gemeente
Haarlemmermeer

nota van B&W

Onderwerp	Het juiste kanaal op het juiste moment: een strategie voor klantcontact
Portefeuillehouder	Marjolein Steffens-van de Water
Collegevergadering	16 mei 2023
Inlichtingen	Charlotte Holst (+31235676435)
Registratienummer	7705540

1. Voorstel

Collegebesluit(en)

Het college heeft besloten om:

1. in te stemmen met de strategie voor klantcontact die uitgaat van vijf leidende principes: 1: de klant ervaart de vier serviceprincipes; 2: de klantreis is leidend; 3: klanten zijn altijd op de hoogte van de status; 4: we voorkomen onnodig contact; 5: we maken kwaliteit en snelheid transparant en sturen bij;
2. deze nota ter informatie te zenden aan de raad.

2. Samenvatting

In de 'Visie dienstverlening: makkelijk, betrouwbaar, menselijk en verbonden ('Visie dienstverlening' (2022.0000375) heeft de gemeenteraad vastgelegd dat wij dienstverlening bieden die aansluit op de lokale behoeften en verwachtingen van de mensen in Haarlemmermeer, maar ook op landelijke ontwikkelingen. We gaan daarbij uit van vier serviceprincipes die iets zeggen over hoe we willen dat onze dienstverlening wordt ervaren: makkelijk, betrouwbaar, menselijk en verbonden.

In de Uitvoeringsagenda dienstverlening (2023.7225727) staat concreet beschreven waar we in 2023 en 2024 mee aan de slag gaan om uitvoering te geven aan de visie dienstverlening. Eén van de onderwerpen gaat over de inzet van het juiste kanaal op het juiste moment.

In deze nota wordt een strategie voor klantcontact beschreven. Dit is een plan om te bepalen welke contactkanalen (zoals de telefoon, de website en de balie) op welk moment gebruikt worden. Deze strategie gaat uit van vijf uitgangspunten:
1: de klant ervaart de vier serviceprincipes;
2: de klantreis is leidend;
3: klanten zijn altijd op de hoogte van de status;
4: we voorkomen onnodig contact;
5: we maken kwaliteit en snelheid transparant en sturen bij.

Deze strategie is opgesteld op basis van onderzoek naar het klantcontact en gesprekken met inwoners, ondernemers en organisaties over hun behoeften. Dit is afgesproken tijdens een

raadsessie van 27 oktober 2022 waarbij de raad kaders heeft gesteld bij participatie over deze 'kanaalstrategie'.

Om deze strategie de komende jaren te realiseren wordt een aanpak beschreven die uitgaat van het aanpassen van het klantcontact met behulp van klantreizen en de technologie die nodig is om inwoners, ondernemers en organisaties een naadloze klantreis te laten ervaren. We starten met de klantreis voor het aanvragen van energietoeslag.

De verbetermaatregelen zijn in de eerste plaats gericht op een verbetering van dienstverlening aan inwoners en organisaties. Daarnaast hebben we als doel om te voldoen aan de eisen die de Wet Modernisering bestuurlijk Elektronisch Berichtenverkeer (WMBEBV) stelt. Ten slotte is een doelstelling om werkprocessen efficiënter te maken en daarmee vanaf 2025 een ombuiging van mimimaal € 126.000 te realiseren

3. Uitwerking

3.1 Wat willen we bereiken?

Mensen die contact opnemen met de gemeente, zoals inwoners, ondernemers en organisaties, kunnen dat doen op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door informatie op te zoeken op een website, online formulieren in te vullen of een gesprek te voeren aan de balie.

Het gebruik van verschillende kanalen heeft voordelen: we kunnen een specifiek kanaal kiezen voor een bepaalde dienst en doelgroep. Op die manier kunnen we als gemeente het contact effectiever en efficiënter maken. Maar er zijn ook uitdagingen. Er zijn meer kosten voor het onderhoud en de inzet van meerdere kanalen. Het beheren van deze kanalen wordt ook complexer. Bovendien verandert het gedrag van onze inwoners: zij gebruiken steeds meer verschillende kanalen naast elkaar. Ze hebben ook verschillende voorkeuren en vaardigheden op het gebied van kanalen, inclusief digitale vaardigheden. Zij verwachten een soepele klantervaring die aansluit bij hun behoeften, zonder daarbij verwezen te worden van het ene naar het andere kanaal. Of erger: van het kastje naar de muur.

