

# Visie op Dienstverlening

## Principes van dienstverlening 2021+

Gemeente Groningen

### Eén Gemeente

Voor een inwoner is de gemeente de plek waar je een paspoort kunt aanvragen, terecht kunt voor hulp in het kader van de WMO of de partij die je afvalcontainer leegt. De gemeente is het lokale gezicht van de overheid waar je voor meer dan vierhonderd producten en diensten terecht kunt, en waar je eigenlijk elke hulpvraag moet kunnen stellen. Dat is in het kort de gemeentelijke dienstverlening.

Deze dienstverlening is constant aan het veranderen. Met de doorstomende digitalisering creëren we meer gemak, maar ook meer afstand tot onze inwoner. Hierdoor worden onderwerpen als inclusie, toegankelijkheid en participatie steeds urgenter. Door de digitalisering verandert ook de rol van onze balies. We zien het gezicht van de gemeente verschuiven van het loket naar de website en social media. Het is onze taak om binnen al deze ontwikkelingen kwalitatieve dienstverlening te blijven bieden waar de inwoner centraal staat. Kwalitatieve dienstverlening vanuit het perspectief van de inwoner.

We hebben daarom een nieuwe visie nodig die richting geeft aan onze dienstverlening in de komende jaren. Niet alleen op het gebied van de digitale vindbaarheid en de vele kanalen voor contact, maar ook op het gebied van participatie, inclusie, toegankelijkheid, privacy en data ethiek<sup>1</sup>. Een visie die richting geeft aan dienstverlening waar fysiek en digitaal contact elkaar aanvullen.

### Altijd Online

De 24 uren maatschappij heeft de dienstverlening de afgelopen jaren drastisch veranderd. Inwoners en ondernemers vinden het normaal om ongeacht het uur via hun smartphone een vraag te stellen of een bestelling te doen. Winkels, banken en bedrijven richten zich steeds meer op de digitale kant van de dienstverlening en deze is inmiddels niet meer weg te denken. We checken digitaal ons banksaldo, kopen 's avonds laat schoenen die de volgende dag in huis zijn en kunnen real-time de voorraad van de bouwmarkt om de hoek bekijken. Ook in de kanaalkeuze voor contact is de balans in rap tempo verschoven. Social media hebben voor de gehele samenleving een groot deel van onze communicatie overgenomen. Een vraag stellen via Whatsapp, een persupdate via Twitter of solliciteren via LinkedIn. De maatschappij staat altijd aan en mensen verwachten direct een reactie.

Verschuiving fysieke naar digitale dienstverlening				
Burgerzaken	Baliebezoeken	% tov vorige jaar	Digitale aanvragen*	% tov vorige jaar
2017	170.621	-	25.691	-
2018	155.294	<b>-8,98%</b>	29.125	<b>+13,37%</b>
2019	132.797	<b>-14,49%</b>	50.841	<b>+74,56%</b>

\* Bestaande uit de Burgerzaken producten Afschriften, Verhuizen en Emigratie

Dit effect is ook te zien bij de gemeentelijke dienstverlening van Groningen (zie tabel hierboven). Naar het loket gaan is nog steeds gewenst, maar het aantal inwoners dat liever digitaal zijn zaken met ons

<sup>1</sup> Het zorgvuldig en maatschappelijk verantwoord omgaan met moderne en nieuwe technologieën.

afhandelt is snel aan het groeien. De balans tussen digitaal en fysiek verschuift en binnen de gemeentelijke dienstverlening zal het aantal baliebezoeken de komende jaren flink afnemen.

Groningen is een onderscheidende gemeente en dat vraagt ook om onderscheidende dienstverlening. Aan de ene kant zien we de relatief grote vraag naar zorg en maatwerk in ons sociaal domein, terwijl aan de andere kant de duizenden studenten die hier studeren hun zaken met ons tot een minimum willen beperken en bij voorkeur digitaal regelen. In onze gemeente kunnen de verschillen in leefwereld ver uit elkaar staan, en deze brede behoeften willen we dan ook in onze dienstverlening laten terugkomen.

