

Afdeling	: PUZA	B&W-voorstel:
Naam opsteller voorstel	: Gerard van der Hoeven (0495-575240)	DJ-26964
Portefeuillehouder	: A.A.M.M. (Jos) Heijmans	Zaaknummer:
		26961
		Publicatie:
		Openbaar

Onderwerp

Dienstverlening en Communicatie.

Voorstel

In te stemmen met bijgevoegde memo, als leidraad voor de bespreking van het onderwerp Dienstverlening en Communicatie in de raadsinformatiebijeenkomst van 9 januari 2018.

Inleiding

Tijdens de behandeling van de begroting 2018 zijn in de raadsvergadering van 15 november 2017 een 4-tal moties ingediend (bijgevoegd). Eén motie is verworpen en drie moties zijn ingetrokken. Door de portefeuillehouder is toegezegd het thema separaat te bespreken met de raad. In het FVO is afgesproken om dit tijdens de informatiebijeenkomst van 9 januari 2018 te doen.

De 4 moties beoogde het volgende:

Motie III.M.2 (SP): zelfredzaamheid en digitalisering; niet alles digitaal afhandelen ook menselijk contact moet mogelijk blijven (verworpen)



Motie III.M.3 (CDA): proef met digitaal burgerplatform (ingetrokken)

Motie III.M.4 (PvdA): verbeter de dienstverlening en communicatie (ingetrokken)

Motie IV.M.4 (SP,DUS,PvdA,D66): pak de regie over communicatie bij ruimtelijke projecten (ingetrokken)

Beoogd effect/doel

De moties roepen het college op om de (digitale) dienstverlening en de communicatie met onze inwoners te verbeteren. De portefeuillehouder heeft toegezegd op het thema terug te komen in de raad. Daarbij is het van belang scherp te krijgen welke concrete wensen bij de

Weert, 5 december 2017 De directeur,   Soort besluit: Besluit college	S		B	W	W	W	W
				FvE	PS	GG	MvdH
	akkoord						
	bespreken						

In te vullen door het B&W secretariaat:

- Akkoord
 Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder
 Anders, nl.:

Beslissing d.d.: 

- Niet akkoord
 Gewijzigde versie

Nummer: 

- A-stuk
 B-stuk
 C-stuk

De secretaris,

raad leven als het gaat om het aanbrengen van verbeteringen. Doel van de bespreking op 9 januari 2018 is om dit nader te concretiseren.

Argumenten

De moties zijn dan wel van tafel, maar de portefeuillehouder heeft toegezegd op het thema terug te komen in een bijeenkomst met de raad. In overleg met de agendacommissie is de toezegging: uitvoering in 2017, verplaatst naar 9 januari 2018. De memo dient als leidraad voor het gesprek.

Kanttelingen en risico's

Geen bijzonderheden.

Financiële, personele en juridische gevolgen

Op dit moment nog niet aan de orde.

Uitvoering/evaluatie

Tijdens de informatiebijeenkomst van 9 januari 2018 zal ook een toelichting worden gegeven op de stand van zaken uitvoering Masterplan Informatiearchitectuur. De uitvoering van het Masterplan vormt een belangrijke randvoorwaarde voor het verbeteren van onze (digitale) dienstverlening.

Communicatie/participatie

Thema wordt interactief opgepakt met de raad.

Overleg gevoerd met

Intern:

Concerndirecteur: René Bladder
Publiekszaken: Minke Weijers
Communicatie: Charlotte Vermeulen
OCSW: Jan Ploumen
Openbaar Gebied: Peter Claassen

Extern:

-

Bijlagen

-

Aan	: Gemeenteraad	Afd:
Van	: Gerard van der Hoeven	Afd: PUZA
Onderwerp	: Dienstverlening en Communicatie	Datum: 5 december 2017
Zaaknummer	: 26961	

Inleiding

Tijdens de raadsvergadering van 15 november 2017 is een viertal moties ingediend (bijgevoegd). Drie van de 4 moties zijn ingetrokken na de toezegging van de portefeuillehouder om in een aparte bijeenkomst met de raad op het thema terug te komen. Afgesproken is dit te doen in de informatiebijeenkomst van 9 januari 2018.

Rode draad moties

De 4 moties zijn bijgevoegd en zouden als volgt kunnen worden samengevat:

'De dienstverlening aan onze inwoners en de communicatie met onze inwoners moet verbeteren. Dit vraagt niet alleen om een interne cultuurverandering, maar ook om een andere aanpak (bijv. zelf de regie nemen bij communicatie over ruimtelijke projecten en dit niet overlaten aan de uitvoerders). Om buurtbewoners en inwoners beter bij onze activiteiten en planvorming te betrekken, zou de inzet van passende digitale hulpmiddelen moeten worden onderzocht. Hierbij moeten inwoners de keuze blijven houden of ze digitaal of mondeling met ons willen communiceren'.

Hoe kunnen we invulling geven aan de moties?

- a. Via het WinD traject wordt organisatie breed gewerkt aan een interne cultuurverandering waarbij het denken van buiten naar binnen centraal staat. Doel: een betere dienstverlening en communicatie met onze inwoners, vanuit de overtuiging dat wij er zijn voor hen (en niet omgekeerd)!
- b. We hebben onderzocht op welke wijze onze online dienstverlening (website) beter kan worden ingericht. De conclusie is dat de website te veel pagina's omvat, die daardoor moeilijk actueel te houden zijn en het de inwoner niet makkelijker maakt om snel zijn antwoord op de vraag te vinden. We willen de website ombouwen naar een Toptaken website. Dit vraagt om een projectmatige aanpak. Besluitvorming moet nog plaatsvinden.
- c. De implementatie van het Masterplan Informatiearchitectuur biedt mogelijkheden om de dienstverlening via de website (met behulp van e-formulieren) naar een hoger plan te tillen. Meer dienstverlening online maakt de gemeente 24/7 toegankelijk.
- d. Laagdrempelige communicatiekanalen als Facebook, Instagram en Whatsapp worden (nog) niet benut. Er ligt een plan klaar om deze online kanalen in gebruik te nemen. Voorwaarde is wel dat de aansturing geborgd wordt. Besluitvorming moet nog plaatsvinden.
- e. De uitbreiding van het team Communicatie voor de reguliere taken (ondersteuning bestuur en lijnorganisatie) is in gang gezet. In het traject van strategische personeelsplanning is toekomstige behoefte gedefinieerd.
- f. Voor de waardering van de dienstverlening aan de balie en het KCC (telefonie) blijven we werken aan het in stand houden van het dienstverleningsniveau zoals

vastgelegd in de begroting. De gemeente blijft dus telefonisch en via de balie voor alle vragen bereikbaar.

- g. Burgerparticipatie en overheidsparticipatie. Het manifest burgerparticipatie – overheidsparticipatie is opgenomen in het Wind-traject. In de veranderende verhoudingen tussen inwoners en overheid is het evident dat een goede communicatie over en weer van groot belang is. Eén van de punten uit het manifest is dat we beleid samen maken met burgers en ook samen uitvoeren. In het geval van de juiste communicatie zou het wenselijk zijn om naast het bevragen van de raad vooral ook aan inwoners te vragen welke wensen zij hebben of van welke mogelijkheden ze gebruik zouden willen maken. Hiervoor zou het digitaal burgerplatform gebruikt kunnen worden.
- h. Digitaal burgerplatform. Wonen Limburg en de gemeente Weert kunnen gebruik maken van een digitaal burgerplatform. Het bureau Flycatcher verzorgt het onderhoud van het platform en kan ondersteunen bij het stellen van vragen aan de platformdeelnemers, maar ook het opstellen van rapportages. Het kunnen gebruik maken van dit platform compenseert voor een deel het wegvallen van de burgerpeiling.
- Er zijn wel kosten voor het gebruikmaken van dit platform. De kosten bestaan voor het grootste deel uit kosten voor Flycatcher: onderhoud van een representatief aantal deelnemers aan het platform, kosten voor maken vragen, maken rapportages en infrastructuur. Probleem is dat er geen structureel budget is voor periodiek ondervragen van een burgerplatform. Dit moet uit de budgetten komen van de verschillende afdelingen die iets zouden willen polsen bij burgers.

Missen we nog iets?

Bijgaande notitie 'Klantcontact & Interactie met je gemeente' (VNG commissie Dienstverlening en Informatiebeleid) doet een voorzet voor de verkenning van nieuwe routes op weg naar een beter klantcontact en interactie.

Er worden 34 bouwstenen beschreven die door een gemeente kunnen worden opgepakt om haar opgave richting 4 doelgroepen in te vullen. De doelgroepen zijn:

- Burger & inwoners
- Belanghebbenden
- Buurten
- Bestuur en organisatie

Met de raad kunnen we (aanvullend) interactief in gesprek gaan over welke van de 34 bouwstenen nu het best aansluit bij de moties.

Centrale vraag

Met welke speerpunten kunnen we het beste invulling geven aan de uitvoering van de gedachte achter de 4 moties?

Bovengenoemde opsomming (a. t/m h.) is deels bestaand beleid en deels een eerste aanzet voor nieuw beleid (b+d+e+h). Voor nieuw beleid zijn (nog) geen financiële middelen beschikbaar. De organisatorische consequenties zijn ook nog niet in beeld. Hiervoor zullen separate voorstellen uitgewerkt moeten worden.



III.M.4

INGETROKKEN
(TOEZEGGING)

MOTIE

Onderwerp: dienstverlening en communicatie

De raad van de gemeente Weert, in vergadering bijeen op 15 november 2017;

Overwegende dat:

- de gemeente er is voor haar inwoners en niet andersom;
- de dienstverlening en communicatie van de gemeente Weert soms te wensen overlaat;
- het gaat om een interne cultuurverandering ten aanzien van dienstverlening en communicatie;
- hier een inhaalslag gemaakt moet worden;

Draagt het college op:

om de dienstverlening van de gemeente Weert aan haar inwoners en de communicatie met de inwoners te verbeteren.

en gaat over tot de orde van de dag.

Fractie PvdA,

F. Kadra



Motie

IV.M.4

INGETRUKEN
(TOEFEGING)

Onderwerp: Voor de inwoners

De raad van de gemeente Weert, in vergadering bijeen d.d. 15 november 2017,

Overwegende dat:

- Dit college een organisatieverandering in gang heeft gezet (Weert in Dynamiek);
- Veel van inwoners zelf verwacht wordt, vanuit burgerparticipatie en andere beleidsnotities;
- De openbare ruimte een publiek domein in beheer van de gemeente is, maar buurtbewoners vaak passende ideeën hebben;
- De aanpassingen van de openbare ruimte een uitgelezen kans vormen inwoners hier van begin af aan bij te betrekken;
- Zo ook als de wijk op de schop gaat vanwege rioleringswerkzaamheden of het vervangen van de waterleiding;
- De gemeente de verantwoordelijkheid voor het betrekken van inwoners afschuift op de aannemers of door het vormen van klankbordgroepjes;
- Hiermee niet al het potentieel van alle inwoners benut wordt;
- Dit ook de gemeente als eindverantwoordelijke niet van haar plicht ontslaat inwoners te informeren en daar zorgvuldig mee om te gaan;
- Gefragmenteerde aanpak en verantwoordelijkheden bij inwoners neerleggen in ruimtelijke projecten het niveau en kwaliteit onder druk zet;
- Dit tot suboptimale resultaten leidt (riool wordt vervangen, inwoner moet zelf subsidie voor afkoppelen hemelwater aanvragen, i.p.v. dit te doen en andere adviezen te geven);
- Inwoners zich uiteindelijk niet betrokken voelen, kansen voor duurzaam beleid gemist worden.

Spreekt de wens uit dat bij ruimtelijke projecten, zoals het vervangen van de riolering, de gemeente als eindverantwoordelijke de regie over de communicatie met inwoners op zich neemt.

Draagt het college op:

1. Inwoners actief in alle fasen van een ruimtelijk project te informeren (per huis-aan-huis brief, e-mail, social media en dergelijke).
2. Dit onderdeel van het communicatieplan te laten zijn en de gemeenteraad binnen een half jaar te informeren op welke wijze dit vorm krijgt.

En gaat over tot de orde van de dag.

Fractie SP,

Fractie DUS Weert,

Fractie PvdA,

Fractie D66,

B. Peterse

I. Beenders-Van Dooren

F. Kadra

J. Vossen



Begroting 2018

Motie

III.M.3

INGETROKKEN
(TOEZEGGING)

Onderwerp: proef met digitaal burgerplatform

De raad van de gemeente Weert, in vergadering bijeen op 15 november 2017;

gezien het voorstel van het college van B&W voor de vaststelling van de begroting 2018;

overwegende dat

- burger- en overheidsparticipatie een speerpunt van de gemeente is;
- we zoveel mogelijk inwoners willen betrekken bij het beleid en de uitvoering van de plannen van de gemeente;
- In het ontwikkeltraject voor de gemeentelijke organisatie Weert in Dynamiek (WinD) veel belang wordt gehecht aan de relatie en het contact tussen gemeenteambtenaren en inwoners;
- de gemeente Weert hierin een faciliterende rol heeft;
- niet iedere inwoner zich geroepen voelt of de tijd heeft om fysiek naar bijeenkomsten of vergaderingen te komen om mee te doen of mee te denken;
- een digitaal middel voor een deel van de inwoners de drempel verlaagt om te participeren;
- zo'n middel de mogelijkheid geeft inwoners op een voor hen beter passende manier te betrekken bij de voorbereiding van beleid en de uitvoering van plannen;
- een digitaal middel een aanvulling is op de bestaande overlegstructuren en participatiemogelijkheden.

draagt het college op om

- de mogelijkheid te onderzoeken van digitale vormen van burgerparticipatie, passend bij de behoefte van inwoners van Weert;
- een pilot te starten en de resultaten aan de raad voor te leggen;
- de kosten te dekken uit het budget voor communicatie;

en gaat over tot de orde van de dag.

Fractie CDA,

T. Geelen

Onderwerp: Zelfredzaamheid en digitalisering

De raad van de gemeente Weert, in vergadering bijeen d.d. 15 november 2017,

Overwegende dat:

- voor veel burgers (en overheidsinstanties) digitalisering een positieve ontwikkeling is door het geboden gemak en de snelheid;
- bij 'Trends en ontwikkelingen' in de Begroting 2018 op pag. 25 is opgenomen, dat de nadruk in de samenleving en bij de overheid steeds meer komt te liggen op zelfredzaamheid en zelforganisatie en dat de samenleving digitaliseert en medialiseert;
- het beleid van onze gemeente mede op deze maatschappelijke trends wordt gebaseerd;
- het risico bestaat dat het hierdoor als een gegeven wordt beschouwd dat de burger beschikt over zelfredzaamheid en voldoende digitale vaardigheden;
- er echter een grote groep mensen is die niet digitaal vaardig is: laaggeletterden zijn vaak digibeet (het gaat om 12 tot 16% van de Weerter bevolking, dat zijn 5.949 tot 9.576 mensen);
- er daarnaast mensen zijn die niet voldoen aan de standaardnorm: zij ondervinden belemmeringen, hetzij van fysieke, hetzij van geestelijke aard;
- bovendien uit het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), "*Weten is nog geen doen*", blijkt dat redzaamheid ook 'doenvermogen' vraagt: "*een plan maken, in actie komen, volhouden en om kunnen gaan met verleidingen en tegenslag. Burgers zijn hiertoe slechts beperkt in staat. Onder stress nemen deze vermogens bovendien sterk af.*";
- deze ontwikkelingen de alertheid van de gemeente vereisen;
- het uitgangspunt dat de mens leidend is en niet het systeem;

Draagt het college op:

1. Er voor te zorgen dat mensen met problemen bij digitaal gebruik van de dienstverlening een passend alternatief aangeboden krijgen met direct menselijk contact.
2. Binnen een periode van een half jaar een plan van aanpak te presenteren.

En gaat over tot de orde van de dag,

Fractie SP,

Riya Geboers

Meer informatie is te vinden in het Jaarverslag 2016 van de Nationale Ombudsman "*Wie niet past, loopt vast*"

<https://www.nationaleombudsman.nl/jaarverslag/2016>

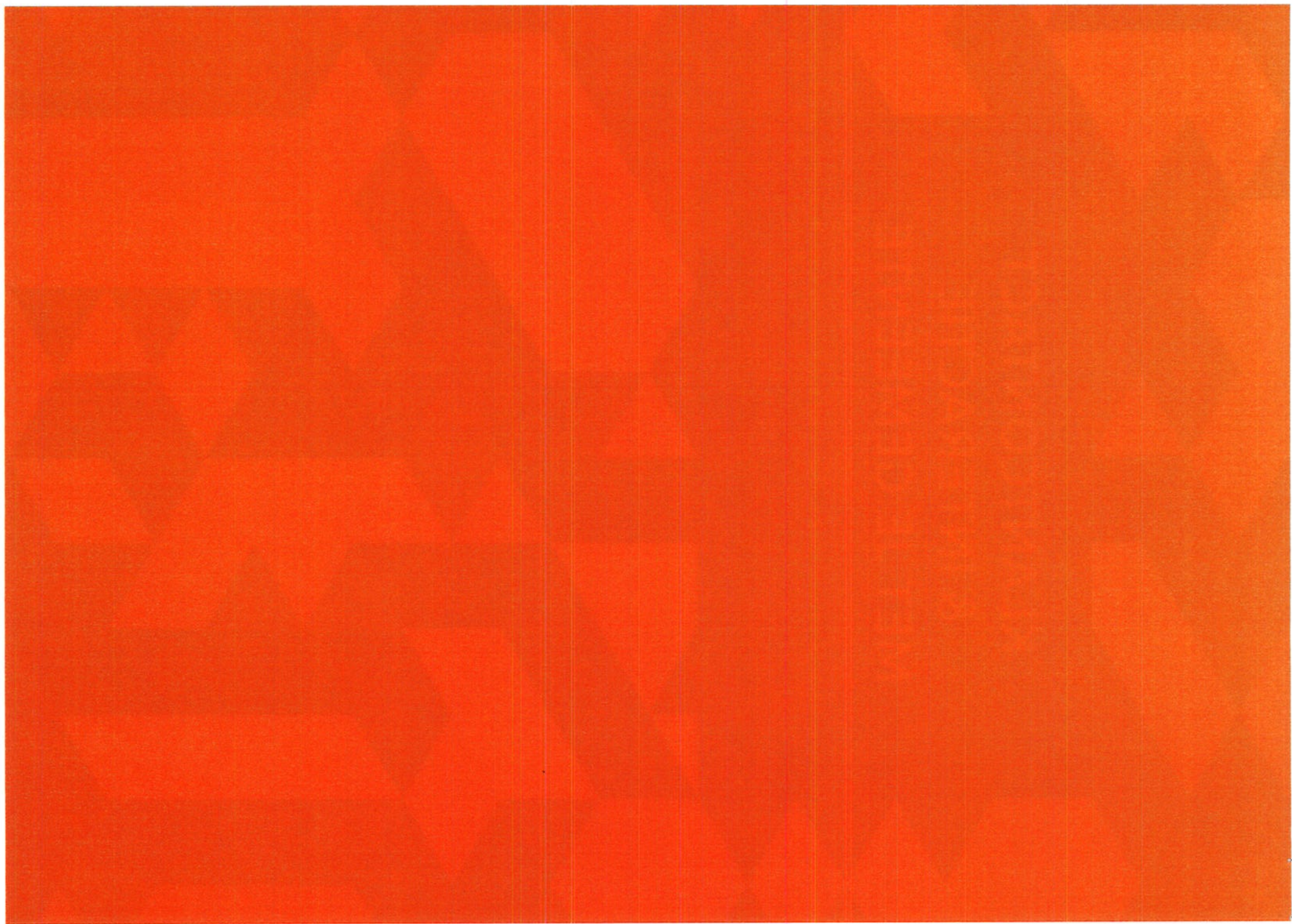
En in het rapport "*Weten is nog geen doen*" van WRR, 2017.

