

Bijlage 1:

Strategie klantcontact en implementatieplan

gemeente
Haarlemmermeer

Inhoudsopgave

1. Resultaten onderzoek 3
1.1 Resultaten vragenlijsten 2021 3
1.2 Resultaten onderzoek Bureau12 2022-2023 4
1.2.1 Onze visie dienstverlening is nog niet leidend voor het klantcontact 4
1.2.2 De contactmogelijkheden sluiten nog onvoldoende aan bij de klantreis 4
1.2.3 De status van een aanvraag is onvoldoende inzichtelijk voor de klant 4
1.2.4 Bereikbaarheid en de opvolging is een 'black box' en levert onnodige contactmomenten op 5
1.2.5 We sturen niet effectief op de kwaliteit van klantcontact 6

2. Strategie klantcontact 7
2.1 De klant ervaart de vier serviceprincipes 7
2.2 De klantreis is leidend voor inzet van kanalen 8
2.3 Klanten zijn altijd op de hoogte van de status 8
2.4 We voorkomen onnodig contact 8
2.5 We maken de kwaliteit en snelheid transparant en sturen bij 8

3. Implementatie 9
3.1 Klantreizen 9
3.2 Technologie en data 9
3.3 Snelle resultaten: de quickwins 9

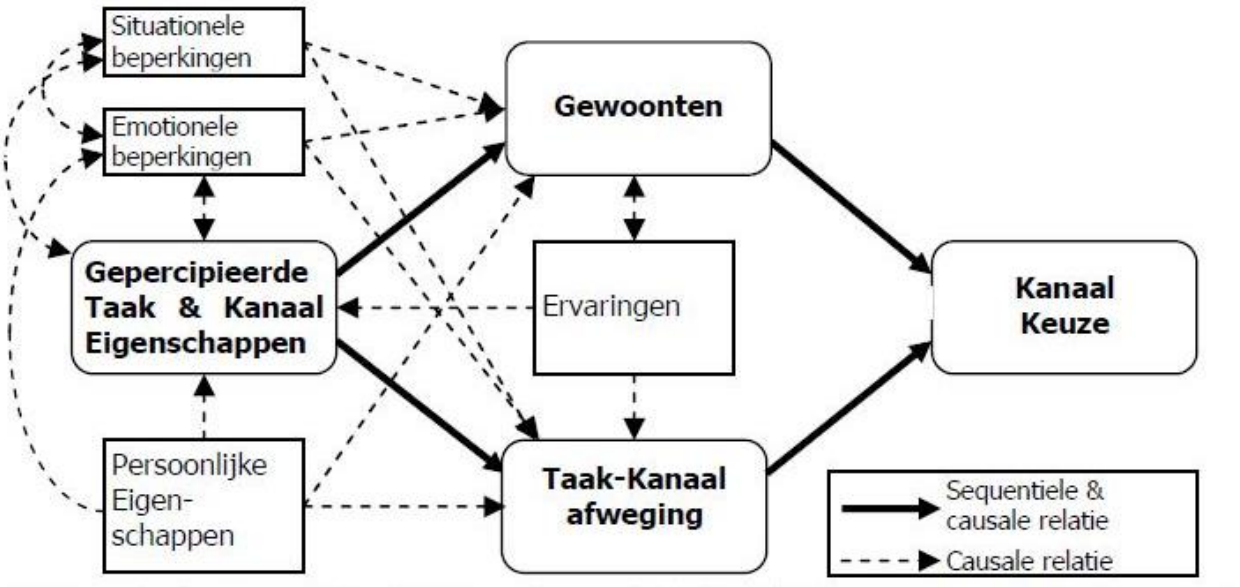
1. Resultaten onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksresultaten op hoofdlijnen van de onderzoeken die zijn uitgevoerd om de kanaalkeuze van inwoners, ondernemers en organisaties in kaart te brengen en eventuele knelpunten bij het klantcontact te indentificeren. Het doel van deze onderzoeken is om te zorgen dat de strategie voor klantcontact aansluit bij de behoefte van de doelgroepen.

