kennis beschikken om de cases voldoende te kunnen beantwoorden. Er bestaat altijd een mogelijkheid om een trainingstraject in te gaan of door de organisatie gewenste opleidingen te volgen. Als tweede voorwaarde moet gesteld worden dat de medewerker de klantvraag goed kan analyseren. Vooral wat betreft zaken als de reikwijdte van het initiatief, het kennisniveau van de aanvrager en mogelijke kritische factoren in het vergunningentraject. Het laatste geldt zowel vanuit het perspectief van de aanvrager als vanuit het perspectief van de overheid.

De medewerker moet kunnen inschatten welk aspect van het initiatief de meeste aandacht vraagt. Kunnen communiceren op elk gewenst niveau en met verschillende typen mensen om kunnen gaan.

Naast klantvriendelijkheid en klantgerichtheid moet de medewerker beschikken over groot empathisch en ethisch vermogen.

Bovengenoemde zaken kunnen als eisen dienen, die gesteld worden aan de huidige medewerker van de front-Office. Om vast te stellen of zij daar aan voldoen is een opleiding voor deze medewerkers een pre.

Op deze manier kan vastgesteld worden of de huidige medewerkers op het gewenste niveau opereren. Bij onvoldoende kwaliteiten zal het opleidingsplan uitkomst bieden of wordt geadviseerd een andere functie te aanvaarden. Het doel is het streven naar een uniform opererend professioneel team.

Discussie

Door een nog uitgebreider onderzoek uit te voeren, zouden de ontstane tekortkomingen in dit onderzoek voorkomen hebben kunnen worden. Naast het interviewen van de ambtenaren en bestuursleden (zie hoofdstuk "Ethisch-maatschappelijke component") zou het beter zijn geweest om alle toekomstige medewerkers van de front-Office te interviewen. Hierbij zou een beter beeld zijn ontstaan, hoe zij erover denken. Aan de hand van hun gegevens zou het voor de opleiding beter zijn geweest om de beginsituatie te bepalen. Toch heb ik er bewust niet voor gekozen. Zodra de eerste persoon is geïnterviewd, wordt dit gauw doorgegeven en kunnen de overige kandidaten zich voorbereiden. Dit geeft een vertekend beeld voor de beginsituatie en ik heb besloten om dit bij aanvang van de training toe te passen.

Ook het persoonlijk interviewen van klanten zou een voordeel opleveren. In bijlage V zijn de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek uit twee periodes (15 november 2005 – 30 november 2007) gepresenteerd. (Helaas zijn de resultaten van het onderzoek in de periode van 1 december 2007 tot 31 december 2008 nog niet verwerkt). Met uitzondering van de telefonische bereikbaarheid is er zelfs een stijging te zien wat betreft de contacten met de behandelend ambtenaar. Deze resultaten geven een goed beeld, maar een persoonlijk onderhoud zou mijn inziens nog meer resultaat opleveren. Niet begrepen vragen kunnen dan toegelicht worden en versterken nog meer de betrokkenheid van de overheid bij de klant. De "behandelwens" van de klant kan dan ook geïnventariseerd worden. Nu gaan we alleen af over wat er over ethiek wordt geschreven en trainen de medewerker om hiernaar te handelen. Van klanten kunnen we leren hoe ze in het verleden correct of incorrect zijn behandeld en daarvan leren ter voorkoming van herhaling.

Kijken we terug naar de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek, onder “informatie” en “vooroverleg”, dan zijn de klanten zeer tevreden en geven dit aan met ruim voldoende. Hiermee wordt aangetoond dat vooroverleg zinvol is. Het contact met de behandelend ambtenaar wordt sterk gewaardeerd en de resultaten geven aan dat de hoogste score is het totaal van beide gehouden onderzoeken. De ambtenaar is vriendelijk! Helaas scoort het telefonisch contact het laagste. Misschien, omdat er voor beide partijen geen fysiek contact is, of omdat de ambtenaar gestoord wordt tijdens zijn werkzaamheden en zich daardoor minder op de vraag en uitleg kan concentreren. De persoonlijke gesprekken worden nooit op de afdeling gevoerd, maar altijd in een spreekkamer of op een locatie waar het onderhoud niet wordt verstoord.

Aanbevelingen

Naast de vele trainingen, zoals communicatie, agressie en wetgeving, is het aanbevelingswaardig om huidige medewerkers te trainen in dienstverlening en specifiek in ethiek en klantvriendelijkheid. Bij het werven van nieuwe medewerkers is het raadzaam om “beschikt over ethische kwaliteiten” mee te nemen in de vacature. Tijdens de sollicitatiegesprekken wordt dit nu al een geruime periode getoetst en dit onderdeel moet ook getoetst blijven.

Tijdens het werkbezoek bij de gemeente Leidschendam-Voorburg, bleek de software om tekeningen te bekijken niet te werken. De werknemers konden op dat moment langere tijd niets doen. In dit geval is het belangrijk om de medewerkers te trainen in dergelijke situaties. Het is te overwegen, om kleine plannen, aangeleverd op maximaal A3-formaat toch uit te printen. Deze kunnen in noodsituaties toch gebruikt worden voor toetsing en kunnen na vergunningverlening overgedragen worden aan de inspecteurs voor inspectie. Als bekend is dat een systeem “lang uit de lucht” zal zijn, kan de medewerker bekijken of er afspraken met in- of externe klanten naar voren geschoven kunnen worden. De verloren productie kan in een later stadium, bij de vrijgekomen afspraken, ingehaald worden. Een training “organiseren en plannen” zou uitkomst bieden voor de medewerkers.

11. Opleidingsplan: (definitief)

Inleiding

Dit opleidingsplan is specifiek geschreven voor de vergunningverlenende ambtenaren van de afdeling Vergunningen, Handhaving en Toezicht van de gemeente Veldhoven. Het programma richt zich voornamelijk op die medewerkers, die dagelijks fysiek met in- en externe klanten te maken hebben. De nadruk ligt op het dienstverlenend en ethisch verantwoord omgaan met de klanten.

De huidige multiculturele maatschappij verlangt van de overheid, dat zij naast professionele informatie verstrekker ook de klant als koning moet zien en daar naar moet handelen. We hebben te maken met mondige klanten, die een discussie niet mijden en daar moeten wij dus op voorbereid zijn. We moeten de klant kunnen analyseren en vaststellen op welk niveau de klant geholpen moet worden.

De behandelend ambtenaar dient dus te beschikken over een dosis kennis en kunde om de klant met een tevreden gevoel naar huis te laten gaan. Naast kennis en kunde is de attitude van de ambtenaar mede bepalend voor het beeld van de klant ten opzichte van de overheid. Het is dus niet alleen raadzaam om bovengenoemde ambtenaren op te leiden om dit doel na te streven, maar het is tevens aan te bevelen om iedere ambtenaar op te leiden om op het gewenste niveau te handelen en blijven handelen.

Doelen

Na het afronden van de opleiding zijn de cursisten in staat om elk type klant dienstverlenend en ethisch verantwoord te behandelen. Dit wil zeggen dat ze de klant op een gerichte en vriendelijke manier behandelen, ongeacht geloof, sekse of politieke voorkeur. Ze zijn in staat om een klant te analyseren, wat wil zeggen dat de cursist methodes heeft ontwikkeld om een behandelvorm te kiezen voor de klant. Termen, zoals ethiek, klantvriendelijkheid, klantgerichtheid en dienstverlening zijn voor de ambtenaar bekend en kunnen verklaard worden, net zoals de begrippen normen en waarden. Reactieve en interactieve vaardigheden moeten vanzelfsprekend reproductief zijn.

Beginsituatie

De interne factoren spelen in deze situatie een grote rol. We hebben te maken met circa 12 tot 14 cursisten van verschillend opleidingsniveau en werkervaring. Dit varieert van een afgeronde opleiding op MBO, HBO of WO-niveau. Daarbij zijn er collega's met meer dan 25 jaar werkervaring tot trainees met één à twee jaar werkervaring. Bij enkele collega's heb ik al tijdens de interviews al gemerkt dat ze gemotiveerd zijn om deel te nemen. Zij zijn benieuwd hoe het gaat lopen met de collega's die denken dat ze al op een gewenste manier functioneren. De start van het eerste dagdeel wordt gemaakt met een kleine test. Van enkele begrippen wordt de betekenis gevraagd. Een deel van de collega's zal het niet nodig vinden en gaan er van uit dat ze alles al beheersen. Ik ga er vanuit, dat na de inleiding elke cursist intrinsiek gemotiveerd is en blijft.

Kijken we naar de externe factoren dan verwacht ik nogal commentaar op de cursusleider. Niet zozeer op zijn manier van handelen, maar eerder het idee, dat ik, komende vanuit de inspectie en handhaving, hen ga vertellen hoe het in elkaar zit. Dit is dus een item, waarover ik goed moet nadenken en ongewenste situaties voor kan blijven, of wanneer het zich toch voordoet, snel kan oplossen. Het is daardoor mede van belang dat ik de juiste cursisten bij elkaar zet. Mijn voorkennis reikt ver genoeg om de juiste samenstelling van cursisten te maken om problemen te voorkomen. In mijn achterhoofd moet ik goed beseffen dat de cursisten uit hun dagelijkse drukke werkzaamheden worden gehaald voor een cursus. Die werkzaamheden zijn natuurlijk hoogste prioriteit, maar moeten toch even losgelaten worden, zodat de opleiding prioriteit nummer één wordt.

Leerproces

Welke methode ga ik toepassen om het gewenste doel te bereiken? In deze training hebben we niet te maken met psychomotorische handelingen. Het is vooral het toepassen van aanwezige of nog aan te leren competenties. Iedere situatie met een klant is verschillend en daardoor is er geen vooraf bepaalde oplossing. Het is dus aan de cursist om divergent te leren denken. De cursist moet een klant straks in een kort tijdbestek kunnen analyseren. Samen kunnen we een heuristiek ontwikkelen om zo tot een snelle analyse te komen en behandelmethode te kiezen. De nadruk zal gaan liggen op het reactief leren. Hoe gaat de ambtenaar zich opstellen ten opzichte van de klant en hoe laat hij of zij het gevoelsaspect meespelen?

Didactische werkvorm

In deze, in twee dagdelen uit te voeren cursus komen verschillende werkvormen aan bod. Na de inleiding, wat er precies gedaan wordt, wordt er gestart met een eenvoudige opdrachtvorm. De cursisten geven op papier aan wat er met bepaalde termen (ethiek, dienstverlening, normen en waarden etc.) bedoeld wordt. Deze worden aan de cursusleider overhandigd. Om te voorkomen dat er direct een gespreksvorm ontstaat laat ik in een presentatie beelden zien van mensen met een bepaalde uitstraling. De cursisten mogen bepalen wat voor personen het zijn. De resultaten worden op een flip-over genoteerd. Aansluitend geef ik de oplossing en kan de gespreksvorm starten. Vragen die gesteld moeten worden zijn o.a. hoe ze tot een conclusie zijn gekomen en wat is bepalend geweest voor de oplossing? In de later op te stellen lesbrief zullen de open en gesloten vragen aan de orde komen.

Na het groepsgesprek wordt een dvd vertoond met hierin voorbeeldfuncties. Het gaat hier voornamelijk over kleding. Er wordt getoond hoe “klanten” tegen hun “verkopers” kijken. Na het vertonen van de dvd start de discussie met als doel om samen te komen tot een kledingstijl, wat kan wel en wat kan niet? Als individuele werkvorm wil ik de cursisten een opdracht meegeven om vóór het tweede dagdeel een situatie te bespreken.

In het tweede dagdeel kijken we terug wat we in het eerst deel hebben behandeld, wat we hebben geleerd en afgesproken en of we al situaties hebben meegemaakt. Er is gelegenheid voor een kleine ervaringsuitwisseling. Vervolgens gaan we over tot een spelvorm. Twee ingehuurd acteurs spelen een rol in een act, waarbij ethiek komt kijken.

De situatie wordt audiovisueel opgenomen met als doel te laten zien hoe de cursist met een probleem omgaat. De rollenspellen kunnen circa 10 minuten duren. Na alle rollenspellen wordt geëvalueerd en conclusies getrokken waar het goed gaat en waar het beter kan. De opnames worden bewaard voor een vervolgcursus in de toekomst en een naslag voor de organisatie.

Evaluatie

Misschien wel het belangrijkste deel van de opleiding. De waarde van de training moet op drie momenten vastgesteld worden. Er wordt in eerste instantie tijdens de opleiding gekeken naar het niveau van de aangeboden stof. Beoordelen of het niveau overeenkomt met het verwachtingspatroon van de cursisten. Controleren of iedereen geboeid en geïnteresseerd blijft en niet wordt afgeleid door externe factoren. Daar waar nodig zaken aanpassen of cursist aanspreken. Ook negatieve kritiek aanhoren en verwerken om de training verder positief te laten verlopen. Daar waar de cursisten het doel uit het oog verliezen, tijdig aansturen en nogmaals het belang van het doel aangeven. Waar doen we het voor?

Continu controleren of de werkvormen passen bij de groep en desnoods aanpassen. Dit is de tweede instantie. Is de volgorde de juiste keuze geweest? Beoordelen of er overeenkomsten of verschillen zijn tussen de groepen onderling en vaststellen waar dat aan ligt. Bevindingen noteren en aanpassen aan de groep voor de volgende opleiding. Analyseren of iedereen het programma kan volgen en individueel bijsturen waar nodig. Indien de hele groep bepaalde zaken niet begrijpt, de situatie herhalen of met voorbeelden verduidelijken. Mocht er vraag zijn om meer opleiding, omdat het nut er van ingezien wordt, dan bij de organisatie aansturen op een vervolgcursus.

Tijdens de rollenspellen krijgen we een indruk hoe de cursist met de situatie omgaat. Er zijn natuurtalenten, waarvoor dit geen enkel probleem is, maar er zijn zeker cursisten die veel tips nodig hebben om goed te functioneren. Ook al denken zij vaak dat alle vaardigheden al in huis te hebben. Het is van belang om tijdens de opnames de overige cursisten te observeren, hoe hun non-verbale uitdrukkingen zijn. Door gebruik te maken van de audiovisuele middelen kunnen we na afloop van de training de persoonlijke acties evalueren. Voor de cursusleider is het belangrijk om de reacties van de andere te gebruiken om een algeheel functioneren van de groep vast te stellen.

Deze opleiding heeft niet het doel om vast te stellen of iedereen met een voldoende kan slagen. Er wordt geen eindtoets gehouden. Tijdens de twee sessies kan er een oordeel gegeven worden hoe het gehele team functioneert en het individu in het bijzonder. Mijn bevindingen zullen besproken worden met het management en in overleg wordt besloten of er meer opleiding nodig is. Het streven van de organisatie is om zoveel mogelijk dienstverlenend ingesteld te zijn. Deze opleiding draagt daar aan bij.

Vorbereidingen (dagdelen)

In dit onderdeel wordt per dagdeel beschreven welke items er nodig zijn en welke hulpmiddelen er nodig zijn om de opleiding goed te laten verlopen. De tijd, die staat per onderdeel is een richttijd en hiervan kan afgeweken worden naargelang de situatie.

Het is wel zaak om de overall tijd in de gaten te houden. Na overleg met het management de periode vaststellen wanneer de opleiding gegeven wordt. Dit hoeft niet specifiek na het intreden van de Wabo te zijn, echter gezien het algemene karakter is het raadzaam om deze training te geven kort na de vakantieperiode van de zomer van 2009. In deze periode starten nl. ook de trainingen van de Wabo. In een eerste mail wordt aangegeven dat de training gegeven wordt en dat deelname hieraan verplicht is, tenzij de senior of teamleider anders beslist. Vervolgens worden de data en de cursisten vastgesteld. Dag 1, ochtend van 9 tot 12 uur eerste sessie met eerste groep. Vervolgens van 1 tot 4 de middagsessie met groep 2. Een week daarna, met uitloop van een week, dezelfde dagindeling, groep en tijdstip. Alleen met toestemming van de leiding kan er in de groep geswitched worden. Dit ter voorkoming van groepswerking of dat bepaalde collega's van hetzelfde kaliber in dezelfde groep deelnemen. In de mailing wordt tevens aangegeven in welke ruimte de training plaatsvindt en wie de training geeft. Via de mail kan de cursist de deelname bevestigen of weigeren met opgaaf van redenen en accoord van de leiding. Er wordt een termijn gesteld van één week om te reageren en zelf controleren of iedere cursist respons heeft gegeven. Voor het maken van de planning inventariseren wie op welke dag werkzaam is en in het vakantieoverzicht nakijken of iedereen aanwezig kan zijn.

Acteurs

Voor het rollenspel minimaal twee professionele acteurs (bv. Claudy en Piet) aantrekken en ruim voor de werkelijke training deze personen instrueren. Het streven is om een rol van homoseksuele man en een vrouw in burka neer te zetten. Het rollenspel van de vrouw wordt met vrouwelijke cursisten en de man met mannelijke cursisten gespeeld. In de tweede set krijgen de rollen een politiek tintje, waarbij er nadrukkelijk een situatie nagebootst wordt waar politieke belangen komen kijken en ook botsen met de cursist. Als alternatief een geprepareerde klant (bv. Ed,F of Frank,V) vragen om medewerking te verlenen. Door mijn functie in de buitendienst is het geen probleem om deze personen te casten. Ook voor hen een duidelijke instructie meegeven. Gedacht wordt ook om kleding een rol te laten spelen in deze act, met nadruk op kleding van de behandelend ambtenaar. Zorgen voor alle acteurs, dat zij worden voorzien van routebeschrijving, data en tijdstippen etc. en uitrijdkaarten van de parkeergarage. Het exacte script voor de acteurs wordt te zijner tijd per groep en dagdeel met de acteurs doorgesproken.

Locatie

De training gaat in het gemeentehuis plaatsvinden. Voorkeur gaat uit naar de raadzaal. Deze zaal is voldoende verwijderd van de normale werkplek waardoor onnodige storingen beperkt blijven. Er kan een loketfunctie worden ingericht met gebruik van de bureaus van het bestuur. Voor het maken van video-opnames is er voldoende (dag)licht aanwezig. De akoestiek leent zich om goede audio-opnames te maken. Het meubilair is verplaatsbaar en kan daardoor iedere gewenste opstelling vormen. Noot: belangrijk is om bij het secretariaat navraag te doen of er op deze dagen geen vergaderingen of andere trainingen gehouden worden! Navraag doen bij facilitaire zaken of er op de bewuste dagen geen alarmoefeningen gegeven worden. Dit gaat ten koste van de tijd en de opleiding.

