Betere én goedkopere dienstverlening op basis van het gebruikersperspectief

In opdracht van: het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Utrecht, november 2015



Colofon

Uitgave

GBBO
Onderzoek- en adviesbureau
Euclideslaan 60
3584 BN Utrecht

030 – 27 460 26
info@gbbo.nl

Datum

November 2015

Opdrachtgever

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Auteurs

Pieter Pinxten
Rick Koopman

Dankwoord

De opdrachtgever en de auteurs willen in het bijzonder de organisaties bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Het rapport was niet tot stand gekomen zonder de intensieve bijdrage van elke afzonderlijke organisatie.

Het overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Managementsamenvatting

Het streven van dit kabinet is om de dienstverlening te verbeteren. Daarnaast streeft de overheid er naar dat in 2017 burgers hun zaken digitaal met de overheid kunnen afhandelen. Eenvoudig digitaliseren van papier leidt niet direct tot lagere kosten, er zal tegelijkertijd een slag naar gebruiksvriendelijkheid moeten worden gemaakt. Wanneer het gebruikersperspectief centraal staat, neemt de gebruikersvriendelijkheid toe, daardoor de efficiëntie en dalen dus de kosten.

Gebruikersperspectief: hét vertrekpunt voor betere en goedkopere overheidsdienstverlening is nog onvoldoende gemeengoed

De overtuiging dat 'beter voor de gebruiker en goedkoper voor de organisatie' samen gaan wanneer het gebruikersperspectief centraal staat, is nog onvoldoende gemeengoed voor zowel veel professionals in het veld als voor bestuurders.

Doel onderzoek: het vernieuwde vertrekpunt feitelijk onderbouwen

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft onderzoek laten doen om dit vernieuwde vertrekpunt feitelijk en breed te onderbouwen. GBBO heeft 11 cases van publieke organisaties verzameld en bestudeerd. Kenmerk van deze cases is dat vanuit het gebruikersperspectief verbeteringen zijn doorgevoerd in de dienstverleningsprocessen.

Nagegaan is of deze aanpassingen hebben geleid tot een positief (of negatief) resultaat. Positieve resultaten zijn een grotere waardering van de dienstverlening door de gebruikers (beter) én lagere kosten voor de betreffende publieke organisatie (goedkoper). Daarnaast is het effect op de medewerkerstevredenheid bestudeerd.

De kracht van het onderzoek zit in de casebeschrijvingen

De cases beschrijven hoe een publieke organisatie, op basis van één of meerdere gebruikersonderzoek(en), de dienstverlening heeft verbeterd voor de gebruikers, en goedkoper voor de eigen organisatie heeft gemaakt. Deze samenvatting beschrijft de belangrijkste resultaten op basis van de analyse van de 11 cases. Waar toepasselijk, is een kader van een case getoond met daarin een korte beschrijving van het/de gebruikersonderzoek(en) en de gevonden resultaten.

Vijf manieren waarop gebruikersonderzoek(en) leiden tot betere en goedkopere overheidsdienstverlening

Uit de analyse van de cases zijn vijf verschillende manieren gevonden hoe op basis van gebruikersonderzoek de dienstverlening beter en goedkoper is gemaakt[1].

Veranderingswijze dienstverlening op basis van gebruikersonderzoek	Cases
1. Creëren van de mogelijkheid om digitaal zaken te doen	2,3 en 10
2. Stapsgewijs optimaliseren van de website	4 en 7
3. Onzekerheidsreductie door snellere en meer tijdige informatievoorziening	1 en 6
4. Verbeteren door middel van de LEAN methode	5 en 8
5. Verhogen aandeel digitale transacties door middel van kanaalsturing	9 en 11

Elke veranderingswijze van de dienstverlening op basis van gebruikersonderzoek wordt beschreven op de volgende pagina's in combinatie met één of meerdere casesamenvattingen.

[I] Mogelijk bestaan er, naast deze vijf geïdentificeerde manieren op basis van huidig onderzoek, meerdere wegen om dienstverlening, op basis van het gebruikersperspectief te verbeteren voor de gebruiker én goedkoper te maken voor de organisatie.

1. **Creëren van de mogelijkheid om digitaal zaken te doen** (case 2,3 en 10)
Door het digitale kanaal te ontwikkelen, op basis van gebruikersonderzoek, ontstaat er voor de gebruiker een verbeterde dienstverlening ten opzichte van de alternatieve kanalen. Een klantvriendelijke digitale transactie is goedkoper voor de organisatie dan een transactie via een traditioneel kanaal. Kostenvoordelen ontstaan zodra het gebruik van het digitale kanaal groeit.

Case 10 - Kamer van Koophandel
Notarisonline om rechtspersonen digitaal in te schrijven of wijzigingen door te voeren

Notarisonline is een nieuwe online service waarmee notariskantoren rechtspersonen kunnen inschrijven of wijzigingen doorvoeren. Voorheen gebeurde dit via het papieren kanaal. Notarisonline is met notarissen en medewerkers ontwikkeld (gebruikmakend van vier typen gebruikersonderzoek) en landelijk geïmplementeerd.

De voordelen voor de notarissen zijn legio: sneller inschrijven en wijzigingen doorvoeren, geen verzend- of koerierskosten, minder herstelwerk, minder papieren administratie en 24/7 te gebruiken.

Besparingen bij de Kamer van Koophandel door Notarisonline bedragen naar verwachting tussen € 450.000,- en € 630.000,- per jaar. Notarisonline wordt steeds meer gebruikt, naar verwachting in 2015 bij 80% van de opgaves van notarissen aan het Handelsregister.

2. **Stapsgewijs optimaliseren van de website** (case 4 en 7)
Uitgangspunt is dat gebruikers zaken kunnen doen via verschillende klantcontactkanalen zoals de balie, telefoon en website. Door het digitale kanaal stapsgewijs te verbeteren op basis van (continu) gebruikersonderzoek wordt het digitale kanaal vaker gebruikt ten opzichte van de andere kanalen. Gebruikers profiteren van betere dienstverlening. Organisaties realiseren door de conversie kostenvoordelen omdat gebruikersvriendelijke dienstverlening via het digitale kanaal goedkoper is.

Case 4 - Medemblik
Optimalisatie digitale dienstverlening

De dienstverleningsprocessen ‘afspraak maken’ en ‘melding openbare ruimte’ worden continu gemonitord en periodiek met een multidisciplinair serviceteam besproken. Wekelijks zijn er kleine en grote verbeteringen voor burgers doorgevoerd aan de dienstverlening op basis van feedback via de Customer Effort Score en Net Promotor Score methode.

De voordelen voor burgers zijn dat het doen van meldingen versimpeld is en het maken van afspraken gebruikersvriendelijker is geworden. Er is een stijging van de klantwaardering waargenomen.

De kostenefficiëntie ontstaat door minder no-shows aan de balie en een stijgend gebruik van het digitaal kanaal. De besparing is op jaarbasis ruim € 4.000,-. Dit lijkt een klein bedrag. Het gaat om een relatief kleine gemeente met veel producten, waardoor de totale besparing aanzienlijk kan oplopen.

De medewerkerstevredenheid is gestegen door de contacten die op basis van de klantonderzoeken met burgers zijn gelegd en de oplossingen die daaruit voortgekomen zijn.

3. **Onzekerheidsreductie door snellere en meer tijdige informatievoorziening** (case 1 en 6)
Gebruikersonderzoek toont aan dat gebruikers onzeker zijn over bijvoorbeeld het betaalmoment van de uitkering (case 6 Rotterdam) of het moment en de hoogte van de aanvullende beurs (case 1 DUO). De onzekerheid van gebruikers wordt door snellere en meer tijdige informatievoorziening verminderd. Hierdoor beschikken gebruikers sneller en op het juiste moment over de informatie en nemen minder zelf contact op. Het voorkomen van contacten resulteert in kostenvoordelen voor de organisatie omdat de inzet van de bewuste digitale aanpassingen om beter te communiceren minder kost dan het afhandelen van de – te voorkomen - klantcontacten via duurdere kanalen.

Case 1 - DUO
Proactieve en duidelijkere communicatie richting studenten met aanvullende beurs

Studenten met een aanvullende beurs verkeren vaak lang in onzekerheid over de hoogte van hun beurs en wanneer zij die ontvangen. Ze nemen dan geregeld contact op met de DUO.
Via Customer Journey Mining is op basis van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens de klantreis van studenten in beeld gebracht. De knelpunten in de communicatie zijn opgespoord. Hierna zijn mogelijke wijzigingen (proactieve e-mail en wijziging webpagina) kwantitatief getest op hun effecten door middel van A/B testing. Dit leverde een positief effect op. Vervolgens worden de getoetste verbeteringen structureel doorgevoerd.

De verbetering voor studenten is dat de informatiepagina op de website is aangepast en dat de DUO de studenten met een aanvullende beurs proactief informeert via e-mail over het moment van de jaarlijkse (her)berekening van de aanvullende beurs. Dit betekent een aanzienlijke onzekerheidsreductie. Studenten weten waar ze aan toe zijn en hoeven zelf geen contact op te nemen met de DUO.

De kostenefficiëntie voor de DUO bestaat uit een verminderd klantcontact via de telefoon en e-mail over dit onderwerp. Dit levert vanaf 2016 elk jaar een besparing op van circa € 27.000,- op het onderdeel aanvullende beurs.

4. **Verbeteren door middel van de LEAN methode** (case 5 en 8)
Gebruikers ervaren klantonvriendelijke en trage dienstverlening doordat de organisatie met name intern niet gericht is op het creëren van meerwaarde voor klanten en inefficiënt opereert. Door de dienstverlening stapsgewijs te verbeteren op basis van divers gebruikersonderzoek en LEAN proces-optimalisatie ervaren gebruikers een hogere kwaliteit van dienstverlening. Resultaat is met name dat gebruikers minder onnodige tijd kwijt zijn om zaken te doen met de organisatie. De kostenvoordelen voor de organisaties bestaan uit het (1) minder tijd kwijt zijn voor het afhandelen van de servicevraag en (2) minder tijd kwijt zijn voor het afhandelen van de onnodige klantcontacten die voortkomen uit de lage kwaliteit en traagheid van dienstverlening.

Case 5 - Oosterhout
Verbetering gehele dienstverlening

In diverse deelprojecten hebben teams op basis van inzichten uit diverse gebruikersonderzoeken en met toepassing van de LEAN-methode de processen klantgerichter én efficiënter gemaakt.

Dit heeft geleid tot een hogere klanttevredenheid bij inwoners en ondernemers. De medewerkers-tevredenheid is gestegen

De kostenefficiëntie van de organisatie is verbeterd door investeringen in het digitale dienstverleningskanaal, slim automatiseren en versterking van de Eerste Lijn (Klant Contact Centrum). Vanaf 2015 wordt er structureel jaarlijks € 845.000,- bespaard op personeelskosten en IT investeringen.

5. **Verhogen aandeel digitale transacties door middel van kanaalsturing** (case 9 en 11)
In deze situatie toont gebruikersonderzoek aan dat dienstverlening via het digitale kanaal positiever wordt gewaardeerd dan de alternatieve kanalen. Daarbij is het klantgericht leveren van de dienst(en) via het digitale kanaal goedkoper dan via de andere kanalen. Organisaties passen vervolgens kanaalsturing toe. Hierdoor wordt het aandeel digitale transacties verhoogd. Gebruikers profiteren in toenemende mate van de voordelen van het digitale kanaal met als gevolg een hogere totale waardering voor de dienstverlening. Aansluitend stijgt de kostenefficiëntie van de organisatie.

Case 9 – Kadaster
Kanaalsturing naar digitaal factureren

Facturering aan zakelijke klanten geschiedde in 2013 / 2014 voor 58% analoog. Uit de klanttevredenheidsmonitor bleek dat klanten de dienstverlening via de digitale factuur beter waarderen dan door middel van een analoge factuur. Een analoge factuur gaf vaak reden voor telefonisch contact. De KCC-registratie gaf een goed inzicht in de redenen voor aanvullende vragen.

Kadaster besloot vanaf het tweede kwartaal 2014 om klanten zoveel mogelijk digitaal te factureren.

Per september 2015 maakt 83% van de zakelijke klanten gebruik van digitale facturatie. Uit de Klant Contact Centrum registratie van telefonisch- en e-mailverkeer blijkt dat minder klantcontacten nodig is als de klant een digitale factuur ontvangt. De verwachte structurele kostenbesparing op jaarbasis is minimaal € 167.000,-.
Er is sprake van een hogere klanttevredenheid over de facturatie (van 7,3 naar 7,8). De medewerkers-tevredenheid is gestegen omdat medewerkers niet steeds dezelfde vragen hoeven te beantwoorden en steeds facturen hoeven aan te passen.

Lage kwaliteit van dienstverlening kost onnodig veel geld

De kosten van fouten zijn hoger en werken dieper in de organisatie door dan je in eerste instantie zou veronderstellen. Wanneer gebruikers op een website van een publieke organisatie de weg niet weten te vinden, wat is dan de vervolgstap? Het is aannemelijk dat zij via andere contactkanalen contact met deze organisatie opnemen. Bijvoorbeeld een nieuwe inwoner van een gemeente die een verhuizing moet doorgeven en het bewuste e-formulier niet kan vinden. De inwoner besluit te bellen. De medewerker van het Klant Contact Centrum is onvoldoende bekend met de website om de inwoner te verwijzen naar de juiste pagina en geeft aan dat de verhuizing op het stadskantoor te regelen is. De inwoner besluit vervolgens om (onnodig) naar het stadskantoor te reizen om de verhuizing door te geven. De praktijk is dat dit binnen de organisatie tot veel vervolgcontacten kan leiden. Gevolg: meer moeite voor de inwoner en meer kosten van de dienstverlening voor de gemeente.

Als de organisatie geen inzicht heeft in de processen waar het exact fout gaat dan kost de dienstverlening onnodig veel geld. Het is daarom van belang onderzoek te doen naar de wensen, behoeften en (zoek)gedrag van gebruikers. Bestaat hiervoor één perfecte methode van gebruikersonderzoek? Nee, zeker niet. De cases laten een variëteit aan onderzoeksmethodes zien om ‘beter en goedkoper’ te realiseren. Het merendeel van de organisaties verzamelt concrete verbetersuggesties en combineert 2 of meer gebruikersonderzoeken.

Dienstverlening verbeteren is een continu proces

Stilstand is achteruitgang. Verwachtingen van gebruikers betreffende de publieke dienstverlening veranderen snel. Bij de gemeente ’s Hertogenbosch uitten aanstaande bruidsparen vanaf een bepaald moment steeds vaker hun teleurstelling over de huwelijksaangifte op het stadskantoor (case 3). Dit terwijl de dienstverlening al jaren hetzelfde werd uitgevoerd. Dit voorbeeld laat zien dat continu gebruikersonderzoek en het continue verbeteren van de dienstverleningsprocessen nodig is.

Grote potentie van gevonden effecten als de gehele organisatie er naar handelt

De cases laten positieve effecten zien wat betreft de kwaliteit van dienstverlening voor de gebruiker (beter) en kostenvoordelen voor de organisatie (goedkoper). Er is bij deze cases veelal sprake van het verbeteren van één (of een paar) dienstverleningsproces(sen). Dit terwijl een publieke organisatie soms wel honderden diensten levert aan burgers en ondernemers. Wanneer de gehele organisatie denkt en handelt vanuit het gebruikersperspectief dan is de impact vele malen groter dan het bedrag dat in de cases wordt genoemd.

Voorbeeld

Bij de gemeente Medemblik zijn (en worden) twee digitale dienstverleningsprocessen geoptimaliseerd op basis van klantfeedbackonderzoek. De klantwaardering is verbeterd en er is een jaarlijkse kostenefficiëntie ontstaan van € 4.063,-. Wanneer dezelfde werkwijze wordt ingezet voor alle digitale dienstverleningsprocessen (38 op peilmoment december 2015), dan is de impact – met vergelijkbare resultaten - vele malen groter.

Continue verbeteren op basis van gebruikersonderzoek is voor elke organisatie interessant

Bij een grotere organisatie met veel klantcontacten per (deel)product zijn de besparingen groter dan bij (kleine) organisaties met veel minder gebruikte diensten. Is het verbeteren voor kleinere organisaties dan minder interessant? Nee. Door continue verbeteren op alle producten/diensten door te voeren met relatief eenvoudig klantonderzoek kunnen ook (relatief) grote effecten worden bereikt. Cases van gemeenten Medemblik (case 4) en Utrecht (case 7) tonen de potentie aan.

Conclusie

De cases uit deze studie vormen een bevestiging van de veronderstelling dat meer kostenefficiëntie ontstaat nadat de dienstverlening is verbeterd, op voorwaarde dat het gebruikersperspectief (wensen van gebruikers en hun suggesties voor verbetering) leidend is geweest voor de inrichting van de dienstverleningsprocessen. Een pleidooi tegen een puur efficiency gedreven aanpak en vóór een aanpak om met inschakeling van gebruikers te streven naar betere dienstverlening.

Inhoudsopgave

1. ACHTERGROND, DOEL EN ONDERZOEKSVRAGEN 9

1.1 Achtergrond 9
1.2 Doel van het onderzoek 9
1.3 Onderzoeksvragen 10
1.4 Globale onderzoeksopzet 10
1.5 Leeswijzer bij dit rapport 10
1.6 Toelichting bij de gehanteerde begrippen 10

2. THEORETISCH KADER: BETERE ÉN GOEDKOPERE DIENSTVERLENING OP BASIS VAN HET GEBRUIKERSPERSPECTIEF 11

2.1 De status quo van overheidsdienstverlening: niet beter en soms goedkoper 11
2.2 Gebruikersperspectief: hét vertrekpunt voor betere en goedkopere dienstverlening 14
2.3 Onderzoeksopzet 20

3. ANALYSE OP BASIS VAN CASES 25

3.1 Merendeel organisaties combineert verschillende soorten gebruikersonderzoeken 25
3.2 Vijf manieren leiden tot ‘betere en goedkopere dienstverlening’ 27
3.3 De medewerkerstevredenheid stijgt in de meeste situaties 38

4. CASE BESCHRIJVINGEN 39

CASE 1 DUO - PROACTIEVE EN DUIDELIJKERE COMMUNICATIE RICHTING STUDENTEN MET AANVULLENDE BEURS 40
CASE 2 GEMEENTE ‘S HERTOGENBOSCH – DIGITALISERING VAN DE OVERLIJDENSAANGIFTE VOOR UITVAARTONDERNEMERS 49
CASE 3 GEMEENTE ‘S HERTOGENBOSCH – DIGITALISERING VAN DE HUWELIJKSAANGIFTE VOOR AANSTAANDE BRUIDSPAREN 55
CASE 4 GEMEENTE MEDEMBLIK - OPTIMALISATIE DIGITALE DIENSTVERLENING (AFSPRAAK MAKEN + MELDING) 59
CASE 5 GEMEENTE OOSTERHOUT – VERBETERING GEHELE DIENSTVERLENING 65
CASE 6 GEMEENTE ROTTERDAM – MOBILE APP VERBETERT INFORMATIEVOORZIENING AAN UITKERINGSGERECHTIGDEN 73
CASE 7 GEMEENTE UTRECHT – KANAALVERLEIDING ONLINE DIENSTVERLENING OP UTRECHT.NL 79
CASE 8 GEMEENTE VEENENDAAL – KLANTGERICHTE PROCESOPTIMALISATIE EERSTE AANVRAAG BIJSTANDSUITKERING 86
CASE 9 KADASTER – KANAALSTURING DIGITALE FACTURATIE 93
CASE 10 KAMER VAN KOOPHANDEL – NOTARISONLINE OM RECHTSPERSONEN DIGITAAL IN TE SCHRIJVEN OF TE WIJZIGEN 101
CASE 11 SVB - KANAALSTURING VAN HET ONLINE AANVRAGEN VAN HET AOW-PENSIOEN 108

BIJLAGE 1 LITERATUURLIJST 114

BIJLAGE 2 OVERZICHT VAN UITGEVOERD(E) GEBRUIKERSONDERZOEK(EN) PER CASE 115

1. Achtergrond, doel en onderzoeksvragen

1.1 Achtergrond

Uit verschillende praktijksituaties blijkt dat publieke organisaties hun diensten effectiever en efficiënter kunnen aanbieden wanneer de behoeften van gebruikers het uitgangpunt zijn bij de inrichting van hun dienstverleningsprocessen. Dat ‘beter én goedkoper’ samengaan is (nog) geen gemeengoed als denk- en uitvoeringsmodel. Dat is niet alleen vervelend voor burgers, maar ook voor de organisaties. Als burgers niet krijgen wat ze willen (of waar ze blij mee zijn), komen ze terug en zijn veel onnodige en/of kostbare contacten voor publieke organisaties het gevolg.