<https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2017/04/24/weten-is-nog-geen-doen>



KLANTCONTACT & INTERACTIE MET JE GEMEENTE

Slimmer, sneller en beter
in 34 bouwstenen



KLANTCONTACT & INTERACTIE MET JE GEMEENTE

Slimmer, sneller en beter in 34 bouwstenen

Auteurs

Paulien Brinkman (Deventer, Topkring Dienstverlening Gemeenten)
Jan Fraanje (Vereniging Directeuren Publieksdiensten)
Paul van Ladesteijn (VNG/KING)
Ewoud de Voogd (HowAboutYou)
Matthijs Wijga (HowAboutYou)

Redactie

Leonie Brouwer (VNG/KING)
Marcel Conté (VNG/KING)
Joost Groenestein (gemeente Westland, Topkring Dienstverlening Gemeenten)
Fleur Heinz (gemeente Apeldoorn, Topkring Dienstverlening Gemeenten)
Michal Kleinhans (gemeente Utrecht, Topkring Dienstverlening Gemeenten)
Marijn Kuitert (gemeente Schiedam, Topkring Dienstverlening Gemeenten)
Marcel Schikhof (gemeente Delft, Topkring Dienstverlening Gemeenten)
Willem-Alexander Scholten (gemeente Zwolle)
Renske Stumpel (gemeente Groningen, Interreg VB project Like!)
Yvonne van Vroonhoven (gemeente Tilburg, Topkring Dienstverlening Gemeenten)

Ontwerp

Maartje de Sonnaville (Studio Maartje de Sonnaville)

Druk

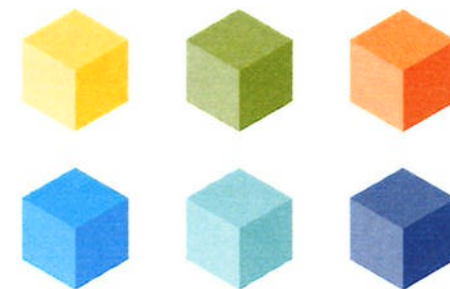
Drukkerij Edauw & Johannissen



HowAboutYou

KLANTCONTACT & INTERACTIE MET JE GEMEENTE

Slimmer, sneller en beter
in 34 bouwstenen



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD 6

1 NIEUWE ROUTES NAAR BETER KLANTCONTACT EN INTERACTIE 10

De volgende stappen met klantcontact & interactie	10
Zodat jij in jouw organisatie aan de slag kan	11
We geven daarmee invulling aan zes ontwikkelingen rond klantcontact & interactie	11
Je zult wel aan de slag moeten met de hele organisatie	12
Burger, Bedrijven, Buurten en Belanghebbenden bedienen in 12 opgaven en 34 bouwstenen	14
Leeswijzer	14

2 BURGERS EN BEDRIJVEN BETER BEDIENEN 18

Opgave A: Breng je contact en kanalen met burgers en bedrijven op orde	20
Bouwsteen 1: Klantcontact op orde	20
Bouwsteen 2: Kanalen op orde	20
Bouwsteen 3: Sturing op orde	21
Opgave B: Samen verbeteren van klantcontact, interactie en bejegening	22
Bouwsteen 4: Van klantcontact naar klantreis	22
Bouwsteen 5: Van zakelijk naar persoonlijk klantcontact	23
Bouwsteen 6: Van KCC naar de expert in klantcontact van je organisatie	24
Bouwsteen 7: Van vrijblijvendheid naar hard afdwingen	25
Opgave C: Maak je klantcontact toekomstproof	25
Bouwsteen 8: Voorbereid op de toekomst	26
Bouwsteen 9: Van traditioneel naar slim klantcontact met data	27
Bouwsteen 10: Van reactief naar pro-actief klantcontact	29

3 BUURTEN BETER BEDIENEN 32

Opgave D: Breng je interactie en samenwerking met buurten op orde	35
Bouwsteen 11: Ken je buurten	35
Bouwsteen 12: Leer omgaan met online community's	36
Bouwsteen 13: Pas je kennis van klantcontact toe op de interactie met buurten	37
Opgave E: Ga aan de slag met nieuwe samenwerkingsvormen met je buurt	38
Bouwsteen 14: Ontdek de rollen en verhoudingen	39
Bouwsteen 15: Experimenteer met de samenwerking en interactie met de buurt	39
Bouwsteen 16: Converseer met je buurt	40

Opgave F: Leer omgaan met de nieuwe mogelijkheden	41
Bouwsteen 17: Marktplaatsen voor hulp en middelen	41
Bouwsteen 18: Stoeien met het eigenaarschap van de buurt	41

4 BELANGHEBBENDEN BETER BEDIENEN 46

Opgave G: Breng je grip op en bereik van belanghebbenden op orde	48
Bouwsteen 19: Heroriëntatie op je communicatiefunctie	48
Bouwsteen 20: Organisatie van buiten naar binnen laten werken	49
Bouwsteen 21: Beleg het beheer op communicatie écht in één hand	50
Opgave H: Luisteren, duiden en doen (Van buiten naar binnen werken)	52
Bouwsteen 22: Luisteren naar wat er speelt in je gemeente	52
Bouwsteen 23: Duiden en vertalen van de ontvangen signalen naar relevante kennis	52
Bouwsteen 24: Doen; je volledige gemeente werkt van buiten naar binnen	53
Opgave I: Maak gebruik van de nieuwe communicatie gereedschapskist	54
Bouwsteen 25: Technology push	54
Bouwsteen 26: Beter aansluiten op de behoefte van belanghebbenden	54

5 BESTUUR EN ORGANISATIE HELPEN (ELKAAR) BETER TE BEDIENEN 58

Opgave J: Betrek bestuurders en de gemeenteraad bij de zes ontwikkelingen en het gemeentelijk antwoord hierop	58
Bouwsteen 27: Sturen op samenhang in je gemeente	58
Bouwsteen 28: Sturen op continu inzicht in samenleving	60
Bouwsteen 29: Doorleef de verhouding burger en bestuurder/gemeenteraad	60
Opgave K: Zorg voor medewerkers, rollen en functies die zijn uitgerust voor de toekomst	61
Bouwsteen 30: Schaven aan rol en gedrag	61
Bouwsteen 31: Bijsturen in capaciteit en kwaliteit van je medewerkers	62
Bouwsteen 32: Aansturing die van buiten naar binnen werken faciliteert en versterkt	63
Opgave L: Maak ICT, processen en systemen ondersteunend aan klantcontact en interactie	64
Bouwsteen 33: Herbevestiging van wat we al belangrijk vonden	64
Bouwsteen 34: Maak een architectuurplaat van de toekomst	66

6 TOEKOMSTIGE ROUTES VOOR BETER KLANTCONTACT EN INTERACTIE 70

Bijlage DEELNEMERS WERKCONFERENTIES 72

VOORWOORD

Van zo'n publicatie word ik nu blij; niet alleen als burgemeester van Almere, maar ook als voorzitter van de VNG-commissie Dienstverlening en Informatiebeleid en lid van het bestuur van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). De auteurs benaderen de dienstverlening voor 100% vanuit de klant. Ze bieden een breed palet aan mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren en alle gemeenten kunnen er meteen concreet mee aan de slag.

Gemeenten werken elke dag aan het verbeteren van hun dienstverlening. Veel gaat er al goed, maar het kan ook vaak echt beter. En ondertussen ontwikkelt de technologie zich razendsnel. Onze inwoners maken daar vanzelfsprekend gebruik van en de meeste bedrijven spelen daar snel en goed op in. Dat verwachten we natuurlijk ook van de overheid. Ze moet mee in die beweging en dat valt nog niet mee als we niet structureel gaan samenwerken. Ik kan alleen maar toejuichen dat onze managers en medewerkers tijdig onderkennen dat de bakens verzet moeten worden en het initiatief hebben genomen tot deze publicatie.

De wijze waarop deze publicatie tot stand is gekomen kan gezien worden als een schoolvoorbeeld van 'Samen organiseren', het traject dat de VNG op 14 juni 2017 is gestart met steun van vrijwel al onze leden. Onze bestuurders hebben ruimte gemaakt, zowel mentaal als financieel, om de samenwerking tussen gemeenten krachtig aan te jagen. De ruimte die aan de top is gemaakt, wordt nu vanuit de basis ingevuld.

Aan de hand van een aantal visionairs uit het veld hebben specialisten van zestig gemeenten meegedacht en meegeschreven aan deze publicatie. Dit kan de opmaat zijn naar een nieuw niveau van samenwerking tussen gemeenten, waarbij we veel meer samen optrekken en veel beter gebruik maken van elkaars kwaliteiten.

Met dank aan de aanjagers en grondleggers van deze beweging: Ewoud de Voogd, Frank de Goede en David Kok, die met hun prikkelende voorpublicatie 'Van buiten naar binnen' het fundament hebben gelegd. Maar ook dank aan de clubs die het vervolgens hebben opgepakt: de Topkring Dienstverlening, de Vereniging Directeuren Publieksdiensten, VNG/KING, Interreg-project LIKE! en Howaboutyou. Het is een mooi voorbeeld van strategische samenwerking over de grenzen van gemeenten, instituten en disciplines heen.

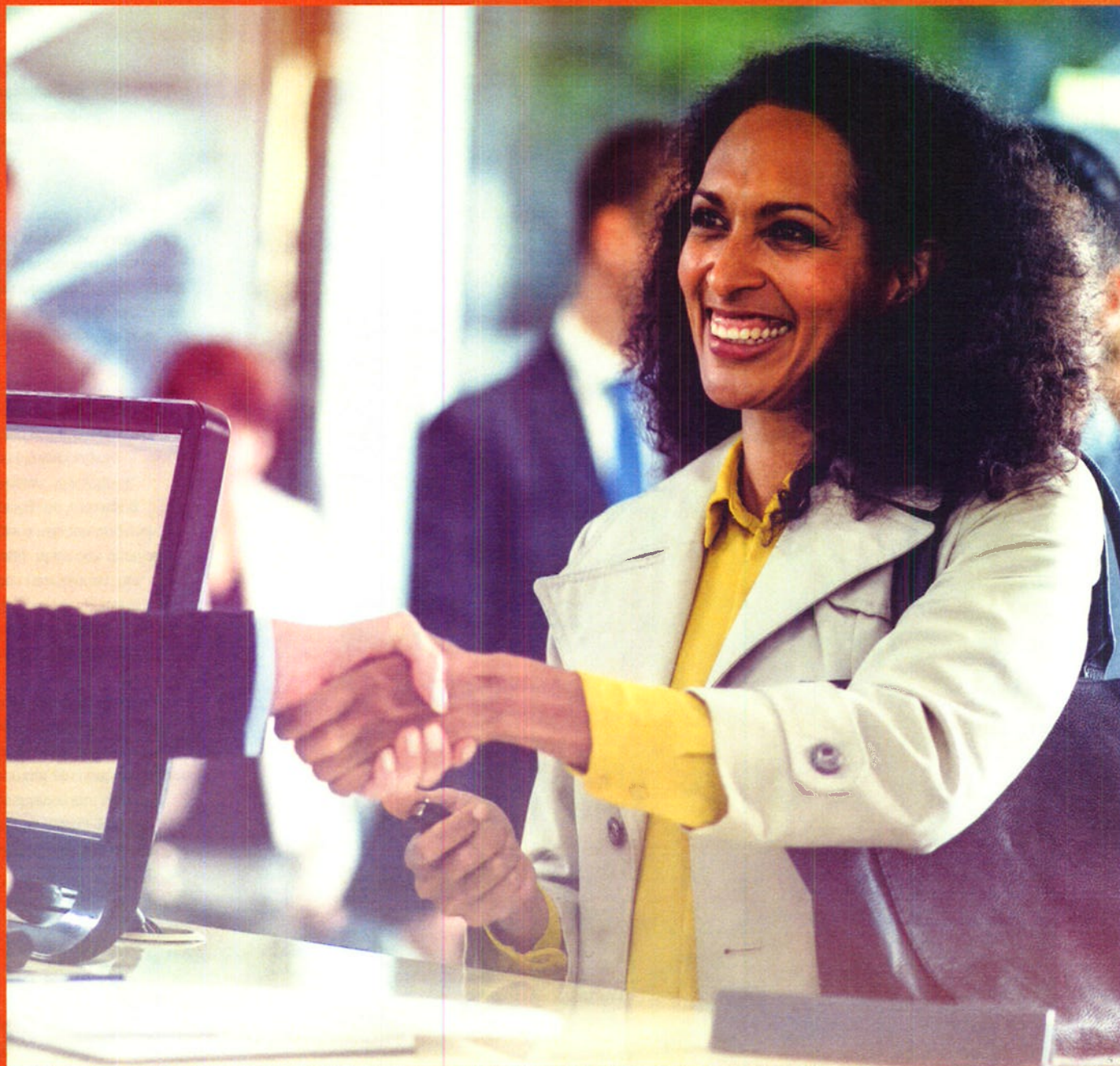
Iedereen die met deze publicatie aan de slag gaat, wens ik veel inspiratie en succes toe, zodat onze dienstverlening aan inwoners, ondernemers en alle anderen die van onze diensten gebruik maken, fundamenteel zal verbeteren. Daar wordt iedereen blij van!

*Franc Weerwind,
Burgemeester van Almere
Voorzitter van de VNG-commissie
Dienstverlening en Informatiebeleid.*



Eén

NIEUWE ROUTES
NAAR BETER
KLANTCONTACT
EN INTERACTIE



NIEUWE ROUTES NAAR BETER KLANTCONTACT EN INTERACTIE

DE VOLGENDE STAPPEN MET KLANTCONTACT & INTERACTIE

Elke dag handelt de gemeente klantcontacten af, is er interactie, zijn er boodschappen te zenden en zijn er producten en diensten te leveren. Van KCC tot balie, van persoonlijke internetpagina tot de keukentafel, van sociale media tot op de lokale tv. Als teamleider of programmamanager dienstverlening, communicatie, informatiemanagement of participatie ben je niet alleen bezig met de dagdagelijks gang van zaken, maar verbeter je continu je winkel, kanalen en je processen.

Je ervaart in dat speelveld de opdrachten aan jezelf (of van boven) en de ontwikkelingen in je omgeving. 'De dienstverlening moet persoonlijk worden en meer online.' 'De organisatie moet meer van-buiten-naar-binnen gaan werken.' 'We kunnen slimmere dingen doen als we onze data inzetten voor slimmere processen en betere dienstverlening.' 'We kunnen nu echt stappen zetten in de wijk nu het stof rond de decentralisatie is neergedwarreld en de omgevingswet een extra duwtje geeft om door te pakken.' 'Wat moet je nu oppakken en wat kan later?' 'Waar is het handig om samen op te trekken met de collega's van dienstverlening, communicatie, informatiemanagement of participatie? Hoe krijg je de organisatie mee?'

Tientallen gemeenten bedachten samen de nieuwe routes naar beter klantcontact en interactie

Wij, Topkring Dienstverlening Gemeenten (TKD), Vereniging Directeuren Publiekssdiensten (VDP), VNG/KING, Interreg VB project Likel¹ en HowAboutYou, namen gezamenlijk het initiatief tot deze publicatie. De aanleiding was een gezamenlijk gedeelde behoefte aan concrete routes naar beter gemeentelijk klantcontact en interactie. De publicatie van Ewoud de Voogd, Frank de Goede en David Kok 'van buiten naar binnen, klantcontact en interactie in het publieke domein' gaf daarvoor de nodige inspiratie.

Samen organiseerden wij daarop drie werkconferenties waar in totaal bijna 60 verschillende gemeenten op af kwamen. Samen met experts² en in totaal ruim 100 ambtenaren spraken wij over de nabije toekomst van gemeentelijk klantcontact en interactie.

Wat dat betreft is de totstandkoming van deze publicatie al een goed voorbeeld van 'samen organiseren'. Gemeenten constateren op basis van contact met burgers en bedrijven dat verbetering van de dienstverlening noodzakelijk is.

¹ <http://northseeregion.eu/like/>

² Art Klijn (VNG/KING), Wim Rampen (CX Company), Ewoud de Voogd (HowAboutYou), Matthijs Goense (gemeente Utrecht), Otto Thors (we-Government), Ernst-Jan Kruijze (gemeente Utrecht), Arthur Creemers (gemeente Hollands Kroon), Frits Dreschler (gemeente Westland), Sandra Sluiter (gemeente Utrecht) en Tim Paauw (Vnformed)



We zochten elkaar op in inspiratiesessies en lieten ons inspireren door specialisten. En vervolgens schreven we mee aan een publicatie waarmee gemeenten zichzelf kunnen helpen verbeteren. In deze publicatie bundelen wij de ervaringen van tientallen gemeenten en experts. Deze publicatie bevat daarmee het huiswerk zodat jij hierover, met deze publicatie in de hand, in gesprek kunt met je management, directie, de teams communicatie, dienstverlening, informatiemanagement en/of participatie. Experimenteer en vul gerust aan via de community 'Klantcontact en Interactie' op LinkedIn!

ZODAT JIJ IN JOUW ORGANISATIE AAN DE SLAG KUNT

Deze publicatie helpt jou in je rol als teamleider, projectleider, afdelingshoofd of programmamanager dienstverlening, communicatie, informatiemanagement of wijken om de routes voor jouw organisatie uit te stippelen. Het bevat geen nieuwe visies maar een concrete lijst met stappen. Zo kun je de bouwstenen van de route voor jouw organisatie verzamelen, ordenen in de tijd en prioriteren. En jouw route is natuurlijk afhankelijk van de ambities of omvang en de huidige context van jouw organisatie.

We kunnen echt stappen zetten in de wijk nu het stof rond de decentralisatie is neergedwarreld en de omgevingswet een extra duwtje geeft om door te pakken

We werken dit hier uit voor jou en je gemeente. De inzichten zijn ook bruikbaar voor andere (semi- en/of lokale) overheden.

WE GEVEN DAARMEE INVULLING AAN ZES ONTWIKKELINGEN ROND KLANTCONTACT & INTERACTIE

De gangbare visies op communicatie, participatie, dienstverlening en data geven al veel richting aan klantcontact & interactie. We veronderstellen deze als bekend en nemen aan dat die voor jouw organisatie zijn vastgesteld. Om je houvast te geven, volgt hieronder het overzicht met de zes ontwikkelingen en hun betekenis voor klantcontact en interactie.

ONTWIKKELINGEN	BETEKENIS VOOR KLANTCONTACT & INTERACTIE
persoonlijk	samen is ons vertrekpunt, vertrouwen onze basis, we doen wat we beloven, ons contact is persoonlijk en op maat, wij werken als één afdeling, snel en in één keer goed
massaal online	wij bedienen maximaal online, natuurlijk blijft telefonisch en fysiek contact als mogelijkheid beschikbaar (klik, bel, kom)
dichtbij	wij zijn 'om de hoek' en online (plaatsafhankelijk), wij zijn dichtbij op het moment dat het handig is (tijdsonafhankelijk)
van buiten naar binnen	wij luisteren naar de gemeenschap en zijn dichtbij als de energie er is
samen met de buurt	wij helpen de initiatiefnemer als dat nodig is, we laten los als hulp niet nodig is en nemen het initiatief als de situatie daar om vraagt
datagedreven	wij gebruiken 'big en small data' om te voorspellen en onze dienstverlening en bedrijfsvoering te verbeteren

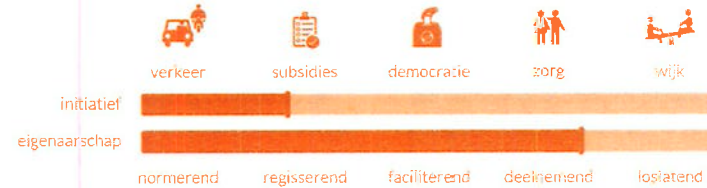
JE ZULT WEL AAN DE SLAG MOETEN MET DE HELE ORGANISATIE

De bovenstaande ontwikkelingen resulteren elk in eigen projecten, werkwijzen en resultaten. Vaak praktische zaken die je binnen de gemeentelijke processen, teams of afdelingen doorgaans wel voor elkaar krijgt en mogelijk al je ambities waren. De werkconferenties (van mei en juni 2017) bevestigen daarnaast wat je in de organisatie al merkt: de verandering in het klantcontact en de interactie; meer digitaal, meer online, complexere vragen van beter voorbereide burgers, meer kanalen en meer media. Er zijn meer kanalen dan ooit en ze worden door elkaar gebruikt. Bovendien wordt de bejegening tijdens de klantreis belangrijker dan het afhandelen van het klantcontact zelf. We moeten daarom blijven doorontwikkelen!

Bovendien verandert de verhouding burger/overheid: de burger neemt meer initiatief en de overheid wil dat ook. De rol van de gemeente



verschuift van regelgevend naar faciliterend of zelfs loslatend. Processen komen daarmee in de praktijk steeds meer samen: een enkel contact met een inwoner kan tegelijkertijd als klantcontact, als blijk van participatie of kans voor interactie gezien worden. Daarbij komt dat er momenteel verschillende inrichtingsvraagstukken



zijn waarbij de processen van dienstverlening, participatie en klantcontact ook samenkomen. De opgaven om klantcontact en interactie te verbeteren zijn toenemend team- proces- of afdelingsoverstijgend. Zowel tussen de communicatie, participatie, informatiemanagement en dienstverlening, als tussen afdelingen. Dit vraagt steeds om veranderingen in gedrag bij elke ambtenaar, bij elk proces, bij elke bestuurder en wel tot in de haarvaten van de organisatie. Werken aan verbeteringen binnen je eigen proces of team alleen (KCC, communicatie, data, wijkteam) brengt je de komende jaren niet verder. En de organisatie zal het alleen ook niet oppakken, maar moet op sleeptouw genomen worden!

