

Ondernemersdienstverlening: hoe organiseer je het succesvol?

Succesfactoren uitgelicht in tien werkende elementen

Gemeenten zijn voor ondernemers een belangrijke vraagbaak en dienstverlener. Of het nu gaat over een horecaverunning voor een nieuw café, de organisatie van een evenement of het plaatsen van een reclamebord. Gemeenten zijn daarom continu bezig met het verbeteren van hun dienstverlening aan zowel inwoners als ondernemers. Dat werpt zijn vruchten af, is te zien in de resultaten van het [mysteryclientonderzoek](#) dat het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat in samenwerking met VNG Realisatie in 2018 heeft uitgevoerd. Het mysteryclientonderzoek richtte zich op dienstverlening aan ondernemers en met name op de ervaren regeldruk. Voornamelijk op de fase voorafgaand aan de regeldrukeffecten. Regeldrukeffecten bestaan onder andere uit administratieve lasten; dit zijn de kosten die de ondernemer maakt om te voldoen aan wettelijke informatieverplichtingen aan de overheid.

Door vragen te stellen als ‘wat gebeurt er als je een gemeente belt?’ en ‘wat gebeurt er als je een gemeente mailt?’ werd in kaart gebracht hoeveel inspanning het een ondernemer kost om gemeentelijke informatie te achterhalen dan wel iets te regelen. Dit valt soms, maar niet altijd, samen met de ervaren regeldruk. Wanneer een ondernemer in één keer een juist en volledig antwoord krijgt, zal de regeldruk(perceptie) aanzienlijk lager zijn dan wanneer een ondernemer zelf moeite moet doen voor een antwoord, dan wel gaandeweg het proces erachter komt dat het verkregen antwoord onjuist of niet volledig is geweest.

Naar aanleiding van het mysteryclientonderzoek heeft VNG Realisatie op verzoek van gemeenten in kaart gebracht welke elementen bijdragen aan een succesvolle dienstverlening aan ondernemers. Dit is gedaan door in gesprek te gaan met enkele gemeenten die erg goed scoorden in het onderzoek. De aanpak en methode kunnen per gemeente verschillen, maar sommige factoren blijken bij meerdere gemeenten te werken. Een quickscan onder zes gemeenten die als best practice uit het mysteryguestonderzoek naar voren kwamen, leverde een lijst op met tien werkende elementen. Met deze publicatie delen gemeenten graag de goede voorbeelden om andere gemeenten met deze voorbeelden en praktische tips te inspireren.

In samenwerking met SCC Consultancy en de gemeenten Aa en Hunze, Edam-Volendam, Hilversum, Rijssen-Holten, Sint-Anthonis en Waddinxveen.

Inleiding

Uit het mysteryclientonderzoek van 2018 blijkt dat de dienstverlening van gemeenten gemiddeld beter scoort dan in het vorige onderzoek uit 2013. De telefonische dienstverlening ging vooruit van rapportcijfer 6 naar 7. De behandeling van vragen per e-mail steeg licht, van 6,4 naar 6,5. Goed nieuws dus. Een 'bijproduct' van een betere dienstverlening is dat ondernemers, maar ook inwoners, meer vragen van de gemeentelijke dienstverlening. Vriendelijkheid, enthousiasme en behulpzaamheid aan de telefoon zijn niet meer de enige graadmeter van klantvriendelijkheid: inwoners en ondernemers vragen om meer. Waar gemeenten twintig jaar geleden nog nauwelijks online bereikbaar waren, is dat nu compleet anders. En met de opkomst van online dienstverlening ontstonden er nieuwe standaarden. Snelheid wordt nu als belangrijke graadmeter voor klantvriendelijkheid gezien. Waarbij dit positieve aspect omslaat in een negatief aspect wanneer het antwoord fout of incompleet is. Ook wordt de gemeentelijke dienstverlening door inwoners en ondernemers vergeleken met de dienstverlening van bedrijven waar de klant duidelijk centraal staat. Tegen die hoge servicenormen moet de gemeentelijke dienstverlening 'opboksen'; de verwachtingen die klanten van deze bedrijven hebben, hebben zij in toenemende mate ook van de overheid. Het streven om tegemoet te komen aan de normen van deze bedrijven is een mooie uitdaging.

Om dat te kunnen bereiken is het belangrijk om aan de interactiebehoeften van mensen te voldoen. Deze interactiebehoeften zijn bekend en onveranderlijk: door betrouwbare, persoonlijke en gemakkelijke dienstverlening aan te bieden, ervaren mensen ook een betere dienstverlening. Daarom doen gemeenten, maar ook bedrijven en andere overheidsinstellingen, er goed aan te denken vanuit de interactie en het resultaat: voer het gesprek, ga aan de slag met pilots en experimenteer met verzoeken.¹

Gemeenten zetten serviceformules in voor een moderne, efficiënte en kwalitatief goede dienstverlening. De gemeente Hengelo heeft vijf serviceformules ontwikkeld, die inmiddels in de geest van samen organiseren navolging krijgen in andere gemeenten. In de commerciële wereld en in de marketing zijn serviceformules al langer bekend. De kracht daarvan is dat de klant centraal staat en dat het herkenbaar en schaalbaar is. Maar we kunnen dit niet zomaar kopiëren naar gemeentelijke dienstverlening. De relatie tussen de overheid en de inwoners is nu eenmaal anders dan die tussen een commerciële partij en een klant. Inwoners en ondernemers zijn soms immers verplicht een product of dienst af te nemen bij de gemeenten. En omgekeerd kan de gemeente niet kiezen welke mensen ze van dienst wil zijn: ze is er voor iedereen. Toch zijn serviceformules ook in de publieke dienstverlening toepasbaar.

Vijf Serviceformules

Hier dragen vijf serviceformules aan bij: de **flitsformule**, de **wegwijsformule**, de **co-creatieformule**, de **handhaaformule** en de **beheerformule**. Door het gebruik van één of meerdere serviceformules geven gemeenten aan inwoners en ondernemers zekerheden bij het afnemen en gebruiken van gemeentelijke producten. Het gebruik van de **wegwijsformule** en de **flitsformule** zien we terug in verschillende werkende elementen.

1 <https://www.digitaleoverheid.nl/dossiers/interactiestrategie/>

Hoewel iedere gemeente uniek is, en dus ook de organisatievorm en verleende dienstverlening, werd tijdens de gesprekken duidelijk dat er veel overeenkomsten uit hun dienstverlening aan ondernemers konden worden gedestilleerd. Deze overeenkomsten noemen we 'werkende elementen'. We vonden tien werkende elementen die we zo hebben gedefinieerd dat ze pragmatisch kunnen worden ingezet.