1.1 Resultaten vragenlijsten 2021

Uit landelijk onderzoek van de universiteit Twente (Center for eGovernment Studies) door dr. W. Pieterson blijkt dat de keuze voor een kanaal door een klant vaak geen weloverwogen keuze is. Het is vaak een meer subjectief en emotioneel proces dat sterk beïnvloed wordt door de situatie waarin iemand zich bevindt. De keuze hangt onder andere af van een aantal factoren (zie figuur 1: raamwerk van het kanaalkeuzeproces van individuen met causale factoren)

- → **kanaalperceptie**: welk beeld (en welke ervaring) heeft iemand van een kanaal? Bij goede ervaringen (snel, communicatierijk, servicegericht, makkelijk) hebben mensen de neiging bij deze kanaalkeuze te blijven;
- → **taakfactoren**: de eigenschappen van het vraagstuk, de taak die iemand wil voltooien. Denk aan de complexiteit en het persoonlijk belang, of de persoonlijke impact;
- → **persoonlijke factoren**: met name leeftijd en opleiding bepalen de keuze voor een bepaald contactkanaal;
- → **situationele factoren**: de situatie waarin de keuze gemaakt wordt. Denk aan de plaats (is er een balie in de buurt), de tijd (is er haast), maar ook emotie.



Fguur 1: raamwerk van het kanaalkeuzeproces van individuen met causale factoren (Pieterson, 2008)

Verschillende mensen gebruiken dus verschillende kanalen in verschillende situaties. Dat betekent dat we als gemeente een goede dienstverlening realiseren die aansluit bij de behoefte van onze inwoners, ondernemers en organisaties, als we weten welke klant wanneer met welke vraag welk kanaal kiest en waarom.

In 2021 is een onderzoek uitgevoerd onder het digipanel (n=285), ondernemers (n=56), de Belangengroep Gehandicapten Haarlemmermeer (BGH) en de Participatieraad. Er is gevraagd naar kanaalvoorkeuren. Daarbij is ook onderscheid gemaakt tussen complexe en eenvoudige vragen.

Belangrijkste conclusies van het onderzoek waren:

- → Lokale resultaten van onderzoek naar kanaalvoorkeuren sluiten aan bij landelijke resultaten.
- → Er is een voorkeur voor online kanalen zoals de website voor eenvoudige vragen.
- → Er is een oorkeur voor persoonlijk contact bij ingewikkelde vragen.
- → Een algemene kanaalvoorkeur voor contact met de gemeente is nauwelijks bruikbaar. Er moet onderscheid gemaakt worden tussen taakfactoren, kanaalperceptie en persoonlijke factoren.

→ Onderscheid op basis van situationele factoren is moeilijk te maken. Dit gaat ook over maatwerk. We kunnen organiseren dat 80% van de aanvragen digitaal verloopt. Maar als iemand boos of verdrietig is, is er behoefte aan persoonlijk contact. Daar kunnen we ruimte aan geven.

1.2 Resultaten onderzoek Bureau12 2022-2023

De belangrijkste resultaten en conclusies uit het onderzoek naar knelpunten binnen het klantcontact in 2022-2023:

1.2.1 Onze visie dienstverlening is nog niet leidend voor het klantcontact

De serviceprincipes uit de visie op dienstverlening zijn nog niet doorvertaald naar onze werkwijze en processen. Uit de analyse blijkt dat we deze visie nog onvoldoende waarmaken. Met name de principes 'betrouwbaar' en 'verbonden' worden nog niet als zodanig ervaren door onze klanten.

1.2.2 De contactmogelijkheden sluiten nog onvoldoende aan bij de klantreis

De gemeente heeft jaarlijks meer dan 1 miljoen websitebezoeken en 335.000 persoonlijke contactmomenten. De meest gebruikte persoonlijke contactkanalen zijn telefonie, e-mail, baliebezoek en webformulieren. Er is momenteel geen regie op de klantreis, waardoor klantreizen soms onderbroken worden of vastlopen. Er zijn nog onvoldoende mogelijkheden om klanten te helpen bij complexe diensten, wat extra klantcontact genereert. Er zijn veel digitale mogelijkheden bij het aanvragen van diensten, maar klanten worden niet actief naar het digitale kanaal gestuurd. De beschikbaarheid en het gebruik van digitale aanvragen verschillen sterk per dienst. Veel verzoeken komen ongecategoriseerd binnen. Dat wil zeggen dat het contact niet binnen een specifiek proces valt en dat er vaak nog extra contact nodig is om te betalen om welke vraag, klacht, feedback of aanvraag voor welk product het gaat en te bepalen hoe we de klant het beste kunnen helpen.

1.2.3 De status van een aanvraag is onvoldoende inzichtelijk voor de klant

Voor producten en diensten met een langere doorlooptijd is onvoldoende inzichtelijk wat de actuele status is. We communiceren niet altijd vooraf de verwachte reactietijd of levertijd en informeren de klant onvoldoende over wijzigingen in status (zie figuur 2: ontvangstbevestigingen). Dit zorgt voor onzekerheid bij klanten waardoor zij nogmaals contact opnemen met de gemeente. Dit doen zij meestal telefonisch omdat de status niet online beschikbaar is. Het contactcenter heeft dit inzicht echter ook niet altijd en moet het vervolgens gaan uitzoeken.