Maar wat zijn daarvoor de opgaven, de stappen en de routes?



We kiezen ervoor om de opgaven uit te werken aan de hand van de vier B's:

- 1 BURGER & BEDRIJVEN:** de huidige reikwijdte van dienstverlening en klantcontact met het KCC, de website, e-diensten; de één-op-één contacten; dat wat we nu onder klantcontact en de dienstverlening rond producten en diensten verstaan
- 2 BUURTEN:** de processen, diensten, interactie en samenwerking in buurten en wijken (rond een locatie) zoals co-creatie, city funding, community's, kortom de bestaande vormen van participatie met en in de buurt (en hun moderne varianten dus)
- 3 BELANGHEBBENDEN:** de communicatie, het luisteren, het zenden en bereiken van groepen burgers die een belang hebben in een bepaald onderwerp; denk aan de groepen die zich vormden rond de opvanglocaties voor vluchtelingen
- 4 BESTUUR EN ORGANISATIE:** de volgende stappen vragen veel van het bestuur en de organisatie, haar processen en systemen, van de cultuur en de medewerkers.

Juist in dit rijtje komen de organisatiebrede opgaven mooi samen. En het communiceer lekker in je gesprekken met de managers, directie en andere teams. Handig voor de interne marketing dus :-).

BURGER, BEDRIJVEN, BUURTEN, BELANGHEBBENDEN, BESTUURDERS EN DE AMBTENAREN BEDIENEN IN 12 OPGAVEN EN 34 BOUWSTENEN

Aan de hand van de vier B's werken we in de volgende hoofdstukken de opgaven uit. Zo kun je eenvoudig die bouwstenen kiezen die voor jouw organisatie van belang zijn. Het figuur dat je hiernaast ziet geeft een overzicht van alle opgaven en bouwstenen waaruit je de route voor jouw gemeente kunt samenstellen. Wij beschrijven per bouwsteen, het wat, waarom en hoe. Je zult deze bouwstenen nog wel zelf moeten vertalen naar je eigen situatie en uitwerken naar concrete maatregelen.

LEESWIJZER

Af en toe stappen we in het leven van Bert Burger uit Turfbrug en die van een ambtenaar van diezelfde gemeente. Zo krijg je een beeld van de manier waarop gemeenten, burgers en ondernemers, buurten en belanghebbenden in 2025 met elkaar omgaan. Bert heeft dan misschien andere verwachtingen van de overheid dan hij nu heeft!

Waar we burger schrijven kun je ook inwoner, onderdaan, klant et cetera lezen. Inwoner vinden wij een beter woord voor burger omdat dat beter de lading dekt, maar in de communicatie werkt die term in dit geval minder goed, vandaar de keuze voor burger. Als we spreken over een KCC kun je ook de afdelingen lezen als dienstverlening, burgerzaken en de balie. Als we schrijven over een zij kun je ook hij lezen en andersom.

Alle opgaven en bouwstenen

BURGERS & INWONERS	BELANGHEBBENDEN
<p>A. Breng je klantcontact en kanalen met burgers en bedrijven op orde</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Klantcontact op orde 2. Kanalen op orde 3. Sturing op orde 	<p>G. Breng je grip op en bereik van belanghebbenden op orde</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Heroriëntatie op je communicatiefunctie 20. Organisatie van buiten naar binnen laten werken 21. Beleg het beheer op communicatie écht in één hand
<p>B. Samen verbeteren van klantcontact, interactie en begeleiding</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Van klantcontact naar klantreis 5. Van zakelijk naar persoonlijk klantcontact 6. Van KCC naar de expert in klantcontact van je organisatie 7. Van vrijblijvendheid naar hard afdwingen 	<p>H. Luisteren, Duiden en Doen</p> <ol style="list-style-type: none"> 22. Luisteren naar wat er speelt in je gemeente 23. Duiden en vertalen van de ontvangen signalen naar relevante kennis 24. Doen; je volledige gemeente werkt van buiten naar binnen
<p>C. Maak je klantcontact toekomst proof</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Voorbereid op de toekomst 9. Van traditioneel naar slim klantcontact met data 10. Van reactief naar pro-actief klantcontact 	<p>I. Nieuwe gereedschapskist</p> <ol style="list-style-type: none"> 25. Technology push 26. Beter Aansluiten op behoeften van belanghebbenden
BUURTEN	BESTUUR & ORGANISATIE
<p>D. Breng je interactie en samenwerking met buurten op orde</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Ken je buurten 12. Leer omgaan met online community's 13. Pas kennis van klantcontact toe op je interactie met buurten 	<p>J. Betrek bestuurders en de gemeenteraad bij de zes ontwikkelingen en de gemeentelijke reactie hierop</p> <ol style="list-style-type: none"> 27. Sturen op samenhang in je gemeente 28. Sturen op continu inzicht in samenleving 29. Doorleef de verhouding burger en bestuurder/gemeenteraad
<p>E. Ga aan de slag met nieuwe samenwerkingsvormen met de buurten</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Ontdek de rollen en verhoudingen 15. Experimenteer met de samenwerking en interactie met de buurten 16. Converseer met de buurten 	<p>K. Zorg voor medewerkers, rollen en functies die zijn uitgerust voor de toekomst</p> <ol style="list-style-type: none"> 30. Schaven aan rol en gedrag 31. Bijsturen in capaciteit en kwaliteit van je medewerkers 32. Aansturing die van buiten naar binnen werken faciliteert en versterkt
<p>F. Leer omgaan met de nieuwe mogelijkheden</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Marktplaatsen voor hulp en middelen 18. Stoeien met het eigenaarschap van de buurt 	<p>L. Maak ICT, systemen, processen en informatie ondersteunend aan klantcontact en interactie</p> <ol style="list-style-type: none"> 33. Herbevestiging van wat we al belangrijk vonden 34. Maak een architectuurplaat voor de toekomst

Twee

**BURGERS
EN BEDRIJVEN
BETER BEDIENEN**



BURGERS EN BEDRIJVEN BETER BEDIENEN

WAT VRAAGT BERT ALS BURGER EN BEDRIJF AAN DE GEMEENTE?

Bert verbetert de milieuprestaties van de haven.

Bert de ondernemer

Bert is werkzaam in de haven. Zijn directeur wil nog milieuvriendelijker en duurzamer ondernemen en Bert krijgt de opdracht dit op te pakken. Maar waar moet hij beginnen? Hij ziet via Mijn-Haven.nl dat er veel mogelijk is: bedrijfsafvalverwerking, energiebesparing en belastingvoordeel, enz. Hij blijkt rekening te moeten houden met een milieुरichtlijn en krijgt daar gemakkelijk inzicht in.

Op de kaart van Turfbrug ziet hij precies wat er wel en niet kan. Hij opent zijn chat en krijgt direct contact met een medewerker van de gemeente die alles weet van milieu. De medewerker loopt met hem de informatie door en beantwoordt zijn vragen. Bert heeft nu een goed beeld van de mogelijkheden en krijgt bovendien een handreiking voor vervolgstappen. De medewerker maakt voor hem een afspraak met een accountmanager. Binnen een week overleggen ze via Skype en werken een plan uit om een aantal verbeteringen door te voeren.

Bianca de ambtenaar

Bianca doet vandaag de chat in het KCC. Al snel is ze in gesprek met Bert die werkzaam is bij de haven, maar ze heeft hem niet eerder gesproken. Ze voegt hem meteen toe in het klantcontact-systeem en maakt een gespreksnotitie opdat accountmanager Marcel een goed beeld heeft

van de vragen van Bert voor de skype-afspraak. Bert kan zich dan alvast voorbereiden op de vraag achter de vraag.

Op basis van eerdere contactmomenten van zowel de haven als soortgelijke organisaties zet zelf Bianca, met behulp van deze big data, een rapport voor Marcel klaar waarmee hij de verwachte contactmomenten met de haven kan zien. Wie weet kan hij alvast andere zaken in het gesprek mee nemen. Ze merkt dat ze veel plezier heeft in haar nieuwe taken als gemeentelijk expert in klantcontact.

WAT BETEKENT DAT VOOR MIJ ALS AMBTENAAR?

Gemeenten willen burgers en bedrijven steeds beter bedienen. Dat vraagt om het aanpassen en doorontwikkelen van hun klantcontact en interactie. Het gebruik van kanalen is aan het verschuiven. Vooral het baliecontact zal naar verwachting sterk verminderen. Het digitale loket handelt steeds meer eenvoudige vragen af, maar dit moet wel op een persoonlijke manier. Burgers stellen hun complexere vragen vervolgens via de andere kanalen. Burgers en bedrijven vragen oplossingen in plaats van alleen maar antwoorden. Dit vergt nogal wat van de medewerkers. Meer dan nu vraagt deze ontwikkeling om proactief, persoonlijk handelen en van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'.

Het beter bedienen van burgers en bedrijven stelt gemeenten voor drie opgaven.

Het is nu zaak dat klantcontact en interactie van de hele organisatie wordt. Klantcontact als organiserend principe

OPGAVE	BETEKENIS
A. Breng je klantcontact en kanalen op orde	<p>Alvorens je de afhandeling van klantcontact doorontwikkelt moet je basis op orde zijn. De afgelopen jaren stond het werken aan deze basis centraal. De laatste gemeenten zetten hier nu hun tanden in. Mocht je hier nog weinig mee gedaan hebben, dan is er écht werk aan de winkel.</p> <p>Realiseer dat het geen wedstrijd is tussen gemeenten. Burgers en bedrijven hebben dagelijks te maken met dienstverleners als Coolblue, Bol.com en Ikea. Die verwachten dit serviceniveau ook van hun gemeente. Het kunnen bieden van een dergelijke dienstverlening vergt het robuuste fundament, 'de basis op orde', waar we het net over hadden. Realiseer wel dat deze basis continu in ontwikkeling is. Want net zoals bij gebouwen, moet je het fundament verstevigen als je er wat bij bouwt.</p>
B. Samen organiseren van klantcontact	<p>De afgelopen jaren werkte de gemeentelijke afdeling dienstverlening er hard aan om de basis op orde krijgen. Deze basis resulteert onder andere in gemeenten die hun klanten niet meer van het kastje naar de muur sturen, die een overzichtelijke website hebben en die burgers op alle kanalen hetzelfde antwoord geven. Het was een flinke logistieke kluit met veel aandacht voor het proces.</p> <p>In sommige gemeenten stond het afhandelen van klantcontact gelijk aan de afdeling KCC, in plaats van het proces dat elke (vak)afdeling heeft. Opgaven op dienstverlening werden daarmee niet ervaren als iets wat de hele organisatie aangaat. Het is nu zaak dat klantcontact en interactie van de hele organisatie wordt. Klantcontact als organiserend principe. De vakafdeling doet de inhoud, de afdeling klantcontact en interactie de logistiek en samen de klantreis en de bejegening. Het daadwerkelijk samen organiseren van klantcontact dus.</p>
C. Maak je klantcontact toekomstproof	<p>De eisen die burgers stellen aan dienstverlening en de wijze waarop zij deze dienstverlening willen afnemen veranderen in rap tempo. Tegelijkertijd ontstaan er door de technologische vooruitgang allerlei mogelijkheden om grip te krijgen op deze veranderende samenleving. Denk aan datagedreven klantcontact en pro-actieve dienstverlening.</p>

OPGAVE A: BRENG JE CONTACT EN KANALEN MET BURGERS EN BEDRIJVEN OP ORDE

Er zijn wat ons betreft drie essentiële bouwstenen om de basis op orde te hebben. Andere opgaven die wij hier beschrijven zijn facultatief, deze opgave is dat niet. De drie bouwstenen zijn noodzakelijk om stappen te maken in de doorontwikkeling van je dienstverlening. Deze bouwstenen werken we hieronder uit en zijn:

- 1 beheer van klantcontact op orde;
- 2 kanalen op orde;
- 3 sturing op orde.

Bouwsteen 1: Beheer van klantcontact op orde

Als we terugkijken op de ambities die we in 2005 formuleerden (Antwoord©), dan is dat het mét grip afhandelen van telefoontjes, e-mails, gesprekken et cetera. De basis op orde vereist het handig en in één hand organiseren van het beheer op je klantcontact. Veel gemeenten hebben destijds voor het oprichten van een klantcontactcentrum (KCC) gekozen. Het beheer van je klantcontact omvat de volgende elementen:

- 1 medewerkers hebben de beschikking over een kennisbank ter ondersteuning van de beantwoording van vragen van burgers voor alle kanalen;
- 2 Medewerkers zijn opgeleid en getraind, zijn klantvriendelijk, servicegericht en weten privacy-richtlijnen toe te passen;
- 3 alle standaardproducten zijn digitaal af te nemen;

- 4 alle klantcontacten worden geregistreerd in een klantcontact- of CRM-systeem. Deze data worden gebruikt voor het genereren van managementinformatie om de afhandeling te verbeteren;
- 5 de gemeente heeft doelstellingen vastgelegd in servicenormen. Deze doelstellingen worden ook gehaald. Servicenormen worden gecommuniceerd;
- 6 er zijn duidelijke werkafspraken tussen front- en backoffice;
- 7 De gemeente werkt zaakgericht en veelal ondersteund door middel van een zaakstelsel. De frontoffice heeft inzicht in lopende zaken en kan desgewenst een nieuwe zaak aanmaken.

De basis op orde vereist een KCC met veel beschikbare kennis, waar vragen via alle kanalen binnenkomen en die over verschillende domeinen direct worden afgehandeld. De ambitie is om in het KCC 80% van de vragen aan de gemeente direct te beantwoorden. Welke kanalen en welke domeinen een gemeente inzet, bepaalt zij zelf. Tijdens de werkconferenties werd dit een 'dik KCC' genoemd.

Bouwsteen 2: Kanalen op orde

Burgers kunnen de gemeente via verschillende kanalen bereiken: balie, telefoon, e-mail, social media, chat, website, app en een persoonlijke internetpagina. En daar komen nog vele kanalen bij.

Je kanalen op orde hebben, betekent dat je de volgende aspecten toepast op je klantcontact:

- 1 je benadert elk kanaal als een vak apart. Elk kanaal heeft zijn eigen logica. Als je aan de slag gaat met een kanaal moet je zorgen dat je deze logica begrijpt. Voor een goede klantbeleving op je website betekent dat bijvoorbeeld een goede vindbaarheid op google, het verminderen van het aantal benodigde clicks om bij de gewenste oplossing te komen, dat je website geschikt is voor gebruik op mobiele telefoons, een interne zoekmachine die de beste oplossing bovenaan presenteert en dat de interface er gebruiksvriendelijk uitziet;
- 2 je gemeente geeft burgers en bedrijven op elk kanaal deze informatie en antwoorden, toegespitst naar het specifieke kanaal. Een kennisbank met een Q&A is handig. Een kennisbank met Q waarbij de A's kanaalspecifiek zijn is beter;
- 3 je blijft innoveren, sluit aan op nieuwe mogelijke kanalen wanneer je burgers en bedrijven daar behoefte aan hebben en blijft het kanaalgebruik en de -impact volgen in relatie tot de investering die je daarvoor doet;
- 4 je verleidt burgers en bedrijven naar een voorkeurskanaal. Het is niet nodig om alle producten prominent op alle kanalen aan te bieden. Burgers en bedrijven zoeken een oplossing en ontwikkelen een voorkeurskanaal per product of procesfase. Je kunt dit sturen door aan te sluiten bij de behoefte van de klant en het gewenste kanaal aantrekkelijker te maken. Een klantreis kan hier ondersteunend in zijn.



Bouwsteen 3: Sturing op orde

Als je de prestaties van het gemeentelijk klantcontact wilt verbeteren dan moet je sturen. Bij prestaties denken wij aan de volgende mogelijke ambities:

- 1 klantcontact: totale omvang, omvang per onderwerp, omvang per afdeling, hoeveel opgelost, doorlooptijd, door wie behandeld er % in één keer;
- 2 per kanaal: % afhakers, % mobiel, % app, % mijn overheid, % pip, op website binnen X aantal clicks, % doorsturen naar 2e lijn, % door verbinden en % terugbelnotities opgevolgd;
- 3 over kanalen heen: wisseling tussen kanalen er onderwerpen over kanalen heen;
- 4 klanttevredenheid: cijfer voor klanttevredenheid, cijfer per kanaal, cijfer per onderwerp, cijfer per maand, cijfer voor 1e en 2e lijns;
- 5 klachten- en complimenten management: % reactief opgeloste klachten, verdeling ontvragen klachten en complimenten.

Veel van bovenstaande kennis is nu waarschijnlijk wel aan te boren in je gemeente, maar hopeloos verspreid over verschillende systemen en afdelingen. Wil je echt sturen op je klantcontact moet je dat doen op basis van geconcentreerde data over al je kanalen en klantcontact. Je moet al deze kennis in één rapportage, realtime, per product en per klantreis kunnen opvragen. Pas dan kun je beoordelen wat je zelf kunt oppakken met een verbetering van het KCC: de werkwijze,

HOSTMANSHIP HEEFT ZES PRINCIPES⁴:

- 1 dienen: de wil om bij te dragen aan de ontwikkeling en het succes van een ander;
- 2 het geheel zien: jezelf zien door de ogen van de gast. Begrijpen dat je deel uitmaakt van de totale beleving van de gast en daar naar handelen;
- 3 verantwoordelijkheid nemen: de wil en het vermogen om in te spelen op de behoeften die de gast heeft en te reageren op problemen die de gast tegenkomt, ongeacht door wie, waardoor of hoe een probleem is ontstaan;
- 4 consideratie hebben: jezelf kunnen en willen verplaatsen in de ander en kunnen handelen zonder te oordelen in het belang van de gast;
- 5 dialoog voeren: eerder streven naar begrijpen dan naar begrepen worden, en als daar behoefte aan is ook antwoord geven op vragen die niet worden gesteld;
- 6 kennis hebben: vaardig en deskundig zijn om de eigen rol te kunnen uitoefenen en op de hoogte zijn van andere gebruiken en culturen. Nieuwsgierig zijn naar de gast en zijn wensen.

Burgers en bedrijven hebben niet alleen klantcontact en interactie met KCC-medewerkers, maar ook met andere medewerkers. Denk hierbij

aan toezichhouders, wijkteammedewerkers, wijkbeheerders, medewerkers van de vakafdeling, accountmanagers enz. Burgers hebben in hun beleving echter contact met 'de gemeente' en verwachten op een passende manier begegend en dezelfde manier geholpen te worden. Hier ligt een rol voor het KCC vanuit zijn rol als expert in klantcontact om een uniforme klantbenadering vast te stellen, al dan niet in combinatie met een hostmanshipprogramma. Zie hiervoor ook bouwsteen zes.

Bouwsteen 6: Van KCC naar de expert in klantcontact van je organisatie

Bouwsteen drie verbetert het klantcontact en interactie in het KCC zelf, met bouwsteen vier verbeter je de klantreis en met bouwsteen vijf pak je de bejegening aan. Maar veel verbeteringen volgen uit aanpassingen in het proces en de werkwijze. Signalen die tonen waarover het klantcontact gaat, hoeveel klantcontacten er zijn, voor wie die er zijn, de daling of stijging van het klanttevredenheid, het verband tussen een nieuwsbrief en een stijging van klantcontact over het onderwerp, hoe vaak er door verbonden moet worden naar de afdeling et cetera. Dit zijn allemaal aanleidingen om het product en de klantreis onder de loep te nemen. Waarbij de 'voorkant' (het KCC) deze verbetering aan de 'achterkant' (de vakafdeling) signaleert en de verbetering initieert.

In 2020 zal het baliebezoek met 60-70% zijn afgenomen

Deze verbetering moet je samen met de proces-eigenaren of de vakafdeling oppakken. Dit geldt ook voor communicatiesignalen. Bijvoorbeeld gemor over toenemende aandacht voor een bepaald onderwerp. Allemaal signalen die de voorkant oppikt die vragen om een interventie aan de achterkant. Om dit te realiseren moet het KCC de positie, het mandaat en de support van de top hebben. Hierbij moet het KCC zich positioneren als expert van klantcontact en proces- en imagoverbetering náást het excellent afhandelen van het klantcontact zelf.

Bouwsteen 7: Van vrijblijvendheid naar hard afdwingen

Elke collegevergadering liggen talrijke agendapunten ter besluitvorming op tafel. Vrijwel alle gemeenten hebben een select aantal afdelingen aangewezen die advies moeten geven voordat het agendapunt op tafel komt. Meestal zijn dat minimaal de afdelingen financiën en communicatie. Deze werkwijze borgt dat elke ambtenaar die een stuk ter besluitvorming brengt, nadenkt over de financiële en communicatieve impact.