Hulpmiddelen

Om te komen tot een goed lespakket is het voor het tweede dagdeel wenselijk dat er een videocamera aanwezig is met bijbehorend statief. De setting is als volgt; De opstelling van de camera staat parallel aan de opstelling van het loket en kan daarmee beide rollen opnemen. Tegenlicht vermijden en met de bodes een proef draaien voor geluid, belichting en camerahoek. Tevens door de bodes de apparatuur laten uitleggen, om de opnames via de beamer op het projectiescherm te tonen.

Voor het eerste dagdeel zorgen dat de PowerPoint presentatie gereed is. De presentatie wordt ook via de beamer op het projectiescherm getoond. De presentatie bevat naast de inleiding en het programma van de dagdelen ook een verzameling foto's van mensen, circa 10 stuks. De afbeeldingen staan ook op de hand-outs, die aan de cursisten worden verstrekt voor de presentatie. De afbeeldingen geven een volledig beeld van de persoon en het is aan de cursist om te analyseren wat voor persoon het is. (dit gebeurt individueel). In de raadzaal zijn de voorzieningen aanwezig om een presentatie te geven. Voor een laptop dient wel gezorgd te worden of reserveren bij de bodes. Vooraf naamkaartjes maken voor op de bureaus. Dit voorkomt dat de cursisten op die plaatsen gaan zitten, waar ik het nu juist niet wil. Voor het tonen van de dvd over "kleding" zorgen dat er een dvd speler aanwezig is of gebruik maken van eigen laptop. (dvd tijdig reserveren bij LF of FS).

Vóór de PowerPoint (PP) presentatie krijgen de cursisten eerst een lijstje met begrippen. Achter het begrip kunnen ze aangeven of ze de term kennen en kort kunnen uitleggen. Vervolgens kan iedereen deze doorgeven en de notities worden op een flip-over genoteerd. (klantvriendelijkheid, klantgerichtheid, normen, waarden, ethiek en dilemma).

Niet onbelangrijk voor de cursisten is het reserveren van koffie en thee.

Programma

Programma voor de cursusleider.

Dag 1, ochtend/middagprogramma, deelnemers 6á7, locatie raadzaal, aanv. 9.00 /13.00 uur.

- Welkom heten en programma doornemen (PP) en aanleiding bespreken.
- A-4tjes uitreiken met termen en naam cursist
- Op flip-over antwoorden noteren van cursisten
- Antwoorden in groep bespreken
- Inleiden "analyse personen"
- Hand-outs met personen uitdelen en naam cursist
- Presentatie met foto's starten
- Analyses bespreken in groepsverband (hoe en waarom?)
- Inleiden dvd "kleding"
- Nabespreken en conclusies trekken dvd
- Evaluatie eerste dagdeel en inleiden tweede dagdeel
- Dagdeel sluiten en opdracht meegeven (ervaringen)

Dag 2, ochtend/middagprogramma, deelnemers 6á7, locatie raadzaal, aanv. 9.00 /13.00 uur.

- Welkom heten en dagprogramma doornemen (PP) en ervaringen bespreken.
- Acteurs en rollenspellen introduceren
- Vrijwilligers vragen voor het rollenspel
- Case een uitvoeren (opnemen)
- Setting aanpassen
- Case twee uitvoeren (opnemen)
- Setting aanpassen
- Case drie uitvoeren (opnemen)
- Per case terugkijken en evalueren (3x)
- Ongepast gedrag melden bij leiding
- A-4tjes uitreiken voor evaluatie inhoud training en leider
- Totaalevaluatie en afsluiting

Handigheden

Het zou te ver gaan om de hele opleiding van minuut tot minuut uit te schrijven, de boodschap is helder. Ook de details van de foto's, welke foto's gaat te ver. De opzet en het doel zijn duidelijk; er moet een analyse gemaakt kunnen worden. Ditzelfde geldt voor het evaluatieformulier over de training en het exacte script voor de rollenspellen. Dit kan voor iedere groep en iedere actuele situatie worden aangepast. Toch zijn er nog kleine handigheden, die meegenomen kunnen worden, om de opleiding tot een succes te maken. Deze worden in deze paragraaf genoteerd en worden in de loop van de tijd en tijdens de training aangevuld. Door het thema van de opleiding zal dit proces steeds aangevuld moeten worden om up to date te blijven.

- **Cases; particulier/ zakelijk, bouw /milieu ,meer of enkelvoudig, complex- eenvoudig.**
- **Markers/stiften**
- **Afbeelding: Machiavelli , gehandicapte (fysiek), seriemoordenaar, slechthorende**
- **Videotape, kabels verlengsnoer**
- **Tijd over:**
- **Timemanagement**
- **Annuleren door overmacht**
- **Onverwachte situaties/voorvallen**
- **Rc bediening/pointer**

12. Literatuurlijst:

- Bergmeester, Eric en Rademaker, Marcel. (2009). *Nieuwsbrieven Wabo-plus*
- Heuvel, J.H.J. van den, Huberts, L.W.J.C. en Verberk, S. (2002). *Het morele gezicht van de overheid*. Lemma: Den Haag.
- Leeuw, J. de en Kannekens, J. (2006). *Bedrijfsethiek voor HBO*. Damon: Budel
- Projectgroep Wabo-Plus (2009). *Wabo-Plus, Nota van uitgangspunten*.
- Terwindt, Saskia. (2004). *Dienstverleningsbeleidsplan*. Gemeente Veldhoven
- *Wabo & omgevingsvergunning*, diverse nieuwsbrieven.(2009) Kluwer
- Auteur(s) onbekend. (2005-2006). *Het onderwijsleerproces in de Educatie en het Beroepsonderwijs*. Fontys Hogescholen.

Internetsites:

- http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/30844_wet_algemene_bepalingen
- <https://zoek.officielebekendmakingen.nl>
- <http://Omgevingsvergunning.com>
- <http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel>
- <http://www.omgevingsvergunning.vrom.nl>
- <http://ethiekonderzoek.nl>

13. Bijlagen:

De bijlagen bestaan uit de volgende items:

I.	Betrokkenen met telefoonnummers en mailadressen	pagina 46
II.	Wetsvoorstel 30.844	48
III.	Staatsblad 496	49
IV.	Dienstverleningsbeleidsplan	50
V.	Klant- en aanvraagprofiel	91
VI.	Resultaat klanttevredenheidsonderzoek	94

Bijlage I, betrokkenen met telefoonnummers en mailadressen

De heer Jan van Hoek

Docent verbonden aan de Fontys Hogescholen, Pedagogische Technische Hogeschool in Eindhoven en afstudeerbegeleider.

 0877878320



jp.vanhoek@fontys.nl

De heer Boy de Jong

Docent verbonden aan de Fontys Hogescholen, Pedagogische Technische Hogeschool in Eindhoven en tweede afstudeerbegeleider.

 0877878458



am.dejong@fontys.nl

De heer Eric Bergmeester

Teamleider afdeling Vergunningen, Handhaving en Toezicht van de Dienst Publiekszaken van de gemeente Veldhoven en extern afstudeerbegeleider.

 040 2584364



eric.bergmeester@veldhoven.nl

De heer Peter Flikweert

Docent verbonden aan de Fontys Hogescholen, Pedagogische Technische Hogeschool in Eindhoven en specialist op het gebied van ethiek.

 0877878450



p.flikweert@fontys.nl

De heer Marcel Rademaker

Extern projectleider Wabo-plus voor de gemeente Veldhoven.

 06 51697985



marcelrademaker@bmc.nl

Mevrouw Saskia Terwindt

Adviseur voor de ontvangstkamer en projectleider Dienstverlening van de gemeente Veldhoven.

 0402584264



saskia.terwindt@veldhoven.nl

De heer Sjaak Verheijen

Vergunningverlener milieuzaken afdeling Vergunningen, Handhaving en Toezicht van de Dienst Publiekszaken van de gemeente Veldhoven en lid van de ontvangstkamer.

 040 2584393



sjaak.verheijen@veldhoven.nl

Mevrouw Ilonka Molenaar

Verantwoordelijk voor het opleidingsplan voor de Wabo, in opdracht van het Ministerie van VROM.

 06 21267225



Ilonka.Molenaar@minvrom.nl

De heer Marco Zandbergen

Intern projectleider voor het Omgevings Loket Online in de pilotgemeente Leidschendam-Voorburg.

 070 3009643



mzandbergen@leidschendam-voorborg.nl

Bijlage II, Wetsvoorstel 30.844**Eerste kamer der Staten-Generaal****30.844****Wet algemene bepalingen omgevingsrecht**

In dit wetsvoorstel (de Wabo) worden de toestemmingen samengevoegd die nodig zijn als een burger of een bedrijf op een bepaalde plek iets wil gaan slopen, (ver)bouwen, oprichten of gaan gebruiken.

Het moet daarbij gaan om plaatsgebonden activiteiten die op een of andere manier van invloed zijn op de fysieke leefomgeving. Daartoe worden ca. 25 vergunningen, ontheffingen en meldingen (toestemmingen) op het gebied van ruimte, bouwen, milieu, natuur en monumenten geïntegreerd tot één omgevingsvergunning. Dit leidt tot de invoering van één loket, één (digitaal) aanvraagformulier, één bevoegd gezag (één aanspreekpunt), één uniforme en in het algemeen ook kortere procedure, één procedure voor bezwaar en beroep en één handhavend bestuursorgaan. De samenvoeging leidt tot een omvangrijke vermindering van het aantal toestemmingen en een daarmee overeenkomende vermindering van administratieve lasten.

Voor het volledig wetsvoorstel zie: <http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel>

Bijlage III, Staatsblad 496

496

Wet van 6 november 2008, houdende regels inzake een vergunningstelsel met betrekking tot activiteiten die van invloed zijn op de fysieke leefomgeving en inzake handhaving van regelingen op het gebied van de fysieke leefomgeving (Wet algemene bepalingen omgevingsrecht)

Voor het volledige Staatsblad zie:

http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/30844_wet_algemene_bepalingen

Bijlage II, Dienstverleningsbeleidsplan

Datum raad	:	13 februari 2007	Datum commissie	:	25 januari 2007
Agendapunt	:		Datum B&W	:	9 januari 2007
Volgnummer	:		Programma begroting	:	
Gewijzigd voorstel	:		Productnummer	:	
Portefeuillehouder	:	H.B.P. Kootkar			
E-mail steller	:	Saskia.Terwindt@veldhoven.nl			

Raadsvoorstel Dienstverleningsbeleidsplan

0. Beknopte samenvatting voorstel

Om invulling te geven aan Vuursteen I van het bedrijfsconcept 'een klantgerichte Dienstverlening', stellen wij voor om in de periode 2007 – 2010 in 3 onderscheiden plateaus te komen tot:

1. De realisatie van een Klantcontactcentrum als uniek contactpunt voor de klant;
2. Het invoeren van een kwaliteitshandvest;
3. De uitbouw van een digitaal loket, resulterend in een kanaalverschuiving naar het internet;
4. De definitie en realisatie van een aantal innovatieve projecten op het gebied van dienstverlening.

De kosten hiervoor bedragen incidenteel € 250.000, te besteden in 2007 en 2008. Wij stellen voor:

- de kosten voor 2007 (€ 75.000) te dekken uit de post incidenteel onvoorzien en te verwerken via een begrotingswijziging;
- de (incidentele) kosten voor 2008 te betrekken bij de perspectievennota 2008-2011.

Er zijn geen structurele kosten aan het Dienstverleningsbeleidsplan verbonden.

1. Inleiding

Verbetering c.q. modernisering van de dienstverlening is één van de vuurstenen uit het bedrijfsconcept en speerpunt van de nieuwe dienst Dienstverlening.

Een aantal randvoorwaarden voor de verbetering van de dienstverlening is al in het Informatiebeleidsplan verwezenlijkt. Een aantal producten kan nu digitaal worden aangevraagd. De basis is gelegd om nu ook op andere aspecten van onze organisatie veranderingen te kunnen doorvoeren. Om deze vernieuwing van de dienstverlening gestructureerd en gecontroleerd te laten verlopen is het Dienstverleningsbeleidsplan opgesteld.

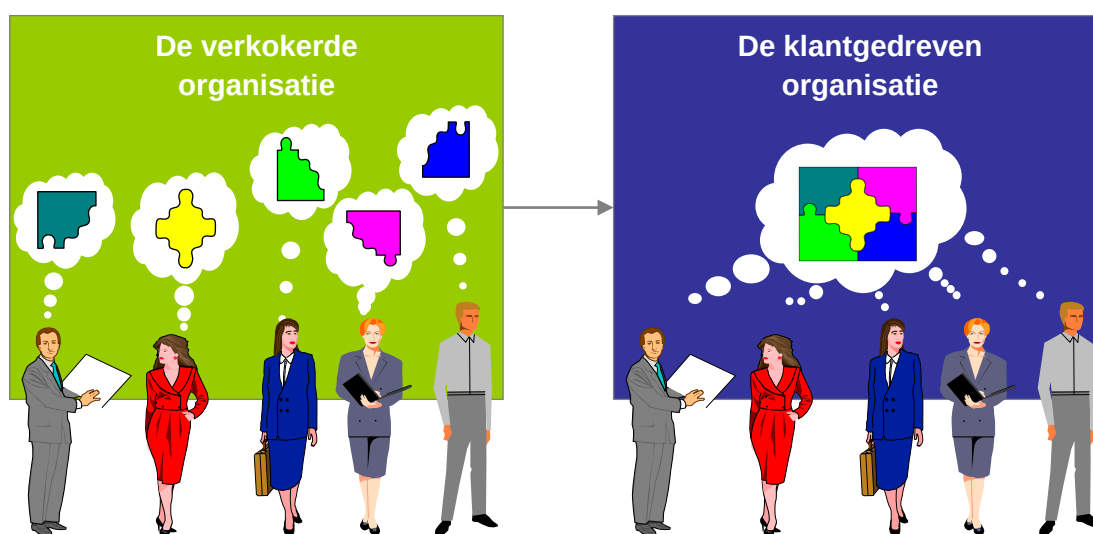
Hierin is uitgewerkt hoe wij de komende vier jaar vanuit het overheersende thema 'de burger centraal', gaan werken aan systematische verbetering van de kwaliteit en het innovatieve gehalte van de dienstverlening. Via welke weg onze klanten ons ook benaderen (telefoon, balie, fax, brief, internet), wij zullen hen consistent en professioneel behandelen, met een herkenbare Veldhovense identiteit.

2. Voorgeschiedenis

Eind 2004 werd het Bedrijfsconcept vastgesteld. Hierin worden een vijftal 'vuurstenen' benoemd, die essentieel zijn voor de ontwikkeling van de gemeente Veldhoven tot 2010. Vuursteen I betreft 'een klantgerichte dienstverlening'. Het Dienstverleningsbeleidsplan is een concrete uitwerking hiervan. In 2004 werd ook het Informatiebeleidsplan vastgesteld. In het kader van het Informatiebeleidsplan is al een basis gelegd voor een verbetering van de dienstverlening¹. De Stadsvisie, die in 2005 werd vastgesteld, geeft aanknopingspunten voor het concretiseren van een verbetering van de dienstverlening. Met de reorganisatie van de ambtelijke organisatie is dan ook al voorgesorteerd op een sterk accent op dienstverlening, door de vorming van de Dienst Dienstverlening.

3. Probleemstelling

Vanuit een van oorsprong verkokerde organisatie, die vooral gericht was op het correct uitvoeren van wettelijke taken, zijn wij, onder invloed van zowel interne als externe factoren, aan het veranderen in een innovatieve, klantgerichte organisatie; Een organisatie die zich, *behalve* op het correct uitvoeren van wettelijke taken, *ook* richt op een professionele en integrale dienstverlening aan haar klanten².



Figuur 1 Naar een klantgericht organisatie

4. Maatschappelijke effecten en meetindicatoren

Doelstelling van het Dienstverleningsbeleidsplan is invulling te geven aan Vuursteen I van het bedrijfsconcept 'een klantgerichte Dienstverlening', door in de periode 2007 – 2010 in 3 onderscheiden plateaus te komen tot:

1. De realisatie van een Klantcontactcentrum als uniek contactpunt voor de klant;
2. Het invoeren van een kwaliteitshandvest;

¹ De relatie tussen het Bedrijfsconcept, het Informatiebeleidsplan en het Dienstverleningsbeleidsplan is in detail uitgewerkt in bijlage I.

² Voor een toelichting op de ontwikkelingen, die ons stimuleren om klantgerichter en innovatiever te gaan werken, zie bijlage II.

3. De uitbouw van een digitaal loket, resulterend in een kanaalverschuiving naar het internet;
4. De definitie en realisatie van een aantal innovatieve projecten op het gebied van dienstverlening.

Hieronder worden deze doelstellingen concreet gemaakt. Deze worden getoetst door uwe Raad en door een in te stellen klantenpanel.

5. Aanpak en oplossingen

Als basis voor het Dienstverleningsbeleidsplan zijn 8 principes van dienstverlening opgesteld, waaraan de dienstverlening van de gemeente Veldhoven in 2010 moet voldoen.

