



Rekenkamer  
**ROTTERDAM**

## **casestudy standaard dienstverleningskanalen**



# 1 inleiding en leeswijzer

## 1-1 inleiding

De Rekenkamer Rotterdam heeft de gemeentelijke dienstverlening en de personele krimp onderzocht. Er zijn casestudy's uitgevoerd naar de dienstverlening voor een aantal specifieke gemeentelijke producten. Daarnaast is de kwaliteit van de dienstverlening via de dienstverleningskanalen telefonie, website, balies en brieven/e-mail onderzocht. Voor een uitgebreide toelichting op het onderzoek wordt verwezen naar de onderzoeksopzet.<sup>1</sup>

Deze casestudy betreft de gemeentelijke dienstverleningskanalen. De gemeente onderscheidt vier dienstverleningskanalen die hieronder worden weergegeven. Om de verhoudingen in gebruik aan te geven, is daarbij tussen haakjes het percentage Rotterdammers aangegeven voor wie in 2015 het laatste contact met de gemeente verliep via dat kanaal:<sup>2</sup>

- 1 website (27%) en sociale media (1%);
- 2 telefonie (28%);
- 3 fysieke balies (29%);
- 4 brieven (8%) en e-mails (8%).

Uiteraard gaat het bij de dienstverlening via deze kanalen veelal om concrete producten. De overige casestudies gaan in op de kwaliteit van dienstverlening bij een aantal van die producten. In deze casestudy wordt per dienstverleningskanaal nagegaan wat de algehele kwaliteit van de dienstverlening was tussen 2008 en 2015.

## 1-2 leeswijzer

Hoofdstuk 2 behandelt de website, hoofdstuk 3 telefonie, hoofdstuk 4 de fysieke balies en hoofdstuk 5 de brieven en e-mails. In elk hoofdstuk wordt steeds eerst het betreffende kanaal en eventuele ontwikkelingen daarin beschreven. Vervolgens wordt aangegeven hoe de kwaliteit van dienstverlening wordt gemonitord en wat bekend is over die kwaliteit. Elk hoofdstuk eindigt met conclusies en verklaringen ten aanzien van de dienstverlening via het betreffende kanaal.

<sup>1</sup> <http://rekenkamer.rotterdam.nl/onderzoeken/onderzoeksopzet-dienstverlening-en-personele-krimp/>

<sup>2</sup> Gemeente Rotterdam, 'Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening', 2015, p. 9.

## 2 website

### 2-1 inleiding

De huidige website bestaat sinds december 2009. Daarvoor waren meer dan tachtig losse websites bij de gemeente in beheer (sites voor projecten, diensten en deelgemeenten).<sup>3</sup>

Onderdeel van de website is Mijn loket (tot 2010 “Gemeenteloket”), waarmee bezoekers toegang krijgen tot een persoonsgebonden pagina met informatie op maat. Het aantal websitebezoeken stijgt al jaren gestaag, zo laat tabel 2-1 zien.

**tabel 2-1: aantal bezoeken website (in duizendtallen)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
rotterdam.nl	1.903	1.460	3.326	4.258	5.027	5.250	6.184	7.025
Mijn Loket	232	274	409	680	1.201	1.770	1.626	1.706

bron: burgerjaarverslagen 2008, 2009, 2012 en 2013, programmarekening 2014.

Ook het aantal bezoeken aan Mijn Loket stijgt gestaag, met een kleine daling in 2014. In dat jaar had Mijn Loket te kampen met verschillende storingen en daarnaast was landelijk de veiligheid van DigiD in het nieuws.<sup>4</sup> Dit verklaart mogelijk deze kleine daling.

#### **twee soorten onderzoeken**

In deze casestudy is gebruik gemaakt van twee soorten onderzoeken: directe klantonderzoeken en de onderzoeken ‘Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening’.

##### *Klanttevredenheidsonderzoek*

Bij deze onderzoeken wordt klanten kort na de dienstverlening gevraagd naar hun mening daarover. Dat biedt zekerheid dat de klant het oordeel baseert op de zojuist ervaren dienstverlening en niet op algemene indrukken.

##### *Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening*

De gemeente Rotterdam bevraagt jaarlijks een steekproef van Rotterdammers tussen de 16 en 85 jaar over hun ervaringen met de gemeentelijke dienstverlening. Daarvoor wordt mensen die de afgelopen twaalf maanden contact hadden met de gemeente, gevraagd naar hun ervaringen met de dienstverlening. Het kan dus zijn dat de respondent zijn of haar uitspraken baseert op een ervaring van meerdere maanden geleden. Deze onderzoeken geven weliswaar een goed algemeen en

<sup>3</sup> Gemeente Rotterdam- cluster Bestuurs- en Concernondersteuning, ‘notitie inzake onderzoek Rekenkamer’, 25 april 2016.

<sup>4</sup> Gemeente Rotterdam, ‘Programmarekening 2014’, p. 30.

meerjarig beeld van de dienstverlening, maar het kan dus zijn sommige resultaten gebaseerd zijn op oude ervaringen of algemene indrukken van de klant.

Onderstaande tabel laat zien welk percentage van de Rotterdamse internetgebruikers aangeeft de website wel eens te bezoeken.

**tabel 2-2: bezoek www.Rotterdam.nl door internetgebruikers (%)**

2010	2011	2012	2013	2014	2015
59 <sup>5</sup>	55	64	60	64	70

bron: gemeente Rotterdam, 'Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening', 2011 en 2015.

## 2-2 ontwikkelingen

De gemeente streeft ernaar om haar klanten meer digitaal te helpen. In de loop der jaren zijn steeds meer gemeentelijke producten en diensten gedigitaliseerd en via de website ontsloten. Verder is de website in 2011 (opnieuw) vernieuwd.<sup>6</sup>

## 2-3 monitoring kwaliteit van dienstverlening

De gemeente beschouwt de tevredenheid van burgers en ondernemers met de dienstverlening als een indicator van de kwaliteit van dienstverlening.<sup>7</sup> Klanttevredenheidsmetingen zijn eveneens een belangrijke eis in het kader van de internationaal erkende norm voor kwaliteitsmanagement ISO 9001.

De gemeente geeft aan dat de tevredenheid over de dienstverlening via internet doorlopend wordt gemeten via een standaard klanttevredenheidsonderzoek.<sup>8</sup> Daarnaast heeft Rotterdam in 2011 een keer meegedaan aan de benchmark Digitale Dienstverlening en heeft de gemeente in 2013 laten onderzoeken hoe Rotterdammers online informatie zoeken en geïnformeerd willen worden. Daarnaast laat de gemeente jaarlijks onderzoek doen naar de ervaringen van Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening.

<sup>5</sup> In 2010 betrof dit percentage ook de andere gemeentelijke websites.

<sup>6</sup> Gemeente Rotterdam, 'Programma Dienstverlening en Vermindering Regeldruk 2011-2014', maart 2011.

<sup>7</sup> In het stedelijk kader dienstverlening is o.a. vermeld: "De mate van tevredenheid van onze klanten over de digitale en telefonische service en de service via gemeentelijke publieksbalies geeft een globaal beeld over de dienstverlening. De gemiddelde score op de klanttevredenheid over deze dienstverlening is een 7. De komende 4 jaar borgen we ten minste deze klanttevredenheid en hebben we de ambitie om de kwaliteit van de dienstverlening nog verder te verbeteren. Over twee jaar wordt bezien of we de ambitie richting een 7,5 kunnen brengen." (p. 3). In het masterplan Dienstverlening werd een klanttevredenheid van 7,5 nagestreefd.

<sup>8</sup> Gemeente Rotterdam, 'Burgerjaarverslag 2011', p. 6.

## 2-4 kwaliteit dienstverlening

### 2-4-1 realisatie servicenormen

Voor de website zijn de volgende algemene servicenormen relevant:

- Onder de eerste vijf zoekresultaten binnen het gemeenteloket op [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl) is altijd een relevante verwijzing naar een product van de gemeente.
- Onze informatie is actueel en begrijpelijk.

De gemeente heeft geen inzicht in de resultaten ten aanzien van de eerstgenoemde servicenorm. Deze servicenorm wordt sinds 1 januari 2016 gemeten.

Er is wel inzicht in de waardering van de vindbaarheid van de informatie op de website (zie tabel 2-3). De vindbaarheid wordt al jaren (vrijwel) gelijk beoordeeld met een 6,7.

Over de actualiteit van informatie op de website (onderdeel van de tweede servicenorm) is alleen voor 2009 tot en met 2011 informatie beschikbaar. Deze servicenorm wordt vanaf 1 januari 2016 weer gemeten. Het oordeel varieert van 7,0 tot 7,8. De begrijpelijkheid van de informatie wordt sinds 2011 onderzocht en is al die jaren stabiel met een gemiddeld rapportcijfer 7,1 of 7,2 (zie tabel 2-3).

**tabel 2-3: oordeel over [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl) (rapportcijfers)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
actualiteit informatie	-	7,3	7,0	7,8	-	-	-	-
begrijpelijkheid informatie	-	-	-	7,2	7,1	7,2	7,1	7,1
vindbaarheid informatie	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,8	6,7	6,7

bron: gemeente Rotterdam, 'Rotterdamers over de gemeentelijke dienstverlening 2015'; Burgerjaarverslag 2010, p. 13 (benchmark publiekszaken 2010); Burgerjaarverslag 2011, p. 8.

### 2-4-2 klanttevredenheidsonderzoeken

Tot 2011 deed de gemeente mee aan de benchmark Publiekszaken, waarin klanten onder meer gevraagd werd de website te beoordelen op een reeks aspecten.

**tabel 2-4: waardering website (rapportcijfers)**

	2009	2010	2011
gebruiksvriendelijkheid	6,9	6,8	7,4
juiste info te vinden	6,7	6,7	6,8
duidelijkheid info	7,1	6,9	7,6
volledigheid info	7,0	6,8	7,1
bruikbaarheid info	7,2	7,0	-
helderheid website	6,9	6,8	-
overzichtelijkheid	6,8	6,7	-
snelheid van website	7,5	7,4	-
uiterlijk van website	7,1	7,0	-

bron: gemeente Rotterdam, 'Burgerjaarverslag 2010', p. 13; 'Benchmark publiekszaken', 2010; 'Burgerjaarverslag 2011', p. 8.

In het jaarlijkse onderzoek naar de gemeentelijke dienstverlening is aan alle respondenten die de website nog nooit bezocht hadden, gevraagd naar de reden daarvoor. Tabel 2-5 toont de resultaten.

**tabel 2-5: waarom heeft u [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl) nog nooit bezocht? (%)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
regel het liever op andere manier (telefonisch)	32	57	30	38	29	25
moeilijk om via website zaken met de gemeente te regelen	6	10	16	8	10	12

bron: gemeente Rotterdam, 'Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening 2015'.

Uit de tabel blijkt dat het percentage dat zijn/haar zaken liever telefonisch regelt, de laatste jaren afneemt. Daar staat tegenover dat de groep mensen die het moeilijk vindt om via de website zaken te regelen, sinds 2013 weer toeneemt.

Als mensen op de website geen (duidelijk) antwoord vinden op hun vraag, kunnen ze (onder meer) bellen met de gemeente. Onderstaande tabel laat zien dat het percentage mensen dat moest bellen omdat de informatie op de site onduidelijk was, sinds 2015 afneemt. Verder daalde vanaf 2013 het percentage mensen dat moest bellen omdat zij op de website niet konden vinden wat men zocht.