De werkende elementen in willekeurige volgorde:

- 1 Behandel de ondernemer gelijkwaardig**
- 2 Kom beloftes na**
- 3 Ontdek de vraag achter de vraag**
- 4 Wijs voor afhandeling van de vraag een verantwoordelijke aan**
- 5 Creëer korte lijnen**
- 6 Zet in op beschikbaarheid**
- 7 Treed naar buiten**
- 8 Wees bewust van verandering**
- 9 Realiseer bestuurlijke prioriteit**
- 10 (Her)organiseer het dienstverleningsproces**

Hoewel sommige werkende elementen open deuren lijken, zijn ze belangrijk om te benoemen omdat juist deze open deuren een gemakkelijke *key to succes* kunnen zijn.

1 Behandel de ondernemer gelijkwaardig

'Het klinkt als een inkopper maar het is essentieel in de manier waarop je de dienstverlening inricht: behandel een ander zoals jij ook behandeld wilt worden.' (gemeente Aa en Hunze)

Wat bedoelen we?

Hoewel het voor inwoners en ondernemers soms kan voelen alsof er een grote afstand is tot de gemeente, zijn we juist voor de wereld buiten het gemeentehuis aan de slag. Daarom is het belangrijk dat dat uitgedragen wordt: draag uit dat de gemeente zich betrokken voelt bij het reilen en zeilen van de ondernemer. Door het bespreken van verwachtingen, het meenemen van de ondernemer in het proces en het nakomen van beloftes voelt de ondernemer zich gelijk behandeld. Het nakomen van beloftes beschouwen we als randvoorwaarde om als gemeente de inwoners en ondernemers gelijkwaardig te kunnen behandelen, hier gaan we bij het tweede werkende element verder op in.

Waarom is het belangrijk?

Vraagstukken worden steeds complexer, daarom is het bespreken van de verwachtingen en het meenemen van de ondernemer in het proces inherent aan het gelijkwaardig behandelen van de ondernemer. Duidelijk zijn is essentieel.

Ga in gesprek met de ondernemer en bespreek welke verwachtingen aan beide kanten spelen. Hoewel de gemeente steeds vaker een faciliterende rol heeft, betekent dat niet dat de toetsende rol is verdwenen: (aan)vragen moeten voldoen aan de wetgeving. Wanneer een (aan)vraag niet aan de regels en/of richtlijnen voldoet, heeft dat consequenties voor de goedkeuring van de (aan)vraag, hoe faciliterend en welwillend de gemeente zich ook opstelt. Benoem daarom altijd ook de keerzijde. Door duidelijkheid te creëren in het verwachtingspatroon, ontstaat er geen valse hoop.

Bespreek het in gang gezette proces met de ondernemer. Door duidelijkheid te scheppen in de stappen die doorlopen moeten worden voordat aan de (aan)vraag voldaan kan worden, weet de ondernemer waar hij aan toe is en waar in het proces hij zich begeeft. Wanneer iemand mee wordt genomen in het proces is er vaak meer begrip en geduld.

Hoe doe je dit?

Zorg allereerst dat de ondernemer weet waar hij aan toe is. Blijf vervolgens communiceren met de ondernemer: klantcontact is belangrijk. Neem de ondernemer ten slotte mee in het proces. Zo creëer je duidelijkheid waardoor de ondernemer zich gelijkwaardig behandeld voelt. Vaak zul je bij complexere ondernemersvragen, de dienstverlening in kunnen richten volgens de wegwijsformule.

Wegwijsformule

Wegwijsformule: hoort bij complexere combinaties van producten. Kernwaarden zijn: combinatie van een aantal producten; advies op maat; persoonlijk contact (meedenken, zowel in het begin van het traject – samen bepalen wat nodig is – als tijdens de realisatie). Wilt u meer informatie over de wegwijsformule? Kijk dan op: <https://www.vngrealisatie.nl/serviceformules>

Laat de ondernemer weten waar hij aan toe is. Ondernemers kloppen aan bij de gemeente met een bepaalde vraag. Wanneer de gemeente de vraag van de ondernemer niet (als beste) kan beantwoorden, is het verstandig dit in een vroeg stadium met hem te bespreken. Omdat gemeenten het speelveld kennen, maar tegelijkertijd noch winstoogmerk noch concurrentie hebben, kunnen ze ondernemers vrijblijvend doorverwijzen naar een partij die beter in staat is in de vraagbehoefte te voorzien. Op deze manier probeert gemeente Sint Anthonis de (vraag van de) klant gelijkwaardig te behandelen én de klant centraal te zetten: 'we willen dat de ondernemer krijgt waarnaar die opzoek is'.

Communiceer met de ondernemer. Klantcontact is volgens gemeente Hilversum hierin belangrijk: 'voor ondernemers gaat het over geld en tijdsdruk, je moet het klantcontact leuk vinden. Wanneer je enthousiast bent en je hebt de kennis en kunde, dan kan je meteen schakelen. Je creëert hierdoor duidelijkheid.'

Neem de ondernemer mee in het proces. Omdat vraagstukken steeds complexer worden, is het volgens gemeente Aa en Hunze belangrijker dat de vraag van de ondernemer goed wordt beantwoord dan dat deze snel wordt beantwoord. Hierin zijn duidelijkheid en verwachtingsmanagement essentieel: 'Inwoners en ondernemers zijn sneller tevreden wanneer ze weten hoelang ze moeten wachten dan wanneer ze niet weten hoelang ze moeten wachten. Ook wanneer zij dan langer moeten wachten'.

Dus door de ondernemer duidelijkheid te geven in waar hij aan toe is, dit transparant met hem te communiceren én hem mee te nemen in het proces, zal hij zich gelijkwaardig behandeld voelen.

2 Kom beloftes na

'Neem de ondernemer mee in het proces, geef ze informatie over de voortgang en kom beloftes na: we merken dat ondernemers dat heel erg waarderen'. (Gemeente Rijssen-Holten)

Wat bedoelen we?

De klant staat centraal, ook bij gemeenten, dit zagen we bij het eerste werkende element. Door het bespreken van verwachtingen, het meenemen van de ondernemer in het proces en het nakomen van beloftes voelt de ondernemer zich gelijkwaardig behandeld. Het nakomen van beloftes beschouwen we als voorwaarde om ondernemers gelijkwaardig te kunnen behandelen.

'Belofte maakt schuld' is een bekende uitdrukking die binnen gemeenteland nog meer lading krijgt omdat wij voor buiten aan de slag zijn: voor de inwoner, voor de ondernemer en voor de samenleving. Dus kom beloftes na: doe wat je zegt en handel naar gemaakte afspraken.

Waarom is het belangrijk?