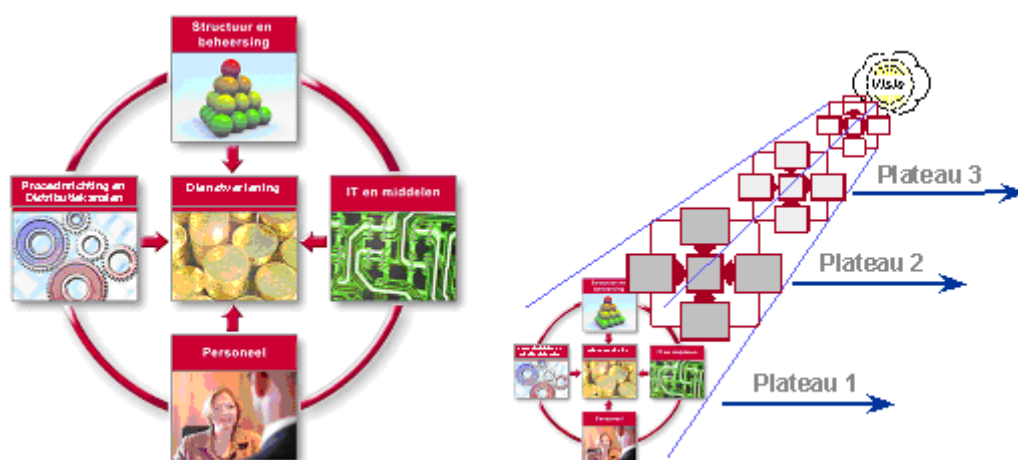
Principes van dienstverlening gemeente Veldhoven

1. *De dienstverlening van de gemeente Veldhoven is servicegericht, kwalitatief hoogwaardig en klantgericht.*
Burgers moeten snel een antwoord krijgen; ook als verzoeken niet kunnen worden gehonoreerd.
2. *Transparantie en kwaliteit verhogen klantgerichte dienstverlening.*
Als de gemeentelijke bedrijfsvoering doelmatig en doelgericht is ingericht, verhoogt dit niet alleen de interne transparantie, maar heeft dit direct gevolg voor de servicegerichtheid naar burgers. Dienstverlening moet voldoen aan kwaliteitsdoelen, zodat burgers weten welk product geleverd wordt tegen welk kwaliteitsniveau en prijs.
3. *De Burgerservicecode ligt aan de basis van onze dienstverlening.*
Bij de dienstverlening staat de burger centraal. Wij leveren maatwerk en richten ons op specifieke doelgroepen en gaan uit van de logica en vraagpatronen van de burger. Onze dienstverlening is toegankelijk, betrouwbaar, transparant, inzichtelijk, doelmatig, eenvoudig te gebruiken en over alle kanalen beschikbaar. Wij treden op als één samenhangende organisatie en verwijzen zo min mogelijk door. Wij bieden gepersonaliseerde informatie en informeren de burger pro-actief.
4. *Wij werken genormeerd en volgens afspraak*
Gemeente Veldhoven streeft op systematische wijze (door metingen, klanttevredenheidsonderzoeken en via klantenpanels) en gemeentebreed naar voortdurende verbetering van de dienstverlening. Wij presteren en willen afgerekend worden op basis van gepubliceerde normen. Wij starten verbeteracties als wij deze normen niet halen. De gemeente is dus een lerende organisatie.
5. *Contacten tussen klant en gemeente verlopen via een Klant Contact Centrum.*
De gemeente Veldhoven werkt vanuit een volledig integraal contactpunt tussen klant en gemeente, het Klant Contact Centrum (KCC). Het KCC is de eigenaar van het klantcontact, voor alle kanalen en alle dienstverlening. Het KCC onderhoudt een integraal klantbeeld en zorgt voor een uniforme afhandeling volgens vooraf afgesproken servicenormen. Het KCC is zo flexibel ingericht dat het kan omgaan met geïndividualiseerde, grillige vraagpatronen.
6. *Onze dienstverlening heeft een innovatief imago.*
Waar mogelijk passen wij moderne ICT en selfservice concepten toe. Met name de dienstverlening aan startende ondernemers en samen met ketenpartners in high tech en zorg is van topkwaliteit. Minimaal 80% van de diensten kan in 2010 digitaal worden afgenomen. Veldhoven staat daarmee in de top 30 van gemeenten met innovatieve dienstverlening (adviesoverheid.nl). Innovatieve dienstverlening impliceert ook het experimenteren met alternatieve methoden bijv. bij vergunningverlening. Gemeente Veldhoven werkt op e-Government gebied en ICT intensief samen met andere gemeenten in de regio.

7. *In onze contacten met de klant hebben wij een herkenbare Veldhovense identiteit.*
Medewerkers in het KCC kennen de lokale situatie en zijn sociaal ingebed in Veldhoven. Wij staan dicht bij onze burgers.
8. *De dienstverlening van de gemeente Veldhoven is kosteneffectief*
Bij de verbetering van de dienstverlening houdt de gemeente Veldhoven niet alleen de baten scherp in het oog, maar ziet er expliciet op toe dat de kosten zo laag mogelijk blijven.

Aanpak

Om de hierboven genoemde principes te kunnen waarmaken, is naar analogie van het Informatiebeleidsplan een plateau-planning opgesteld, waarin verschillende aspecten parallel worden aangepakt. Na elk plateau zal de stand van zaken aan uwe Raad gerapporteerd worden³.



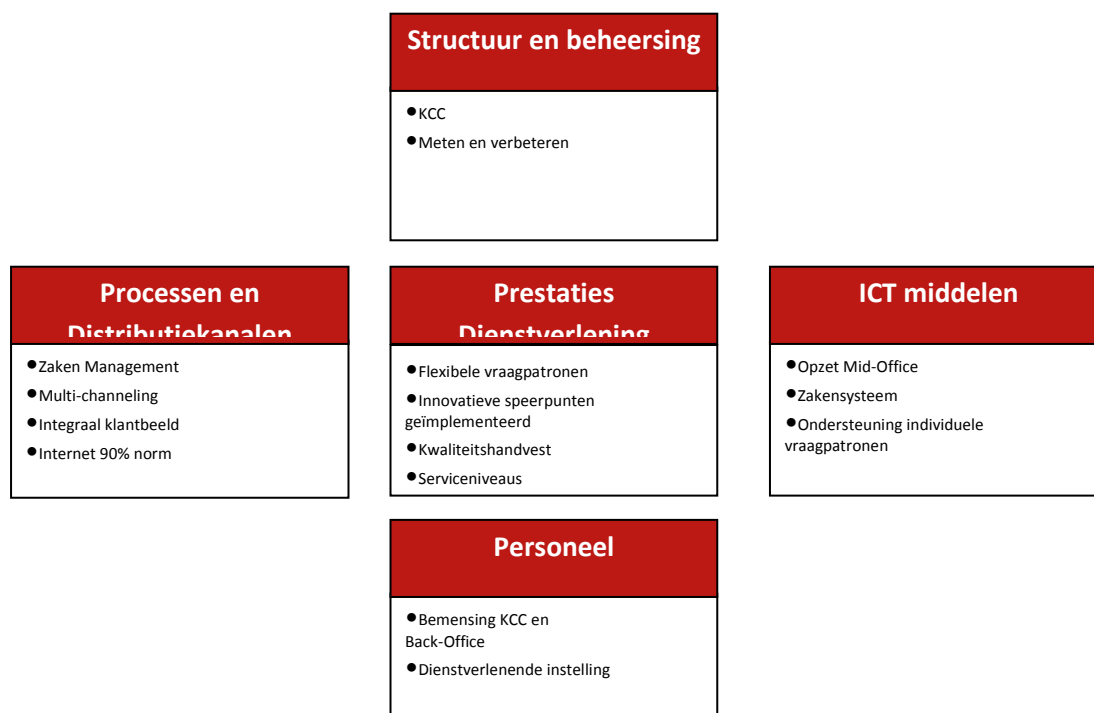
Figuur 2 Methodiek

De aspecten waarop een verandering wordt doorgevoerd om de prestaties ten aanzien van de dienstverlening te verbeteren, zijn:

- structuur en beheersing,
- ICT en middelen,
- personeel,
- procesinrichting en distributiekkanalen

³ Voor een nadere toelichting op en detaillering van de aanpak zie bijlage III.

In samenvatting zijn de veranderdoelen voor de periode tot en met 2010 de volgende:



De hieronder beschreven plateaus combineren vier lijnen van ontwikkeling, die grotendeels onafhankelijk van elkaar zijn:

1. De realisatie van een Klantcontactcentrum als uniek contactpunt voor de klant;
2. Het invoeren van een kwaliteitshandvest;
3. De uitbouw van een digitaal loket, resulterend in een kanaalverschuiving naar het internet;
4. De definitie en realisatie van een aantal innovatieve projecten op het gebied van dienstverlening.

Plateau 1: Nieuwe Werkwijzen: eind 2007

Typering Het plateau “Nieuwe Werkwijzen” concentreert zich op het inrichten van de KCC-werkwijzen en IT-systemen voor een deel van de organisatie, diensten en distributiekanaalen.

Wij stellen voor om ons in dit plateau vooral te richten op:

1. Klachten en meldingen
Dit is een apart project binnen het bedrijfsconcept. Vanuit het Informatiebeleidsplan is een klachten en meldingensysteem ingericht. In 2007 zal voor klachten en meldingen als eerste gebruik worden gemaakt van een KCC;
2. 26 gemeentelijke producten ‘Advies Overheid’
Advies Overheid heeft een benchmark opgesteld voor gemeentelijke dienstverlening, op basis waarvan onder meer gemeten wordt of gemeenten welk percentage van hun producten gemeenten digitaal aanbieden. Er zijn 26 gemeentelijke producten benoemd, die als representatief zijn benoemd voor de gemeentelijke elektronische dienstverlening.

3. Vergunningen

In het kader van de Omgevingsvergunning, zijn wij vanaf 1 januari 2008 verplicht de mogelijkheid te bieden om vergunningen digitaal aan te vragen. Bovendien blijkt uit een onderzoek naar de juridische kwaliteitszorg blijkt dat voor de meeste producten waarvoor een afhandeltermijn is vastgesteld, goed bewaakt kan worden of deze ook daadwerkelijk tijdig worden afgehandeld. Voor een aantal kleinere vergunningen geldt dit nog niet. Deze 2 aanleidingen gecombineerd, maken dat wij adviseren om in 2007 een focus te leggen op het digitaal aanbieden van vergunningaanvragen en waar van toepassing het digitaal inzicht verschaffen in de status van afhandeling.

In 2007 wordt de inrichting van een begin van het KCC voorbereid door diverse definitie- en ontwerpactiviteiten. Voor de hierboven benoemde producten zal de dienstverlening zo veel mogelijk via alle kanalen op dezelfde wijze worden aangeboden. De overige dienstverlening blijft ongewijzigd georganiseerd. Het ideaal van één contactpunt voor de klant wordt dus nog niet bereikt.

Dit plateau vult plateau III van het Informatiebeleidsplan aan.

Een concept kwaliteitshandvest wordt opgesteld. Aan de hand van dit concept worden projecten opgestart om de externe dienstverlening meetbaar en verbeterbaar te maken. Vanuit de eerdere ISO certificering ligt hiervoor al een goede basis.

Nadat de dienstverlening voldoende meetbaar en verbeterbaar is gemaakt, is de tijd rijp om het kwaliteitshandvest te publiceren.

Ook wordt in dit plateau een aantal innovatie-projecten ("tranche 1") benoemd, waarmee de gemeente Veldhoven zich, liefst samen met andere Brainport-spelers, als innovatieve dienstverlener kan profileren.

Samenvattend levert plateau I de volgende resultaten op per resultaatgebied:

Plateau 1: Nieuwe Werkwijzen : eind 2007	
Structuur en Beheersing	– KCC processen voor “startset” dienstverlening beheersbaar – Telefonisch en Fysiek contact gescheiden – Migratieplan voor overige diensten en kanalen – Oprichting bedrijvenloket – Nulmeting externe servicenormen uitgevoerd – Publicatie kwaliteitshandvest
ICT en Middelen	– Geïntegreerd Klachten- en meldingensysteem – Functioneel ontwerp en implementatieplan informatiesystemen KCC en midoffice – Implementatie basisfunctionaliteit (te bepalen) informatiesystemen KCC en midoffice
Personeel	– Functieprofielen KCC en Backoffice beschreven – Communicatieplan – Wervings- en opleidingsplan – Uitvoering werving en opleidingsbeleid, in het bijzonder voor KCC medewerkers – Actief sturen op benodigde cultuuromslag
Processen en Distributiekkanalen	– Aangepaste werkwijzen Klachten en Meldingen – Product Diensten Catalogus: Ambities Serviceniveaus en Kanalen per dienst benoemd. – KCC processen beschreven – Processen conform KCC werkwijze ingevoerd voor “startset” dienstverlening. – 65% dienstverlening over Internet beschikbaar.
Resultaten voor de klant (categorie ‘Dienstverlening’)	
Professionele ontvangst in het gemeentehuis	
Veelheid aan contactpunten burgers / bedrijven met gemeente afgenomen	
Dienstverlening over internet uitgebreid	
Verbetering (zichtbaarheid) dienstverlening aan bedrijven	
Verbetering afhandeling klachten en meldingen	
Kwaliteit dienstverlening transparant: extern genormeerd, gepubliceerd en gemeten	
Voor een afgebakend aantal producten is de stand van zaken transparant te volgen.	

Plateau 2: De klant centraal: eind 2008

Typering Het plateau “De klant centraal” concentreert zich op de verdere inrichting van het Klantcontactcentrum. Een nader te specificeren pakket van producten zal via het klantcontactcentrum gaan lopen. Voor deze producten en de producten uit plateau I, is een volledig beeld per kanaal en/of per klant. De daartoe benodigde ICT middelen zijn volledig geïmplementeerd.

Daarnaast wordt de internet dienstverlening opnieuw verder uitgebreid, tot voorbij de “Andere Overheid” norm van 65%.

Ook worden de in plateau I bepaalde specifieke innovatie-projecten (“tranche 1”) uitgevoerd en worden de innovatieprojecten voor “tranche 2” bepaald.

Plateau 2: De klant centraal : eind 2008	
Structuur en Beheersing	– KCC processen voor “basisset” dienstverlening beheersbaar – Externe servicenormen kwaliteitshandvest gemeten en geëvalueerd
ICT en Middelen	– Implementatie volledige functionaliteit informatiesystemen KCC en midoffice – Ondersteuning Innovatieve projecten “tranche 1”
Personeel	– Werkzaamheden KCC en Backoffice ingevuld – Uitvoering opleidingsbeleid – Actief sturen op benodigde cultuuromslag
Processen en Distributiekanaal	– KCC processen beschreven – Processen conform KCC werkwijze ingevoerd voor “basisset” dienstverlening. – 75% dienstverlening over Internet beschikbaar.
Resultaten voor de klant (categorie ‘Dienstverlening’)	
Informatie op de website = informatie aan het loket, via telefoon, folders etc.	
Dienstverlening over internet uitgebreid	
Kwaliteit dienstverlening transparant: extern genormeerd, gepubliceerd en gemeten	
Voor een groot aantal producten is de stand van zaken transparant te volgen.	

Plateau 3: Koploper in Dienstverlening: eind 2009

Typering Het plateau “Koploper in Dienstverlening” concentreert zich op de verdere uitbouw van het imago van de gemeente Veldhoven als innovatieve dienstverlener in de Brainport-regio.

Naast de verdere vervolmaking van het KCC en de dienstverlening via internet, worden in plateau III de innovatie-projecten van “tranche 2” uitgevoerd.

Plateau 3: Koploper in Dienstverlening: eind 2009	
Structuur en Beheersing	– Dekkende invoering KCC-backoffice structuur
ICT en Middelen	– Individuele en snel wisselende vraagpatronen worden hanteerbaar. – Uitvoering tranche 2 innovatieve projecten. – ICT systemen altijd en overal toegankelijk (het loket op locatie)
Personeel	– Uitvoering opleidingsbeleid – Actief sturen op benodigde cultuuromslag
Processen en Distributiekkanalen	– 90% dienstverlening over Internet beschikbaar. – Integraal klantbeeld en volledige kanaalintegratie.
Resultaten voor de klant (categorie ‘Dienstverlening’)	
KCC volledig en volwaardig operationeel. Het contactpunt voor burger en bedrijven met gemeente.	
Complete historie contacten klant met gemeente altijd beschikbaar: de gemeente kent haar klanten	
Veldhoven wordt in relatie tot de innovatieprojecten “tranche 1”, in de pers genoemd als innovatieve dienstverlener	
Verbetering kwaliteit dienstverlening blijkt uit reactie klanten	
90% van diensten beschikbaar over internet	
Resultaten specifieke innovatieprojecten (“tranche 2”)	

6. Alternatieve mogelijkheden

- **Alternatief A:** De focus in plateau I op andere producten
Het is mogelijk dat uwe Raad de focus op andere producten wenst te leggen dan de door ons in de vorige paragraaf voorgestelde producten. Nader onderzoek dient dan uit te wijzen in hoeverre uw

wens haalbaar is binnen de grenzen van plateau I en welke van de door ons voorgestelde producten eventueel *niet* de aandacht zullen krijgen. Verder is er geen belemmering om dit alternatief te realiseren.

- **Alternatief B:** Het dienstverleningsbeleidsplan niet uitvoeren
Het is mogelijk om het dienstverleningsbeleidsplan niet uit te voeren. Klanten zullen dan niet profiteren van een betere dienstverlening. Een aantal ontwikkelingen die door het dienstverleningsbeleidsplan ondersteund worden zijn bovendien al wettelijk verplicht, bijvoorbeeld het bedienen van klanten via een integraal loket voor een samengestelde klantvraag, zoals in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en de Omgevingsvergunning. Gezien de landelijke focus op een betere dienstverlening, zullen naar verwachting steeds meer wetten een dergelijk integratie-aspect kennen. Door deze wetten onafhankelijk van elkaar te realiseren, kan minder gebruik worden gemaakt van gezamenlijke hulpmiddelen en menskracht, waardoor de kosten hoger zouden komen te liggen en de kwaliteit lager dan wanneer wij met het dienstverleningsbeleidsplan een integrale aanpak zouden hanteren.

- **Alternatief C:** Geen aandacht besteden aan innovatie
Het is mogelijk om de innovatiedoelstelling te laten vallen.

Enerzijds laten we daarmee een kans liggen om een positie in de Brainport regio te verwerven. Door ons met innovatieve aspecten van onze dienstverlening te profileren, zijn wij eerder een aantrekkelijke partner voor andere Brainportspelers.

Anderzijds hebben wij bij de realisatie van het Informatiebeleidsplan gemerkt dat het beleidsuitgangspunt ‘Wij zijn geen koploper, wij volgen de koplopers wel’ niet meer op alle terreinen te handhaven valt. Om de ambitie waar te maken, die wij voor ons zelf gesteld hebben, maar die wij ook moeten vasthouden om ontwikkelingen in onze omgeving te blijven volgen, kunnen wij niet wachten tot de koplopers ons van kant en klare oplossingen en voorbeelden voorzien. Het is dan verstandig om de innovatieve aspecten van onze dienstverlening concreet te identificeren en samen met andere spelers in de Brainport regio te realiseren.

