

# PLAN VAN AANPAK

## VERBETERING KWALITEIT VAN DE KLANTCONTACTEN

Gemeente Arnhem

Versie: 5  
Status: DEFINITIEF  
Datum: 19 maart 2021  
Auteur: Maaïke Vrenken | SPRAKELOOS advies

## INHOUDSOPGAVE

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| INLEIDING .....                                           | 4  |
| Aanleiding .....                                          | 4  |
| Context .....                                             | 4  |
| Corona impact .....                                       | 5  |
| Conclusie .....                                           | 5  |
| <br>VISIE EN AMBITIE .....                                | 6  |
| Leeswijzer .....                                          | 6  |
| <br>PLAN VAN AANPAK – TELEFONIE .....                     | 7  |
| Bereikbaarheid (T1) .....                                 | 7  |
| Klantvriendelijkheid (T2) .....                           | 8  |
| Techniek (T3) .....                                       | 8  |
| <br>EIGEN SPEERPUNTEN EN VERBETERPUNTEN – TELEFONIE ..... | 9  |
| Speerpunt 1   Fundament op orde (telefoniesysteem) .....  | 9  |
| Speerpunt 2   Klanttevredenheidsonderzoek .....           | 9  |
| Speerpunt 3   Managementinformatie en inzicht .....       | 10 |
| Speerpunt 4   Wachttijd reductie .....                    | 10 |
| Speerpunt 5   Formatie op orde .....                      | 11 |
| Speerpunt 6   Digitale dienstverlening .....              | 11 |
| <br>MOTIE 1   GESPREKKEN OPNEMEN .....                    | 12 |
| <br>PLAN VAN AANPAK – BALIEBEZOEK .....                   | 13 |
| Gespreksvoering (BB1) .....                               | 13 |
| Inhoudelijk antwoord (BB2) .....                          | 14 |
| Empathie en enthousiasme (BB3) .....                      | 14 |
| <br>EIGEN SPEERPUNTEN EN VERBETERPUNTEN – BALIE .....     | 16 |
| Speerpunt 1   Formatie op orde .....                      | 16 |
| Speerpunt 2   Klanttevredenheidsonderzoek .....           | 16 |
| Speerpunt 3   E-dienstverlening .....                     | 16 |

|                                                      |        |
|------------------------------------------------------|--------|
| PLAN VAN AANPAK – BRIEVEN & CONTACTFORMULIEREN ..... | 17     |
| Sneller antwoorden (CF1).....                        | 18     |
| Reactietermijn vermelden (CF2) .....                 | 18     |
| Inhoudelijk antwoord (CF3).....                      | 19     |
| Empathie en toon (CF4).....                          | 19     |
| <br>MOTIE 2    REACTIE BINNEN 14 DAGEN .....         | <br>20 |
| <br>WHATSAPP .....                                   | <br>21 |
| <br>MOTIE 3    KLACHT-/ KWALITEITSMANAGER(S) .....   | <br>22 |
| <br>SAMENVATTING .....                               | <br>23 |
| <br>BIJLAGE    OVERZICHT VERBETERACTIES .....        | <br>24 |

# INLEIDING

## Aanleiding

Aanleiding voor dit plan van aanpak is de wens om de kwaliteit van de dienstverlening van de Gemeente Arnhem verder te verbeteren. Het belang hiervan wordt nog eens onderstreept door een recent in opdracht van de Rekenkamer uitgevoerd onderzoek. Dat onderzoek gaat in op de vraag hoe burgers worden behandeld aan de balie, aan de telefoon en als zij een brief schrijven aan de gemeente of digitaal een bericht sturen. Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van zogenaamde mystery guests door het bureau Store Support (maart 2020).

De Rekenkamer concludeert dat er, met uitzondering van de zeer gewaardeerde WhatsApp functie, ten opzichte van eenzelfde onderzoek in 2017 eigenlijk geen verbetering is te zien. Zij doet concrete aanbevelingen ter verbetering van het klantcontact.

Het onderzoeksrapport is eind september 2020 besproken in de Raad. Daaruit zijn drie (extra) aanbevelingen voortgekomen om mee te nemen in het plan van aanpak, namelijk:

- Motie 1: het opnemen van telefonische klantcontacten voor trainingsdoeleinden;
- Motie 2: het standaard binnen 14 dagen reageren op brieven en contactformulieren en hierover jaarlijks rapporteren in hoeverre dit wordt behaald;
- Motie 3: het aanstellen van één of meerdere klacht-/ kwaliteitsmanager(s).

Dit plan van aanpak beschrijft de concrete acties waarmee we de aanbevelingen van de Rekenkamer oppakken.

Voordat we dat doen, schetsen we de context waarin we de afgelopen jaren (2017-2020) onze klantcontacten hebben uitgevoerd. Ook geven we onze visie op dienstverlening op de langere termijn aan, waarbinnen de verbeteracties op de korte termijn een logische plek hebben.

## Context

Vanaf 2017 (het eerste Rekenkamer onderzoek) hebben een aantal factoren gespeeld, die direct of indirect invloed hebben gehad op de uitvoering van de klantcontacten:

- De reorganisatie in 2017, met forse bezuinigingen op de afdelingen Burgerzaken (€ 550.000) en Klantenservice (€ 150.000), vertaald naar respectievelijk 10 en 5 FTE;
- Jaarlijkse groei van het telefoonverkeer met ca. 10%, in 2020 door corona zelfs met 20%;
- Uitstel en uiteindelijk afstel (dec. 2020) van vervanging van de verouderde telefooncentrale<sup>1</sup>;
- Invoering van een gratis nummer (0800) sinds 1 januari 2020, met als gevolg (nog meer) groei van het telefoonverkeer;
- Toegenomen 'intensiteit' van de gesprekken (ook al voordat de coronapandemie uitbrak)
- Hoge uitstroom vanwege pensionering, in combinatie met krapte op de arbeidsmarkt voor het specialistenwerk van Burgerzaken;
- Inzet en toename van het gebruik van social media (Facebook, Twitter en WhatsApp).

---

<sup>1</sup> Door ontbinding van het contract tussen VNG en leverancier Atos

## Corona impact

De impact die corona op de afdeling Klantenservice heeft gehad, is beduidend en meerledig:

- Nog hoger aanbod van telefoonverkeer, denk aan Tozo en uitkeringen;
- Lagere bezetting, omdat mensen niet vanuit huis kunnen werken – de verouderde telefooncentrale maakt dit onmogelijk;
- Negatievere gesprekken: (nog) geen antwoord of oplossing kunnen geven en tegelijkertijd veel zorgen en onrust aan de andere kant van de lijn;
- Langere gesprekken: gemiddeld nam de gesprekstijd in 2020 met 1 minuut toe;
- Het fysiek moeten splitsen van het team (minder contact en groepsgevoel);
- Verhoogde werkdruk;
- Mentale druk door het risico op besmetting op de werkplek.

Voor de klant resulteerde dit in slechtere bereikbaarheid, langere wachttijden en mogelijk minder empathisch optreden. Bijkomend effect zijn hogere telefoniekosten, omdat de belkosten van een gratis nummer voor rekening van de gemeente zijn.

De corona-periode met de bovengenoemde impact op het klantcontact speelde *nadat* het Rekenkamer onderzoek was afgerond. Zij had dus geen invloed op de bevindingen van de mystery guests. We noemen haar toch, omdat zij (extra) impact heeft op de kwaliteit van het klantcontact.

## Conclusie

Wij nemen de bevindingen van het Rekenkamer onderzoek zeer serieus en zijn blij met de concrete aanbevelingen, die we ook ter harte nemen. Tegelijkertijd zou in het licht van de context waarin we de afgelopen jaren hebben gewerkt en nog steeds opereren, de conclusie van Rekenkamer ook hebben kunnen luiden:

*‘De kwaliteit van de klantcontacten van de Gemeente Arnhem is onder aantoonbaar lastigere omstandigheden, nagenoeg gelijk gebleven’*

Omdat wij er echter naar streven ons werk elke dag een beetje beter te doen én we ons realiseren dat de klant kritisch is en steeds hogere verwachtingen heeft, zien wij gelijk blijven als een achteruitgang. Tegelijkertijd zijn we er trots op dat we in lastige omstandigheden erin zijn geslaagd de kwaliteit van onze klantcontacten op peil te houden.

De lastige omstandigheden zullen ook in 2021 de context van ons werk bepalen. Toch vinden wij het tijd voor de volgende stap: de verbeteracties in het voorliggende plan van aanpak. We plaatsen deze in het volgende hoofdstuk in een langere ontwikkellijn van dienstverlening.

## VISIE EN AMBITIE

Dienstverlening is een gemeentebrede opgave, die verder reikt dan de verantwoordelijkheid van de afdelingen Klantenservice en Burgerzaken én meer momenten en kanalen betreft dan door de Rekenkamer zijn onderzocht. Elke medewerker en elk (digitaal) contactkanaal van de Gemeente Arnhem geeft mede invulling aan wat de inwoner aan dienstverlening ervaart.