Ontvangstbevestigingen

- Van de 10 onderzochte emailboxen waar het contactcenter het meest naar verwijst, versturen 4 emailboxen geen ontvangstbevestiging.
- Alle ontvangstbevestigingen doen geen concrete servicebelofte.



Figuur 2: Ontvangstbevestigingen

1.2.4 Bereikbaarheid en de opvolging is een ‘black box’ en levert onnodige contactmomenten op

Afdelingen en medewerkers zijn niet goed bereikbaar en terugbelnotities worden slecht opgevolgd, zoals eerder gesteld in de brief aan de raad Resultaten telefonische bereikbaarheid 2021-2022 en verbeterplan 2023-2024 (X.2023.00225). Hierdoor vindt er onnodig herhaalverkeer plaats. Ook levert het afdelingen extra contactmomenten op, omdat de klant gevraagd wordt de (status)vraag naar de afdeling te e-mailen. Slechts 60% van de vragen en verzoeken kunnen direct worden opgelost door het contactcenter. De norm voor dienstverlenende organisaties is minimaal 80%.

De gemeente is te mailen via meer dan 55 verschillende algemene emailboxen (zie figuur 3: emailadressen). Er is geen regie op en inzicht in de opvolging van de meeste e-mails via deze emailboxen. Ook is er bij een aantal emailboxen geen of een onduidelijke ontvangstbevestiging. Dit resulteert vervolgens weer in extra telefonische contacten.

Gemeente bereikbaar via meer dan 55 verschillende emailadressen

- We communiceren meer dan 55 verschillende emailadressen naar klanten. Het contactcenter verwijst ook actief naar deze emailadressen als medewerkers niet bereikt kunnen worden.
- Van de 10 emailboxen waar het contactcenter het meest naar verwijst verwerken 9 deze in Outlook en wordt de workflow niet gemonitord. Dit is 63% (29.920) van de a-mails in deze emailboxen.

	Emailadres	***#/jaar***	***Status beantwoording van de email inzichtelijk voor de klant of het contactcenter?***
1	*info@haarlemmermeer.nl*	*21.600*	*Ja- ca. 80% wordt in Verseon opgenomen* *Nee- ca. 20% doorgestuurd naar verschillende teams*
2	*burgerzaken@haarlemmermeer.nl*	*4.900*	*Nee- Blijft in emailbox zitten tot deze beantwoord is.*
3	*Info.verg.bp@haarlemmermeer.nl*	*3.800*	
4	*brpstraat@haarlemmermeer.nl*	*3.500*	
5	*burgerlijkestand@haarlemmermeer.nl*	*3.200*	
6	*energietoeslag@haarlemmermeer.nl*	*2.300*	
7	*vestigingen@haarlemmermeer.nl*	*2.250*	
8	*Parkeervergunningen@haarlemmermeer.nl*	*1.950*	
9	*adresonderzoek@haarlemmermeer.nl*	*1.900*	
10	*Verkiezingen@haarlemmermeer.nl*	*1.800*	
	Totaal top 10 adressen	*47.200*	

- *Op de website zijn meer dan 45 emailadressen te vinden waar klanten naar kunnen mailen. Zeer waarschijnlijk is de status van beantwoording hier ook niet inzichtelijk.*
- *De top 10 mailadressen zorgen voor bijna 50.000 emailverzoeken per jaar. We schatten het totaal op circa 75.000 per jaar.*
- *Daarnaast hebben teams nog diverse andere groepsmailboxen waarin klanten naar mailen en waarin deze beantwoord worden. Ook hiervan is de status niet inzichtelijk.*

Figuur 3: emailadressen

1.2.5 We sturen niet effectief op de kwaliteit van klantcontact

Elke afdeling beheert haar eigen klantcontactmogelijkheden en er is geen overzicht over de hele klantreis. Het proces van de medewerker is belangrijker dan de ervaring van de klant. Er is geen informatie over de kwaliteit en snelheid van de dienstverlening. Klanttevredenheid en de oorzaken hiervan worden niet structureel en frequent gemeten. We weten hierdoor niet wat we moeten doen om tevredenheid te verhogen. Er zijn geen consequenties als de vastgestelde tijden niet worden gehaald. Er is geen uniforme rapportage en afdelingen beslissen zelf hoe ze met klantcontact omgaan.