**tabel 2-6: waarom koos u er voor om te bellen? (%)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
op de website kon ik niet vinden wat ik zocht	15	15	18	17	18	11
wat ik op de website vond, was onduidelijk	8	7	12	9	8	5

bron: gemeente Rotterdam, 'Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening 2015'.

#### 2-4-3 klachten website

Gegronde klachten en bezwaren zijn een indicatie dat de kwaliteit van dienstverlening onvoldoende is geweest. Een analyse van de klachten draagt daarom bij aan het verbeteren van klantprocessen. Een klachtenprocedure is bovendien een belangrijke eis in het kader van de internationaal erkende norm voor kwaliteitsmanagement ISO 9001. Doel van de procedure is het verkrijgen van feedback, zodat de kwaliteit van de dienstverlening kan worden verbeterd.

Bij de gemeente Rotterdam kunnen klachten via twee wegen worden ingediend. Klachten over gemeentelijke dienstverlening dienen in eerste instantie bij de gemeente te worden ingediend. Leidt dit niet tot een bevredigend resultaat, dan kan vervolgens een klacht bij de ombudsman worden ingediend.

Tabel 2-7 toont de aantallen klachten over het digitale dienstverleningskanaal vanaf 2013. De aantallen klachten over rotterdam.nl en Mijn Loket nemen sinds 2013 toe.

tabel 2-7: aantal klachten			
	2013	2014	2015
rotterdam.nl	11	15	38
Mijn Loket	71	110	209

In 2015 betroffen de meeste klachten (25 van de 38) over de website onduidelijke of foute informatie. In 2013 en 2014 was dat voor alle klachten de aanleiding.

De klachten over Mijn Loket gaan over storingen. Dat aantal stijgt fors – en verhoudingsgewijs ook sterker dan het aantal bezoeken – maar is in verhouding tot het aantal bezoekers nog altijd verwaarloosbaar klein. De gemeente heeft geen inzicht in welke deel van de klachten over rotterdam.nl en Mijn Loket gegrond was.<sup>9</sup> In dit verband is door het cluster Dienstverlening opgemerkt de vraag of een klacht gegrond is, niet zo relevant is. “Onze insteek is dat elke klacht terecht is, de burger ondervindt immers last van een storing.”<sup>10</sup>

#### sociale media

Sociale media speelden in de onderzoeksperiode een zeer beperkte rol in de gemeentelijke dienstverlening. Rotterdammers gebruikten sociale media in 2015 nog nauwelijks als kanaal voor gemeentelijke dienstverlening: bij 1% verliep het laatste contact met de gemeente via deze weg.<sup>11</sup>

Gebruikers van sociale media (65% van de respondenten) is van een aantal gemeentelijke accounts gevraagd of ze die kennen.<sup>12</sup> Veruit de meeste gebruikers van sociale media kennen deze gemeentelijke accounts niet: meer dan 80% kent de verschillende twitteraccounts niet en 69% kent de Facebookpagina niet. De Rotterdammers die de accounts wel kennen, volgen deze nauwelijks, variërend van 1 tot 5%.<sup>13</sup>

Voor sociale media geldt sinds 2015 de volgende servicenorm: “Op berichten via sociale media op de accounts @rotterdam en @loket010, reageren wij tijdens kantoortijden binnen twee uur”.<sup>14</sup>

Volgens een extern onderzoek reageerde de gemeente Rotterdam in 2014 gemiddeld binnen 2,2 uur op twitterberichten. Daarbij is niet duidelijk of dit binnen kantoortijden was.<sup>15</sup> Een ander onderzoek in

<sup>9</sup> E-mail medewerker, 2 juni 2016.

<sup>10</sup> Reactie cluster Dienstverlening in het kader van ambtelijke afstemming analysenotities, 24 juni 2016.

<sup>11</sup> Gemeente Rotterdam, 'Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening 2015', p. 9.

<sup>12</sup> De twitteraccounts @Rotterdam, @Stadsbeheer010, @Loket010 en @Parkeren010 en Facebookpagina gemeente Rotterdam.

<sup>13</sup> Gemeente Rotterdam, 'Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening 2015', p. 20.

<sup>14</sup> Gemeente Rotterdam, 'Stedelijk kader doorontwikkeling dienstverlening', 2015.

<sup>15</sup> <http://www.nu.nl/rotterdam/3908669/gemeente-rotterdam-reageert-snelst-twitterberichten.html>

datzelfde jaar rapporteerde als gemiddelde reactietijd 1:53 uur.<sup>16</sup> Of in andere jaren deze norm wordt gehaald, kan de gemeente niet aangeven.

Er zijn in de onderzoeksperiode geen klachten over sociale media ingediend.<sup>17</sup>

De personele inzet ten behoeve van sociale media is niet eenvoudig te geven. Sinds 2013 is er een centraal social media-team binnen het webteam van afdeling Communicatie, maar dat team heeft meer taken dan alleen het beheren van sociale media. Indicatief kan worden aangegeven dat de inzet ten behoeve van social media met betrekking tot account "Loket010" (afdeling KCC) van 2013 tot en met 2015 0,22 fte was. Daarnaast was er – vanuit afdeling Communicatie – ook inzet voor webcare (het reageren op vragen, klachten of complimenten die mensen op het web plaatsen). Hiervoor was in 2013 0,8 fte, in 2014 1,0 fte en in 2015 1,2 fte beschikbaar. De inzet op webcare steeg volgens afdeling Communicatie omdat de inzet van social media in het algemeen groeit en ook de behoefte aan dienstverlening via webcare een stijgende lijn laat zien. De gemeente kon geen informatie leveren over de inzet voor de account @Rotterdam.nl en Facebook/gemeenteRotterdam.<sup>18</sup>

## 2-5 conclusie

Het aantal websitebezoekers stijgt constant in de onderzoeksperiode. Daaruit kan echter niet een-op-een worden afgeleid dat de website beter of aantrekkelijker is geworden. Een deel van de stijging is namelijk gevolg van het feit dat een toenemend aantal producten via de website aangevraagd kan worden.

Hoewel de gemeente aangeeft de tevredenheid doorlopend te meten via een klanttevredenheidsonderzoek, zijn de meeste beschikbare gegevens afkomstig uit het jaarlijkse dienstverleningsonderzoek. Dat geeft een globaal beeld van de dienstverlening, maar is minder betrouwbaar dan een normaal klantonderzoek.<sup>19</sup> Ondanks het grote belang dat de gemeente hecht aan (verdere) digitale dienstverlening, heeft gemeente zeer beperkt inzicht in de klanttevredenheid en de realisatie van de servicenormen waar het gaat om deze vorm van dienstverlening.

Op basis van de beschikbare informatie constateert de rekenkamer dat er in de onderzoeksperiode geen jaren zijn waarin de dienstverlening opvallend afweek van andere jaren of waarin een eenduidige tendens zichtbaar is. Wel wijzen enkele cijfers op een lichte verbetering van de kwaliteit van de website sinds 2012.<sup>20</sup> Geen enkel gegeven wijst op een evidente verslechtering.

Het gebruik van sociale media als gemeentelijk dienstverleningskanaal staat nog in de kinderschoenen. De bekendheid en het gebruik ervan zijn zeer laag. Wat betreft de

<sup>16</sup> <http://www.marketingfacts.nl/berichten/nederlandse-gemeenten-dubbel-zo-actief-op-twitter>

<sup>17</sup> E-mail medewerker, 14 maart 2016.

<sup>18</sup> Gemeente Rotterdam- cluster Bestuurs- en Concernondersteuning, 'notitie inzake onderzoek Rekenkamer', 25 april 2016.

<sup>19</sup> In een klanttevredenheidsonderzoek worden klanten direct na de dienstverlening bevestigd. In het dienstverleningsonderzoek wordt Rotterdammers gevraagd worden naar hun (laatste) ervaring in het afgelopen jaar, waardoor een deel van de antwoorden gebaseerd zal zijn op oude ervaringen op algemene indrukken van klanten.

<sup>20</sup> Met name de daling van het percentage mensen dat zaken liever op andere manier regelt en daling van percentages mensen dat website onduidelijk vond.

kwaliteit van de dienstverlening is alleen informatie over de gemeentelijke reactietijd in 2014 beschikbaar.

## 2-6 verklaringen

Bij de verklaringen bij de andere casestudy's wordt voor een reeks oorzaken nagegaan in welke mate deze een verklaring bieden voor de ontwikkeling in de dienstverlening, in het bijzonder de ontwikkeling van de desbetreffende bezetting. Uit de schaarse gegevens is niet duidelijk gebleken dat de kwaliteit van de dienstverlening via de website tijdens de onderzoeksperiode is afgenomen. Daarom wordt hieronder voor dit dienstverleningskanaal alleen nagegaan in welke mate er sprake is van een personele krimp in de formatie die zich inzet voor de website.

De inzet voor de website vanaf 2010 is weergegeven in onderstaande tabel. Het aantal fte dat in 2008 en 2009 werkte aan de website(s) is niet beschikbaar, omdat er voor december 2009 – toen de huidige site online is gegaan – er meer dan tachtig verschillende gemeentelijke sites waren (sites voor projecten, diensten en deelgemeenten).<sup>21</sup>

**tabel 2-8: inzet website (fte)**

	2008	2009	2010	2011	201	2013	2014	2015
PDC-management <sup>22</sup>	-	-	3,06	3,94	2,17	3,61	3,61	3,31
webredactie <sup>23</sup>	-	-	ca. 17	-	-	-	-	11

bron: e-mail medewerker 21 april 2016 ; gemeente Rotterdam- Bestuur en Concernondersteuning, 'notitie inzake onderzoek rekenkamer', 25 april 2016.

Afdeling Communicatie geeft aan dat de krimp in redacteurs Rotterdam.nl (van circa 17 fte in 2010 naar 11 in 2015) zeker niet heeft geleid tot verminderde dienstverlening via de site, en dat door centralisatie, specialisatie en uniformisering de 'content' beter en toegankelijker is geworden.<sup>24</sup> Uit de schaarse beschikbare informatie blijkt niet dat de 'content' beter (begrijpelijk) en toegankelijker (vindbaar) is geworden, maar wel dat er inderdaad geen sprake was van verminderde dienstverlening.

<sup>21</sup> Bron: Notitie Bestuurs- en concernondersteuning inzake onderzoek Rekenkamer, 25-4-2016.

<sup>22</sup> PDC staat voor Producten- en Dienstencatalogus.

<sup>23</sup> Afdeling Communicatie geeft aan dat de cijfers voor haar inzet indicatief zijn.

<sup>24</sup> Gemeente Rotterdam- Bestuurs- en concernondersteuning, 'Notitie inzake onderzoek Rekenkamer', 25 april 2016.

## 3 telefonie

### 3-1 inleiding

De gemeente streeft ernaar de telefonische dienstverlening zoveel mogelijk via het telefoonnummer 14010 te laten verlopen.<sup>25</sup> Het aantal telefoontjes naar het centrale telefoonnummer vertoont dan ook een stijgende lijn, met een kleine dip in 2010, zo toont tabel 3-1.

tabel 3-1: aantal telefoontjes naar centrale telefoonnummer

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
805.332	869.280	764.416	826.416	881.968	1.188.271	1.453.859	1.555.646

De telefonisten van het gemeentelijk call-centrum handelen de binnenkomende telefoongesprekken af of zetten deze door naar andere afdelingen. De telefonische dienstverleningskanalen zijn nog niet geheel gecentraliseerd. Er zijn nog clusters met eigen telefoonnummers.<sup>26</sup>

### 3-2 ontwikkelingen

Ro!Entree verwerkt sinds medio 2009 inkomend telefoonverkeer van 14010 (en daarnaast ook voor onder andere Gemeentebelastingen, Werk & Inkomen en vml. Roteb). Daarvoor was het callcenter bij de externe partij HCN ondergebracht. Ro!Entree is een 100%-onderneming van de gemeente. In november 2012 is besloten Ro!Entree niet te vermarkten (zoals in juli 2012 nog was besloten), maar in eigendom te houden vanwege de werkgelegenheidsfunctie.<sup>27</sup> Ro!Entree is organisatorisch “toegewezen” aan het cluster Dienstverlening, vakeenheid Publiekszaken, Regie en Ontwikkeling.