Duidelijkheid en zekerheid worden hoog gewaardeerd: ondernemers moeten weten waar ze aan toe zijn. Omdat vraagstukken van ondernemers steeds complexer worden, is het belangrijk om beloftes na te komen omdat beloftes duidelijkheid én zekerheid geven. Maar dit geldt alleen wanneer beloftes nageleefd worden. Wanneer dat niet gebeurt, leiden ze tot irritatie, onduidelijkheid en onzekerheid. Door het gesprek aan te gaan, worden de eventuele scherpe randjes van de relatie tussen gemeente en ondernemer weggenomen. Voor veel ondernemers is het in gesprek kunnen gaan met de gemeente al een enorme doorbraak. Maar juist omdat dat voor veel ondernemers geen vanzelfsprekendheid is, is het naleven van beloftes enorm belangrijk.

Zo leidde een gesprek tussen de bedrijfscontactfunctionarissen van de gemeente Rijssen-Holt en een transportbedrijf tot een herziening van het beleid bij wegoptbrekingen. Het transportbedrijf gaf aan hinder te ervaren als een weg volledig wordt afgesloten, omdat transportwagens niet erg wendbaar zijn. Wanneer een weg volledig is afgesloten, kunnen ze niet makkelijk een nieuwe route nemen waardoor inkomsten worden misgelopen. Door slechts één weghelft af te sluiten, wordt deze hinder voorkomen. De gemeente kon aan deze vraag voldoen door de belofte te doen wegoptbrekingen voortaan per weghelft aan te pakken. Hierdoor ervaart het transportbedrijf minder hinder en voelt het zich gehoord.

Hoe doe je dit?

Doe alleen beloftes wanneer deze nageleefd kunnen worden: wees alert op onderpromiss en overdeliver beloftes. Gemeente Aa en Hunze zegt hierover 'als je belooft terug te bellen, moet je terugbellen. Als je belooft binnen twee dagen te reageren, moet je binnen twee dagen reageren'. Doe bovendien niet te snel beloftes want belofte maakt schuld. Attendeer overigens de ondernemer ook altijd op het feit dat wellicht niet alles wat hij vraagt meteen gerealiseerd kan worden.

Daarnaast worden niet alleen in gesprekken beloftes gedaan. Beleidsdocumenten zoals bestemmingsplannen staan ook vol beloftes die nageleefd dienen te worden. Deze beleidsdocumenten kunnen de ondernemer immers ook veel duidelijkheid en zekerheid verschaffen. Gemeente Sint Anthonis zegt hierover: 'Door het bestemmingsplan is het voor ondernemers heel duidelijk waar de potenties liggen en waar geen potentie is'.

3 Ontdek de vraag achter de vraag

'Wat is de vraag en waarom is die vraag gesteld? Het is belangrijk om persoonlijk te blijven en je te verdiepen in de persoon aan de andere kant van de lijn/mail.' (Edam-Volendam)

Wat bedoelen we?

Gemeenten merken dat vraagstukken steeds complexer worden: vraagstukken zijn vaker domeinoverschrijdend. Daarom is het belangrijk dat medewerkers de vraag zo duidelijk mogelijk voor ogen krijgen zodat zij die goed kunnen doorsturen naar een collega en/of deze vraag zelf zo goed mogelijk kunnen behandelen en beantwoorden. Wanneer de vraag onvoldoende duidelijk is, vraag dan of er een ander vraagstuk speelt dat ook beantwoording verdient: door deze 'vraag achter de vraag' helder te krijgen, wordt inzicht verkregen in het antwoord waarnaar de ondernemer zoekt.

Waarom is het belangrijk?

Door het stellen van hulpvragen, breng je de problematiek van de casus in kaart. Vaak zit er een heel verhaal achter een simpele vraag: het gaat niet zozeer om het in één keer goed beantwoorden van de vragen die per telefoon en/of e-mail worden gesteld, het gaat voornamelijk om het gesprek. Probeer in het gesprek erachter te komen wat de ondernemer wil, waarom de ondernemer dat wil en hoe de ondernemer dat wil: probeer te denken als een ondernemer.

Op de korte termijn kost de onderliggende vraag helder krijgen meer tijd. Op de langere termijn zal dit juist tijdsbesparing opleveren is de ervaring van gemeenten, omdat de ondernemer een compleet en juist antwoord krijgt in plaats van een incompleet en (niet altijd) juist antwoord. Door de vraag achter de vraag helder te krijgen, wordt het antwoord geoptimaliseerd. Zet hier bijvoorbeeld de Wegwijsformule in.

Hoe doe je dit?

Deze vraaggerichte manier van handelen creëert een faciliterende rol voor de gemeente. Vaak zijn er meerdere dingen mogelijk: regels kunnen op verschillende manieren worden uitgelegd. Deze gemeenten die op deze manier te werk gaan denken mee in kansen voor de ondernemer. Dit doen ze door vraagstukken integraal aan te pakken, huisbezoeken af te leggen en door het gesprek aan te gaan met de ondernemer. Zo heeft de gemeente Rijssen-Holtten het credo 'ja mits': 'We hebben een ondernemersgeest maar handelen in de geest van de wet. We geven de ondernemer ruimte om te proberen als aan de voorwaarden wordt voldaan: zo is een aanvraag voor het mogen schenken van lichtalcoholische dranken in een kapperszaak goedgekeurd ondanks dat de ondernemer niet beschikt over een horecaverunning'.

Door de vraag 'kan ik u nog ergens anders mee van dienst zijn?' te stellen, stelt de gemeente zich faciliterend op en schakelt de gemeente om naar de meedenkmodus. Maar wees je bewust van de verwachtingen die bij de ondernemer worden gewekt. Benoem altijd de keerzijde, 'je bent tenslotte overheid'.

4 Wijs voor afhandeling van de vraag een verantwoordelijke aan

'We geven het aapje niet over, het aapje blijft bij de verantwoordelijke ook wanneer advies of expertise van een andere specialist nodig is.' (Gemeente Hilversum)

Wat bedoelen we?

Wat houdt het aanwijzen van een verantwoordelijke voor de afhandeling van de vraag in? Door één verantwoordelijke aan te wijzen bij complexe vragen, hoeft de ondernemer niet zelf door het gemeentelijke apparaat te bewegen om zijn vraag beantwoord te krijgen. Dat doet de verantwoordelijke ambtenaar: de 'eigenaar' van de vraag. Een werkwijze die past binnen de 'wegwijsformule'.

Waarom is het belangrijk?