Aanleiding tot het onderzoek

Het streven van dit kabinet is om de dienstverlening te verbeteren. Daarnaast streeft de overheid er naar dat in 2017 burgers hun zaken digitaal met de overheid kunnen afhandelen. Eenvoudig digitaliseren van papier leidt niet direct tot lagere kosten, er zal tegelijkertijd een slag naar gebruiksvriendelijkheid moeten worden gemaakt. Wanneer het gebruikersperspectief centraal staat, neemt de efficiëntie toe en dalen dus de kosten.

De overtuiging dat ‘beter en goedkoper’ samen gaan is nog onvoldoende gemeengoed en kan steviger worden neergezet, voor zowel de professionals in het veld als voor de bestuurders.

1.2 Doel van het onderzoek

Kort gezegd zal de beleidstheorie dat ‘beter en goedkoper samengaan’ moeten worden getoetst in de praktijk. De beleidstheorie ziet er in hoofdlijnen als volgt uit:

Bij een goede en gebruiksvriendelijke dienstverlening:

- Vindt verschuiving plaats van dure (offline) kanalen en ondersteuning naar goedkopere online kanalen;
- Ontstaat efficiëntiewinst bij online kanalen als gevolg van een groter transactievolume;
- Ontstaan minder (telefonische) vragen van burgers als gevolg van onduidelijkheden;
- Wordt het aantal organisatieonderdelen dat betrokken is bij (digitale) producten beperkt.

Dit onderzoek levert goede case-beschrijvingen op om de daadwerkelijke relatie tussen ‘beter en goedkoper’ in beeld te krijgen. Het zijn voorbeelden waar recent een geslaagd traject naar meer gebruiksvriendelijke dienstverlening is afgerond. Voorwaarde voor de keuze van voorbeelden is dat de kosteneffecten (door inzicht van de kosten van dienstverlening voor en na het veranderingstraject) goed in beeld kunnen worden gebracht.

De uitkomsten worden gebruikt voor:

a) Het stimuleren van bestuurders en professionals om het gebruikersperspectief in dienstverleningsprocessen beter te integreren.
b) Het verschaffen van inzicht aan de Tweede Kamer over de voortgang van programma Digitaal 2017.

1.3 Onderzoeksvragen

Centrale vraag

In welke mate is er sprake van ‘beter en goedkoper’ wanneer de behoeften en zoekgedrag (bij digitale diensten) van gebruikers het uitgangspunt vormen bij de inrichting van dienstverleningsprocessen?

Deelvragen

1. Op welke manier veranderen dienstverleningsprocessen als de logica achter ‘beter en goedkoper’ (de resultaten van gebruikersonderzoek integreren in de dienstverleningsprocessen) wordt toegepast?
2. Welke verbetereffecten voor gebruikers zijn waargenomen?
3. Welke kostenvoordelen ontstaan bij ‘beter en goedkoper’?
4. In welke mate heeft de verandering invloed op de medewerkerstevredenheid?

1.4 Globale onderzoeksopzet

Het onderzoek bestudeert de verbetering van het online kanaal of een combinatie van kanalen waarbij het digitale kanaal een hoofdrol vervult. Een literatuurstudie maakt deel uit van het onderzoek. Het doel hiervan is om de logica achter de relatie tussen het doen van gebruikersonderzoek en het resultaat van ‘beter en goedkoper’ vast te leggen. Hiermee worden de relevante aspecten onderscheiden waarmee cases geselecteerd worden. Daarnaast bevat het onderzoek kwantitatieve en kwalitatieve gegevensverzameling om de beoogde relatie te bestuderen.

Voor meer informatie over de onderzoeksopzet betreffende de kwantitatieve en kwalitatieve gegevensverzameling zie paragraaf 2.3.

1.5 Leeswijzer bij dit rapport

- Het eerste hoofdstuk is de inleiding bij dit rapport.
- Hoofdstuk 2 beschrijft de resultaten van de literatuurstudie inclusief de onderzoeksopzet om het theoretisch kader te onderzoeken.
- Hoofdstuk 3 beantwoordt de vragen van dit onderzoek op basis van de analyse van de verzamelde cases.
- In hoofdstuk 4 is elke case op alfabetische volgorde tot in detail beschreven.

De bijlagen bevatten de literatuurlijst en ingezette gebruikersonderzoeken per case.

1.6 Toelichting bij de gehanteerde begrippen

Gebruiker(s)
Burgers en ondernemers die van overheidsdienstverlening gebruik maken.

Gebruikersperspectief
Het centraal stellen van behoeften, wensen en zoekgedrag (website) van gebruikers (burgers/ondernemers) bij de inrichting van dienstverleningsprocessen.

Beter
Overheidsdienstverlening die vanuit het perspectief van de gebruiker beter is dan voorheen. In dit onderzoek is een brede operationalisering gehanteerd voor ‘beter’. Verschillende variabelen kunnen een verbetering voor de gebruiker aantoonbaar maken zoals een stijging in het klantoordeel, minder vaak onnodige vragen stellen en het verlagen van reistijd, reiskosten en wachttijd.

Goedkoper
Kostenefficiëntie bij een overheidsorganisatie als resultaat van betere dienstverlening voor de gebruiker. In dit onderzoek is ‘goedkoper’ bijvoorbeeld het besparen van onnodige contacten of een kanaalverschuiving van duurdere naar goedkopere klantcontactkanalen.

2. Theoretisch kader: betere én goedkopere dienstverlening op basis van het gebruikersperspectief

De eerste paragraaf beschrijft de status quo van de overheidsdienstverlening. Dienstverlening is voor gebruikers in de loop der jaren niet veel beter geworden en voor de organisaties niet aanwijsbaar goedkoper. Dit pleit voor een verandering van denken en werken bij overheidsorganisaties. De tweede paragraaf beschrijft wat deze verandering omvat: gebruikersperspectief is hét vertrekpunt van betere én goedkopere dienstverlening. De tijd is aangebroken om dit nieuwe vertrekpunt, op feiten gebaseerd, te ondersteunen door middel van overheidsbreed onderzoek.

2.1 De status quo van overheidsdienstverlening: niet beter en soms goedkoper

De overheidsdienstverlening aan burgers en ondernemers is continu in ontwikkeling. Deze ontwikkelingen resulteren helaas vaak niet in een verbeterde klanttevredenheid. Hoe wenselijk is deze situatie? De overheid is er immers voor de burgers en ondernemers. Tegelijkertijd constateren we dat organisaties die de dienstverlening verder ontwikkelen door uit te gaan van de behoeften en wensen van gebruikers, de dienstverlening wel verbeteren. En er tegelijkertijd in slagen kostenefficiënter te opereren. Er lijkt sprake van een paradigmashift (omwenteling in de manier van denken) bij deze overheidsorganisaties ten aanzien van veranderen van dienstverleningsprocessen. Waaruit bestaat deze nieuwe manier van denken en werken? Het gebruikersperspectief moet als vertrekpunt worden genomen om de dienstverlening beter én goedkoper te maken.

1.1.1 Ontwikkelingen binnen de overheidsdienstverlening

We beschrijven vier belangrijke ontwikkelingen binnen de overheidsdienstverlening:

- De klanttevredenheid is in 6 jaar tijd nagenoeg onveranderd.
- Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van (nuttig) gebruikersonderzoek.
- Bezuinigingen zijn vaak de aanleiding tot veranderingen van de dienstverlening.
- De digitalisering van overheidsdienstverlening sluit deels aan op de behoeften, het gedrag en het profiel van de gebruikers.

De klanttevredenheid is in 6 jaar tijd nagenoeg onveranderd

De klanttevredenheid stijgt wanneer de kwaliteit van dienstverlening beter aansluit op de wensen van gebruikers (Sureshchandar *et al.,* 2002). Hoe tevreden zijn gebruikers van overheidsdienstverlening de afgelopen jaren en wat is de ontwikkeling hierin?

Waardering dienstverlening overheid in zijn geheel

Jaar	Rapportcijfer
2008	6,4
2009	6,4
2010	6,5
2013	6,5
2014	6,5

Waardering 'overheid in zijn geheel' stabiel

De burgers waarderen de dienstverlening van de overheid in zijn geheel met een rapportcijfer van 6,5. Dit cijfer is al jaren stabiel. In 2014 geeft veertien procent een onvoldoende, een rapportcijfer van een vijf of lager (De kwaliteit van de overheidsdienstverlening 2014, 2015).

Waardering dienstverlening door de individuele organisaties

Jaar	Rapportcijfer
2008	7,0
2009	6,9
2010	6,9
2013	7,1
2014	7,1

Waardering individuele organisaties stabiel
Aan de burgers is gevraagd om de individuele organisaties waarmee ze contact hebben gehad in verband met een levensgebeurtenis te waarderen. De burgers en ondernemers beoordelen de organisaties met een 7,1. De waardering is ten opzichte van 2010 gestegen, maar gelijk aan 2013. In 2014 geeft elf procent een cijfer van een vijf of lager (De kwaliteit van de overheidsdienstverlening 2014, 2015).

We concluderen dat de klanttevredenheid betreffende 'de overheid in zijn geheel' en individuele overheidsorganisaties de laatste 6 jaar nagenoeg onveranderd is. Hoe komt het dat de klanttevredenheid niet toeneemt?

Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van (nuttig) gebruikersonderzoek om gericht te verbeteren
Door onderzoek te doen naar de wensen van gebruikers is de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Er is bij overheidsdienstverleners een gebrek aan (nuttig) gebruikersonderzoek om gericht te verbeteren. We stellen dat dit door de volgende drie redenen komt:

1 Overheidsdienstverleners zijn snel tevreden met de kwaliteit

De gedachte is vaak: "*we scoren een 7, dat is prima."* Indien er vanuit de organisatie zo gedacht wordt, ontbreekt de ambitie en de motivatie om dienstverlening echt naar een hoger plan te tillen. Organisaties zijn zich vaak niet bewust van de effecten van een 7 als gemiddelde. Een 7 is namelijk geen goede score; dit is een matige score. Bij een normale spreiding van het rapportcijfer gaat er zoveel fout in de dienstverlening dat veel onnodige klantcontacten het gevolg zijn en daarmee onnodige extra kosten voor de organisatie ontstaan.

2 Het uitgevoerde gebruikersonderzoek mist actiegerichte verbetersuggesties

Klassieke klanttevredenheidsonderzoeken bevatten lange vragenlijsten. Een rapportage bevat voornamelijk cijfers en mist concrete verbetersuggesties van gebruikers op procesniveau. Het is zonder deze stuurinformatie lastig voor de organisatie om daadwerkelijk te verbeteren. Zo verbaast het niet dat de waardering van de dienstverlening niet toeneemt. GBBO heeft van meerdere dienstverleningsmanagers, werkzaam bij overheidsorganisaties, vernomen dat zij klassieke klanttevredenheidsonderzoeken hebben uitgevoerd, maar actiegerichte inzichten misten om daadwerkelijk te verbeteren.

De eerdergenoemde dienstverleningsmanagers zetten inmiddels andere typen gebruikersonderzoek in om concrete actiegerichte verbetersuggesties van gebruikers te verkrijgen op procesniveau. Meer informatie over deze andere typen onderzoek lichten we toe in paragraaf 2.2.2.

3 Het uitgevoerde gebruikersonderzoek motiveert de medewerkers onvoldoende te verbeteren

Om dienstverlening klantgerichter te maken, moet het gebruikersonderzoek de medewerkers motiveren de processen te veranderen. Wanneer een manager een onderzoek laat uitvoeren en de rapportage deelt en kort bespreekt met medewerkers, leidt dit niet snel tot motivatie om te verbeteren. In de opzet van het gebruikersonderzoek moet nagedacht worden hoe medewerkers actief betrokken worden. Het stimuleren van eigenaarschap bij medewerkers is essentieel voor het realiseren van verbeteringen.

Bezuinigingsredenen zijn vaak de aanleiding tot veranderen van dienstverlening

Overheidsorganisaties moeten steeds meer taken verrichten met minder budget. Om te bezuinigen wordt ervoor gekozen de gebruikers zoveel mogelijk te bedienen via goedkopere klantcontactkanalen. Contact via de balie, post en e-mail is relatief gezien duurder dan een telefoongesprek en afhandeling via de website (Deloitte en Hiemstra & De Vries, 2010 en Besparen met Antwoord, oktober 2010).

Gemeenten besluiten een grote set van producten en diensten niet meer via de balie aan te bieden. Het UWV is dienstverlening via het loket gaan beperken en focust op dienstverlening via het digitale kanaal; werk.nl. Deze kanaalstrategieën dwingen gebruikers (vooral) digitaal zaken te doen. De dienstverlening is hiermee goedkoper te maken, mits dit niet leidt tot een toename aan (onnodige) klantcontacten via duurdere kanalen.

De digitalisering van overheidsdienstverlening sluit deels aan op behoeften, gedrag en profiel van gebruikers

Recente onderzoeken tonen aan dat voor een deel van de gebruikers de digitalisering van overheidsdienstverlening een positieve ontwikkeling is.

- De iSamenleving en iOverheid worden met name omarmd door jongeren, hoger opgeleiden en door sociale milieus die sterk openstaan voor nieuwe technologie, zelfredzaam zijn ingesteld en zich makkelijk bewegen in diverse sociale netwerken (Hoe beleven burgers de iSamenleving, 2013).

- Het publiek is positief over digitalisering van overheidsdiensten. 44% van de Nederlanders is positief over de digitalisering van overheidsdiensten. Een kleine groep (11%) van met name ouderen en lager opgeleiden is negatief, 35% staat er neutraal tegenover. De Nederlander verwacht van de digitalisering vooral gemak, snelheid en efficiëntie (Publieksmonitor BZK 1-meting, 2015).

Er blijft echter een groep die het lastig vindt digitaal zaken te doen met de overheid en nadelen ziet.

- De digivaardigheid van burgers met betrekking tot digitale overheidsdienstverlening wordt als volgt ingeschat: zelfredzaam (75-80%), zelfredzaam met ondersteuning (95%) en niet zelfredzaam (5%). (Digitale zelfredzaamheid van de burger, Dialogic, 2013).

- De grootste mogelijke nadelen van digitalisering zijn een afname van klantvriendelijkheid, privacy en veiligheid (Publieksmonitor BZK 1-meting, 2015).

Nagenoeg elke burger in Nederland wenst zelf de keuze te hebben via welk kanaal zij zaken willen doen.

- 95% van de burgers willen nog altijd zelf kiezen via welk kanaal zij contact opnemen met de overheid (De burger gaat digitaal, 2013).

- Een grote groep respondenten (85%) is het er niet mee eens als de overheid besluit alleen nog digitale communicatie mogelijk te maken voor een bepaalde dienst (De burger gaat digitaal, 2013).

- Voor 46% van de respondenten is het een noodzakelijke voorwaarde dat er naast de digitale dienstverlening ook de mogelijkheid moet blijven bestaan om persoonlijk contact te hebben met ambtenaren. Voor een even grote groep (47%) is dit geen absolute must maar wordt het duidelijk wel geapprecieerd (Hoe beleven burgers de iSamenleving, 2013).

De digitalisering van overheidsdienstverlening brengt veel voordelen met zich mee, maar sluit niet per definitie aan met wat een deel van de gebruikers verwacht, weet, wil en kan. Het gaat niet alleen om digitalisering, maar ook om hoe die wordt vormgegeven.

1.1.2 Resultaat ontwikkelingen overheidsdienstverlening: niet beter en soms goedkoper

De waardering van de kwaliteit van overheidsdienstverlening is de afgelopen jaren nagenoeg onveranderd. Het gebrek aan onvoldoende nuttig gebruikersonderzoek leidt ertoe dat concrete verbetersuggesties van klanten niet worden verzameld en gebruikt. Het is als dienstverlener lastig te bepalen waar gebruikers complexiteit ervaren tijdens hun dienstverleningsreis.

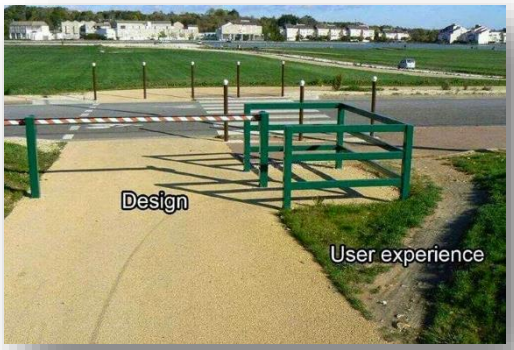
Een keuze om klantcontact meer digitaal te sturen in plaats van de balie kan leiden tot goedkopere dienstverlening. Daar kan echter nog veel fout gaan. Gebruikers kunnen informatie niet vinden op de website of lopen bijvoorbeeld vast in een webformulier (Diverse gebruikersonderzoeken, GBBO, 2013-2015). Resultaat is dat gebruikers alsnog bellen of langskomen en daarmee in feite duurdere dienstverlening ontstaat.

1.1.3 Noodzaak tot een omslag in het denken en werken: gebruikersperspectief het vertrekpunt van betere én goedkopere dienstverlening

Nederlandse wetenschapper Willem Pieterson heeft in 2009 onderzoek gedaan naar het kanaalgedrag van Nederlandse burgers en kanaalstrategieën voor publieke dienstverlening. In de slotopmerking van zijn rapport maakt Pieterson de volgende opmerking:

“Overheden zijn zich nauwelijks bewust van het gedrag van burgers en de daadwerkelijke gedragsfactoren worden nauwelijks meegenomen in het (dienstverlenings)beleid. De verwondering die hierdoor ontstaat is aanzienlijk; hoe kunnen overheidsorganisaties hun dienstverlening richting de burger verbeteren als ze de fundamentele kennis over het gedrag van de burger niet hebben?”

Er is een noodzaak voor een omslag in het denken (paradigmashift) en werken. Het gebruikersperspectief dient voor overheidsorganisaties het vertrekpunt te zijn van een betere én goedkopere dienstverlening. Bij verschillende overheidsorganisaties is deze filosofie van denken en werken reeds doorgedrongen. We lichten de filosofie in de volgende paragraaf toe en onderbouwen dit met ervaringen vanuit de praktijk.



1.2 Gebruikersperspectief: hét vertrekpunt voor betere en goedkopere dienstverlening

2.2.1 Gebruikersperspectief: ‘van buiten naar binnen’

Organisaties opereren vaak vanuit interne veronderstellingen en richten de dienstverlening aan gebruikers in op basis van deze eigen percepties (‘van binnen naar buiten’). Dit kan leiden tot verkeerde keuzes die niet aansluiten bij de wensen en behoeften van gebruikers. De afbeelding hierboven illustreert perfect wat voor uitwerking dit kan hebben.

Om gebruikers van dienstverlening goed te bedienen is het een voorwaarde bewust te zijn van het gebruikersperspectief. Wat zijn de wensen en behoeften van de gebruikers en hoe kunnen we deze informatie gebruiken om klantgerichtheid te bevorderen? Op het moment dat organisaties ‘van buiten naar binnen’ gaan werken ontstaan er mogelijkheden voor een betere én goedkopere dienstverlening. Dit is de 0-hypothese van het onderzoek.

Het gebruikersperspectief is overigens essentieel voor alle vormen van dienstverlening, van face-to-face dienstverlening (inclusief telefonische contacten) tot de inrichting van online dienstverlening.