Het is belangrijk om goed na te denken over hoe we onze kanalen gebruiken om contact te hebben met inwoners en ondernemers, zowel nu als in de toekomst. Een strategie voor klantcontact helpt ons daarbij. Dit is een plan om te bepalen welke contactkanalen (zoals de balie, de telefoon en de website) we wanneer gebruiken om onze dienstverlening zo passend mogelijk te maken bij de behoeften van onze inwoners en ondernemers.

Wat is de aanleiding, context?

Op 12 mei 2022 heeft de gemeenteraad de visie dienstverlening: makkelijk, betrouwbaar, menselijk en verbonden (hierna visie dienstverlening, 2022.000375) vastgesteld. Deze visie beantwoordt de vraag: Hoe willen we dat onze inwoners, ondernemers en organisaties het contact met onze gemeente ervaren? Dit contact gebeurt steeds vaker digitaal, maar het is bij vragen altijd mogelijk om een mens te spreken.

In de Uitvoeringsagenda dienstverlening (2023.7225727) staat concreet beschreven waar we in 2023 en 2024 mee aan de slag gaan om uitvoering te geven aan de visie dienstverlening. Eén van de onderwerpen gaat over de inzet van het juiste kanaal op het juiste moment.

We hebben afgesproken dat we in 2023 heldere keuzes maken over welke kanalen we voor welke producten/diensten inzetten, voor welke doelgroepen en welk serviceniveau we daarbij hanteren. De doelstellingen werken we uit in een implementatieplan. De verbetermaatregelen

voeren we stap voor stap in, te beginnen met een beperkt aantal producten of diensten. Hiermee realiseren we vanaf 2025 een ombuiging van € 126.000.

Met de uitwerking voldoen we aan de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (WMEBV). Deze wet geeft inwoners en ondernemers het recht om digitaal met de overheid te communiceren. Om dit mogelijk te maken moeten we als gemeente de digitale kanalen aanwijzen die mensen hiervoor kunnen gebruiken. Hierbij kunnen gebruikers rekenen op notificaties, ontvangstbevestigingen en termijnverlengingen in geval van storingen.

De wet brengt ook een zorgplicht met zich mee. Dit houdt in dat we als gemeente verantwoordelijk zijn voor de veiligheid en betrouwbaarheid van onze digitale communicatie. Daarnaast zijn we verplicht om een alternatief te bieden voor mensen die niet digitaal vaardig zijn. Dit kan bijvoorbeeld komen door leeftijd, taalbarrières of beperkingen. Een alternatieve route zorgt ervoor dat alle inwoners, ongeacht hun digitale vaardigheden, toegang hebben tot de diensten en informatie van de overheid. Door deze verplichting kunnen we erop toezien dat we als gemeente geen mensen uitsluiten van onze dienstverlening.

Onderzoek klantcontact 2021-2023
Als gemeente willen we goede dienstverlening realiseren die aansluit bij de behoeften van onze inwoners, ondernemers en organisaties. Daarvoor is het belangrijk dat we weten welke klant op welk moment met welke vraag welk kanaal kiest. En waarom hij of zij deze keuze maakt. Het is dus belangrijk om de leefwereld van onze inwoners, ondernemers en organisaties als uitgangspunt te nemen bij het concretiseren van deze strategie voor klantcontact.

We hebben daarom in 2021 onderzoek gedaan naar de kanaalkeuze van onze inwoners, ondernemers en organisaties. Onder begeleiding van Bureau12 hebben we in 2022-2023 een vervolgonderzoek uitgevoerd naar het klantcontact om eventuele knelpunten te bepalen. De resultaten van deze onderzoeken zijn beschreven in hoofdstuk 1 van bijlage 1: Implementatie strategie klantcontact.

Het spreekt voor zich dat we onze inwoners, ondernemers en organisaties ook betrekken bij de nadere concretisering van de strategie.

Kaders van de raad bij participatie over de strategie voor klantcontact
In september 2021 heeft de raad besloten de Werkwijze gemeenteraad bij participatie (2021.0001261) in gebruik te nemen. Deze werkwijze is een instrument waarmee de gemeenteraad bepaalt bij welke onderwerpen of projecten hij een rol heeft in participatie en waarmee hij de kaders voor participatie en zijn rol daarbij vooraf vaststelt.
Het eerste onderwerp waarbij de gemeenteraad deze werkwijze toepast is het juiste kanaal op het juiste moment; een strategie voor klantcontact (brief aan de raad 2021.0001261).