De ondernemer stelt zijn vraag aan bijvoorbeeld het KCC, de postsorteerder, de bedrijfscontactfunctionaris of de bedrijven-accountmanager. De vraag krijgt vervolgens een 'eigenaar': een specialist die verantwoordelijk is voor de complete afhandeling van de vraag. Wanneer het vraagstuk domeinoverstijgend is, vraagt de eigenaar van de vraag om advies en/of expertise bij andere specialisten. De eigenaar van de vraag zorgt ervoor dat de ondernemer niet zelf op zoek moet naar het antwoord én zorgt ervoor dat de vraag compleet en juist beantwoord wordt binnen de gestelde termijn. Zo komt transsectionele dienstverlening tot stand: vraagstukken worden integraal opgepakt om het meest complete en juiste antwoord te kunnen geven.

Hoe doe je dit?

Verantwoordelijkheid kan op verschillende manieren aan een vraagstuk toegewezen worden. Binnen de gemeente Hilversum wordt dat gedaan met behulp van kleurcodes in een gezamenlijk clustermailbox: 'We lezen allemaal de berichten van de mailbox van ons cluster, maar ieder heeft zijn eigen kleurcode. De e-mail krijgt de kleur van de verantwoordelijke en zo wordt aansprakelijkheid gecreëerd. Op deze manier kunnen we snel reageren, zijn we altijd bereikbaar en wordt elke specialistische vraag door die ene specialist beantwoord'.

Bij gemeente Sint-Anthonis organiseren ze het anders: tijdens een wekelijks integraal overleg worden de vraagstukken besproken waarvan niet direct duidelijk is door wie deze beantwoord moeten worden. Tijdens het integrale overleg wordt verantwoordelijkheid aan deze vraagstukken toegekend: de specialist die het vraagstuk krijgt toegewezen, is verantwoordelijk voor de beantwoording. Bij de gemeenten Waddinxveen en Aa en Hunze wordt in het zaaksysteem bijgehouden wie de vraag beantwoordt en of de vraag is beantwoord. Wanneer een vraagstuk verschillende domeinen bestrijkt, wordt een deel van de vraag uitgezet bij andere specialisten; de verantwoordelijkheid wordt niet overgegeven. Wel wordt in het zaaksysteem genoteerd dat (een deel van) de vraag is doorgezet naar een andere specialist.

Door het aanwijzen van een verantwoordelijke specialist wordt de ondernemer niet zelf door het gemeentelijke apparaat gestuurd, ook niet wanneer de beantwoording van de vraag om een domeinoverstijgende aanpak vraagt. Doordat de verantwoordelijke specialist van begin tot eind aansprakelijk is en blijft voor de afhandeling van de vraag wordt voorkomen dat (de beantwoording van) een vraagstuk tussen wal en schip raakt. Zorg voor formele achtervang voor de verantwoordelijke in geval van bijvoorbeeld ziekte, vakantie of drukte.

5 Creëer korte lijnen

'We hebben korte lijnen, zowel intern als extern. We hanteren een persoonlijke benadering en kunnen elkaar, maar ook de inwoner, hierdoor makkelijk aanspreken'. Gemeente Edam-Volendam.

Wat bedoelen we?

Iedereen kent het, maar het wordt zelden expliciet genoemd als een van de succesfactoren voor een klantgedreven dienstverlening: het geheim van de korte lijnen. Korte lijnen zorgen voor persoonlijke betrokkenheid, snelle(re) beslissingen en helder(der)e communicatie. Bijvoorbeeld door het hebben van directe telefoonnummers en persoonlijke e-mailadressen. Bij (grote) publieke dienstverleningsorganisaties zoals gemeenten gaan gestandaardiseerde procedures vaak voor persoonlijk contact: voor ondernemers zijn dit frustrerende barrières. Persoonlijk contact door korte lijnen maakt de gemeente voor ondernemers minder procedureel. Door korte lijnen zijn ondernemers minder afhankelijk van een formulier en/of wachttijd omdat zij voor prangende vragen en/of advies snel terecht kunnen bij een bekende bij de gemeente.

Waarom is het belangrijk?

Korte lijnen zorgen voor efficiënte verbindingen waardoor gemeente en ondernemer snel kennis kunnen delen, elkaar kunnen aanvullen en daardoor effectiever kunnen opereren. Zo werken korte lijnen tijdsbesparend. Ook creëren korte lijnen een informele sfeer waarin meer ruimte ontstaat om te kunnen improviseren rondom regels en procedures. Die informelere sfeer maakt het tevens makkelijker om onzekerheden te delen, anderen om raad te vragen en verschillende professionele competenties bij elkaar te brengen. Hierdoor neemt de faciliterende rol van de gemeente toe.

Hoe doe je dit?

Korte lijnen zijn vaak makkelijker te realiseren in kleinere gemeenten, toch is het voor grotere gemeenten ook goed mogelijk. Hiertoe hebben we een aantal mogelijkheden gezien die zich ofwel richten op interne korte lijnen ofwel op externe korte lijnen.

De korte lijnen zorgen voor informeler contact tussen collega's en hebben zodoende ook gevolgen voor de afspraken die gemaakt worden. Intern kunnen korte lijnen op verschillende manieren gerealiseerd worden. Bij de gemeente Waddinxveen doen ze dat door de creatie van flexplekken: 'Door minder in taken en afdelingen te denken en elkaar meer op te zoeken vindt kruisbestuiving plaats. Je werkt vanuit een basis, een afdeling en/

of taak, maar de grenzen van het takenpakket zijn troebel: door minder in hokjes te denken, zoek je elkaar sneller op'. Bij de gemeente Sint Anthonis werken ze met een open-deurenbeleid: omdat de deuren open staan, lopen ambtenaren makkelijk bij elkaar naar binnen voor vragen. Bij de gemeente Rijssen-Holten kent (bijna) iedereen elkaar, hierdoor worden ook korte lijnen gecreëerd. De gemeente Waddinxveen steekt sterk in op persoonlijke ontwikkeling en kleurenprofielen. Ook kunnen extern korte lijnen worden gerealiseerd. Eén manier is bijvoorbeeld om de telefoonnummers van de gemeentemedewerkers openbaar te maken. Hier zal nader op worden ingegaan bij werkend element 6 'zet in op beschikbaarheid' en werkend element 7 'treed naar buiten'.

6 Zet in op beschikbaarheid

'Vroeger was het gemeentehuis een dicht huis, tegenwoordig hebben ondernemers onze telefoonnummers. Alleen al het feit dat ondernemers onze telefoonnummers in hun telefoon hebben staan, geeft hun het gevoel dat we heel bereikbaar zijn.' (Gemeente Sint Anthonis)

Wat bedoelen we?