De verbetering van de dienstverlening van de Gemeente Arnhem, en *daarbinnen* de klantcontacten die de scope vormden van het Rekenkamer onderzoek, is te plaatsen in een meerjarig perspectief. Onder de titel 'Werken aan Uitvoering' wordt sinds juni 2019 landelijk gewerkt aan een duurzame verbetering van het overheidshandelen in de volle breedte. In lijn met dit initiatief is onze visie:

- Makkelijk toegankelijke en inclusieve dienstverlening;
- Digitaal waar mogelijk, actieve sturing naar e-dienstverlening;
- Proactieve dienstverlening, die de inwoner zoveel mogelijk ontzorgt;
- Persoonlijk contact voor wie maatwerk nodig heeft; een vangnet voor wie vastloopt;
- Begrijpelijke en transparante processen;
- Werken vanuit 1 integraal klantbeeld;
- Ogen en oren van de klant zijn, een signaalfunctie hebben;
- Gezicht en vast aanspreekpunt zijn;
- Regie voeren en informatie-gestuurd werken.

Dit zijn globale lijnen die we samen nader gaan uitwerken. Ze behelzen in ieder geval een veranderopgave voor een langere periode.

De verbeteracties in dit plan van aanpak zijn een eerste stap om op korte termijn onze prestaties in het klantcontact te verbeteren. Met het opzetten van een goed dashboard en een doorlopend klanttevredenheidsonderzoek (KTO), gaan we ons niveau van dienstverlening kwantificeren. Om van daaruit een nieuwe ambitie te bepalen. We willen de kwaliteit van de klantcontacten tastbaarder maken en er tegelijkertijd voor waken dat een cijfer niet heilig wordt. Onze eerste opgave is om de basis te versterken. Pas op een stevig(er) fundament, kunnen we doorbouwen en een visie zoals hierboven globaal geduid, realiseren.

Dit jaar (2021) is in elk geval nog volop nodig om dat fundament te leggen: techniek en formatie op orde brengen, wachttijden reduceren, klanttevredenheid structureel gaan meten en managementinformatie ontsluiten zijn de eerste acties. Daarnaast zetten we in op de strategie om standaard processen en producten (met hoog volume), primair digitaal te laten plaatsvinden. Hierdoor ontstaat ruimte voor maatwerk en complexere vragen bij de andere kanalen. Het ontwikkelen van e-dienstverlening staat met prioriteit op de agenda. We starten dit jaar een doorlopend programma voor het reduceren van veelvoorkomende vragen binnen de Klantenservice.

Na de gemeenteraadsverkiezingen van 2022 is het nieuwe coalitieakkoord het aangewezen moment om de visie en ambitie ten aanzien van dienstverlening samen scherper te formuleren.

### Leeswijzer

In de bijlage staan in antwoord op het Rekenkamerrapport alle verbeteracties in detail uitgewerkt, inclusief de bijbehorende timing. Voor de leesbaarheid vermelden we in het plan van aanpak de acties alleen op hoofdlijnen.

## PLAN VAN AANPAK – TELEFONIE

Over de kwaliteit van de telefonische klantcontacten doet het rapport van de Rekenkamer de volgende bevindingen.

**Gemiddeld rapportcijfer:** 8,3<sup>2</sup>

**Positieve punten:**

- Via de telefoon kost het de minste moeite om een antwoord te krijgen op de vraag
- Medewerkers zijn klantgericht en klantvriendelijk
- Medewerkers zijn deskundig
- Medewerkers communiceren duidelijk

**Verbeterpunten:**

- Bereikbaarheid: het duurt langer dan verwacht voordat de telefoon wordt opgenomen
- Klantvriendelijkheid: toon meer enthousiasme en empathie
- Techniek: het standaard welkomstbandje is voor sommigen onverstaaanbaar

### Bereikbaarheid (T1)

Het rapport van de Rekenkamer doet de volgende aanbevelingen om de telefonische klantenservice beter bereikbaar te laten zijn:

1. Neem sneller de telefoon op;
2. Breng piekbelasting in kaart;
3. Geef bellers aan wanneer het gemiddeld gezien rustiger en drukker is;
4. Stel vaker voor een terugbelverzoek te maken.

De bevinding dat bij de helft van de mystery guests de telefoon meer dan zeven keer over ging voordat er werd opgenomen, kunnen we niet goed plaatsen. Bellers krijgen namelijk altijd direct een bandje met de welkomsttekst. We gaan dit bij de leverancier na.

Ten behoeve van een betere bereikbaarheid pakken we de volgende acties concreet op:

- Ontwikkelen goede managementrapportage m.b.t. piekbelasting;
- Slimmer roosteren m.b.v. nieuw roosterpakket;
- Piekbelasting opvangen m.b.v. extern call center (op inhuurbasis) – pilot;
- Technische optimalisatie telefooncentrale;
- Betere (naleving van) afspraken met de tweede lijn (vakafdelingen);
- Coaching.

We vinden het belangrijk dat de (klantenservice van de) Gemeente Arnhem altijd goed bereikbaar is. Voorwaarde is dat we de piekpatronen kennen. Dat punt kunnen we nog verder verbeteren en is daarom een eerste actiepoint. Parallel is in februari een pilot gestart met een externe partij om telefoonverkeer op piekmomenten voor ons af te vangen. Met beide maatregelen beogen we de piekbelasting af te toppen en beter bereikbaar te zijn. Zo niet, dan verkennen we verdere maatregelen.

---

<sup>2</sup> Dit is een stijging van 0,2 punten ten opzichte van 2017

Buiten deze actiepunten is de ontwikkeling van de wachttijden een punt dat zorgen baart. Zie daarom de maatregelen om de bereikbaarheid te verbeteren verderop onder Speerpunt 4.

### Klantvriendelijkheid (T2)

Het rapport van de Rekenkamer doet de volgende aanbevelingen op het gebied van het enthousiasme en de empathie van de telefonied medewerkers :

1. Bepaal met elkaar wat we onder klantvriendelijkheid verstaan;
2. Vertaal dat in gewenst gedrag en gespreksvaardigheden;
3. Train medewerkers hierop;
4. Vraag periodiek naar de klantbeleving.

De afdeling klantenservice heeft voor zichzelf geformuleerd wat zij onder klantvriendelijkheid verstaat en hoe dat tot uiting komt in een goed gesprek. Dit is met behulp van het vaste trainingsbureau vertaald in gedrag en gesprekstechnieken. Alle medewerkers zijn hierop getraind en jaarlijks vindt er een opfrismoment plaats. De coördinator van de afdeling is bovendien opgeleid om hierop te coachen.

We denken dat er hiermee voldoende kadering is voor welk gedrag en welke gespreksvaardigheden van telefonied medewerkers wordt verwacht. Aanvullende actie hierop lijkt ons daarom niet nodig. Wel leggen we het accent op coaching en intervisie (zie acties in de bijlage onder T2.2). In het afgelopen jaar is deze activiteit door de aanhoudende werkdruk onderbelicht geraakt. In lijn daarmee willen we ook andere afdelingen met veel klantcontact, handvatten en tips meegeven en waar nodig trainen of een opfriscursus geven.

Ter verbetering van de klantvriendelijkheid pakken we verder de volgende acties op:

- Coaching;
- Intervisie;
- Opzetten eigen klanttevredenheidsonderzoek.

Het opzetten van een eigen en doorlopend klanttevredenheidsonderzoek is een belangrijk speerpunt voor 2021. Zie daarvoor verderop de paragraaf 'Eigen speerpunten en verbeterpunten'.

### Techniek (T3)

Het rapport van de Rekenkamer wijst op het volgende aandachtspunt:

- Zorg voor een verstaanbaar bandje.

We gaan met de leverancier de kwaliteit van het bandje vaststellen en zo nodig in orde maken. Slechte (lijn)kwaliteit kan overigens ook aan de kant van de beller zijn veroorzaakt.

## EIGEN SPEERPUNTEN EN VERBETERPUNTEN – TELEFONIE

Naast de acties op de verbeterpunten die ons zijn aangereikt door de Rekenkamer, heeft de afdeling Klantenservice een aantal eigen speerpunten geformuleerd die prioriteit hebben in 2021. Zij zijn niet alleen aanvullend, maar vaak ook randvoorwaardelijk voor een verbeterde dienstverlening.

### Speerpunt 1 Fundament op orde (telefoniesysteem)

Het verouderde telefoonsysteem zou in 2020 eindelijk worden vervangen. Helaas liep de landelijke aanbesteding onder leiding van de VNG hiervoor stuk. Consequentie hiervan is, dat we tot op de dag van vandaag werken met een telefooncentrale die a) niet voorziet in de benodigde basisfunctionaliteiten en b) ons niet voorziet in actuele en geautomatiseerde managementinformatie.

Ter illustratie (maar niet uitputtend):

- Thuiswerken is technisch niet mogelijk voor klantenservice medewerkers;
- Doorverbinden naar groepsnummers is niet mogelijk<sup>3</sup>, waardoor klantenservice medewerkers thuiswerkende collega's persoon voor persoon moeten bellen en zien te bereiken. Daardoor zijn medewerkers onnodig veel tijd kwijt en hangen klanten langer in de wacht (wat ook weer tot hogere kosten leidt);
- Gespreksoptname is omslachtig en praktisch niet werkbaar;
- Managementinformatie uit de telefooncentrale is beperkt en niet realtime beschikbaar.