Wil je klantcontact en interactie in 'the hearts and minds' van je medewerkers krijgen, dan kun je dit borgen door middel van een verplicht advies van de betrokken afdelingen bij een voorgelegd collegebesluit. Daarmee is het een 'harde' toevoeging op een vaak meer 'zacht' hostmanshipprogramma. Een andere mogelijkheid is het verplichte 'communicatieadvies' uit te breiden tot een 'klantcontact- en interactie-advies'.

Een bijkomend voordeel is dat je hier ook meteen participatie bij betreft en de afdelingen automatisch al meer moeten samenwerken. Het vraagt immers om een integraal advies.

Concreet denken wij aan het toetsen van collegebesluiten op:

- 1 verwachte impact op toekomstig klantcontact + maatregelen;
- 2 past het bij de bejegening;
- 3 afstemming met afdelingen betrokken bij klantcontact en interactie.

OPGAVE C: MAAK JE KLANTCONTACT TOEKOMSTPROOF

Hoe maak je dienstverlening toekomstproof? In het geval van klantcontact is er een aantal wettelijke veranderingen op komst die een uitkomst garanderen. In 2020 zal het baliebezoek met 60-70% zijn afgenomen. De belangrijkste redenen hiervoor zijn de langere geldigheidsduur van het paspoort, verandering in het aanvraagproces van het rijbewijs en verdere digitalisering van producten. Om het klantcontact toekomstproof te maken, moeten gemeenten hierop inspelen door het omscholen of herplaatsen van balie-medewerkers. Tegelijkertijd kun je bijvoorbeeld met data-gedreven klantcontact toekomstig klantcontact voorspellen en zo je dienstverlening verbeteren.

Wij zien drie bouwstenen voor deze opgave:

- 8 voorbereid op de toekomst;
- 9 van traditioneel naar slim klantcontact met data;
- 10 van reactief naar proactief klantcontact.

⁴ Bron: www.hostmanship.nl

Bouwsteen 8: Voorbereid op de toekomst

Het kanaalgebruik door burgers en bedrijven en het kanaalvolume gaat de komende jaren ingrijpend veranderen:

- 1 een deel van het klantcontact verschuift naar online via landelijke portalen, een pip, chat, een chatbot et cetera;
- 2 een deel van het klantcontact neemt af door het aanpassen van diverse wetten;
- 3 een deel van het klantcontact neemt af doordat we beter worden in het vermijden van onnodig klantcontact en doordat burgers en bedrijven meer zelf kunnen doen;
- 4 een deel van het klantcontact neemt toe doordat het KCC nieuwe taken vanuit communicatie krijgt;
- 5 een deel van het klantcontact neemt toe doordat het KCC nieuwe taken krijgt vanuit regiovoering op klantcontact.

Ook op kanalen zijn verschuivingen waarneembaar. Zo neemt het gebruik van social media (inclusief chatten met WhatsApp of Facebook enz.) relatief sterk toe, maar door het relatief geringe aantal blijft het aandeel in het totale klantcontactvolume tot nog toe beperkt⁵.

Ga aan de slag met deze aantredende werkelijkheid. Breng voor jouw gemeente in kaart welke veranderingen in welke mate de komende jaren gaan plaatsvinden en acteer daarop. Als je van

de medewerkers verwacht dat ze over een paar jaar nieuwe vaardigheden moeten hebben, moet je nu starten met opleiden of doorselecteren. Als er minder mensen voor de balie nodig zijn, zorg dan voor andere taken of een kleiner team.

DE KCC MEDEWERKER VAN 2020

In 2020 heeft het KCC mensen nodig die in staat zijn om complexere klantvragen af te handelen. Afhankelijk hoe je het inricht moet dezelfde medewerker zich ook intern staande kunnen houden als expert in klantcontact binnen de gemeentelijke organisatie. De medewerker groeit daarmee van puur uitvoerend naar excellent uitvoerend én intern adviserend. Dat vraagt om een omvangrijker set aan vaardigheden en kerncompetenties dan nu het geval is. Per nieuw takenpakket zien wij minimaal de volgende vereiste vaardigheden:

A excellent afhandelen van klantcontact

- a MBO+ werk/denk niveau;
- b inlevingsvermogen en empathie hebben om de burger en het bedrijf zich welkom te laten voelen;
- c onderscheid kunnen maken tussen het geven van een antwoord en het beantwoorden van de vraag achter de vraag. Als een klant bij de doe-het-zelf zaak komt voor een boor wil hij geen gat boren, maar een oplossing hebben voor het ophangen van een schilderij;

- d flexibel zijn in het kunnen werken met de logica van alle huidige én toekomstige kanalen.

B expert in klantcontact binnen de gemeentelijke organisatie

- a HBO werk/denk niveau;
- b proactief verbeteringen identificeren van gemeentebreed klantcontact en het aanzwengelen van een gezamenlijke actie;
- c in handelen verbindend zijn, boven je eigen afdeling uitstijgen;
- d creatief zijn in oplossingen.

Het kanaalgebruik door burgers en bedrijven en het kanaalvolume gaan de komende jaren ingrijpend veranderen

Bouwsteen 9: Van traditioneel naar slim klantcontact met data

Tegenwoordig zijn we in staat om enorme hoeveelheden data snel te analyseren. Data uit verschillende bronnen kunnen gecombineerd en geanalyseerd worden en tot nieuwe kennis leiden. We noemen dergelijke ongefilterde data ook wel big data. Met behulp van data neem je beslissingen op basis van feiten, de onderbuik zet je buitenspel. Met big data kun je werken aan datagedreven klantcontact. Datagedreven klantcontact geeft je inzicht in het verwachte klantcontact. Denk aan verwacht klantcontact naar tijd (wanneer kun je drukte verwachten en zelfs hoe laat?), naar kanaal (welk kanaal zal het gros van het klantcontact absorberen op onderwerp X?) en naar onderwerp (wanneer speelt welk onderwerp?). Datagedreven klantcontact zien wij als een belangrijke voorwaarde om je dienstverlening slimmer, toegankelijker en meer proactief te maken.

Zo wist de gemeente Lelystad met data-analyse de verborgen armoede in kaart te brengen en kon de gemeente Utrecht huisjesmelkers opsporen en woninginbraken op buurtniveau voorspellen. Wij zien ook veel kansen voor datagedreven klantcontact. Denk bijvoorbeeld aan het analyseren van alle besluiten op een aanvraag voor een splitsingsvergunning. Met behulp van deze big data-analyse moet je de kans op succes van een volgende aanvraag kunnen voorspellen én alvast in kunnen vullen.

⁵ In 2016 maakte social media 2,1% van het volume aan klantcontact uit en webchat (o.a. WhatsApp) 2,6% blijkt uit onderzoek van Dimension Data.

Hoe ga je te werk:

- de route naar een datagedreven⁶ gemeente begint bij het ontwikkelen van een visie: waarvoor willen we data gebruiken, wat moet het opleveren? Vervolgens breng je de impact in kaart: welke databestanden zijn er, welke wil je gebruiken, hoe ga je om met privacygevoelige data of vertrouwelijke data, hoe worden de data ontsloten, wat is de kwaliteit van de data en zijn datadefinities in het ene databestand hetzelfde als in het andere databestand.
- werk met multidisciplinaire teams met deelnemers vanuit verschillende achtergronden en expertises. Werk 'agile'⁷: geen uitgebreide projectplannen maar korte sprints waarin stap-voor-stap resultaten geboekt worden. Begin klein, probeer wat uit en stel tijdens het proces bij zodat je product steeds een stapje beter wordt.
- begin met ervaring op te doen met datagedreven klantcontact door te experimenteren. Door dingen te proberen, krijg je een beter beeld wat er mogelijk is en wat je wilt bereiken. Werk deze pilots uit aan de hand van twee vragen:
 - 1 Welke zaken rondom klantcontact en interactie wil ik met big data oppakken en welke data heb ik daarvoor nodig?
 - 2 Welke data heb ik nu voorhanden op klantcontact en interactie waar ik relevante zaken mee kan oppakken?

⁶ Er zijn meerdere woorden voor hetzelfde in omloop. Zo zien wij ook soms informatiegestuurd voorbijkomen.

⁷ Agile is letterlijk vertaald behendig of lenig. Agile werken is een aanpak waarbij behendigheid voorop staat. Je bent in staat om snel op veranderende omstandigheden in te spelen.

Creëer de juiste voorwaarden:

- Er moet draagvlak zijn. Als dat er niet is, zorg dan eerst voor draagvlak buiten je afdelingsgrenzen, sponsors op directieniveau of begin er anders niet aan.
- Verder moet je de expertise binnen je gemeente hebben. Als je gemeente die niet in huis heeft, maar wel de behoefte heeft om met data aan de slag te gaan, is het advies om dit gezamenlijk met andere gemeenten of partners op te starten.
- Data moeten in een centrale databank of datawarehouse opgeslagen zijn. Dus geen data in applicaties. Dit hoeft overigens niet meteen gerealiseerd te zijn. Het kan gedurende het traject opgepakt en verder uitgebouwd worden.
- Tooling is slechts een middel. Besteed je aandacht vooral aan datakwaliteit en definities van data. Zijn de data betrouwbaar? Sluiten de verschillende dataformaten op elkaar aan?
- Probeer nou niet het wiel zelf helemaal uit te vinden. Kom je er niet uit, zoek dan aansluiting bij gemeenten in de regio, voorlopers of bij marktpartijen. Daardoor kun je veel sneller tempo maken en écht leren in plaats van eindelijk ontwikkelen.



Bouwsteen 10: Van reactief naar proactief klantcontact

Datagedreven klantcontact, bouwsteen negen, is een belangrijke voorwaarde voor proactief klantcontact. Als je immers met behulp van big data de beschikking hebt over voorspellingen op klantcontact: naar kanaal, tijd, onderwerp en kans van slagen kun je klantcontact proactief oppakken. Vanuit deze kennis en je kennis van het proces kun je nadenken over het voorkomen van onnodig klantcontact, het schrappen van onnodige tussenstappen, het klaarzetten van informatie die bij elke aanvraag rond die periode in die buurt ingevuld wordt, het alvast afronden van de vergunning voor de aanvraag waarvan je weet dat die gaat komen et cetera. Concreet kun je hierbij denken aan het eerder aangehaalde voorbeeld van de splitsingsvergunning.

Probeer nou niet het wiel zelf helemaal uit te vinden. Zoek aansluiting bij de regio, voorlopers of marktpartijen

Drie

**BUURTEN BETER
BEDIENEN**



BUURTEN BETER BEDIENEN

WAT VRAAGT BERT ALS BUURTBEWONER AAN DE GEMEENTE?

Bert gaat verbouwen.

Bert de buurtbewoner

Bert is net gescheiden. De ex-vrouw van Bert is in het oude huis blijven wonen. Bert moet op zoek naar een nieuwe woning. Hij heeft snel een huis gevonden en wil flink verbouwen. Via de app van de overheid MijnBert ziet hij wat hij moet regelen. Het aanvragen van de splitsingsvergunning is een peulenschil. Meer dan 90% is al vooraf ingevuld en hij weet nu al dat de kans op succes heel groot is. Als hij met zijn burens regelt dat zij geen bezwaar hebben tegen de verbouwing kan hij meteen aan de slag. De volgende dag gaat hij naar zijn toekomstige straat en spreekt de buurt bij een bijeenkomst in de Wijkwinkel om de hoek. Er zijn genoeg leuke dingen om op te pakken. Ook wel gezellig, hij leert zijn burens meteen kennen. Ze spreken ook af om het trapveldje voor de deur samen aan te pakken. Ze maken een Whatsapp groep aan om afspraken te maken. De gemeente wil graag aansluiten bij hun groep. De wijkmanager van de gemeente vertelt dat ze bij hen gereedschap en machines kunnen lenen hiervoor. Handig! En voor het trapveldje heeft de gemeente een crowdfundingplatform beschikbaar. En via de marktplaats vinden ze gemakkelijk een goede timmerman.

Bob de ambtenaar

Wijkmanager Bob heeft de Bloemenwijk van Turfbrug onder zijn hoede. Vandaag loopt hij eerst bij de Wijkwinkel binnen om even een praatje maken met buurtbewoners. Hij leert Bert kennen, die binnenkort in de wijk komt wonen. En hoort meteen dat hij met zijn burens het leuke stuk groen aan wil pakken. Gelukkig, dat was Bob een doorn in het oog. Graag helpt hij mee bij de plannen, via de whatsapp regelt hij spullen om aan de slag te gaan. Hij helpt de buurt bovendien aan toegang tot het crowdfundingplatform en wijst hen op de mogelijkheid om via de marktplaats een timmerman te vinden.

WAT BETEKENT DAT VOOR MIJ ALS AMBTENAAR?

Vrijwel elk Nederlands gemeentelijk coalitieakkoord bevat dezelfde belofte: de inwoners, de ondernemers, het maatschappelijk middenveld en de gemeente maken de komende vier jaar samen de stad. De afgelopen jaren positioneren gemeenten zich volop actief in de wijk. Gemeenten maken hierbij actief gebruik van bijvoorbeeld de sociale teams om buurten te ondersteunen. Met de komst van de omgevingswet ligt er ook voor de komende collegeperiode genoeg stof om je tanden in te zetten. Dat heeft flinke gevolgen voor de verhouding tussen de buurt en de gemeente. De rollen ten aanzien van het initiatief veranderen en dat heeft weer gevolgen voor klantcontact en interactie.

De overheid verandert van een centraal bestuurd procesgerichte monopolist met gezag naar een decentraal bedreven resultaatgerichte concurrent die vanuit de relatie werkt. De inwoners veranderen van burgers met standpunten naar geïnteresseerden met opvattingen. De relatie tussen de burgers en de overheid verandert van besloten naar open, en van formeel naar informeel.

Nu gemeenten veel verwachtingen hebben bij participatie en zelfredzaamheid, en daar vol op inzetten, verandert de rol ten aanzien van een bepaald initiatief sterk. De gemeente heeft nu meerdere keuzes: loslaten, meedoen, faciliteren of regisseren. En het kan ook zo zijn dat de gemeente het initiatief (weer) naar zich toe haalt.

De veranderingen in de verhouding tussen de buurt en de gemeente hebben grote consequenties voor afdelingen als dienstverlening, communicatie, data en participatie. Nu je je als gemeente niet meer opstelt als monopolist, merk je dat direct in je dienstverlening. Op het moment dat je gemeente niet vanuit gezag, maar vanuit relatie acteert, betekent dit een volkomen andere mindset, taal en repertoire. Het gezag is vooral bezig met zenden, terwijl een relatie zich vooral tot de ander zal verhouden. Zenden en ontvangen dus. Luisteren en je boodschap daarop aanpassen. Dit heeft flinke gevolgen voor klantcontact en interactie.

De veranderingen
in de verhouding
tussen de buurt en
de gemeente hebben
grote consequenties
voor afdelingen als
dienstverlening,
communicatie,
data en participatie

De bouwstenen van de opgaven A, B en C gelden hier ook en in de uitvoering komt de organisatie ook steeds meer bij elkaar te liggen.

Om buurten beter te bedienen zou je jezelf het volgende af kunnen vragen: hoe werken wij nou echt samen met de buurt? En hoe maken we – in lijn met onze ambities op dienstverlening – onze interactie met de buurt persoonlijk en dichtbij? Welke vormen van samenwerken kennen wij en wanneer zetten wij welke rol in? Wat moeten wij geregeld hebben voordat we echt stappen kunnen maken? Wat kunnen wij met alle nieuwe technologische mogelijkheden?

Concreet zien we vanuit de verandering in klantcontact en interactie met buurten drie opgaven voor gemeenten:

OPGAVE	BETEKENIS
<p>D. Breng je interactie en samenwerking met buurten op orde</p>	<p>Alvorens je als gemeente aan de slag wilt met nieuwe vormen van samenwerking tussen buurten en gemeente moet je eerst zorgen dat je basis op orde is. Je kunt immers wel overstappen op een meer faciliterende rol, maar past dat wel bij de specifieke buurt naar keuze? Of bij de andere partijen die in die buurt actief zijn zoals scholen of de wijkagent? Als je interactie aangaat met de buurten maak je dan wel gebruik van de kennis die de gemeente al heeft? Zo heeft je afdeling dienstverlening bijvoorbeeld verstand van wat mensen verwachten qua reactiesnelheid, grip op gesprekken en je afdeling communicatie van de juiste tone of voice. Terwijl je wijkbeheerder meer snapt van de relatie en de samenwerking. Samenwerking tussen dienstverlening, communicatie, data en participatie is de norm!</p>
<p>E. Ga aan de slag met nieuwe samenwerkingsvormen met je buurt</p>	<p>Wanneer de interne organisatie staat, kun je als gemeente de volgende stappen zetten in de samenwerking met de gemeenschap, de buurt, de burger, de ondernemer, de instellingen & partijen en andere overheden. Het is hierbij essentieel dat een gemeente bewust is van haar rol en daarnaar handelt. Soms ben je als gemeente leverancier, handhaver en belangenbehartiger. Als samenwerkingspartner ben je bij een project of een aanvraag soms de leidende, regisserende partij. En als het een maatschappelijk initiatief betreft, dan moet je juist meewerken, faciliteren of zelfs loslaten. Samenwerken vraagt om een vertrouwensrelatie en om gezamenlijk eigenaarschap. Het vraagt ook om de kunst te beheren van het wisselen van rollen. Zie hiervoor ook de inleiding.</p>
<p>F. Maak gebruik van de nieuwe mogelijkheden</p>	<p>Er zijn legio nieuwe mogelijkheden die het samenwerken met de buurt stukken makkelijker maken. Denk aan technologische mogelijkheden als google-drive waardoor je gezamenlijk aan documenten kunt werken. Of wat dacht je van nieuwe mogelijkheden als een buurtbegroting waarmee je een buurt een stukje eigenaarschap over hun buurt teruggeeft. Daarmee verschuift ook de inhoud van je klantcontact en interactie, ontstaan er nieuwe kanalen en nieuwe vormen van klantcontact en interactie.</p>



Het boek 'Van buiten naar binnen' introduceert het interactiemodel voor gemeenten. Dit model toont de vier fasen die een gemeente doormaakt in haar relatie met haar inwoners. Het interactieniveau beweegt van zenden naar vertrouwen en het eigenaarschap van een initiatief verschuift van de gemeente naar de gemeenschap.

OPGAVE D: BRENG JE INTERACTIE EN SAMENWERKING MET BIJURTEN OP ORDE

Wij onderscheiden drie bouwstenen om je interactie en samenwerking op orde te brengen.

- 1 ken je buurten;
- 2 leer omgaan met online community's;
- 3 pas je kennis van klantcontact toe op je interactie met buurten;

Bouwsteen 11: Ken je buurten

Samenwerken met je buurten, groepen bewoners, vergt uiteraard kennis van de buurt. Deze bouwsteen omvat het samenvoegen van nieuwe en bestaande kennis van je buurt tot één geheel. Dat inzicht helpt om afwegingen te maken rondom het samenwerken met de buurt. Het gaat dan om kennis die je hebt van de buurten in je gemeente. Is er een typering mogelijk? Welke opgaven hebben ze? Waar is behoefte aan, waarom daar? Wat is een belangrijk onderdeel van de identiteit en wat ontbreekt er juist? Welke andere (non-profit en overheids) partijen zijn actief? Welke community's spelen (on)zichtbaar een rol bij het opbouwen van de buurt? Wie zijn de initiatiefnemers? Wie is eigenaar? Waar zit de energie? En natuurlijk: wat speelt er?

Deze kennis is onmisbaar. Want niet alle rollen passen bij alle buurten. Als een buurt bijvoorbeeld weinig tot geen actieve bewoners, facebookgroep of een bewonersvereniging heeft is het lastiger om hier als gemeente een faciliterende rol te pakken. Vergis je niet, deze kennis is waarschijnlijk, al dan niet verspreid, al beschikbaar in je gemeente. Daarnaast is het online goed op te halen met gebruik van een goede social media monitor. Zie hiervoor bouwsteen 23. Als aanvulling, en dat voelt als het intrappen van een open deur maar we benadrukken het graag; realiseer je dat 'de buurten' zich niet altijd houden aan de planologische grenzen. Een bewoner kan best wonen in buurt A, maar omdat hij op de grens met buurt B woont zich met buurt B identificeren.

Op basis van deze kennis kun je zorgen dat je (1) zicht hebt op de relevante on- en offline community's, (2) op papier hebt gezet waarom je ermee wilt samenwerken en tot slot (3) uitgangspunten benoemt over het samenwerken met de voor jou relevante community's. Qua uitgangspunten kun je denken aan wanneer wel en wanneer niet samenwerken? Op welke manier ga je dan samenwerken? In welke verhouding tot de community? Acteer je op de achtergrond of zichtbaar?