1.2.2 Het toepassen van het gebruikersperspectief voor de verbetercyclus

Om inzichten en verbeterpunten van gebruikers te verzamelen en daarmee beter én goedkoper te werken zijn verschillende instrumenten inzetbaar zoals:

- Interviews;
- (Online) focusgroepen;
- Customer Journey Mapping;
- Kort cyclisch klantonderzoek ten behoeve van continue verbeteren.

We bespreken het korte cyclische onderzoek ten behoeve van continue verbeteren. De Net Promotor Score (NPS) en Customer Effort Score (CES) methodes zijn in opkomst als methode voor continu verbetering (Reichheld *et al.,* 2011; Dixon *et al.,* 2013).

Deze methodes bieden een alternatief voor degenen die van mening zijn dat het traditionele kwantitatieve onderzoek naar klanttevredenheid:

- weinig stuurinformatie oplevert voor de procesverbetering;
- relatief belastend is voor burgers;
- leidt tot weinig betrokkenheid van medewerkers bij de uitkomsten van het klantonderzoek.

De NPS en CES methode omvatten een combinatie van een gesloten en een open vraagstelling met de nadruk op het laatste. De methode is simpel en kost gebruikers circa 2 minuten invultijd. De methode levert naast een subjectief waarderingscijfer vooral goede kwalitatieve verbeterinformatie op om dienstverlening klantgerichter te maken. Deze stuurinformatie is een belangrijk middel in de bedrijfsvoering. De open vraagstelling maakt het mogelijk dat de gebruikers aangeven waar zij tegen aan gelopen zijn of wat zij graag anders zien (Faber, 2014).

Op basis van deze gebruikersonderzoeken is het mogelijk gericht processen te verbeteren en goedkoper te maken. Periodiek is het onderzoek te herhalen om zo te monitoren of het waarderingscijfer is gestegen. Eveneens biedt dergelijk gebruikersonderzoek nieuwe richtingen van klantgerichte verbeteringen en besparingen voor de organisatie.

Praktijkcase: verbeteren van het digitaal doorgeven van een verhuizing op basis van gebruikersonderzoek

GBBO heeft deze korte cyclische klantonderzoekmethodes de afgelopen jaren regelmatig ingezet voor diverse overheidsorganisaties. Er is bijvoorbeeld onderzoek uitgevoerd naar het klantgemak van het doorgeven van een verhuizing via de gemeentewebsite. Het resultaat van het onderzoek is:

- een score voor klantgemak (de Customer Effort Score);
- inzicht in de redenen van deze score;
- een diversiteit van verbetersuggesties.

De redenen van de score en verbetersuggesties worden gegeven in de vorm van een open antwoord. Om de uitkomsten te illustreren tonen we hier een quote van een respondent:

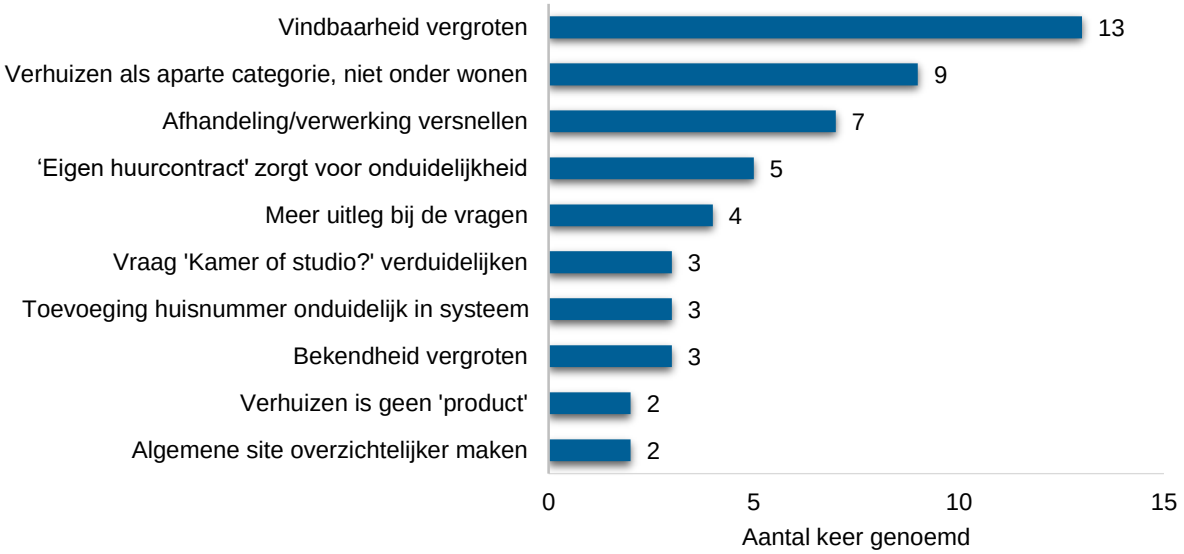
“Na een uur zoeken eindelijk de goede link gevonden. Zelfs bij de zoekopties is het niet te vinden. Ik ben een student 22 jaar maar ik zou me verbazen als een ouder persoon dit binnen een week gevonden heeft. Zorg dat het te vinden is op site.”

Wat leidt tot de volgende verbetersuggestie van deze respondent:

“Zorg dat de juiste pagina te vinden is. Via de zoekfunctie van de site en via logisch doorklikken.”

De verbetersuggesties van alle respondenten zijn gelabeld op basis van het onderwerp. Op basis van onderstaande lijst wordt inzichtelijk waar de belangrijkste knelpunten zitten voor het verbeteren van de dienstverlening van verhuizing op de gemeentelijke website. De vindbaarheid blijkt het grootste knelpunt te zijn.

Verbetersuggesties voor dienstverleningsproces verhuizen op gemeentelijke website (2014)



De gemeente bespreekt de verbetersuggesties met het webteam en de vakspecialisten en besluit de volgende aanpassingen te maken:

- Op de homepage wordt een icoon en tekst met 'verhuizen' geplaatst. Op deze wijze wordt de vindbaarheid vanaf de homepage verbeterd[2].
- Op de pagina met de informatie over verhuizing wordt een grote opvallende knop met de tekst 'Verhuizing doorgeven' geplaatst. Deze knop verleidt webbezoekers richting het webformulier.
- Woorden als 'inschrijven' worden vaak ingetoetst in de interne zoekmachine van de website, maar leverden nog geen juist zoekresultaat: de webpagina over verhuizing. De gemeente verandert de instellingen van de interne zoekmachine zodat de webpagina als eerste zoekresultaat verschijnt.
- Het webformulier wordt op een aantal punten aangepast; meer uitleg bij de vragen en onduidelijke termen vervangen met duidelijkere termen.

Resultaat aanpassingen dienstverlening

Betere dienstverlening voor gebruikers

- De informatie over het doorgeven van een verhuizing is beter te vinden.
- Op de informatiepagina is gemakkelijker de link naar het webformulier te vinden door plaatsing van de verleidelijke grote knop 'Verhuizing doorgeven'.

Goedkopere dienstverlening voor overheidsorganisaties

- Het doorgeven van een verhuizing wordt vaker digitaal gedaan.
- Onnodige telefoongesprekken worden bespaard.
- Baliebezoeken worden bespaard indien de gebruiker het digitaal doorgeven prefereert en toepast.

De verbeteringen aan de website, op basis van verbetersuggesties van gebruikers, resulteren in een betere dienstverlening voor de gebruiker én goedkopere dienstverlening voor de organisatie. Een deel van de onnodige klantcontacten wordt voorkomen en er vindt een kanaalverschuiving van balieafhandeling naar websiteafhandeling plaats (van duurdere naar goedkopere bediening).

[2] Dit is overigens alleen aan te bevelen indien betreffende product / dienst veelgevraagd is door de webbezoekers.

1.2.3 De link met betere én goedkopere dienstverlening

De praktijkcase van pagina 12 toont aan dat, door het gebruikersperspectief te hanteren, dienstverlening beter én goedkoper te maken is. Er zijn verschillende voorbeelden geïdentificeerd binnen de overheidsdienstverlening waar sprake is van deze relatie. Deze staan beschrijven in onderstaande tabel. De voorbeelden zijn ontleend aan:

- Recente literatuur (Dixon *et al.,* 2012);
- Een diepte-interview met ervaringsdeskundige gemeentelijke dienstverlening en LEAN Black Belt expert Bert Kuijer van Gemeente Veenendaal.
- Inzichten van diverse gebruikersonderzoeken binnen de overheid (Faber, 2015; GBBO, 2013-2015);

Voorbeelden van betere én goedkopere dienstverlening op basis van verbetersuggesties van gebruikers

Inzicht gebruikers	Verbetersuggestie gebruikers	Verandering en verbetering van de dienstverlening voor gebruikers	Goedkoper (voor de organisatie)
De levertijd van een product / dienst duurt 8 weken (bv. aanvraag vergunning). Dit vinden gebruikers te lang.	Versnel de toewijzing / afwijzing van de vergunning.	Toepassen procesoptimalisatie waardoor er minder afdelingen / medewerkers betrokken zijn bij de vergunningverlening. • Afschaffen onnodige processtappen en aan de gebruiker gevraagde documenten/bewijsstukken – administratieve lastenverlichting. • Minder overdrachtsmomenten dossier dus minder wachttijd in proces. • Standaardiseren proces en alle klantcontacten naar voren halen en waar mogelijk in KCC ondergebracht. Resultaat: Levertijd teruggebracht naar 3 weken.	Minder afdelingen / ambtenaren nodig voor behandelen en leveren product / dienst. Resultaat: Minder kosten.
Gebruikers vragen het verkeerde product of dienst aan. De gebruikers moeten een nieuwe aanvraag indienen nadat duidelijk wordt dat dit niet het juiste product of dienst is.	Communiceer duidelijker waar ieder product / dienst voor is bedoeld en wat daarvoor nodig is.	• Medewerkers die telefonische ondersteuning bieden blijken het juiste product / dienst onvoldoende te kennen. • Zij krijgen een training en helpen gebruikers nu de juiste stap te zetten. • Website en medewerkers wijzen actief op de alternatieven. Resultaat: Gebruikers worden in één keer goed geholpen. Er zijn geen klachten meer.	Minder afdelingen / medewerkers nodig voor dienstverlening. Resultaat: Minder kosten. Verlagen onnodige klantcontacten. Resultaat: Minder klantcontactkosten.

Inzicht gebruikers	Verbetersuggestie gebruikers	Verandering en verbetering van de dienstverlening voor gebruikers	Goedkoper (voor de organisatie)
Gebruikers ontvangen een product / dienst waarin fouten zitten. De gebruikers moeten contact opnemen om de fouten te laten herstellen.	Voorkom fouten in het product / de dienst.	Toepassen procesoptimalisatie waardoor er geen fouten worden gemaakt voor betreffende product / dienst. Resultaat: • Gebruikers ontvangen een correct product / dienst. Geen klachten meer. • Verhogen percentage in één keer goed afgehandeld voorkomt herstelwerk. Doordat begeleidende informatie bij het product begrijpelijk is (leesbare beschikking; geen ambtelijke taal), belt de gebruiker minder vaak op met vragen.	Minder tijd intern nodig per medewerker. Resultaat: minder kosten. Verlagen onnodige contacten. Resultaat: minder klantcontactkosten. Minder bezwaarprocedures (afdeling juridische zaken heeft minder werk).
Informatie op de website is onvindbaar. Het betreft een veelvoorkomende vraag. Gebruikers besluiten om te bellen.	Bied de informatie op de website aan en maak deze vindbaar.	Creëren van een webpagina met de gewenste informatie en vindbaar maken via navigatie, interne zoekmachine en via externe zoekmachines zoals Google. Resultaat: Websitebezoekers kunnen de informatie vinden en bellen hierdoor niet meer op.	Verlagen onnodige kanaalswitch web – telefoon. Resultaat: minder klantcontactkosten.
Informatie op de website is vindbaar, maar onduidelijk. Het betreft een veelvoorkomende vraag. Gebruikers besluiten te bellen.	Verbeter de kwaliteit van de informatie-voorziening op de website.	• De webpagina wordt aangepast door samenspel webmaster, collega vakafdeling en seniormedewerker KCC (richtlijn tekst = volledig, actueel, juist en begrijpelijk). • Extra aanpassing: Meer afstemming tussen webteam en KCC-telefonie. Signaleren waarvoor veel gebeld wordt + communiceren nieuwe informatie op de website Resultaat: Websitebezoekers begrijpen de informatie vaker en kunnen taak digitaal afronden. Hierdoor hoeven zij niet meer te bellen.	Verlagen onnodige kanaalswitch web – telefoon. Resultaat: minder klantcontactkosten.

Inzicht gebruikers	Verbetersuggestie gebruikers	Verandering en verbetering van de dienstverlening voor gebruikers	Goedkoper (voor de organisatie)
In het webformulier wordt gevraagd om bijlagen toe te voegen. Gebruikers hebben vaak geen scanner om deze bijlagen in te scannen. Gebruikers besluiten alsnog naar de balie af te reizen.	Maak het webformulier makkelijker om een aanvraag digitaal te verrichten.	Het webformulier is zo ingericht om risico's en fraude vooraf te beperken. Het webformulier wordt eenvoudiger en slimmer gemaakt. Controle op fraude vindt achteraf plaats op basis van risicoprofielen. • Afschaffen onnodige processtappen en aan klant gevraagde documenten/bewijsstukken – administratieve lastenverlichting gebruiker. • Bieden mogelijkheid tussentijds aanvraag op te slaan + apart/later alsnog documenten toe te voegen (scan, foto mobiele telefoon, …), daardoor minder time-out bij invullen aanvraag en dus minder afhakers. Resultaat: Gebruikers kunnen het betreffende webformulier vaker volledig afronden. Het afhaakpercentage wordt verlaagd en daarmee de kanaalswitch naar de balie.	Verlagen onnodige kanaalswitch web – balie. Resultaat: minder klantcontactkosten. Effectievere fraudebestrijding tegen lagere kosten (alleen controle risicoprofiel en minder tijd nodig voor controleren aanvraag).
Het product of dienst wordt niet op tijd geleverd en de communicatie ontbreekt. De gebruikers vernemen niets over de voortgang, vertraging en vernieuwde levertermijn. De gebruikers besluiten te bellen.	Zorg voor levering op afgesproken tijdstip en indien dit niet lukt, communiceer hier tijdig over.	• De werkwijze per medewerker verschilt en de inefficiëntie zorgt voor een langere levertijd. Door procesoptimalisatie en het creëren van uniforme interne dienstverlening wordt de levertijd verbeterd. • Een zaaksysteem wordt in gebruik genomen waarbij de medewerker de activiteiten registreert. Resultaat: • De gebruiker ontvangt per fase inzicht in de status van de aanvraag via e-mail en hoeft niet te bellen. • Gebruikers kunnen inloggen in de website en via het zaaksysteem communiceren met de verantwoordelijke.	Minder tijd intern nodig per medewerker. Resultaat: minder kosten. Bellen om status op te vragen wordt voorkomen door proactieve digitale communicatie. Resultaat: Kanaalverschuiving naar een goedkoper kanaal.

1.2.4 Het vernieuwde vertrekpunt op feiten gebaseerd onderbouwen; overheidsbreed onderzoek is nodig

Tot op heden is er in Nederland binnen de overheid geen onderzoek gedaan om het vernieuwde vertrekpunt feitelijk en breed te ondersteunen. Van de genoemde voorbeelden in de tabel in paragraaf 2.2.3 is bijvoorbeeld geen kwantificering van de kosten beschikbaar. Dit onderzoek heeft als doel onder andere deze kosten (zover mogelijk) te kwantificeren. Om deze reden is dit onderzoek verricht om op basis van feiten dit nieuwe vertrekpunt te ondersteunen. De volgende paragraaf beschrijft de onderzoeksopzet die is toegepast.

1.3 Onderzoeksopzet

Deze paragraaf beschrijft de onderzoeksopzet. Dit omvat een beschrijving van de onderzoeksmethode, de scope van het onderzoek en eindigt met een toelichting hoe de cases zijn verzameld, geselecteerd en uitgewerkt.

2.3.1 Methode: casestudy met kwantitatief en kwalitatief karakter

De methode van onderzoek was een casestudy. Er zijn 11 cases van diverse overheidsorganisaties verzameld en bestudeerd. Kenmerk van deze cases is dat vanuit het gebruikersperspectief verbeteringen zijn doorgevoerd in de dienstverleningsprocessen. Nagegaan is of deze aanpassingen hebben geleid tot een positief (of negatief) resultaat. De resultaten zijn bijvoorbeeld kortere doorloop- en wachttijden en/of een grotere waardering van de dienstverlening volgens de gebruikers (beter) én lagere kosten voor de betreffende overheidsorganisatie (goedkoper).

Vergelijking 0-situatie met 1-situatie

Er is een vergelijking tussen de 0-situatie en 1- situatie gemaakt. In de 0-situatie is vastgesteld wat de servicekwaliteit en de kosten van de organisatie waren. Om de 0-situatie te markeren is inzicht verkregen in:

- De huidige kwaliteit van dienstverlening aan gebruikers en de manier waarop kennis wordt genomen van de behoeften en wensen van gebruikers. De behoefte van de gebruiker kan ook onderzocht zijn door middel van een gedragsanalyse;

- De relevante kostenfactoren, de mogelijkheden van transitie (van het ene kanaal naar het andere) en de kwantificering;

- De 1-situatie die ontstaat na het integreren of intensiveren van het gebruikersperspectief (burger of ondernemer centraal) in dienstverleningsprocessen, resulterend in betere dienstverlening en als gevolg daarvan in kostenbesparing (in de factoren die bij de 0-situatie zijn gedefinieerd). Doorgevoerde verbeteringen t.o.v. 0-situatie zijn beschreven. De stand van de medewerkerstevredenheid (en de ontwikkeling) is via een aantal korte interviews vastgesteld.

2.3.2 Eisen voor een geschikte case

Doelstelling was om zoveel mogelijk kwantitatieve gegevens te verzamelen betreffende de cases. Het alternatief voor kwantitatieve data was kwalitatieve data. Ervaring leert dat bijvoorbeeld gemeenten het gebruik van de verschillende klantcontactkanalen in beperkte mate monitoren (Landelijk onderzoek naar de effecten van toptakenwebsites, GBBO (2014)).

Er zijn realistische minimumeisen gedefinieerd voor een geschikte case. Daarnaast is eveneens de ideale situatie van casedata beschreven.

Eisen voor een geschikte case van een overheidsorganisatie

Thema	Minimale eisen (= één van de indicatoren per thema)	Ideaal
Gebruikersperspectief	Een uitgevoerd gebruikersonderzoek waar inzichten en/of verbeterpunten zijn verkregen en op basis waarvan dienstverlening is aangepast.	Het gebruikersonderzoek is uitgevoerd via de NPS of CES methode (zie paragraaf 2.2 voor korte toelichting).
Betere dienstverlening gebruiker	*Kwantitatief:* • Gedrag op website: bv. vermindering % afhakers in e-formulier. • Daling onnodige contacten via de klantcontactkanalen. • Daling aantal klachten / bezwaarprocedures. • Verlaging levertijd product/dienst. • Stijging % op tijd geleverd omhoog. • Stijging % correct geleverd omhoog. *of* *Kwalitatief:* Een bewijs van gebruikers waaruit blijkt dat de dienstverlening is verbeterd. Bijvoorbeeld: ervaringen van medewerkers KCC / uiten van complimenten, social media etc.	*Kwantitatief:* Verandering kwaliteit van de dienstverlening gemeten via klanttevredenheidsonderzoek

Thema	Minimale eisen (= één van de indicatoren per thema)	Ideaal
Goedkopere dienstverlening overheidsorganisatie	*Kwantitatief:* Kosten van investeringen voor verbeteringen dienstverlening (zoals investeringen in IT / trainen medewerkers) inclusief besparingen door reductie van kosten zoals het aantal FTE, huurkosten, IT kosten, facilitaire kosten etc. *Kwalitatief:* Geen kwalitatieve variabelen geschikt, goedkopere dienstverlening moet via cijfers aantoonbaar zijn.	*Kwantitatief:* • Verandering aantal onnodige klantcontacten. • Kanaalverschuiving van duurdere naar goedkopere kanalen of vice versa. • Verandering tijdsbesteding afdelingen / medewerker om dienst te leveren. *Bovenstaande indicatoren worden gecombineerd met een indicatie van de kosten van klantcontacten*[3] Verandering klantcontacten i.c.m. investeringen / besparingen leidt tot een business case waaruit blijkt wat het financiële resultaat is op korte en langere termijn*.
Medewerkerstevredenheid	*Kwalitatief:* De manager / directeur dienstverlening geeft via een diepte-interview inzicht in de impact van de veranderingen op de medewerkerstevredenheid.	*Kwantitatief* Verandering oordeel medewerkerstevredenheid gemeten via onderzoek (0-meting versus 1-meting)
Bereidheid medewerking case eigenaar	De case eigenaar is beschikbaar tijdens dataverzamelingsperiode om de case verder in te vullen nadat deze is geselecteerd door de begeleidingscommissie. Indien dit niet het geval is, is de case niet geschikt.	
Beschrijving verandering	*Kwalitatief* De case eigenaar beschrijft duidelijk welke stappen er zijn ondernomen op basis van de inzichten en verbetersuggesties van de gebruiker.	