2. Strategie klantcontact

Deze strategie voor klantcontact beschrijft hoe wij onze contactkanalen inzetten om te zorgen dat onze inwoners, ondernemers en organisaties een dienstverlening ervaren die makkelijk, betrouwbaar, menselijk en verbonden is. Bij het inrichten van het klantcontact hanteren we daarom vijf uitgangspunten (zie figuur 4: Strategie klantcontact):



Figuur 4: Strategie klantcontact

2.1 De klant ervaart de vier serviceprincipes

Centraal staan onze vier serviceprincipes uit de visie dienstverlening: makkelijk, betrouwbaar, menselijk en verbonden. Deze principes zijn belangrijk voor elk klantcontact en bepalen hoe onze inwoners, ondernemers en organisatie de dienstverlening zouden moeten ervaren. Hoewel de toepassing van de principes kan verschillen per situatie en medewerker, is het nuttig om afspraken te maken aan de hand van voorbeeldsituaties en voorbeeldgedrag. Voor elk serviceprincipe is concreet beschreven wat dit in de praktijk betekent:



2.2 De klantreis is leidend voor inzet van kanalen

Bij de inrichting van onze dienstverlening gaan we uit van de leefwereld van onze inwoners, ondernemers en organisaties. We vinden het belangrijk dat de inzet van kanalen aansluit bij de wensen en behoeften. De klantreis staat daarom centraal in het bepalen welk contactkanaal het meest geschikt is voor welke fase van een proces. De klantreis de reis die inwoners, ondernemers en organisaties afleggen wanneer zij gebruik maken van de producten en diensten van de gemeente. Het gaat hierbij om alle stappen die zij doorlopen, vanaf het moment dat zij voor het eerst in contact komen met de gemeente op zoek naar algemene informatie. Tot aan het moment dat zij het product, de dienst, het antwoord of de oplossing ontvangen. We spreken het volgende af:

- voor iedere fase in de klantreis bepalen we een 'voorkeurskanaal'. Dit is het kanaal waarmee wij de klant het beste kunnen en willen helpen. We sturen klanten actief naar het voorkeurskanaal, maar klanten kiezen zelf het kanaal dat bij hen past;
- waar mogelijk bieden we altijd een digitale optie. En we bieden altijd een 'hulpstructuur' voor mensen die er zelf (digitaal) niet uitkomen;
- we bieden alleen een contactkanaal aan in een klantreis als we daarmee kunnen voldoen aan de serviceprincipes.

2.3 Klanten zijn altijd op de hoogte van de status

Door de klant actief op de hoogte te houden van de status van een aanvraag of verzoek, weet de klant waar deze aan toe is. Zo voorkomen we onnodig extra contact over de status. De ontwikkeling van een klantportaal 'Mijn Haarlemmermeer', waar de klant de (status)informatie van verschillende producten en diensten kan inzien, kan hier een grote bijdrage aan leveren. Goed op de hoogte zijn bereiken we niet alleen met statusinformatie. We spreken het volgende af:

- we communiceren vooraf wanneer de klant een antwoord/product krijgt;
- de klant wordt actief (piepsysteem) op de hoogte gehouden van (een wijziging van) de status van een aanvraag en kan dit zelf eenvoudig inzien;
- we controleren direct of een aanvraag volledig is en laten dit snel weten aan de klant;
- als we onze deadline niet halen, informeren we de klant op tijd.

2.4 We voorkomen onnodig contact

Uit de analyse blijkt dat er nog veel onnodige contacten (telefonie én e-mail) zijn. Deze zijn vaak het gevolg van het klantgedrag én ons eigen gedrag. Door onnodig contact te verminderen hebben we meer tijd over voor klanten die ons echt moeten of willen spreken of onze hulp nodig hebben. Daardoor besparen we tijd. Dit vraagt soms vooraf wel om een extra inspanning en meer samenwerking tussen afdelingen. We spreken het volgende af:

- we sturen actief naar het voorkeurskanaal waar en voor wie mogelijk;
- door beter inzicht in klantgegevens stellen we het contactcenter in staat meer klanten direct te helpen;
- alle terugbelafspraken worden (op tijd) nagekomen;
- we stoppen met gebruik van emailconversaties voor ingewikkelde vragen, antwoorden en aanvragen. Bijvoorbeeld door het bieden van een meer persoonlijk kanaal, zoals de telefoon;
- we bieden proactief (digitale) intakegesprekken aan bij producten en diensten waar (veel) afstemming noodzakelijk is (bijvoorbeeld vergunningsaanvragen).