SAMEN ORGANISEREN VAN INTERACTIE MET ANDERE PARTIJEN

In een buurt zijn vele spelers actief, maar niet alleen van je eigen gemeente. Zo dragen verschillende zorgpartijen bij aan een gezonde buurt. Denk aan de buurtzorg, de huisarts, de verloskundige, de tandarts en het consultatiebureau. Kinderopvang, basis- en middelbare scholen werken dagelijks aan de toekomst van de buurt. De wijkagent loopt dagelijks in de wijk rond, is voor iedereen fysiek aanspreekbaar en zit steeds vaker op Twitter en Facebook. In veel gebieden investeert de woningcorporatie in het fysieke wel en wee van de wijk. Al deze partijen, en meer, spelen een belangrijke rol in het leven van de buurt. Voordat je aan de slag gaat met de buurt beter te bedienen, is het belangrijk om de samenwerking aan te gaan met deze partijen. Start met het in kaart brengen van de actieve spelers in de wijk en zoek ze daarna op. Betrek de spelers bij wat je als gemeente in de wijk doet en vice versa.



Bouwsteen 12: Leer omgaan met online community's

Samenwerken met de buurt vergt een goede samenwerking met een veelvoud aan partijen. In het kader hiernaast beschrijven we bijvoorbeeld samenwerken met derden als woningcorporaties, zorgpartijen en scholen. Wil je als gemeenten samenwerken met de buurt, dan moet je ook goed kunnen samenwerken met community's. Dat gaat natuurlijk offline (op een fysieke locatie) gebeuren, maar ook steeds meer online. Bij online community's kun je denken aan een buurt of een Facebookgroep als 'Je bent een echte Rotterdammer als je...' Er zijn community's die rondzwerven over sociale media. Eerst op Twitter, dan op Facebook, anno 2017 op Instagram en Snapchat. Er zijn ook community's die zich opeens en snel vormen en ook weer net zo snel uit elkaar gaan. Dat zag je rond de vluchtelingenopvang discussie in 2015 en 2016. Waar in voor- en tegenstanders buurten zich met name online organiseerden.

Op het moment dat je geen zicht hebt op wat hier gebeurt, niet begrijpt hoe 'het werkt' en geen mogelijkheid hebt om het gesprek binnen de community te kunnen bijsturen, kom je als gemeente in de knel. Dat vraagt om community-management. Het omvat zeven activiteiten die wij in onderstaand kader kort samenvatten.

DE ZEVEN ACTIVITEITEN VAN COMMUNITYMANAGEMENT

- 1 Aansluiten bij bestaande community's. Welke community's zijn geschikt voor welke samenwerking? Op welk onderwerp en in welke vorm?
- 2 Aanmaken van community's. Heel soms is het handiger om je eigen community op te richten. Doe dat dan altijd op een platform waar het gesprek al is; Facebook.
- 3 Onderhouden van community's. Een goede community vereist sterk community-management. Bied continuïteit, vertrouwen (altijd leveren, betrouwbaar zijn et cetera), waarde (goede inhoudelijke posts!) en beheer de in- en uitstroom.
- 4 Beïnvloeden van community's. Je uitgangspunten bepalen hier je insteek. Ga je voor puur het verspreiden van objectieve en betrouwbare informatie of neem je de community mee in je overwegingen die tot een bepaald resultaat leiden.
- 5 Beëindigen en overbrengen van community's. Wat doe je als een community stopt? Zie je een kans om de deelnemers mee te nemen naar een nieuwe community? Of lukt het om lang genoeg te behouden voor een volgend initiatief? Zie je überhaupt voor je gemeente een rol hierin?
- 6 Verbinden tussen community's. Hoe breng je community's bij elkaar? Bijvoorbeeld concurrerende initiatieven rond de voedselbank.

- 7 Mengen van online en offline. De meeste community's hebben een off- en een online variant. Online en offline lopen dan door elkaar. Dat zul je ook een plek moeten geven in je communitymanagement.



Bouwsteen 13: Pas je kennis van klantcontact toe op de interactie met buurten

Dienstverlening en communicatie hebben veel ervaring en kennis over klantcontact. Welke 'tone of voice' past bij welk kanaal? Welke reactietermijn pas bij welke context? Hoe kom ik snel aan de antwoorden op vragen? Hoe borg ik een goede samenwerking met vakafdelingen? Het toepassen van bestaande principes, gemeentelijke inrichtingskeuzes en werkwijze zijn belangrijk voor een goede interactie met buurten.

Want in alle gemeenten lopen ze rond; enthousiastelingen die aan de slag willen met community's of sociale media voor hun project. Soms komen ze langs om te vragen of je hen wilt helpen. Soms starten ze gewoon zelf met een community of een app, waarmee ze inwoners willer informeren over wegwerkzaamheden of willer betrekken bij een project over gezond lichaamsgewicht. Dit enthousiasme is alleen maar te prijzen. Immers het leidt ook tot successen en ervaringen met nieuwe mogelijkheden. Het gaat mis als ze niet nadenken over het

Een gemeente die samenwerkt, in vertrouwen, met de buurt, dat is volgens ons de stip op de horizon

klantcontact. Als ze wel een community starten maar niet nadenken over bijvoorbeeld de 'tone of voice', hoe snel ze een antwoord geven of waar ze snel een antwoord vinden. Als je dat niet op orde hebt, kan het contact in de community tussen de buurt en de verslechteren. Jammer, vooral omdat het in veel gevallen te voorkomen is door de dienstverlenings- en communicatiekennis én -principes toe te passen. Dit lijkt een theoretische discussie maar in de praktijk zul je merken dat het essentieel is. Want als de inwoner van een buurt zich een getroffene waant maar jij hem ziet als een gebruiker ontstaat het verkeerde gesprek, wat zelfs veel emotionele schade kan veroorzaken. Je moet daarom zorgen dat de buurt en community werken vanuit klantcontact- en interactieprincipes. En omgekeerd, dat klantcontact en interactie ook sturen op de klantcontacten (en interactie) bij buurten en de community's.

De enthousiastelingen waar we het eerder over hadden willen graag aan de slag met de community's. Ondersteun ze daarom met de kennis die jij hebt. Stel leidende principes voor dienstverlening en communicatie op (mocht je die nog niet hebben). Denk daarbij bijvoorbeeld aan de principes van Hostmanship van bouwsteen vijf. Vervat deze principes in een handzame handleiding waarin je je kennis van Klantcontact en Interactie formuleert naar een 'how-to' voor online community's. Wat zijn jullie gemeentelijke randvoorwaarden voor goed klantcontact en interactie bij online community's? Wat zijn je adviezen?

Er zijn legio manieren om dit vervolgens te implementeren. Net zoals de inhoud van je principes is de implementatie ook deels afhankelijk van je organisatie. Je kunt het top-down afdwingen. Dan communiceer je het bijvoorbeeld via het gemeentelijk management en ga je hier vervolgens als organisatie op sturen. Een andere mogelijkheid is om afdelingen proactief op te zoeken en je diensten aan te bieden. Dit biedt tevens de mogelijkheid om je te positioneren als expert op klantcontact of om je nieuwe positie als communicatie vorm te geven. Zie hiervoor ook bouwsteen zes 'van KCC naar de expert in klantcontact van je organisatie' en bouwsteen negentien 'heroriëntatie van je communicatiefunctie'.

OPGAVE E: GA AAN DE SLAG MET NIEUWE SAMENWERKINGS- VORMEN MET JE BUURT

Wanneer je basis op orde is (je kent je buurten en weet ze te bereiken) dan kun je samenwerken. Een gemeente die samenwerkt, in vertrouwen, met de buurt, dat is volgens ons de stip op de horizon. Maar daar kom je zomaar niet. Om verdere invulling te geven aan die samenwerking met de buurt zien wij drie bouwstenen, voor elke fase in het eerdergenoemde interactiemodel één:

- 14 ontdek de rollen en nieuwe verhoudingen;
- 15 experimenteer met de samenwerking en interactie met de buurt;
- 16 converseer met je buurt.



Bouwsteen 14: Ontdek de rollen en verhoudingen

Begon de inwoner als onderdaan, kiezer en belastingbetaler, inmiddels is er een grote verscheidenheid aan rollen. Het plaatje hierboven toont alle mogelijke rollen van een inwoner zoals we die nu kennen. En bij elke rol van de inwoner hoort een corresponderende rol van de gemeente. Een toerist vraagt om een gemeente als gastheer. Een burger in de rol van klant vraagt om een gemeente als dienstverlener etcetera.⁸

Maar deze bouwsteen gaat verder dan het ontdekken van de mogelijke rollen. Het gaat om de stap van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam.

⁸ Voor een volledig overzicht zie het boek 'Van buiten naar binnen'. Heb je deze niet, tot je beschikking stuur dan even een mailtje naar HowAboutYou@wv.nl en we sturen je een digitale kopie toe.

Zo kom je erachter dat je vaak de gemeente als uitgangspunt van je activiteiten neemt. Je stelt je normerend op, en stelt eigen kanalen beschikbaar om contact te leggen. Je weet niet wat er speelt in de buurt en, je maakt ook geen gebruik van een social media monitor. Je hebt wel visies en ambities maar die zijn per afdeling of kanaal geformuleerd. Verdiep je dan in de werking van de rollen van initiatiefnemer en vrijwilliger en je rol als gemeente. Werk de impact op jou en op je collega's uit. Wat móét je doen? Wat kún je doen? Waar komen de rollen traditioneel samen?

Bouwsteen 15: Experimenteer met de samenwerking en interactie met de buurt

Je hebt je spiegelbeeld gemaakt en je als doel gesteld dat je de buurt samen met de inwoners maakt. Je gaat voorzichtig de volgende stappen nemen:

- 1 vaardig worden in samenwerking in verschillende rollen;
- 2 je eigen organisatie begeleiden en inspireren;
- 3 je werkwijze verbeteren;
- 4 het klantcontact en interactie samen met je organisatie organiseren!

Experimenteer, documenteer en leer er vooral van. Het experimenteren is een belangrijke stap in het proces. Mocht je geen 'window of opportunity' hebben zoals een gemeentelijke herindelings of een verhuizing, dan adviseren wij klein te starten. Begin met een team of een afdeling.

Bespreek de huidige verhouding tussen de inwoner en de gemeente en manieren waarop je deze verhouding meer naar samenwerken kunt krijgen. Verken met elkaar de positie en de rol bij een initiatief in de gemeenschap. Sluit aan bij een initiatief zonder de trekker of regisseur te (willen) zijn. Zorg voor voldoende aansluiting op ondersteunende afdelingen zoals Human Resources. Zie hiervoor ook bouwsteen 32.

Bouwsteen 16: Converseer met je buurt

Je basis is op orde, jij bent vaardig in de samenwerking met je buurt. In de twee bouwstenen hiervoor staat de techniek centraal. Je oefent, experimenteert en leert. Je bent bedreven met de mogelijkheden die bijvoorbeeld social media en open data bieden. Je kunt daardoor breder kijken dan naar je gemeentelijke taken alleen. Je voelt je meer vertrouwd in de nieuwe samenwerkingsvormen. Je verzamelt nu ook gesprekken van inwoners die (nog) geen actuele gemeentelijke issues zijn. Je duidt deze gesprekken en

indien nodig speel je erop in. Je gaat nu echt het gesprek aan met inwoners, in plaats van dat je alleen zendt. Dat doe je ook op niet-gemeentelijke kanalen. De volgende en laatste stap is het verbreden naar de organisatie.

Maak daarvoor een visie en strategie op de samenwerking van dienstverlening, communicatie, participatie en data. Werk deze uit in bijvoorbeeld richtlijnen of uitgangspunten die de hele gemeente voorzichtig duwen naar een meer converserende gemeente. Stimuleer afdelingen om social media, omgevingsanalyses en cocreatie in hun processen, vaardigheden en gedrag te integreren. Streef naar een situatie waarin de organisatie geen nieuw project meer start voordat ze eerst kijken hoe de buitenwereld naar het onderwerp kijkt. Is het wel nodig, wat is het probleem? Hoe wordt erover gesproken? Tussentijds komen projectleiders pro-actief naar bijvoorbeeld een newsroom toe of geven opdrachten om iets in de gaten te houden. Deze bouwsteen is daarmee afhankelijk van je inzet op bouwsteen zes.

Maak een visie en strategie op de samenwerking van dienstverlening, communicatie, participatie en data

Juist de verbindende schakel, de coördinatie van het proces, is gebaat bij een professioneel duwtje in de rug

OPGAVE F: LEER OMGAAN MET DE NIEUWE MOGELIJKHEDEN

Deze opgave is een verzameling mooie mogelijkheden om als overheid meer te faciliteren of het eigenaarschap van de buurt, aan de buurt te geven:

- 17 marktplaatsen voor hulp en middelen;
- 18 stoeien met het eigenaarschap van de buurt.

Bouwsteen 17: Marktplaatsen voor hulp en middelen

Cocreatie is een nieuwe manier om samen iets voor elkaar te krijgen en de benodigde middelen te verzamelen. Bij uitstek mogelijkheden die passen bij een regisserende of faciliterende gemeente en zelfredzame buurten en initiatiefnemers. Met marktplaatsen bedoelen wij de, vaak online, platforms waar inwoners kennis of middelen proberen te vinden. Denk bijvoorbeeld aan het financieren van een extra grote speelplek, het vinden van extra handjes voor het organiseren van de buurtbarbecue of het zoeken van draagvlak voor het aanpassen van het aantal parkeerplaatsen in de buurt.

Wij zien hier een belangrijke rol voor een gemeente. Juist de verbindende schakel, de coördinatie van het proces, is gebaat bij een professioneel duwtje in de rug. Wie kan dat beter dan de gemeente?

Het gebruik maken van marktplaatsen heeft een flinke impact op je gemeente:

- het biedt kansen voor publieke dienstverlening: het aanbieden, ondersteunen of stimuleren van het platform;
- het is een nieuwe plek voor interactie die je moet volgen om te weten wat er speelt;
- het betekent nieuwe processen en werkwijze: zorg dat je dit in de vingers krijgt;
- het levert een toevoeging van kanalen op. Dat vraagt om het beheren als een kanaal en dat betekent robuust (zie hiervoor bouwsteen 13).

Voor de manier waar je een dergelijk platform beheert zie bouwsteen 12. Dit lijkt namelijk sterk op communitymanagement.

Bouwsteen 18: Stoeien met het eigenaarschap van de buurt

Diverse gemeenten experimenteren met nieuwe samenwerkingsvormen tussen de buurt en de gemeente. Dat leidt tot allerlei soorten initiatieven. Wij willen hier met name de initiatieven eruit lichten waarbij (een deel van) het eigenaarschap van de buurt, naar de buurt gaat. Denk hierbij aan buurtrechten als 'right to challenge' en een buurtvergoting.

MET EEN BURGERBEGROTING KRIJGT DE BUURT INVLOED OP DE BUURT PRIORITEITEN

Een burgerbegroting biedt inwoners de mogelijkheid om, binnen de kaders (domeinen en begrotingsposten) die de gemeente stelt, prioriteiten te stellen en zo een gedeelte van het eigenaarschap over de buurt te krijgen. Het budgetrecht blijft bij de gemeenteraad maar de prioriteiten komen dan in samenwerking tot stand. Een hele verantwoordelijkheid en een opgave. Een buurtbegroting past bij een gemeente die samenwerkt mét de buurt.

Er zijn meerdere steden aan het experimenteren met buurtbegroting of -monitoring. Actieve bewoners uit de Indische Buurt in Amsterdam-Oost schrijven een advies begroting op buurtniveau. Op deze manier agenderen zij problemen in de wijk en identificeren zij bijbehorende oplossingen.⁹ In de Filmwijk in Almere denkt het bewonersplatform mee over het buurtbudget. Een digitale enquête voorziet in het verzamelen van ideeën en een meting van draagvlak.

⁹ Voor meer informatie over deze manier van werken zie hier een mooi artikel van de Correspondent: <https://decorrespondent.nl>

MET BUURTRECHTEN KRIJGEN ACTIEVE BUURTEN EIGENAARSCHAP OVER (DELEN VAN) DE BUURT

Met buurtrechten kunnen actieve inwoners een grotere rol spelen in hun omgeving. Er zijn vijf buurtrechten: recht om uit te dagen¹⁰, recht op gebouwen en publieke ruimtes, recht op buurtplanning, recht op een open overheid of recht op zelfgekozen ondersteuning.¹¹

Het takenpakket van de gemeente is in vergelijking met een paar jaar geleden een heel stuk groter. En dus is een efficiënte aanpak nodig om het te laten blijven werken. Parallel daaraan is er een aanpak nodig om de onvrede over de staat van het openbaar bestuur onder inwoners te adresseren. Buurtrechten zijn hier een oplossing voor.

Wanneer je aan de slag gaat met het teruggeven van delen van het eigenaarschap van de buurt, aan de buurt heeft dat wel flink wat gevolgen voor de buurt. Denk aan de benodigde vaardigheden en kennis om een begroting te begrijpen. Niet elke buurt is zelfredzaam genoeg voor deze bouwsteen. Ook je eigen organisatie krijgt flink wat voor de kiezen.

¹⁰ Het recht om uit te dagen is vastgelegd binnen de WMO.

¹¹ Zie <https://www.isabewoners.nl/buurtrechten/kaart/> voor overzicht van gemeenten die hiermee experimenteren. Knoop vooral het gesprek aan met je buurgemeenten!

Het betekent heel wat voor je gemeentelijke processen en werkwijzen, beleidsvorming, begroting, het regelen van voorzieningen, het beheer van je openbare ruimte, de rol die je als gemeente oppakt, en de vaardigheden van je medewerkers om vanuit de systeemwereld van de gemeente, de leefwereld van de buurt te betreden en het initiatief te ondersteunen.

Start met het kennismaken van dit type instrumenten en wordt bewust onbekwaam. Zorg dat je collega's in de organisatie er bekend mee zijn en er mee om kunnen gaan. Maak data openbaar opdat buurten er mee aan de gang kunnen. Bovenal is het belangrijk om een proces op te tuigen waarin je zowel de bewoners, de ambtenaren, het bestuur als de gemeenteraad betreft.

Het is belangrijk om een proces op te tuigen waarin je zowel de bewoners, de ambtenaren, het bestuur als de gemeenteraad betreft

Vier
BELANG-
HEBBENDEN
BETER BEDIENEN



BELANGHEBBENDEN BETER BEDIENEN

WAT VRAAGT BERT ALS BELANGHEBBENDE VAN DE GEMEENTE?

Bert is bezorgd.

Bert de belanghebbende

Bert woont inmiddels in zijn nieuwe huis en ziet op Facebook een bericht van de gemeente. Het kruispunt vlakbij zijn huis gaat op de schop. De werkzaamheden gaan vier maanden duren. Het hele kruispunt moet twee weekenden dicht en de westelijke rijrichting wordt zelfs zes weken lang afgesloten. Bert denkt: een kruispunt? Dat is toch een kwestie van wat asfalt aanbrengen, lijnen trekken en stoplichten installeren? Hij baalt als een stekker, want dit betekent iedere dag twee keer omrijden. Hij zet meteen een bericht op Twitter en in de Whatsapp-buurtgroep, belachelijk!



Bianca de ambtenaar

Bianca zucht. Ze ziet op Twitter en in de buurt-app van Turfbrug de eerste boze berichten al binnenkomen. Het sentiment rond dit kruispunt was al niet zo florissant. De huidige verkeerssituatie was onveilig, er gebeurden regelmatig ongelukken en de werkzaamheden zouden twee jaar geleden al begonnen zijn.

Er kwam veel meer bij kijken dan alleen wat asfalt, lijnen en stoplichten. Er was meer nodig: grond voorbelasten, duikers aanleggen en kabels verleggen; daarom duurt het allemaal zo lang. Maar hoe krijgt ze dat uitgelegd aan de omwonenden?

Ze besluit om drie video's te maken:

- Deel 1: Wat komt er allemaal kijken bij de aanleg van het kruispunt? (Ofwel, waarom duurt het zo lang?)
- Deel 2: Voor en na: hoe komt het nieuwe kruispunt eruit te zien? Wat zijn de verbeteringen?
- Deel 3: Wat zijn de omleidingsroutes?

Ze zet de video's op Twitter, Facebook en YouTube, opdat zoveel mogelijk mensen het zien. En ze gebruikt haar kennis uit de cursus gedragsbeïnvloeding om de omleidingsroutes zo prettig mogelijk te maken. Via de groeps-app beantwoordt ze de vragen van de buurtbewoners. Hopelijk (be)valt dit goed!

WAT BETEKENT DAT VOOR MIJ ALS AMBTENAAR?