### **Dienstverleningsambitie**

Het college heeft zich in het coalitieakkoord 'Gezond, Groen en Gelukkig Groningen' uitgesproken over de dienstverlening van de toekomst.<sup>2</sup> We willen dat onze dienstverlening gebaseerd is op maatwerk en integraliteit, waar juist door efficiënte en effectieve digitale dienstverlening ruimte bestaat voor de menselijke maat waar dat nodig is. We willen kwalitatief goede dienstverlening bieden door te kijken waar behoefte aan is. Samenwerken vanuit de opgave.

'Wij vinden het van groot belang dat alle medewerkers zich ervan bewust zijn dat hun werk direct of indirect bijdraagt aan de leefkwaliteit van de inwoners van onze gemeente.' –Coalitieakkoord '19-'22

Bij het verbeteren van de dienstverlening is de mens de doorslaggevende factor. Dienstverlening begint immers bij luisteren naar wat de inwoner wil, het gaat over interactie en contact. Een inwoner is geen klant en benaderen we dan ook niet als zodanig. Bij het helpen van onze inwoners gaat het er steeds om een passend antwoord of oplossing te vinden voor de meest uiteenlopende vragen en behoeften. Het eerste contact is daarin belangrijk, maar óók onze afspraken nakomen en zorgen voor een goede afhandeling van een vraag. Vanuit het perspectief van de inwoners en ondernemers staat de vraag centraal, niet onze systemen en procedures. Dit vraagt om een organisatie waarin medewerkers de ruimte hebben om, binnen vastgestelde kaders, zich verantwoordelijk tonen voor hun werk en daarin zelf beslissingen nemen. Dit heeft gevolgen voor zowel onze medewerkers als onze leidinggevenden.

'De contramal van bureaucratie en regelzucht is vertrouwen en verantwoordelijkheid.' Coalitieakkoord '19-'22.

### **In contact**

Wat inwoners en ondernemers vinden van onze dienstverlening is belangrijke informatie voor waar we nu staan. Als gemeente gaat het ons hierbij niet alleen om de dienstverlening vanachter een loket of een brief, maar ook over onze aanwezigheid op straat zoals in de groenvoorziening en de handhaving. Het beeld wat naar voren komt is dat de inwoners van de gemeente Groningen over het algemeen tevreden zijn over onze dienstverlening, maar dat de uitdaging vooral op het gebied van digitalisering en de complexe vragen ligt.<sup>3</sup> Hoe complexer de vraag, hoe vaker onze inwoners digitaal niet de juiste weg vinden. Hierin zien wij duidelijk terug dat we niet van alle inwoners dezelfde mate van zelfredzaamheid kunnen verwachten. Dit betekent dat we als gemeente onze dienstverlening beter moeten gaan coördineren en ook beter moeten communiceren. Zodat de boodschap en de verwachting voor de inwoner helder en duidelijk is. Voorbeelden hiervan zijn het hebben van één aanspreekpunt voor je complexe vraag en brieven aan inwoners in begrijpelijke taal (B1 niveau).

Allereerst is het daarin bijzonder belangrijk dat wij in de huidige digitale versnelling niet alleen aandacht geven aan de kansen, maar ook duidelijk de beperkingen en risico's voor ogen houden. Niet

---

<sup>2</sup> Coalitieakkoord 2019-2022, 'Gezond, Groen Gelukkig Groningen', p. 8, 20, 38 en 44.

<sup>3</sup> Jaarverslag Ombudsman 2019, p. 6-7.

alle problemen kunnen via digitale middelen worden opgelost. Er is namelijk bijna overal wel een digitale oplossing voor mogelijk, maar dit betekent dit niet dat de analoge, fysieke dienstverlening geen plek meer kent. Integendeel, voor verschillende doelgroepen is de fysieke vorm van dienstverlening de beste optie. Zij hebben moeite met de digitale interactie en geven sterk de voorkeur aan het spreken van een medewerker. En soms zijn er situaties waar de 'standaard' dienstverlening niet toereikend is. Hierin zijn onderwerpen zoals toegankelijkheid en de persoonlijke maat van groot belang. Het fysieke contact blijft dan ook een volwaardige pijler van onze dienstverlening. Wij willen dat onze inwoners zelf kunnen bepalen of ze digitaal of fysiek contact met ons zoeken. Het is de bedoeling dat de tijd die gewonnen wordt bij de digitalisering wordt ingezet om meer maatwerk te leveren aan onze inwoners en ondernemers die dat nodig hebben.