[3] *Voor de berekening van de klantcontactkosten maken we met de casebeheerder een schatting van de daadwerkelijke klantcontactkosten.*

2.3.3 Scope onderzoek

- Het principe ‘beter en goedkoper’ is algemeen geldend getoetst bij overheidsorganisaties. De dataverzameling richtte zich op bestaande cases bij de volgende type overheidsorganisaties:

  - Agentschap; RVO;
  - Gemeenten;
  - Politie;
  - ZBO’s.

  Deze overheidsorganisaties hebben veel impact op de dienstverlening aan burgers en ondernemers en zijn hierdoor het meest interessant om te bestuderen gezien de beschikbare tijd voor het onderzoek.

- Cases die de veronderstelling van beter en goedkoper (deels) onderuit halen kwamen ook in aanmerking.

2.3.4 Dataverzameling

Er waren drie fases voor de dataverzameling:

1. Een inventarisatie van geschikte cases
2. Een selectie van geschikte cases.
3. Het verzamelen van data en completeren van de case.

1. Inventariseren van geschikte cases

De doelstelling was om zoveel mogelijk potentiële cases te vinden en te inventariseren of deze aansluiten op de gestelde eisen. Om cases te verzamelen, die aan bovenstaande uitgangspunten voldoen, zijn zoveel mogelijk overheidsorganisaties, binnen de scope van het onderzoek, benaderd.

Hierbij is gebruik gemaakt van (een combinatie) van verschillende werving methodes:

- Communicatie via digitale kanalen
- Telefonische benadering ZBO’s
- Inzetten netwerk GBBO

Communicatie via digitale kanalen

Relevante organisaties hebben de oproep voor deelname aan dit onderzoek verspreid. Dit zijn onder andere Cascadis, KING / VNG, Manifestgroep, Ministerie van BZK, NVVB en VDP, De oproep voor het onderzoek is bijvoorbeeld verschenen in nieuwsbrieven, social media en websites.

Telefonische benadering

Daarnaast zijn alle ZBO’s telefonisch benaderd met de vraag of zij een geschikte case konden aanleveren. Dit waren de volgende ZBO’s:

Type ZBO			
Belastingdienst	DUO	SVB	RVO
CAK	IND	CBR	
CBS	Kadaster	BKWI	
CIZ	KvK	Zorginstituut Nederland	
CJIB	RDW	Dienst Justis	

2. Selecteren van geschikte cases

De werving resulteerde in 25 potentiële cases voor het onderzoek. Deze cases zijn geanalyseerd en beoordeeld op de volgende aspecten:

- Er is een onderzoek naar gebruikers uitgevoerd. Gedragsanalyses van gebruikers zijn hierbij ook geaccepteerd.

- De case eigenaar gaf aan:

    - Kwantitatief de verbetering van dienstverlening aan gebruikers te kunnen onderbouwen.
    - De kostenvoordelen kwantitatief te kunnen onderbouwen op basis van data en niet op basis van een inschatting.
    - inzicht te kunnen leveren in de 0 en 1 situatie voor beide variabelen. Mocht dit niet slagen, dan heeft het inzicht leveren in de 0 en 1 situatie van de kostenvoordelen voorrang.

- Er is voldoende variatie tussen de type overheidsorganisaties en burgers / ondernemers.

Deze analyse en dataverzameling resulteerde in de 11 cases die in dit onderzoek zijn beschreven.

3. Verzamelen van data en completeren van de case

Na het selecteren van de cases zijn de case eigenaren telefonisch benaderd voor een uitvraag van informatie en het maken van een afspraak. Op locatie is de case persoonlijk met elke case eigenaar gezamenlijk uitgewerkt.

Dataverzameling in nauwe samenwerking met case eigenaren

Ter voorbereiding op de afspraak is de case eigenaar gevraagd om alle data te verzamelen. Voorafgaand en tijdens de bijeenkomst is alle data gestructureerd in een vaststaand format. Tijdens de case besprekingen kwamen regelmatig zaken aan de orde die nader uitgezocht dienden te worden. Waar nodig vroeg GBBO tijdens de ontmoeting nog naar benodigde informatie. Deze informatie is naderhand door de case eigenaar verzameld en uitgewerkt. Indien nodig heeft GBBO geassisteerd met bijvoorbeeld het doorrekenen.

Medewerkerstevredenheid via diepte-interviews

De bijeenkomst is ook gebruikt om een kort diepte-interview (volgens een vaststaand format) af te nemen om inzicht te krijgen in de verandering van medewerkerstevredenheid. Indien de case eigenaar niet de persoon was om hierover vragen te beantwoorden is contact opgenomen met de teamleiders. De teamleider is vervolgens geïnterviewd De medewerkerstevredenheid is vervolgens uitgevraagd volgens een vaststaand format.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het uitgevoerde onderzoek beschreven.

3. Analyse op basis van cases

Om inzicht te krijgen in de relatie tussen betere én goedkopere dienstverlening op basis van het gebruikersperspectief heeft een uitgebreid onderzoek naar cases plaatsgevonden. Resultaat van dit onderzoek is 11 cases van 10 overheidsorganisaties.

Dit hoofdstuk beschrijft eerst hoe verschillende onderzoeksmethodes zijn toegepast. De tweede paragraaf bespreekt de vijf manieren die leiden tot (1) een betere dienstverlening voor de gebruiker en (2) goedkopere dienstverlening voor de organisatie. De laatste paragraaf besteedt aandacht aan de impact op medewerkerstevredenheid.

3.1 Merendeel organisaties combineert verschillende soorten gebruikersonderzoeken

In paragraaf 2.2 zijn verschillende onderzoekmethodes benoemd om inzichten en concrete verbetersuggesties van gebruikers te verzamelen. De meta-analyse van de ingezette onderzoeksmethodes toont aan dat het merendeel van de organisaties:

- Concrete verbetersuggesties verzamelt;
- Gebruikersonderzoeken combineert;
- Verschillende soorten gebruikersonderzoeken gebruikt die onderling afwijken.

Het merendeel verzamelt concrete verbetersuggesties van gebruikers

De cases in dit onderzoeksrapport tonen aan dat het merendeel van de organisaties daadwerkelijk concrete verbetersuggesties van gebruikers verzamelt (9 van de 11 cases). Uit de cases blijkt dat er focusgroepen, interviews en kort cyclisch klantonderzoek zijn ingezet waarmee de dienstverlening is verbeterd voor gebruikers.

Uitvaartondernemers in Gemeente ’s Hertogenbosch klaagden bijvoorbeeld tijdens één op één gesprekken met een senior medewerker Burgerzaken over de parkeerkosten en dat het aangifte doen veel tijd vergt. Dit leidde tot een focusgroep met een aantal uitvaartondernemers waar samen is nagedacht over verbeteringen.

Bij 2 cases (case 1 DUO en case 6 gemeente Rotterdam) worden geen concrete verbetersuggesties verkregen via het onderzoek, maar zijn de veranderingen van de dienstverlening volledig gebaseerd op het gedrag van gebruikers.

Het merendeel van de organisaties combineert gebruikersonderzoeken

Een belangrijk nieuw inzicht is het feit dat organisaties veelal gebruikersonderzoeken combineren. Van de 11 cases, zijn er 9 cases waar sprake is van het inzetten van twee of meer gebruikersonderzoeken. Organisaties bestuderen enerzijds het gedrag van gebruikers. Hierdoor krijgen zij inzicht in de volumes van de verschillende soorten klantvragen. Anderzijds verzamelen zij concrete verbeterpunten van gebruikers. Door vervolgens de cijfers te combineren weet de organisatie waar veranderingen de grootste impact voor de gebruiker hebben.

Een voorbeeld is de Kamer van Koophandel. De typen gebruikersonderzoeken die de Kamer van Koophandel heeft ingezet zijn:

1. Analyse bedrijfsvoering cijfers
2. Klantenpanel
3. Testsessies met gebruikers
4. Continu onderzoek

De Kamer van Koophandel is allereerst gestart met het in kaart brengen van de gebruikscijfers. Uit deze cijfers blijkt dat notarissen verantwoordelijk zijn voor 20% van de registraties en wijzigingen van rechtsvormen in het Handelsregister. Een interessante doelgroep. De Kamer van Koophandel heeft hierna tijdens een klantenpanel een innovatief idee getoetst bij de grotere notariskantoren. Dit leverde enthousiaste reacties op en suggesties voor ontwikkeling van de nieuwe dienst Notarisonline. Van hieruit is Notarisonline verder ontwikkeld en zijn testsessies geweest met gebruikers (notarissen én medewerkers). Resultaat is een succesvolle nieuwe digitale dienst die in nauwe samenwerking met notarissen is (door)ontwikkeld.

De soorten gebruikersonderzoeken door organisaties wijken onderling af

De soorten gebruikersonderzoeken die zijn ingezet door organisaties wijken onderling af. Gemeente Medemblik zet bijvoorbeeld de Customer Effort Score en Net Promotor Score methode in om de digitale dienstverleningsprocessen te verbeteren. De DUO gebruikt Customer Journey Mining en de SVB voert een pilotstudy kanaalsturing uit.

Zie bijlage 2 voor een overzicht van de gebruikersonderzoeken die zijn ingezet per case.

3.2 Vijf manieren leiden, op basis van gebruikersonderzoek(en) die leiden tot 'betere en goedkopere dienstverlening'

Op basis van de cases concluderen we dat er vijf verschillende manieren zijn hoe, op basis van gebruikersonderzoek dienstverleningsprocessen veranderen wanneer de logica achter 'beter en goedkoper' wordt toegepast[4]. Een samenvatting leest u in onderstaande tabel. De beschreven verbetereffecten voor gebruikers en kostenvoordelen voor de organisatie zijn kwantitatief aangetoond.

Veranderingswijze	Rol gebruikersonderzoek(en)	Verbetereffect(en) gebruikers	Kostenvoorde(e)l(en) organisatie
Creëren van de mogelijkheid om digitaal zaken te doen	Ideeën voor innovatie verkrijgen (en toetsen) Aansluiten nieuwe dienstverlening op de wensen van de gebruiker(s) Creëren van ambassadeurs door actief betrekken bij ontwikkeling	Besparing bezoek aan stadskantoor Besparing papieren handelingen: sneller én goedkoper Minder herstelwerkzaamheden	Kanaalverschuiving naar goedkoper kanaal resulteert in: • Tijdbesparing medewerkers • Vermindering papieren administratie
Stapsgewijs optimaliseren van de website	Concrete verbetersuggesties Verbeteren van de website o.b.v. feedback gebruiker / gedrag op website Continu proces: effect wijziging bestuderen en indien nodig verder optimaliseren	Besparing onnodige kanaalswitch naar andere kanalen Stijging in enthousiasme (NPS) en ervaren gemak (CES)	Verlaging onnodige kanaalswitch naar duurder kanaal
Onzekerheids-reductie door snellere en meer tijdige informatie-voorziening	Inzicht krijgen in veelvoorkomende klantvragen met verbeterpotentieel Verbetering(en) statistisch toetsen	Sneller en op het juiste moment de informatie. Geen contact (meer) nodig.	Voorkomen van contacten KCC
Verbeteren door middel van de LEAN methode	Inzicht in de ervaren kwaliteit en verbeterpotentieel volgens gebruikers	Stijging klanttevredenheid Sneller geholpen, betere informatie en minder bureaucratie	Tijdbesparing medewerkers Besparing IT kosten
Verhogen aandeel digitale transacties door middel van kanaalsturing	Inzicht in waardering dienstverlening per klantcontactkanaal en is hiermee medebepalend voor besluit tot kanaalsturing	Stijging klanttevredenheid Gemakkelijker, sneller en goedkoper	Papier-, druk- en portokosten Tijdbesparing medewerkers Voorkomen van contacten KCC

De volgende pagina beschrijft, aan de hand van de cases, elke manier van veranderen waarmee betere én goedkopere dienstverlening ontstaat. Bij elke manier is aandacht voor de rol van het gebruikersonderzoek, de verbetereffecten voor gebruikers en ontstane kostenvoordelen bij de organisaties. De effecten zijn, waar mogelijk, op hoofdlijnen gekwantificeerd. In hoofdstuk 4 zijn alle gekwantificeerde effecten terug te lezen per case.

[4] Mogelijk bestaan er, naast deze vijf geïdentificeerde manieren op basis van huidig onderzoek, andere manieren hoe dienstverlening, op basis van het gebruikersperspectief, beter wordt voor de gebruiker én goedkoper voor de organisatie.

3.2.1 Creëren van de mogelijkheid om digitaal zaken te doen

Door het digitale kanaal te ontwikkelen, op basis van gebruikersonderzoek, ontstaat er voor de gebruiker een verbeterde dienstverlening ten opzichte van de alternatieve kanalen. Een klantvriendelijke digitale transactie is goedkoper voor de organisatie dan een transactie via een traditionele kanaal. Kostenvoordelen ontstaan zodra het gebruik van het digitale kanaal groeit.

Deze analyse is gebaseerd op:
Case 2 Gemeente 's Hertogenbosch - Digitalisering van de overlijdensaangifte voor uitvaartondernemers
Case 3 Gemeente 's Hertogenbosch - Digitalisering van de huwelijksaangifte voor aanstaande bruidsparen
Case 10 Kamer van Koophandel - Notarisonline om rechtspersonen digitaal in te schrijven of te wijzigen

Case 10 - Kamer van Koophandel
Notarisonline om rechtspersonen digitaal in te schrijven of wijzigingen door te voeren

Notarisonline is een nieuwe online service waarmee notariskantoren rechtspersonen kunnen inschrijven of wijzigingen doorvoeren. Voorheen gebeurde dit via het papieren kanaal. Notarisonline is met notarissen en medewerkers ontwikkeld (gebruikmakend van vier typen gebruikersonderzoek) en landelijk geïmplementeerd.

De voordelen voor de notarissen zijn legio: sneller inschrijven en wijzigingen doorvoeren, geen verzend- of koerierskosten, minder herstelwerk, minder papieren administratie en 24/7 te gebruiken.

Besparingen bij de Kamer van Koophandel door Notarisonline bedragen naar verwachting tussen € 450.000,- en € 630.000,- per jaar. Notarisonline wordt steeds meer gebruikt, naar verwachting in 2015 bij 80% van de opgaves van notarissen aan het Handelsregister.

Rol van het gebruikersonderzoek

- Het gebruikersonderzoek leidt tot ideeën voor innovatie en het daadwerkelijke besluit om te innoveren. De belangrijkste inzichten uit het gebruikersonderzoek van de cases waren:
  - gebruikers klagen over de dienstverlening via 'analoge kanalen'.
  - gebruikers zijn enthousiast over voorstellen om zaken digitaal te kunnen doen in plaats van andere kanalen.

- Het gebruikersonderzoek (vervolgonderzoek) zorgt voor het continue betrekken van gebruikers ten tijde van de ontwikkeling van de nieuwe dienstverlening. Hierdoor sluit de innovatie aan op de wensen van gebruikers.

- Het gebruikersonderzoek zorgt ervoor dat terugkerende gebruikers ambassadeurs worden en daarmee de groei stimuleren van het gebruik van het nieuwe digitale kanaal. In de cases betreffen dit uitvaartondernemers die regelmatig aangifte van overlijden doen en notarissen die dagelijks inschrijvingen en wijzigingen doorgeven aan het Handelsregister.

Verbetereffect(en) voor de gebruikers
De dienstverlening via het (nieuwe) digitale kanaal is door het gebruikersonderzoek aantrekkelijk gemaakt voor gebruikers. Het digitale kanaal biedt de gebruikers voordelen ten opzichte van de traditionele manier van zaken doen. Cases tonen verschillende verbetereffecten voor de gebruikers.

Bij gemeente 's Hertogenbosch besparen gebruikers een bezoek aan het stadskantoor doordat zij nu digitaal de huwelijksaangifte kunnen verrichten. Ditzelfde geldt voor de groep uitvaartondernemers die normaliter zeer regelmatig langskwam om een overlijdensaangifte te verrichten bij gemeente 's Hertogenbosch. Per digitale aangifte besparen gebruikers reistijd, wachttijd en parkeerkosten en zijn ze niet afhankelijk van de openingstijden.

De Kamer van Koophandel heeft Notarisonline gelanceerd waarmee notarissen wijzigingen en inschrijvingen aan het Handelsregister online kunnen doorgeven. Normaliter worden de wijzigingen op papier doorgeven en verstuurd naar de kantoren van de Kamer van Koophandel. Notariskantoren zetten hiervoor vaak koeriersdiensten in. Door het gebruiken van Notarisonline is het papieren verkeer richting de kantoren overbodig. Notariskantoren besparen hierdoor op de verzendkosten. Wanneer de ingestuurde papieren niet correct blijken te zijn, worden de papieren teruggestuurd. Notarissen verrichten dan herstelwerkzaamheden om

de papieren op orde te brengen. Notarisonline zorgt ervoor dat notarissen circa 30% minder herstelwerkzaamheden verrichten.

Notarisonline biedt tal van extra voordelen:

- Versturen van een wijziging is sneller.
- Snellere verwerking van de inschrijving/wijziging.
- Direct en gratis inzicht in actuele situatie Handelsregister bij het doen van een opgave.
- Digitale statusupdate.

Door naar gebruikers te luisteren en hen continue te betrekken tijdens de (door)ontwikkeling sluit de dienstverlening via het digitale kanaal goed aan op de wensen. Dit leidt tot een snel stijgend gebruik van het digitale kanaal. Twee cases tonen dit aan zoals te zien in de onderstaande tabel. Daarnaast laat de digitale huwelijksaangifte het eerste jaar een veelbelovend cijfer zien.

Case	Jaar van lancering	% digitaal huidig jaar
Case 10 Notarisonline - opgaven aan Handelsregister door notariskantoren – Kamer van Koophandel	2012	80% (2015)
Case 2 Digitale overlijdensaangifte Gemeente ’s Hertogenbosch	2011	98% (2014)
Case 3 Digitale huwelijksaangifte Gemeente ’s Hertogenbosch	2014	18% (sept ’14 – aug ’15)

Kostenvoordelen organisatie

Het belangrijkste kostenvoordeel is een forse tijdbesparing van de medewerkers. Omdat een groot deel van de werkzaamheden gedigitaliseerd en geautomatiseerd verloopt, wordt de behandeltijd van een opgave / aangifte verkort. Dit varieert per case van 33% tot 66% tijdbesparing per afhandeling.

Een ander kostenvoordeel dat ontstaat, maar niet altijd van toepassing is, is een vermindering van de papieren administratie. Bij de digitale overlijdensaangifte bespaart Gemeente ‘s Hertogenbosch op het versturen van papieren administratie naar de Belastingdienst. Anderzijds zien we een omgekeerd effect bij de digitale huwelijksaangifte. Normaliter ontvingen aanstaande bruidsparen bij bezoek aan het stadskantoor gelijk de bevestiging. Nu stuurt de gemeente in het geval van een digitale huwelijksaangifte een bevestigingsbrief op via de post.