De ‘openingstijden’ van 14010 zijn op 1 april 2011 gewijzigd van zeven dagen per week en 24 uur open, naar open van 08:00 – 20:00. Na 20:00 uur en op zondag is het nummer alleen voor calamiteiten beschikbaar.<sup>28</sup>

De kosten van bellen naar 14010 zijn via een vaste lijn vergelijkbaar met bellen naar een vast nummer binnen de regio. Mobiele bellers betalen hetzelfde als voor het bellen naar een vast nummer. De kosten worden bij de meeste abonnementen van de vaste

<sup>25</sup> In 2009 of 2010 is het nummer gewijzigd van 0800-1545 naar 14010 (gemeente Rotterdam, ‘Rotterdamers over de gemeentelijke dienstverlening 2010’, p. 15).

<sup>26</sup> Dit is overigens een bewuste keuze, bijvoorbeeld om rechtstreekse bereikbaarheid mogelijk te maken van een eigen casemanager bij Bezwaar & Beroep of bij de afdeling Schuldhulpverlening (reactie cluster Dienstverlening in het kader van ambtelijke afstemming analysesnotities, 24 juni 2016).

<sup>27</sup> Gemeente Rotterdam, besprekingsstuk Concerndirectie, Agendapunt 6 Ro!Entree, 5 november 2014, p. 4.

<sup>28</sup> Gemeente Rotterdam, ‘Burgerjaarsverslag 2011’, p. 10.

belbundel afgehaald, behalve bij abonnementen waarbij het 14+netnummer buiten de belbundel valt. In 2015 is het tarief verlaagd van € 1,03 naar € 0,78 per belminuut.<sup>29</sup>

### 3-3 monitoring kwaliteit dienstverlening

Ro!Entree doet aan eigen kwaliteitsborging. Publiekszaken ondersteunt dit door onder meer het meten van klanttevredenheid.<sup>30</sup> De gemeente heeft met RO!Entree een serviceniveau afgesproken waarover maandelijks moet worden gerapporteerd. Voor kwaliteitsverbetering van de dienstverlening neemt de gemeente Rotterdam alle telefoongesprekken op en krijgen bellers naar 14010 een tevredenheidsonderzoek aangeboden.<sup>31</sup> Daarnaast laat de gemeente jaarlijks onderzoek doen naar de ervaringen van Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening.

### 3-4 kwaliteit dienstverlening

#### 3-4-1 realisatie servicenormen

In de opeenvolgende burgerjaarverslagen zijn algemene servicenormen voor de telefonie opgenomen. In de burgerjaarverslagen 2011 en 2012 staan de volgende twee:

- “Wij nemen binnen 30 seconden de telefoon op en verbinden maximaal twee keer door”.<sup>32</sup>
- “Bij afwezigheid van een medewerker bellen we binnen een werkdag terug.”

Tabel 3-2 toont de beschikbare informatie over de realisatie van beide normen.

**tabel 3-2: realisatie algemene servicenormen telefonie (%)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
< 20 sec. opgenomen	-	73	64		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
< 30 sec. opgenomen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	86 <sup>33</sup>	62	71	69	73
tijdig teruggebeld	55	53	53 <sup>34</sup>	59	55	58	85	85

bron: Excel-overzicht 'Percentages tijdig teruggebeld per cluster-afdeling-jaar; burgerjaarverslagen 2009 tot en met 2012.

Uit tabel 3-2 blijkt dat het percentage telefoontjes dat op tijd is opgenomen na 2011 vanaf 86% fors is gedaald en daarna fluctueert rond de 70%. Het percentage mensen dat tijdig wordt teruggebeld is vanaf 2014 fors toegenomen (van circa 60% naar 85%).

<sup>29</sup> [www.rotterdam.nl/bellen](http://www.rotterdam.nl/bellen)

<sup>30</sup> Ambtelijk interview, 15 december 2016.

<sup>31</sup> [www.rotterdam.nl/bellen](http://www.rotterdam.nl/bellen)

<sup>32</sup> In 2008 was de norm binnen 20 seconden, in 2011 is overgegaan naar opnemen binnen 30 seconden (bron: burgerjaarverslagen 2008, 2011 en 2012).

<sup>33</sup> De gemeente schrijft hierover op p.10 van het burgerjaarverslag 2011 “In 2010 krijgen de gebruikers van 14 010 in slechts 64% van de gesprekken binnen 20 seconden een medewerker te spreken, in 2011 werd 86% van de gesprekken opgenomen binnen de op dat moment geldende toegestane wachttijd: tot 1 juni 84% binnen 20 seconden en na 1 juni was het 87% binnen 30 seconden. Deze verbetering komt doordat de toegestane wachttijd langer is geworden, maar ook door verbetering in de interne samenwerking en communicatie binnen de gemeente Rotterdam en door een betere voorspelling van het telefonische aanbod.” Op pagina 6 van het burgerjaarverslag staat per abuis dat de norm binnen 50 seconden opnemen is.

<sup>34</sup> Dit is een inschatting. Het percentage is niet opgenomen in het burgerjaarverslag 2010, maar in het burgerjaarverslag 2011 stond op pagina 10 dat de gemeente in 2011 59% scoorde en dat dit een verbetering was van bijna 10% ten opzichte van 2010.

Eind 2011 heeft de gemeente met RO!Entree het volgende serviceniveau afgesproken waarover maandelijks gerapporteerd moet worden:<sup>35</sup>

- 70% van de telefoontjes wordt binnen 30 seconden opgenomen;<sup>36</sup>
- 75% wordt direct afgehandeld;
- 95% wordt inclusief succesvol doorverbinden direct afgehandeld<sup>37</sup>;
- gemiddelde afhandeltijd  $\leq$  280 seconden;
- klanttevredenheid  $\geq$  7,5;
- 95% van de gesprekken heeft geen kritieke fout;
- maximaal 5% verschil tussen het voorspelde werkaanbod en het ontvangen werkaanbod.

Hierover zijn de volgende gegevens bekend. Voor een aantal normen werd ook al voor 2012 informatie verzameld.

**tabel 3-3: realisatie prestatieafspraken dienstverlening RO!Entree (% en rapportcijfer)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. 70/30 <sup>38</sup>	-	73	64	-	62	71	69	73
2. 75% direct	-	-	-	-	77	69	70	68
3. 95% direct incl. doorverbinden	-	-	-	-	-	63	70	65
4. $\leq$ 280 sec	-	195	248	-	278	268	258	255
5. cijfer $\geq$ 7,5	-	-	-	7,2	6,9	7,0	6,8	6,7
6. 95% foutloos	-	-	-	-	-	-	-	-
7. max. 5% verschil					-	-5,4	6,4	0,9

bron: e-mail medewerker 14-3-2016, jaarverslagen publiekszaken 2009 en 2010, bestand "Extra vragen Ro!Entree.

Uit de cijfers blijkt in de loop daar jaren geen duidelijke ontwikkeling in de realisatie van de prestatieafspraken. Het globale beeld is dat de dienstverlening over het algemeen meestal rond (net boven of onder), maar vaker iets onder de normen van de prestatieafspraken scoort. Alleen de gemiddelde afhandeltijd blijft (voor zover bekend) steeds binnen de afspraak.

### 3-4-2 klanttevredenheidsonderzoeken

Publiekszaken meet sinds 2011 de klanttevredenheid van de bellers naar 14010.<sup>39</sup>

<sup>35</sup> Gemeente Rotterdam, dienstenbeschrijving onderliggend aan het contract dd. 25 augustus 2011 'Overeenkomst Callcenter diensten', 25 augustus 2011, pp. 8-9.

<sup>36</sup> Daarmee wordt de norm dat binnen 30 seconden de telefoon wordt opgenomen, in feite afgezwakt. Immers, nu hoeft dit slechts voor 70% van de telefoontjes te worden behaald.

<sup>37</sup> Het betreft het percentage telefoontjes dat door Ro!Entree wordt doorverbonden en binnen 40 seconden wordt opgenomen door de afdelingen (nb de norm is overigens dat binnen 30 seconden wordt opgenomen).

<sup>38</sup> In 2009 en 2010 betreft dit het percentage binnen 20 seconden opgenomen.

<sup>39</sup> In de jaarverslagen Publiekszaken 2009 en 2010 is voor vijf serviceaspecten (direct antwoord, doorverbonden, terugbelnotitie, doorverwezen, reactietijd) informatie gegeven voor 2009 en 2010. In latere jaren is daarvoor in de jaarverslagen niet meer gerapporteerd. Deze cijfers zijn hier daarom niet opgenomen.

tabel 3-4: klanttevredenheid 14010 (rapportcijfers) <sup>40</sup>

	2011	2012	2013	2014	2015
bereikbaarheid	-	7,0	7,2	7,1	7,1
vriendelijk 1 <sup>e</sup> lijn	8,5	8,2	8,1	8,0	8,0
begrijpelijk 1 <sup>e</sup> lijn	7,9	7,7	7,6	7,5	7,5
vriendelijk 2 <sup>e</sup> lijn	7,6	7,4	7,5	7,3	7,2
begrijpelijk 2 <sup>e</sup> lijn	7,0	6,9	7,0	6,9	6,6
antwoord/oplossing	-	6,9	7,0	6,8	6,7

bron: Excel-bestand extra vragen Ro!Entree.

De klanttevredenheid vertoont kleine schommelingen per jaar. Er zijn geen opvallend goede of slechte jaren. Wel is in de cijfers (met uitzondering van de vrij constante bereikbaarheid) een licht afnemende trend waarneembaar; de dienstverlening werd in 2011 iets beter gewaardeerd dan in 2015.

#### ter illustratie: klanten over hun telefooncontact met 14010

Leden van het Rotterdamse burgerpanel hebben in hun netwerk mensen die recent contact met 14010 hadden gevraagd naar hun ervaringen. De onderstaande quotes die werden opgetekend, geven ter illustratie een beeld van de wisselende ervaringen van Rotterdammers met 14010.

"Ik had nog geen antwoord op mijn brief gekregen en in de bevestigingsmail van mijn brief stond dat ik 14010 kon bellen over stand van zaken. Na een aantal minuten in de wacht te hebben gestaan, kreeg ik een vriendelijke medewerkster aan de telefoon die van toeten noch blazen wist. Ze probeerde mij door te verbinden naar de verkeerde dienst, dus toen heb ik zelf maar geopperd weer een e-mail te sturen naar de betreffende dienst met de vraag hoe het met de afhandeling van mijn brief stond. Dat leek haar ook het beste idee." (vrouw, 36 jaar)

"Mijn vragen over het aanbieden van grof vuil, WOZ en een klacht in het openbaar gebied heb ik via 14010 doorgegeven en die werden prima afgehandeld." (man, 63 jaar).