Belanghebbenden zijn tijdelijke groepen burgers en bedrijven die samenkomen rond een bepaald issue. Denk hierbij aan de discussies rond vluchtelingen opvanglocaties en acties rondom Serious Request. Expliciet benoemen we hierbij de mogelijkheid dat belanghebbenden iets willen tegenhouden of iets willen creëren of realiseren. Kenmerkend voor belanghebbenden is het vertonen van zwermgedrag. Dat wil zeggen dat er niet altijd een leider is, de zwerm uit het niets lijkt te ontstaan en soms ook weer zomaar verdwenen is.

De belanghebbenden vormen gezamenlijk een community. Deze is niet altijd scherp te definiëren. Soms is er een specifieke facebookgroep voor. Maar soms zijn er meerdere groepen op Facebook of hanteren mensen op Twitter verschillende hashtags. In de basis richten deze community's zich op drie aspecten:

- 1 het vinden van nieuwe informatie over het issue;
- 2 het delen van deze informatie en emoties met elkaar en;
- 3 het kijken naar manieren waarop zij hun doel rondom het issue kunnen verwezenlijken.

Het communicatieveld verandert fors. De context, en dus de inhoud, van het vak is rigoureuus veranderd

Het communicatie veld verandert fors. De context, en dus de inhoud, van het vak is rigoureuus veranderd. Zo wordt de verhouding tussen de inwoners en de gemeente steeds meer gelijkwaardig, verloopt communicatie nu steeds meer online, snel en openbaar, verschuift de nadruk van het vak van zenden naar interactie en zijn de grenzen tussen dienstverlening, communicatie, participatie en data steeds minder duidelijk. Het klinkt raar, maar luisteren naar wat inwoners zeggen en naar wat er leeft in de stad of de gemeenschap is een trend die blijft. Een flink aantal gemeenten moet die nog doorleven. Want als je niet luistert naar wat er speelt, zal de intensiteit van bijvoorbeeld een crisis je overvallen. Stel, je bent een communicatieadviseur uit de jaren '90 met een tijdreismachine. Wat zou jij je ogen uitkijken als je naar 2017 zou reizen! Wij zien drie opgaven om vorm te geven aan het beter bedienen van belanghebbenden.

OPGAVE	BETEKENIS
G. Breng je grip op en bereik van belanghebbenden op orde	Wil je goed kunnen schakelen met belanghebbenden dan is ook hier een basis op orde relevant. In dat geval gaat het vooral om de positie en opdracht van het team Communicatie. Ben je voorbereid op je nieuwe rollen en taken? Ben je nog afdeling zenden of ondersteun jij je gemeente n het van buiten naar binnen werken? En werk je al goed samen met andere teams die bij klantcontact en Interactie een rol spelen?
H. Luisteren, duiden en doen (van buiten naar binnen werken)	Om van buiten naar binnen te werken zijn er drie aspecten waar je aan hebt te werken. Je moet de technologische middelen hebben om te kunnen <i>luisteren</i> naar wat er in je gemeente (en daarbuiten!) speelt. Je moet de methodes beheersen om deze signalen te kunnen <i>duiden</i> naar wat dit voor jouw organisatie betekent. En tot slot moet je zorgen dat de volledige organisatie hier uiteindelijk wat mee <i>doet</i> . Luisteren, duiden en doen dus.
I. Maak gebruik van de nieuwe communicatie gereedschapskist	Maak bovendien gebruik van de nieuwe gereedschapskist die je tot je beschikking hebt. Met deze gereedschapskist kun je groeien naar een klantcontact en interactie specialist. Maak daarbij gebruik van vooral online media en participatie platformen en maak content die aansluit bij de behoefte van belanghebbenden.

OPGAVE G: BRENG JE GRIP OP EN BEREIK VAN BELANGHEBBENDEN OP ORDE

Wil je stappen maken in het beter bedienen van belanghebbenden moet eerst je basis op orde zijn. Wij zien hier drie bouwstenen voor.

- 19 heroriëntatie op je communicatiefunctie;
- 20 organisatie van buiten naar binnen laten werken;
- 21 beleg het beheer op communicatie écht in één hand.



Bouwsteen 19: Heroriëntatie op je communicatiefunctie

Laten we maar met de deur in huis vallen. De afdeling Communicatie was vroeger eigenlijk de afdeling 'zenden'. Communicatie was de club die wist hoe je een boodschap het best kon

verpakken en versturen. De gemeente en haar beleid waren het uitgangspunt. Communicatie voegde daar de handige manier aan toe om die boodschap te brengen. Dat was vooral puur ondersteunend. De huidige tijd vraagt om een heroriëntatie op je communicatiefunctie.

Directeuren en managers vinden van buiten naar binnen werken belangrijk. Maar hoe dat moet weten ze niet zo goed. Bovendien hebben ze er vaak de technologische middelen niet voor. Er zit een gat tussen wat de gemeente wil en wat er in de praktijk gebeurt. De huidige tijd biedt een uitgelezen mogelijkheid voor Communicatie om opnieuw positie in te nemen. Een positie waarmee je de organisatie op sleeptouw neemt naar een organisatie die van buiten naar binnen werkt. Waarbij niet de gemeentelijke organisatie maar de gemeenschap het uitgangspunt is.

Hoe zorg ik dat ik de content lever waar mijn inwoners op wachten?

Deze nieuwe positie vraagt om een nieuwe visie op communicatie. Een visie die recht doet aan de opgaven van nu en de nieuwe rollen en functies die op je af komen. Een visie die antwoord geeft op vragen als: hoe zorg ik dat de organisatie van buiten naar binnen laat werken? Welke technologische middelen heb ik daarvoor nodig? Hoe ga ik samenwerken met dienstverlening, participatie en de mensen van data? Hoe zorg ik dat ik de content lever waar mijn inwoners op wachten? Hoe zorg ik dat we als gemeente zijn waar onze inwoners zitten? Welke positie neem ik binnen de gemeentelijke organisatie in? In de visie geef je ook de nieuwe rollen een plek die op je af komen. Denk aan communitymanager, visuele content ontwikkelaar, contentmanager, online campagne specialist, omgevingsanalist, crowd-&co-regisseur en een kanaalregisseur. Daarnaast zijn er mogelijk andere bouwstenen die je kiest die ook vragen om nieuwe taken en rollen van Communicatie. Betrek deze nieuwe rollen dus zeker bij je visie! Vertaal de visie vervolgens ook naar de capaciteit en kennis van je medewerkers. Zie hiervoor ook bouwsteen 31.



Bouwsteen 20: Organisatie van buiten naar binnen laten werken

Bouwsteen negentien gaat vooral over de nieuwe opdracht en organisatie van het team Communicatie. Maar de feitelijke opdracht is dat de hele organisatie meer van buiten naar binnen moet gaan werken.

Ook dié opdracht ligt voor. De werkwijze Factor C¹² zet communicatie bijvoorbeeld in het hart van het beleid. Factor C creëert communicatieve organisaties die 'van buiten naar binnen' werken. Van roeptoeter naar verbindingsofficier dus. Dit doet factor C door een aantal stappen expliciet af te wegen en in kaart te brengen: ken het krachtenveld (wie), weet wat je verhaal moet zijn (wat) en weet hoe je relevante spelers kunt bereiken en activeren (wanneer en hoe). Daaraan vooraf stel je een paar basisvragen over de context: wat is het uiteindelijke doel of de richting die we op willen en de eerstvolgende stap die we gaan zetten. Factor C stimuleert dat de overheid vooral digitale instrumenten inzet als dat nuttig is. Met andere woorden: als de inwoners daar op zitten te wachten, voorzien van informatie die voor hen relevant is. De meeste gemeenten zullen al met Factor C werken. Wij zien het als een belangrijke bouwsteen om de interactie naar belanghebbenden goed te organiseren.

Het is een keuze van de organisatie waar de opdracht ligt om de organisatie van buiten naar binnen te laten werken. Het is een organisatiebrede, afdelingsoverstijgende opdracht. Het team Communicatie lijkt hier een logische plek voor.

¹² Zie <https://www.communicatierijk.nl> voor meer informatie.



Bouwsteen 21: Beleg het beheer op communicatie écht in één hand

De interactie tussen de gemeenschap en de gemeente verloopt via verschillende kanalen. Denk aan webcare via social media, het managen van community's, het beheer van de content op de website en de woordvoering naar de pers. Deze taken zijn vaak verspreid over de organisatie. Bij het KCC, woordvoering, communicatie, serviceorganisatie et cetera. Dat maakt de aansturing op samenhang van het klantcontact en interactie met belanghebbenden niet gemakkelijker. Wij pleiten voor het beleggen van deze taken in één hand.

Tijdens de werkconferenties spraken we nog gemeenten waarbij bijvoorbeeld de woordvoeringslijn en de gemeentelijke webcare op een onderwerp soms niet op één lijn liggen. Tegen de krant zegt de gemeente A, tegen de inwoners op social media tuitert de gemeente B. Of een gemeente waarbij de informatie op de website niet correspondeert met wat de gemeente op haar facebookpagina schrijft. Onduidelijk en ongewenst.

Waar je deze taken precies belegt is aan de organisatie. Zorg in elk geval voor consistentie over de interactie van de gemeente. Uiteraard aangepast naar de context van het specifieke kanaal en de doelgroep.

Zorg in elk geval voor consistentie over de interactie van de gemeente. Uiteraard aangepast naar de context van het specifieke kanaal en de doelgroep

NEWSROOM

Een goede manier om alle communicatiebeheer taken in één hand te beleggen is een newsroom. De newsroom is de 'belichaming' van de online beleving in de organisatie. Hier komen vele media-activiteiten samen. Online media analyses, vroege signalering van crises, issues of voor het sturen op reputatie, het maken van tamtams, het afhandelen van webcare, dialogen met de community, online campagnes, et cetera. De newsroom is een fysieke plek waar de collega-ambtenaren en bestuurders het nieuws 'tegenkomen'. De newsroom¹³ is relevant voor gemeenten om twee redenen; inhoudelijk en relationeel. Inhoudelijk omdat de Newsroom een goede manier is om veel sneller in te kunnen spelen op dat wat er buiten speelt. Relationeel omdat het een goede wijze is om de afdelingen samen te laten werken.

Normaliter zijn afdelingen die bij de newsroom betrokken zijn communicatie, dienstverlening, een vakafdeling, omgevingsanalist en een woordvoerder. Juist omdat het zoveel verschillende afdelingen zijn, kan het verstandig zijn om klein te beginnen. Dat betekent geen FTE regelen maar alles naast het reguliere werk, geen projectplan maar iteratief met scrum beginnen, geen groots budget maar alleen het noodzakelijke voor de computers en de schermen.

¹³ Zie hier een artikel op Frankwatching waarin gemeente Utrecht en Delft hun Newsroom uitgebreid beschrijven: <https://www.frankwatching.com/>

Op organisatorisch vlak heeft de newsroom uiteindelijk baat bij een solide, gestructureerde organisatie. Dat vraagt om een relatief klein team, goed getrainde medewerkers die goed kunnen samenwerken en vooral bezig zijn met de taken rondom de newsroom. De newsroom als fulltime job dus. Dit betekent dat je een hoop te regelen hebt; er moet capaciteit voor ingeruimd zijn, training ingepland, een coördinator erop et cetera. Een ander organisatorisch vraagstuk zijn de openingstijden. Het is niet nodig dat een gemeente die 24/7 open is, maar ruimere openingstijden zijn wel gewenst. Bij veel newsrooms werken analisten al tot 21.00 uur.

Op inhoudelijk vlak hebben sommige gemeenten nu nog verschillende contentredacties, vaak nog verbonden aan een specifiek kanaal. Denk aan een webredactie, een intranetredactie en een social media redactie en een redactie voor de kennisbank voor het afhandelen van klantvragen. Als de newsroom content creëert dan wil je dit via meerdere kanalen versturen. Een manier waarop je dit kunt organiseren is door een redacteur bij de newsroom te plaatsen die snel content via meerdere kanalen verspreidt. Andere inhoudelijke doorontwikkeling vragen om experimenten. Zo werkt de gemeente Utrecht nu samen met de Vrije Universiteit aan een voorspellend algoritme waarmee ze het nieuws van morgen kunnen voorspellen. Diverse gemeenten experimenteren met chatbots die eenvoudig klantcontact afvangen. Sluit je aan bij deze experimenten of start er zelf één!

OPGAVE H: LUISTEREN, DUIDEN EN DOEN (VAN BUITEN NAAR BINNEN WERKEN)

Wij zien drie bouwstenen voor het luisteren duiden en doen:

- 22 luisteren naar wat er speelt in je gemeente;
- 23 duiden en vertalen van de ontvangen signalen naar relevante kennis;
- 24 doen; je volledige gemeente werkt van buiten naar binnen.



Bouwsteen 22: Luisteren naar wat er speelt in je gemeente

Luisteren doe je zowel fysiek in de buurt, vanuit de krant als online. Het gebruik van sociale media is in Nederland zowel in omvang als verdeling naar doelgroepen goed vertegenwoordigd. Met een online media monitoringtool pik je daarom de beleving van buiten prima op. Vervolgens ondersteunt zo'n monitor bij het ontleden van de beleving in beelden zoals foto's en video's, het sentiment en de samenvatting van het gesprek. Het mooie is dat die beleving nu gemakkelijk én realtime is op te tekenen. Je hebt daar geen incidentele en dure onderzoeken voor nodig. Bovendien ontwikkelen dat soort tools zich razendsnel door. Zo bieden zij nu ook inzicht in wat er speelt op radio & TV, voegen ze Whatsapp als robuust kanaal toe én sommige bieden chat en zelfs chatbots.

Luisteren geeft inzicht in wat vandaag het gesprek is. Je krijgt er signalen mee binnen van belanghebbenden uit je gemeente. Ook vóórdat

het nieuws is. Dat geeft zeer bruikbare input voor communicatiestrategieën. En ook voor beleidsvorming of procesbesturing. Denk aan gladheidsbestrijding waarbij de gemeente veel complimenten krijgt voor het dankbare strooien onder soms erbarmelijke omstandigheden. Ook krijgt de gemeente veel 'tips' over waar het beter kan. Als je luistert organiseer dan meteen je webcare. In dezelfde tool. Met goede webcare heb je een gedeelte van de potentiële brand al geblust voor het nieuws is.



Bouwsteen 23: Duiden en vertalen van de ontvangen signalen naar relevante kennis

Een tamtam is de slimme opvolger van de knip-selkrant. In één of enkele A4'tjes staat beknopt het beeld dat is op te tekenen uit online én offline media.

Een tamtam geeft een overzicht van allerlei berichten. Soms komt het voor dat een bericht om een diepere analyse vraagt. Omdat een issue sluimert of juist om een acute reactie vraagt. Daarvoor zet je de issue-analyse in.

Die maakt helder wat de reactie van de media, opiniemakers, belangengroepen en de bevolking is op een specifiek issue. Ze geeft bovendien het sentiment weer. Een issue-analyse ondersteunt de grip op het beeld van buiten over een issue. Zo geeft het inzicht in de frames waar deze vier groepen het issue online aan verbinden. Een reputatie-analyse gaat een laag dieper dan

de issueanalyse. Anders dan de andere twee analyses maak je een reputatieanalyse op het niveau van de wethouder. Het geeft grip op de beleving over een wethouder. Centraal staan de leiderschapscriteria 'betrouwbaarheid', 'betrokkenheid' en 'competentie'.

Tot slot zijn crises bij uitstek situaties waarbij snelle en goede duiding zeer gewenst is. Met een goede sociale media monitoring tool zie je realtime hoe de crisis wordt beleefd. Welke informatie de getroffen zoeken, welke betekenis zij aan de crisis geven, welke foto's/berichten/geruchten rondgaan en tot slot welk gedrag getroffen uiten. Goed luisteren tijdens een crisis helpt je om de communicatie strak te organiseren.

Het maken van dit soort belevingsanalyses zijn logisch te organiseren bij een team Communicatie of de newsroom.



Bouwsteen 24: Doen; je volledige gemeente werkt van buiten naar binnen

Nu je communicatieafdeling luistert en kan duiden, kun je de hele gemeente meenemen in het van buiten naar binnen werken; in het doen. Dit betekent dat de hele organisatie luistert naar wat er speelt en deze gesprekken vertaalt naar betekenisvolle gegevens voor beleidsvorming. Hiermee bied je de tools om (1) beleid te schrijven dat veel beter recht doet aan de behoeftes van de gemeenschap, (2) een duiding van de

signalen die je opvangt over het beleid en (3) adviezen hoe hiermee om te gaan.

Organisaties die deze bouwsteen al hebben geïmplementeerd, surfen vóór op de golf. Hierbij laten medewerkers, alvorens ze aan de slag gaan, bijvoorbeeld eerst een issueanalyse maken. Projectleiders zijn hier geabonneerd op de tamtams en laten zich geregeld informeren over hoe de buitenwereld hun werk ervaart. Sterker nog, ze vinden het een essentieel onderdeel van hun werk en lopen dus vaak even langs bij je newsroom om een praatje te maken. Gebiedsmanagers zien het als een mooie aanvulling op hun inzicht in de offline interactie. En wethouders waarderen het inzicht dat ze zo krijgen in wat er speelt in hun gemeente.

Waarschijnlijk is er al een aantal medewerkers in je gemeente dat zo werkt. Dan is het nu zaak om die als een olievlek te laten uitbreiden naar je volledige gemeente. Zorg voor goede tamtams en vergroot het aantal abonnees door de tamtams te promoten bij afdelingen. Nodig afdelingen uit bij je newsroom. Laat de bestuurders een keer meekijken. Zorg dat je gemeente je werk niet beleeft als een feestje van Communicatie, maar als een belangrijke ondersteuning bij het van buiten naar binnen werken.

OPGAVE I: MAAK GEBRUIK VAN DE NIEUWE COMMUNICATIE GEREEDSCHAPSKIST

De huidige technologische ontwikkelingen bieden je een uitgelezen kans om belanghebbenden beter te bedienen. Je hebt je interne organisatie op orde. Zowel van je afdeling zelf als van de gemeente. Van buiten naar binnen werken wordt geleefd door je hele organisatie. Deze opgave richt zich op de interactie met belanghebbenden. Hoe zorg je ervoor dat wat je verstuurt, ook daadwerkelijk landt? Wat kun je met de nieuwe technologische mogelijkheden om verschillende belangen af te wegen? Wij zien hier twee bouwstenen voor.

25 technology push;

26 beter aansluiten op de behoeften van belanghebbenden.

Bouwsteen 25: Technology push

De laatste technologische ontwikkelingen maken een hoop mogelijk! Het gaat hierbij vooral om online mogelijkheden. Ze helpen je om boodschappen makkelijker en goedkoper bij meer mensen in de doelgroep te laten landen.

De campagnemogelijkheden van Facebook, Instagram, Twitter en LinkedIn zijn indrukwekkend. Voor een paar tientjes bereik je, met goede content, duizenden of zelfs tienduizenden mensen. Mensen die je bovendien specifiek kunt selecteren op basis van kenmerken als leeftijd, postcode, beroep en hobby's. In combinatie met

de juiste content (!) is dit een perfecte manier om de juiste doelgroep te bereiken. Het kost bovendien een stuk minder geld dan een fysieke campagne in deabri's of de huis-aan-huisbladen. Let wel: die laatstgenoemde blijven relevant. Uit onderzoek blijkt dat nog steeds ruim acht miljoen Nederlanders wekelijks het huis-aan-huisblad lezen. De Facebook-campagnes komen er dus naast en vormen een mooie scherpe aanvulling op de meer algemene advertentie bij de huis-aan-huisbladen.

Wij zien daarnaast de potentie van het inzetten van (simpele) online middelen om de betrokkenheid van inwoners te verhogen, gemakkelijker en leuker te maken! Voer eens een flitspeiling uit, of een A/B test. Een campagne voor of tegen een specifiek onderwerp (A of B) helpt om een representatieve keuze te maken. De ervaring leert dat je én snel statistisch verantwoorde steekproeven hebt en dat je inderdaad met de online doelgroep van doen hebt. Maar ook dat je binnen die beperkingen je heel snel en goedkoop weet of er draagvlak voor een keuze is. En flitspeilingen en A/B testen zijn nog maar twee voorbeelden van de mogelijkheden die je hier kunt inzetten!

Bouwsteen 26: Beter aansluiten op de behoeften van belanghebbenden

Een terugkomende ambitie in veel dienstverleningsvisies is: maximaal online. Goede content is hierbij essentieel. Bij goede content denken wij aan kanaal en doelgroep specifieke content. Op

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) maakt veel gebruik van gedragskennis en heeft daar interessante rapporten over geschreven.



social slaat sterke visuele content goed aan. Een infographic van een A4 in plaats van een begroting van 200 pagina's bijvoorbeeld. Drie keer raden wat je inwoners meer zullen lezen... De mogelijkheden bij goede content zijn eindeloos. In plaats van een gelijk verhaal over een nieuw project van een woordvoerder of een communicatieadviseur, waarom niet een interview met de projectleider groenbeheer?