Een kwart van de Nederlanders geeft de telefonische bereikbaarheid van organisaties een onvoldoende. Meer dan de helft van de Nederlanders stapt over naar een concurrent als een bedrijf bij urgente situaties slecht beschikbaar is². Bij onvrede over de gemeentelijke beschikbaarheid kunnen inwoners en ondernemers niet overstappen naar een buurgemeente. Daarom is het voor gemeenten van belang weloverwogen in te zetten op het vergroten van hun beschikbaarheid. We onderscheiden drie soorten beschikbaarheid: telefonische beschikbaarheid, fysieke beschikbaarheid en digitale volwassenheid.

Waarom is het belangrijk?

Waar gemeenten twintig jaar geleden nog nauwelijks online bereikbaar waren, is dat nu compleet anders. Uit onderzoek van [waarstaatjegemeente.nl](https://www.waarstaatjegemeente.nl) van VNG Realisaite blijkt dat de ontwikkeling rondom de digitale volwassenheid bij Nederlandse gemeenten positief is. Waar gemeenten in 2014 een gemiddelde score van 44% behaalden voor de digitale volwassenheid van producten voor ondernemers, behaalden de gemeenten in 2018 een gemiddelde score van 63% voor de digitale volwassenheid van producten voor ondernemers.³ Met de opkomst van online dienstverlening ontstonden er nieuwe standaarden.

Gemeenten worstelen met het dilemma rondom de telefonische beschikbaarheid, dan wel over de vraag: geven we de telefoonnummers van onze medewerkers vrij of niet. Het één is niet per se beter dan het ander, het ligt aan de gevolgde redenering. Gemeente Hilversum vertelt hierover: 'Via het algemene nummer zijn wij altijd bereikbaar, terwijl persoonlijke nummers niet altijd bereikbaar zijn. Via het algemene nummer kunnen we bovendien makkelijk doorschakelen naar een andere collega wanneer blijkt dat de beoogde collega niet aanwezig is. Zo ligt de volledige aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid van de beschikbaarheid niet bij één medewerker'. Bij de gemeente Waddinxveen zien ze dit anders: 'Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen telefonische bereikbaarheid. Elke medewerker krijgt een gratis mobieltje, maar daar staat wat tegenover: je bent verantwoordelijk voor je eigen beschikbaarheid. Wanneer je niet beschikbaar bent, moet je zelf organiseren wie de ondernemers dan wel kunnen bereiken'.

2 <https://voclarion.nl/zzp-mkb/blog/8-tips-om-uw-telefonische-bereikbaarheid-te-verbeteren/>

3 <https://www.waarstaatjegemeente.nl/dashboard/Dienstverlening-en-digitalisering/Digitale-volwassenheid-producten-voor-ondernemers--1176/>

Hoe doe je dit?

Enerzijds zien we dat de fysieke beschikbaarheid van gemeenten over het algemeen afneemt: balies verdwijnen, gemeentehuizen sluiten en het beschikbare aantal fte's voor afspraken en vragen dalen. Anderzijds zien we dat gemeenten sterk inzetten op hun online beschikbaarheid; zo neemt het aantal (online-) kanalen bijvoorbeeld toe. Gemeenten kunnen op verschillende manieren inzetten op het vergroten van de beschikbaarheid. Bij de gemeente Hilversum testen ze bijvoorbeeld de digitale beschikbaarheid (van medewerkers, afdelingen en/of de gemeente). Meten is weten: weet waar het goed gaat en weet waar verbeterpunten liggen. Hierdoor kan de digitale beschikbaarheid vergroot en verbeterd worden. De telefonische beschikbaarheid kan worden vergroot door een terugbelverzoek aan te bieden. De gemeente Edam-Volendam vergroot de fysieke beschikbaarheid door afspraken in de avonden mogelijk te maken.

7 Treed naar buiten

'Het college vergadert op locatie. Daardoor kennen ze de dorpsbelangen, weten ze wat er speelt en wat er op ons afkomt. De gemeente heeft een gezicht.' (Gemeente Aa en Hunze)

Wat bedoelen we?

De gemeente zou zoveel mogelijk 'naar buiten moeten treden' blijkt uit de voorbeelden van gemeenten. Maar wat wordt er precies onder naar buiten treden verstaan? Het betekent dat de gemeentelijke bestuurders en uitvoerders structureel het gemeentehuis uitgaan en naar de ondernemers toe gaan. Door naar de ondernemers toe te gaan, laat je hen meedenken en haal je signalen op. Luister, leer en houd voeling met wat er bij de ondernemers leeft.

Waarom is het belangrijk?

Door naar buiten te treden en naar de ondernemer toe te gaan, krijg je een heel ander soort gesprek. Door bij de ondernemer op bezoek te gaan, verlaag je de drempel en zoek je de verbinding: je ziet het bedrijf en begrijpt beter de oorsprong van de (aan)vraag. En door op locatie te vergaderen, laat je zien wat er binnen de muren van het gemeentehuis gebeurt, hoe de politiek werkt, wat ambtenaren doen en hoe procedures werken. Zo krijgt enerzijds de ondernemer meer inzicht in de procedures en regels die de gemeente handhaaft. Anderzijds krijgt de gemeente meer (in)zicht in het ontstaan van bepaalde (aan)vragen van ondernemers en de daarbij horende procedurele verplichtingen.

De drempel om het gemeentehuis binnen te stappen, kan voor een ondernemer hoog zijn. Door naar de ondernemers toe te gaan en door het gesprek op de bedrijfslocatie aan te gaan, wordt vertrouwen gecreëerd. Dit wordt (h)erkend door de bedrijfscontactfunctionaris van de gemeente Sint Anthonis: 'Tijdens bedrijfsbezoeken krijg je meer te horen omdat je in een voor de ondernemer veilige omgeving bent'. Wanneer de gemeente naar buiten treedt, wordt de gemeente voor de ondernemer zichtbaar en toegankelijk en daarmee bereikbaarder. Deze werkwijze past sterk bij de wegwijsformule.

Hoe doe je dit?

Bij de gemeente Rijssen-Holten (in 2016 de meest MKB-vriendelijke gemeente) gaat het voltallige college elke dinsdagmiddag op bedrijfsbezoek. Door deze wekelijkse uitstapjes wordt er voortdurend naar ondernemers geluisterd. Door de praktijk te zien en door verhalen uit de praktijk te horen wordt de gemeentelijke dienstverlening aan ondernemers in kleine stapjes verbeterd. Dus draai de rollen om en ga in de luisterstand: leer van de praktijk zodat de verbeteringen aansluiten bij de behoeftes. Dit hoeft niet altijd en per se met het voltallige college: de gemeente kan ook naar buiten treden door werkbezoeken aan ondernemers af te leggen, vergaderingen op locatie te organiseren en open koffiebijeenkomsten te realiseren.

8 Wees bewust van verandering

'Probeer van de veranderingen in de maatschappij een vertaling naar je werk te maken.'
(gemeente Waddinxveen)

Wat bedoelen we?