"Op de website van de gemeente is niet in één oogopslag het postbusnummer van het college te vinden. Ik ben een beetje een dummy, dus belde ik 14010 met die vraag, in de veronderstelling dat ze dat meteen zouden kunnen beantwoorden. Neen dus, ik werd minstens 8 minuten in de wacht gezet, om vervolgens een nummer te horen dat er van geen meter op leek: postbus 1011. Nu weet ik dat de postbusstadhuisnummers allemaal met 70... beginnen, dus vroeg ik of dit wel klopte. Waarna de dame mij vroeg naar de inhoud van de te versturen brief, zodat zij beter zou kunnen inschatten waar die naar toe zou moeten. Ik zei dat me dat voor haar niet aan de orde leek, dus vroeg nogmaals naar het postadres van het college van B&W Rotterdam. Vervolgens werd ik weer in de wacht gezet, waarna ze met het juiste (?) nummer kwam, en wel, postbus 70012, 3000 KP Rotterdam. Op hoop van zegen dan maar." (man, 68 jaar)

"Als nieuwe Rotterdammer heb je uiteraard diverse vragen, een van mijn vragen was, hoe kan ik een tijdelijke parkeervergunning krijgen of verlengen. Het gemeentelijk telefoonnummer 14010 zou uitkomst bieden. Na drie keer doorverbonden te zijn met de 'juiste' persoon werd ik in de wacht gezet dat was het dan. Geen antwoord en 44 minuten verder. De volgende dag probeerde ik het opnieuw,

<sup>40</sup> Het onderzoek wordt aan alle bellers aangeboden, gemiddeld is de respons 2% (bron: e-mail medewerker 1 juni 2016).

nu kwam ik wel te weten dat ik op een wachtlijst stond op welke plaats, maar hoe lang dit eventueel zou duren kon men niet vertellen, ook niet na het doorverbinden met de juiste persoon. De juiste persoon was namelijk in gesprek en niet veel later zat deze niet op zijn plek en vervolgens werd de verbinding verbroken.” (man, 67 jaar).

“Ik belde 14010, omdat ik wilde weten of het milieupark in Delfshaven op 5 mei open zou zijn. De medewerkster heeft mij prima geholpen en wees mij ook op de website waar alle informatie te vinden is.”(man, 28 jaar).

“Via 14010 heb ik een afspraak gemaakt voor het aanvragen van een reisdocument. Ik heb toen specifiek gevraagd of ik kon betalen met een creditcard. Er werd mij verteld dat dit mogelijk was. Aangekomen in de stadswinkel bleek dit niet mogelijk te zijn. Ik was nogal teleurgesteld, ik heb juist aan de telefoon gevraagd of het kon zodat ik in de winkel niet voor een verrassing zou komen te staan.” (man 32 jaar).

“Ik wilde graag een bestemmingsplan inzien en kwam er via de website niet uit en dus belde ik 14010. De dame van 14010 wist niet precies wat een bestemmingsplan eigenlijk was. Nadat ze wat had rondgevraagd, raadde ze me aan de website te raadplegen, maar dat had ik dus al geprobeerd en dat was de hele reden waarom ik 14010 belde. Vervolgens verbond ze me door naar een bouwinspecteur, die het zou nazoeken en mij daar over terugbellen. Na een paar dagen kwam ik er achter dat mijn vraag was doorgestuurd naar het stadsarchief. Het lijkt me meer een vraag voor de afdeling Stadsontwikkeling. Uiteindelijk ben ik, via de mail en telefoon in contact met de stedenbouwkundige van dat gebied en kom ik stukje bij beetje aan de gevraagde informatie.” (man, 71 jaar).

“Via 14010 heb ik een afspraak gemaakt voor het maken van een reisdocument voor mijn kinderen. Tijdens dat gesprek heb ik gevraagd wat ik nodig heb. Ik en mijn kind moesten aanwezig zijn, toestemming van mijn man was niet nodig. Achteraf bleek dat er wel toestemming van mijn man nodig was. Als ik dit had geweten had ik natuurlijk vooraf de juiste documenten geregeld.” (vrouw, 29 jaar).

“Ik ben bij de aanvraag van mijn nieuwe paspoort goed doorverbonden en ik kreeg van de medewerker een helder en vriendelijk antwoord. Ik heb geen enkele klacht over dit eenvoudige contact.” (vrouw, 45 jaar).

Het doorverbinden ging van 2008 tot 2010 steeds vaker direct goed, om in de jaren daarna weer te verslechteren (zie tabel 3-5).

**tabel 3-5: als u moest worden doorverbonden, lukt dit meteen? (%)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ja	44	57	63	52	41	41	-	-
nee	32	21	25	21	-	-	-	-
weet niet meer	24	22	12	28	-	-	-	-

bron: gemeente Rotterdam, 'Rotterdamers over de gemeentelijke dienstverlening', 2011 tot en met 2013.

Hoewel tot 2014 de servicenorm gold dat mensen bij afwezigheid van een medewerker binnen een werkdag worden teruggebeld, is dit in het dienstverleningsonderzoek niet

gemeten. Wel is hen gevraagd of men binnen vijf dagen werd teruggebeld. Onderstaande tabel toont de uitkomsten.

**tabel 3-6: werd u binnen 5 dagen teruggebeld? (%)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ja	25	30	27	24	23	19	-	-
nee, duurde langer	15	11	10	10	15	10	-	-
nee, ik ben helemaal niet teruggebeld	41	50	49	55	62	71	-	-
weet ik niet meer	19	9	14	10	-	-	-	-

bron: Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening, 2011, 2012 en 2013.

Een grote meerderheid geeft aan niet binnen de ruime norm van binnen vijf dagen te zijn teruggebeld. Verder nam van 2009 tot en met in ieder geval 2013 het percentage dat wel binnen die tijd was teruggebeld ieder jaar verder af.<sup>41</sup>

Tabel 3-7 toont het oordeel over een aantal aspecten ten aanzien van de ervaren 'service' door de medewerker.

**tabel 3-7: rapportcijfers algemene telefonische dienstverlening**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
snelheid	7,3	7,3	-	-	7,3	7,2	6,7	6,7
vriendelijkheid	7,4	7,3	-	-	7,4	7,3	7,2	7,2
deskundigheid	6,8	6,7	-	-	7,1	7,1	6,7	6,5
begrijpelijkheid	-	-	-	-	7,2	7,1	-	6,7
inhoudelijke beantwoording	-	-	-	-	7,1	7,1	6,8	6,7

bron: gemeente Rotterdam, 'Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening', 2008 tot en met 2015.

De rapportcijfers bleven van 2008 tot 2014 grosso modo op een vergelijkbaar niveau, om in 2014 en 2015 over de hele linie te dalen.

### 3-4-3 klachten

Gegronde klachten en bezwaren zijn een indicatie dat de kwaliteit van dienstverlening van onvoldoende kwaliteit is geweest. Een analyse van de klachten draagt daarom bij aan het verbeteren van klantprocessen. Een klachtenprocedure is bovendien een belangrijke eis in het kader van de internationaal erkende norm voor kwaliteitsmanagement ISO 9001. Doel van de procedure is het verkrijgen van feedback, zodat de kwaliteit van de dienstverlening kan worden verbeterd.

<sup>41</sup> Het percentage mensen dat aangeeft niet te zijn teruggebeld neemt toe. De stijging in 2012 en 2013 is mogelijk veroorzaakt doordat in de antwoordcategorieën de optie 'Weet ik niet meer' toen niet is meegenomen, waardoor mensen die het zich niet meer herinneren mogelijk maar hebben aangegeven helemaal niet te zijn teruggebeld.

Bij de gemeente Rotterdam kunnen klachten via twee wegen worden ingediend. Klachten over gemeentelijke dienstverlening dienen in eerste instantie bij de gemeente te worden ingediend. Leidt dit niet tot een bevredigend resultaat, dan kan vervolgens een klacht bij de ombudsman worden ingediend.

Informatie over het aantal klachten over 14010 is pas vanaf 2013 beschikbaar. Het aantal klachten is in die jaren opmerkelijk laag (verwaarloosbaar), gezien het aantal telefoontjes dat jaarlijks wordt afgehandeld. De gemeente kan niet aangeven welk deel hiervan gegrond was.<sup>42</sup>

**tabel 3-8: aantal klachten telefonie**

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
-	-	-	-	-	386	383	360

### 3-5 conclusie

Er is relatief veel informatie over de kwaliteit van telefonische dienstverlening.

Met RO!Entree zijn zeven concrete prestatieafspraken voor de dienstverlening via 14010 gemaakt. In de loop de jaren is de dienstverlening op die normen regelmatig net rond (iets boven of onder), maar vaker iets onder de overeengekomen servicenorm. Er is een licht afnemende trend in de kwaliteit van dienstverlening door RO!Entree: deze dienstverlening wordt grosso modo in 2011 iets beter gewaardeerd dan in 2015.

Verder bleven de rapportcijfers over de ervaren telefonische service (door zowel medewerkers van RO!Entree als reguliere ambtenaren) van 2008 tot 2014 op eenzelfde niveau, om in 2014 en 2015 over de gehele linie te dalen.

Ook de kwaliteit van de telefonische dienstverlening door de gemeentelijke medewerkers (dus exclusief RO!Entree-medewerkers) lijkt in de loop der jaren (licht) te verminderen, want vanaf 2010 tot en met in ieder geval 2013:

- daalde het percentage mensen bij wie het doorverbinden meteen lukte,
- daalde het percentage mensen dat binnen vijf dagen is teruggebeld en
- steeg het percentage mensen dat niet is teruggebeld.

Daar staat tegenover dat in de jaren daarna, 2014 en 2015, het percentage mensen dat tijdig is teruggebeld, volgens de gemeentelijke registraties flink steeg (naar 85%).<sup>43</sup>

### 3-6 verklaringen

Bij de verklaringen bij de andere casestudy's wordt voor een reeks factoren nagegaan in welke mate deze een verklaring bieden voor de ontwikkeling in de dienstverlening.

<sup>42</sup> E-mail medewerker, 19 mei 2016.

<sup>43</sup> In het kader van de ambtelijke afstemming van de analysesnotitie (24 juni 2016) is vanuit het cluster Dienstverlening aangegeven dat in 2013 enorm is gestuurd op terugbelgedrag.

Het gaat dan om zaken als personeelsbeleid, cultuur, digitalisering en kwaliteit van interne dienstverlening. De telefonie wordt echter voor een groot deel verzorgd door Ro!Entree, die als aparte BV is vormgegeven. Deze BV maakt formeel geen onderdeel van het gemeentelijk concern uit. Daarom wordt voor dit dienstverleningskanaal hieronder niet in gegaan op de rol van dergelijke potentiële oorzaken.<sup>44</sup> Hieronder wordt alleen nagegaan in welke mate eventuele personele krimp tijdens de onderzoeksperiode een rol speelde in de ontwikkeling van de kwaliteit van de telefonische dienstverlening.

Doordat een groot deel van de Rotterdamse ambtenaren wel eens telefonisch contact heeft met inwoners, is niet aan te geven hoeveel werktijd (of fte) er in het algemeen binnen de gemeente Rotterdam besteed wordt aan telefonische dienstverlening.

De inzet voor 14010 is wel vast te stellen, aangezien dit (sinds 2009) verzorgd wordt door RO!Entree. Het aantal fte van RO!Entree is echter niet beschikbaar.<sup>45</sup> De personeelskosten geven ook een indicatie van de inzet. Onderstaande tabel toont deze kosten in relatie tot het aantal gevoerde gesprekken.