Case	Kostenefficiëntie op jaarbasis	Aantal digitale transacties op jaarbasis
Case 10 Notarisonline	€ 540.000,-	160.000
Case 2 Digitale overlijdensaangifte	€ 3.807,-	1.700
Case 3 Digitale huwelijksaangifte	€ 392,-	108

3.2.2 Stapsgewijs optimaliseren van de website

Uitgangspunt is dat gebruikers zaken kunnen doen via verschillende klantcontactkanalen zoals de balie, telefoon en website. Door het digitale kanaal stapsgewijs te verbeteren op basis van (continu) gebruikersonderzoek wordt het digitale kanaal vaker gebruikt ten opzichte van de andere kanalen. Gebruikers profiteren van betere dienstverlening. Organisaties realiseren door de conversie kostenvoordelen omdat gebruikersvriendelijke dienstverlening via het digitale kanaal goedkoper is.

Deze analyse is gebaseerd op:
Case 4 Gemeente Medemblik - Optimalisatie digitale dienstverlening (afspraak maken + melding)
Case 7 Gemeente Utrecht - Kanaalverleiding online dienstverlening op Utrecht.nl

Case 4 - Medemblik
Optimalisatie digitale dienstverlening

De dienstverleningsprocessen 'afspraak maken' en 'melding openbare ruimte' worden continu gemonitord en periodiek met een multidisciplinair serviceteam besproken. Wekelijks zijn er kleine en grote verbeteringen voor burgers doorgevoerd aan de dienstverlening op basis van feedback via de Customer Effort Score en Net Promotor Score methode.

De voordelen voor burgers zijn dat het doen van meldingen versimpeld is en het maken van afspraken gebruikersvriendelijker is geworden. Er is een stijging van de klantwaardering waargenomen.

De kostenefficiëntie ontstaat door minder no-shows aan de balie en een stijgend gebruik van het digitaal kanaal. De besparing is op jaarbasis ruim € 4.000,-. Dit lijkt een klein bedrag. Het gaat om een relatief kleine gemeente met veel producten, waardoor de totale besparing aanzienlijk kan oplopen.

De medewerkerstevredenheid is gestegen door de contacten die op basis van de klantonderzoeken met burgers zijn gelegd en de oplossingen die daaruit voortgekomen zijn.

Rol van het gebruikersonderzoek
- Het gebruikersonderzoek levert concrete verbeterrichtingen voor de geselecteerde / bestudeerde dienstverleningsprocessen.
- De inzichten uit het gebruikersonderzoek zijn bepalend voor het aanpassen van de dienstverlening. Het gebruikersonderzoek wordt benut om (continue) te verbeteren. Na elke wijziging wordt het effect bekeken en indien nodig wordt er verder geoptimaliseerd.

Verbetereffect(en) voor de gebruikers
De website is op verschillende aspecten verbeterd. Met name is de gewenste informatie voor de gebruiker beter vindbaar geworden, duidelijker en zijn er functionaliteiten toegevoegd om digitaal zaken te doen. Het effect is dat de gebruiker de zaken vaker digitaal afrond dan voorheen en geen onnodige kanaalswitch maakt naar andere klantcontactkanalen zoals de telefoon of de balie.

De cases van Gemeente Utrecht en Medemblik laten de volgende resultaten zien:

Case	Dienstverleningsproces	Effect op kanaalgebruik
Case 7 Kanaalverleiding Utrecht.nl	Aanvragen uittreksel BRP	5,8% stijging digitale transacties t.o.v. balietransacties
Case 7 Kanaalverleiding Utrecht.nl	Aanvragen uittreksel burgerlijke stand	10,2% stijging digitale transacties t.o.v. balietransacties
Case 4 Optimalisatie Medemblik.nl	Melding openbare ruimte	19,9% stijging digitale meldingen t.o.v. telefonie en andere kanalen
Case 4 Optimalisatie Medemblik.nl	Afspraak maken	1,5% stijging digitaal gemaakte afspraken t.o.v. telefoon

Verlaging onnodige kanaalswitch van website naar andere kanalen
De resultaten tonen aan dat de gebruiker bij Gemeente Utrecht een kanaalswitch naar de balie wordt voorkomen. Dit bespaart de gebruiker onnodige reistijd, reiskosten en wachttijd. Bij Gemeente Medemblik worden onnodige kanaalswitches voorkomen van de website naar de telefoon. Dit bespaart de gebruiker wachttijd, meldtijd en telefoonkosten.

Stijging klantoordeel
Het verleiden van de gebruikers om meer digitaal zaken te doen (op basis van gebruikersonderzoek), levert een positievere klantwaardering op. Gemeente Medemblik voert kort cyclisch klantonderzoek uit. Uit de onderzoekscijfers blijkt dat het ervaren gemak (Customer Effort Score) en het enthousiasme (Net Promotor Score) met betrekking tot de verbeterde digitale dienstverleningsprocessen is toegenomen.

Stijging klantoordeel betreffende afspraak maken via www.Medemblik.nl

Dienstverleningsproces: Afspraak maken	**0-situatie** Januari 2015	**1-situatie** Juni 2015	**Positief effect**
Stijging in enthousiasme over de digitale dienstverlening			
Net Promotor Score (varieert tussen -100 en +100) Gemiddeld rapportcijfer NPS (11 punts schaal 0-10)	-17 6,0	3 6,8	+ 20 + 0,8
Stijging in ervaren klantgemak digitale dienstverlening			
Customer Effort Score (varieert tussen -100 en +100) Gemiddeld rapportcijfer CES (7 punts schaal 1-7)	71 5,3	95 5,6	+ 24 + 0,3

Stijging klantoordeel betreffende melding openbare ruimte via www.Medemblik.nl

Dienstverleningsproces: Melding doen	**0-situatie** April 2014	**1-situatie** Juni 2015	**Positief effect**
Stijging in enthousiasme over de digitale dienstverlening			
Net Promotor Score (varieert tussen -100 en +100) Gemiddeld rapportcijfer NPS (11 punts schaal 0-10)	0 7,1	10 7,5	+ 10 + 0,4
Stijging in ervaren klantgemak digitale dienstverlening			
Customer Effort Score (varieert tussen -100 en +100) Gemiddeld rapportcijfer CES (7 punts schaal 1-7)	53,3 5,2	56,9 5,8	+ 3,6 + 0,6

Kostenvoordelen
De verbeteringen aan de website zorgen ervoor dat de gebruikers meer zaken gaan doen via de website en geen onnodige kanaalswitch maken naar duurdere kanalen zoals de telefoon en balie. De cases van Gemeente Utrecht en Medemblik laten de volgende resultaten zien:

Case	**Kostenefficiëntie jaarbasis**	**Aantal goedkopere contacten op jaarbasis**
Case 4 Optimalisatie Medemblik.nl	€ 4.063,-	574
Case 7 Kanaalverleiding Utrecht.nl	€ 26.158,-	902

3.2.3 Onzekerheidsreductie door snellere en tijdigere informatievoorziening

Gebruikers zijn onzeker over bijvoorbeeld het betaalmoment van de uitkering (case 6 Rotterdam) of het moment en de hoogte van de aanvullende beurs (case 1 DUO). De onzekerheid van gebruikers wordt door snellere en tijdigere informatievoorziening verbeterd. Hierdoor beschikken gebruikers sneller en op het juiste moment over de informatie en nemen minder zelf contact op. De vermeden contacten resulteren in kostenvoordelen voor de organisatie omdat de inzet van de bewuste digitale middelen om te communiceren minder kost dan het afhandelen van de vermeden klantcontacten via duurdere kanalen.

Deze analyse is gebaseerd op:

Case 1 DUO - Proactieve en duidelijkere communicatie richting studenten met aanvullende beurs
Case 6 Gemeente Rotterdam - Mobile app verbetert informatievoorziening aan uitkeringsgerechtigden

Case 1 - DUO
Proactieve en duidelijkere communicatie richting studenten met aanvullende beurs

Studenten met een aanvullende beurs verkeren vaak lang in onzekerheid over de hoogte van hun beurs en wanneer zij die ontvangen. Ze nemen dan geregeld contact op met de DUO.
Via Customer Journey Mining is op basis van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens de klantreis van studenten in beeld gebracht. De knelpunten in de communicatie zijn opgespoord. Hierna zijn mogelijke wijzigingen (proactieve e-mail en wijziging webpagina) kwantitatief getest op hun effecten door middel van A/B testing. Dit leverde een positief effect op. Vervolgens worden de getoetste verbeteringen structureel doorgevoerd.

De verbetering voor studenten is dat de informatiepagina op de website is aangepast en dat de DUO de studenten met een aanvullende beurs proactief informeert via e-mail over het moment van de jaarlijkse (her)berekening van de aanvullende beurs. Dit betekent een aanzienlijke onzekerheidsreductie. Studenten weten waar ze aan toe zijn en hoeven zelf geen contact op te nemen met de DUO.

De kostenefficiëntie voor de DUO bestaat uit een verminderd klantcontact via de telefoon en e-mail over dit onderwerp. Dit levert vanaf 2016 elk jaar een besparing op van circa € 27.000,- op het onderdeel aanvullende beurs.

Rol van het gebruikersonderzoek

- Het gebruikersonderzoek wordt benut om inzicht te krijgen in veelvoorkomende vragen waar verbeterpotentieel te behalen is. Het belangrijkste inzicht is dat gebruikers contact opnemen via diverse kanalen (telefoon, mail, bezoek website) op het moment dat ze vastlopen in een kanaal,.

  Voor de case van de DUO betreft dit de vraag wanneer de hoogte van aanvullende beurs wordt vastgesteld en wanneer deze wordt betaald. Voor de case van Gemeente Rotterdam betreft dit vragen over het moment van uitbetalen van de uitkering.

  Deze inzichten worden gebruikt door de organisatie om zelf na te denken over verbetering(en) van de dienstverlening (klantreis uitschetsen). Waarom neemt men contact op en hoe kunnen we dit contact vermijden? Op basis van de analyse bedenkt men zelf een oplossing. In de cases is ervoor gekozen slimmer te communiceren via het digitale kanaal door:

  - Het proactief mailen van gebruikers waardoor ingespeeld wordt op de latente behoefte ‘inzicht krijgen in beslismoment en betaalmoment aanvullende beurs’.
  - De introductie van een mobile app waarin informatie sneller te verkrijgen is dan bellen of websitebezoek.

- De DUO hanteert naast deze methodiek een tussenstap voordat zij verbeteringen daadwerkelijk doorvoert. Ze ontwerpen de verbetering, toetsen deze door middel van een A/B test en analyseren het effect. Indien het verbetervoorstel aantoonbare verbetering oplevert zoals minder onnodige telefoon- en/of e-mailverkeer, kan de verbetering daadwerkelijk worden geïmplementeerd.

Verbetereffect(en) voor de gebruikers

Gebruikers beschikken sneller en op het juiste moment over (veelgevraagde) informatie. Hierdoor verkeren zij niet meer in onzekerheid over de specifieke informatiebehoefte en nemen daardoor geen contact meer op via verschillende klantcontactkanalen.

Bij de case van de DUO zijn studenten met een aanvullende beurs via een proactieve mailing beter geïnformeerd over:

- Dat de toekenning nog niet heeft plaatsgevonden.
- Waarom dit nog niet is gebeurd (wachten op gegevens van de Belastingdienst betreffende het inkomen van de ouders)
- Wanneer de besluitvorming te verwachten valt.

De webpagina over de aanvullende beurs is eveneens aangepast. Op de pagina is duidelijk omschreven wat de student moet doen afhankelijk van zijn situatie.

Gemeente Rotterdam heeft het door de introductie van een mobile app mogelijk gemaakt met 2 klikken op de smartphone de betaaldag van de uitkering op te zoeken. Voorheen moest men hiervoor bellen of de website bezoeken.

Bij beide cases blijkt dat dergelijke verbeteringen resulteren in een afname van klantcontacten via de telefoon en in het geval van DUO ook via de e-mail.

Kostenvoordelen

Het inzetten van een additioneel digitaal middel leidt tot kostenvoordelen voor de organisatie omdat duurdere contacten worden voorkomen. Het is niet meer nodig om contact op te nemen via de telefoon of de e-mail om je vraag beantwoord te krijgen omdat gebruikers sneller en op het juiste moment beschikken over de informatie die zij wensen. De cases van de DUO en Gemeente Rotterdam tonen de volgende effecten.

Case	Kostenefficiëntie jaarbasis	Aantal voorkomen contacten
Case 1 DUO - Proactieve en duidelijkere communicatie richting studenten met aanvullende beurs	€ 26.608,-	1.458
Case 6 Gemeente Rotterdam – Mobile app verbetert informatievoorziening aan uitkeringsgerechtigden	€ 21.600,-	4.500

3.2.4 Verbeteren door middel van de LEAN methode

Gebruikers ervaren klantonvriendelijke en trage dienstverlening doordat de organisatie met name intern niet gericht is op het creëren van meerwaarde voor klanten en inefficiënt opereert. Door de dienstverlening stapsgewijs te verbeteren op basis van divers gebruikersonderzoek en LEAN procesoptimalisatie ervaren gebruikers een hogere kwaliteit van dienstverlening. Resultaat is met name dat gebruikers minder onnodige tijd kwijt zijn om zaken te doen met de organisatie. Het kostenvoordelen voor de organisaties bestaan uit het (1) minder tijd kwijt zijn voor het afhandelen van de servicevraag en (2) minder tijd kwijt zijn voor het afhandelen van de onnodige klantcontacten die voortkwamen uit de lage kwaliteit en traagheid van dienstverlening.

Deze analyse is gebaseerd op:

Case 5 Gemeente Oosterhout - Verbetering gehele dienstverlening
Case 8 Gemeente Veenendaal - Klantgerichte procesoptimalisatie eerste aanvraag bijstandsuitkering (levensonderhoud)

Case 5 - Oosterhout
Verbetering gehele dienstverlening

In diverse deelprojecten hebben teams op basis van inzichten uit diverse gebruikersonderzoeken en met toepassing van de LEAN-methode de processen klantgerichter én efficiënter gemaakt.

Dit heeft geleid tot een hogere klanttevredenheid bij inwoners en ondernemers. De medewerkers-tevredenheid is gestegen

De kostenefficiëntie van de organisatie is verbeterd door investeringen in het digitale dienstverleningskanaal, slim automatiseren en versterking van de Eerste Lijn (Klant Contact Centrum). Vanaf 2015 wordt er structureel jaarlijks € 845.000,- bespaard op personeelskosten en IT investeringen.

Rol van het gebruikersonderzoek
Het gebruikersonderzoek geeft inzicht in de ervaren kwaliteit van dienstverlening en verbeterpotentieel. Deze inzichten helpen de procesoptimalisatie op een klantgerichte wijze door te voeren zodat er niet alleen kostenvoordelen ontstaan door intern slimmer te werken, maar ook de gebruiker beter wordt geholpen dan voorheen. Kerninzicht: gebruikers worden niet in één keer goed geholpen, er zijn contactmomenten die te vermijden zijn door een slimmere werkwijze.

Verbetereffect(en) voor gebruikers
De cases laten zien dat:

- De doorlooptijd van het behandelen en afhandelen van een klantvraag fors daalt;
- De informatievoorziening wordt verbeterd;
- De bureaucratie wordt teruggedrongen.

Gemeente Oosterhout voert jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uit. Hieruit blijkt dat de klanttevredenheid over het algemeen licht is gestegen.

Rapportcijfers uit het klanttevredenheidsonderzoek	0-situatie 2011	1-situatie 2015	Positief effect
Algemene waardering dienstverlening	6,9	7,1	+ 2,9%
Telefoon	7,1	7,3	+ 2,8%
Wachttijd publiekshal	6,7	7,0	+ 4,8%
E-mail	6,6	7,0	+ 6,1%
Brief	5,8	6,1	+ 5,2%

Kostenvoordelen

Het belangrijkste kostenvoordeel dat ontstaat is een tijdbesparing van medewerkers. De werkprocessen verlopen efficiënter waardoor minder tijd nodig is om hetzelfde of een beter resultaat voor de gebruiker te realiseren.

Een tweede kostenvoordeel dat is ontstaan, maar niet per definitie te relateren is aan procesoptimalisatie, is een besparing op IT kosten. Gemeente Oosterhout koopt samen met andere deelnemende gemeenten gedeelde IT diensten in. Dit is goedkoper dan wanneer de gemeente elke oplossing zelf laat ontwikkelen.

Case	Kostenefficiëntie jaarbasis
Case 5 Gemeente Oosterhout – Verbetering gehele dienstverlening	€ 845.000,-
Case 6 Gemeente Veenendaal - Klantgerichte procesoptimalisatie eerste aanvraag bijstandsuitkering	€ 164.910,-

3.2.5 Verhogen aandeel digitale transacties door middel van kanaalsturing

In deze situatie toont gebruikersonderzoek aan dat dienstverlening via het digitale kanaal positiever wordt gewaardeerd dan de alternatieve kanalen. Daarbij is het klantgericht leveren van de dienst(en) via het digitale kanaal goedkoper dan via de andere kanalen. Organisaties passen vervolgens kanaalsturing toe. Hierdoor wordt het aandeel digitale transacties verhoogd. Gebruikers profiteren in toenemende mate van de voordelen van het digitale kanaal met als gevolg een hogere totale waardering voor de dienstverlening. Aansluitend stijgt de kostenefficiëntie van de organisatie.

Deze analyse is gebaseerd op:
Case 9 Kadaster - Kanaalsturing digitale facturatie
Case 11 SVB - Kanaalsturing van het online aanvragen van het AOW-pensioen

Case 9 – Kadaster
Kanaalsturing naar digitaal factureren

Facturering aan zakelijke klanten geschiedde in 2013 / 2014 voor 58% analoog. Uit de klanttevredenheidsmonitor bleek dat klanten de dienstverlening via de digitale factuur beter waarderen dan door middel van een analoge factuur. Een analoge factuur gaf vaak reden voor telefonisch contact. De KCC-registratie gaf een goed inzicht in de redenen voor aanvullende vragen.

Kadaster besloot vanaf het tweede kwartaal 2014 om klanten zoveel mogelijk digitaal te factureren.

Per september 2015 maakt 83% van de zakelijke klanten gebruik van digitale facturatie. Uit de Klant Contact Centrum registratie van telefonisch- en e-mailverkeer blijkt dat minder klantcontacten nodig is als de klant een digitale factuur ontvangt. De verwachte structurele kostenbesparing op jaarbasis is minimaal € 167.000,-.
Er is sprake van een hogere klanttevredenheid over de facturatie (van 7,3 naar 7,8). De medewerkers-tevredenheid is gestegen omdat medewerkers niet steeds dezelfde vragen hoeven te beantwoorden en steeds facturen hoeven aan te passen.

Rol gebruikersonderzoek
Het gebruikersonderzoek geeft inzicht in de waardering van de dienstverlening per klantcontactkanaal. Hieruit blijkt dat het digitale kanaal beter wordt gewaardeerd dan het alternatieve kanaal. Redenen hiervoor zijn dat zaken doen via het digitale kanaal sneller, goedkoper en/of gemakkelijker is ten opzichte van het papieren kanaal. Dit inzicht is mede bepalend voor het besluit om kanaalsturing toe te passen.

Verbetereffect(en) voor gebruikers
Door de stijging van het gebruik van het digitale kanaal profiteren klanten van snellere, gemakkelijker en/of goedkopere dienstverlening ten opzichte van het traditionele kanaal. Bij twee cases zien we de volgende effecten op het kanaalgebruik.