Het telefoonsysteem waarmee de klantenservice moet werken, is onder de maat kijkend naar wat je daarvan anno 2021 mag verwachten. Onder regie van De Connectie zal een nieuw aanbestedingstraject moeten starten. Verschillende scenario's en de business case worden momenteel opgesteld en ter besluitvorming in maart in het Regionaal CIO-overleg (RCIOO) besproken. De implementatie van een nieuwe telefooncentrale staat gepland in 2022.

In de tussenliggende periode is de hoop (maar geen garantie) gevestigd op het doorvoeren van updates op de huidige telefooncentrale.

### Speerpunt 2 Klanttevredenheidsonderzoek

De afdelingen Klantenservice en Burgerzaken trekken in een reeds gestart project gezamenlijk op om een regulier KTO (klanttevredenheidsonderzoek) te realiseren op hun klantcontacten.

Het voortdurend meten van klanttevredenheid is een onderdeel van de strategie van meten en sturen om de dienstverlening continu te kunnen verbeteren (feedbackloop). Doelstelling is om inzicht te krijgen in de beleving van inwoners op – in eerste instantie – de dienstverlening van Burgerzaken en Klantenservice en om op basis van deze inzichten veranderingen door te kunnen voeren. Dit zal leiden tot een klanttevredenheidsrapportage én een continue verbeteringslag op onderwerpen die de klanttevredenheid negatief beïnvloeden, bijvoorbeeld door procesaanpassingen.

Burgerzaken en Klantenservice starten met het realiseren van een regulier KTO, maar zoals eerder gezegd, dienstverlening is breder. We zetten het KTO daarom in de basis zo op, dat we het straks

---

<sup>3</sup> Dit is overigens ook een van de belemmerende factoren voor thuiswerken bij een vakafdeling als Burgerzaken

breder kunnen uitrollen. Ook hier geldt dus dat we in 2021 het fundament willen neerzetten om later op door te kunnen bouwen.

**Dit KTO past ook in de strategie om de stem van de klant meer naar binnen te brengen. Een structurele en regelmatige bevraging op waar de klant behoefte aan heeft en hoe wij beter kunnen aansluiten op de wensen van inwoners, sluit aan bij de visie en ambitie van inclusieve dienstverlening.**

### Speerpunt 3 Managementinformatie en inzicht

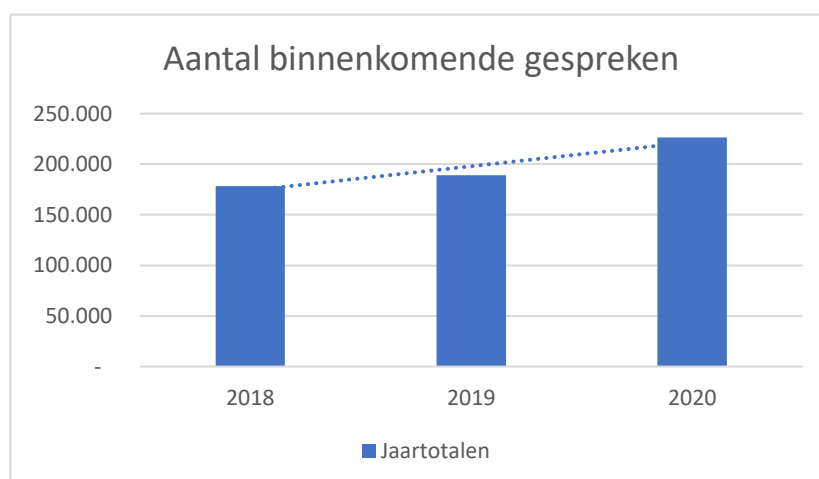
De klantenservice beschikt momenteel niet over voldoende en de juiste managementinformatie. De essentiële KPI's die een Klantenservice helpen sturen op kwantiteit, kwaliteit, klanttevredenheid en productiviteit ontbreken voor een deel. Daar waar ze er wel zijn, komen ze uit verschillende bronnen (telefoniesysteem, roosterpakket, antwoordportaal, ...) en worden ze handmatig verwerkt. Inzicht verkrijgen en meer aan het stuur komen is daarom een belangrijke doelstelling voor 2021. Ondersteuning door een reeds ingehuurd data-analist (trainee) zal daarom tot de zomer worden voortgezet. Op de langere termijn is het doel een actuele en geautomatiseerde rapportage te realiseren.

### Speerpunt 4 Wachtijd reductie

In 2020 was de gemiddelde wachttijd 4,5 minuut. Dat vinden we te hoog. Daarnaast komt het incidenteel voor dat tijdens momenten van piekbelasting wachttijden van meer dan 20 minuten de realiteit zijn. Ook die wachttijden vinden wij en onze inwoners niet acceptabel.

Afgelopen jaar kende een aantal pieken door uitzonderlijke situaties, zoals de Tozo-regeling en het nieuwe afvalbeleid. Om de piekbelasting direct te verlichten is eind februari een pilot gestart met een externe partij die telefoonverkeer gaat overnemen op drukke momenten. Hiermee bouwen we ervaring op tijdens voorspelbare pieken, zoals het belastingkohier, het afvalreferendum en de landelijke verkiezingen. Daarnaast gaan we de overloop van 'zakelijke' bellers naar rechtstreekse doorkiesnummers anders routeren. Hierdoor komen ze niet meer in de wachtrij bij de klantenservice. Dat is zuiverder, want het zijn immers geen klanten op het 0800-nummer.

Tegelijkertijd neemt het telefoonaanbod jaarlijks toe. In 2020 lag het volume binnenkomende gesprekken ca. 20% (!) hoger dan in het jaar daarvoor. Ondanks dat het door corona een uitzonderlijk jaar was, was ook daarvoor al een stijgende trend ingezet in het telefonieverkeer.



Ook bij maximale bezetting was de menskracht niet afdoende om het aantal binnenkomende gesprekken aan te kunnen. De toename van de gespreksduur (gemiddeld met 1 minuut) rekt gezien het grote aantal gesprekken op jaarbasis door naar 1,5 à 2 FTE die extra nodig is om *hetzelfde* aantal gesprekken te beantwoorden.

## Speerpunt 5 Formatie op orde

Gezien de doelstelling de bereikbaarheid te verbeteren, vraagt de afdeling Klantenservice budget vanaf 2022 voor een structurele uitbreiding van de formatie. De ambitie is om met deze extra inzet bij gelijkblijvende omstandigheden, de gemiddelde wachttijd te verlagen met 25%. Ook zijn we hiermee beter in staat de piekbelasting af te toppen. In lijn met speerpunt 3, managementinformatie en inzicht, gaan we dit meten en hierop actief sturen.

Met deze uitbreiding wordt ook geïnvesteerd in content beheer om de kennisbank continu actueel te kunnen houden. Dit draagt bij aan een vlottere afhandeling van gesprekken en daarmee indirect ook weer aan de beoogde wachttijd reductie.

## Speerpunt 6 Digitale dienstverlening

Ontwikkeling van de digitale dienstverlening geven we op verschillende manieren vorm en inhoud.

### **ID-bellen en ID-contact**

Gemeente Arnhem participeert in het traject ID Contact. Dit traject staat voor authenticatie aan de telefoon, bij chat en videobellen. Bij de start van het contact staat dan al vast wie de beller is en kan daar in het gesprek gebruik van worden gemaakt. Dit levert tijdswinst op en maakt het mogelijk om meer informatie met de klant te kunnen en mogen delen.

### **Website verbeteringen**

De communicatie en (selfservice) diensten op de website vielen buiten de scope van het Rekenkamer onderzoek, maar deze hebben direct raakvlak met de verbetering van de klantcontacten. Als informatie voor inwoners makkelijk vindbaar en toegankelijk is, en formulieren bijvoorbeeld eenvoudig in te vullen zijn, geeft dit minder druk op het telefoniekanaal (met een gunstig effect op de wachttijden). We willen de samenwerking met de collega's van communicatie/ het webteam intensiveren. Zij hebben expertise op het gebied van klantreizen, gebruiksvriendelijkheid, klantbeleving en toegankelijkheid en kennis over bijvoorbeeld gedragsbeïnvloeding en begrijpelijk schrijven. Klantenservice kan voorzien in klantfeedback (vanuit het KTO) en waar de top x klantvragen over gaan. Ook hier geldt, dat de basis beter op orde moet komen. Uitdaging is daarbij de gekozen opzet van de website en de mogelijkheden in functionaliteit en techniek.

Zoals eerder benoemd, zetten we hierop in om standaard processen en producten (met hoog volume), primair digitaal te laten plaatsvinden. Hierdoor ontstaat ruimte voor maatwerk en complexere vragen bij de andere kanalen.

## MOTIE 1 GESPREKKEN OPNEMEN

Onder de titel 'Elk gesprek is er een om van te leren' heeft de Raad opgeroepen tot het opnemen van telefonische klantcontacten voor trainingsdoeleinden.