Klantgedreven dienstverlening aan ondernemers hield vijftig jaar geleden iets anders in dan tegenwoordig: de wereld verandert en de gemeentelijke dienstverlening verandert mee. Welke veranderingen van vandaag vormen de klantgerichte dienstverlening van morgen? En hoe geef je als gemeente hieraan gehoor?

Het maatschappelijk verkeer wordt informeler, sneller, bereikbaarder en beschikbaararder. Deze veranderingen hebben consequenties voor de gewenste gemeentelijke dienstverlening. Dienstverlening zoals deze vijftig jaar geleden was ingericht wordt niet langer ervaren als klantgericht, omdat zij te formeel, traag, onbereikbaar en onbeschikbaar voelt. Handgeschreven brieven van ondernemers aan de gemeente, zijn verleden tijd. Het merendeel van de aanvragen wordt online gedaan en ook stellen ondernemers (makkelijke) vragen steeds vaker door naar persoonsgebonden of privénummers te bellen. Deze ontwikkelingen leiden tot snellere en/of betere vormen van dienstverlening, waardoor de gemeente voor haar inwoners en ondernemers bereikbaarder en beschikbaararder is.

Ook is het waardevol om te kijken naar veranderingen in de dienstverlening in de private sector. Zo loop je tegenwoordig met een zelfscanner door de supermarkt: je scant jouw boodschappen en rekent die af bij een zelfscankassa. Dit is dienstverlening gericht op vertrouwen. De vraag is hoe gemeenten dergelijke ontwikkelingen kunnen vertalen naar dienstverlening aan inwoners en ondernemers.

Waarom is het belangrijk?

Waar de gemeente eerst voornamelijk een toetsende rol had, neemt de gemeente mede als gevolg van veranderende wetgeving steeds vaker een faciliterende rol op zich. In wetgeving zitten marges; 'het is even omdenken over hoe deze marges ingezet kunnen worden ten gunste van de vraag die er ligt. Door het makkelijker te maken voor inwoners en ondernemers die zich aan de wet houden en het moeilijker te maken voor de inwoners en ondernemers die zich niet aan de wet houden. Dat levert efficiency op in kosten en tijd', aldus de gemeente Waddinxveen.

Hoe doe je dit?

Nu rijst de vraag, hoe vertaal je veranderingen in de maatschappij naar praktische handvatten ter verbetering van de gemeentelijke dienstverlening? Veranderingen zijn onvoorspelbaar en bovendien is elke gemeente uniek. Daarom is het belangrijk om alert te zijn op veranderingen én proactief te reageren op veranderingen, zodat de gemeentelijke dienstverlening met de inwoners en ondernemers mee verandert waardoor zij klantgedreven is en blijft. Een belangrijke kanttekening hierbij is 'beweeg mee met de klant: voorzie in de vraag. Als de vraag niet bestaat, hoef je daar niet in te investeren. Investeer daar waar de vraag ligt', aldus de gemeente Hilversum.

9 Realiseer bestuurlijke prioriteit

'De gemeente ziet zichzelf als dienstverlener, daarom is het een van de belangrijkste speerpunten waar je als gemeente mee bezig bent: dienstverlening is een continu verbeterproces.' (gemeente Waddinxveen)

Wat bedoelen we?

De gemeente is een dienstverlener: ze verleent diensten aan haar inwoners en ondernemers. Inwoners en ondernemers kloppen bij de gemeente aan voor een dienst en de gemeente bekijkt en beoordeelt deze (aan) vraag. Het scala aan diensten is groot: van het aanvragen van een paspoort tot het plaatsen van een dakkapel. Omdat de gemeente dienstverlener is, zou dienstverlening en het verbeteren van de dienstverlening organisatiebreed onderwerp van gesprek moeten zijn volgens de gemeenten.

Waarom is het belangrijk?

Door het verbeteren van dienstverlening (aan ondernemers) expliciet in het coalitie-akkoord op te nemen, wordt focus gelegd zien we aan de best practices van gemeenten. Ondernemers brengen werkgelegenheid en koopkracht naar de gemeente brengen en zijn daarmee van belang voor gemeenten. Als gevolg daarvan ontstaat leven en bedrijvigheid in de gemeente. De wethouder heeft een rol als relatiemanager richting bedrijven. Regelmatig op bedrijvenbezoek wordt door gemeenten aangeraden

Hoe doe je dit?

Bestuurlijke prioriteit rondom (ondernemers)dienstverlening kan op verschillende manieren gecreëerd worden. Bij de gemeenten met wie we in gesprek gingen, zagen we dat bestuurlijke prioriteit werd gecreëerd door het verbeteren van (ondernemers-)dienstverlening expliciet in beleidsstukken te noemen. Het college van de gemeente Sint Anthonis heeft dienstverlening opgenomen in het coalitieakkoord. Hierdoor komen extra cursussen, capaciteit en coachingprogramma's beschikbaar. Ook is (ondernemers)dienstverlening één van de speerpunten in het coalitie-akkoord van gemeente Edam-Volendam. Als gevolg hiervan is een programmaplan geschreven en zijn er extra gelden vrijgemaakt. De gemeente Waddinxveen is bezig met het actualiseren van de visie op (ondernemers)dienstverlening. Hiervoor krijgen ze ruimte in het collegeprogramma: vooruitstrevendheid wordt gestimuleerd.

Bestuurlijke prioriteit kan ook via andere wegen gecreëerd worden. Bij de gemeente Rijssen-Holt en onder-schrijft het college het belang van ondernemersdienstverlening door elke dinsdagmiddag de agenda te blokkeren en met het voltallige college op bedrijfsbezoek te gaan. Tevens zit het college twee keer per jaar met de besturen van de ondernemersverenigingen rond de tafel om ontwikkelingen en verbeterpunten met elkaar door te spreken.

10 (Her)organiseer het dienstverleningsproces

'We willen dat het eerste contact dat de inwoners en ondernemers hebben met de gemeente een goede ervaring is. Daarom hebben we afgelopen jaren sterk ingestoken op het dienstverleningsproces en de professionalisering van het Klantcontact Centrum'. (Gemeente Edam-Volendam)

Wat bedoelen we?

Ontwikkelingen in de frontoffice en in de backoffice hebben gevolgen voor het dienstverleningsproces. Door het dienstverleningsproces te (her)organiseren kunnen de ontwikkelingen in de frontoffice en in de backoffice leiden tot snellere en betere antwoorden waardoor de gemeente voor haar inwoners en ondernemers bereikbaarder en beschikbaararder voelt. Op elkaar aansluitende zaaksystemen en bijgewerkte kennisbanken kunnen hieraan bijdragen.