Cases	% digitaal *bij aanvang kanaalsturing*	% digitaal *Meest recente gebruikscijfers*
Case 9 Kadaster - Kanaalsturing digitale facturatie	47% (april ‘14)	83% (sept ‘15)
Case 11 SVB - Kanaalsturing van het online aanvragen van het AOW-pensioen	22% (2010)	76% (2014)

Kanaalsturing leidt bij het Kadaster tot verbetering totale klanttevredenheid facturatie
Bij het Kadaster is vervolgonderzoek verricht naar de tevredenheid van gebruikers. De klanttevredenheid omtrent de facturatie is toegenomen sinds de verandering van de dienstverlening van een 7,3 (2012) naar een 7,8 (2014, dataverzamelingsperiode juni t/m juli).

Omschrijving	0-situatie 2012	1-situatie 2014	Positief effect
Klanttevredenheidsmonitor Facturatie	7.3	7.8	+ 6,8%

Gebruikers nemen minder onnodig contact op met het Kadaster
Papieren facturen van het Kadaster leidden regelmatig tot telefoontjes en e-mails van klanten. Door de toename van digitale facturering hoeft de gebruiker minder onnodig contact op te nemen.

Kostenvoordelen voor de organisatie
- Papier-, druk- en portokosten (SVB en Kadaster)
- Tijd van de medewerkers voor verwerken van factuur/aanvraag (SVB en Kadaster)
- Besparing op het inzetten van de scanstraat van papieren aanvraagformulieren (SVB)
- Minder serviceverzoeken omtrent de papieren facturen via e-mail en telefoon (Kadaster)

De jaarlijkse gemiddelde kostenefficiëntie is:

Case	Gemiddelde kostenefficiëntie op jaarbasis	Totaal aantal
Case 9 Kadaster - Kanaalsturing digitale facturatie	€ 107.772,-	350.000 facturen
Case 11 SVB - Kanaalsturing van het online aanvragen van het AOW-pensioen	€ 296.760,-	225.334 AOW aanvragen

3.3 De medewerkerstevredenheid stijgt in de meeste situaties

Geen enkele overheidsorganisatie heeft specifiek onderzoek gedaan naar het effect van de verandering van de dienstverleningsprocessen op de medewerker tevredenheid. Om een beeld te krijgen van dit effect is kwalitatief onderzoek verricht. Hierbij zijn teamleiders (veelal ook de case eigenaren) geïnterviewd die leiding geven aan medewerkers die actief betrokken zijn bij het leveren van de beschreven dienstverlening.

Op basis van de meta-analyse van de cases is het volgende beeld ontstaan:

Manier van verandering	Effect op de medewerker tevredenheid	Effect per case
1. Creëren van de mogelijkheid om digitaal zaken te doen.	Gelijk of stijging	Case 2 – gelijk Case 3 – stijging Case 10 - stijging
2. Stapsgewijs optimaliseren van de website.	Stijging indien bekend	Case 4 – stijging Case 7 – onbekend
3. Onzekerheidsreductie door snellere en meer tijdige informatievoorziening.	Onbekend	Case 1 - onbekend Case 6 - onbekend
4. Verbeteren door middel van de LEAN methode	Stijging	Case 5 – stijging Case 8 - stijging
5. Verhogen aandeel digitale transacties door middel van kanaalsturing.	Stijging	Case 9 – stijging Case 11 - stijging

De medewerkerstevredenheid stijgt volgens de case eigenaren / teamleiders in de meeste situaties

De meta-analyse toont aan dat wanneer behoeften en zoekgedrag (bij digitale diensten) van gebruikers het uitgangspunt vormen bij de inrichting van dienstverleningsprocessen, die beter voor de gebruiker zijn en goedkoper voor de organisatie, dat de medewerker tevredenheid in de meeste situaties stijgt. We concluderen dit uit het volgende beeld:

- Bij de meeste veranderingsmanieren wordt een stijging van de medewerkerstevredenheid gerapporteerd.
- Wanneer teamleiders / case eigenaren een inschatting kunnen maken van het effect op de medewerkerstevredenheid, rapporteren zij in 7 van de 8 situaties dat de medewerkerstevredenheid gestegen is.
- Er wordt in geen enkel case gesproken over een daling van de medewerkerstevredenheid.

Effect op de medewerkerstevredenheid is onbekend wanneer het veranderde dienstverleningsproces relatief klein is

Bij drie cases blijken teamleiders en case eigenaren geen inschatting te kunnen maken. Door de DUO (case 1) wordt als reden gegeven dat de bel- en mailvolumes te groot zijn om de impact van een paar veranderingen op de medewerkerstevredenheid te monitoren.

Een soortgelijke verklaring geeft Gemeente Utrecht (case 7): *“De KCC medewerkers richten zich op het leveren van vele producten / diensten Hierdoor is het lastig om de effecten van weboptimalisatie van een beperkte set webpagina’s te isoleren.”*

4. Case beschrijvingen

Dit hoofdstuk beschrijft de 11 uitgewerkte cases. De cases zijn alfabetisch geordend en starten met een samenvatting. Dit betreft de volgende cases:

Case	Organisatie	Titel case	Pagina
1	DUO	Proactieve en duidelijkere communicatie richting studenten met aanvullende beurs	40
2	Gemeente 's Hertogenbosch	Digitalisering van de overlijdensaangifte voor uitvaartondernemers	49
3	Gemeente 's Hertogenbosch	Digitalisering van de huwelijksaangifte voor aanstaande bruidsparen	55
4	Gemeente Medemblik	Optimalisatie digitale dienstverlening (afspraak maken + melding)	59
5	Gemeente Oosterhout	Verbetering gehele dienstverlening	65
6	Gemeente Rotterdam	Mobile app verbetert informatievoorziening aan uitkeringsgerechtigden	73
7	Gemeente Utrecht	Kanaalverleiding online dienstverlening op Utrecht.nl	79
8	Gemeente Veenendaal	Klantgerichte procesoptimalisatie eerste aanvraag bijstandsuitkering (levensonderhoud)	86
9	Kadaster	Kanaalsturing digitale facturatie	93
10	Kamer van Koophandel	Notarisonline om rechtspersonen digitaal in te schrijven of te wijzigen	101
11	SVB	Kanaalsturing van het online aanvragen van het AOW-pensioen	108

CASE 1 DUO - PROACTIEVE EN DUIDELIJKERE COMMUNICATIE RICHTING STUDENTEN MET AANVULLENDE BEURS

Case samenvatting

De DUO is om de dienstverlening te verbeteren en kosten te besparen gestart met Customer Journey Mining. Customer Journey Mining brengt op basis van kwantitatieve data en kwalitatief onderzoek de werkelijke klantreis in beeld. Eén van de eerste projecten van het team was de aanvullende beurs. De DUO verstrekt elk jaar aan 396.000 studenten een aanvullende beurs. Deze beurs is afhankelijk van het inkomen van de ouders. Wanneer het inkomen van de ouders (nog) niet bekend is bij de Belastingdienst (voorbeeld: de ouders zijn ondernemers) dan kan de DUO deze informatie niet uitwisselen. Hierdoor ontvangt de student de aanvullende beurs (nog) niet. Deze groep bestond in februari 2015 uit ongeveer 63.000 studenten en nam tot mei af naar 24.000 studenten. Het is voor de student niet altijd duidelijk waarom hij geen aanvullende beurs ontvangt en wanneer de aanvullende beurs wel wordt uitgekeerd. Dit levert de student onzekerheid op.

Uit het onderzoek blijkt dat de student hier veel vragen over heeft en vaak contact opneemt met de DUO. Op basis van dit onderzoek heeft DUO vervolgens de communicatie rond het onderwerp verbeterd. De DUO informeerde de student proactief wanneer zijn jaarlijkse herberekening nog niet kon plaatsvinden. Naast de proactieve communicatie is de informatiepagina op de website over het onderwerp aangepast. Door deze aanpassing is het voor de student duidelijker welke actie hij / zij moet ondernemen. Door de aanpassingen is de dienstverlening aan de student verbeterd. De student weet dat de aanvullende beurs (nog) niet wordt uitgekeerd en hoeft geen contact op te nemen. De student weet waar hij / zij zit in het proces en hoeft geen contact op te nemen.

Uit de effectmeting bleek dat de studenten met aanvullende beurs daadwerkelijk minder contact opnemen met de DUO over dit onderwerp. Dit levert een besparing op. De kosten van het project gericht op de aanvullende beurs zijn €45.540,-. Het eerste jaar resulteerde dit in een besparing van € 14.815,-. Door het verminderde klantcontact wordt vanaf 2016 elk jaar €26.608,- bespaard. Dit betekent dat het project vanaf 2017 zorgt voor goedkopere dienstverlening voor de DUO.

Case eigenaar

Jacqueline Nieland
Innovatieadviseur Klantcontact
06 – 54 35 29 16
jacqueline.nieland@duo.nl

Beschrijving van de aard van de dienstverlening, de doorgevoerde verbetering en duur van het veranderproces

- Elk jaar ontvangen 296.000 studenten een aanvullende beurs. Of een student recht heeft op deze beurs is afhankelijk van het inkomen van de ouders. Wanneer dit inkomen beneden een bepaald bedrag is, ontvangt de student elke maand een aanvullende beurs. Aan het begin van elk jaar wordt (opnieuw) bekeken of de student recht heeft op deze aanvullende beurs. Hiervoor wordt elk jaar het inkomen van de ouders opgevraagd bij de Belastingdienst. Wanneer het inkomen van de ouders (nog) niet bekend is bij de Belastingdienst (voorbeeld: de ouders zijn ondernemers), dan kan de DUO deze informatie niet uitwisselen met de Belastingdienst. Hierdoor ontvangt de student de aanvullende beurs (nog) niet.

- Deze groep bestond in februari uit ongeveer 63.000 studenten en nam tot mei af naar 24.000 studenten. In de tijd dat het inkomen nog niet bekend is krijgt de student geen aanvullende beurs en dus een lager bedrag. Het is voor de student niet altijd duidelijk waarom dit gebeurt en wanneer de aanvullende beurs wel wordt uitgekeerd. Dit levert voor de student onzekerheid en vragen op.

- Om de dienstverlening te verbeteren is onderzoek (zie hieronder) uitgevoerd. Op basis van dit onderzoek zijn verbeteringen doorgevoerd en is het effect hiervan bijgehouden. Bij het verbeteren van de dienstverlening is de communicatie rond dit onderwerp verbeterd. De student wordt proactief geïnformeerd wanneer zijn jaarlijkse herberekening nog niet kan plaatsvinden omdat het inkomen van de ouders niet bekend is. Naast de proactieve communicatie is de informatiepagina op de website over het onderwerp aangepast. Door deze aanpassing is het voor de student duidelijker welke actie hij/zij moet ondernemen.

- Het gehele veranderproces heeft plaatsgevonden van 21 januari 2015 tot en met 17 maart 2015.

Aanleiding om te veranderen

Ambitie: DUO wil een nog betere digitale dienstverlener worden.
DUO wil als dienstverlener zo goed zijn dat de klant hen niet meer onnodig belt, mailt of bezoekt. De reden hiervoor is drieledig:

- De klant vraagt dit van DUO;
- De opdrachtgever verlangt dit van DUO;
- DUO moet meer doen met minder middelen.

Uitgevoerd gebruikersonderzoek

DUO is in 2015 gestart met Customer Journey Mining. Hiervoor is een projectteam ingericht dat de helft van de tijd voor het project werkt en de andere helft van de tijd reguliere lijnactiviteiten uitvoert. Om te leren werken met Customer Journey Mining is de hulp ingeschakeld van een externe partij die het team het eerste jaar begeleidt en de methode aanleert/helpt verder te ontwikkelen. Na dit opstartjaar verwacht DUO in staat te zijn om de methode zelfstandig uit te voeren.

Customer journey mining (CJM)

Wat is het?
Customer Journey Mining brengt op basis van kwantitatieve data en kwalitatief onderzoek de werkelijke klantreis in beeld. Dit gebeurt door een multidisciplinair team dat werkt volgens de SCRUM-methode. Hierdoor is DUO in staat kort-cyclisch verbeteringen door te voeren. Het is een techniek die gericht is op klantcontacten met drie doelstellingen:

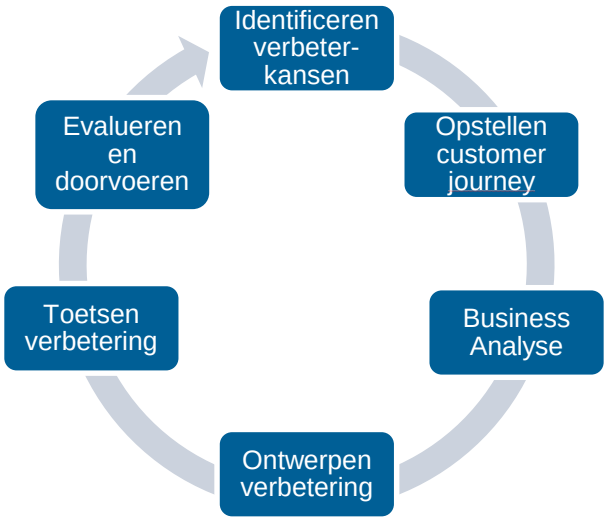
1. **Inzicht in klantgedrag over kanalen heen**
   Koppelen van de kanalen DUO.nl, E-mail, Telefonie en mijnDUO.
2. **Gericht verbeteren vanuit klantperspectief**
   Aantoonbare afname in onnodig e-mail- en telefonieverkeer.
3. **Leren en professionaliseren in CJM**
   Met behulp van externe expertise dit DUO eigen maken.

Werkwijze CJM
CJM werkt volgens een vaste werkwijze die 6 stappen beslaat:

1. **Identificeren verbeterkansen**
   Het vergaren van signalen uit de organisatie: serviceteams, signalenmanagement, Process Mining metingen, klantvolumes, contactvolumes etc.

2. **Opstellen customer journey** (klantreis)
   De customer journey wordt in kaart gebracht door de kennis van de eigen medewerkers. Er wordt een beeld gevormd van wat gewenst c.q. gebruikersvriendelijk is voor de klant.

3. **Business analyse**
   De focus ligt op het vinden van de echte oorzaken: welke doelgroep komt op een webpagina, wat voor info bericht ontvangt de klant? Hiervoor worden hypotheses opgesteld om te onderzoeken.



4. **Ontwerpen verbetering**
   Op basis van de uitkomsten van de hypotheses worden verbeteringen opgesteld, bijvoorbeeld het aanpassen van webpagina's.

5. **Toetsen verbetering**
   De verwachte verbetering wordt A/B-getest. Hierbij ontvangt een pilotgroep de gewijzigde informatie en een controlegroep niet. Zo kan vervolgens worden onderzocht of er verschillen in de vervolgacties ontstaan tussen de pilot groep en de controle groep.

6. **Evalueren en doorvoeren**
   Indien het voorstel aantoonbare verbetering oplevert, kan het daadwerkelijk worden geïmplementeerd.

De stappen worden doorlopen in zogenaamde sprints. Een sprint is een periode van 3 weken waarin verschillende stappen uit het stappenplan worden doorlopen. Hierbij behelst de eerste sprint de eerste 4 stappen. Sprint 2 staat in het teken van het toetsen van de verbetering. In sprint 3 wordt de verbetering vervolgens doorgevoerd.

Inzichten om te verbeteren inclusief vertaalslag naar verbeteringen

Uit het hierboven genoemde onderzoek zijn de volgende inzichten van klanten verkregen. We beschrijven dit per fase inclusief de verbeteringen die zijn doorgevoerd.

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 1: Identificeren verbeterkansen	Op basis van de beschikbare data (in dit geval vanuit de e-mail-analyse en steekproef telefonie) wordt inzicht gecreëerd in mogelijke verbeterkansen en het verbeterpotentieel. 1. Van de niet-persoonsgebonden vragen in mails in 2014 gaat 7,8% over ‘Aanvullende beurs’. Dit zijn 11.000 mails. 2. ‘Aanvullende beurs nog niet berekend’ is met 21,1% het belangrijkste telefonie onderwerp in januari voor MBO en HBO.
Fase 2: Opstellen / Bijstellen customer journey	De reis van de klant met AB wordt in beeld gebracht: welke stappen neemt de klant en welke contactmomenten met DUO ontstaan hierbij? Uit de analyse blijkt dat in de bevestiging die studenten met een aanvullende beurs ontvangen een verkeerde berekeningstermijn staat. Na dit bericht ontvangen studenten geen communicatie meer over de status van hun aanvraag.
Fase 3: Business analyse	Tijdens de business analyse wordt onderzocht welke issues kunnen spelen bij vragen over de aanvullende beurs. Dit zijn de volgende: • De aanvullende beurs is nog niet berekend; • De aanvullende beurs klant is veranderd; • De klant wil weten hoe beurs wordt berekend. Vragen bij de klant ontstaan door: • Onduidelijkheid over de procedure en de (lange) doorlooptijd van deze procedure. • Onzekerheid of en wanneer de eigen situatie gaat veranderen.

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 4: Ontwerpen verbetering	Er zijn drie verbetermaatregelen opgesteld op basis van de bevindingen en de business analyse. Binnen deze case zijn de verbetermaatregelen gericht op aangepaste communicatie zodat het aantal vragen over dit onderwerp afneemt. De verbeteringen worden getest door middel van A/B tests. De drie verbetermaatregelen zijn: **Actie 1. De nieuwsbrief die op 21 januari wordt verzonden naar 600.000 studenten verwijst naar een herschreven webpagina** Rondom de betaaldatum van studiefinanciering krijgen alle studenten met studiefinanciering een mail. In deze mail verwijst DUO naar een pagina met specifieke informatie over de vaststelling van de aanvullende beurs. Van deze pagina zijn twee versies live gezet (A/B-test). Op de nieuwe pagina werd beter duidelijk gemaakt welke actie de student al dan niet moet ondernemen. Hierdoor weet de student precies waar hij/zij aan toe is. Zie voor een voorbeeld van deze pagina's in de casebijlage. **Actie 2. Extra proactieve mailing op 20 februari (46.000 studenten)** Studenten die nog geen aanvullende beurs hebben ontvangen krijgen door middel van een proactieve mail een bevestiging van dit feit. In deze mail wordt tevens uitgelegd waarom dit is en wanneer de student meer informatie gaat ontvangen. **Actie 3. Extra Proactieve mailing op 17 maart (35.000 studenten)** Studenten die nog steeds geen aanvullende beurs hebben ontvangen worden door middel van een proactieve mail wederom geïnformeerd. De aard van de mail is hetzelfde als de mail van 20 februari.
Fase 5: Toetsen verbetering	**Resultaat actie 1:** Doordat de herschreven pagina duidelijker is creëert de pilotgroep 75 minder e-mails en 40 minder telefoontjes ten opzichte van de controlegroep. De test maakt duidelijk dat de methode werkt. **Resultaat actie 2:** Het sturen van de proactieve mail op 20 februari zorgt ervoor dat er bij de pilotgroep 729 telefoontjes minder plaatsvinden ten opzichte van de controlegroep. **Resultaat actie 3:** Het sturen van de proactieve mail op 17 maart levert geen significante resultaten op. Pilot groep en controle groep bellen en mailen bijna evenveel.
Fase 6: Evalueren en doorvoeren	De geteste wijzigingen (actie 1 en 2) blijken een daadwerkelijke verbetering en worden de komende jaren voor de gehele doelgroep doorgevoerd. Actie 3 wordt niet doorgevoerd vanwege uitblijven van positief effect.

Verbetereffecten voor de klanten

Omschrijving	0-situatie 2015	1-situatie 2016	Positief effect
Studenten waarvan de aanvullende beurs nog niet is toegekend, worden hierover proactief geïnformeerd.	De klant kreeg geen aanvullende beurs en werd hiervan niet voldoende op de hoogte gesteld.	De klant ontvangt een mail waarin wordt uitgelegd dat de aanvullende beurs (nog) niet wordt uitgekeerd.	De klant weet dat de aanvullende beurs (nog) niet wordt uitgekeerd en hoeft geen contact op te nemen.
Studenten weten waar zij zitten in het proces en welke actie ondernomen moet worden.	Op de pagina met extra uitleg werd niet duidelijk omschreven wat er van de student verwacht werd.	Op de pagina is duidelijk omschreven wat de student moet doen afhankelijk van zijn eigen situatie.	Klant weet waar hij zit in het proces en hoeft geen contact op te nemen.