**tabel 3-9: personeelskosten en productiviteit<sup>46</sup>**

jaar	personeelskosten (€)	gesprek/p-kosten	aantal gesprekken
2008	-	-	805.322
2009	-	-	869.280
2010	4 mln.	0,19	764.416
2011	4 mln.	0,21	826.416
2012	4,2 mln.	0,21	881.968
2013	5,5 mln.	0,22	1.188.271
2014	6,5 mln.	0,22	1.453.859
2015	4,9 mln.	0,32	1.555.646

De licht dalende trend in de kwaliteit van dienstverlening door RO!Entree valt niet te verklaren door stelselmatige personele krimp. Integendeel, bij RO!Entree namen van 2010 tot en met 2014 de personeelskosten juist toe. Dit was ongeveer in gelijke mate als de groei van het aantal gesprekken, maar uit tabel 3-9 blijkt dat steeds een beetje kosteneffectiever gewerkt wordt.<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Ro!Entree en heeft een dubbele opdracht: het creëren van werkgelegenheid en het verlenen van callcenterdiensten. Deze twee doelstellingen kunnen botsen. De gemeente geeft aan dat er veel verloop van medewerkers is en dat medewerkers een lager opleidingsniveau hebben dan wenselijk. Dit kan een negatief effect hebben op de dienstverlening, maar biedt nog geen verklaring voor de licht dalende trend in de kwaliteit daarvan.

<sup>45</sup> In 2008 is Ro!Entree B.V. opgezet als een gemeentelijke B.V. (volledige eigendom) onder regie van het cluster WenI. De huidige omschrijving van de activiteiten is 'het bieden van mogelijkheden tot het verrichten van betaalde arbeid voor personeel met een grote afstand tot de arbeidsmarkt'. Het cluster Dienstverlening (DV) stuurt als opdrachtgever Ro!Entree B.V. aan voor de uitvoering van de telefonische dienstverlening (14010). Ro!Entree verricht hiermee de eerstelijns telefonische afhandeling voor de Rotterdamse burgers, bedrijven en bezoekers. De medewerkers van Ro!Entree zijn in dienst van de B.V en hebben geen ambtelijke status. Bron: Gemeente Rotterdam, besprekstuk Concerndirectie, Agendapunt 6 Ro!Entree, 5 november 2014, p.4).

<sup>46</sup> In 2008 verzorgde externe partij HCN de telefonie. Medio 2009 heeft Ro!Entree dit overgenomen. Daarom ontbreken personeelskosten in 2008 en 2009. Aantal gesprekken 2008 is HCN, 2009 is HCN + Ro!Entree, 2010 tot en met 2015 is Ro!Entree.

<sup>47</sup> Zie de tweede kolom: voor elke € aan personeelskosten, krijgt men een bepaalde "hoeveelheid" gesprekken. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid met productiviteitsberekeningen in andere casestudy's (waarbij uitgegaan wordt van het aantal fte's), is voor deze berekeningswijze gekozen.



In 2015 is het budget flink gekort, terwijl het aantal gesprekken ook dat jaar weer toenam.<sup>48</sup> De gegevens over 2015 laten geen verslechterde dienstverlening zien. De korting heeft daarop dus geen zichtbaar effect gehad.

<sup>48</sup> De gemeente heeft geen verklaring voor deze daling in personeelskosten, aangezien RO!Entree een aparte BV is (bron: e-mail medewerker 1 juni 2016).



## 4 fysieke balies

### 4-1 inleiding

Rotterdam had in 2014 nog meer dan zeventig locaties waar fysieke dienstverlening werd geboden. De gemeente gaf in dat jaar aan dat die dienstverlening versnipperd georganiseerd is en niet altijd mensgericht, regelarm, duidelijk en snel & zeker. Daarom wordt toegewerkt naar vijftien gemeentebrede servicecentra, waaronder een ondernemersplein.<sup>49</sup>

Momenteel zijn nog verschillende soorten fysieke balies, zoals onder meer een belastingbalie, jongerenloket, werkpleinen et cetera. Deze casestudy focust op twee soorten balies: de stadswinkels en de ondernemersbalie.

### 4-2 stadswinkels

#### 4-2-1 inleiding

In de stadswinkels kunnen mensen terecht met vragen of om producten aan te vragen en op te halen die niet via Mijn Loket zijn aan te vragen (of die burgers niet digitaal willen aanvragen). Stadswinkels zijn gevormd in de periode 2008-2010. Aanvankelijk waren er veertien stadswinkels, momenteel nog twaalf.<sup>50</sup> Het streven is dit te verder verminderen tot zes, maar tot op heden zijn alleen de stadswinkels in Overschie en Charlois gesloten (in 2013 respectievelijk 2015).

Het aantal bezoekers van de stadswinkels daalt sinds 2010 gestaag, zo blijkt uit onderstaande tabel.<sup>51</sup> De daling past in het streven van de gemeente om meer digitaal aan te bieden.

**tabel 4-1: aantal bezoekers stadswinkels**

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
600.000	600.000	833.000	740.000	585.000	434.000	455.700	<455.700 <sup>52</sup>

bron: burgerjaarverslagen 2008, 2009, 2013, 2014; 'Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening 2015'

<sup>49</sup> Gemeente Rotterdam, 'Kadernota doorontwikkeling Rotterdamse dienstverlening', 2014, p. 21.

<sup>50</sup> In achtereenvolgens Centrum, Delfshaven, Feijenoord, Hillegersberg-Schiebroek, Hoek van Holland, Hoogvliet, IJsselmonde, Kralingen-Crooswijk, Noord, Pernis, Prins Alexander en Rozenburg. De stadswinkel in Centrum is een XL-versie.

<sup>51</sup> In de jaarstukken 2014 Programmarekening (p. 29) staan de volgende aantallen: 465.733 (2012), 433.108 (2013), 456.848 (2014).

<sup>52</sup> Het exacte aantal is nog niet bekend, maar is waarschijnlijk verder gedaald. Zo wordt in het onderzoek 'Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening 2015' gesteld dat in 2015 voor het vierde achtereenvolgende jaar het percentage Rotterdammers dat een stadswinkel bezocht is gedaald (tot 48%).

De gemeente verklaart de dalingen in 2011 en 2012 door de steeds verdergaande digitalisering van producten en diensten.<sup>53</sup> De gemeente geeft verder aan dat de stijging in 2014 ten opzichte 2013 deels komt doordat pas sinds 2014 ook bezoekers die zonder afspraak een product kwamen halen, werden geregistreerd. Los van dat effect is het aantal bezoekers in 2014 niet toegenomen.<sup>54</sup>

#### 4-2-2 ontwikkelingen

Het concept van de stadswinkel was dat er meerdere diensten (niet enkel burgerzaken) werden aangeboden in een loket en dat medewerkers via een digitale portal ook uitleg konden geven over producten. Tot 2014 kwam dat concept niet tot volle wasdom, omdat de toenmalige deelgemeenten verantwoordelijk waren voor het personeel en soms liever in andere zaken of taken investeerden.<sup>55</sup>

Zoals eerder aangegeven, was van 2008 tot 2013 ook mogelijk om naast de vrije inloop afspraken te maken. Dat resulteerde in grote verschillen in wachttijden tussen mensen die een afspraak hadden (direct geholpen) en mensen die binnenliepen en moesten wachten.<sup>56</sup> Vanaf mei 2013 kon alleen nog op afspraak worden langsgesproken. Vanaf januari 2015 kan men voor bepaalde producten op bepaalde tijden weer zonder afspraak langskomen. Dat is ingevoerd, omdat de wachttijd voor een afspraak te ver opliep en omdat veel mensen aangaven graag zonder afspraak langs te komen.

Sinds 2014 wordt meer gestuurd op 'hospitality', de klantgerichte houding van de medewerkers. Daarvoor werd volgens de afdeling meer gestuurd op rechtmatigheid.

Steeds meer producten worden gedigitaliseerd. Zo zullen de registraties van geboorte, huwelijk, overlijden en verlengen van rijbewijzen binnenkort ook digitaal gedaan kunnen worden, als onderdeel van de strategie 'Digitale overheid 2017'.<sup>57</sup> In de toekomst zullen net name specialistische producten nog via de stadswinkels te regelen zijn en zullen de stadswinkels er verder vooral zijn voor mensen die digitaal niet vaardig zijn.

De afdeling geeft aan dat in de afgelopen jaren de interne dienstverlening op ICT-gebied verslechterd is en dat de medewerkers daarover ook negatief zijn in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Er zouden regelmatig systemen uitvallen, zoals bijvoorbeeld het netwerk, applicaties of de computers in de stadswinkels. Verder communiceren veel applicaties niet met de nieuwe werkomgeving, waardoor documenten niet kunnen worden uitgeprint en zijn er regelmatig technische storingen waardoor de burgers onvoldoende bediend kunnen worden. De stabiliteit van systemen is volgens de afdeling al jaren een probleem, maar vroeger waren helpdeskmedewerkers fysiek dichterbij waardoor problemen sneller opgelost werden.

<sup>53</sup> In 2011 daalde het aantal bezoekers door het verder digitaliseren van producten en diensten op gebied van migratie, parkeren, Rotterdampas en uittreksels (gemeente Rotterdam, 'Burgerjaarverslag 2011', p. 9). "Omdat burgers in 2012 veel meer producten digitaal konden aanvragen dan in 2011, daalde het aantal bezoekers dat jaar fors (gemeente Rotterdam, 'Burgerjaarverslag 2012, p. 4).

<sup>54</sup> Gemeente Rotterdam, 'Programmarekening 2014', p. 30.

<sup>55</sup> Ambtelijk interview, 3 mei 2016.

<sup>56</sup> Ambtelijk interview, 3 mei 2016.

<sup>57</sup> Verder is in 2013 de geldigheid van paspoorten verlengd tot tien jaar, waardoor vanaf 2018 een forste teruggang zal plaatsvinden in de aanvraag van reisdocumenten en er dus ook minder personeel nodig zal zijn.

De afdeling geeft aan dat het direct gevolgen heeft voor de dienstverlening als een systeem een half uur uitvalt: de rijen aan de balies groeien dan snel.<sup>58</sup>

#### 4-2-3 monitoring kwaliteit van dienstverlening

De gemeente beschouwt de tevredenheid van burgers en ondernemers met de dienstverlening als een indicator van de kwaliteit van dienstverlening.<sup>59</sup> Klanttevredenheidsmetingen zijn eveneens een belangrijke eis in het kader van de internationaal erkende norm voor kwaliteitsmanagement ISO 9001.

In de jaren 2008 tot en met 2010 nam de gemeente deel aan de benchmark Publiekszaken van de NVVB. Dat is gestopt, omdat het volgens de afdeling geen bruikbare informatie opleverde doordat er van jaar tot jaar weinig verschuivingen in de resultaten zichtbaar zouden zijn.<sup>60</sup> De gemeente beschikt niet meer over de benchmarkrapporten.<sup>61</sup>

Het managementinformatiesysteem van de stadswinkels wordt in 2016 vervangen. Daarom is besloten om een upgrade van het bestaande systeem Qmatic niet uit te voeren. Hierdoor is geen informatie uit voorgaande jaren beschikbaar. Er zijn wel per medewerker cijfers beschikbaar over werkvoorraden en achterstanden, die worden gebruikt voor de planning en bepalen van de personeelsbezetting. Er zijn volgens de afdeling echter geen jaarcijfers.