Goede content vraagt om inzet vanuit drie werelden:

- 1 klassiek campagnewerk: een kernboodschap gericht voor offline campagnemateriaal;
- 2 inspringen op actualiteit: binnen enkele uren na een incident een inhaker kunnen formuleren met zowel een goede boodschap, beeld en humor. Dat vraagt om snel te kunnen schakelen, met lef en humor;
- 3 online campagnevaardigheden: het aanpassen van het campagnemateriaal aan de verschillende online mediakanalen zoals video, infographic of ander beeldmateriaal.

NUDGING IS HIER EEN MOOI INSTRUMENT VOOR

Aanvullend hierop zien wij het inzetten van gedragskennis. 'Nudging' (duwtje of zetje geven) is een bekend voorbeeld. Als we snappen waarom inwoners zich gedragen zoals ze doen kunnen we onze dienstverlening steeds beter passend maken. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) maakt veel gebruik van gedragskennis en heeft daar

interessante rapporten over geschreven. In het rapport 'Weten is nog geen doen' pleiten ze ervoor dat we een realistisch(er) beeld hebben van de burger:

- weten leidt niet altijd tot doen;
- het acterend vermogen van veel inwoners is beperkt;
- het neemt af door stress of mentale belasting;
- en dat komt in de beste kringen voor.

De WRR concludeert dat naast het denkvermogen ook het zogenaamde doenvermogen van belang is om aan de hoge eisen van de participatiesamenleving te voldoen.

Een belangrijk advies is om passend contact te hebben en daarmee bedoelen ze vroegtijdig en persoonlijk, waarbij de medewerker inschat hoe groot het doenvermogen van die inwoner is en daar rekening mee houdt. Zodat de overheid haar menselijke gezicht laat zien.

Hier komen verschillende bouwstenen mooi samen: hostmanship (behandel de ander zoals de ander behandeld wil worden), grotere verantwoordelijkheid van medewerkers (verschillende gevallen moeten verschillend behandeld worden), klantreizen (zorg voor persona's met minder doenvermogen) en Klare Taal!

Vijf

BESTUUR EN
ORGANISATIE
HELPEN
(ELKAAR) BETER
TE BEDIENEN



BESTUUR EN ORGANISATIE HELPEN (ELKAAR) BETER TE BEDIENEN

WAT BETEKENT 'VAN BUITEN NAAR BINNEN WERKEN' VOOR JE GEMEENTE?

In de vorige hoofdstukken staan de mogelijke opgaven en bouwstenen beschreven die nodig zijn om burgers, bedrijven, buurten en belanghebbenden beter te bedienen. Dit hoofdstuk laat de impact op de organisatie zien. Alle bouwstenen vergen immers een aanpassing van de gemeentelijke organisatie. Als je bijvoorbeeld meer visuele content wilt maken betekent dit dat je hier capaciteit voor moet vrijmaken, een medewerker een cursus aanbiedt of iemand met de benodigde expertise inhuurt of aanneemt. En als je het klantcontact meer persoonlijk wilt maken, vraagt dit vaak om een aanpassing van je processen, de huidige vormen van interactie en het gedrag van je medewerkers. Wij zien in totaal drie opgaven voor de gemeentelijke organisatie om van buiten naar binnen te kunnen werken.

OPGAVE J: BETREK BESTUURDERS EN DE GEMEENTERAAD BIJ DE ZES ONTWIKKELINGEN EN HET GEMEENTELIJK ANTWOORD HIEROP

Wij zien drie bouwstenen om met bestuurders en de gemeenteraad op te pakken:
27 sturen op samenhang;
28 sturen op continu inzicht in de samenleving;
29 doorleef de verhouding burger en bestuurder/gemeenteraad.



Bouwsteen 27: Sturen op samenhang in je gemeente

In bijna elk collegeprogramma of coalitieakkoord dat ons onder ogen is gekomen, staat dat de betreffende gemeente de blik naar buiten richt. Het gaat dan over 'samen met de stad', 'verbinden', 'participatie', 'van buiten naar binnen' en 'beter luisteren naar wat er leeft'. Wij concluderen dat de politieke, bestuurlijke én ambtelijke wil er dus is. Maar tussen de wens en het resultaat zit de weerbarstige praktijk. Dit boekje geeft praktische handvatten in het algemeen. Deze bouwsteen richt zich specifiek op de noodzaak om de verdere aanpak van de bouwstenen als één geheel te zien. Ambtelijk, bestuurlijk en politiek!

In het boek 'van buiten naar binnen' pleiten de auteurs om de taken van dienstverlening, communicatie en participatie op visie en uitvoering samen te zien en uit te voeren. Wij voegen daar graag data aan toe; dienstverlening, communicatie, participatie en data dus. Tijdens de werkconferenties bleek dit geen sinecure. Nog los van de praktische en organisatorische vraagstukken, stuurt het bestuur niet altijd op deze samenhang. Soms zijn de portefeuilles verspreid over de bestuurders en de gemeenteraadscommissies. En zegt bestuurder A of commissie 1 het één en bestuurder B of commissie 2 het ander.

OPGAVE	BETEKENIS
J. Betrek bestuurders en de gemeenteraad bij de zes ontwikkelingen en het gemeentelijk antwoord hierop	Het zijn geen eenvoudige tijden voor bestuurders en politici. De wereld verandert razendsnel en gemeenten doen hun best de veranderingen bij te benen. En daar komen de gevolgen van de ontwikkelingen die wij nu schetsen nog bij. Die raken de organisaties wat vraagt om een aanpassing van de bestuurlijke en politieke sturing. Ze raken ook de rol van de bestuurder en de raad. Tegelijkertijd bieden ze ook kansen om veel dichter te besturen op de beleving van de burgers, bedrijven, buurten en belanghebbenden.
K. Zorg voor medewerkers, rollen en functies die zijn uitgerust voor de toekomst	Van medewerkers vragen de opgaven en bouwstenen dat ze flexibel zijn, initiatiefrijk, nieuwsgierig en klantgedreven. Evenzo vraagt het van hun managers dat de medewerkers fouten mogen maken, verantwoordelijkheid moeten nemen en lef hebben. En ook nog dat ze niet in de systeemwereld van de overheid mogen blijven hangen, maar aan moeten sluiten op de leefwereld van de burger. Hoe pakken we dat allemaal aan?
L. Maak ICT, processen en systemen ondersteunend aan klantcontact en interactie	De afgelopen jaren stonden ICT, processen en systemen continu in de schijnwerpers. Soms positief (denk aan alle procesverbeteringen vanuit Lean Six Sigma) en soms negatief (denk aan de kritiek op de gemeentelijke software). De twaalf opgaven die wij hier beschrijven vragen om een goede voedingsbodem. De ICT, de gemeentelijke processen en systemen vormen een belangrijk onderdeel van die voedingsbodem. In de workshops bij de totstandkoming van dit paper vroegen wij medewerkers van tientallen gemeenten naar de belemmeringen die gemeenten ervaren om aan de slag te gaan met de zes ontwikkelingen. ICT, processen en systemen staan met stip op nummer één.

Er zijn vele wegen die naar Rome leiden. In dit geval is je aanpak afhankelijk van allerlei factoren. Werk je met zelfsturende teams of niet, werk je met clusters of alleen diensten of afdelingen, loop je liever voorop of volg je anderen et cetera. Hoe dan ook is de opgave team en afdeling overstijgend. Wij adviseren je daarom om de uitvoering van alle door jou uitgekozen bouwstenen in één hand te beleggen. Anders buitelen de 'roadshows' over elkaar heen en moeten ondersteunende afdelingen als ICT en HRM continu

de gaten dichtlopen. Wij kunnen ons daarom voorstellen dat een programma 'van buiten naar binnen' daar goed voor werkt. In dit programma geef je alle relevante bouwstenen een plek.

Een programma met één verantwoordelijke wethouder en één commissie die controleert en bijstuurt waar nodig. Op die manier ondersteun je bestuurders en politici zodanig dat ze goed kunnen sturen op de samenhang van de afdelingen en de bouwstenen.

Hoe je zo'n programma kunt starten? De gemeenteraadsverkiezing staat al bijna op de stoep; 21 maart 2018 is het zover. Bij sommige gemeenten schrijft de ambtelijke organisatie een 'rapport' aan de formerende politieke partijen. In dit rapport beschrijft zij haar visie op de uitdagingen voor de gemeenschap en geeft ze adviezen. Een mooie gelegenheid om 'van buiten naar binnen' in een programma te integreren dus!

Bouwsteen 28: Sturen op continu inzicht in samenleving

In bouwsteen 27 'Doen' beschrijven we de gemeentelijke organisatie die volledig van buiten naar binnen werkt. Dit vereist visie en sturing vanuit de top en het besef dat het noodzakelijk is. Bestuurders spelen hier een essentiële rol in. Maar wees gerust, zij hebben sterk de behoefte aan dit inzicht.

Elke bestuurder die wij kennen wil weten hoe de gemeenschap bijvoorbeeld over zijn plannen denkt, voordat, tijdens en nadat de ambtenaren deze uitvoeren. De instrumenten van bouwsteen 23 'Duiden' zijn bij uitstek geschikt om bestuurders te adviseren. Het is belangrijk dat je bestuurders betreft bij de uitvoering van deze instrumenten. En dat kan volgens ons lekker concreet en low-profile. Door bijvoorbeeld je bestuurder te tamtam toe te sturen. Geef zo omstreeks het laatste halfjaar voor de verkiezingen, eens een overzicht hoe de buitenwereld de bestuurder en zijn plannen beleeft. Of doe het

collegebreed! Laat zien welk inzicht je bestuurders kunt geven met een goede analyse: de beleving per wijk, per bestuurder, per periode per onderwerp et cetera. Je zult zien dat het hun interesse aanwakkert en zij in de toekomst hier meer en meer op zullen sturen. Wat jou weer helpt in je positionering naar de andere afdelingen die je hier graag voor wilt interesseren.

Bouwsteen 29: Doorleef de verhouding burger en bestuurder/gemeenteraad

Er zijn hele boeken vol geschreven over de impact van de nieuwe verhouding burger/overheid voor politici en bestuurders. En als we voorgaande bouwstenen bekijken vanuit de gemeenteraad gaan we ook spannende tijden tegemoet. De gemeentelijke organisatie, en daarmee de wethouder, begeeft zich immers op het huidige terrein van de gemeenteraad. Want zodra de gemeente met goede reden inzet op sterke community's en contact heeft met belanghebbenden en buurten, komt het zwaartepunt van de relatie met die belanghebbenden en buurten bij de communitymanager te liggen. Die kan beter, gemakkelijker en sneller schakelen met de inwoner dan een raadslid ooit voor elkaar zal krijgen. Bovendien kan hij, met de gemeentelijke organisatie achter zich, veel meer diepgang in deze relatie brengen. Bovendien is het raadslid slechts vier jaar verzekerd van zijn positie en moet hij zich eerst nog inlezen en inwerken voor hij écht aan de slag kan.

De gemeente, in persoon van de communitymanager biedt dus bovendien, naast diepgang, ook meer continuïteit in de relatie.

Je zult je daarom moeten realiseren dat je je als gemeente deels op het huidige werkveld van de gemeenteraad gaat begeven. En als jij dat als ambtenaar doet, betekent dit dat de bestuurder zich dus op het werkveld van de gemeenteraad begeeft. Hij is immers eindverantwoordelijk. Dit vraagt om een heroriëntatie van zowel de gemeenteraad als het bestuur van hun toegevoegde waarde. Hoe creëren zij gezamenlijk een organisatie die samenwerkt met de gemeenschap, op basis van de behoeften en verlangens van de stad en waar ligt dan vervolgens de nadruk van de controle? Deze bouwsteen vraagt om een burgemeester die hierin het voortouw neemt. Als voorzitter van zowel de gemeenteraad als het college, met een rol boven de partijen, is hij de aangewezen persoon om dit gesprek te voeren.

OPGAVE K: ZORG VOOR MEDEWERKERS, ROLLEN EN FUNCTIES DIE ZIJN UITGERUST VOOR DE TOEKOMST

Wij verwachten met drie bouwstenen invulling te geven aan deze opgave:

- 30 schaven aan rol en gedrag;
- 31 bijsturen in capaciteit en kwaliteit van je medewerkers;
- 32 aansturing die het van buiten naar binnen werken faciliteert en versterkt.

Bouwsteen 30: Schaven aan rol en gedrag

Als de gemeente samen met haar inwoners, ondernemers en organisaties de gemeenschap gaat maken betekent dat een omslag in de bejegening tussen ambtenaren en inwoners. Dat vraagt om een cultuurprogramma dat de medewerkers ondersteunt bij en klaarmaakt voor wat er op hen afkomt. Het cultuurprogramma is uiteraard deels afhankelijk van de bouwstenen die voor je gemeente relevant zijn. Ga je bijvoorbeeld aan de slag met hostmanship dan is het schaven aan de cultuur daar onlosmakelijk mee verbonden. Tegelijkertijd onderscheiden wij vier a gemene omslagpunten bij het werken van 'buiten naar binnen':

- 1 omslag in denken in antwoord naar denken in oplossingen;
- 2 omslag van denken in burgerparticipatie naar overheidsparticipatie¹⁴;
- 3 omslag van houvast in juridische en planningskaders naar regelvrijheid en besliskracht aan tafel;
- 4 omslag in managen met regels en procedures naar vertrouwen in de collega in het veld.

¹⁴ Bij burgerparticipatie wordt gedacht vanuit het beleid, terwijl er bij overheidsparticipatie wordt gedacht vanuit de mogelijkheden en de behoeften van de burgers. Overheidsparticipatie start ook vaak bij de burger.

Bovenstaande omslagpunten hebben een impact op de medewerker én op de manager.¹⁵ Start met een cultuurprogramma waarin de nieuwe bejegening een belangrijk uitgangspunt is. Werk de omslagpunten en bouwstenen uit naar ambities. Geef deze ambities ook een plek in verschillende HRM-instrumenten als functiebeschrijvingen, beoordelingscyclus en trainingen. Denk hierbij aan vaardigheden en talenten die horen bij

- 1 bovenstaande vier omslagpunten;
- 2 van buiten naar binnen;
- 3 iedereen is een dienstverlener;
- 4 iedereen is een communicatieadviseur.

Betrek hier ook een individueel leer- en ontwikkelplan bij. Wij stellen ons hierbij een drietrapsraket voor:

- 1 push: toon 'hard' aan waar het niet goed gaat. Door steekproeven te doen op het gemeentelijke klantcontact en de interactie. Dat kan zijn op relatief simpele zaken als het niet reageren op terugbelverzoeken maar ook op grotere punten zoals het toepassen van luisteren, duiden, doen bij het schrijven van nieuw beleid of het spelen met ruime beslisbevoegdheden. Daarnaast kun je ook inwoners vragen waar zij denken dat het beter kan. Zie hiervoor ook bouwstenen drie en zes.
- 2 reik medewerkers bouwstenen aan om te werken aan de vaardigheden. Zoals de training Klare Taal, workshop Hostmanship, de klantreis methode maar ook andere manieren om te leren en ontwikkelen.

¹⁵ Bouwsteen 32 richt zich specifiek op de aansturing van de manager.

Meeluisteren bij het KCC, meekijken in de newsroom, stage lopen bij een collega-gemeente, etc.

- 3 pull: inspireer je medewerkers; 'til' ze op uit het normale werk. In de gemeente Deventer keken 125 collega's naar de film 'I, Daniel Blake'. En onderzoeken ze vervolgens in groepjes hoe ze beter aan kunnen sluiten bij de leefwereld van de klant.



Bouwsteen 31: Bijsturen in capaciteit en kwaliteit van je medewerkers

Tijdens de tweede werkconferentie hield een expert een goedvul betoog over datagedreven klantcontact. Hij schetste de concrete stappen die tot het datagedreven klantcontact leiden. Daardoor beseften de aanwezigen dat het ook voor de eigen organisatie interessant én uitvoerbaar is. Één van de eerste vragen uit de zaal na zijn presentatie hoorden we vaker terug in de werkconferenties: *'Ik wil hier graag mee aan de slag, maar hoe maak ik daar capaciteit voor vrij?'* En dan is datagedreven klantcontact slechts één van de 34 bouwstenen die wij hier bespreken...

Inspireer je
medewerkers; 'til' ze op
uit het normale werk

We zullen er niet omheen draaien. Het uitwerken van de voor jou relevante bouwstenen kost capaciteit van je medewerkers. Het vraagt bovendien om kennis die je nu waarschijnlijk nog niet (voldoende) in je organisatie hebt. Natuurlijk, sommige bouwstenen zullen zichzelf terugbetalen. Met (extra) inzet op datagedreven klantcontact kun je onnodig klantcontact verminderen. Een extra inzet op een goede basis levert makkelijker, sneller en eenduidiger klantcontact en interactie en dus onder andere tijdswinst op. Andere bouwstenen zorgen niet voor minder werk, maar komen in de plaats van het oude. De tamtam komt in plaats van de knipselkrant. Het gebruik maken van whatsapp groepen voor werkzaamheden in een specifieke buurt komen in plaats van het schrijven van brieven. Maar er zijn ook bouwstenen die tijd kosten en capaciteit vragen omdat het nieuw terrein betreft. Denk aan de nieuwe verhouding met de gemeenschap, online media campagnes, online communitymanagement, newsroom, buurtbegroting, e-democracy et cetera.

Bij de ene afdeling worden de taken rond klantcontact en interactie minder, bij de andere komen er taken bij. Bovendien liggen deze taken in de toekomst sterk in elkaars verlengde of is de samenhang voelbaar. Daarom pleiten wij om het toewerken naar 'van buiten naar binnen' in één hand te beleggen.

Het vraagt immers om prioritering van bestaande werkzaamheden en de nieuwe bouwstenen. Dat maakt het vervolgens essentieel om het bestuur hierbij te betrekken, zie daarvoor bouwsteen 27.



Bouwsteen 32: Aansturing die van buiten naar binnen werken faciliteert en versterkt.

Met een cultuurprogramma en de juiste medewerkers alleen ben je er nog niet. Een passende aansturing van het management die het van buiten naar binnen werken faciliteert én versterkt is essentieel. De aansturing vanuit het management (en bestuur/politiek) is onlosmakelijk verbonden met het 'van buiten naar binnen' werken.

Deze bouwsteen heeft een directe relatie met bouwsteen 27 (in verband met de aansturing vanuit bestuur en de politiek) en bouwsteen 30 (in verband met het cultuurprogramma). Concreet is er een aantal stappen dat je kunt nemen. Vertaal de nieuwe cultuur naar een beschrijving van de benodigde managementstijl. Neem daarin de ingecalculerde risico's mee. Je geeft medewerkers bijvoorbeeld meer besliskracht aan tafel, en je realiseert je dat het dan fout kan gaan. Betrek hier ook bouwsteen 31 bij.

OPGAVE L: MAAK ICT, PROCESSEN EN SYSTEMEN ONDERSTEUNEND AAN KLANTCONTACT EN INTERACTIE

Wij zien twee bouwstenen voor deze opgave:

33 herbevestiging van wat we al belangrijk vonden;

34 maak een architectuurplaat van de toekomst.



Bouwsteen 33: Herbevestiging van wat we al belangrijk vonden

De groei en ontwikkeling die gemeenten de afgelopen jaren maken komen mede dankzij de enorme technologische vooruitgang op ICT- en procesgebied. Om deze groei nu vast te houden en uit te breiden moet ICT meebewegen met de nieuwe ontwikkelingen die wij schetsen. Tijdens de workshops bij de werkconferenties voor Klantcontact en Interactie bleek dat (slechte) ICT op onderdelen vooruitgang in de weg zit. Sterker nog; de deelnemers zagen de ICT in hun organisatie als een van de grootste dissatisfiers om uiteindelijk van buiten naar binnen te kunnen werken. Er zijn te veel verschillende systemen, die bovendien te oud zijn en amper samen kunnen werken en tot slot stuurt het management te weinig op het aanpakken van deze problemen. Maar niet alleen ICT moet mee bewegen. Het beter organiseren van je werk betekent onherroepelijk een herijking van de bestaande werkprocessen en informatie. Ook hier is dus nog een hooiwerk te verzetten. Tegelijkertijd zijn

dit geen nieuwe dingen. Waarschijnlijk is jouw gemeente hier al mee bezig. We zien dit dan ook als een herbevestiging van dat wat we al belangrijk vonden.