'Voor 'kijken met het hart' moet je persoonlijk contact maken met de mensen. Juist wel in gesprek gaan.'

Jaarverslag Ombudsman 2019

De tweede uitdaging is dat inwoners op dit moment lang niet altijd één gemeente ervaren. We zien dat de inwoner sneller in de problemen komt, of minder goed geholpen wordt, wanneer meerdere organisatieonderdelen betrokken zijn. De complexe vraag van de inwoner wordt door deze gefragmenteerde dienstverlening niet altijd goed beantwoord. De verschillende organisatieonderdelen moeten dus beter met elkaar samenwerken. Als oplossing voor betere interne samenwerking op het gebied van dienstverlening gaan we de positie van dienstverlening en de regie op dienstverlening verstevigen. Dit betekent dat we meer tijd en aandacht vrijmaken om de ervaringen van inwoners op alle niveaus te bespreken en te verbeteren, zodat de problemen van de inwoner voor de gehele organisatie zichtbaar worden en dichtbij staan. Op deze manier brengen we systeemwereld van de organisatie en de leefwereld van onze inwoners dicht bij elkaar.

Daarnaast willen we toewerken naar de realisatie van een persoonlijke, centrale omgeving (integraal beeld van de inwoner) waar alle relevante informatie met de gemeente inzichtelijk wordt gemaakt. Met het in beeld brengen en beschikbaar maken van de gehele situatie van de inwoner kan er veel sneller en met gewenst maatwerk een passend antwoord worden gevonden voor complexe vragen.

'We continueren de nieuwe inkomensdienstverlening met maatwerk en integraliteit ... Dat doen we door niet de regels maar ieders persoonlijke situatie leidend te laten zijn.' –Coalitieakkoord '19-'22

De afgelopen twintig jaar is onze dienstverlening vooral organisch gegroeid vanuit de bestaande organisatorische expertises. Niet alleen het digitale contact, maar ook onze balies kennen nog steeds hun eigen specialismes. Je kunt tot op heden voor je bouwvergunning niet aan de balie van de Kreupelstraat terecht en een webformulier biedt maar één specifiek product of dienst. Vanuit deze analyse en de wens om de inwoner centraal te stellen is het onze taak om er voor te zorgen dat we in het toekomstige contact met onze inwoners altijd als één gemeente spreken en dit ook uitstralen.

### **Samen optrekken**

Voor de komende jaren zijn drie brede thema's van belang voor onze dienstverlening. Ten eerste zullen investeringen in ons contact met de inwoner noodzakelijk blijven in deze veranderende maatschappij. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op en daarmee ook de behoefte van onze inwoners qua voorkeurskanalen. Wij kiezen er bijvoorbeeld bewust voor om door te gaan met ons Whatsapp kanaal, want daar vinden inwoners ons het meest gemakkelijk. Tegelijkertijd hanteren we ook regels en kaders voor nieuwe kanalen, zodat nieuwe websites, mailadressen en social media kanalen altijd actief beheerd worden. Op deze manier belanden e-mails van inwoners bijvoorbeeld niet in een onbeheerde mailbox.

Het tweede brede thema is de integraliteit van de dienstverlening. Hierbij zien we dat onze verschillende organisatieonderdelen op het gebied van dienstverlening beter op elkaar afgestemd kunnen worden. We willen toewerken naar een ervaring voor onze inwoners die uniformiteit en duidelijkheid uitstraalt, waarbij in de interactie altijd één gemeente wordt ervaren en het verhaal maar één keer gedaan hoeft te worden. Waar het eerste thema een kwestie is van blijven luisteren naar onze inwoners en investeren in de juiste kanalen, is het tweede thema een groter organisatorisch vraagstuk. Anders gezegd: De inwoner mag geen last hebben van het feit dat onze dienstverlening decentraal is ingericht.