7. Financiële gevolgen en risico's

Om het KlantContactCentrum in te vullen, dient er altijd iemand aanwezig te zijn die de telefoon kan beantwoorden. In het begin zullen er weinig telefoontjes via het KCC lopen, zodat het aannemen van de telefoontjes geen dagtaak is. Voor de bezetting van het KlantContactCentrum zullen daarom initieel specialisten worden ingezet, die behalve voor de bezetting ook verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van het KlantContactCentrum op operationeel niveau. Deze specialisten vormen de basisbezetting. Bij afwezigheid of piekdruk, zullen zij zich laten bijstaan door een pool van medewerkers die in de huidige situatie al klantcontacten onderhouden. Daardoor worden deze medewerkers alvast betrokken bij het KlantContactCentrum. In een later stadium, als er meer contacten via het KCC gaan verlopen, kan deze pool dan structureel worden.

Op andere plaatsen in de organisatie vervalt een deel van de telefonische contacten, die door het KCC worden overgenomen. Hierdoor valt capaciteit vrij. Daardoor zal na implementatie structureel geen extra capaciteit nodig zijn.

Voor het initieel opzetten van het KCC is over een periode van 2 jaar een inzet van 1,4 fte nodig, uitgaande van openstellingstijden van 9:00 tot 17:00 uur.

De kosten hiervan bedragen € 200.000 (op basis van inhuur).

Naast de bezetting van het KlantContactCentrum zal in de vorm van trainingen extra aandacht besteed moeten worden aan de nieuwe klantgerichte werkwijzen. Hiervoor is, aanvullend op het reguliere opleidingsbudget, € 50.000 nodig.

Kosten van ICT-middelen zijn reeds opgenomen in het Informatiebeleidsplan.

Totaal

De totale incidentele kosten van het Dienstverleningsbeleidsplan bedragen daarmee € 250.000, te besteden in 2007 en 2008.

Wij stellen voor:

- de kosten voor 2007 (€ 75.000) te dekken uit de post incidenteel onvoorzien en te verwerken via een begrotingswijziging;
- de (incidentele) kosten voor 2008 te betrekken bij de perspectievennota 2008-2011.

Er zijn geen structurele kosten aan het Dienstverleningsbeleidsplan verbonden.

8. Juridische gevolgen en risico's

Binnen het dienstverleningsbeleidsplan worden een aantal wettelijk verplichte aspecten van dienstverlening meegenomen, zoals de integrale afhandeling van samengestelde klantvragen in het kader van de Omgevingsvergunning en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning.

9. Overige aspecten aanpak en oplossingen

Niet van toepassing.

10. Bestuurlijke kaders

Na afronding van elk plateau zal aan uwe Raad verantwoording worden afgelegd over de stand van zaken. Tegelijkertijd zal een nadere concretisering van het volgende plateau worden gepresenteerd.

Wij stellen u voor om de klankbordgroep die voor het Informatiebeleidsplan in het leven is geroepen voort te zetten ten behoeve van het Dienstverleningsbeleidsplan.

11. Overleg en inspraak

Wij stellen voor een klantenpanel in te zetten, waarin burgers en bedrijven gehoord worden over de dienstverlening van de Gemeente Veldhoven en de ontwikkeling daarvan.

12. Communicatie

Via de reguliere kanalen.

13. Vervolgprocedure

Niet van toepassing.

14. Ter inzage gelegde stukken

Niet van toepassing.

15. Reactie van het college van B & W naar aanleiding van de commissiebehandeling

16. Voorstel

Het Dienstverleningsbeleidsplan, zoals gepresenteerd in dit Raadsvoorstel te realiseren.

Burgemeester en wethouders van Veldhoven,

drs. K.J.P.A. Boonen
secretaris

J.L.D. van der Linde
wnd. burgemeester

BIJLAGE I Relatie Dienstverleningsbeleidsplan, Bedrijfsconcept en Informatiebeleidsplan

In deze bijlage wordt uitgelegd wat de relatie is tussen het Dienstverleningsbeleidsplan, het Bedrijfsconcept en het Informatiebeleidsplan.

Inleiding:

Meer complexe vragen, vergen een integrale benadering. Ook staat vanuit de centrale overheid terugdringen van de regeldruk op de agenda. Een voorbeeld van een meer integrale benadering is de omgevingsvergunning die op dit moment actueel wordt.

Maar ook sociale problematiek is vaak meervoudig. Denk bijvoorbeeld aan iemand met een verslavingsprobleem, schulden en geen werk. Blijven sturen op werk is niet erg zinvol omdat dit slechts een deel probleem is. Iemand die verslaafd is zal moeilijk bemiddelbaar zijn en komt vervolgens ook nooit uit de schulden.

Het zijn vaak de meervoudige problematieken die niet tot een goed einde worden gebracht omdat ze niet integraal worden benaderd. Dit zijn ook vaak de schrijnende gevallen die we in de media dan tegenkomen. Om wèl snel en integraal te kunnen werken zijn hulpmiddelen nodig. Veldhoven heeft er voor gekozen om die hulpmiddelen in te vullen middels het IBP. Eenvoudig gezegd: We zorgen dat we de software hebben die ons hierbij kan helpen. Maar dit is slechts een deel van de oplossing. Het Dienstverleningsbeleidsplan gaat een stapje verder. Het laat afdelingen en clusters op een horizontale manier met elkaar samenwerken zodat niet alleen gegevens (IBP) worden ontsloten maar ook de kennis van onze professionals meer in de volle breedte wordt gebruikt.

Minder verkokering, niet voor deel oplossingen kiezen. Hiermee voorkomen we dat de ene deeloplossing de andere deeloplossing in de weg staat. Dit betekent dat ook de organisatie hiervoor moet worden ingericht. Dit doen we middels de nu lopende reorganisatie waarin op management niveau minder schotten komen.

De hieronder beschreven punten leggen nadrukkelijk de verbinding tussen het Dienstverleningsbeleidsplan en de andere activiteiten in onze organisatie en geven u een handvat, om alles in een logisch perspectief te kunnen beoordelen.

Globaal: Vuurstenen I en II

Globaal gezien is het Dienstverleningsbeleidsplan een concrete uitwerking van Vuursteen I 'een klantgerichte dienstverlening' uit het Bedrijfsconcept. Het Informatiebeleidsplan is een concrete uitwerking van Vuursteen II 'een moderne informatie- en communicatietechnologie in onze bedrijfsvoering en dienstverlening'.

Om op een klantgerichte manier diensten te kunnen verlenen is de inzet van een moderne informatie- en communicatietechnologie in onze bedrijfsvoering en dienstverlening randvoorwaarde. Het Informatiebeleidsplan is dus ondersteunend aan het Dienstverleningsbeleidsplan. In het Dienstverleningsbeleidsplan wordt ICT daarom als middel gepositioneerd.

De andere Vuurstenen

Hoewel minder expliciet heeft het Dienstverleningsbeleidsplan ook een relatie met alle andere vuurstenen.

Vuursteen III 'doelmatig en rechtmatig werken' wordt gerealiseerd door resultaten meetbaar te maken en de werkprocessen die leiden tot deze resultaten te beschrijven en te besturen. Ook dit is een randvoorwaarde voor een klantgerichte dienstverlening. In het Dienstverleningsbeleidsplan vinden we dit terug in de aspecten 'Structuur en beheersing' en 'Processen en distributiekkanalen'. Het project 'Rechtmatigheid' ondersteunt het Dienstverleningsbeleidsplan, waar het de niet-financiële rechtmatigheid en de mogelijkheid tot deregulering betreft. Het Informatiebeleidsplan ondersteunt dit aspect vooral met het project 'Uitrol Workflow en Document Management'. In dit project worden werkprocessen beheersbaar gemaakt.

Vuursteen IV 'meer doen en minder praten' wordt indirect ondersteund door het Dienstverleningsbeleidsplan door de scheiding van Front- en backoffice. In de front office staat de klant centraal, in de backoffice het product. Het inrichten van de dienstverlening aan de klant gebeurt in de frontoffice. Medewerkers in de frontoffice spelen een belangrijke rol in het continu verbeteren van de dienstverlening. De kwaliteit van het product en de efficiëntie van de levering is de focus van de backoffice. Ook hier spelen de medewerkers die het product 'maken' een belangrijke rol in de continu verbeteren van het product en de logistiek van de levering. Door deze aspecten los van elkaar in een verbetercyclus onder te brengen worden beleidstaken voor een deel onderdeel van het reguliere

werkproces en wordt de complexiteit van de beleidsvorming behapbaarder. Dit aspect wordt vooral ondersteund door het IBP-project 'Midoffice en aanzet tot ketenintegratie'. In dat project wordt de geautomatiseerde uitwisseling van informatie tussen de frontoffice en de backoffice gerealiseerd. Om rendement te kunnen behalen, moeten werkprocessen wel beschreven zijn, zodat per werkproces de knip tussen front- en backoffice gemaakt kan worden (Vuursteen III). Ook moet het procesmatig werken en het continu verbeteren van de werkprocessen in de genen van medewerkers zitten. Dit wordt in het Dienstverleningsbeleidsplan ondersteund door het aspect 'Personeel' en door Vuursteen V.

Vuursteen V 'de gemeente Veldhoven is en blijft een moderne werkgever' geeft onder meer invulling aan de voor een klantgerichte dienstverlening noodzakelijke ontwikkeling van competenties. De competentieprofielen die in het kader van de FUWA ontwikkeld worden kunnen een uitgangsbasis vormen. Instrumenten zoals de POP kunnen de groei van medewerkers ondersteunen. In het Dienstverleningsbeleidsplan wordt onder het aspect 'Personeel' aangegeven welke competenties en attitude in de frontoffice nodig zijn. Het verdient aanbeveling om in het kader van vuursteen V gewenste competentieprofielen te ontwikkelen die de groei van de organisatie als geheel (ook backoffice) ondersteunen en de ook gewenste attitude vast te stellen. Om de ontwikkeling van competenties en attitude ten behoeve van een klantgerichte dienstverlening ook daadwerkelijk handen en voeten te geven, zou een concreet plan gemaakt moeten worden voor de ontwikkeling van de benodigde competenties en attitude.

Concreet: Vuursteen I 'een klantgerichte dienstverlening'

Het Dienstverleningsbeleidsplan geeft heel direct invulling aan Vuursteen I. daarom wordt hieronder ingegaan op de afzonderlijke doelen die onder Vuursteen I gesteld worden, waarbij de relatie met het Dienstverleningsbeleidsplan en het IBP meer gedetailleerd wordt toegelicht.

We zetten een vraaggerichte, toegankelijke, samenhangende en professionele dienstverlening op en onderhouden dat vanuit het perspectief van de klant

Om dit hoofddoel te bereiken, stellen we ons voor de komende vijf jaar de volgende doelen:

1. Uiterlijk in 2007 kunnen onze klanten (burgers, bedrijven en instellingen) met al hun vragen en voor al onze producten in ons vernieuwde gemeentehuis terecht bij een frontoffice. Wij passen onze manier van werken daarop aan;

Deze doelstelling wordt uitgewerkt in het Dienstverleningsbeleidsplan in de vorm van het 'KCC' (klantcontactcentrum). In het IBP is het project ICT ondersteuning telefonisch informatiecentrum hier

direct ondersteunend aan. Dit project zorgt ervoor dat technische hulpmiddelen worden ingezet om de verschillende kanalen, waarlangs klanten ons kunnen benaderen (telefoon, post, fysiek loket, mail, internet, etc.) op elkaar af te stemmen. Het IBP project 'Uitrol Digitale Dienstverlening' zorgt ervoor dat steeds meer vragen van burgers op een consistente manier digitaal worden afgehandeld. Dit betreft niet alleen de vragen die via de website binnenkomen. Ook de medewerkers aan het fysieke loket en in het klantcontactcentrum worden ondersteund. De IBP projecten 'Uitrol Workflow en Document Management' en 'Basisregistraties en gegevenshuishouding' zorgen ervoor dat de vragen van klanten vervolgens goed kunnen worden afgehandeld in de backoffice.

2. Met al hun vragen en voor al onze producten blijven onze klanten zowel fysiek als telefonisch welkom in het gemeentehuis, maar er zal steeds meer op afspraak worden gewerkt. Onze openingstijden zullen daarop aangepast worden.

Hiervoor geldt hetzelfde als voor doelstelling 1. Het werken op afspraak is al voor een aantal producten gerealiseerd als onderdeel van plateau II. Dit zal verder worden uitgerold in het IBP project 'Uitrol Digitale Dienstverlening'.

3. Onze klant is koning; dat is onze grondhouding, zo ontvangen we onze klanten en zo staan we hen ten dienste.

Deze doelstelling wordt voor de frontoffice gerealiseerd door het aspect 'Personeel' van het Dienstverleningsbeleidsplan. Het verdient aanbeveling om de doelstelling breder te trekken aangezien alle medewerkers (indirect) betrokken zijn bij een klantgerichte dienstverlening.

4. Via klanttevredenheidsonderzoeken, onder andere door de instelling van een klantenpanel, meten wij de tevredenheid over onze dienstverlening en passen wij onze werkwijze hierop – waar nodig - aan;

Deze doelstelling wordt gerealiseerd door het aspect 'Dienstverlening en Prestaties' van het Dienstverleningsbeleidsplan.

5. De tevredenheid van burgers over de dienstverlening van de gemeente blijft (ten opzichte van eerdere onderzoeken) in 2005 en 2006 op zijn minst gelijk en neemt in 2007 en 2008 toe;

Hiervoor geldt hetzelfde als voor doelstelling 4.

6. Wij voeren in 2005 een systeem in voor de afhandeling van meldingen. We zorgen ervoor dat wij binnen twee weken de ontvangst van de melding bevestigen, een eerste beoordeling uitvoeren en zo mogelijk direct een oplossing treffen.

Deze doestelling wordt gerealiseerd in het project 'Klachten en meldingen' en ondersteund door het IBP project 'Uitrol WorkFlow en Document Management'. De ontvangst van meldingen wordt ondergebracht bij het Klant Contact Centrum dat wordt ingericht vanuit het Dienstverleningsbeleidsplan.

7. Als sluitstuk verbeteren we ons systeem van het afhandelen van klachten. We streven naar een daling van het aantal klachten.

Deze doelstelling wordt ondersteund door het IBP project 'Uitrol Workflow en Document Management'. Dit project maakt het mogelijk om de status van klachten te bewaken en te besturen.

BIJLAGE II Ontwikkelingen in onze omgeving

In deze bijlage wordt een aantal ontwikkelingen geschetst die ons stimuleren om klantgericht en innovatief te werken⁴.

Commissie Jorritsma

Een dienstverleningsbeleidsplan voor de gemeente Veldhoven voor de periode 2007-2010 is gebaseerd op de visie op de ontwikkeling van de gemeentelijke dienstverlening in Nederland. Leidend hierin is de rapportage van de (VNG-) Commissie Jorritsma "Publieke dienstverlening, professionele gemeenten, Visie 2015"⁵.

De commissie Jorritsma signaleert de volgende relevante ontwikkelingen:

1. Burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen vragen als klant van de gemeente **hoge kwaliteit tegen een betaalbare prijs**. Niet langer zullen zij accepteren dat overheidsdienstverlening complex, omslachtig, tijdrovend is en onnodige administratieve lasten met zich mee brengt. Hieruit volgt dat de gemeentelijke dienstverlening vraaggestuurd, transparant, genormeerd en gecertificeerd moet zijn.
2. De burger eist **gebruikersgemak**: eenvoudige, efficiënte en toegankelijke dienstverlening.
3. Er is sprake van een toenemende individualisering in een netwerksamenleving: de burger eist dienstverlening **op maat**.
4. Er liggen grote verbeterkansen in de toepassing van **ICT en (web-) selfserviceconcepten**.
5. Veel gemeentelijke diensten zijn landelijk te **standaardiseren**. 80% van de producten en diensten zijn in alle gemeenten hetzelfde en politiek ongevoelig. Met name in het backoffice biedt dit grote kansen tot efficiëntie- en kwaliteitswinst door samenwerking en schaalvergroting. Een vertaling van het New Yorkse 311 concept (één centraal telefoonnummer) naar de Nederlandse situatie is kansrijk. Dit model gaat ervan uit dat gemeenten via één centraal landelijk telefoonnummer c.q. portal bereikbaar zijn voor alle vragen van burgers en bedrijven en dat een groot deel van die vragen direct in het frontoffice wordt afgehandeld. Dit vereist allereerst integratie van de eigen gemeentelijke productenportfolio, maar ook integratie daarvan met de portfolio van ketenpartners. Het inrichten van een gemeentelijk **klantcontactcentrum** (KCC) is een eerste stap.
6. Gemeenten staan onder toenemende druk vanuit de Rijksoverheid. De enige manier om het tijt keren is om pro-actief **eigen beleidsagenda's** op te stellen, met name op het gebied van verregaande samenwerking in de vorm van shared service centra en gezamenlijk opdrachtgeverschap.

Klanten van de gemeente worden veeleisender en mondiger, vraagpatronen worden grilliger. Dit vergt enerzijds het inrichten van de dienstverlening volgens de *logica van de burger* en anderzijds een hoge mate van flexibiliteit in deze inrichting.

Op langere termijn is het perspectief dat de gemeente dé poort (het 'portaal') tot alle publieke dienstverlening wordt ('no wrong door' en 'single point of contact'). Om vanuit de logica van de burger te kunnen werken moeten gegevenshuishoudingen en basisregistraties op orde zijn (t.b.v. eenmalige gegevensuitvraag en meervoudig gebruik) en moeten dienstverleningsketens worden ingericht volgens het principe van de (web-) selfservice. De burger zit als het ware zelf aan het stuur. Klanten van het

⁴ Auteur: Ton Pijpers, ATOS Origin

⁵ Bron: Publieke dienstverlening, professionele gemeenten, Visie 2015; juni 2005; Commissie Gemeentelijke Dienstverlening/Commissie Jorritsma

gemeenteportaal kunnen op ieder gewenst moment op welke plaats dan ook zaken doen met de gemeente.

Dit principe zal niet over de volle breedte van producten en diensten kunnen worden gebruikt. Maar het principe van vraagsturing dwingt wel om de afwijkingen te beredeneren en te rechtvaardigen.