In 2022 is er een informatieve bijeenkomst georganiseerd over dit onderwerp. Tijdens deze bijeenkomst is de gemeenteraad geïnformeerd over wat kanaalstrategie is en wat de resultaten van onderzoeken zijn rondom de keuze van kanalen door inwoners, ondernemers en organisaties. Daarnaast is er uitgelegd hoe de werkwijze van de gemeenteraad bij participatie wordt toegepast. In zijn raadsessie van 27 oktober 2022 heeft de raad kaders gesteld bij participatie over de kanaalstrategie. De meeste stemmen in de gemeenteraad kozen om het participatieproces aan te jagen. Dit houdt in dat de gemeenteraad achteraf controleert óf er is geparticipeerd en met wie.

De gemeenteraad is op 10 februari 2023 per brief (X.2023.00488) geïnformeerd over de aanpak van de participatie kanaalstrategie: het juiste kanaal op het juiste moment. De participatie en het proces zijn zo ingericht, dat ze recht doen aan wat de gemeenteraadsleden belangrijk vinden in de participatie, zoals ze aangaven in de raadsessie van 27 oktober 2022.

In bijlage 2: 'rapportage participatie kanaalstrategie' zijn de belangrijkste conclusies en resultaten van het participatieproces in 2023 beschreven. De resultaten van de participatie voorafgaand aan de informatieve bijeenkomst in 2022 staan beschreven in bijlage 1: 'Implementatie strategie klantcontact'.

Circa 40 klanten en een aantal belangenorganisaties zijn benaderd voor deelname aan het onderzoek. Alle benaderde klanten hebben in de laatste helft van 2022 een product of dienst aangevraagd van de gemeente. Tien klanten zijn geïnterviewd. De interviews hebben, afhankelijk van de voorkeur van de klant, plaatsgevonden als telefonisch gesprek, Teamsoverleg of op het gemeentehuis. Tijdens de interviews is gevraagd naar klantervaringen. Ook zijn elementen uit de strategie getoetst aan de hand van een aantal uitgewerkte voorbeelden (bijlage 2).

Omnichannel dienstverlening
Er wordt op dit moment in gemeenteland onder regie van VNG Realisatie gewerkt aan 'omnichannel strategie'. Bij een omnichannel aanpak richt de organisatie zich niet langer op het managen van elk kanaal afzonderlijk, maar verschuift het accent naar het samenspel van alle kanalen. Door de kanalen bij elkaar te brengen, slimmer in te richten en goed op elkaar af te stemmen, zorgen we voor betere klantinteractie. Kanalen sluiten dan naadloos op elkaar aan en bevorderen inclusie: iedereen wordt bediend en niemand wordt uitgesloten. Daarmee leggen we een goed fundament voor de toekomst.

Bij onze strategie sluiten we aan op deze landelijke ontwikkeling en gebruiken we inzichten en ervaringen van de VNG en andere gemeenten zoals Den Haag en Tilburg op het gebied van omnichannel dienstverlening als inspiratie bij de nadere uitwerking.

Welk doel wordt nagestreefd?
Bij het inrichten van het klantcontact hanteren we vijf uitgangspunten (zie figuur 1). Voor een uitgebreide beschrijving zie bijlage 1, hoofdstuk 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.



Figuur 1: vijf leidende principes

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.

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.

4. We voorkomen onnodig contact

Uit de analyse blijkt dat er nog veel onnodige contacten zijn. Dat zijn contacten per telefoon of e-mail die voorkomen hadden worden. Deze zijn vaak het gevolg van het klantgedrag én ons eigen gedrag. Bijvoorbeeld door onduidelijke communicatie. 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.

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.

3.2 Wat gaan we daarvoor doen?

In bijlage 1 is in hoofdstuk 3 een implementatieplan beschreven waarin doelen en speerpunten voor klantcontact in Haarlemmermeer vertaald zijn in een aanpak en werkwijze waarmee we in 2023-2024 maximaal acht klantreizen onder de loep nemen. Er is een sterke verbinding met andere onderdelen van de uitvoeringsagenda dienstverlening (2023.7225727), zoals 'gebruiksvriendelijke dienstverlening', goede bereikbaarheid' en 'hulp bieden waar nodig'. Het bereiken van de doelstellingen uit de strategie klantcontact vraagt om ontwikkelingen in klantsystemen, data, technologie en kanalen. En ook om aanpassingen in processen, cultuur en aansturing.

In het tweede kwartaal van 2023 starten we met de klantreis 'aanvraag energietoeslag' 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.

Daarnaast richten we ons op de techniek die belangrijk is voor de ondersteuning van de klant en werkprocessen. 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 Wat mag het kosten?

Aan de uitvoering van deze nota zijn, naast de beschikbare ambtelijke capaciteit, geen kosten verbonden.