Tenslotte staan we als overheidsorganisatie steeds minder op onszelf.<sup>4</sup> Verantwoordelijkheden worden steeds vaker regionaal of in samenwerkingsverbanden geregeld. We hebben in veel gevallen te maken met ketenpartners en zijn daarin afhankelijk van onze positie in het bredere dienstverleningslandschap van Nederland. Tegelijkertijd kennen we als gemeente zelf ook een controlerende rol als het gaat om toezicht en (sociale) veiligheid, waardoor onze vorm van dienstverlening meerdere perspectieven kent. Het is een collectieve uitdaging om in deze veranderende samenleving de kwaliteit van dienstverlening op peil te houden en hier moeten we ons constant bewust van zijn. Deze situatie pleit ervoor om bij elke verbeterslag en doorontwikkeling van de dienstverlening samen met andere overheden en overige partners op te trekken en van elkaar te leren, ook op het gebied van visieontwikkeling.<sup>5</sup> Onze principes sluiten daarom ook aan op de landelijke inzichten, bekeken vanuit ons lokale perspectief.

## **Principes van Dienstverlening**

Deze maatschappelijke veranderingen en politieke ambities vragen om een vertaling naar de uitvoering van onze gemeentelijke dienstverlening anno nu. Hiervoor hebben we een zestal fundamentele 'Principes van Dienstverlening' geformuleerd waar wij als gemeente Groningen naartoe willen werken. Deze principes vormen samen de basis van onze ambities, het wensbeeld voor kwalitatieve dienstverlening.

Onze visie is gebaseerd op de volgende zes principes, zes uitgangspunten voor kwalitatieve dienstverlening. Deze zes principes zijn als volgt geformuleerd en in verkorte vorm ook als infographic te vinden als bijlage bij deze visie.<sup>6</sup>

### **1. We stellen onze inwoner en ondernemer centraal**

We zijn er voor onze inwoner en ondernemer en richten onze dienstverlening in vanuit hun perspectief. Dit betekent dat we niet alleen reageren op een vraag, maar de inwoner ook daadwerkelijk helpen met een oplossing voor het probleem. Maatwerk blijft mogelijk en de inwoner kan altijd bij ons terecht. Daarnaast betrekken we voortaan de inwoner bij de inrichting van een dienstverleningsproces, zodat de doelgroep ook echt centraal komt te staan.

---

<sup>4</sup> A&O Fonds: 'Digitale Transformatie, Studie naar de wijze waarop gemeenten innoveren met digitale technologie en hoe zij kunnen anticiperen op de gevolgen voor werk, 2019'.

<sup>5</sup> VNG: 'Position Paper Dienstverlening,' 2019.

<sup>6</sup> Bijlage: 'Infographic: Visie op Dienstverlening.'

## **2. Onze inwoner en ondernemer ervaart één gemeente**

We spreken met één mond en houden oog voor de menselijke maat. We zorgen ervoor dat de interne, decentrale organisatie geen negatieve weerslag heeft op de ervaring van de inwoner of ondernemer. Wij voeren daarin centrale regie op onze dienstverlening en deze dienstverlening wordt door onze medewerkers ervaren en uitgedragen als een collectieve opgave van de gehele gemeente Groningen. Zo voorkomen we de situaties zoals van het kastje naar de muur en het digitale doolhof.<sup>7</sup>

## **3. Informatie en gegevens inzichtelijk op één centrale plek**

Voor goed contact tussen inwoner en gemeente zijn de actuele behoeften en de juiste beschikbare informatie van groot belang. Op deze manier hoeven inwoners maar één keer hun verhaal te doen, ongeacht wie ze spreken. Inwoners en medewerkers hebben inzicht in alle relevante informatie voor het realiseren van een passende oplossing. Deze informatie is digitaal beschikbaar en gemeente breed, waardoor we de actuele behoeften van onze inwoners goed in kaart brengen en daardoor actief kunnen bijsturen in aanpak en aanbod van onze dienstverlening.

## **4. Het contact is kanaalafhankelijk**

De inwoner of ondernemer kiest het gewenste contactkanaal, waarbij deze kanalen allemaal naadloos op elkaar zijn aangesloten. We schrijven in duidelijke taal en voldoen aan wettelijke toegankelijkheidseisen. Een vraag via de telefoon wordt net zo goed behandeld als een vraag via een contactformulier of via social media. Dit draagt voor een belangrijk deel bij aan de ervaring van de inwoner van één gemeente.