Ook de snelheid van de afhandeling van post of e-mail wordt niet gemonitord. Er is wel een zaakstelsel IRMA, maar er kan geen managementinformatie worden gegenereerd. Een nieuw systeem van de G-4 gemeenten wordt nu ontwikkeld (Dimpact). Dit zal allereerst voor klachten worden gebruikt. In het nieuwe zaakstelsel kan de voortgang van het proces zowel door de burger als de medewerker gemonitord worden.

#### 4-2-4 kwaliteit van dienstverlening

##### realisatie servicenormen

De in de burgerjaarverslagen gepresenteerde algemene servicenormen zijn dat de wachttijd aan de balie maximaal 30 minuten is (norm van 2008 tot 2012) en dat mensen met een afspraak binnen 10 minuten worden geholpen (vanaf 2012). De gemeente beschikt beperkt over informatie over de realisatie van deze servicenormen.

**tabel 4-2: realisatie wachttijdnormen stadswinkels (%)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
--	------	------	------	------	------	------	------	------

<sup>58</sup> Ambtelijk interview, 3 mei 2016.

<sup>59</sup> In het stedelijk kader dienstverlening is o.a. vermeld: "De mate van tevredenheid van onze klanten over de digitale en telefonische service en de service via gemeentelijke publieksbalies geeft een globaal beeld over de dienstverlening. De gemiddelde score op de klanttevredenheid over deze dienstverlening is een 7. De komende 4 jaar borgen we ten minste deze klanttevredenheid en hebben we de ambitie om de kwaliteit van de dienstverlening nog verder te verbeteren. Over twee jaar wordt bezien of we de ambitie richting een 7,5 kunnen brengen." (p. 3). In het masterplan Dienstverlening werd een klanttevredenheid van 7,5 nagestreefd.

<sup>60</sup> Gemeente Rotterdam, 'Burgerjaarverslag 2011', p. 6.

<sup>61</sup> De rekenkamer heeft enkele gegevens uit de benchmark kunnen achterhalen uit de burgerjaarverslagen.

< 30 min.	87	82	84	-	-	-	-	-
< 10 min. (met afspraak)	-	-	-	90	90	-	-	-

bron: gemeente Rotterdam, 'Burgerjaarverslagen', 2008 tot en met 2012.

De gemeente heeft geen informatie over in welke mate de dienstverlening via de stadswinkels voldoet aan de overige algemene servicenormen.

Er worden geen specifieke servicenormen gehanteerd voor dit dienstverleningskanaal.

#### waardering dienstverlening

Jaarlijks wordt in de onderzoeken 'Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening' aan mensen die het afgelopen jaar een stadswinkel bezochten gevraagd naar hun ervaringen bij dat bezoek. De tabel hieronder presenteert de gegevens die meerjarig beschikbaar zijn.

**tabel 4-3: rapportcijfers over dienstverlening stadswinkels**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
snelheid	7,0	6,9	7,3	7,2	7,3	7,3	7,5	7,6
vriendelijkheid	7,3	7,2	7,3	7,3	7,3	7,3	7,4	7,6
deskundigheid	7,2	7,2	7,3	7,2	7,3	7,2	7,3	7,5
wachttijd	8,0	8,0	6,9	6,8	6,8	6,9	7,0	7,1

bron: Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening', 2010 tot en met 2015; 'Burgerjaarverslagen', 2008 en 2009 voor de cijfers wachttijd 2008 en 2009

Er zijn in de loop der jaren veranderingen geweest in het beleid ten aanzien van al dan niet een verplichte afspraak voor bezoek (zie ontwikkelingen). Deze veranderingen hadden echter nauwelijks invloed op de waardering van de wachttijd. Waarom de wachttijd in 2008 en 2009 nog een 8,0 kreeg en in de jaren daarna rond de 7 schommelde kan de afdeling niet verklaren.<sup>62</sup>

Van 2008 tot en met 2012 vertonen de cijfers geen coherente lijn. Vanaf 2014 vertonen de cijfers een lichte opwaartse trend.

Tot 2010 nam de gemeente deel aan de benchmark Publiekszaken. De klanttevredenheid op de negen onderzochte aspecten is tamelijk constant in de drie onderzochte jaren (zie tabel 4-4).

**tabel 4-4: klanttevredenheid stadswinkels (rapportcijfers)**

	2008	2009	2010
vriendelijkheid	8,3	8,3	8,3
deskundigheid	8,2	8,2	8,1

<sup>62</sup> De cijfers uit 2008 en 2009 komen uit de burgerjaarverslagen van die jaren, de cijfers van 2010 tot en met 2015 uit het dienstverleningsonderzoek. Het is denkbaar dat de cijfers op verschillende onderzoeken op verschillende methodieken gebaseerd zijn.

uiterlijke verzorging	8,2	8,2	8,1
inlevingsvermogen	8,1	8,1	8,0
doorlooptijd	7,9	8,0	8,0
duidelijkheid	8,2	8,2	8,0
bereikbaarheid	8,0	8,0	8,0
wachtruimte	7,8	7,7	7,6
privacy	7,3	7,4	7,3

bron: burgerjaarverslag 2010 (met cijfers uit Benchmark Publiekszaken 2008 + 2009 + 2010).

Behoudens de informatie uit de omnibusenquêtes is er sinds 2010 vrijwel geen informatie over de (ervaren) kwaliteit van dienstverlening door de stadswinkels.

Ook over de kwaliteit van dienstverlening van de producten van de stadswinkels (zoals paspoorten, identiteitskaarten en doorgeven van verhuizingen) is geen informatie beschikbaar. De gemeente geeft aan niet te beschikken over doorlooptijden, realisatie van servicenormen of klantwaardering van deze producten.

#### **ter illustratie: klanten over hun bezoek aan stadswinkel Centrum**

Leden van het Rotterdamse burgerpanel hebben op 12 april 2016 bezoekers van de stadswinkel Centrum gevraagd naar hun ervaringen. Men viel op dat bezoekers grofweg in twee groepen waren in te delen. Enerzijds mensen die iets komen ophalen wat ze (digitaal) hebben opgevraagd. Deze mensen waren snel klaar en waren prima te spreken over de dienstverlening. Anderzijds kwamen er mensen met vragen, omdat ze er via de digitale weg niet uitkwamen (hetzij door gebrekkige beheersing van het Nederlands, hetzij door gebrekkige kennis van de regels). De mensen kwamen er - vooral door gebrekkige kennis van het Nederlands - vaak niet goed uit bij de stadswinkel en voelden zich vaak niet goed geholpen. Tevoren hadden zij vaak al contact met 14010 gehad en daar geen goed of duidelijk antwoord gekregen, waardoor zij al met een moedeloos gevoel naar de stadswinkel kwamen.

De onderstaande opgetekende quotes geven ter illustratie een beeld van de wisselende ervaringen van Rotterdammers met hun bezoek aan deze stadswinkel.

#### *Afspraken*

“Ik heb net mijn Nederlandse nationaliteit aangevraagd, ik kom uit Rotterdam Zuid en het kon helaas niet in de stadswinkel van Feyenoord geregeld worden. Maar eigenlijk vind ik dat geen probleem. De afspraak via 14010 was gemakkelijk gemaakt en ook hier in de stadswinkel verliep de afspraak zonder problemen. Je staat zo weer buiten.” (man, 38 jaar)

“Ik had online een afspraak gemaakt, maar ik moest desondanks toch nog lang wachten.” (vrouw, 60 jaar)

“Vroeger kon je gewoon zonder afspraak naar binnen lopen bij de stadswinkels, dat was gemakkelijk. Maar ik snap gezien de drukte dat het efficiënter is om op afspraak te werken. En dat gaat dan ook prima. Ik ben vandaag zelfs iets eerder geholpen dan het tijdstip van mijn afspraak. Dat schiet lekker op. En klantvriendelijk? Ja natuurlijk, dat zijn de medewerkers van de stadswinkel altijd!” (vrouw 68 jaar)

"Ik had geen afspraak gemaakt en moest dus erg lang wachten tot ik aan de beurt was. Toen ik eindelijk aan de balie mocht komen, kreeg ik te horen dat ik alsnog een afspraak moest maken. Ik ben hier boos over en ik vond de baliedewerkster zeer klantvriendelijk!" (vrouw, 58 jaar)

"Ik heb een uur geleden mijn rijbewijs gehaald en ik ben deze gelijk komen aanvragen, zonder afspraak. Ik heb helemaal niet lang moeten wachten en vond de persoon achter de balie duidelijk en zeer vriendelijk. Over vijf dagen kan ik mijn rijbewijs ophalen, ik kan niet wachten!" (man, 21 jaar)

"Ik was hier vandaag om mijn gemeentelijke belasting te betalen en ik vond de persoon achter de balie nogal onvriendelijk en vooral onoprecht. Ik kom hier al jaren en ik vind de sfeer onveranderd. Ik had ook een afspraak bij de Vraagwijzer, omdat ik schulden heb. De tijd die ik had was veel te kort, ik wist niet dat ik maar tien minuten had, dit hadden ze van tevoren best kunnen aangeven. Ik heb nu een nieuwe afspraak voor volgende week." (vrouw, 28 jaar)

#### *Overige aspecten*

"Ik had een afspraak gemaakt om reisdocumenten aan te vragen voor mijn dochter en mijzelf. De beveiliging die bezoekers ontvangt was ontzettend vriendelijk. Maar de onvriendelijke houding van de persoon achter de balie begon al toen we aan kwamen lopen en ze het mandje zowat voor onze neus smeed. Ze sprak tegen me door korte zinnen: "Pasfoto's?" "Hier tekenen". Het leek alsof de dame geen zin had in haar werk en ik dacht dat ik het verkeerd deed toen het scannen van mijn vingerafdruk niet goed ging. Daarna moest er getekend worden en ook dit werd me duidelijk gemaakt door middel van de woorden "hier tekenen". Toen ik om een pen vroeg, werd die me toegegooid. (...) Ik kom vaker in de stadswinkel en ik vond het jammer dat ik iemand trof die geen manieren had en geen idee heeft hoe er met klanten moet worden omgegaan. Ik was liever door iemand geholpen die daar al jaren zit en die mij kent." (vrouw, 42 jaar)

"In de stadswinkels word ik altijd goed geholpen. De medewerkers zijn klantvriendelijk. Ik kom binnen, stel mijn vraag, krijg antwoord en ik kan weer gaan." (vrouw, 58)

"Ik kom uit Afrika en ik moet wennen aan alle verplichtingen en verwachtingen binnen de gemeente. Het is mij niet altijd duidelijk wat er van mij verwacht wordt. Ook bij de stadswinkel krijg ik geen antwoord op mijn vraag en werken de medewerkers niet volgens dezelfde richtlijnen. Ik krijg op dezelfde vraag verschillende antwoorden en voel mij hierdoor onbegrepen." (vrouw, 36 jaar)

"Ik heb net een uittreksel van het geboorteregister gehaald. Ik was eigenlijk een beetje te laat met mijn aanvraag, maar ik kon gelukkig vrij snel bij de stadswinkel terecht en was het zo gepiept. Ik werd erg vriendelijk geholpen, zoals eigenlijk altijd bij de gemeente. Ik heb nog nooit iets vervelends meegemaakt." (man, 28 jaar).