2.5 We maken de kwaliteit en snelheid transparant en sturen bij

Alleen door inzicht in de snelheid en kwaliteit van klantcontacten kunnen we structureel sturen op betere dienstverlening. We spreken het volgende af:

- we leggen klantcontacten vast zodat het inzichtelijk is wie er wanneer contact heeft (gehad) met de klant;
- we meten de kwaliteit en doorlooptijd van klantverzoeken en maken bindende afspraken over de gewenste servicenormen;
- we maken de doorlooptijden inzichtelijk, bijvoorbeeld op ons intranet en sturen waar nodig bij.

3. Implementatie

Belangrijk is dat we de ambities uit onze strategie de komende jaren samen gaan realiseren. Dat is niet eenvoudig. De gemeentelijk dienstverlening is divers en complex. Onze dienstverlening vandaag de dag bestaat uit zo'n 130 verschillende producten en diensten die via combinaties van vijftien kanalen aan mensen in diverse rollen (ten opzichte van de gemeente), situaties en doelgroepen worden aangeboden. Daar zijn vervolgens weer talloze processen en systemen mee verbonden. We werken daarom per klantreis, stap voor stap toe naar een dienstverlening die makkelijk, betrouwbaar, menselijk en verbonden is. We maken in de aanpak onderscheid tussen drie parallelle trajecten: aanpassen werkwijze aan de hand van de klantreis, technologie en data, en snelle resultaten: de quickwins.

3.1 Klantreizen

We gaan onze werkwijze aanpassen op basis van de klantreis. Hierbij willen we de klant zo goed mogelijk helpen en daarbij gebruiken we het voorkeurskanaal dat het beste past bij de klant. We bieden een digitale optie en geven hulp aan mensen die er digitaal niet uitkomen. We bieden alleen een contactkanaal aan als we daarmee voldoen aan onze serviceprincipes. Om dit te verbeteren, gaan we (per kwartaal) vijf stappen zetten:

1. we visualiseren de huidige en gewenste klantreis;
2. optimaliseren het voorkeurskanaal en richten hulpstructuren in;
3. verbeteren de statusinformatie;
4. voorkomen onnodig contact;
5. we richten meetinstrumenten in.

We starten met de klantreis voor het aanvragen van energietoeslag bij onze sociale dienstverlening. Na het afronden van de stappen hierboven, gaan we aan de slag met een volgende klantreis. De producten/diensten die hiervoor in aanmerking komen zijn onder andere:

- → Ik wil een melding openbare buitenruimte doen;
- → Ik wil een standplaats aanvragen;
- → Ik wil een omgevingsvergunning aanvragen;
- → Ik wil een (omgeving) initiatief indienen;
- → Ik wil een bijzondere bijstand aanvragen;
- → Ik wil ondersteuning voor thuis aanvragen (WMO);
- → Ik wil een verhuizing doorgeven;
- → Ik wil een adresonderzoek starten.

In het tweede kwartaal van 2023 starten we met één klantreis waarmee we de methodiek bepalen en aanscherpen. Met de opgedane kennis en ervaring vervolgen we met de optimalisatie van twee klantreizen per kwartaal. Welke dit zijn wordt vanuit urgentie van het type klantreis en de benodigde en beschikbare capaciteit in de uitvoerende teams bepaald.

3.2 Technologie en data

Binnen het tweede spoor richten we ons op de techniek die belangrijk is voor de ondersteuning van de klant en werkprocessen. Het aanbod aan mogelijkheden om tot integraal klantcontact te komen is omvangrijk. We halen kennis en ervaring op bij collega-gemeenten en maken keuzes om een integrale benadering van klantcontact in Haarlemmermeer mogelijk te maken

3.3 Snelle resultaten: de quickwins

Het onderzoeken en optimaliseren van ene klantreis vraagt tijd en inzet van betrokken medewerkers. Vooraf zien we een aantal onderwerpen waarmee direct winst geboekt wordt in het optimaliseren van klantcontact

1. De eerder gebruikelijke terugbelverzoeken worden vervangen door terugbelafspraken waarmee de beller zekerheid geboden wordt over een komend klantcontact
2. Onderzoek naar het eerstelijns contactkanaal: info@haarlemmermeer.nl. Een voorstel tot het actief uit faseren van onderwerpen en rechtstreeks toekennen aan de juiste afdeling hiervan heeft prioriteit

3. Op dit moment is er nog geen standaard telefonisch contact of mogelijkheid tot videobellen bij bijvoorbeeld een negatief besluit of toekenning van vergunningen. Ook in een aantal andere situaties is een dergelijke mogelijkheid wenselijk.