Kostenvoordelen

De volgende kostenvoordelen zijn ontstaan doordat studenten minder vaak contact opnemen. De kostenvoordelen zijn uitgesplitst in de voordelen voor 2015 wanneer de experimenten plaatsvonden en de potentiële besparing de komende jaren:

2015

1. **40 minder e-mails doordat de pagina met informatie duidelijker is.**
   Uit de A/B test blijkt dat de pilotgroep minder e-mailt nadat ze de nieuwe informatiepagina hebben gezien. Dit resulteerde in 40 e-mails minder.

2. **25 minder telefoontjes doordat de pagina met informatie duidelijker is.**
   Uit de A/B test blijkt dat de pilotgroep minder belt nadat ze de nieuwe informatiepagina hebben gezien. Dit resulteerde in 25 telefoontjes minder.

3. **729 minder telefoontjes doordat er een proactieve mail gestuurd wordt**
   Uit de A/B test blijkt dat de pilotgroep minder belt nadat ze de proactieve mail hebben ontvangen. Dit resulteerde in 729 telefoontjes minder.

Komende jaren

1.458 minder telefoontjes doordat er een proactieve mail gestuurd wordt
Uit de A/B test blijkt dat de pilotgroep minder belt nadat ze de proactieve mail hebben ontvangen. Dit resulteerde in 729 telefoontjes minder. Wanneer de hele populatie deze mail had ontvangen, dan had dit geresulteerd in 1.458 telefoontjes minder dan de huidige situatie.

Effecten op de kostenefficiëntie van DUO

2015

	Hoeveel minder	Prijseenheid	Totaal
Verbetering 1*			
E-mails	40	26,38	€ 1.055,-
Telefoon	25	18,25	€ 456,-
Verbetering 2			
Telefoon	729	18,25	€ 13.304,-
Totale besparing			**€ 14.815,-**

***** Verbetering 1 was voornamelijk bedoeld om te onderzoeken of het mechanisme achter de tests werkte. Van deze verbetering is dan ook geen inschatting te maken van de kostenbesparingen de komende jaren.

Komende jaren

	Hoeveel minder	Prijseenheid	Totaal
Verbetering 2			
Telefoon	1.458	18,25	€ 26.608,-
Totale besparing			**€ 26.608,-**

Investeringskosten
De investeringskosten zijn in deze case niet volledig toe te rekenen aan deze case. Dit om de volgende redenen:

- Omdat Customer Journey Mining volledig nieuw is bij DUO zijn er initiële investeringen nodig in randvoorwaarden en opleiding.
- Het proces van Customer Journey Mining is opgezet om de dienstverlening op veel verschillende punten te verbeteren. Dit wordt gedaan in zogenaamde sprints. De huidige case is slecht één van de kostenbesparingen die de strategie en keuze voor customer journey mining moet opleveren.
- In de initiële kosten bestaat een groot bedrag uit externe inhuur. In dit project wordt de kennis overgedragen op eigen medewerkers van DUO waardoor deze kosten op termijn volledig verdwijnen. De kosten van een proces zoals in de huidige case zullen vanaf dan alleen bestaan uit interne uren.

Opbouw investeringskosten
De investeringen voor het volledig proces van Customer Journey Mining is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- **Externe begeleiding**
  Uren van de externe partij met expertise van de methode. Hierin zitten ook de kosten voor de opleiding van het eigen personeel en realisatie van het data lake.
- **Data lake**
  De techniek is gebaseerd op het verbinden van de verschillende databronnen. Binnen DUO waren de informatiebronnen met klantdata nog niet aan elkaar gekoppeld. Om deze reden is geïnvesteerd in een data lake.
- **Telefonie tool**
  Voor het identificeren van de verbeterkansen is het nodig om inzicht te hebben in de redenen waarom klanten bellen. Omdat deze redenen nog niet werden bijgehouden is er een speciale telefonie tool ontwikkeld waarin wordt geregistreerd waarover klanten bellen.

De investeringen in Customer Journey Mining worden niet alleen gemaakt voor het resultaat van deze case. De investeringen zijn ook gemaakt om randvoorwaarden in te vullen en om medewerkers op te leiden. Deze kosten worden niet meegenomen in de investeringskosten.

NB: De investeringen zijn niet alleen gedaan voor de huidige case maar worden voor een groot deel gebruikt voor alle toekomstige sprints. Hierdoor zijn toekomstige verbeteringen (fors) goedkoper dan de verbetering uit de hier beschreven case.

Wat	Totaal
Externe begeleiding	€ 240.000,-
Data lake	€ 30.000,-
Telefonie tool	€ 30.000,-
Totaal 1e half jaar 2015	**€ 300.000,-**
Deel investering toe te rekenen aan case	€ 45.540,-
Investering voor case	**€ 45.540,-**

Besparing door de jaren heen

	2015	2016	2017
Investering	€ 45.540,-	€ 0,-	€ 0,-
Besparingen	€ 14.815,-	€ 26.608,-	€ 26.608,-
Resultaat	**€ - 30.725,-**	**€ - 4.117,-**	**€ 22.491,-**

Effect verandering op de medewerkerstevredenheid

Binnen de DUO zijn de telefonie en mail volumes te groot om de impact van deze case op de klantenservicemedewerkers te monitoren. Wat opvalt is het enthousiasme en de betrokkenheid binnen het projectteam. Projectleden geven aan dat het werken in korte sprints met focus op resultaat prettig werken is.

Tips om de medewerkerstevredenheid positief te beïnvloeden tijdens een dergelijk veranderingstraject

1. **Medewerkers vrijheid en eigen verantwoordelijkheid bieden**
   Medewerkers krijgen tijdens het traject een grote mate van vrijheid om de resultaten naar eigen inzicht op te leveren.

2. **Samenwerken met de juiste externe partij**
   DUO heeft de samenwerking met de externe partij die veel verstand had van de materie als belangrijk ervaren voor het bereikte resultaat.

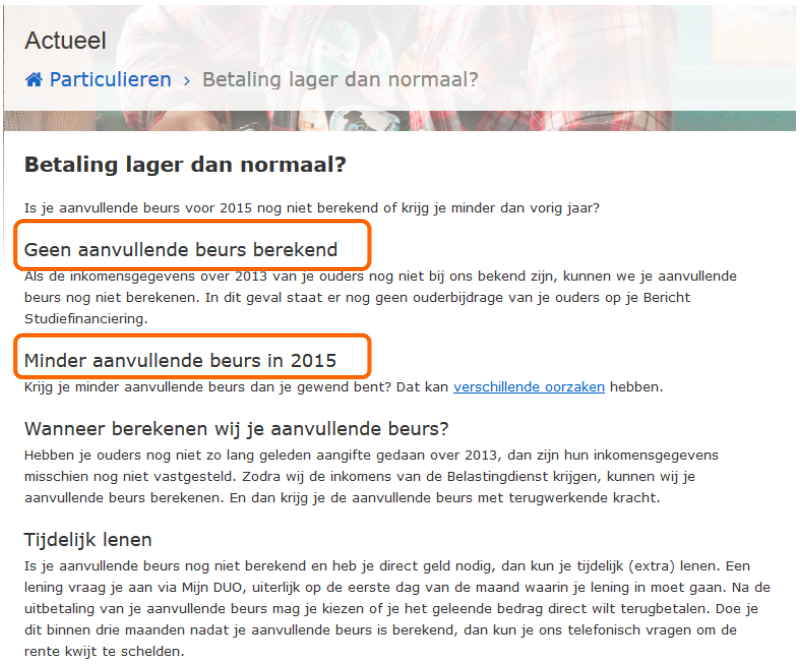
3. **Niet bang zijn om fouten te maken**
   Customer Journey Mining is een nieuwe innovatieve methode, waarbij nog veel moet worden geleerd. Hierdoor gaat niet altijd alles zoals het gepland is. Het is belangrijk dat hiervoor ruimte is.

4. **Samenwerken met de gehele organisatie, silo's doorbreken**
   Het multidisciplinaire team zorgt ervoor dat veranderingen worden ingevoerd die verder gaan dan alleen het eigen project maar ook worden meegenomen naar de eigen afdeling.

5. **Werken in sprints**
   Het werken in korte sprints zorgt ervoor dat er veel focus is en er snel concreet resultaat geboekt wordt. Dit wordt gewaardeerd door de medewerkers.

Casebijlage – Twee versies voor de A/B test op DUO.nl

Reguliere versie



Actueel

Particulieren › Betaling lager dan normaal?

Betaling lager dan normaal?

Is je aanvullende beurs voor 2015 nog niet berekend of krijg je minder dan vorig jaar?

Geen aanvullende beurs berekend

Als de inkomensgegevens over 2013 van je ouders nog niet bij ons bekend zijn, kunnen we je aanvullende beurs nog niet berekenen. In dit geval staat er nog geen ouderbijdrage van je ouders op je Bericht Studiefinanciering.

Minder aanvullende beurs in 2015

Krijg je minder aanvullende beurs dan je gewend bent? Dat kan verschillende oorzaken hebben.

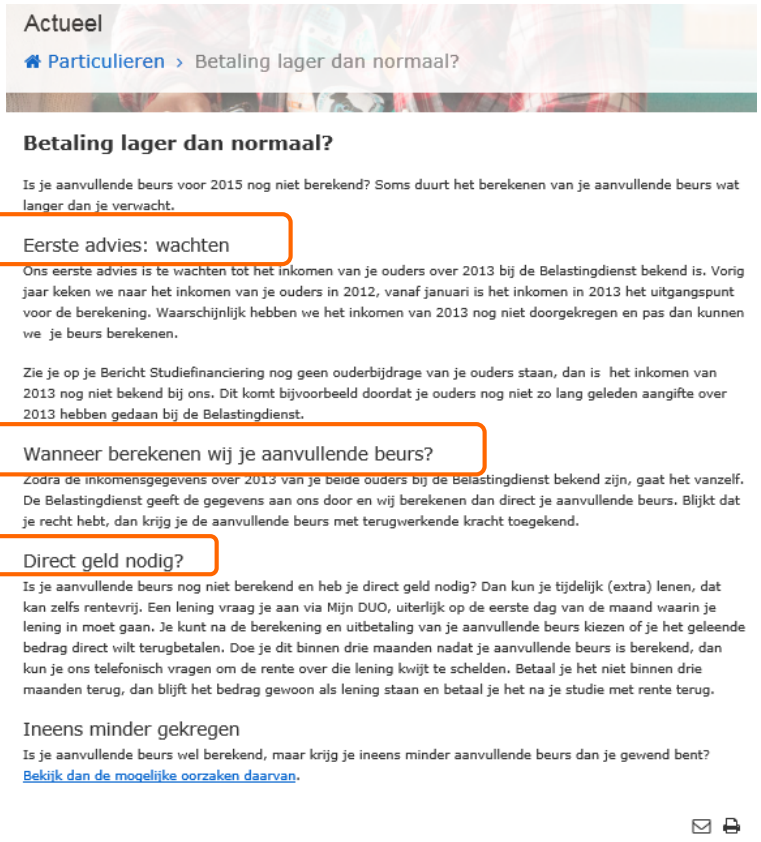
Wanneer berekenen wij je aanvullende beurs?

Hebben je ouders nog niet zo lang geleden aangifte gedaan over 2013, dan zijn hun inkomensgegevens misschien nog niet vastgesteld. Zodra wij de inkomens van de Belastingdienst krijgen, kunnen wij je aanvullende beurs berekenen. En dan krijg je de aanvullende beurs met terugwerkende kracht.

Tijdelijk lenen

Is je aanvullende beurs nog niet berekend en heb je direct geld nodig, dan kun je tijdelijk (extra) lenen. Een lening vraag je aan via Mijn DUO, uiterlijk op de eerste dag van de maand waarin je lening in moet gaan. Na de uitbetaling van je aanvullende beurs mag je kiezen of je het geleende bedrag direct wilt terugbetalen. Doe je dit binnen drie maanden nadat je aanvullende beurs is berekend, dan kun je ons telefonisch vragen om de rente kwijt te schelden.

Aangepaste versie



Actueel

Particulieren › Betaling lager dan normaal?

Betaling lager dan normaal?

Is je aanvullende beurs voor 2015 nog niet berekend? Soms duurt het berekenen van je aanvullende beurs wat langer dan je verwacht.

Eerste advies: wachten

Ons eerste advies is te wachten tot het inkomen van je ouders over 2013 bij de Belastingdienst bekend is. Vorig jaar keken we naar het inkomen van je ouders in 2012, vanaf januari is het inkomen in 2013 het uitgangspunt voor de berekening. Waarschijnlijk hebben we het inkomen van 2013 nog niet doorgekregen en pas dan kunnen we je beurs berekenen.

Zie je op je Bericht Studiefinanciering nog geen ouderbijdrage van je ouders staan, dan is het inkomen van 2013 nog niet bekend bij ons. Dit komt bijvoorbeeld doordat je ouders nog niet zo lang geleden aangifte over 2013 hebben gedaan bij de Belastingdienst.

Wanneer berekenen wij je aanvullende beurs?

Zodra de inkomensgegevens over 2013 van je beide ouders bij de Belastingdienst bekend zijn, gaat het vanzelf. De Belastingdienst geeft de gegevens aan ons door en wij berekenen dan direct je aanvullende beurs. Blijkt dat je recht hebt, dan krijg je de aanvullende beurs met terugwerkende kracht toegekend.

Direct geld nodig?

Is je aanvullende beurs nog niet berekend en heb je direct geld nodig? Dan kun je tijdelijk (extra) lenen, dat kan zelfs rentevrij. Een lening vraag je aan via Mijn DUO, uiterlijk op de eerste dag van de maand waarin je lening in moet gaan. Je kunt na de berekening en uitbetaling van je aanvullende beurs kiezen of je het geleende bedrag direct wilt terugbetalen. Doe je dit binnen drie maanden nadat je aanvullende beurs is berekend, dan kun je ons telefonisch vragen om de rente over die lening kwijt te schelden. Betaal je het niet binnen drie maanden terug, dan blijft het bedrag gewoon als lening staan en betaal je het na je studie met rente terug.

Ineens minder gekregen

Is je aanvullende beurs wel berekend, maar krijg je ineens minder aanvullende beurs dan je gewend bent? Bekijk dan de mogelijke oorzaken daarvan.

CASE 2 GEMEENTE 'S HERTOGENBOSCH – DIGITALISERING VAN DE OVERLIJDENSAANGIFTE VOOR UITVAARTONDERNEMERS

Case samenvatting

Door te luisteren naar uitvaartondernemers en hen actief te betrekken tijdens het innoveren van de dienstverlening is het sinds 2011 in Gemeente 's Hertogenbosch mogelijk de overlijdensaangifte digitaal door te geven. Een digitale aangifte bespaart de uitvaartondernemers per aangifte reistijd, wachttijd, parkeerkosten en levert veel gemak op (24/7 doorgeven mogelijk). De dienst is immens populair geworden. In 2014 zijn 98% van de aangiftes digitaal verricht. De verbeteringen in de dienstverlening voor de uitvaartondernemers gaan gepaard met een kostenefficiëntievoordeel van € 3.807,- op jaarbasis.

Deze innovatieve dienstverlening is niet onopgemerkt gebleven. Inmiddels is er een wetswijziging geweest en landelijke adoptie van de digitale overlijdensaangifte door gemeenten volgt gestaag. Eveneens wordt de dienstverlening in de gehele keten (uitvaartondernemers, gemeenten, CBS, ziekenhuizen, begraafplaatsen, crematoria en de Belastingdienst) verbeterd en is als gevolg hiervan kostenefficiënter.

Case eigenaar

Gerard Velders
Senior medewerker Burgerzaken
06 – 20 30 07 17
g.velders@s-hertogenbosch.nl

Beschrijving van de aard van de dienstverlening, de doorgevoerde verbetering en duur van het veranderproces

- Uitvaartondernemers verrichten de overlijdensaangifte bij de gemeente. Dit betekent een bezoek aan het stadskantoor, aangifte doen en terugreizen. Er is een select aantal uitvaartondernemers actief in de gemeente en zij bezoeken dagelijks / wekelijks het stadskantoor om de aangifte van overlijden te verrichten. Een tijdrovende activiteit voor deze doelgroep.
- Gemeente 's Hertogenbosch heeft het mogelijk gemaakt voor uitvaartondernemers om digitaal de overlijdensaangifte door te geven. Uitvaartondernemers konden in beginsel via een digitaal portaal met eigen login en wachtwoord een aangifte verrichten. In een later stadium is dit vervangen met e-herkenning ter identificatie.
- De verandering heeft drie jaar gevergd (oriënteren, pilot fase en doorontwikkelen).

Overlijdensaangiftes per jaar in combinatie met het kanaalgebruik

Jaar	Digitale aangiftes	Aangiftes in persoon	% digitaal	Aangesloten uitvaartondernemers op digitaal portaal
2011	200	1.500	12%	2 van de 30
2012	800	900	47%	16 van de 20
2013	1.275	325	75%	19 van de 20
2014	1.666	34	98%	19 van de 20

Aanleiding om te veranderen

Uitvaartondernemers klagen over het moeten betalen van parkeerkosten

De uitvaartondernemers reizen bijna altijd met de auto naar het stadskantoor voor het verrichten van de aangifte. Zij parkeren de auto en bezoeken het stadskantoor (in persoon) voor het verrichten van de aangifte. De gemiddelde wachttijd en transactietijd bedraagt 13,5 minuten. Het parkeren in de stad is de eerste 15 minuten gratis. Nagenoeg alle uitvaartondernemers overschrijden door het heen en weer lopen naar de parkeergarage nét de 15 minuten parkeertijd en moeten vervolgens parkeergeld betalen Dit gebeurt de uitvaartondernemers niet éénmalig in het jaar. Zij verrichten dagelijks / wekelijks aangiftes op het stadskantoor. Uitvaartondernemers klaagden over deze terugkerende negatieve ervaring omtrent de dienstverlening van de gemeente.

Uitgevoerd gebruikersonderzoek

Gebruikersonderzoek	Wat is er gemeten?	Concrete voorbeelden inzichten / verbetersuggesties	Manier waarop onderzoek leidt tot verbetersuggesties
1 op 1 gesprekken met de uitvaartondernemers tijdens het in persoon aangeven	In de aangiftegesprekken kwamen elke keer dezelfde klachten naar voren.	*"Ik moet elke keer nét het parkeergeld betalen."* *"Het aangeven van overlijden kost mij veel tijd."*	De uitvaartondernemers zijn uitgenodigd voor een focusgroep.
Focusgroep met 2 uitvaartondernemers	Gespreksinhoud • Wat doen we goed? • Wat doen we niet goed? • Wat kan er beter?	1. Speciaal uur voor aangiftes op stadskantoor (08.00 – 09.00 uur) 2. Informatie van tevoren faxen, akte klaarleggen en alleen tekenen.	Open in gesprek gaan met de daadwerkelijke gebruikers van de dienstverlening om verbetervoorstellen te inventariseren.
Gesprekken met uitvaartondernemers ten tijde van de vernieuwing	Wat gaat er fout in dienstverlening?	*"Ik moet wel heel veel in het webformulier invullen"* Uitvaartondernemers DELA: *"We hebben maar één betaalpasje om de uittreksels digitaal af te kunnen rekenen."*	Webformulier is ingekort door alleen het nodige te vragen. DELA is bijvoorbeeld gevraagd om intern het pasjesprobleem op te lossen.