Waarom is het belangrijk?

Meer vormen van (snelle) dienstverlening ontstaan doordat het aantal kanalen waarop de gemeente direct te bereiken is, uitbreidt. Gemeenten zijn steeds vaker snel te bereiken via kanalen als WhatsApp, Facebook-communities, Twitter en chatfuncties. Via deze kanalen kunnen inwoner en ondernemer hun vraag (snel) beleggen bij frontofficemedewerkers. Hoewel het (her)organiseren van het dienstverleningsproces op de korte termijn tijd, inspanning en geld kost, creëert het op de langere termijn een efficiëntere en klantgerichte dienstverlening. Door te investeren in de ontwikkeling van snelle reacties via verschillende (social) mediakanalen, kunnen op langere termijn (vervolg)vragen worden afgevangen, omdat ze in een vroeg stadium al zijn beantwoord. Dit past sterk bij de flitsformule.

Flitsformule

Flitsformule: hoort bij standaardproducten. Kernwaarden zijn: eenvoudig en snel; direct en duidelijk; standaard. Wilt u meer informatie over de flitsformule? Kijk dan op: <https://www.vngrealisatie.nl/serviceformules>

Fricctie kan ontstaan tussen interne en externe kwaliteitsnormen als gevolg van het (her)organiseren van het dienstverleningsproces, zo ervaart de gemeente Edam-Volendam: 'Kwaliteitsnormen zijn continu onderwerp van gesprek bij ons. Onze belangrijke interne regel is dat wij binnen 24 uur gehoor willen geven aan de ondernemer. Tegelijkertijd is ons streven dat onze dienstverlening met een 8+ wordt gewaardeerd. Hierbij rijst de vraag: 'hoe combineer je interne kwaliteitsnormen (terugbellen binnen 24 uur) met externe kwaliteitsnormen (waardering van 8+) wanneer deze soms op gespannen voet staan met elkaar?' Ondanks de geschetste fricctie weet Edam-Volendam de interne kwaliteitsnorm goed te handhaven: als enige gemeente heeft zij in het mysteryguestonderzoek alle e-mails inhoudelijk binnen 24 uur afgerond.

Hoe doe je dit?

De vraag hoe gemeenten hiermee aan de slag kunnen gaan, richt zich indirect op de vraag hoe de frontoffice van de toekomst eruitziet. De vraag om gebruiksvriendelijke systemen en processen als gevolg van de verdergaande digitalisering neemt toe. Daarom bouwt de gemeente Waddinxveen haar organisatie sinds vijf

jaar rond de logica van de inwoners en ondernemers. Vraag die centraal staat: hoe zorgen we ervoor dat de ondernemer makkelijker zijn weg kan vinden bij de gemeente. Wanneer ondernemers een vraag hebben aan de gemeente, zoeken zij contact met de gemeente. Het eerste contact vindt plaats bij de frontoffice. Hier worden de vragen gesteld en, als zij niet beantwoord kunnen worden, doorgestuurd naar de specialist. Als gevolg van een goed bijgewerkte kennisbank kunnen veel vragen in eerste instantie beantwoord worden. Dit is voor beide partijen tijdsbesparend en dus gunstig.

Maar hoe wordt een complete kennisbank gecreëerd? De gemeente Edam-Volendam werkt met serviceduo's. Deze serviceduo's, bestaande uit een werknemer van de frontoffice en een specialist, formuleren gestandaardiseerde antwoorden op veelvoorkomende specialistische vragen, zodat deze vragen afgevangen kunnen worden door de frontoffice. De gemeente Hilversum werkt met persoonlijke kenniskaarten. Op de persoonlijke kenniskaarten staan de functie, het domein, de expertise en verwante onderwerpen vermeld, evenals de aanwezige werkdagen. Twee keer per jaar wordt aan de medewerkers gevraagd om de kenniskaarten bij te werken zodat de frontofficemedewerkers binnenkomende vragen gericht kunnen doorverwijzen. De gemeente Waddinxveen heeft een toptakenwebsite. Hierdoor zien zij wat er speelt in de samenleving, hieraan koppelen ze frequently asked questions met de bijbehorende antwoorden die ze vervolgens verwerken in de kennisbank. Bij de gemeente Aa en Hunze vliegen ze het op een iets andere manier aan: doordat de specialisten de kennisbank invullen, aanvullen en bijwerken, worden deze specialisten naar de voorkant gebracht.

Het heeft de voorkeur om een aantal kanalen erg goed te besturen en daarna uit te breiden naar andere kanalen in plaats van alle kanalen open zetten. Wanneer wordt besloten om het onlinekanaal groter te maken, dan wel het hoofdkanaal te maken, moet het onlinekanaal subliem zijn. Is dit niet het geval, dan zullen andere kanalen, zoals het telefoniekanaal, dit merken: ondernemers en inwoners zullen zich dan tot andere kanalen wenden zodat zij in hun informatiebehoeften worden voorzien.

Praktische tips om de tien werkende elementen in uw organisatie te implementeren

SCC Consultancy formuleerde op basis van het mysteryclientonderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat praktische tips die helpen om ondernemersdienstverlening in uw gemeente klantvriendelijker te maken. Er zijn praktische tips voor de dienstverlening per telefoon en voor dienstverlening per e-mail. Hieronder zijn de diverse praktische tips gekoppeld aan het concreet en toepasbaar maken van de werkende elementen.

1 Behandel de ondernemer gelijkwaardig

Twee praktische tips ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen aan de *telefoon*, richten zich op:

- niet ervan uitgaan dat de ondernemer over dezelfde kennis beschikt als een gemeentemedewerker;
- het toetsen of een gegeven antwoord duidelijk en compleet is.

Twee praktische tips ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen die per *e-mail* worden gesteld, richten zich op:

- het logisch maken van procesupdates. Wanneer gebruik wordt gemaakt van nummering in de vorm van 1/4, 2/4 et cetera, zorg dan dat de ondernemer 4 e-mails ontvangt. Wijzig gedurende het proces niet van aantal;
- het mailen van een directe URL wanneer in het antwoord naar een onderdeel van de website wordt verwezen. Hierdoor komt de ondernemer direct op de juiste pagina.

2 Kom beloftes na

Een praktische tip ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen die aan de telefoon worden gesteld, richt zich op:

- het nakomen van een terugbelbelofte als deze gedaan is. Wanneer blijkt dat de ondernemer op dat moment niet bereikbaar is, laat dan in ieder geval een bericht achter, ofwel op een voicemail, dan wel via een collega.

Een praktische tip ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen die per e-mail worden gericht, richt zich op:

- het beantwoorden van elk e-mailbericht met een ontvangstbevestiging en licht toe wat de te verwachten reactietermijn is. Kom deze termijn vervolgens na.