Zoals gezegd (zie Speerpunt 1) is het in de huidige situatie met de verouderde telefooncentrale vreselijk omslachtig en eigenlijk praktisch niet werkbaar om gesprekken op te nemen en af te luisteren ten behoeve van coaching en kwaliteitsverbetering. De telefooncentrale biedt hiervoor feitelijk geen functionaliteit.

Dat wil gelukkig niet zeggen dat er momenteel geen kwaliteitsmonitoring plaatsvindt op de telefonische contacten. We kunnen immers naast de mensen gaan zitten en door middel van meeluisteren een beeld vormen van de gesprekskwaliteit. Deze coaching wordt uitgevoerd door de coördinator van de afdeling Klantenservice. In de drukte en perikelen van afgelopen jaar, heeft deze coaching minder intensief plaatsgevonden dan gebruikelijk en wenselijk. Daarvoor zijn inmiddels actiepunten benoemd en in gang gezet (zie de verbeteracties in de bijlage onder T2.2 en T2.3).

Daarnaast biedt ook de consistente vastlegging van alle telefonische contacten kansen om van de gesprekken te leren. Elke dag loggen de medewerkers van de klantenservice 98% (!) van de gesprekken. Hieruit verkrijgen we inzicht in de top x meest gestelde vragen en onderwerpen. Hieruit kunnen we verbeterprojecten starten en stap voor stap telefoonverkeer voorkomen.

Het opnemen van telefonische klantcontacten biedt een aanvulling op de kwaliteitsmonitoring die reeds is ingericht. Daartoe ondernemen we de volgende acties:

- Check op wettelijke richtlijnen bij privacy officer;
- Opvragen offerte bij leverancier;
- Besluitvorming;
- Inrichting;
- Coaching.

Ten aanzien van het opnemen van gesprekken, houden wij voor de realisatie de slag om de arm wat betreft de a) financiële impact én b) de technische mogelijkheden die de verouderde telefooncentrale hier überhaupt in kan bieden.

## PLAN VAN AANPAK – BALIEBEZOEK

Over de kwaliteit van de baliecontacten doet het rapport van de Rekenkamer de volgende bevindingen.

**Gemiddeld rapportcijfer:** 6,9<sup>4</sup>

**Positieve punten:**

- Medewerkers zijn klantvriendelijk
- Medewerkers zijn betrouwbaar
- Medewerkers communiceren duidelijk

**Verbeterpunten:**

- Gespreksvoering: samenvatting van de vraag, checken of er nog vragen of onduidelijkheden zijn, voldoende tijd nemen voor het gesprek en op een passende wijze afscheid nemen
- Inhoudelijk antwoord: ten opzichte van 2017 krijgen mensen bij een baliebezoek minder vaak een passend antwoord op de vraag en kost het meer moeite om antwoord op de vraag te krijgen. De oorzaak was dat in sommige gevallen de afspraak niet met de juiste medewerker was.
- Empathie en enthousiasme: de baliemedewerkers stralen volgens het Rekenkamer onderzoek weinig plezier uit in hun werk en zijn niet erg enthousiast en empathisch.

Voordat we hieronder de concrete verbeteracties benoemen, een woord vooraf. De cases en vragen waarmee mystery guests aan de balie kwamen, horen in veel gevallen eigenlijk niet bij Burgerzaken thuis. In het onderzoek komen daardoor een aantal bevindingen naar voren, die we niet herkennen uit de praktijk met onze inwoners. Dat laat onverlet, dat we inwoners altijd goed willen helpen en van een adequaat antwoord willen voorzien.

Een tweede opmerking vooraf betreft de mix in de producten en diensten van Burgerzaken. In het ene geval help je een inwoner snel en vriendelijk aan zijn dienst of product en heb je echt een dienstverlenende rol. In andere gevallen wordt van je verwacht dat je goed controleert op de wet en alert bent op mogelijke fraude. Afhankelijk daarvan is empathie en enthousiasme niet altijd je primaire rol en mindset.

In het licht van deze twee kanttekeningen hebben we onze verbeteracties bepaald. Tot slot: gezien de prioriteit op de landelijke verkiezingen én het referendum in maart, starten onze verbeteracties niet eerder dan Q2.

### Gespreksvoering (BB1)

Het rapport van de Rekenkamer doet ten aanzien van een betere gespreksvoering de volgende aanbevelingen:

1. Achterhaal goed de vraag;
2. Denk daarnaast actief mee en bied proactief aanvullende, relevante informatie aan;
3. Vraag aan het einde van het gesprek of er nog onduidelijkheden of andere vragen zijn.

---

<sup>4</sup> Dit rapportcijfer is gelijk gebleven ten opzichte van 2017

In onze werkwijze is opgenomen, dat we aan de balie mensen proactief aanvullende informatie geven en vervolgstappen uitleggen. Dat gebeurt vooral mondeling en kan soms best een overvloed aan informatie zijn. Liever geven we de inwoner een duidelijke checklist mee, op maat van het aangevraagde product. Het maken van deze zogenaamde herstelbrieven is gestart (zie actie BB1.2 in de bijlage), maar is gezien de hoeveelheid van producten een project van lange adem.

Wat betreft het niet voldoende tijd nemen voor een gesprek, herkennen wij ons niet in de bevindingen. De vaste tijdreserveringen die we per type balie-afspraak hanteren, zijn in onze beleving ruim genoeg (maar ook weer niet té ruim). Baliebezoeken zijn bewust ingericht op efficiëntie. We willen zoveel mogelijk mensen per dag helpen én ons houden aan de starttijd van elke balieafspraak, zodat mensen niet onnodig hoeven te wachten.

We letten op signalen van medewerkers. Ook bekijken we wekelijks in onze rapportage de werkelijke duur van de balieafspraken versus de geplande duur. Als er aanleiding toe is, plant de roostermaker tijdelijk of structureel extra ruimte in. Met het speerpunt Klanttevredenheidsonderzoek (zie verderop Speerpunt 2) gaan we dit beeld aanvullen met de tijdbeleving vanuit de klant.

We zetten in op coaching om de resterende punten op gebied van gespreksvoering te verbeteren.

### Inhoudelijk antwoord (BB2)

Het rapport van de Rekenkamer doet de volgende aanbevelingen:

1. Zorg dat medewerkers intern van elkaar weten wie welke werkzaamheden uitvoert;
2. Laat de inwoner niet naar huis gaan zonder antwoord.

We maakten hiervoor al de kanttekening van de atypische vragen in het mystery guest onderzoek. Onze indruk en afgesproken werkwijze is dat baliemedewerkers:

- Gedegen vakken kennis hebben om de balieworkzaamheden te kunnen uitvoeren;
- Goed weten waar ze informatie kunnen vinden (website en antwoordportaal);
- Ook het antwoord weten op terugkerende vragen die buiten burgerzaken vallen;
- De klantenservice bellen voor ruggenspraak als ze zelf het antwoord niet weten;
- De kwestie altijd uitzoeken en de klant dan terugbellen.

Blijkbaar is deze werkwijze in een paar gevallen niet gevolgd. We pakken de volgende acties op:

- Verbetering kennisbank/ AntwoordPortaal (intern én extern);
- Coaching;
- Benutten nieuwe afsprakenmodule<sup>5</sup> ter voorkoming 'verkeerde afspraak';
- Mid-office herinrichten: vraagbaak met all round medewerkers.

### Empathie en enthousiasme (BB3)

Het rapport van de Rekenkamer doet de volgende aanbevelingen:

1. Medewerkersbeleving: breng in kaart hoe medewerkers hun werk ervaren en hoe tevreden ze zijn met hun werk;

---

<sup>5</sup> Als onderdeel van het project "efficiënt roosteren" is in 2020 het roosterpakket vervangen. De vervanging van de afsprakenmodule is fase 2 van dit project en start vanaf 1-4 dit jaar

2. Achterhaal wat er nodig is om medewerkers goed hun werk te laten doen en wat ervoor nodig is om medewerkers zichtbaar plezier in hun werk te laten uitstralen.

Uit het recente medewerkersonderzoek (april 2020) blijkt dat de mensen van Burgerzaken bevlogen zijn en hun werk leuk vinden. Het gebrek aan werkplezier dat het rapport van de Rekenkamer noemt, valt hiermee niet te matchen. Wel vindt 32% van de medewerkers van Burgerzaken de werkdruk te hoog. Dit kan afstralen op de mate van empathie en enthousiasme die de baliebezoekers ervaren. Het verlagen van de werkdruk is een belangrijk speerpunt voor 2021 (zie verderop).

We onderkennen dat er persoonlijke verschillen zijn in de mate van uitstraling en enthousiasme van medewerkers. Bij een enkeling is dit een onderkend aandachtspunt waarop ook specifieke coaching is gezet.

Medewerkers van Burgerzaken zijn geworven op hun vakkennis. Betrouwbare vakinhoud is bij Burgerzaken primair. De aard van het werk in 'de backoffice' is niet hetzelfde als aan de balie in 'de frontoffice'. Baliewerk vraagt naast de onontbeerlijke vakkennis ook gastheerschap. Je bent zichtbaarder aan een balie, klanten worden steeds dwingender – en soms ook agressief – en het vraagt dat je continu 'aan' staat.