De zelfbewuste gemeente

Om bovenstaande visie te realiseren is door de commissie Jorritsma het concept van de zelfbewuste gemeente bedacht. De zelfbewuste gemeente is in staat met alle ontwikkelingen en uitdagingen om te gaan en heeft daartoe de volgende instrumenten:

- De zelfbewuste gemeente *kent haar klanten en hun behoeften*, verwachtingen, laat deze leidend zijn voor de inrichting van gemeentelijke processen (werkt dus vraaggericht, niet vraaggezwicht), maakt gebruik van marketinginstrumenten (doelgroepenbeleid, klantsegmentering, vraagpatronenonderzoek, etc.), maakt afspraken met burgers over servicelevels, legt deze vast in kwaliteitshandvesten en servicenormen (zie ook paragraaf 2.1.4), is transparant over de behaalde prestaties (via benchmarking en jaarverslagen) en is daarop (in eerste instantie via de gemeenteraad) afrekenbaar.
- De zelfbewuste gemeente *kent haar ketenpartners* en tracht via ketensamenwerking, standaardisatie en het delen van informatie en uitwisselen van gegevens de publieke dienstverlening te verbeteren (zorgloket, bedrijvenloket, WMO, etc.).
- De zelfbewuste gemeente beschouwt *ICT als essentiële productiefactor* voor verbetering van de dienstverlening en gebruikt de mogelijkheden ervan volop.
- In een zelfbewuste gemeente heerst een *klantgerichte cultuur*: de gehele organisatie is ervan doortrokken dat er voor klanten wordt gewerkt, niet alleen in het frontoffice, maar iust ook in het backoffice. Goed leiderschap

Verbetering van de dienstverlening wordt eveneens bevorderd door een betere afstemming van alle interne en externe (private en publieke) schakels in de dienstverleningsketen. Verbeterkansen zitten in de mogelijkheid om burger/bedrijf als schakel uit de keten te halen. Denk hierbij aan administratieve producten als uittreksels uit de burgerlijke stand die ook zonder tussenkomst van de burger rechtstreeks naar de aanbieder van het eindproduct kunnen worden gestuurd. Ketenprocessen kunnen worden gestroomlijnd door gebruik te maken van certificering van publieke en private ketenpartners waardoor gemeenten niet of minder intensief producten en processen vooraf hoeven te toetsen.

Programma Andere Overheid

De hierboven samengevatte visie 2015 van de commissie Jorritsma sluit goed aan bij inzichten en programma's die de ontwikkelingen van de publieke dienstverlening op korte en middellange termijn bepalen.

Centraal in de ontwikkeling van de publieke dienstverlening staat het Programma Andere Overheid⁶. In dit actieprogramma staat aangegeven langs welke lijnen de overheid zou moeten worden gemoderniseerd. Het actieprogramma vormt daarmee het startschot voor ingrijpende veranderingen in de verhouding tussen overheid en *civil society* en de wijze waarop de overheid haar taken uitvoert. Het actieprogramma onderscheidt vier actielijnen, waarvan de eerste actielijn direct is gericht op de verbetering van de dienstverlening van de overheid aan de burger.

Burgers en instellingen moeten zo weinig mogelijk last hebben van de overheidsbureaucratie en de producten en diensten van de overheid moeten zijn toegesneden op hun wensen. De overheid moet voorkomen dat burgers het slachtoffer worden van langs elkaar heen werkende overheidsinstellingen. Goede voorbeelden van een adequate dienstverlening naar de klanten van de overheid verdienen brede navolging. De overheid moet daarbij inzichtelijk maken wat haar prestaties zijn om burgers en bedrijven de mogelijkheid te geven die prestaties te beoordelen.

Door vaker vraagsturing voor specifieke beleidsterreinen in te voeren wordt de aanbieder geprikkeld (meer) met de wensen van de afnemers rekening te houden. Ook moet de overheid zorgen voor een regelmatig contact tussen overheid en burgers: informatie en participatie kunnen het bewustzijn van burgers over hun verhouding tot de overheid, hun rechten en plichten, vergroten, en kunnen zorgen dat burgers een actieve(re) rol gaan spelen en hun eigen verantwoordelijkheid nemen.

Bij dit alles speelt ICT een belangrijke rol. Het streven is dat 65% van de publieke dienstverlening plaats kan vinden via het Internet. Eenmalige gegevensverstrekking (door gebruik van basisregistraties) en beveiliging van het elektronisch contact zijn andere concrete speerpunten. De overheid moet individuele en georganiseerde burgers, bedrijven en andere maatschappelijke instellingen in staat stellen deze eigen verantwoordelijkheid te nemen door hen hiervoor de middelen in handen te geven. Het gaat om openbaarheid, transparantie, responsiviteit en het afleggen van verantwoording door de overheid, maar ook om het maken van heldere afspraken. Door kansrijke innovaties binnen de overheid ruimte te bieden zullen succesvolle voorstellen op het gebied van betere dienstverlening, effectiever handelen en een sterkere rol voor de civil society ondersteund kunnen worden.

Burgerservicecode

Recent is door het onafhankelijke forum Burger@overheid de verhouding tussen Overheid en Burger uitgewerkt in een Burgerservicecode⁷. De Burgerservicecode is een gedragscode, geschreven vanuit het perspectief van de burger en bevat 10 normen waaraan digitale contacten moeten voldoen.

Elke norm is tweezijdig geformuleerd: als een recht van de burger met een daarbij behorende plicht van de overheid. Wat overigens niet wil zeggen dat een burger geen plichten heeft. De burger is immers niet alleen klant van overheidsdiensten maar ook gebruiker van collectieve voorzieningen, onderdaan die

⁶ Bron: Actieprogramma Andere Overheid; Programma Andere Overheid

⁷ Bron: Werkschrift Burgerservicecode; november 2005; burger@overheid

regels moet naleven en staatsburger in het politieke proces. De code is zowel bestemd voor de burger als voor de overheid.

De burger kan daarop terugvallen als hij de overheid wil aanspreken op de kwaliteit van digitale contacten. De overheid kan de code gebruiken om haar digitale informatie, diensten en interactie op orde te brengen.

De 10 normen van de Burgerservicecode zijn hierna weergegeven.

De Burgerservicecode

1. *Keuzevrijheid contactkanaal*

Als burger kan ik zelf kiezen op welke wijze ik met de overheid zaken doe. De overheid zorgt ervoor dat alle contactkanalen beschikbaar zijn (balie, post, telefoon, e-mail, internet).

2. *Vindbaarheid overheidsproducten*

Als burger weet ik waar ik terecht kan voor informatie en diensten van de overheid. De overheid treedt op als één concern en stuurt mij niet van het kastje naar de muur.

3. *Duidelijkheid rechten en plichten*

Als burger weet ik onder welke voorwaarden ik op welke voorzieningen recht heb.

De overheid maakt mijn rechten en plichten in alle gevallen permanent inzichtelijk.

4. *Maatwerk informatievoorziening*

Als burger heb ik recht op juiste, volledige en actuele informatie. De overheid levert die op maat, afgestemd op mijn situatie.

5. *Regie gegevensverstrekking*

Als burger kan ik ervoor kiezen mijn gegevens éénmalig aan te leveren en gebruik te maken van pro actieve diensten. De overheid gebruikt mijn gegevens alleen met mijn toestemming voor mij bekende doeleinden en levert geen ongevraagde diensten.

6. *Inzichtelijkheid processen*

Als burger kan ik gemakkelijk te weten komen hoe de overheid werkt. De overheid houdt mij op de hoogte van het verloop van de procedures waarbij ik ben betrokken.

Kwaliteitshandvesten en servicenormen

De laatste jaren maken steeds meer gemeenten voor het transparant maken van de kwaliteit van de dienstverlening gebruik van kwaliteitshandvesten en servicenormen⁸. De belangrijkste aanvulling die kwaliteitshandvesten geven op het kwaliteitsdenken zoals ten grondslag ligt aan een ISO-certificering, is de oriëntatie op de klant. De gemeente maakt duidelijk waar zij voor staat, hoe zij werkt en wat een burger mag verwachten. Dit schept ruimte voor vragen van burgers over handelwijzen, resultaten en motieven en juist die vragen geeft de gemeente betere kansen om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Een kwaliteitshandvest dwingt de blik naar buiten en dwingt medewerkers om vanuit het perspectief van de burger naar de kwaliteit van de eigen dienstverlening te kijken.

Een kwaliteitshandvest is gedefinieerd als een eenzijdige verklaring van een organisatie in de publieke sector, waarbij de volgende aspecten belangrijk zijn:

- De verklaring bevat door de organisatie zelf geformuleerde normen voor de kwaliteit van de dienstverlening (kunnen eventueel een vervanging of verfijning van wettelijke normen zijn).
- De verklaring wordt extern en voor iedereen toegankelijk gepubliceerd en gecommuniceerd: het moet de klant duidelijk zijn welke resultaten hij mag verwachten.
- Bij het niet naleven van de normen wordt de klant op enigerlei wijze gecompenseerd. Deze compensatie wordt niet achteraf toegekend, maar dit gebeurt tijdens de dienstverlening.
- Om de voortgang te kunnen bewaken en zonodig bij te kunnen sturen moeten de normen en garanties uit het handvest systematisch en frequent worden geëvalueerd. Dit vraagt om duidelijke prestatiemetingen maar ook vergelijking met andere organisaties (benchmarking). De prestatie krijgt voor de gebruiker pas waarde als blijkt dat de organisatie niet alleen de eigen prestaties heeft verbeterd, maar ook beter scoort dan andere organisaties.

In het SGBO-onderzoek naar kwaliteitshandvesten gemeenten⁹ zijn de volgende motieven als belangrijkste genoemd om te starten met kwaliteitshandvesten:

- Verbeteren kwaliteit van dienstverlening en waarborgen kwaliteit.
- Duidelijkheid geven aan burgers en bedrijven.
- Impuls aan denken over kwaliteit.
- Stimuleren van medewerkers.
- Verbeteren imago organisatie.
- Afstemming verwachting van klanten en inzet gemeente.

Regionale ontwikkelingen

De gemeente Veldhoven is, in termen van inwonertal, de derde gemeente van de regio Zuidoost-Brabant. Veldhoven heeft voldoende omvang voor eigen beleid en identiteit in de regio, maar het evidente feit dat economie, wonen en werken regionale functies zijn betekent dat de gemeente zijn beleidsmatige keuzes afstemt binnen de regio. Het belangrijkste gremium hiervoor is het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE).

Het SRE geeft vorm aan de bestuurlijke samenwerking van de 21 gemeenten in Zuidoost-Brabant en ondersteunt deze gemeenten bij de uitoefening van een aantal van hun taken.

Het werkterrein van het SRE is voor een groot deel gericht op gebieden waarvan de ontwikkelingen gemeentegrenzen overschrijden en die om een bovenlokale afstemming en aanpak vragen.

⁸ Bron: Inleiding tot Kwaliteitshandvesten; november 2005; Ministerie van BZK

⁹ Bron: Verkennend onderzoek Kwaliteitshandvesten Gemeenten; oktober 2005; Benno Wiendels, Piet Visser, SGBO

Onder de titel Brainport, een titel die recht doet aan de positie die de regio Eindhoven / Zuidoost-Brabant inneemt op het gebied van toptechnologie en kennisindustrie in Nederland, wordt innovatie in de regio gestimuleerd. De innovatie speelt zich af in een aantal (toegepaste) technologiegebieden. Deze gebieden vertonen een grote onderlinge synergie, hebben een hoge potentie en groeiperspectief. Brainport zijn is één, Brainport blijven vergt stimulans en gezamenlijke actie.

De opgaven voor Brainport Eindhoven liggen met name in:

- het continueren en verder uitbouwen van samenwerking tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid in de regio en
- het versterken van de aantrekkelijkheid van de regio voor kenniswerkers, onder andere door het verbinden van technologie en design en het creëren van een bijzonder werk- en leefklimaat.

Naast concrete uitdagingen die dit biedt voor de gemeentelijke dienstverlening, is het ook van groot belang dat de gemeente Veldhoven zichtbaar uitstraalt dat zij “thuis” hoort in een regio met dergelijke prioriteiten en groeiperspectieven: *een innovatief imago is van belang*.

Concrete operationele samenwerking ten aanzien van gemeenschappelijke dienstverlening in de regio is nog bescheiden in omvang en zal dus bestuurlijke en ambtelijke aandacht moeten krijgen. Op het gebied van e-Dienstverlening liggen er veel kansen. Momenteel investeren veel gemeenten op eigen houtje in e-Government- en ICT-oplossingen. Vele malen wordt het wiel opnieuw uitgevonden. Door de versnipperde aanpak en het gebrek aan regie wordt het realiseren van e-Government in de regio een kostbare en langdurige zaak. Samenwerking, hergebruik en gebundelde inzet van publieke middelen vormen instrumenten om de effectiviteit en het tempo van realisatie van de digitale overheid in Nederland te verhogen. Door schaalvergroting kan de implementatie van e-Government een flinke impuls krijgen¹⁰. Samenwerkende gemeenten kunnen gezamenlijk beleid formuleren, gezamenlijk investeren in kennis, software en hardware, waardoor de kwetsbaarheid van afzonderlijke gemeenten wordt verkleind en de continuïteit wordt verhoogd.

Ontwikkelingen in de middelen

Voor velen is verbetering van de dienstverlening synoniem geworden met opzet van een digitaal loket. Hoewel digitalisering een belangrijke rol speelt in de modernisering van de gemeentelijke dienstverlening moet het vooral als middel worden beschouwd. Het gebruik van Internet dient te worden ingebed in een organisatiebrede visie op dienstverlening.

Het digitaal aanvragen van diensten levert voor de burger namelijk pas een substantiële verbetering op als die aanvraag (voor zover niet ‘direct klaar’) ook onmiddellijk in het backoffice terechtkomt en daar sneller wordt afgehandeld dan via de traditionele kanalen het geval is.

¹⁰ Of, zoals hoofd informatiebeleid Nils Borgesius van de VNG het onlangs verwoordde: “Bij samenwerkingsverbanden van gemiddeld zes gemeenten hoef je dingen maar 75 keer te implementeren in plaats van 467.” Borgesius spreekt in dit verband van winning coalitions.

Evenzo levert het digitaal openbaar maken van bestuurlijke besluitvorming voor de burger pas toegevoegde waarde als hij op die informatie kan reageren en een tijdige reactie gegarandeerd is. Wordt geen aandacht besteed aan de integratie met het backoffice en verbetering van de interne processen, dan biedt een digitaal loket alleen maar *meer transparantie op de eigen inefficiëntie*.

Dat neemt niet weg dat er de afgelopen jaren forse ontwikkelingen zijn geweest in de ontwikkelingen van concepten, modellen en tools voor de inzet van ICT in de gemeentelijke dienstverlening. Best practices beginnen zich uit te kristalliseren.

De EGEM speelt hierin een belangrijke rol. Niet alleen zijn vele concrete digitale producten en diensten ontworpen, maar ook voor de inrichting van de dienstverlening in organisatievormen, processen en de rol van ondersteunende systemen zijn best practices aanwijsbaar.

Een in het vervolg van dit document centraal gestelde best practice gaat uit van een frontoffice - midoffice -backoffice architectuur, waarbinnen een zogenaamd zakensysteem een goede geïntegreerde behandeling van een zaak mogelijk maakt. Landelijk springen met name ontwikkelingen in het oog die kunnen worden aangeduid als het beschikbaar komen van standaard componenten in de gegevens en technologische infrastructuur. In veel gevallen wordt gebruik van deze componenten verplicht gesteld. We noemen hier de diverse basisregistraties, bedrijven- en burgerservicenummer en DigiD.

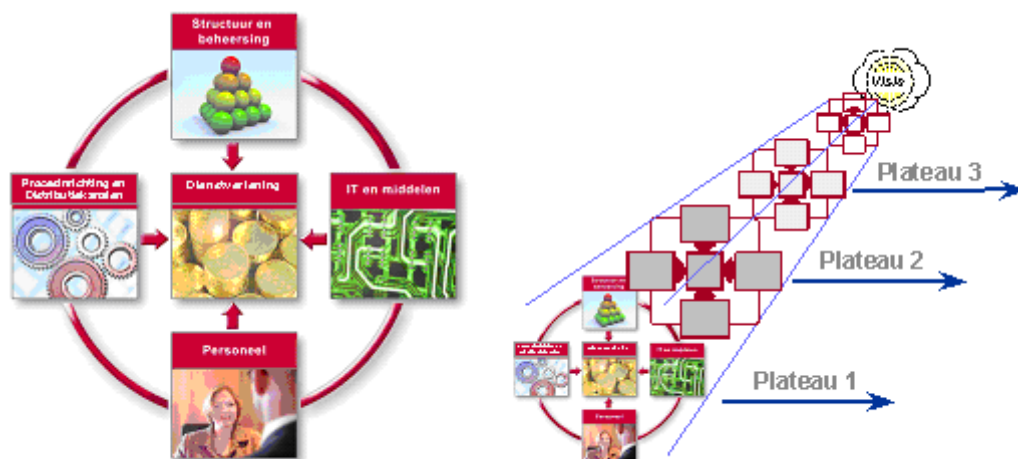
Andere ontwikkelingen zijn niet verplicht (bijvoorbeeld het bedrijvenloket) of nog in een pril stadium (bijvoorbeeld Persoonlijke Internet Pagina, PIP), maar werpen hun schaduw vooruit. In het Informatiebeleidsplan staan relevante ontwikkelingen beschreven. Voor recente aanvullingen verwijzen we naar “Puzzelen met prioriteit”¹¹.

¹¹ Bron: Puzzelen met prioriteit; oktober 2005; Prof. dr. H.P.M. (Hein) van Duivenboden, Dr. ir. M. (Marcel) Rietdijk

BIJLAGE III Toelichting op de aanpak

In deze bijlage wordt de inrichting toegelicht die nodig is om de 8 principes van de dienstverlening waar te maken. Tevens wordt het plan van aanpak nader toegelicht¹².

De inrichting



Figuur 3 Methodiek

Voor de beschrijving van deze inrichting maken we gebruik van een aangepaste versie van het groeifasenmodel, dat wordt gevisualiseerd in het hierboven gegeven klaverblad. Het groeifasenmodel stelt dat een organisatie te allen tijden moet streven naar een evenwichtige groei op de aspecten

- structuur en beheersing,
 - IT en middelen,
 - personeel,
 - procesinrichting en distributiekkanalen
- om de prestaties, in dit geval ten aanzien van de dienstverlening, te verbeteren.

Een aantal in de tijd geplaatste groeifasen geeft een plateauplanning.

Het groeifasemodel is een model voor de inrichting van een organisatie. Visie en strategie gaan vooraf aan dit model en drijven de keuzen. Dit hoofdstuk bespreekt de *uiteindelijke* (2010) gewenste inrichting van de dienstverlening. In het hoofdstuk 'Aanpak' wordt een globale plateauplanning toegelicht die laat zien in welke stappen dit einddoel kan worden bereikt.