Wij komen tot de volgende opsomming:

1 Informatiebeleid. Het speelveld rond gemeenten wordt steeds complexer. En daarmee ook het informatiebeleid. De noodzaak van een duidelijke visie op informatievoorziening is dus groot. Traditioneel stelden gemeenten zich met hun informatiebeleid nogal bescheiden op: 'We zien wel wat er op ons afkomt – nieuwe regelgeving bijvoorbeeld – en daar reageren we dan op'. Inmiddels is het besef daar dat die manier van werken niet toekomstbestendig is. Hoe het dan wel moet? Zwolle koppelt de informatiestrategie aan de ambities van de Digitale Agenda 2020. Dit geeft een duidelijke richting voor de strategische keuzes. Pak de doelen eruit die bij de ambities passen, 'knip' die op maat en zet ze om in projecten en programma's. Een informatiestrategie is hard werken: het begint bij bewustzijn creëren in de organisatie: daar moet het uitgevoerd worden, door de afdelingsmanagers, door de medewerkers. Bovendien: is het een meerjarenplan, waaruit heel veel projecten en programma's voortvloeien. Een lange weg te gaan dus. Maar noodzakelijk; in Zwolle zijn ze ervan overtuigd dat als ze de Digitale Agenda op deze manier uitvoeren, de dienstverlening

We zullen er niet omheen draaien. Het uitwerken van de voor jou relevante bouwstenen kost capaciteit van je medewerkers

aan hun inwoners en ondernemers nog beter wordt.

2 Maak gebruik van standaard online diensten van KING. De ambitie is groot: een serie online diensten ontwikkelen die KING beheert en voor gemeenten kosteloos te gebruiken zijn. Kant-en-klare diensten dus. Diensten die bovendien gebruiksvriendelijk en veilig zijn. De lat ligt hoog en daarom wordt er grondig getest in een pilot. Het eindresultaat? Online dienstverlening op zijn best. Ondernemers en burgers worden sneller geholpen, de gemeente heeft geen beheerlast, geen gebruikskosten en hoeft geen afspraken met leveranciers te maken. KING ontwikkelt en beheert de diensten. Samen met een aantal gemeenten heeft KING nu twee diensten beschikbaar: online aangifte overlijden en online aangifte verhuizen&emigreren. Het mooie is dat je daarmee twee klantgroepen hebt: burgers en bedrijven. Meedoen is eenvoudig; meld je aan bij het Programma Digitale Agenda 2020 van KING.

3 Samen inkopen met (regio)gemeenten. We snappen dat het beleid van gemeenten afhankelijk is van de context van deze gemeente. Beleid is daarmee bijna nooit 100% te kopiëren. Wij snappen minder van de gevoelde noodzaak om allemaal andere of (erger nog) eigen ICT-systemen te hebben. Dit is geen pleidooi om je over te laten aan de grillen van de ICT-moloch van deze wereld.

Wij pleiten voor een beleid waarbij gemeenten veel meer gezamenlijk inkopen zodat je samenwerking vergemakkelijkt. Helaas is dit niet altijd het geval. Gevolg is dat gemeenten lastig kunnen samenwerken. Maar niet alleen de samenwerking met andere gemeenten is lastig, ook met bijvoorbeeld de veiligheidsregio of de woningcorporaties. Nog los van het feit dat veel van die verschillende systemen amper samen kunnen werken binnen de gemeente zelf. Trek de stoute schoenen aan en breng regionaal inkopen op de agenda in de regionale samenwerking of in andere overlegvormen die je hebt.

4 ICT-systemen voorbereid op de toekomst. Zoals opgemerkt, de deelnemers aan de werkconferenties zagen ICT als het grote struikelblok om van buiten naar binnen te werken. De deelnemers hadden onvoldoende het gevoel grip te hebben op het systeem waar zij mee werken. *'ICT bepaalt nog te vaak wat we doen in plaats van dat we dit vanuit een visie & de klant doen.'* Andere kritiek is onder andere dat er sprake is van heel veel verschillende applicaties, legacy systems ('Ja, maar wij werken al jaren met ze.') en versnipperde kennis over ICT. Hoe dit te doorbreken? Door te herbevestigen dat je deze bezwaren belangrijk vindt, dat ze aandacht verdienen en dat je als gemeente hier mee aan de slag gaat. Met een plan gericht op de lange termijn, rekening houdend met alle lopende contracten en raamovereenkomsten.

5 Registreren van ál het klantcontact

in één systeem. De registratie van het klantcontact vindt nu nog verspreid plaats. Het klantcontact van de balie en telefonie is soms al gescheiden. Maar wat dacht je van het klantcontact op de website, via de social media kanalen, in het sociaal domein of het klantcontact aan de keukentafel? Op het moment dat je dit allemaal registreert in hetzelfde systeem, noem het een klantcontact-systeem (of KCS) heb je een grote bron van continue feedback van je klanten hoe je het klantcontact kunt verbeteren. Een goed KCS houdt daarbij rekening met de belangrijke privacy-spielregels en scheidt de informatie met een robuust rollen- en rechtensysteem.



Bouwsteen 34: Maak een architectuurplaat van de toekomst

Verplaats je eens in je collega van ICT. Die heeft zijn handen en hoofd vol met Internet of Things¹⁶, Blockchain, de nieuwe privacy wetgeving van de Europese Unie (AVG¹⁷), een persoonlijke internetpagina voor iedereen, en meer van dat moois. Die ziet jou aankomen met je twaalf ontwikkelingen en 34 bouwstenen.

Gelukkig is hij hoogstwaarschijnlijk al bezig met een nieuwe architectuurplaat. Want door bovenstaande ontwikkelingen staat de huidige ICT-architectuur onder druk. Zij voldoet niet aan de technologische ontwikkelingen en eisen. Ze is nu nog niet voorbereid op de enorme hoeveelheid aan extra data die Internet of Things met zich meebrengt. Het sluit nu nog onvoldoende aan bij de blockchain technologie. Het biedt soms nog niet de mogelijkheid om makkelijk persoonsgegevens te verwijderen als iemand daar om vraagt of als de bewaartermijn is verstreken zoals de AVG dat vraagt. Ook biedt het onvoldoende samenwerking en beveiliging om persoonlijke internetpagina's te faciliteren.

¹⁶ Voor je beeld: experts verwachten dat binnen nu en vijf jaar er maar liefst 26 miljard apparaten op het web zijn aangesloten. Dat zijn niet alleen computers en telefoons maar ook ondergrondse containers en parkeerplekken.

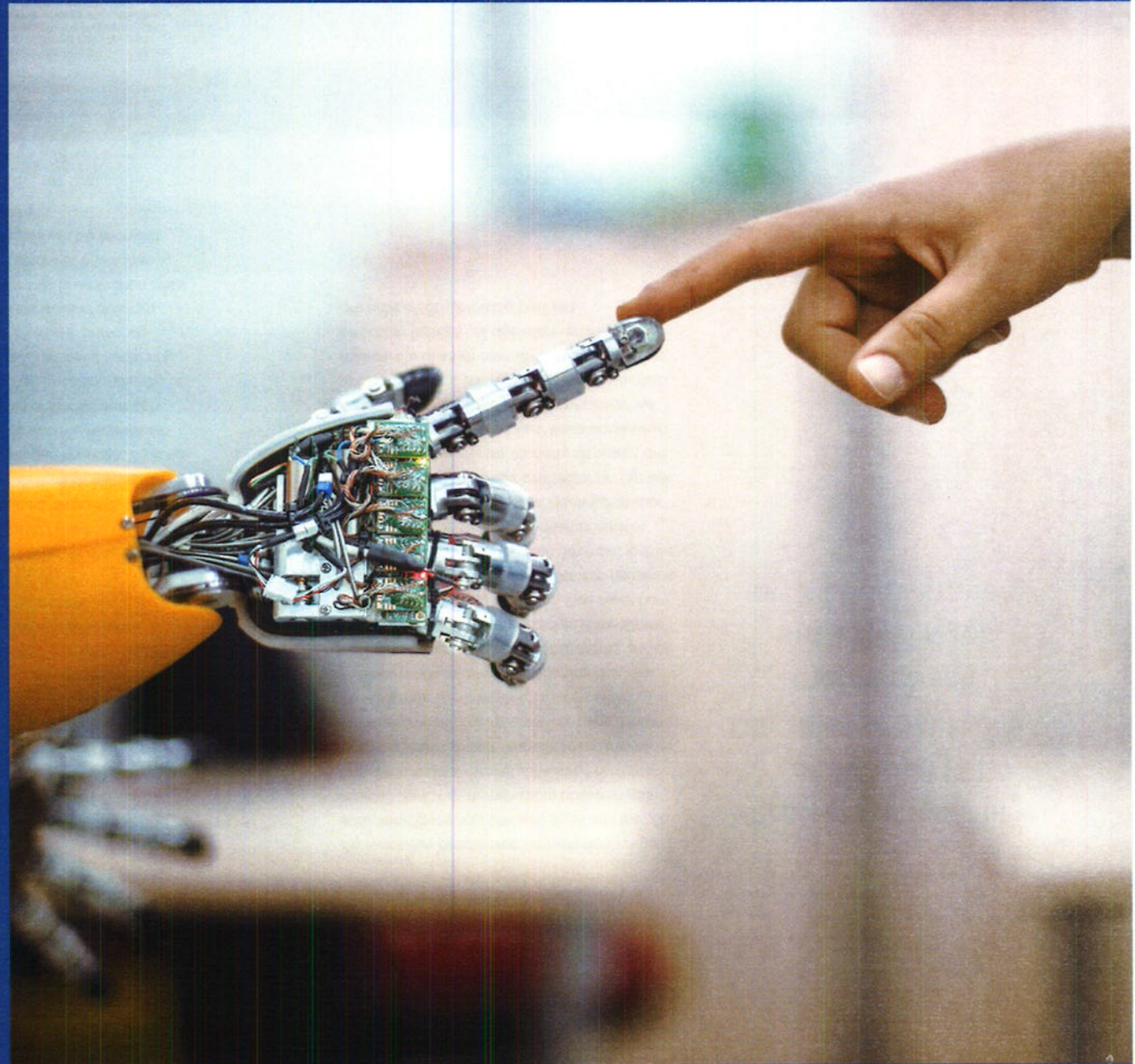
¹⁷ De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is de nieuwe privacy wetgeving van de Europese Unie die alle nationale wetten overstijgt. Per 25 mei 2018 is deze nieuwe wet van kracht. Wil je hier meer over weten zie dan o.a. de ledenbrief van de VNG: <https://vng.nl>

De hierboven beschreven bouwstenen voegen daar vervolgens nog flink wat eisen aan toe. Zo moeten de ICT-systemen grote hoeveelheden ongefilterde data kunnen verwerken om data-gedreven klantcontact mogelijk te maken. Moet het werken met omni-channel mogelijk maken en versterken. En niet alleen met de eigen kanalen (website, e-mail, chat) maar ook met kanalen van derden (DigiD, social media, social media monitor, mobiele app zoals BuitenBeter en de google-suite of dropbox). Ook moet het klantreizen vergemakkelijken door een naadloze overgang tussen deze kanalen. En moet je data met één druk op de knop kunnen ontsluiten uit alle verschillende systemen (dan wel ervoor zorgdragen dat er minder systemen zijn die wél kunnen communiceren). Kortom; dit vraagt om een nieuwe architectuurplaat. Deze bouwsteen is daarmee niet facultatief maar essentieel wil je met de andere bouwstenen stappen kunnen maken. Ga daarom om tafel met je ICT-collega en betrek hem bij het opstellen van je programma en de uitvoering daarvan.

Verplaats je eens in je
collega van ICT.
Die ziet jou aankomen
met je twaalf
ontwikkelingen
en 34 bouwstenen

Zes

TOEKOMSTIGE
ROUTES
NAAR BETER
KLANTCONTACT
EN INTERACTIE



TOEKOMSTIGE ROUTES NAAR BETER KLANT- CONTACT EN INTERACTIE

'Geen toekomstvisie, maar een concrete publicatie met praktische tips': dat was de wens van de deelnemers aan de gesprekken die we gevoerd hebben. Aan die wens komen we tegemoet met deze publicatie. Dat neemt niet weg dat het goed is om ook vooruit te kijken. Het toekomstperspectief kan inspireren en vaart & richting geven. Een toekomstperspectief kan mede bepalen waar prioriteit aan wordt gegeven en welke marsroute we dienen te volgen. Van alle factoren die van invloed zijn op de klantcontact en interactie, lichten we er drie uit.

1 Regie op eigen gegevens ('personal datamanagement (PDM)')

Burgers en bedrijven zullen regie op eigen gegevens wensen en de overheid kan hen daarbij helpen; we zullen informatieverstrekking en dienstverlening daarop moeten inrichten. In het pamflet 'Dienstverlening 2025' wordt een toekomstperspectief geschetst van de ontwikkeling van de informatiesamenleving en van overheidsdienstverlening:

'De samenleving in 2025 is volledig digitaal en genetwerkt. Nog meer dan nu het geval is, zullen gelijkgestemden en belanghebbers zich verenigen in netwerken en samenwerkingsverbanden van verschillende groottes. Geografische grenzen zijn door de voortschrijdende techniek en digitalisering vervaagd. Burgers en ondernemers zijn hun eigen regisseur en zoeken locatie- en tijdsonafhankelijk naar ondersteuning, informatie en kennis. Hoewel ze datagestuurde werken, blijft er behoefte aan menselijk contact en zoeken

we via digitale informatiestromen ook naar verbondenheid in de fysieke werkelijkheid. Digitalisering maakt het mogelijk om onze tijd effectief in te delen en ruimte te maken voor de menselijke maat. Zelfregie is het toverwoord. We beheren onze eigen data en regelen onze informatiestromen. Zo houden we ook bij het zoeken en volbrengen van taken van de overheid het heft in eigen hand. Nederlanders zijn wereldburgers en tegelijkertijd ondernemer/burger/werknemer/ouder/kind op lokaal niveau.'

2 Nieuwe technologie

Je hebt ze vast voorbij zien komen. De eerste resultaten met datagestuurde dienstverlening, 'blockchain', robotisering en kunstmatige intelligentie. Voor veel gemeenten niet iets voor de korte termijn, maar wel iets om in de gaten te houden en mogelijk al mee te experimenteren. Kunnen we op voorhand al bepalen of mensen 'recht hebben' op bepaalde voorzieningen, waardoor we het werkproces overbodig maken? Kunnen we beantwoording van eenvoudige vragen digitaliseren via een 'chatbot' en spraakherkenning? Kan een 'chatbot' leren van eenvoudige vragen en zich zo via een systeem van kunstmatige intelligentie ontwikkelen naar de beantwoording van ingewikkelder vragen? En wat doe je daar als gemeente aan? Ga je daar zelf als individuele gemeente mee experimenteren? Of doe je dat samen, lokaal, regionaal, nationaal of zelfs in Europees verband?

3 'Samen organiseren'

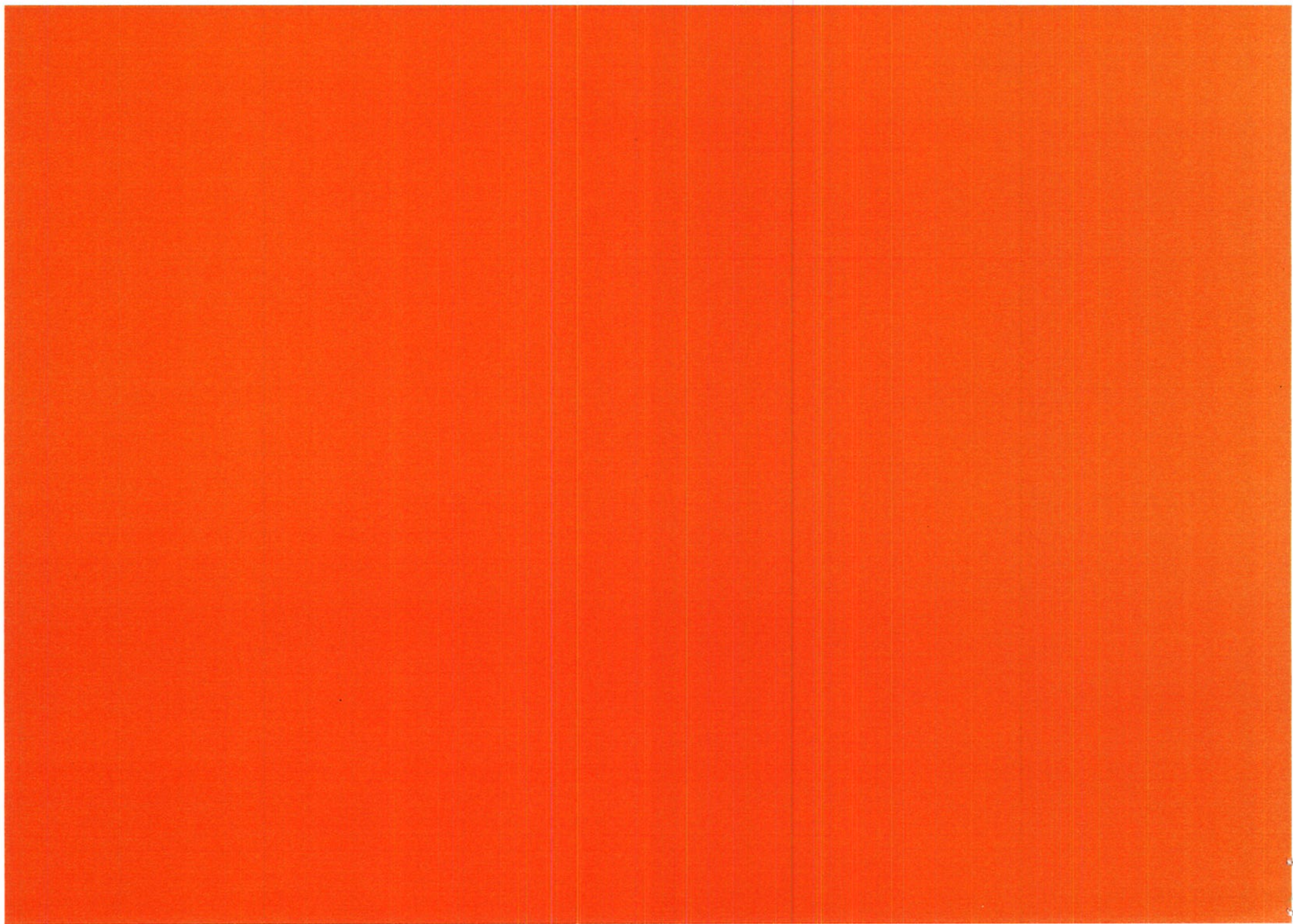
'De Toekomst van het KCC': daar is het mee begonnen. We hebben geconstateerd dat er veel in beweging is en dat er nog het nodige aankomt. Met het oog daarop hebben gemeentebestuurders in Nederland een belangrijk signaal afgegeven: we moeten meer dan tot op heden de krachten bundelen. Daartoe zijn ze gestart met het programma 'Samen organiseren'. In de komende jaren krijgt dit programma gestalte. Er wordt een gemeentelijk overheidsnetwerk gemaakt waaraan alle gemeenten verbonden zullen zijn en waaraan allerlei handige faciliteiten kunnen worden vastgeknoopt. En er wordt gewerkt aan een concreet perspectief: 'de +1-gemeente'. Hierbij is de gedachte: 'als je nu een nieuwe gemeente van de grond af aan zou mogen opbouwen, hoe zou deze er dan uitzien?'

Deze publicatie bevat 34 bouwstenen. Als we deze bouwstenen samen verder ontwikkelen, hebben we er allemaal gemak van. En wat dan ook handig is: als we met z'n allen iets meer op elkaar gaan lijken en uit dezelfde bronnen putten, kunnen we ook die nieuwe technologische ontwikkelingen gezamenlijk het hoofd bieden, zodat 'Samen organiseren' ook 'Slim organiseren' wordt.

We hebben gedaan wat we hebben beloofd. Je kunt met de bouwstenen direct aan de slag samen met medewerkers, management, organisatie en bestuur. Doe dat vooral ook samen met andere gemeenten. Want vaak is het probleem dat jij hebt elders al eens opgelost. Dus onderhoud je netwerk en zoek elkaar op.

We moeten ook nadenken over de vraag hoe we de problemen van morgen kunnen tackelen met de technologie van overmorgen

Maar kijken we naar de toekomst, dan is dit eigenlijk niet genoeg. We moeten niet alleen werken aan de oplossing van het probleem van vandaag en morgen met de middelen van gisteren. We moeten ook nadenken over de vraag hoe we de problemen van morgen kunnen tackelen met de technologie van overmorgen. Laten we ons netwerk daarvoor gebruiken, alsmede kennis, kunde en ambities van onze medewerkers. Met als doel dat we onze organisaties klaarstomen voor nieuwe uitdagingen.



 TopKring Dienstverlening Gemeenten

 VDP | Vereniging Directeuren
Publiekdiensten

 Interreg
North Sea Region
Lifel
Europe's Regional Development Fund



KWALITEITS
INSTITUUT
NEDERLANDSE
GEMEENTEN

HowAboutYou