"Ik kwam vandaag mijn rijbewijs halen en stond binnen 10 minuten weer buiten. Ik ben zeer tevreden." (man, 46 jaar)

## **klachten**

Gegronde klachten en bezwaren zijn een indicatie dat de kwaliteit van de dienstverlening van onvoldoende kwaliteit is geweest. In het stedelijk kader dienstverlening is dan ook opgenomen dat klachtenanalyse een onderdeel is van de 'verbetercyclus' van de doorontwikkeling van de dienstverlening. Een klachtenprocedure is bovendien een belangrijke eis in het kader van de internationaal erken norm voor kwaliteitsmanagement ISO 9001. Doel van de procedure is het

verkrijgen van feedback, zodat de kwaliteit van de dienstverlening kan worden verbeterd.

Bij de gemeente Rotterdam kunnen klachten via twee wegen worden ingediend. Klachten over gemeentelijke dienstverlening dienen in eerste instantie bij de gemeente te worden ingediend. Leidt dit niet tot een bevredigend resultaat, dan kan vervolgens een klacht bij de ombudsman worden ingediend.

De gemeente beschikt alleen voor 2013 tot en met 2015 over gegevens over klachten met betrekking tot de dienstverlening via de stadswinkels. Daarvoor vielen de stadswinkels onder de deelgemeenten en werden de klachten door de deelgemeenten afgehandeld. Er wordt niet bijgehouden welk deel hiervan gegrond is.<sup>63</sup>

**tabel 4-5: aantal klachten stadswinkels naar onderwerp**

	2013	2014	2015
op afspraak	268	717	81
parkeren	268	267	284
migratie	309	233	148
adres in onderzoek	22	29	30
bejegening	58	55	31
documenten	70	190	95
overig	231	201	242
<i>totaal</i>	<i>1.226</i>	<i>1.692</i>	<i>911</i>

De stijging in het totaal aantal klachten in 2014 wordt vooral veroorzaakt door de toename van klachten over bezoek op afspraak. Vanaf januari 2015 kan men voor een aantal producten ook zonder afspraak langskomen. Dat verklaart mogelijk de daling van het aantal klachten over bezoek op afspraak in 2015. Op het totaal van het aantal bezoeken is het aantal klachten niettemin verwaarloosbaar klein.

#### 4-2-5 conclusie

Er is slechts beperkt informatie over de (kwaliteit van) dienstverlening via de stadswinkels. De kwaliteit wordt nauwelijks gemonitord.

Wat betreft dienstverlening via de stadswinkels zijn in de onderzoeksperiode op basis van de beperkt beschikbare gegevens geen uitzonderlijk goede of slechte jaren te onderscheiden. Er is geen sprake van structureel verslechterende dienstverlening in de onderzoeksperiode. Vanaf 2013 zien we een zeer lichte opwaartse trend in de waardering van een reeks dienstverleningsaspecten.

Opvallend is dat de wachttijd in 2008 en 2009 aanzienlijk beter werd gewaardeerd dan in de jaren erna. Het is niet duidelijk waarom, maar mogelijk zijn de (verschillen in) cijfers afkomstig uit verschillende onderzoeken en daarom niet goed vergelijkbaar.

<sup>63</sup> In het kader van de ambtelijke afstemming van de analysenotitie is vanuit het cluster Dienstverlening aangegeven dat eerst gezocht wordt naar een oplossing (24 juni 2016).

#### 4-2-6 verklaringen

Er is een aantal factoren dat de dienstverlening van de stadswinkel beïnvloed kan hebben. Deze worden hieronder beschreven en waar mogelijk beoordeeld op plausibiliteit.

##### personele krimp

Het aantal fte is in 2012 fors toegenomen en sindsdien weer dalende (zie tabel 4-6). Dit heeft echter geen duidelijk negatief effect gehad op de dienstverlening in die jaren. Vanaf 2013 is er een licht opwaartse trend in de kwaliteit van dienstverlening, terwijl het aantal fte in die jaren bleef afnemen.<sup>64</sup>

tabel 4-6: aantal fte stadswinkels<sup>65</sup>

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
≥214	≥214	≥214	≥214	ca. 241	ca. 211	193,7	195,8

De afname van het aantal fte is niet gecompenseerd door extra inhuur. Voor de stadswinkels wordt elk jaar in april tot en met juli extra personeel ingehuurd, vanwege de piek in aanvragen van reisdocumenten. Dat ging tot 2014 steeds om circa 36 fte. In 2014 is niet ingehuurd. In 2015 en 2016 is 11 fte ingehuurd. Volgens medewerkers van Publiekszaken was minder inhuur nodig door betere planning en inzet van personeel.<sup>66</sup>

##### personeelsbeleid

Het grootste deel van het personeel van de deelgemeenten is in 2013 overgegaan naar de gemeente. Een aantal deelgemeenten heeft echter pas in 2014 het personeel overgedragen. Hierdoor waren twee reorganisatieronden nodig, wat volgens de afdeling nadelig was voor het selectieproces. De opheffing van de deelgemeenten heeft de centrale aansturing van het personeel vereenvoudigd. Personeel kan sindsdien flexibel worden ingezet op locaties waar de meeste capaciteit nodig is, zodat efficiënter kan worden gewerkt. Voorheen kregen deelgemeenten budget naar rato van het aantal inwoners, terwijl het bezoek aan de loketten verschilde per deelgemeente. Ook kunnen werknemers nu gericht worden opgeleid. De afdeling geeft aan dat de tevredenheid van medewerkers over de kwaliteit van hun werk is toegenomen, met name in 2014. De kwaliteit van dienstverlening is volgens de afdeling toegenomen, doordat de kwaliteit van het personeel, motivatie, werkhouding en het elkaar aanspreken zijn verbeterd.<sup>67</sup> In hoeverre en in welke mate deze factoren de dienstverlening daadwerkelijk hebben beïnvloed, is uit de beschikbare informatie niet op te maken.

<sup>64</sup> Binnen de huidige collegeperiode zal geen krimp plaatsvinden op personeel voor de stadswinkels. Als medewerkers nu uit dienst gaan, worden de vacatures tijdelijk opgevuld, zodat deze na 2018 weer uitstromen als de hoeveelheid werk afneemt (m.n. door verlengde geldigheid van paspoorten; ambtelijk gesprek, 3 mei 2016).

<sup>65</sup> De afdeling heeft geen zicht op de fluctuaties in de formatie van de stadswinkels toen deze nog geheel vielen onder de verantwoordelijkheid van de deelgemeenten (de periode tot 2014), maar noemt het waarschijnlijk dat er destijds bij de deelgemeenten geen personele krimp was geweest (ambtelijk gesprek 3 mei 2016).

<sup>66</sup> Ambtelijk gesprek, 3 mei 2016.

<sup>67</sup> Ambtelijk gesprek, 3 mei 2016.

#### **afname aantal locaties**

De (voorgenomen) vermindering van het aantal stadswinkels kan de dienstverlening in de ogen van de klanten verminderen, aangezien sommige klanten dan verder zullen moeten reizen om een stadswinkel te bereiken. De afdeling geeft echter aan dat er geen klachten zijn binnengekomen naar aanleiding van het sluiten van de stadswinkel Overschie in 2013.<sup>68</sup> Er was in dat jaar geen duidelijke verslechtering van de dienstverlening. De rekenkamer kan op basis van de beschikbare informatie echter niet beoordelen welk effect sluiting van locaties had of heeft op de waardering van de dienstverlening.

#### **aansturing/organisatie**

Voor 2013 werd gewerkt met één uitvoering. Dat betekent dat mensen zowel aan de balie als in de backoffice zaten. Dit resulteerde vaak in een oplopende voorraad van digitale en postaanvragen, omdat men de balie belangrijker vond. Daarom is in 2013 overgestapt op drie teams Centrale Verwerking Eenheid. (CVE). Hier worden alle digitale, post- en e-mailaanvragen afgehandeld én daar is de telefonische tweede-lijn.<sup>69</sup> Daarnaast hoeven mensen niet meer zowel frontoffice- als backoffice-taken te verrichten, zodat zij kunnen worden ingezet voor die taken waar zij goed in zijn. Dit leidde volgens de afdeling tot meer efficiency, minder werkachterstanden en minder klachten.<sup>70</sup> Er zijn geen cijfers beschikbaar die dit kunnen onderbouwen.

#### **digitalisering**

De afdeling geeft aan dat door digitalisering de werkzaamheden van de medewerkers vereenvoudigd zijn (bijvoorbeeld voor parkeerproducten), waardoor medewerkers flexibeler kunnen worden ingezet.<sup>71</sup> De rekenkamer constateert dat uit de casestudy naar Parkeervergunningen inderdaad blijkt dat vanaf 2012 door vergaande automatisering van (aanvraag en toewijzing van) parkeervergunningen enkele tientallen fte minder personeel nodig was. Uit die casestudy blijkt ook dat na 2012 parkeervergunningen steeds minder aan de balie en in toenemende mate via internet (of post) werden aangevraagd.<sup>72</sup> Het is aannemelijk dat de personele krimp bij de stadswinkels dus grotendeels is opgevangen door het wegvallen van een deel van het werk rond parkeervergunningen.<sup>73</sup>

#### **interne dienstverlening**

Zoals eerder aangegeven, meent de afdeling dat in de afgelopen jaren de interne dienstverlening op ICT-gebied is verslechterd en dat de medewerkers daarover ook negatief zijn in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Er zouden regelmatig systemen uitvallen, zoals bijvoorbeeld het netwerk, applicaties of de computers in de stadswinkels. De stabiliteit van systemen is volgens de afdeling al jaren een probleem,

<sup>68</sup> Ambtelijk gesprek, 3 mei 2016; e-mail medewerker, 25 mei 2016.

<sup>69</sup> E-mail medewerker, 4 maart 2016.

<sup>70</sup> Ambtelijk gesprek, 3 mei 2016.

<sup>71</sup> Ambtelijk gesprek, 3 mei 2016.

<sup>72</sup> In een interview op 4 november 2015 met de controller dienstverlening in het onderzoek Parkeren Herwaarden (2015) van de Rekenkamer Rotterdam is de besparing door invoering van Parksaver geraamd op € 1 mln. De door Publiekszaken doorbelaste kosten in verband met Parkeren zijn echter veel sterker gedaald, namelijk van € 3,6 mln. in 2010 naar € 1,6 mln. in 2014 (Rekenkamer Rotterdam, 'Parkeren Herwaarden'). Dit komt zowel door de invoering van Parksaver als doordat een groter dan verwacht deel van de klantcontacten via internet plaatsvindt.

<sup>73</sup> Digitalisering speelt in deze casestudy dus (net als bij de casestudy's naar onder meer bezwaar maken, meldingen buitenruimte, parkeervergunning en omgevingsvergunning) een rol.

maar vroeger waren helpdeskmedewerkers fysiek dichterbij waardoor problemen sneller opgelost werden. De afdeling geeft aan dat het direct gevolgen heeft voor de dienstverlening als een systeem een half uur uitvalt: de rijen aan de balies groeien dan snel.<sup>74</sup> Dit vertaalt zich echter niet een verslechterde dienstverlening; er is immers een licht opwaartse trend in de kwaliteit daarvan te zien.