Dienstverlening en prestaties

¹² Auteur: Ton Pijpers, ATOS Origin

Het producten- en dienstenpakket van een gemeente is inhoudelijk grotendeels gegeven. Er liggen echter veel keuzemogelijkheden in de wijze waarop de producten en diensten worden gebundeld en aangeboden.

Bundeling kan op drie wijzen plaatsvinden: aanbodgericht, vraagpatroon-gericht en doelgroepgericht. Omdat de gemeente Veldhoven vraaggericht wil werken, valt de eerste keuze af.

Er is vastgesteld dat de vraagpatronen in toenemende mate grillig van aard zijn: relevante combinaties van diensten en producten wisselen snel en per individuele klant. Dit impliceert dat de vraagbundeling niet, of hoogstens zeer grof, moet plaatsvinden in moeilijk wijzigbare constructen zoals organisatieonderdelen of fysieke loketten, maar veel eerder in relatief flexibele processen en ICT-inrichting. Bij een goed werkende proces- en ICT-inrichting is detaillering van de bundeling van de dienstverlening een ontwerp-vraagstuk dat pas in een late, en zich regelmatig herhalende, uitwerking hoeft te worden gemaakt.

Gezien het belang voor Veldhoven van een goed geprofileerde dienstverlening aan de bedrijven binnen Veldhoven, wordt gekozen voor een apart (persoonsonafhankelijk) bedrijvenloket. In de loketten voor burgers wordt gekozen voor de bestaande verbijzonderingen van een zorgloket, een loket voor Sociale Zaken en één voor overige dienstverlening. Zoals hieronder beschreven zal de wijze waarop deze externe indeling wordt georganiseerd wel ingrijpend wijzigen.

Voor de gemeente Veldhoven is het belang van een innovatief imago van de dienstverlening benadrukt. Het is goed zich te realiseren dat een goed functionerend digitaal loket hiervoor noodzakelijk, maar niet voldoende is, omdat het in snel tempo niet meer onderscheidend is in Nederland. Er zal moeten worden gezocht naar speerpunten in de dienstverlening waarmee daadwerkelijk “goede sier” kan worden gemaakt.

Gelet op de andere speerpunten ligt het voor de hand deze te zoeken in dienstverlening aan startende bedrijven en/of samenwerking met ketenpartners (high tech – zorg). De invoering van de WMO betekent dat gemeenten verantwoordelijk worden voor de maatschappelijke ondersteuning, dus dat er een nadrukkelijke rol is om samenwerking in de keten te bevorderen en innovaties te stimuleren. In of nabij Veldhoven zijn interessante, landelijk (Máxima Medisch Centrum) of zelfs internationaal (Philips Medical Systems) vermaarde innovatieve partners te vinden. De zorgsector is bezig aan een inhaalslag voor wat betreft de toepassing van moderne ICT middelen. In de regio kan aansluiting worden gezocht bij het RHECO (Regio Helmond-Eindhoven Communicatie Ondersteuning, een platform voor overleg en besluitvorming op het terrein van ICT-beleid in de zorg voor de regio Zuidoost Brabant) en landelijk bij het NICTIZ.

De gemeente Veldhoven wil een transparante, presterende gemeente zijn. Daarin past dat de gemeente zichzelf kwaliteitseisen oplegt en deze op zeker moment ook extern publiceert. Dit kan al op korte termijn zijn beslag krijgen door de diverse intern gebruikte meetpunten en normen naar buiten te

brengen. In lijn met het kwaliteitsdenken dat in de private sector tot successen heeft geleid moet het (initieel) niet halen van een norm niet worden gezien als een probleem, maar als een nuttig signaal dat een kwaliteitsverbeteringsactie kan inleiden. De gemeente zal een kwaliteitshandvest opstellen en over haar eigen presteren rapporteren in het burgerjaarverslag.

Als onderdeel van het meetbaar en genormeerd maken van haar dienstverlening zal de gemeente Veldhoven serviceniveaus vaststellen voor haar dienstverlening. De volgende indeling in serviceniveaus is met enige aanpassing ontleend aan de gemeente Heerenveen¹³.

1. *Informatieverstrekking*. Algemene informatie over diensten en producten zonder enige interactie.
2. *Standaard product*. Directe afhandeling van de vraag volgens één vaste werkwijze.
3. *Eenvoudig product*. Afhandeling met beperkte (maximaal enkele dagen) doorlooptijd door niet-gespecialiseerde medewerkers met een wisselende, maar vastliggende werkwijze.
4. *Complex product*. Afhandeling met vastliggende, maar mogelijk ruime, doorlooptijd. Gespecialiseerde kennis en oordeelsvorming nodig.

Deze serviceniveaus kunnen ook voor de dienstverlening vanuit MSO gelden.

In volgende paragrafen zullen deze serviceniveaus worden verbonden met keuzen in de organisatie en de distributiekanaal.

Naast meting van de objectieve prestaties, zal ook directe meting van de klanttevredenheid plaatsvinden. Hiervoor zal het middel van een klantenpanel worden ingezet.

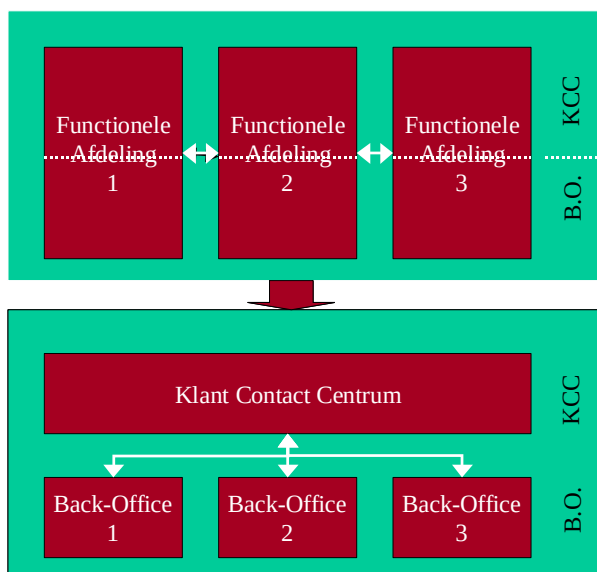
Structuur en beheersing

De ambtelijke organisatie van de gemeente Veldhoven zal de komende jaren worden geherstructureerd. De organisatie zal een beweging doormaken van het huidige aangepaste concern-diensten model naar een burgerlogicamodel¹⁴. De organisatievoorstellen die hierna worden gedaan moeten in samenhang met de sinds 1 januari 2007 bestaande organisatiestructuur worden vorm gegeven.

De gemeente Veldhoven kiest voor de inrichting van een Klant Contact Centrum (KCC). Dit KCC wordt gepositioneerd binnen de Dienst Dienstverlening. De contacten in het kader van de dienstverlening van de gemeente met burgers, bedrijven en andere organisaties lopen via het KCC. De dienstverlening zoals nu verzorgd door de afdelingen Publiekszaken en Werk, Inkomen en Zorg, maar ook diverse klantgerichte activiteiten in andere afdelingen, gaan op in dit KCC. Diensten worden op uniforme wijze aangeboden: er is één telefoonnummer, één emailadres, één balie, uniforme openingstijden.

¹³ Bron: Visie op dienstverlening, gemeente Heerenveen; 26 juli 2005

¹⁴ Bron: Nieuwe organisatiestructuren in gemeenten; Openbaar bestuur, 12 (2002); Jaring Hiemstra en Johannes Boelens.



Figuur 4 Herstructurering afdeling Externe Dienstverlening

In eerste instantie zal de Dienst Dienstverlening dus functioneel zijn gestructureerd. Het eindbeeld voor dit beleidsplan is een afdeling KCC en een aantal functionele backoffices. De migratie naar dit eindbeeld wordt in het hoofdstuk 'Aanpak' beschreven.

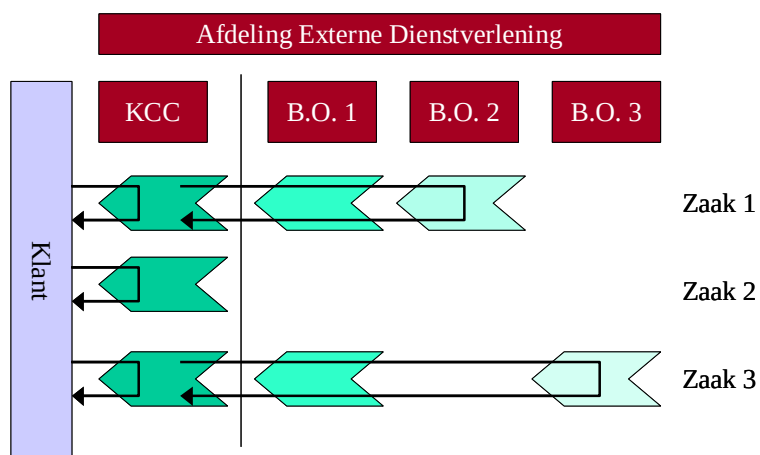
Dienstverlening op de serviceniveaus 1 t/m 3 wordt geheel¹⁵ afgewikkeld binnen het KCC.

Dienstverlening op serviceniveau 4, complexe producten, vergt inzet van gespecialiseerde medewerkers in het backoffice. Maar, ook waar directe contacten tussen inhoudelijke specialisten en de klant plaats hebben, blijft het KCC eindverantwoordelijk voor de afhandeling. Naast het operationeel leveren van dienstverlening op service niveau 4 is het backoffice ook verantwoordelijk voor alle dienstverlening op beleidsniveau: het definiëren, beschrijven en van middelen voorzien van de dienstverlening op alle serviceniveaus. Het KCC is dus een exclusief operationele afdeling.

Procesinrichting en distributiekkanalen

Dienstverlening op de serviceniveaus 2 t/m 4 geeft aanleiding tot een *zaak*. Een "zaak" is gedefinieerd als een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden. Een zaak, en daarmee het klantcontact, is eigendom van het KCC, ook als een deel van de werkzaamheden (serviceniveau 4) wordt uitgevoerd door het backoffice. Het KCC stuurt dus de operationele activiteiten van het backoffice aan, volgens het volgende schema:

¹⁵ Incidentele ondersteuning door het backoffice op serviceniveau 3 daargelaten.



Figuur 5 Afhandeling zaken

Wij onderscheiden de volgende distributiekanaal voor de dienstverlening van de gemeente:

- Internet
- Balie
- Post
- Email
- Fax
- Telefoon
- Op locatie

Al deze distributiekanaal zullen aanwezig blijven, hoewel niet alle diensten over ieder kanaal worden aangeboden. Een uitgangspunt is dat alle dienstverlening fysiek (aan de balie of op locatie) beschikbaar blijft. Het streven is echter zo veel mogelijk dienstverlening af te handelen via het Internet kanaal.

Er zal sprake zijn van volledige kanaalintegratie, dat wil zeggen dat alle informatie uit klantcontacten via het ene distributiekanaal (vrijwel) onmiddellijk en volledig beschikbaar en bruikbaar is in alle andere distributiekanaal. Dit omvat ook de dienstverlening op locatie. Medewerkers van de gemeente zullen dus “real-time” inzage hebben in alle voor hun relevante gegevens.

Volledige kanaalintegratie is voorwaarde voor het hebben van een integraal klantbeeld.

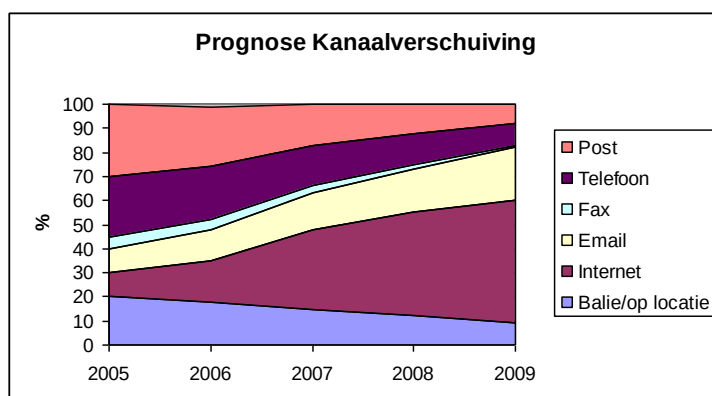
Op ieder moment en op iedere plek zal een medewerker van de gemeente, voor zo ver geautoriseerd, kunnen beschikken over volledige informatie over de klant en al zijn contacten met de gemeente. De status van iedere zaak zal inzichtelijk zijn. Ook de burger (bedrijf, andere organisatie) zal alle voor hem relevante informatie kunnen inzien.

De gemeente zal het gebruik van Internet actief stimuleren, d.w.z. kanaalverschuiving trachten te bewerkstelligen, waar opportuun zelfs door het geven van kortingen op leges bij het gebruik van dit kanaal.

De inspanning om dienstverlening op internet te brengen neemt toe met het serviceniveau. Voor serviceniveau 4 is het internet hoogstens inzetbaar als kanaal waarover intake van de vraag plaatsvindt. Het streven is alle dienstverlening op serviceniveaus 1 t/m 3 over internet aan te bieden. De gemeente zal dan ruim voldoen aan de 65% norm in 2007 uit het Andere Overheid programma.

De kanalen post, email en fax staan geen realistische interactie toe. Zij zijn daarom ongeschikt voor dienstverlening op serviceniveaus 3 en 4. Telefonische dienstverlening zal primair zijn gericht op het verstrekken van kleine hoeveelheden informatie (serviceniveau 1), waaronder doorverwijzing naar het meest geschikte distributiekanaal en intake van eenvoudige vragen, meldingen en klachten (serviceniveau 2). Deze functies kunnen door een CallCenter worden uitgeoefend (let wel: het CallCenter is onderdeel van het Klantcontactcentrum!).

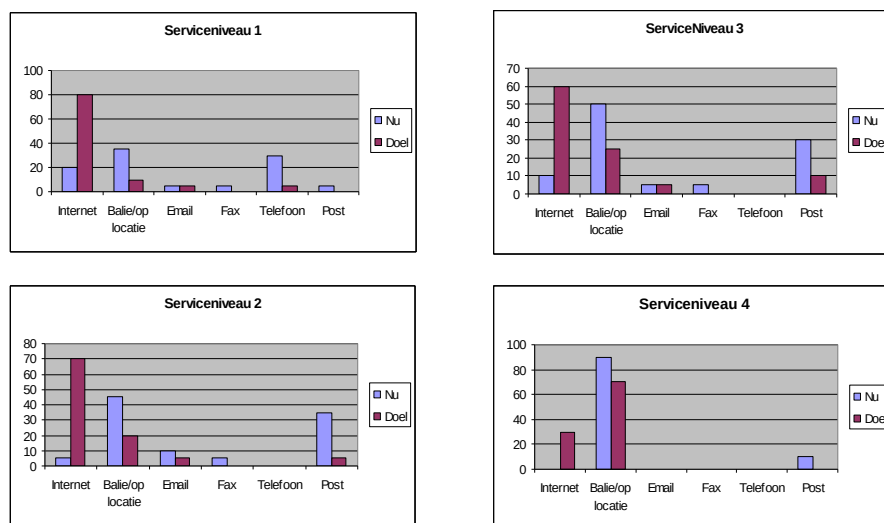
De komende jaren zal een aanzienlijke verschuiving optreden van dienstverlening via traditionele kanalen naar dienstverlening via internet. De landelijke verwachting en doelstelling is dat de volgende verschuivingen zullen optreden.



Figuur 6 Prognose kanaalverschuiving

Dit diagram kan misleidend zijn, omdat het wordt gedomineerd door veel voorkomende, maar relatief eenvoudige vormen van dienstverlening, zoals informatieverstrekking. De volgende diagrammen geven¹⁶ de huidige (2007) en nagestreefde (2010) verdeling van de afname van dienstverlening per serviceniveau:

¹⁶ De gepresenteerde cijfers zijn schattingen. Opzetten van betrouwbare definities en het uitvoeren van een nulmeting wordt aanbevolen.



Figuur 7 Kanaalverschuiving per serviceniveau

Merk op dat voor alle serviceniveaus internet als kanaal opkomt, ten koste van de andere kanalen, maar dat dit effect veel minder geprononceerd is voor de hoogste serviceniveaus. Dit betekent onder andere dat de dienstverlening aan de balie vermindert, maar vooral omdat de eenvoudige dienstverlening verdwijnt. Het werk wordt relatief hoogwaardiger.

Dienstverlening op locatie beperkt zich tot dienstverlening aan specifieke doelgroepen, zoals ouderen en gehandicapten¹⁷ (zie voorbeeld RaboBank). De dienstverlening aan de balie wordt geconcentreerd op één locatie, te weten het gemeentehuis. De ervaringen met het zorgloket maken duidelijk dat helderheid naar de klant en coördinatie van het werk binnen gemeentelijke organisatie hiermee het beste zijn gediend. De schaalgrootte van Veldhoven rechtvaardigt geen dependances in wijken. De dienstverlening aan de balie vindt zo veel mogelijk op afspraak plaats.

Het KCC handelt via één nummer, geïntegreerd, alle telefoontjes af. Een apart callcenter voor buiten kantooruren (A2) past niet goed in dit concept. De meerwaarde van 7x24 uur bereikbaarheid van de gemeente via telefoon is zeer beperkt gebleken. Deze faciliteit kan worden afgebouwd. Voor calamiteiten kan er gewoon met de politie worden gebeld.

Personeel

¹⁷ En, vanzelfsprekend, de dienstverlening van de buitendienst.

De intentie is dat het personeel in het KCC alle dienstverlening op serviceniveaus 1 en 2 en, met incidentele ondersteuning vanuit het backoffice, serviceniveau 3 kan leveren en dat hiermee meer dan 80% van het volume van de zaken wordt afgedekt. Dit model van samenwerking noemen wij het generalisten⁺ - model. Het KCC als geheel moet dus voldoende kennis op alle vakgebieden hebben om het gros van de vragen te kunnen afhandelen en daarnaast in complexe gevallen de aansturing van het backoffice kunnen uitvoeren (vandaar de plus).