Het komende jaar moeten we nog alle zeilen bijzetten om de werkdruk te verlagen, de hoge uitstroom van ervaren medewerkers vanwege pensioen op te vangen, en de vakkennis van nieuwe medewerkers op peil te brengen. In 2022 verwachten we meer lucht te hebben om de aandacht meer te richten op gespreksvaardigheden en hostmanship. We kunnen de bevindingen van de Rekenkamer dus plaatsen, maar kiezen ervoor het niveau op de dikke voldoende te houden (7) en de prioriteit dit jaar bij vakinhoud te leggen.

We zetten in op coaching om de resterende punten te verbeteren.

## EIGEN SPEERPUNTEN EN VERBETERPUNTEN – BALIE

Naast de acties op de verbeterpunten die ons zijn aangereikt door de Rekenkamer, heeft de afdeling Burgerzaken een aantal eigen speerpunten geformuleerd die prioriteit hebben in 2021.

### Speerpunt 1 Formatie op orde

Sinds de reorganisatie van 2017 is jarenlang de bezetting niet op orde geweest. Dat heeft geresulteerd in aanhoudend hoge werkdruk. In de huidige begroting is het structureel versterken van de formatie van de afdeling Burgerzaken vanaf 2021 verwerkt.

Binnen nu en 2 à 3 jaar gaan binnen Burgerzaken 10 medewerkers met pensioen. Het is momenteel lastig om in de markt mensen met de juiste deskundigheid te vinden. Daarom is alle aandacht erop gericht om een groep jonge mensen zelf op te leiden.

### Speerpunt 2 Klanttevredenheidonderzoek

De afdeling Burgerzaken en Klantenservice trekken gezamenlijk op in het tot stand brengen van een eigen, regulier klanttevredenheidsonderzoek. Zie hiervoor hetzelfde Speerpunt 2 onder Telefonie.

### Speerpunt 3 E-dienstverlening

Het belangrijkste speerpunt voor Burgerzaken is de toenemende digitalisering: deze daagt overheden uit om hun dienstverlening anders in te richten. Het face-to-face contact met klanten wordt minder, maar de complexiteit van het werk neemt toe. En dat vereist, meer dan ooit tevoren, hostmanship en vakmanschap. Er moet een balans worden gevonden in het spanningsveld van optimale dienstverlening, kwaliteit van persoonsgegevens, privacy, beveiliging en fraudebestrijding. Ook Gemeente Arnhem staat aan de vooravond van een forse transformatie, waarin de afdeling Burgerzaken een cruciale rol moet spelen.

Voor digitalisering wordt vooral ingezet op de I-agenda (onderdeel van de reguliere Arnhemse begroting). Samen met de afdeling Informatie worden de komende tijd de prioriteiten op dit vlak bepaald en de noodzakelijke acties in gang gezet.

Als onderdeel van de I-agenda worden dit jaar de aanmeldmodule (op de website waar een inwoner een afspraak maakt) en de aanmeldzuilen (waar de inwoner zich meldt bij loket zuid of op het stadhuis) vervangen. Een belangrijk onderdeel in dit project is: de klantreis. Hoe kan de inwoner eenvoudig een afspraak maken, is de informatie helder en hoe ontvangen we de klant op het stadhuis/stadkantoor. Hoe helderder en gemakkelijker de klantreis, hoe minder vragen voor de klantenservice. Dit traject is al gestart; verwachte afronding is eind Q3.

De topprioriteit voor E-dienstverlening is overduidelijk. Daarbij twee kanttekeningen:

1. Digitale dienstverlening is niet in alle gevallen mogelijk of aantrekkelijk voor inwoners. Veel Arnhemmers kiezen voor een baliebezoek, ook als dit (nu al) niet strikt noodzakelijk is;
2. Niet alle digitalisering aan de voorkant, leidt tot geautomatiseerde verwerking aan de achterkant. Bij realisatie van e-dienstverlening neemt het werk in de frontoffice af (met het voorbehoud onder punt 1), maar het backofficewerk (mogelijk) niet. Dit is wel een doel, maar is nog niet altijd mogelijk.

## PLAN VAN AANPAK – BRIEVEN & CONTACTFORMULIEREN

Over de kwaliteit van de beantwoording van brieven en contactformulieren doet het rapport van de Rekenkamer de volgende bevindingen.

**Gemiddeld rapportcijfer:** 7,0<sup>6</sup>

### **Positieve punten:**

- Ontvangstbevestiging: op één contactformulier na, ontvangen alle ingediende contactformulieren een ontvangstbevestiging

### **Verbeterpunten:**

- Sneller antwoorden: zowel voor brieven als voor contactformulieren geldt, dat een deel na 15 werkdagen nog niet is beantwoord
- Reactietermijn vermelden: in 50% van de ontvangstbevestigingen wordt er een termijn genoemd wanneer antwoord verwacht kan worden. Dit is een aanzienlijke stijging ten opzichte van 2017, maar het zou nog beter zijn om in *alle* gevallen een reactietermijn te vermelden. Dit voorkomt ook telefoonverkeer.
- Inhoudelijk antwoord: medewerkers mogen vaker aan de gestelde vraag refereren, een passend antwoord op de vraag geven, proactiever zijn en op een heldere wijze aangeven wat de te volgen procedures zijn
- Empathie en toon: reacties op brieven en contactformulieren zijn erg zakelijk en komen onpersoonlijk over, bijvoorbeeld omdat de medewerker zijn/haar naam niet noemt

Een snelle scan van ‘de wereld van de brieven en contactformulieren’ maakt duidelijk dat het vrij complexe en weerbarstige materie is:

- De verschillende stromen of ‘kanalen’ (post, e-mail, e-formulieren) zijn niet goed inzichtelijk;
- De afhandelwijze is divers en niet helder afgesproken met elkaar;;
- Het is niet duidelijk hoe en waar het eigenaarschap is belegd;
- Door het ontbreken van eigenaarschap is er ook onvoldoende regie;
- We hebben geen servicenormen met elkaar afgesproken;
- Er is geen goede rapportagestructuur over de kwantiteit en kwaliteit van afhandeling;
- Er is weerstand tegen het zaakstelsel waarin moet worden gewerkt om brieven en contactformulieren af te handelen;
- De vroegere werkverdelers (afdelingssecretariaten) zijn in de reorganisatie wegbezuinigd;
- Indiening van vragen, verzoeken of meldingen, kan ook bij andere ‘loketten’ dan de Gemeente Arnhem. Denk aan vragen over parkeren/parkeervergunningen. Dat is ondergebracht bij het bedrijf P1. Of denk aan vragen over gemeentelijke belastingen rechtstreeks aan De Connectie. Deze stromen zijn op dit moment niet inzichtelijk. Dat betekent wederom dat hierop geen regie (tijdige en juiste afhandeling) plaatsvindt.

---

<sup>6</sup> Voor brieven is deze score een daling van 0,5 punten. Voor contactformulieren is dit een daling van 0,1 punt ten opzichte van 2017.

## Sneller antwoorden (CF1)

Het rapport van de Rekenkamer doet de volgende aanbeveling om sneller te antwoorden:

1. Inventariseer waarom brieven en contactformulieren/e-mails niet worden beantwoord.

De acties die we ondernemen zijn:

- In kaart brengen verschillende stromen van brieven en contactformulieren (stapsgewijs per stroom of kanaal);
- Eenmalige opschoonactie openstaande zaken (in zaaksysteem);
- Wekelijks afdelingen laten melden: aantal open zaken en aantal over behandeltermijn;
- Managementrapportage bouwen;
- Eigenaarschap en spelregels bepalen;
- Informeren en toezien op juiste toepassing van de spelregels.

Een gemeentebreed procesverbeterteam 'zaakgericht werken' heeft de inventarisatie van de contactformulieren 'klantvragen' en 'terugbelverzoeken' onderhanden (afronding in Q1). De verbeteracties die hieruit naar voren komen, worden opgepakt vanaf Q2. Eenzelfde oefening is nodig op de overige stromen/ kanalen in het zaaksysteem, zoals inzicht in de e-formulieren, zo'n 90 stuks in totaal.

Gemeente Arnhem publiceert in principe geen e-mail adressen of algemene e-mailpostbussen op haar website. Alle digitale communicatie verloopt via de contactformulieren, die op de website Arnhem.nl te vinden zijn. Inventarisatie van de eventuele stroom 'losse' e-mails valt buiten de scope van dit plan van aanpak. Deze maakten ook geen onderdeel uit van het mystery guest onderzoek.

## Reactietermijn vermelden (CF2)

Het rapport van de Rekenkamer beveelt het volgende aan:

1. Stuur altijd een ontvangstbevestiging: bij contactformulieren én bij brieven;
2. Vermeld in de ontvangstbevestiging altijd de verwachte reactietermijn;
3. Kondig een bezoek bij een inwoner altijd vooraf aan.

Ons beeld is dat bij alle contactformulieren en brieven standaard een ontvangstbevestiging naar de klant wordt verstuurd. Het mystery guest onderzoek geeft echter andere uitkomsten. De verbeteractie uit de vorige paragraaf, namelijk het in kaart brengen van de stromen, zal inzicht geven in de punten waarop de ontvangstbevestiging en reactietermijn ontbreekt.