### 4-3 ondernemersbalie

#### 4-3-1 inleiding

Startende en gevestigde ondernemers kunnen bij de ondernemersbalie terecht met vragen over bijvoorbeeld bedrijfshuisvesting, vergunningen, subsidies en wet- en regelgeving, en ook voor praktische informatie, adviezen en bemiddeling. De ondernemersbalie is gevestigd in de hal van de Kamer van Koophandel aan Blaak 40 en is maandag t/m vrijdag van 08.30-17.00 uur open.<sup>75</sup> Een afspraak maken is niet nodig en een adviesgesprek is gratis. De balie heeft wel een eigen telefoonnummer, maar dit wordt niet breed gecommuniceerd.

tabel 4-7: bezoekersaantallen ondernemersbalie

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
-	2.064	1.439	969	923	878	987	845

De gemeente geeft aan dat daling in het aantal bezoekers in 2011 gevolg is van het stopzetten van (met name) de subsidieregeling Ondersteuning Ondernemers Rotterdam en de Kansenzone-regeling, die veel bezoekers trokken. De daling in 2015 valt volgens de gemeente te verklaren door het feit dat klanten sinds dat jaar alleen op afspraak bij de Kamer van Koophandel (KvK) terecht konden. Hierdoor kwamen ondernemers niet meer zo maar binnen bij de KvK, waardoor de ondernemersbalie ook minder werd bezocht.

#### 4-3-2 ontwikkelingen

Tot 2013 waren er twee loketten van de ondernemersbalie. Een in Noord (bij de KvK) en een in het Ondernemershuis-Zuid, een samenwerking van achttien partners waaronder drie deelgemeentes en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. De vestiging in Zuid vervulde voor de ondernemers vanwege de diverse gevestigde partijen een ontmoetingsfunctie. In 2013 stopte Ondernemershuis-Zuid (onder meer als gevolg van het stopzetten van de Europese subsidie).

De ondernemersbalie binnen de vestiging van de KvK werd in 2013 onderdeel van het Ondernemersplein.<sup>76</sup> Dit is een landelijk initiatief. In de andere steden is dat een digitaal plein, alleen in Rotterdam is er een fysiek Ondernemersplein om een ontmoetingsfunctie te scheppen. Door de beperkte bezetting van de ondernemersbalie

<sup>74</sup> Ambtelijk gesprek, 3 mei 2016.

<sup>75</sup> Tot 2013 was er ook een ondernemersbalie in het Ondernemershuis Zuid.

<sup>76</sup> De Ondernemersbalie is het gemeentelijke deel van Ondernemersplein Rotterdam. Daarnaast is de gemeente met het Regionaal Bureau Zelfstandigen (voor starters vanuit bijstand en ondernemers in problemen) vertegenwoordigd in Ondernemersplein Rotterdam.

was volgens de afdeling de dienstverlening in 2013 niet optimaal. Er werd alleen een balie in stand gehouden en er werden geen bijeenkomsten georganiseerd. Daar komt bij dat, zoals eerder aangegeven, de KvK sinds 2015 alleen op afspraak kan worden bezocht, waardoor mensen niet meer spontaan binnenlopen.

De rekenkamer is aangegeven dat de bekendheid van de dienstverlening heeft geleden onder bezuinigingen (met name communicatiebudget), het stoppen van het Ondernemershuis-Zuid en het aansturen op meer digitaal afhandelen van dienstverlening. Sinds 2013 is daardoor weinig gedaan aan promotie.

#### 4-3-3 monitoring kwaliteit van dienstverlening

Er zijn behalve in 2010 geen klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd onder de bezoekers van de ondernemersbalie. De kwaliteit van de dienstverlening aan de balie wordt verder niet gemonitord.

##### **ter illustratie: een Rotterdamse ondernemer over zijn bezoek aan de ondernemersbalie**

Een eigenaar van een wilde daar ook graag zwak-alcoholische dranken serveren en wist dat daarvoor een horecaverunning nodig is.

Medio februari 2016 is hij daarvoor op de gemeentelijke website gaan kijken. Daar trof hij een veelheid aan informatie, maar omdat deze informatie niet vraaggericht was ingedeeld, vond hij geen antwoord op zijn vraag. Een van de zoekresultaten was een verwijzing naar de ondernemersbalie. Hij zag dat de ondernemersbalie bij de KvK was gevestigd en is vervolgens naar de KvK-vestiging in het WTC gegaan. Daar bleek echter dat hij de KvK-vestiging aan Blaak 40 moest zijn, waarvan hij het adres en telefoonnummer kreeg.

Daarop heeft hij gebeld. Hij kon direct terecht bij de ondernemersbalie. Daar was hij de enige klant en werd hij vriendelijk en beleefd te woord gestaan. Vervolgens bleek – tegen zijn verwachting in – dat dat hij aan de balie geen uitsluitsel kon krijgen over de vraag of hij in aanmerking kwam voor een horecaverunning. Hij heeft informatie meegekregen over de vergunning en is doorverwezen naar een horeca-ambtenaar die hem verder kon helpen. Daar leerde hij dat in de straat waar hij is gevestigd horeca is toegestaan, maar dat zijn pand eerst een horecabestemming zou moeten krijgen en hij pas daarna een horecaverunning zou kunnen aanvragen. Het regelen van een horecabestemming kost volgens hem echter circa € 5.000 á € 10.000.

Inmiddels bleek er echter in Rotterdam een pilot Blending 010 te starten, waarin de gemeente Rotterdam 25 ondernemers een jaar lang de mogelijkheid biedt om naast een winkelfunctie ook een horecafunctie te vervullen (of vice versa). Zijn galerie neemt nu deel aan de pilot, waardoor de gemeente tijdelijk gedooft dat er wijn en bier wordt geserveerd. De eigenaar heeft daarom nog geen verdere stappen gezet om een horecaverunning aan te vragen.

#### 4-3-4 kwaliteit dienstverlening

Er is weinig informatie over de kwaliteit van dienstverlening. Wachttijden en doorlooptijden worden niet bijgehouden. De afdeling geeft aan dat bezoekers zelden hoeven te wachten.

In 2010 is een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Daarin kregen de ondernemersbalies gemiddeld een 8,8. Van de bezoekers was 98% tevreden over het

resultaat van het bezoek aan een van beide ondernemersbalies. Over beleefdheid, deskundigheid, uiterlijke verzorging en aandacht van de medewerker was steeds ongeveer 90% van de respondenten (zeer) tevreden. 93% had er vertrouwen in dat de ondernemersbalie de gemaakte afspraken nakomt.<sup>77</sup>

#### 4-3-5 klachten

Er is geen informatie over klachten over de ondernemersbalie.

#### 4-4 conclusie

Omdat er vrijwel geen informatie beschikbaar is over (de kwaliteit van) dienstverlening van de ondernemersbalie(s) kunnen hierover geen conclusies worden geformuleerd.

De formatie van de ondernemersbalie is overigens wel gekrompen, vanaf 2013 (zie tabel 4-8).

**tabel 4-8: formatie ondernemersbalie (fte)**

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
5	5	5	5	5	2	2,7	2,7

<sup>77</sup> Gemeente Rotterdam- Ontwikkelingsbedrijf, 'Klanttevredenheidsonderzoek de KvK en Ondernemershuis Zuid', 2 juli 2010.

## 5 brieven/e-mail

### 5-1 inleiding

Het vierde dienstverleningskanaal dat de gemeente onderscheidt, zijn brieven en e-mails. In 2015 verliep voor 8% van de ondervraagde Rotterdammers het laatste contact per brief en voor eveneens 8% verliep dat contact per e-mail.

Schriftelijke vragen worden direct afgehandeld door de clusters. Vragen en verzoeken aan [info@rotterdam.nl](mailto:info@rotterdam.nl) worden centraal ingenomen door het klantcontactcentrum. Een deel van de reacties wordt aldaar afgehandeld, het overige deel wordt naar de verantwoordelijke clusters gestuurd ter beantwoording.<sup>78</sup>

### 5-2 ontwikkelingen

Sinds 2013 is er de centrale verwerkingseenheid (cve) voor post en e-mail. Mails die worden gestuurd aan [info@rotterdam.nl](mailto:info@rotterdam.nl) worden eerst door Publiekszaken bekeken. Eenvoudige vragen worden direct beantwoord en de overige vragen worden doorgezet naar de cve of andere afdelingen. De gemeente kent naast [info@rotterdam.nl](mailto:info@rotterdam.nl) nog talloze andere e-mailadressen. Deze worden sinds januari waar mogelijk gesloten.<sup>79</sup>

### 5-3 monitoring kwaliteit dienstverlening

Op de factsheet Dienstverlening 2014 is aangegeven dat het klantcontactcentrum (KCC) geregeld opdracht geeft tot het doen van onderzoek naar het gebruik van de contactkanalen internet, telefonie, stadswinkels, e-mail en post.

Er is echter bij Publiekszaken geen algemene informatie beschikbaar over de (kwaliteit van) afhandeling van brieven en e-mails. Uit de casestudy's is gebleken dat ook de betrokken vakafdelingen in de meeste gevallen geen informatie bijhouden over de (kwaliteit van) afhandeling van brieven en e-mails.<sup>80</sup>

### 5-4 kwaliteit van dienstverlening

De volgende twee servicenormen gelden:

- “Onze informatie is actueel en begrijpelijk”.
- “U ontvangt binnen 5 werkdagen een reactie op uw vraag, idee of klacht (bij ingewikkelde zaken binnen vier weken)”.

Een van de meest gestelde vragen aan de Vraagwijzer is “wilt u mij deze brief uitleggen?”<sup>81</sup> Dat impliceert dat gemeentelijke brieven voor veel mensen niet eenvoudig te begrijpen zijn.

<sup>78</sup> Factsheet Publiekdienstverlening, mei 2014.

<sup>79</sup> Ambtelijk gesprek, 3 mei 2016.

<sup>80</sup> Wel worden klachten die per brief of e-mail binnenkomen veelal geregistreerd.

<sup>81</sup> <http://www.rotterdam.nl/zorgdichtbij:vraagwijzers> (Op 1 juni 2016 geraadpleegd).



Zoals echter in paragraaf 5-3 is aangegeven, is Publiekszaken geen algemene informatie beschikbaar over de kwaliteit van dienstverlening via dit kanaal en is daarnaast uit de casestudy's gebleken dat de ook betrokken vakafdelingen meestal geen informatie bijhouden over de (kwaliteit van) afhandeling van brieven en e-mails.

#### **5-5 conclusie**

Omdat er vrijwel geen informatie beschikbaar is over (de kwaliteit van) dienstverlening via brieven en e-mails, kunnen noch conclusies worden getrokken over de kwaliteit van de dienstverlening, noch over de eventuele invloed van personele bezetting en andere factoren.

## **bijlage 1 overzicht geraadpleegde bronnen**

Gemeente Rotterdam, Rotterdammers over de gemeentelijke dienstverlening, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 en 2015.

Gemeente Rotterdam, besprekstuk Concerndirectie, Agendapunt 6 Ro!Entree, 5 november 2014.

Gemeente Rotterdam, Burgerjaarverslagen 2008 tot en met 2013.

Gemeente Rotterdam (publiekszaken) Dienstenbeschrijving onderliggend aan het contract dd. 25 augustus 2011 "Overeenkomst Callcenter diensten", 25-8-2011, p.8.

Gemeente Rotterdam, Jaarverslagen Publiekszaken 2009 en 2010.

Gemeente Rotterdam, Jaarstukken 2014 Programmarekening.

Gemeente Rotterdam, Jaarverslagen Ro!Entree 2009 tot en met 2014.

Gemeente Rotterdam, Notitie Bestuurs- en concernondersteuning inzake onderzoek Rekenkamer – beantwoording vragen Rotterdam.nl en concern sociale media, 25-4-2016).

Gemeente Rotterdam, Factsheet Publieksdienstverlening, mei 2014.

Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf, Klanttevredenheidsonderzoek de KvK en Ondernemershuis Zuid, 2 juli 2010.