Voor individuele medewerkers van het KCC is het startpunt hetzelfde: in het gros van de gevallen dient de klant in één keer geheel te kunnen worden geholpen door de medewerker die hem of haar te woord staat. Om bedrijfsmatige redenen kunnen in enkele gevallen hierop uitzonderingen worden gemaakt. Zo is het denkbaar dat sommige processtappen in de afhandeling van klantvragen zonder interactie met de klant (serviceniveau 1, “off-line” kanalen) kunnen worden afgehandeld door daarin gespecialiseerde medewerkers. Ook is het plausibel dat de kennis van weinig gevraagde diensten/producten bij een klein aantal medewerkers wordt geconcentreerd. Dergelijke specialisaties moeten echter als beredeneerde uitzonderingen worden gezien op de basisregel dat een KCC-medewerker een inhoudelijk generalist is.

Het is van belang zich terdege te realiseren dat een KCC-medewerker weliswaar geen inhoudelijk specialistische kennis nodig heeft, maar dat de functie wel een hoog beroep doet op andere vaardigheden van de medewerker, waardoor dit een functie is die globaal gesproken HBO-niveau vergt. De functie-eisen passen bij degene die in kaart zijn gebracht voor het zorgloket, die wij hier kort parafraseren:

- Sociale vaardigheden; klantvriendelijke en dienstverlenende instelling
 - Brede kennis van gemeentelijke dienstverlening
 - Zelfstandig
 - Kan omgaan met aanzienlijke verantwoordelijkheden en invloed; integer en betrouwbaar
 - Kan als procesmanager optreden
 - Goede uitdrukkingsvaardigheid
 - Vaardig met IT-middelen
 - Oplettend
 - Systematisch en accuraat
 - Bestand tegen incidenteel zware psychische en fysieke belasting.
- Jobrotation zal worden gestimuleerd.

Huidige medewerkers die klantcontacten onderhouden, voldoen nog niet allemaal aan dit profiel. Werving en/of bijscholing zijn noodzakelijk. Waarlijk dienstverlenend, vraaggericht werken vergt voor velen een attitudewijziging ten opzichte van de bestaande stijl. Dit vergt een cultuuromslag. Binnen de gemeente is, onder andere in het dienstverleningsconcept, gesignaleerd dat op de volgende punten houding en gedrag zullen moeten veranderen:

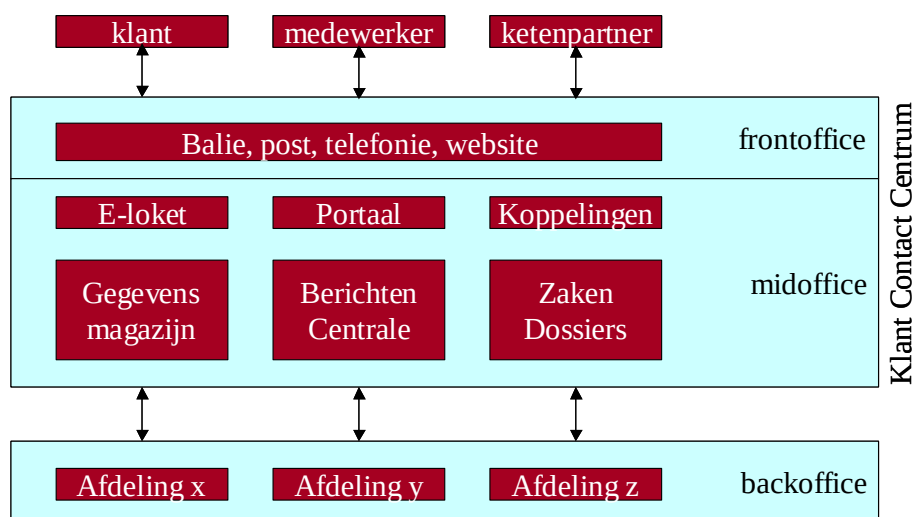
- Persoonlijke zakelijke en dienstverlenende houding.
- Meer externe gerichtheid.
- Afspraak is afspraak.
- Meer buiten de paden durven denken.
- Zorgvuldig en consequent tegen de klant zeggen waar hij recht op heeft en waar hij aan toe is.
- Dingen samen doen, leren van elkaars successen en falen.

- In plaats van meedenken, vooruit denken.
- Binnen kaders flexibel zijn, maar niet voortdurend improviseren.
- Respect voor elkaars competenties.
- Bereidheid sturing te accepteren; geen koninkrijkjes.

De voorgestelde taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen KCC en backoffice afdelingen is een aanzienlijke wijziging op bestaande verhoudingen binnen de ambtelijke organisatie, waar in het veranderingstraject terdege aandacht aan zal moeten worden gegeven.

ICT en middelen

Er zijn in Nederland diverse gemeenten te vinden die stappen hebben gezet op een soortgelijke weg als hierboven beschreven. De gemeente Veldhoven is volop bereid gebruik te maken van ontluikende best practices elders in het land. Wat betreft ICT-ondersteuning van de hiervoor geschetste ideeën wordt hieronder een uitwerking gegeven die is gebaseerd op een midoffice en een zakensysteem¹⁸.



Figuur 8 Architectuur dienstverlening

Dit model bereikt innovatie van de dienstverlening door een centrale plek te benoemen in de organisatie waar de status van alle zaken bekend moet zijn. Er is gekozen voor een proces- en ICT-architectuur met een cruciale rol voor een *midoffice*. Vragen, meldingen en verzoeken (zaken) van burgers komen hier binnen. Alle kanalen zullen hier worden samengebracht. Het midoffice omvat in ieder geval een gegevensmagazijn, een berichtencentrale en een zakensysteem¹⁹.

Uit de verschillende procesondersteuningssystemen worden kopieën van de administraties gemaakt en in het *gegevensmagazijn* gezet. Door een centraal punt in de koppeling tussen front- en backoffice te plaatsen, wordt het aantal koppelingen veel kleiner en dus beter beheersbaar. In het gegevensmagazijn

¹⁸ Bron: Zaken In Zicht, GFO Zaken; 7 oktober 2004

¹⁹ Een datawarehouse, workflow management system en case (order) management system.

staan daarom gegevens met betrekking tot inwoners, medewerkers, bedrijven, gebouwen, kadastrale objecten, geometrische gegevens, etc. .

De *berichtencentrale* zorgt er vervolgens voor dat gegevens van aanvragen via het frontoffice in het backoffice terecht komen. De medewerkers in die processen kunnen daarmee aan de slag gaan. De klant van het loket kan vervolgens via de berichtencentrale controleren wat de status van zijn aanvraag is.

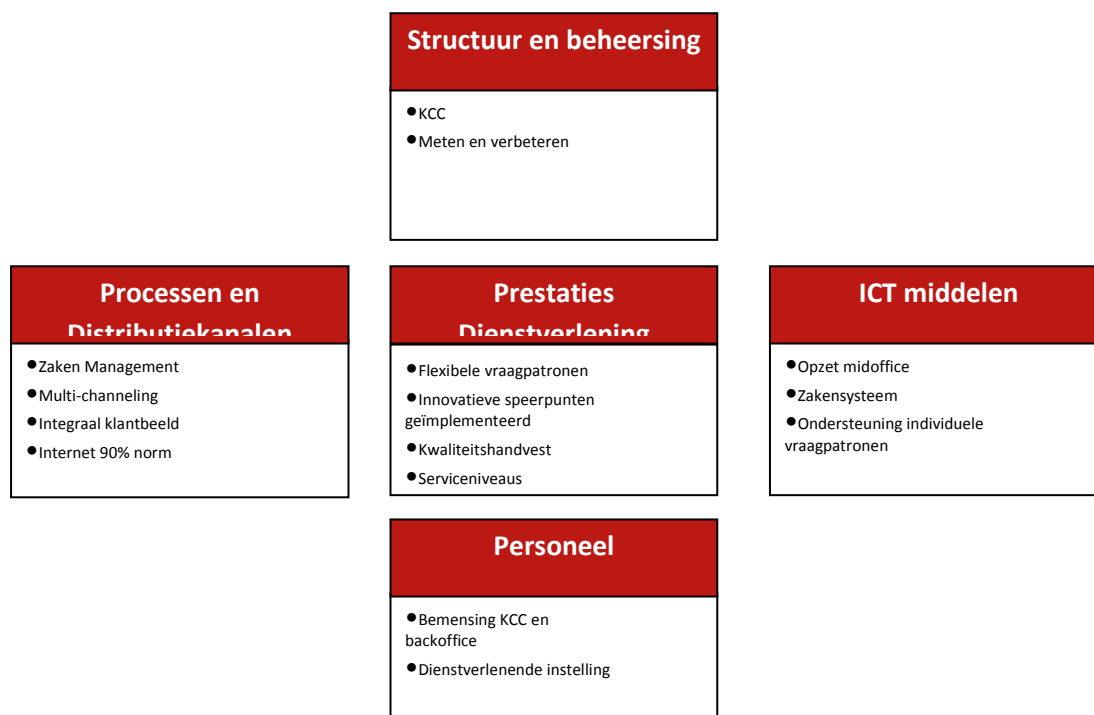
De berichtencentrale richt zich dus op beheersing van processen en de communicatie rond het uit te voeren werk. Hierbij duidt *beheersing* met name op het management, d.w.z. de verticale informatievoorziening. Met *communicatie* wordt de horizontale informatievoorziening tussen werknemers op operationeel niveau bedoeld. De berichtencentrale biedt organisatiebreed inzicht in de performance van processen en is zeer geschikt om afdelingsoverschrijdende processen te ondersteunen en waar nodig met *verticale* (of afdelings-/bedrijfsfunctiespecifieke) applicaties te integreren. De berichtencentrale is gekoppeld of geïntegreerd met een DIS: Documentaire Informatiesysteem. Inkomende post die direct wordt gescand leidt in dat geval automatisch tot de start van een nieuwe case of de trigger van een al lopende case die op inkomende post wacht. Voorts is het dossier dat langs de bewerkingsplaatsen wordt gerouteerd een elektronisch dossier. In combinatie met imaging/EDM levert dit qua efficiency en doorlooptijd de beste resultaten, omdat de voortgang van het proces niet meer afhankelijk is van de routing van het fysieke dossier. Daarnaast kunnen er taken parallel worden uitgevoerd.

Via het *zakensysteem* in het midoffice worden de zaken elektronisch doorgeleid naar de specialistische afdelingen voor afdoening. De voor de burger relevante informatie over de afhandeling wordt vervolgens weer teruggemeld aan het zakensysteem en via dat kanaal kenbaar gemaakt aan de burger. Door deze centrale positie is het zakensysteem dus ook de plek waar gemeentebreed managementinformatie voorhanden is: over het aantal zaken, het soort zaken, de snelheid van de afdoening en dergelijke. Het zakensysteem levert managementinformatie die aansluit op de door het bestuur verlangde monitor met gegevens over de kwaliteit van de dienstverlening. Centraal in deze architectuur staat de zaak en dus ook informatie over de zaak. Aan de burger wordt 'status-informatie' verstrekt: de stand van zaken van de afhandeling van zijn vraag, verzoek, melding. Voor autonome interne processen is het noodzakelijk de relevante informatie over een zaak centraal beschikbaar te hebben en detailinformatie gemakkelijk te kunnen ontsluiten door middel van verwijssleutels. Voor de bedrijfsvoering zijn gegevens nodig over de werkbelasting van de afdelingen, overschrijdingen van normtijden voor afhandeling, ontwikkelingen in aantallen en soort van zaken en dergelijke. De verzameling (open en gesloten) zaken van een klant geeft een integraal beeld van de relatie van die klant met zijn gemeente.

Deze best practice kan een startpunt zijn voor de ontwikkeling van de inrichting van de processen en ICT in de gemeente Veldhoven. Het genoemde zakensysteem is gebaseerd op het GFO (Gemeentelijk Functioneel Ontwerp) 'Zaken', dat wordt beheerd door EGEM. De hier geschetste architectuur verdiept de in Veldhoven eerder ingeslagen weg.

Aanpak

In samenvatting zijn de veranderdoelen voor de periode tot en met 2010 de volgende:



Figuur 9 Veranderdoelen dienstverlening

Veranderstijl

Dit is een ambitieuze verzameling doelstellingen voor de periode 2007-2010, met name de inrichting van een integraal KCC vergt veel van de organisatie. Zoals al eerder gesteld is de externe druk tot veranderen niet groot: de klanten zijn niet ontevreden over de gemeentelijke dienstverlening. De motivatie voor veranderen moet daarom vooral komen uit de wil van de gemeente zelf om dingen anders en beter te doen. Hierbij past een veranderstijl die zich niet baseert op macht of forceren via structuurverandering, maar van voordoen, leren en vertrouwen. In termen van de veranderstijlen van de Caluwé²⁰, een "groene" stijl. Hierbij moet worden geaccepteerd dat het eindresultaat zowel in termen van inhoud als tempo niet geheel voorspelbaar is. De hieronder gegeven plateau planning, zeker vanaf plateau 2, is daarom eerder een leidraad dan een dwangbuis.

Planning

Voor het richten en besturen van het traject is het gewenst een fasering in de tijd te hanteren. Zoals al eerder is verwoord, is hierbij gebruik gemaakt van de methodiek van plateau planning. Elk gedefinieerd plateau levert een op zichzelf staande, implementeerbare verandering op met een stabiele balans tussen de aspecten Structuur en Beheersing, IT en Middelen, Procesinrichting en Distributiekanaal, en Personeel. Via de plateaus wordt een weg naar boven afgelegd, vergelijkbaar met die van basiskampen bij een klimexpeditie. Het bereiken van een plateau is een rustpunt in die zin dat de verdere route wordt heroverwogen, gedetailleerd en bijgesteld.

²⁰ Bron: Leren veranderen; Leon de Caluwé en Hans Vermaak; Kluwer 2005

De volgende overwegingen zijn gebruikt om tot een plateauplanning 2007-2010 voor de dienstverlening van de gemeente Veldhoven te komen.

- De gemeente Veldhoven kiest voor een “groene” veranderstijl, niet voor het opleggen van de nieuwe structuur. De bij het KCC passende werkwijzen zullen daarom eerst worden geïntroduceerd op die plaatsen waar voordelen te verwachten en weerstanden gering zijn. Bij bewezen succes zullen dan successievelijk andere delen van de dienstverlening en kanalen worden toegevoegd. Zo zal naar de in het vorige hoofdstuk beschreven structuur worden gemigreerd in een breedte en tempo die passen bij het beschikbare draagvlak. Het einddoel, een KCC dat de volledige dienstverlening afdekt en in de organisatiestructuur is verankerd, is benoemd, maar de aanpak geeft veel ruimte om het pad ernaar toe en eventueel zelfs het eindbeeld onderweg bij te stellen. Met name het pad tussen plateau 2 en 3 is nu nog slechts ruw te duiden.
- De hierboven genoemde veranderdoelen vormen een ambitieus doel voor eind 2010. Tegelijkertijd is het waar dat sommige doelen bij voorkeur op veel kortere termijn worden gerealiseerd. Met name die doelen die tot concrete, zichtbare externe resultaten leiden zijn nodig om werk te maken van de wens om het innovatieve imago op korte termijn te versterken.
- In eerdere verandertrajecten, bijvoorbeeld zoals beschreven in het informatiebeleidsplan is gekozen om eerst het huis intern op orde te brengen alvorens extern aansprekende resultaten werden behaald. Ook omdat de bedrijfsvoering van de gemeente, door het succesvol doorlopen van de eerste plateaus van dit eerdere plan, op dit moment een betere basis biedt dan enige jaren geleden het geval zou zijn geweest, is het nu voordelig te kiezen voor een aanpak waarin parallel aan het verder uitbouwen van de bedrijfsvoering (organisatie, procesinrichting, informatievoorziening) voor specifieke producten/diensten en kanalen snel externe resultaten worden geboekt. Integratie van dienstverlening over kanalen, zaken en behandelende medewerkers/afdelingen is immers een veel grotere, tijdrovender, uitdaging dan de innovatie van individuele producten.
- Al eerder benoemde korte termijn doelstellingen in de dienstverlening moeten geïntegreerd worden in het eerste plateau. Concreet gaat het hierbij om de (ook fysieke) herintegratie van het zorgloket en de verbetering van de afhandeling van klachten en meldingen.

De ontwikkeling van het klantcontactcentrum

Indicatief is de startset diensten en kanalen als volgt getypeerd^{21,22}:

²¹ Hier betekent de uitspraak “x % van de dienstverlening van serviceniveau n in KCC”, dat het KCC in x % van de gevallen het klantcontact managet, dan wel door zelf de service te leveren, dan wel door de zaak te managen. De uitspraak x % van het kanaal in KCC betekent dat in % van de gevallen een medewerker van het KCC het daadwerkelijke contact heeft (de internetpagina uitleest, de brief opent, de klant aan de balie spreekt etc.)

²² Gebaseerd op schattingen van de huidige verdeling. Er zijn op dit moment slechts beperkt cijfers beschikbaar, een nulmeting op korte termijn wordt aanbevolen.

Serviceniveau	% in KCC	Kanaal	% in KCC
1	80 ²³	Balie	85
2	90	Internet	Onbekend
3	50	Email	70
4	15	Telefoon	70
		Fax	70
		Post	70

In de periode van eind 2008 tot eind 2010 wordt vanuit deze startset het KCC in een aantal stappen uitgebreid. Het migratieplan hiervoor is een product dat als deel van plateau 2 ontstaat en daarna voortdurend zal worden geactualiseerd. Ook gezien de gekozen veranderstijl is dit migratieplan nu nog nauwelijks in te vullen. Gelet op plannen en ervaringen in andere gemeenten kan worden verwacht dat achtereenvolgens de volgende tussenstappen worden gezet:

Plateau 2a			
Serviceniveau	% in KCC	Kanaal	% in KCC
1	100 ¹⁰	Balie	90
2	100	Internet	100
3	70	Email	100
4	30	Telefoon	100
		Fax	100
		Post	70

²³ Exclusief het deel van serviceniveau 1 dat via het web wordt afgenomen.