De definitie van de reactietermijn zullen we allereerst met elkaar moeten bepalen. Voor ons is een reactietermijn (reactie op een bericht) wat anders dan een behandeltermijn (de wettelijke termijn waarbinnen een proces moet zijn afgerond). Laten we dat scherp hebben met elkaar. Vervolgens kunnen we per soort klantvraag het proces (in het zaaksysteem) op de juiste wijze inrichten.

In het mystery guest onderzoek is het één maal voorgekomen, dat naar aanleiding van een brief/ contactformulier, de medewerker besloot een persoonlijk bezoek te brengen aan de indiener. Dit bezoek was niet vooraf aangekondigd. Dit werd als niet prettig en zelfs wat ongepast ervaren. Dit betrof een verzoek om een adresonderzoek. Gelet op de aard van de melding (adresfraude) is er correct en snel gehandeld. Het adresonderzoek kan een huisbezoek behelzen, dat gezien de aard van het onderzoek niet altijd wordt aangekondigd.

In volgorde zijn de verbeteracties:

- In kaart brengen automatische ontvangstbevestigingen;
- Definitie reactietermijn bepalen (zie ook Motie 2);
- Norm reactietermijn bepalen (zie ook Motie 2);
- Inrichten vermelding reactietermijn in zaaksysteem – per stroom/ soort.

### Inhoudelijk antwoord (CF3)

Aanbevelingen voor de inhoudelijke antwoorden op brieven en contactformulieren zijn:

1. Refereer altijd aan de gestelde vraag (herhaal deze kort);
2. Geef duidelijk antwoord op de vraag;
3. Geef proactief aanvullende informatie die nog van belang kan zijn (bijvoorbeeld door het meesturen van een link).

Voor de afdelingen Klantenservice en Burgerzaken hebben wij als verbeteractie geformuleerd:

- Coaching door steekproefcontrole;
- Checken van de eigen geautomatiseerde brieven;
- Bij Burgerzaken: opstellen/ herschrijven van standaardbrieven in begrijpelijke taal;
- Meten herhaalverkeer (als indicator voor niet-afdoende inhoudelijk antwoord);
- Inrichten Klanttevredenheidsonderzoek op contactformulieren<sup>7</sup>.

We zijn ons ervan bewust, dat er op vele andere plekken vanuit de Gemeente Arnhem handmatige en geautomatiseerde brieven de deur uitgaan, die ook een kwaliteitsverbetering vragen. Hiervoor start het project 'Direct duidelijk', waarin we extra aandacht gaan besteden aan helder taalgebruik. Per afdeling krijgen collega's een training in het schrijven op B1-niveau. Het project neemt een paar jaar in beslag. De afdelingen die veel brieven versturen, zijn het eerst aan de beurt.

### Empathie en toon (CF4)

Tot slot beveelt de Rekenkamer voor de brieven en contactformulieren het volgende aan:

1. Denk mee en leef mee met de inwoner;
2. Noem in de aanhef de naam van de inwoner;
3. Sluit af met de naam van de betreffende medewerker.

Ondertekenen met eigen naam is bij Burgerzaken al de praktijk. Hierop wordt gestuurd en gecoacht.

Acties die we gaan nemen, zijn:

- Coaching;
- Aanpassing van de schrijfwijzer;
- Instellen automatische handtekening.

Ook hier geldt, dat we deze verbeteracties nemen voor de afdelingen Burgerzaken en Klantenservice. Het instellen van de automatische handtekening is een gemeentebreed project, waarop wij aanhaken.

---

<sup>7</sup> Het KTO focust zich in eerste instantie op de eerstelijns telefoniecontacten en het baliebezoek. Uitbreiding naar andere 'touch points' zoals contactformulieren, volgt stapsgewijs later.

## MOTIE 2 REACTIE BINNEN 14 DAGEN

Naar aanleiding van het Rekenkamer rapport heeft de Raad een motie aangenomen die dient ter snellere beantwoording van brieven en contactformulieren. Specifiek stelt zij dat:

- a) Standaard op alle brieven en contactformulieren binnen 14 dagen moet worden gereageerd;
- b) Dat over de mate van het behalen hiervan, jaarlijks moet worden gerapporteerd.

In lijn met de verbeteracties die we hiervoor al hebben benoemd, zijn de te nemen stappen:

INTERVENTIE Eenmalige opschoonactie openstaande zaken

Wekelijkse meldplicht: aantal open zaken en aantal over behandeltermijn

INZICHT In kaart brengen verschillende stromen van brieven en contactformulieren

BELEID Eigenaarschap van en spelregels voor de verschillende stromen bepalen

STURING Managementrapportage bouwen

Informereren en toezien op juiste toepassing van de spelregels

Alle verbeteracties uit het voorgaande hoofdstuk zijn erop gericht om aan het verzoek in de motie te voldoen. Hierin vormt het werken met het zaaksysteem de grootste uitdaging<sup>8</sup>. Dit is onderkend en binnen het Strategisch overleg Zaakgericht werken het belangrijkste speerpunt van de werkgroep Mens & Gedrag.

Daarnaast is het helder krijgen van het eigenaarschap en de spelregels de belangrijkste succesfactor.

Tot slot nog twee opmerkingen:

- Zoals aangegeven, laten we de beantwoording van (rechtstreekse) e-mails hier buiten beschouwing. Het reguleren en aansturen daarvan is technisch problematisch, maar bovenal is het beleid en een bewuste keuze om de interactie tussen ambtenaren en inwoners/ ondernemers laagdrempelig te houden;
- Een reactietermijn is wat anders dan een behandeltermijn. (Als actie formuleerden we reeds om hiervan de definities scherp te krijgen met elkaar.) Voor inhoudelijke antwoorden gelden in veel gevallen wettelijke termijnen die in veel gevallen voorbij de norm van 14 dagen liggen die in deze motie is gesteld.

---

<sup>8</sup> Burgerzaken en Klantenservice werken juist wél met het zaaksysteem, maar ondervinden er hinder van dat sommige andere afdelingen er niet mee (willen) werken. Het zicht en de sturing op contacten die naar de tweede lijn worden doorgezet, raakt daarmee kwijt.

## WHATSAPP

Over de kwaliteit van de beantwoording van WhatsApp berichten doet het rapport van de Rekenkamer de volgende bevindingen.

**Gemiddeld rapportcijfer:** n.v.t.<sup>9</sup>

**Positieve punten:**

- Snelle beantwoording: alle mystery guests ontvangen binnen één werkdag een reactie, waarbij 60% binnen twee werkuren een reactie heeft ontvangen
- Antwoord op een vraag krijgen kost weinig moeite
- Prettige, laagdrempelige contactmogelijkheid
- Medewerkers zijn deskundig

**Verbeterpunten:**

- Klantgerichtheid: medewerkers mogen meer geduldig zijn en meer de tijd nemen voor het gesprek
- Gespreksvoering: meer doorvragen om de vraag te achterhalen en bij de afsluiting vragen 'kan ik verder nog iets voor u betekenen'
- Kanaalswitch: aanbieden om eventueel het gesprek telefonisch voort te zetten

Al met al is de Rekenkamer zeer te spreken over deze nieuwe, snelle en laagdrempelige contactmogelijkheid met de Gemeente Arnhem. We continueren de WhatsApp dienst als contactkanaal voor de inwoners, naast de meer traditionele kanalen. Op dit moment bieden we WhatsApp contact *low profile* aan. Wens is om het gebruik van dit contactkanaal verder te stimuleren. Dit zullen we stapsgewijs en beheerst doen.

De meting van de klantbeleving over het WhatsApp contact nemen we mee in het nog op te zetten klanttevredenheidsonderzoek.

Door middel van coaching pakken we de overige genoemde verbeterpunten op.

---

<sup>9</sup> In het rapport is geen rapportcijfer voor WhatsApp aangegeven

## MOTIE 3 KLACHT-/ KWALITEITSMANAGER(S)

Naar aanleiding van het mystery guest onderzoek heeft de Rekenkamer in haar rapport aangegeven dat een klacht-/ kwaliteitsmanager kan bijdragen aan de klantvriendelijkheid van de Gemeente Arnhem. De Raad heeft in lijn hiermee opgeroepen tot het onderzoeken van de mogelijkheid om één of meerdere klacht-/ kwaliteitsmanagers aan te stellen. Zij beoogt daarmee:

- Een snelle(re) afwikkeling van klachten en/of vragen;
- Het wegnemen van 'het kastje naar de muur' effect;
- Met als bijkomstig effect afnemende druk op de telefonische contacten (door minder herhaalverkeer).

Een dergelijke klacht-/ kwaliteitsmanager is dan verantwoordelijk voor de gehele afhandeling van de vraag of klacht en draagt er zorg voor dat de klant/inwoner duidelijk en rechtstreeks een antwoord krijgt.

De Gemeente Arnhem beschikt al sinds enige jaren over klachtencoördinatoren waar inwoners terecht kunnen. We onderzoeken in hoeverre vanuit die bestaande functies tegemoet kan worden gekomen aan de motie.

We hebben de verwachting dat met alle in dit plan van aanpak genoemde verbeteracties, de inwoner beter bediend en gehoord gaat worden.