3 Ontdek de vraag achter de vraag

Drie praktische tips ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen die aan de *telefoon* worden gesteld, richten zich op:

- het kijken naar mogelijkheden samen met de ondernemer, gebruik www.omgevingsloket.nl niet als afvang maar als informatiebron bij onduidelijkheden;
- het vragen aan het einde van het gesprek of de ondernemer nog andere vragen heeft waarbij geholpen kan worden;
- het toepassen van de juiste gesprekstechnieken waardoor niet de ondernemer maar de gemeentemedewerker 'in the lead' is tijdens het gesprek. Denk hierbij aan LSD: 'Luisteren, Samenvatten, Doorvragen', en het afwisselen van open en gesloten vragen.

Een praktische tip ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen die per *e-mail* worden gesteld, richt zich op:

- het beantwoorden van de vraag zonder aanvullende informatie te vragen die slechts voor de interne registratie nodig is. Indien binnen de gemeente een registratie van alle e-mails plaatsvindt, verzoek dan om naast het antwoord alsnog de extra (adres)gegevens na te zenden, met uitleg waarom dit voor de ondernemer handig kan zijn, bijvoorbeeld omdat deze e-mailcorrespondentie in de toekomst dan altijd te traceren is.

4 Wijs voor afhandeling van de vraag een verantwoordelijke aan

Een praktische tip ter verbetering van de kwaliteit van dienstverlening aan ondernemers voor vragen die per *e-mail* gesteld zijn, richt zich op:

- het verwijderen van interne doorzendingen. In geval van beantwoorden van een ondernemer na (een aantal) interne doorzending(en), verwijder dan eerst deze interne doorzendingen, inclusief de interne correspondentie die over de beantwoording van de e-mail is gevoerd.

5 Creëer korte lijnen

Een praktische tip ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen die aan de *telefoon* worden gesteld, richt zich op:

- het voorkomen van lange keuzemenu's. Probeer te lange keuzemenu's te voorkomen, zeker wanneer gebruik wordt gemaakt van een 14+netnummer; in dat geval heeft de ondernemer er al een korte wachttijd op zitten.

Een praktische tip ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen die per *e-mail* worden gesteld, richt zich op:

- het gebruiken van een consistente opmaak inclusief een standaard voetnoot die de afsluiting van elke e-mail is. Hierin wordt in ieder geval opgenomen: de naam en contactgegevens van de gemeente of organisatie die antwoordt; de naam van een contactpersoon of afdeling die hierover benaderd kan worden in geval van aanvullende vragen; een (rechstreeks) telefoonnummer, waarop deze medewerker of afdeling bereikbaar is; bereikbare/werkzame dagen van de betreffende medewerker indien deze parttime werkt.

6 Zet in op beschikbaarheid

Een praktische tip ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen die aan de *telefoon* worden gesteld, richt zich op:

- het maken van een terugbelafsprake wanneer de collega of afdeling die het antwoord zou moeten geven, niet beschikbaar is. Achterhaal een aantal tijdvensters wanneer dat de ondernemer het beste uitkomt zodat gericht kan worden teruggebeld.

Twee praktische tips ter verbetering van de kwaliteit van dienstverlening aan ondernemers voor vragen die per *e-mail* gesteld worden, richten zich op:

- het aanreiken van een eenvoudig in te vullen webformulier wanneer de gemeente slecht per webformulier bereikbaar is;
- het beantwoorden van de vraag per e-mail wanneer een ondernemer per e-mail een vraag stelt. Wanneer extra telefonisch contact is gewenst, geef dat dan aan, in plaats van de beantwoording van de vraag af te laten hangen van de telefonische bereikbaarheid van de ondernemer. Wanneer de vraag niet per e-mail te beantwoorden is, leg dan uit wat daar de reden van is en waarom telefonisch contact gewenst is.

7 Treed naar buiten

Praktische tips richten zich noch op vragen die aan de telefoon worden gesteld noch op vragen die per e-mail worden gesteld. Een praktische tip om werkend element 7 'Treed naar buiten' concreet en toepasbaar te maken, richt zich op:

- het vrijmaken van tijd in de agenda's van bestuurders en wethouders zodat zij de gemeente ingaan en het gesprek met de ondernemer aangaan.

8 Wees bewust van verandering

Een praktische tip ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen die per *e-mail* worden gesteld, richt zich op:

- het hanteren van formele communicatievormen. E-mailverkeer is laagdrempelig, het blijft echter formele communicatie met, in veel gevallen, een onbekende persoon. Hanteer daarom in eerste instantie altijd de aanhef 'geachte, met een volledige naam', in plaats van te starten met 'beste' of 'hoi'.

9 Realiseer bestuurlijke prioriteit

Praktische tips richten zich noch op vragen die aan de telefoon worden gesteld noch op vragen die per e-mail worden gesteld. Een praktische tip om werkend element **9 Realiseer bestuurlijke prioriteit** concreet en toepasbaar te maken, richt zich op:

- het aankaarten en bespreken van het belang van het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening met bestuurders.

10 (Her)organiseer het dienstverleningsproces

Zeven praktische tips ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen die aan de telefoon worden gesteld, richten zich op:

- het zoveel mogelijk afwikkelen aan de telefoon in plaats van een antwoord te mailen;
 - het hebben, gebruikmaken en bijwerken van een goed gevulde PDC (product- en dienstencatalogus);
 - het elkaar scherp houden op intonatie in gesprekken aan de telefoon;
 - het warm doorverbinden. Meld altijd de beller met de vraag aan, daarna is het aan de tweedelijnsmedewerker om het warm doorverbinden nadrukkelijk te laten merken in het gesprek, bijvoorbeeld met de zin 'Ik begrijp dat u belt met een vraag over X';
 - het op de hoogte zijn van de aan- en afwezigheid van collega's;
 - het op de hoogte zijn van wie of welke afdeling voor welke informatie verantwoordelijk is. Dit kan in de PDC worden opgenomen, maar persoonlijk contact tussen afdelingen is eveneens effectief;
 - het toewensen van een fijne dag/middag/avond aan het einde van het gesprek; dit geeft een positief gevoel bij de afsluiting.
- Twee praktische tips ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers voor vragen die per e-mail worden gesteld, richten zich op:
- het correct schrijven van de naam en het geslacht van de ondernemer in de aanhef;
 - het voorkomen van typ- en spelfouten. Veelgemaakte fouten zijn eenvoudig op te lossen door een spellingcontrole verplicht te stellen voordat de e-mail wordt verstuurd.

**Vereniging van
Nederlandse Gemeenten**
Realisatie

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 82 00
info@vng.nl

januari 2018

vngrealisatie.nl