Plateau 2b			
Serviceniveau	% in KCC	Kanaal	% in KCC
1	100	Balie	95
2	100	Internet	100
3	100	Email	100
4	60	Telefoon	100
		Fax	100
		Post	0
→ Plateau 3			

Bijlage IV, Klant- en aanvraagprofiel

Bouw

	lbv	1e fase	2e fase	sloop	schets	regulier A	regulier B	Regulier C	Regulier D	VPU
A	351	25	13	56	123	78	93	60	31	70
B										
C	x	x	x	x	x	x	x	x		x
D		x	x	x	x	x	x		x	x
E		x	x	x	x	x	x		x	x
F		x	x	x	x	x	x	x	x	x

- A **Aantal aanvraag2008**
 B **Aanvragers**
 C particulieren
 D bedrijven
 E Complexe bedrijven
 (ASML, MMC)
 overige partijen (architecten,
 aannemers)

<i>LBV</i>	lichte bouwvergunning
<i>schets</i>	schetsplan
<i>regulier</i>	reguliere bouwvergunning
<i>VPU</i>	principeverzoek/vooroverleg

Milieu**aantal****aanvragers**
bedrijven

vergunningen	meldingen activ.besluit	meldingen 8.19 verand.plichtige instell
10 (p jaar gem)	38 p jaar (gem)	6 p jaar (gem)
x	x	x

In Veldhoven zijn 750 bedrijven gevestigd, die vallen onder de werkingssfeer van de Wet Milieubeheer.

Op dit moment moeten hiervan ruim 200 bedrijven in het bezit zijn van een milieuvergunning. Regelmatig moeten deze vergunningen worden geactualiseerd.

Aanleiding hiervoor is onder andere het wijzigen van de bedrijfsactiviteiten of veranderende regelgeving en normen. De overige bedrijven vallen onder een Algemene maatregel van Bestuur.

De tendens is dat steeds meer bedrijven gaan vallen onder algemene regels en steeds minder vergunningsplichtige bedrijven overblijven. Het aantal vergunningen loopt terug, maar de vergunningen die overblijven worden wel steeds complexer waardoor de doorlooptijd gemiddeld ook langer wordt. (bijvoorbeeld Donders gasvulstation).

beschikkingen/onthefingen bijzondere wetten/APV:

Totaal 181
(onthefingen, bijzondere vergunningen, DHV)

aanvragers:

horeca+winkels

commercieel

organisaties, verenigingen (niet commercieel)

particulieren

DHV, WoK, evenementen

DHV, kledinginzameling, evenementen
inrit, kap,
standplaats

<i>DHV</i>	Drank-horeca vergunning
<i>WoK</i>	Wet op Kansspelen

Burgerzaken:

bijzondere vergunningen:

evenementen, plaatsen reclameborden, tijdelijke standplaatsen, collecte, loterijen

evenementen: 135

overig 107

Aanvragers:

met name particulieren, ook verenigingen/bedrijven (klein)

Overige

producten

bedrijven aan

huis

registratie wet basisvoorziening kinderopvang

gebruiksvergunningen

Aanschrijvingen (intern-handhaving)

20

(2008)

8 (2008)

14

(2008)

126 (2008)

Bijzondere klanten/projecten uitgelicht (2007/2008)

MMC 6 aanvragen Medsim, vrouw/moeder/kind, reclames

ASML 5 aanvragen assemblageruimtes, kantoorlagen, kleedruimte,
tijdelijke tent, parkeergarages

Gemeente Veldhoven 14 aanvragen

Projecten:

Rosep aanvrager: Ballast Nedam - 74 woningen
Zoestraat aanvrager: Aert Swaens - 44 appartementen
Abdijtuinen aanvrager: bouwbedrijf van Santvoort - appartementen+parkeerkelder
aanvrager: Woningstichting de Kempen - Urban Villa (zorgcentrum
Merefelt Merefelt)

Bijzondere vergunningshouders

Koningshof
Cult & Tumult

Periodieke vergunningsplichtige evenementen

Kermis evenementen, terrasuitbreiding, geluidsontheffing, ontheffing
sluitingsuur
evenementen, geluidsontheffing, ontheffing
Carnaval sluitingsuur
evenementen, geluidsontheffing, ontheffing
Kerst/oud&Nieuw sluitingsuur

Opmerkingen:

Bij klanten/partners kan er sprake zijn van "vaste" klanten, bedrijven/architekten/adviesbureau's die regelmatig contact hebben met de gemeente/afdeling

Bij particulieren zijn ook mensen die geen of nauwelijks toegang hebben tot digitale middelen, die erg afhankelijk zijn van advies/begeleiding vanuit gemeente

Bijlage V, Klanttevredenheidsonderzoek

Bouwvergunningen

Evaluatierapport klanttevredenheidsonderzoek

15 november 2005 – 30 november 2007

In november 2005 is het team Vergunningen, Handhaving & Toezicht (voorheen: afdeling Vergunningen) gestart met een klanttevredenheidsonderzoek op de vakgebieden Bouwvergunningen, Milieuvergunningen en Overige vergunningen/ontheffingen. Aan elke behandelde vergunning/ontheffing wordt een vragenlijst (zie bijlage) met bijbehorende brief toegevoegd met het verzoek om deze in te vullen en te retourneren.

Vanaf 1 maart 2008 wordt ook een vragenlijst aan de belanghebbende, die een vergunning/ontheffing is geweigerd.

Periodiek wordt het klanttevredenheidsonderzoek geëvalueerd. Deze evaluatie is in dit rapport weergegeven en gaat over de periode 15 november 2005 – 30 november 2007.

De vorige evaluatie omvatte de periode 15 november 2005 – 15 november 2006. Vanaf 1 december 2007 is een nieuw bestand aangelegd en zal een evaluatie plaatsvinden over de periode vanaf 1 december 2007.

In dit rapport wordt gesproken over de waarderingen van de burgers in cijfers die vertaald worden naar een beoordeling in woorden. Hieronder is het verband tussen de cijfers en de woorden weergegeven.

_ Zeer goed: van 9,0 tot en met 10,0

_ Goed: van 8,0 tot 9,0

_ Ruim voldoende: van 7,0 tot 8,0

_ Voldoende: van 6,0 tot 7,0

_ Onvoldoende: van 0 tot 6,0

De cijfers tussen (..) betreffen de periode 15 november 2005 – 15 november 2006.

Respons

Aantal ingekomen beoordelingen	15/11/05-14/11/06	15/11/06-30/11/07	totaal
Lichte bouwvergunning	85	81	166
Reguliere bouwvergunning	54	33	87
Gefaseerde bouwvergunning + overig	10	3	13
	149	117	266

Voor de Bouwvergunningen valt de respons zeker niet tegen. Er zijn in het tijdsbestek van 15 november 2005 tot 15 november 2006 149 beoordelingen binnengekomen. In dit jaar zijn er 408 lichte, 251 reguliere en 5 gefaseerde bouwvergunningen behandeld. Dit betekent dat er in totaal 664 aanvragen zijn behandeld. Dit betekent

dat van de verstuurde vragenlijsten 22,4 % ingevuld retour is gezonden.

Analyse:

Tijdens het klanttevredenheidsonderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende doelen waarvoor een bouwvergunning kan worden aangevraagd, namelijk voor de bouw, de verbouw en de uitbreiding van een pand. Ook is de mogelijkheid “anders” opgenomen, waarin bijvoorbeeld een sloopvergunning kan worden ingevuld.

Totale procedure

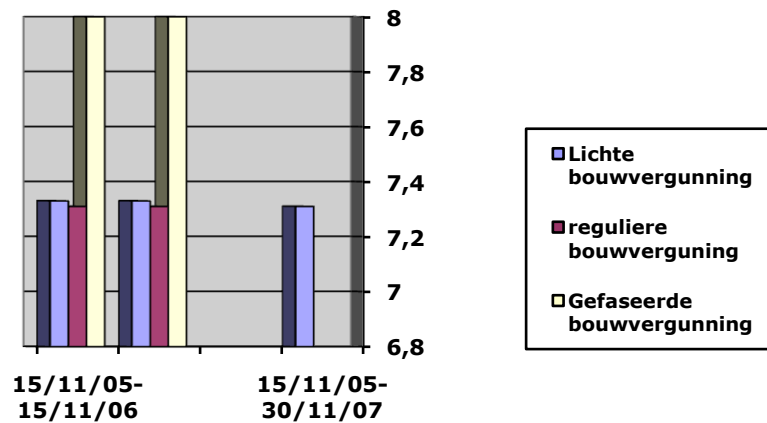
Algemeen kan gezegd worden dat de burger ruim tevreden is over de totale procedure van behandeling van een aanvraag voor een bouwvergunning. Ongeacht voor welk doel de bouwvergunning gebruikt is, wordt een gemiddeld cijfer van 7,26 (7,54) gegeven voor de totale procedure.

De verschillende bouwvergunningen zijn apart beoordeeld tijdens het onderzoek. De

volgende gemiddelden komen uit het onderzoek naar voren:

Totale procedure		
Lichte bouwvergunning	7,31	(7,33)
Reguliere bouwvergunning	7,29	(7,31)
Gefaseerde bouwvergunning	6,67	(8,00)

In onderstaande grafiek is aangegeven hoe de gemiddelden van de verschillende soorten bouwvergunningen zich verhouden ten opzichte van het algemeen gemiddelde. De zwarte lijn geeft het algemeen gemiddelde aan.



Verzorging van de aanvraag

De aanvraag voor een bouwvergunning kan op verschillende manieren worden verzorgd, namelijk:

- _ Zelf;
- _ Samen met een architect;
- _ Samen met een bouwkundig tekenaar;
- _ Helemaal uitbesteed aan een ander.

Uit het onderzoek (zie onderstaande tabel) blijkt dat het hoogste gemiddelde voor de totale procedure, ongeacht welke soort bouwvergunning en voor welk doel deze benodigd is, behaald wordt door de aanvraag helemaal uit te besteden aan een ander (7,98). Ook valt op dat de reguliere bouwvergunning voor de verbouw van een pand die met een architect verzorgd wordt, onvoldoende scoort (5,5). Dit cijfer is tot stand gekomen door vier beoordelaars, waarvan één persoon de totale procedure gewaardeerd heeft met het cijfer 1. Hierdoor wordt het gemiddelde fors naar beneden getrokken. De drie andere beoordelaars waren zeker wel tevreden (cijfers tussen 7,0 en 9,0).

In de vakken waar een horizontaal streepje staat, zijn geen gegevens beschikbaar.

Verzorging aanvraag		Zelf	Met architect	Met bouwkundig tekenaar	Uitbesteed
Bouw	Lichte bouwvergunning	6,00	-	8,13	7,50
	Reguliere bouwvergunning	9,00	7,58	7,33	7,55
	Gefaseerde bouwvergunning	-	6,00	-	-
Verbouw	Lichte bouwvergunning	6,71	6,31	7,56	7,83
	Reguliere bouwvergunning	7,63	5,53	7,83	8,00
	Gefaseerde bouwvergunning	-	-	6,00	-
Uitbreiding	Lichte bouwvergunning	7,63	7,69	7,18	7,40
	Reguliere bouwvergunning	7,00	7,54	6,71	7,75
	Gefaseerde bouwvergunning	-	-	7,00	-
Anders	Lichte bouwvergunning	6,80	7,08	7,48	7,89
	Reguliere bouwvergunning	6,75	-	6,50	8,00
	Gefaseerde bouwvergunning	-	-	5,00	10
Gemiddelde		7,19 (7,10)	6,82 (7,12)	6,97 (7,26)	7,99 (7,98)

Informatie

De informatie die door de medewerker van het team VH&T over de bouwaanvraag is verstrekt, is met een “ruim voldoende” beoordeeld. Hieronder zijn de gemiddelden over de duidelijkheid, snelheid en volledigheid weergegeven.

Duidelijkheid	7,48 (7,37)
Snelheid	7,45 (7,42)
Volledigheid	7,50 (7,47)

Vooroverleg

Van de 149 ontvangen beoordelingen hebben 51 aanvragers gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een vooroverleg te houden. Dit betekent dat 98 aanvragen zijn behandeld zonder een vooroverleg. In het cirkeldiagram hieronder is dit in percentages uitgedrukt.

Behandelde aanvragen 34%

Vooroverleg Geen vooroverleg 66%

Degenen die een vooroverleg hebben gehad, hebben dit vooroverleg ruim voldoende gewaardeerd en dus als positief ervaren. Per categorie is dit hieronder weergegeven.

Duidelijkheid	7,19	(7,04)
Snelheid	7,41	(7,54)
Volledigheid	7,34	(7,21)

Gemiddeld cijfer totale procedure

De aanvragers, welke van een vooroverleg gebruik hebben gemaakt, hebben de totale procedure gemiddeld gewaardeerd met 7,43 (7,80). Degenen die geen vooroverleg hebben gevoerd, hebben de totale procedure gemiddeld gewaardeerd met 7,20 (7,30). Hieruit blijkt dat een vooroverleg een positief effect heeft op de waardering van de totale procedure van behandeling van een aanvraag voor een bouwvergunning. Dit betekent dus dat de mogelijkheid van het voeren van een vooroverleg zinvol is en zeker moet worden voortgezet.

Totale procedure		
Vooroverleg	7,43	(7,80)
Geen vooroverleg	7,20	(7,30)

Brieven

De inhoud van de brieven en overige stukken van de gemeente over de bouw aanvraag worden ruim voldoende beoordeeld. Dit in tegenstelling tot de algemene veronderstelling dat brieven, afkomstig van de gemeente, onleesbare ambtelijke taal bevatten.

Volledigheid	7,71	(7,79)
Verzorgdheid	7,88	(7,85)
Leesbaarheid	7,53	(7,54)

Contact met de behandelend ambtenaar

De burger heeft het contact met de ambtenaar tijdens de behandeling van zijn aanvraag voor een bouwvergunning ook beoordeeld. Dit contact is met een ruim voldoende beoordeeld en dus positief ervaren.

Vriendelijkheid	8,05	(7,99)
Behulpzaamheid	7,97	(7,92)
Deskundigheid	7,91	(7,90)
Duidelijkheid	7,85	(7,79)
Telefonische bereikbaarheid	7,37	(7,60)

Eén aanspreekpunt

Het gemiddelde cijfer van de werkwijze via één aanspreekpunt valt direct op, omdat het met een “goed” is beoordeeld. Dit betekent dat onze verwachting dat de duidelijkheid en de toegankelijkheid voor de burger richting de gemeente hierdoor vergroot wordt, is bevestigd. Dit is een zeer gewenste ontwikkeling. Hier is een gemiddeld cijfer van 8,52 (8,67) uitgekomen.

Welstandscommissie

De behandeling en de advisering door de welstandscommissie is met een voldoende beoordeeld. Alle gemiddelden uit klanttevredenheidsonderzoek bij elkaar genomen, valt het op dat onder andere de welstandscommissie lager scoort dan andere gemiddelden. Dit betekent dat de beoordelaars dit onderdeel van de totale procedure van de behandeling van een bouwvergunning als minder positief ervaren en het op deze manier waarderen. Logischerwijs volgt hieruit dat we er naar moeten streven om dit cijfer op te waarderen. Hiervoor is echter wel verbetering van het proces bij de welstandscommissie nodig.

Duidelijkheid adviezen	6,98	(6,70)
Positieve bijdrage bouwplan	6,73	(6,54)

Afhandelingstermijn

De afhandelingstermijn is de termijn die ligt tussen de datum van het indienen van de aanvraag en de datum van het verlenen van de vergunning. De maximale, wettelijke afhandelingstermijn van een reguliere bouwvergunning is twaalf weken en van een lichte bouwvergunning zes weken. Deze termijn kan langer worden indien de aanvraag niet direct compleet is of indien een speciale procedure gevolgd is.

Het gemiddelde cijfer voor de afhandelingstermijn komt uit op 6,77 (6,94).

Conclusie

Algemeen kan worden gesteld dat de behandeling van de aanvragen voor een bouwvergunning ruim voldoende wordt beoordeeld.

De werkwijze via één aanspreekpunt springt eruit met een gemiddeld cijfer van 8,52 (8,67).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat dit een goede werkwijze is en dat deze zeker voortgezet moet worden.

Ook het vooroverleg heeft een positief effect op de beoordeling van de totale procedure van behandeling.

Nagenoeg alle gemiddelden die berekend zijn tijdens het onderzoek, scoren boven het cijfer 6,0 en zijn dus voldoende. *Alleen de reguliere bouwvergunning voor de verbouw van een pand die met een architect verzorgd wordt, scoort onvoldoende (5,5). Echter de totstandkoming van dit gemiddelde geeft geen reden tot acties ter verbetering. Wel is het natuurlijk een streven om alle “voldoendes” om te zetten naar “ruim voldoende”. Dit betekent dat hier verbetering kan plaatsvinden. Het gaat hier om de verzorging van de aanvraag, de behandeling door de welstandscommissie en de afhandelingstermijn.*

Verzorging van de aanvraag

Uit de tabel op pagina 2 blijkt dat een aantal totaal-gemiddelden uitkomt op het cijfer 6,0. Het algemeen streven is om zulke cijfers op te waarderen. De totale procedure wordt laag gewaardeerd als de aanvraag voor een bouwvergunning zelf of samen met een architect verzorgd wordt. Een oorzaak hiervoor kan zijn dat aanvragers relevante informatie missen om de aanvraag vlot te kunnen laten verlopen. Een mogelijke bijdrage aan opwaardering van dit cijfer kan zijn dat de burgers via publicaties geïnformeerd worden over de indieningsvereisten, termijnen en de mogelijkheid van het voeren van een vooroverleg. Deze mogelijkheid zal uiterlijk in juni 2007 besproken worden met de plantoetsers van het team Vergunningen.

Behandeling door de welstandscommissie

De behandeling van de aanvraag voor een bouwvergunning door de welstandscommissie wordt lager beoordeeld dan de andere onderdelen van de totale behandeling. De reden hiervoor is ons niet duidelijk en dit vergt dan ook nader onderzoek. Dit onderzoek zal uiterlijk december 2007 afgerond zijn.

Afhandelingstermijn

Bij de beoordeling van de afhandelingstermijn speelt naast de wettelijke termijn, ook de ervaring van aanvragers met betrekking tot snelheid van behandeling van de gehele aanvraag een rol. Het gemiddelde cijfer voor de afhandelingstermijn is dus ook afhankelijk van de verschillende onderdelen van behandeling van een aanvraag om een bouwvergunning. Als een aanvrager een onderdeel als negatief ervaart, heeft dit automatisch negatieve invloed op de beoordeling van de afhandelingstermijn.

Om dit cijfer op te kunnen waarderen, is het dan ook noodzakelijk om de verschillende onderdelen apart te bekijken en daar verbetering aan te brengen, zodat het gemiddelde voor de afhandelingstermijn omhoog kan gaan. Het afzonderlijk bekijken van deze onderdelen is en wordt bereikt door het onderzoek wat reeds uitgevoerd is en zal voortduren.

Veldhoven, 23 januari 2007

Dit rapport is opgesteld door:

Team Vergunningen

Jessica Hondong