Ombuiging inzet klantcontactkanalen
Binnen beleidsdoel D: Wij zijn goed bereikbaar voor inwoners, ondernemers en instellingen en open, deskundig en duidelijk in onze contacten van het programma Bestuur, samenleving en publiekscontact (taakveld 0.2 Burgerzaken) is vanaf 2025 een jaarlijkse besparing van € 126.000 te realiseren door de meer efficiënte inzet van onze klantcontactkanalen. Met deze besparing is reeds rekening gehouden in de programmabegroting 2023-2026.

De financiële effecten van de maatregelen zijn op dit moment nog onvoldoende concreet. Dat heeft de volgende redenen:

- De uitwerking is afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden binnen de implementatie van deze strategie per klantreis.
- Zoals beschreven bij de resultaten van het klantcontact onderzoek in bijlage 1 is er onvoldoende informatie beschikbaar over het klantcontact dat nodig is om het effect te bepalen van een maatregel. Bovendien zijn de besparingen per maatregel meestal marginaal en gefragmenteerd over verschillende teams binnen verschillende clusters binnen onze organisatie. Er is geen overzicht van informatie over de hele klantreis van een product of dienst.
- Het is onduidelijk wat het effect is van een maatregel op de integrale dienstverlening. Er kan bijvoorbeeld een verschuiving plaatsvinden naar andere kanalen. Denk aan een verschuiving bij beperken e-mail naar de telefoon. Het daadwerkelijke effect weten we pas op het moment dat we de maatregel in de praktijk brengen.

Deze nota bevat op basis van bovenstaande redenen daarom géén verdere financiële uitwerking van de ombuiging. De resultaten die we uiteindelijk met de maatregelen realiseren op het gebied van efficiency (denk aan minder herhaalverkeer, kortere afhandeltijden, daling dubbele invoer en afname hulpvragen) worden in 2024 uitgewerkt in een businesscase, waarbij we vanaf 2025 (minimaal) de ombuiging van € 126.000 realiseren. Bij de invulling van deze ombuiging wordt breder gekeken dan alleen taakveld 0.2 Burgerzaken.

Wat zijn de financiële risico's?
Om de genoemde ombuiging te realiseren, moeten op verschillende plaatsen in de gemeentelijke organisatie werkprocessen worden veranderd. De praktijk leert dat dit in de reeds overbelaste ambtelijke organisatie een lastige opgave is. Het is een risico dat de veranderingen maar ten dele kunnen worden gerealiseerd.

3.4 Wie is daarvoor verantwoordelijk?
De gemeenteraad heeft met de vaststelling van de 'Visie dienstverlening' de kaders vastgesteld (2022.0000375). Het college is verantwoordelijk voor de uitvoering. Binnen het college is de portefeuillehouder Dienstverlening het eerste aanspreekpunt.

3.5 Welke overige relevante informatie is beschikbaar?
Communicatie en participatie
We communiceren niet gemeentebreed over deze strategie voor klantcontact. We laten liever de verbeteringen zien dan dat we communiceren over dat we het willen gaan doen. We informeren wel de mensen die bij de participatie over de Uitvoeringsagenda dienstverlening (2023.7225727) hebben aangegeven op de hoogte willen worden gehouden rondom de doorontwikkeling van de gemeentelijke dienstverlening. Zoals beschreven in hoofdstuk 3.1 hebben we de leefwereld van onze inwoners, ondernemers en organisaties als uitgangspunt genomen bij de totstandkoming van de strategie voor klantcontact. Het spreekt voor zich dat we bij de uitwerking en implementatie van de strategie in gesprek blijven met onze inwoners,

ondernemers en organisaties om ervoor te zorgen dat de uitwerking goed aansluit op hun wensen en behoeften.

3.6 Wanneer en hoe zal de raad over de voortgang worden geïnformeerd?

Tijdens de behandeling van de Visie dienstverlening: makkelijk, betrouwbaar, menselijk en verbonden op 12 mei 2022 heeft de gemeenteraad aangegeven te willen worden geïnformeerd over de resultaten van de uitvoeringsagenda dienstverlening voor 2023-2024. Deze nota is een uitwerking van de uitvoeringsagenda. Dat betekent concreet dat we eind 2023 bij de gemeenteraad terugkomen met een tussentijdse stand van zaken.

4. Ondertekening

Burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,

de secretaris, de burgemeester,

Michiel Ruis Marianne Schuurmans-Wijdeven

Bijlage(n)

- 1: Implementatie strategie klantcontact
- 2: Rapport participatie kanaalstrategie