## SAMENVATTING

Dit jaar (2021) is volop nodig om een robuuste basis voor het klantcontact neer te zetten, om vervolgens daarop verder te kunnen bouwen.

De gevolgen van de reorganisatie uit 2017 (onderbezetting) en recent corona, hebben impact gehad op de dienstverlening van de klantenservice en de publieksbalie. We hebben in lastige omstandigheden onze kwaliteit op niveau gehouden. Nu willen we ons klaarmaken voor de volgende stap.

Een robuuste basis betekent:

1. Goede systemen: de systemen waarmee we werken (o.a. de telefoniecentrale) zijn verouderd en moeten dringend worden vervangen.
2. Digitale dienstverlening: de inwoners van Arnhem moeten veel makkelijker hun informatie kunnen vinden en hun zaken kunnen regelen. Onze digitale dienstverlening is op dit moment van binnen naar buiten opgezet. De omslag die we moeten maken is alles in de beleving en logica van de klant presenteren en toegankelijk maken. Dat maakt het ook mogelijk om contacten met de Gemeente Arnhem te voorkomen. De inwoner die zichzelf prima online redt, heeft ons niet nodig. Wij willen er meer kunnen zijn en waarde toevoegen daar waar onze selfservice diensten *niet* het antwoord of de oplossing bieden. Digitale dienstverlening is de komende jaren een speerpunt voor burgerzaken, en de klantenservice kan direct voeder zijn voor verbeterpunten vanuit de meest gestelde vragen.
3. Managementinformatie: de dienstverlening van de Gemeente Arnhem zichtbaar en tastbaar maken. Meten, zowel intern op de cijfers en productiviteit, als extern bij de klant op de beleving en kwaliteit. Die meetinstrumenten zijn er nu nog niet en moeten we dus aanschaffen, in gebruik nemen en we moeten ermee leren werken. In plaats van telkens dezelfde vragen en problemen oplossen, willen we met deze feedback een continue werkwijze van leren en verbeteren in gang zetten. Goed en actueel inzicht moet het mogelijk maken de wachttijden te verkorten en de bereikbaarheid daarmee te verbeteren.
4. Eigen en doorlopend klanttevredenheidsonderzoek: als continue feedbackloop voor verdere verbetering van onze dienstverlening.

Uiteindelijk willen we onszelf een nieuwe rol aanmeten. Van 'afhandelaar' naar proactieve partner en oren en ogen van de klant. Dat vraagt naast het bouwen aan een stevig fundament ook iets van de rol en statuur van de diensten Burgerzaken en Klantenservice. Hoe precies, dat gaan we dit jaar op kleine schaal ontdekken en uitproberen.

Parallel ontwikkelen we met elkaar een meer uitgewerkte visie op inclusieve dienstverlening en gaan we ons er hard voor maken dat het eigenaarschap hiervoor duidelijker wordt belegd en gevoeld.

Tot slot: dienstverlening is breder dan dat wat Burgerzaken en de Klantenservice doen. Regie over de dienstverlening die andere partijen namens de Gemeente Arnhem uitvoeren moet de komende jaren nadrukkelijker en strakker ingeregeld worden. Ook hier gelden de thema's: digitale dienstverlening op orde, meten van kwaliteit en klanttevredenheid en bovenal: duidelijke regie.

## BIJLAGE OVERZICHT VERBETERACTIES

In onderstaande tabel staan alle verbeteracties uit dit plan van aanpak overzichtelijk opgesomd. De daarbij aangegeven timing van uitvoering is indicatief. Voorstel is een projectteam te starten dat gezamenlijk een detailplanning maakt en actiehouders bepaalt.

| Nr.                                     | Verbeterpunt                                   | Actie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Timing                                                      |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>TELEFONIE – BEREIKBAARHEID</b>       |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                             |
| T1.1                                    | Sneller opnemen                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Checken bij leverancier: krijgt beller direct bandje</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Q1                                                          |
| T1.2                                    | Piekbelasting in kaart brengen                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Goede managementrapportage ontwikkelen: dag-, week- en maandpatronen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          | Q1 en ongoing                                               |
| T1.3                                    | Drukke indicatie geven                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in piekbelasting krijgen</li> <li>• Slimmer roosteren: meer uren tijdens vaste pieken inzetten</li> <li>• Piekbelasting verlagen met behulp van extern vangnet: pilot DirectKlantcontact</li> <li>• Technische mogelijkheden telefooncentrale verkennen</li> <li>• Betere (naleving van) afspraken met tweede lijn (vakafdelingen)</li> </ul>    | Q1 en Q2<br>Q1 en Q2<br>Pilot in Q1<br>Q1 en Q2<br>Q2 en Q3 |
| T1.4                                    | Vaker terugbel (TB) verzoeken maken            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandachtspunt, zowel in coaching als in afdelingscommunicatie</li> <li>• Onderzoeken of snelle manier van TB verzoeken maken mogelijk is in het zaaksysteem</li> <li>• Onderzoeken: rapporteren op TB verzoeken (aantallen en binnen norm)</li> </ul>                                                                                                    | Q1<br>Q2<br>Q2/Q3                                           |
| <b>TELEFONIE – KLANTVRIENDELIJKHEID</b> |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                             |
| T2.1                                    | Klantvriendelijkheid duiden                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie en ambitie bepalen op dienstverlening en klantcontact</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Q2 2022                                                     |
| T2.2                                    | Gewenst gedrag en gespreksvaardigheden bepalen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structureel inplannen coaching: elke medewerker minimaal 1x per 6 weken</li> <li>• Coachingformulier/ scorecard ontwikkelen</li> <li>• Intervisie momenten inplannen: bespreking casuïstiek in kleine groepjes</li> <li>• Als nieuwe visie en ambitie daartoe aanleiding geven: opnieuw definiëren van gewenst gedrag en gespreksvaardigheden</li> </ul> | Q1 en ongoing<br>Q1 en Q2<br>Q1<br>Q2                       |

|                                    |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |
|------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| T2.3                               | Medewerkers trainen                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks opfrismoment</li> <li>• Opfrissen specifieke onderwerpen n.a.v. coaching via online modules</li> <li>• Specifieke inhoudelijke trainingen organiseren voor actuele onderwerpen (bijvoorbeeld: belastingen)</li> </ul>                                                                                                       | Q2 en ongoing<br><br>Q2 en ongoing<br><br>Ongoing   |
| T2.4                               | Periodiek KTV onderzoek doen                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opzetten eigen klanttevredenheidsonderzoek voor afdelingen Burgerzaken en Klantenservice</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   | Q1 – Q4                                             |
| TELEFONIE – TECHNIEK               |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |
| T3.1                               | Verstaanbaar bandje                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Checken bij leverancier: kwaliteit bandje</li> <li>• Maandelijks uitvoeren eigen check via vast en mobiel</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  | Q1<br><br>Ongoing                                   |
| MOTIE 1 – GESPREKKEN OPNEMEN       |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |
| M1.1                               | Opnemen telefonische klantcontacten                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Checken wettelijke richtlijnen bij privacy officer</li> <li>• Opvragen offerte bij telefoonleverancier</li> <li>• Keuze maken: wel/ niet gesprekken opnemen<br/><i>Indien keuze = ja</i></li> <li>• Inrichten techniek</li> <li>• Inrichten proces: bezwaar, bewaartermijnen, etc.</li> <li>• Aanpassen coachingsmethodiek</li> </ul> | Q1<br><br>Q1<br><br>Q1/Q2<br><br>Q2<br>Q2<br><br>Q2 |
| BALIEBEZOEK – GESPREKSVAAARDIGHEID |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |
| BB1.1                              | Vraag goed achterhalen                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet altijd van toepassing</li> <li>• Nogmaals onder de aandacht brengen bij iedereen, zeker bij complexere afspraken</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      | Q2                                                  |
| BB1.2                              | Proactief aanvullende informatie geven               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herstelbrieven/ checklist per product maken</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                | Q2 en ongoing                                       |
| BB1.3                              | Einde gesprek: checken op vragen of onduidelijkheden | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet altijd van toepassing</li> <li>• Nogmaals onder de aandacht brengen bij iedereen, zeker bij complexere afspraken</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      | Q2                                                  |
| BB1.4                              | Voldoende tijd nemen                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huidige werkwijze continueren</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -                                                   |
| BB1.5                              | Op passende wijze afscheid nemen                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nogmaals onder de aandacht brengen</li> <li>• Kanttekening: geen kunstje van maken</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         | Q2                                                  |
| BALIEBEZOEK – INHOUDELIJK ANTWOORD |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |
| BB2.1                              | Intern weten wie wat doet                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huidige werkwijze continueren</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -                                                   |