## **5. Digitaal waar kan, fysiek waar nodig**

Onze inwoners zijn digitaal contact steeds normaler gaan vinden en verwachten dit ook van ons. Om die reden zorgen wij voor een optimale digitale dienstverlening waar men snel en goed geholpen wordt. Wij zijn er daarbij als gemeente voor al onze inwoners: De fysieke dienstverlening blijft vindbaar en beschikbaar. Dit betekent dat het mogelijk blijft om producten of diensten fysiek aan te vragen. Er zullen altijd complexe gevallen blijven bestaan die niet via een formulier te regelen zijn. Juist in deze gevallen is persoonlijk contact nodig en onmisbaar.

## **6. Proactief en Preventief**

We bieden onze dienstverlening actief aan: We gaan op basis van actuele informatie relevante producten en diensten richting onze inwoners communiceren. Vanuit onze functie als dienstverlener willen we namelijk niet alleen reageren op de vraag van buiten, maar ook proactief zijn in onze hulp aan inwoners die daar recht op hebben. De situatie van onze inwoners vraagt om empathisch vermogen van onze medewerkers, zodat altijd zorgvuldig naar een oplossing wordt gezocht. Zo kantelen we onze dienstverlening van reactief naar preventief: Dienstverlening vanuit het perspectief van onze inwoner en ondernemer.

---

<sup>7</sup> Studiegroep Informatiesamenleving en Overheid, 'Rapport Maak Waar', 2017, p. 53-54.

## **Operationalisering: Hoe nu verder?**

Bij een visie horen ook acties, hoe maken we dit nu waar? Hiervoor hebben we op deze pagina een aantal kernacties geformuleerd, die samen tot de realisatie van de visie leiden. Daarnaast verwijzen we graag naar de aankomende Groninger Digitale Agenda, waar duidelijk de uitgangspunten en ambities van deze visie, in overleg met uw raad, zullen worden vertaald naar een concrete invulling.

### **Wat gaan we doen?**

**Team Digitale Dienstverlening:** We starten in 2021 met een Team Digitale Dienstverlening. Dit team gaat samen met inwoners (focusgroepen) onze dienstverleningsprocessen analyseren en verbeteren. Door direct te luisteren naar onze inwoners zetten we niet onze systemen, maar de ervaring van de inwoner centraal zetten.

**MijnGroningen:** We werken toe naar MijnGroningen, een digitaal inwonersportaal waar inwoners toegankelijk en in één oogopslag al hun zaken met de gemeente kunnen regelen. Een uniforme ingang waar toegankelijkheid en duidelijkheid voorop staan. Deze ontwikkeling zal vele jaren duren, maar willen we stap voor stap beschikbaar maken.

**De Kennisfabriek:** We gaan de verbinding tussen frontoffice en de backoffice intensiveren. Luisteren naar je inwoners betekent ook snel reageren op actuele signalen. Veel signalen komen via verschillende kanalen binnen bij het Klant Contact Centrum en bij Communicatie, maar we merken dat bij het doorzetten naar de backoffice de urgentie van de inwoner te vaak wordt verloren. We zetten in op een integrale Kennisfabriek waarmee de afstand tussen de inwoner en de beleidsvorming wordt verkleind. De integrale Kennisfabriek krijgt tot doel om niet alleen deze urgentie goed over te brengen en te agenderen, maar ook vanuit concrete acties de verbindingen met de backoffice te verbeteren.

**Dienstverlening als beleidsthema:** Dienstverlening is een integraal thema en de #1 prioriteit van de gemeente. Tegelijkertijd zien we in de gemeente Groningen sterk gefragmenteerde dienstverlening door een decentrale organisatie, met tot gevolg dat de inwoner niet altijd goed geholpen wordt. Daarom gaan we beter en intensiever sturen op dienstverlening als beleidsveld en organisatiethema, zodat het belang van onze inwoners en ondernemers binnen de gehele organisatie centraal komt te staan.