|                                                |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                  |                                        |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| BB2.2                                          | Niet naar huis zonder antwoord                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nogmaals onder de aandacht brengen: altijd uitzoeken en desnoods terugbellen</li> </ul>                                                                                   | Q2                                     |
| BB2.3                                          | Voorkomen ‘verkeerde afspraak’                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Benutten nieuwe afsprakenmodule</li> <li>Mid-office herinrichten: collega die kan bijspringen<sup>10</sup></li> </ul>                                                     | Q2 en ongoing<br>Q3                    |
| BB2.4                                          | Verbeteren klantreis ‘afspraak maken’                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vervangen aanmeldmodule en aanmeldzuilen</li> </ul>                                                                                                                       | Q1-Q3                                  |
| <b>BALIEBEZOEK – EMPATHIE EN ENTHOUSIASME</b>  |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                  |                                        |
| BB3.1                                          | Onderzoek medewerkersbeleving                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>(MTV onderzoek voltooid)</li> </ul>                                                                                                                                       | -                                      |
| BB3.2                                          | Achterhaal wat nodig is                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werkdruk verlagen</li> <li>Meekijken en meeluisteren bij elkaar</li> <li>Feedback geven</li> <li>Feedforward ophalen</li> </ul>                                           | 2021<br>Q2-Q4<br>”<br>”                |
| BB3.3                                          | Bewust maken van uitstraling                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Blijvend onder de aandacht brengen van zaken als: hoe zit je er bij, omgaan met lang wachtenden, contact maken, schone balie (eten/ drinken/ mobieltjes), etc.</li> </ul> | Q2 en ongoing                          |
| <b>CONTACTFORMULIEREN – SNELLER ANTWOORDEN</b> |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                  |                                        |
| CF1.1                                          | Inzichtelijk maken brievenstroom                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>In kaart brengen brievenproces: ontvangst, routing, behandeling</li> <li>Duiden aantallen</li> <li>Duiden doorlooptijden</li> </ul>                                       | Q1 – Q2<br>Proces-verbeterteam gestart |
| CF1.2                                          | Inzichtelijk maken contactformulierenstroom                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>In kaart brengen CF-proces: ontvangst, routing, behandeling</li> <li>Duiden aantallen</li> <li>Duiden doorlooptijden</li> </ul>                                           | Q1 – Q2<br>Proces-verbeterteam gestart |
| CF1.3                                          | Oude correspondentie beantwoorden                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Openstaande zaken opschonen<sup>11</sup> (in zaaksysteem) – eenmalig</li> </ul>                                                                                           | Q2                                     |
| CF1.4                                          | Stok achter de deur zetten                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wekelijks elke afdeling vragen naar: # openstaand en # buiten behandeltermijn</li> </ul>                                                                                  | Q2 en ongoing                          |
| CF1.5                                          | Inrichten managementrapportage: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantallen ontvangen</li> <li>- Aantallen open</li> <li>- Aantallen zonder behandelaar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontsluiten benodigde data</li> <li>Opzetten rapportage</li> <li>Testen en opleveren</li> <li>Regulier (automatisch) verzenden rapportage</li> </ul>                       | Q2-Q4                                  |

<sup>10</sup> Dit is al ingericht voor paspoorten en verhuizingen. Voor specialistischer werk willen we dit ook.

<sup>11</sup> Recente telling openstaande zaken tm 2019: 2808 zaken open, 260 niet op naam behandelaar

|                                                  |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                               |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantallen behandeltermijn overschreden</li> <li>- Aantallen per proces</li> <li>- Aantallen per afdeling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• N.t.b.: ontsluiten rapportage via Azure</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |                                                                               |
| CF1.6                                            | Inventariseren van overige inkomende 'post' stromen, zoals losse e-mails                                                                                     | Ondernemen we geen actie op                                                                                                                                                                                                                                                  | Buiten scope                                                                  |
| CF1.7                                            | Inventariseren van vragen en verzoeken rechtstreeks bij derden, zoals in andere portalen                                                                     | Ondernemen we geen actie op                                                                                                                                                                                                                                                  | Buiten scope                                                                  |
| CF1.8                                            | Inrichten managementrapportage klantenservice m.b.t. contactformulieren 'overig'                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepalen benodigde data</li> <li>• Ontsluiten benodigde data</li> <li>• Opnemen in klantenservice dashboard</li> <li>• Sturen op 'elke dag leeg'<sup>12</sup></li> </ul>                                                             | Q2                                                                            |
| CF1.8                                            | Eigenaarschap organiseren                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuze maken: wel/ geen werkverdelers per afdeling aanstellen<sup>13</sup></li> </ul>                                                                                                                                                | Q3/Q4                                                                         |
| CF1.9                                            | Kaders stellen                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere servicenormen formuleren</li> <li>• Informeren en toezien op juiste toepassing van de spelregels</li> </ul>                                                                                                                 | Q2                                                                            |
| <b>CONTACTFORMULIEREN – REACTIETERMIJN</b>       |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                               |
| CF2.1                                            | Altijd ontvangstbevestiging sturen bij brieven                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichten in zaaksysteem: procesverbeterteam</li> </ul>                                                                                                                                                                             | Q3                                                                            |
| CF2.2                                            | Altijd ontvangstbevestiging sturen bij contactformulieren                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichten in zaaksysteem: procesverbeterteam</li> </ul>                                                                                                                                                                             | Q3                                                                            |
| CF2.3                                            | Altijd vermelden reactietermijn                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichten in zaaksysteem: procesverbeterteam</li> </ul>                                                                                                                                                                             | Q3/Q4                                                                         |
| CF2.4                                            | Bezoek altijd aankondigen                                                                                                                                    | Ondernemen we geen actie op                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                               |
| <b>CONTACTFORMULIEREN – INHOUDELIJK ANTWOORD</b> |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                               |
| CF3.1                                            | Vraag herhalen                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching door steekproefsgewijs uitgaande brieven en contactformulieren te lezen</li> <li>• Stap voor stap de eigen geautomatiseerde brieven checken en waar nodig aanpassen: staat de vraag/ aanleiding er duidelijk in</li> </ul> | <p>Q2 en ongoing</p> <p>Q3 (Burgerzaken heeft hierin al een slag gemaakt)</p> |

<sup>12</sup> Klantenservice behandelt de stroom contactformulieren 'categorie overig'. Dagelijks (op werkdagen tussen 9.00 en 17.00) zorgen zij ervoor dat alle contactformulieren in behandeling zijn genomen: zelf beantwoord of doorgestuurd. Bewijsvoering hiervan in cijfers ontbreekt. Controle op de doorlooptijd van doorgestuurde contactformulieren is niet ingeregeld.

<sup>13</sup> Een aantal afdelingen werkt al met werkverdelers(s)

|                                       |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| CF3.2                                 | Duidelijk antwoord                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching: steekproefsgewijs uitgaande brieven en contactformulieren lezen</li> <li>• Meten herhaalverkeer op contactformulieren (in standaard rapportage)</li> <li>• Meten via KTV-onderzoek op contactformulieren</li> </ul>                                                                                                                       | Q2 en ongoing<br><br>Q3<br><br>Q3/Q4           |
| CF3.3                                 | Pro-activiteit                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching steekproefsgewijs op uitgaande contactformulieren</li> <li>• Stap voor stap eigen geautomatiseerde brieven aanpassen: relevante extra informatie</li> </ul>                                                                                                                                                                                | Q2 en ongoing<br><br>Q3/Q4                     |
| CONTACTFORMULIEREN – EMPATHIE EN TOON |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                |
| CF4.1                                 | Meeleven en meedenken                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Q2 en ongoing                                  |
| CF4.2                                 | Naam in aanhef                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opnemen in schrijfwijzer</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Q2 en ongoing                                  |
| CF4.3                                 | Naam in ondertekening                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opnemen in schrijfwijzer</li> <li>• Automatische handtekening</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            | Q2 en ongoing                                  |
| MOTIE 2 – REACTIE BINNEN 14 DAGEN     |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                |
| M2.1                                  | Binnen 14 dagen reageren op brieven                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitie bepalen</li> <li>• Norm reactietermijn bepalen</li> <li>• Checken automatische ontvangstbevestiging</li> <li>• Inrichten handmatige ontvangstbevestiging (bij e-mail adres niet bekend)</li> <li>• Eigenaarschap en spelregels bepalen</li> <li>• Stap voor stap werken naar <i>inhoudelijke</i> beantwoording binnen 14 dagen</li> </ul> | Q2<br>Q2<br>Q2<br>Q2<br>Q2/Q3<br>Lange termijn |
| M2.2                                  | Binnen 14 dagen reageren op contactformulieren               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Q2/Q3                                          |
| M2.3                                  | Opzetten jaarlijkse rapportage snelheid brievenbeantwoording | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mgt rapportage bouwen</li> <li>• Regie hierop inrichten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Q3<br>Lange termijn                            |
| M2.4                                  | Opzetten jaarlijkse rapportage snelheid beantwoording        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mgt rapportage bouwen</li> <li>• Regie hierop inrichten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Q2<br>Lange termijn                            |
| WHATSAPP - KLANTGERICHTHEID           |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                |
| WA1.1                                 | Geduld en tijd nemen                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Q2 en ongoing                                  |
| WHATSAPP – GESPREKSVOERING            |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                |
| WA2.1                                 | Doorvragen                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Q2 en ongoing                                  |
| WA2.2                                 | Afsluiting ‘kan ik verder nog iets voor u doen’              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Q2 en ongoing                                  |
| WHATSAPP – KANAALSWITCH               |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                |
| WA3.1                                 | Vaker telefoongesprek voorstellen                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanaalsturing</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | On hold (2022)                                 |