Inzichten om te verbeteren

Uit de hierboven genoemde onderzoeken zijn de volgende inzichten van klanten verkregen. De inzichten zijn gebruikt om de dienstverlening te verbeteren:

- Het verrichten van een aangifte kost de uitvaartondernemer net iets meer dan 15 minuten tijd. Dit impliceerde het betalen van parkeerkosten (als meest genoemde klacht), een relatief klein ongemak maar wel de aanleiding tot de vernieuwing van het proces.
- Het kost de uitvaartondernemer in zijn geheel veel tijd om een aangifte te verrichten:
  - De tijd bestaat uit het reizen, doktersverklaring verkrijgen, aangifte doen op het stadskantoor en weer terug reizen.
  - In gemeente 's Hertogenbosch gaven de uitvaartondernemers aan 1 tot 1,5 uur aan tijdinvestering kwijt te zijn, in de Randstad blijkt dit overigens 3 tot 4 uur te zijn.
- Gemeente 's Hertogenbosch heeft in 2004 een speciaal dienstverleningsproces ingericht voor notarissen, advocaten en incassobureaus. Deze doelgroep kan via een digitaal portaal uittreksels aanvragen en deze versneld geleverd krijgen. De doelgroep is positief over deze dienstverlening. De inzichten uit deze dienstverlening zijn gebruikt / gekopieerd voor de digitale overlijdensaangifte dienstverlening.

Verbeteringen die zijn doorgevoerd

1. **Digitaal portaal voor uitvaartondernemers om aangiftes te doen**
   De uitvaartondernemers melden zich aan voor het digitale portaal. Zij verstrekken het uittreksel uit het Handelsregister om aan te tonen dat zij uitvaartondernemers zijn. Na de controle door de gemeente ontvangt een uitvaartondernemer een login en wachtwoord en kan digitaal aangiftes verrichten.

2. **Fraudegevoeligheid is beperkt door het digitaal afrekenen van uittreksels en afschriften**
   De fraudegevoeligheid bij het afrekenen van de uittreksels en afschriften is beperkt door het digitale formulier te koppelen aan diverse digitale betalingsmethoden zoals iDeal.

3. **Het verwerken van de aangiftes is door de medewerkers efficiënter in te plannen**
   Medewerkers kunnen op basis van de digitale aanvragen zelf bepalen op welk moment zij die aangiften afhandelen. Het werk wordt over het algemeen tijdens de rustige uren uitgevoerd. Dit leidt tot het efficiënter verwerken van aangiftes.

4. **Verwachtingen uitvaartondernemers beter gemanaged door mailen van verlof tot begraven + uittreksel**
   Wanneer de akte is gepasseerd, worden er twee documenten opgeleverd:

   1. Het verlof tot begraven / verbranden;
   2. Het uittreksel of afschrift.

   De gemeente bewaart de akte. Het verlof en uittreksel / afschrift worden aan de uitvaartondernemer gestuurd. De uitvaartondernemer heeft deze informatie nodig voor de begraafplaatsen en crematoria. Vroeger was dit een volledig papieren proces. Nu scant de gemeente de documenten in en mailt deze naar de uitvaartondernemer in kwestie. De stukken worden ook nog per post opgestuurd omdat een deel van de begraafplaatsen en crematoria een papieren administratie verplicht. In de toekomst wordt dit mogelijk afgeschaft.

5. **Maandelijkse informatie-uitwisseling met Belastingdienst gedigitaliseerd**
   Maandelijks stuurde de gemeente 100-200 A4 naar de Belastingdienst waarin zij de volgende gegevens aanleverden:

   - Contactpersonen van de overledenen;
   - Gegevens overledenen (registratie van successie).

   De belastingdienst heeft nu toegang tot de BRP en kan bovenstaande informatie zelf verzamelen. Dit bespaart Gemeente ‘s Hertogenbosch de papieren administratie (uitdraaien, controleren, opsturen en verwerken van vragen naar aanleiding van de documentatie).

6. **Slimmere routering informatie-uitwisseling** (voorbereidingsfase / pilotfase)

   Schrappen gemeente als doorgeefluik tussen dokter, uitvaartondernemer en CBS
   Het CBS registreert informatie op basis van de doktersverklaring (B-couvert) van de overleden persoon. Gemeenten ontvangen nu de dokterverklaring via de uitvaartondernemer en sturen vervolgens de dokterverklaring door naar CBS. Het is logischer als de arts vanuit het ziekenhuis rechtstreeks de data doorstuurt naar het CBS. Deze voorgenomen verandering bevindt zich nu (Q4 2015) in de pilotfase. Samenwerkende partijen hierin zijn: CBS Noord-Holland, GGD NH en Leidsche Universitair Medisch Centrum.

   Schrappen uitvaartondernemer als doorgeefluik tussen gemeente en nabestaanden
   Uittreksels of afschriften worden door de gemeente verstrekt aan de uitvaartondernemer. Op zijn beurt geeft de uitvaartondernemer het document aan de nabestaanden. Dit kan ook rechtstreeks van de gemeente naar nabestaanden. Op dit moment worden de wettelijke kaders bestudeerd voor deze wijziging.

Stappenplan om te verbeteren

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 1: Oriënteren	*Uitschrijven van de dienstverlening d.m.v. vragen:* • Uit welke stappen bestaat een aangifte en het verwerken? • Wat is absoluut nodig, wat niet? • Wat is overbodig? • Formuleren van verbeterideeën op basis van de inzichten uit de onderzoeken. Een verbeteridee voor de dienstverlening bestaat uit het inzetten van een webformulier en digitaal portaal voor uitvaartondernemers. Om te controleren of dit verbeteridee mogelijk is neemt de gemeente contact op met het Ministerie van Justitie. Dit idee is toegestaan. **Resultaat** • Inzicht in wat wel / niet mogelijk is binnen de wettelijke kaders. • Keuze van de verbeterrichting.
Fase 2: Pilot	*Inrichten dienstverlening* Om de dienstverlening in te richten wordt het webformulier gemaakt en gekoppeld aan het zaaksysteem. Ook wordt de digitale betaling gerealiseerd. Vervolgens worden de collega's van backoffice geïnstrueerd m.b.t. het nieuwe proces. *Gebruiken en evalueren* Twee uitvaartondernemers doen mee aan de pilot. De pilot wordt geëvalueerd met collega's én met de uitvaartondernemers. De uitvaartondernemers geven aan dat zij veel informatie moesten invullen. *Verbeteren* Om te verbeteren zijn er aanpassingen aan webformulier aangebracht. **Resultaat** • Inzicht: alles werkt, maar het kan nog eenvoudiger. • Een verbeterd webformulier.
Fase 3: Groeien	*Aanmelden uitvaartondernemers voor het digitale portaal* Bij het aanmelden van uitvaartondernemers wordt de nieuwe dienstverlening uitgelegd, worden de aanmeldingen gecontroleerd en helpen de medewerkers de uitvaartondernemers om het digitale portaal te gebruiken. *Aanscherpen dienstverlening* Overgegaan op E-herkenning als identificatiemethode. **Resultaat** • De twee uitvaartondernemers die deelnamen aan de pilot zijn ambassadeurs en promoten de dienstverlening in hun netwerk en via vakbladen. • Nagenoeg volledige dekking van uitvaartondernemers binnen eigen verzorgingsgebied. • Landelijke interesse van gemeenten en ministerie van Justitie in deze innovatieve dienstverlening.

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 4: Verbeteren keten	*Verbetering dienstverlening van de gehele keten* Veranderingen stapsgewijs doorvoeren voor ketenpartners zoals de Belastingdienst, CBS, crematoria en begraafplaatsen. **Resultaat** • Kostenefficiëntie in de gehele keten. • Verbetering landelijke dienstverlening in de gehele keten. • Een Wetswijziging in het BW en de wet van lijkbezorging. • Landelijke adoptie digitale overlijdensaangifte door gemeenten.

Verbetereffecten voor de klanten

Met de kennisgeving dat in 2014 98% aangiftes digitaal verlopen worden de volgende besparingen gerealiseerd per aangifte voor uitvaartondernemers die digitaal zaken doen.

Omschrijving	0-situatie < februari 2011	1-situatie Per begin 2015	Positief effect
Besparing wachttijd op stadskantoor (in minuten)	7:10	0	- 7:10
Besparing tijd aan de balie voor aangifte (in minuten)	6:20	0	- 6:20
Besparing reistijd	1 tot 1,5 uur	0,5 uur	- 1 uur
Besparing parkeerkosten (reiskosten onbekend)	€ 2,20 per uur (tarief 2015)	Geen	- € 2,20
24/7 mogelijk i.p.v. openingstijden gemeentehuis	Alleen tijdens openingstijden gemeentehuis te regelen.	Nu elk moment van de dag/nacht te regelen.	Uitvaartondernemer kan te allen tijde aangifte doen.
Belastingdienst: lijst niet meer ontvangen via papier maar via digitale kanaal (digitale brug GBA-V)	150-200 vellen papier maandelijks verwerken.	0 vellen verwerken.	150-200 vellen papier verwerken door Belastingdienst.

Kostenvoordelen

De volgende kostenvoordelen zijn ontstaan doordat:

1. **De backoffice is efficiënter geworden in de verwerking van de aangiftes**
   - De aktes worden in één keer achter elkaar gemaakt. Veel geconcentreerder lopende band werk uitvoeren;
   - Op tijdstip dat het zelf past qua planning van werk: bijvoorbeeld daluren;
   - Er zijn geen controles meer nodig op de betaling van uittreksels en afschriften. De fraudegevoeligheid is weg;
   - De papieren administratie van uittreksels en afschriften is verlaagd.

2. **Tijd voor bediening uitvaartondernemer aan balie bijna volledig weg**
   De uitvaartondernemers verrichten de aangiftes nu zelf via het digitale kanaal. Door deze kanaalverschuiving van dienstverlening is de balieafhandeling door de medewerker bijna niet meer nodig.

Effecten op de kostenefficiëntie van Gemeente 's Hertogenbosch

Kostenvoordeel	0-situatie < februari 2011	1-situatie Per begin 2015	Positief effect
Besparing tijd per afhandeling aangifte • Vermindering afhandeling aan de balie. • Aktes in één keer achter elkaar opmaken. • Zelf inroosteren tijd om aktes op te maken. • Geen controle meer nodig op de betaling van uittreksels en afschriften. • Papieren administratie Belastingdienst.	10-15 minuten	5 – 10 minuten	5 minuten
Besparingen papier + verzenden aan Belastingdienst (maandelijkse cyclus van verzenden)	1.700 A4 + 12x portikosten	0 A4 en geen portikosten	- 1700 A4 - 12 x portikosten

Investeringskosten

De investeringen voor veranderingen zijn werkzaamheden die aansluiten op het takenpakket van de medewerkers. Dit betreft tijd van Gerard Velders (case eigenaar) en de productiewerkzaamheden m.b.t. het webformulier door de applicatiebeheerders.

Kostenefficiëntie op jaarbasis

Kosten op jaarbasis	
1.700 aangiftes per jaar x 5 minuten tijdbesparing x € 25,- gemiddeld per uur (schaal 6)	€ 3.541,-
1.700 A4 x € 0,10 per A4	€ 170,-
Aangetekend pakket versturen (12x) à € 7,95	€ 96,-
Totaal	**€ 3.807,-**

Effect verandering dienstverlening op de medewerkerstevredenheid

Er is geen verandering geweest van de medewerkerstevredenheid door het aanpassen van de dienstverlening. Medewerkers hebben nu minder contact met uitvaartondernemers. Voorheen was er continu contact waardoor er informelere relaties zijn ontstaan. Het wegvallen van de persoonlijke, informele contacten kan impact hebben op de tevredenheid, maar wordt volgens Gerard Velders opgeheven door het feit dat de medewerkers nu efficiënter kunnen werken en daar enthousiast over zijn.

CASE 3 GEMEENTE 'S HERTOGENBOSCH – DIGITALISERING VAN DE HUWELIJKSAANGIFTE VOOR AANSTAANDE BRUIDSPAREN

Case samenvatting

Gerard Velders is sinds 1977 ambtenaar van de burgerlijke stand en helpt aanstaande bruidsparen tijdens de aangifte van ondertrouw. Het valt hem vanaf het jaar 2013 op dat in toenemende mate de aanstaande bruidsparen hun teleurstelling uiten tijdens de aangiftegesprekken op het stadskantoor (*"is dit alles?"* / *"is er niet meer?"*). Hij besluit te onderzoeken of het aangifteproces te digitaliseren is. Dit blijkt mogelijk te zijn. Gerard Velders ontwikkelt en implementeert samen met de applicatiebeheerders en collega's van burgerzaken een digitale aangiftemogelijkheid. Aanstaande bruidsparen besparen met een digitale aangifte reistijd, reiskosten, parkeerkosten, wachttijd en aangiftetijd op het stadskantoor. De dienstverlening wordt in het eerste jaar door één op de vijf bruidsparen gebruikt. Voor bruidsparen die langskomen voor de aangifte wordt het moment specialer gemaakt. Men krijgt nu een kopje koffie of thee tijdens de aangifte van ondertrouw en mogelijk in de toekomst een bloemboeket. Zo worden bruidsparen via elk kanaal op een prettige wijze geholpen. De kostenefficiëntie op jaarbasis, met de huidige inrichting van de dienstverlening en het kanaalgebruik, betreft € 392,-. De medewerkerstevredenheid is licht gestegen door het digitaal mogelijk maken van de huwelijksaangifte én ceremoniëler maken van aangiftes op het stadskantoor.

Case eigenaar

Gerard Velders
Senior medewerker Burgerzaken
06 – 20 30 07 17
g.velders@s-hertogenbosch.nl

Beschrijving van de aard van de dienstverlening, de doorgevoerde verbetering en duur van het veranderproces

- Aanstaande bruidsparen konden voorheen via twee contactkanalen de aangifte van ondertrouw regelen (tegenwoordig genaamd: melding voorgenomen huwelijk). Via een aangifte op één van de locaties van de gemeente of het insturen van het weinig gebruikte papieren formulier.
- De doorgevoerde verbetering betreft de mogelijkheid voor aanstaande bruidsparen om de aangifte van ondertrouw via het digitale kanaal te regelen. Sinds juli 2014 is dit mogelijk.
- Het veranderproces heeft plaatsgevonden van januari 2014 tot en met juni 2014.

Huwelijksaangiftes september '14 t/m augustus '15

Periode	Digitale aangiftes	Aangiftes in persoon	Totaal	% digitaal
Sep-14 t/m Aug '15	108	486	594	18,18%

Aanleiding om te veranderen

Teleurstelling tijdens de aangifte van ondertrouw

Gerard Velders is sinds 1977 ambtenaar van de burgerlijke stand en helpt aanstaande bruidsparen tijdens de aangifte van ondertrouw. Het valt hem vanaf het jaar 2013 op dat in toenemende mate de aanstaande bruidsparen hun teleurstelling uiten tijdens de aangiftegesprekken.

Uitgevoerd gebruikersonderzoek en manier waarop dit leidde tot verbeteringen

1. **Eén op één gesprekken met de aanstaande bruidsparen tijdens aangiftegesprekken**
   In de aangiftegesprekken kwam steeds vaker (sinds 2013) een lichte teleurstelling naar voren bij de aanstaande bruidsparen. Het moment van aangifte is niets anders dan een gesprek in de spreekkamer, het invullen van het formulier, ondertekenen van de akte, betalen van de léges en meenemen van de parkeerontheffingen. De aanstaande bruidsparen stellen zich meer voor van het aangifte doen bij de gemeente. Men vraagt zich het volgende af:

   "Is dit alles?" en "Is er niet meer?"

De verwachtingen van Nederlanders met betrekking tot dienstverlening nemen toe door de steeds verder digitaliserende maatschappij én voorbeelden van bijzondere huwelijken op TV en films. Als je speciaal voor de aangifte naar het stadskantoor moet komen verwacht je iets bijzonders. Als het niet bijzonder is, dus niet meer dan een schriftelijke procedure, dan zou het digitaal moeten kunnen. Gerard dacht na hoe de dienstverlening anders ingericht zou kunnen worden. Er zijn twee type klantgroepen te onderscheiden:

1. Aanstaande bruidsparen die de aangifte op een meer ceremoniële wijze willen vieren;
2. Aanstaande bruidsparen die het vooral snel willen regelen via het digitale kanaal.

In het verleden is overlijdensaangifte al gedigitaliseerd (zie case 2). De stap naar het digitaliseren van de huwelijksaangifte was om die reden een eenvoudige. We beschrijven hier de stappen die zijn gezet om de dienstverlening aan te passen.

1. Oriënteren
Als verloofden kun je in Nederland met een papieren formulier en een handtekening schriftelijk aangifte doen. Gerard Velders vroeg zich af: “waarom zou je dit niet kunnen digitaliseren?”. De dienstverlening is uitgedacht (inhoud e-formulier, DigiD inlog en digitale betaalmogelijkheden) en tijdens een gesprek is dit idee voorgelegd aan het Ministerie van Justitie. Het Ministerie koppelde vlot terug dat dit idee uitgevoerd kon worden.

2. Ontwikkelen & testen
Gerard Velders is in gesprek gegaan met de applicatiebeheerders. De applicatiebeheerders hebben de formulieren ontwikkeld en opgeleverd. Er volgde een fase waarin de medewerkers van burgerzaken de formulieren testen en feedback geven aan de applicatiebeheerders. Na een aantal wijzigingen op basis van de testen was de dienstverlening klaar voor implementatie.

3. Implementeren & verbeteren
Voordat de implementatie plaatsvond, zijn de collega’s van de backoffice geïnstrueerd over de veranderingen in werkzaamheden wat betreft de digitale aangiftes. De lancering van de nieuwe dienstverlening is vervolgens ingevoerd zonder er actief over te communiceren naar het publiek.

2. Klantsignalen na implementatie
Op het moment dat het mogelijk werd om de huwelijksaangifte digitaal te regelen, zijn er gaandeweg diverse inzichten verkregen waarmee de dienstverlening verder is verbeterd. Gesprekken met bruidsparen leidden onder meer tot de volgende inzichten en verbeteringen:

Situatie:	Levering trouwboekje na het digitaal regelen van de aangifte.
Klantvraag:	*“Waarom staat mijn kind niet in het trouwboekje?”*
Verandering:	Wanneer de klant in het e-formulier aangeeft een trouwboekje te willen ontvangen, zijn er nieuwe velden aangemaakt waarin aangegeven kan worden of je een kind wilt bijschrijven en zo ja, wat de naam van het kind is.

Situatie:	Geen bevestiging van ondertrouw na digitale aangifte.
Klantvraag:	*“Ben ik nu in ondertrouw of niet?”*
Verandering:	Naast een bevestiging op de website en in de e-mail dat de aangifte is verricht, ontvangt men nu een bevestiging van de ondertrouw. De klant kan tijdens de digitale aangifte zelf aangeven hoe hij/zij deze wenst te ontvangen (digitaal of per post). In de bevestiging wordt gelijk gecommuniceerd wat de vervolgstappen zijn.

3. Bezoek aan gemeente: ceremonieel in plaats van formeel
Zoals eerder besproken is het moment van aangifte vooral een formele aangelegenheid. Gerard Velders heeft besloten om het moment specialer te gaan maken aangezien de aanstaande bruidsparen dit ook verwachten. Op dit moment (oktober 2015) krijgen de aanstaande bruidsparen een kopje koffie / thee aangeboden en het plan is een mooi bloemboeket aan te gaan bieden aan de aanstaande bruidsparen. Zo wordt het melden van het voorgenomen huwelijk bij de gemeente een positief memorabel moment.

Verbetereffecten voor de klanten

We beschrijven hier de effecten voor klanten die kiezen voor het digitale kanaal in plaats van een bezoek aan het stadskantoor.

Omschrijving	0-situatie Juni 2014	1-situatie Juli 2014	Positief effect
Besparing wachttijd op stadskantoor (in minuten)	7:10	0	- 7:10
Besparing tijd voor het doen van aangifte (in minuten)	30	15	- 15 minuten
Besparing reistijd *Woning, stadskantoor en terug**	25 minuten	0	- 25 minuten
Besparing parkeerkosten (reiskosten onbekend)	€ 2,20 per uur	Geen	- € 2,20
24/7 mogelijk om aangifte te doen	Alleen tijdens openingstijden gemeentehuis te regelen.	Nu elk moment van de dag / nacht te regelen.	Aanstaande bruidsparen kunnen te allen tijde aangifte doen.

* Deze situatie is exclusief de reisbewegingen van bruidsparen die uit een andere gemeente komen. Per 1 september 2015 moet men namelijk in ondertrouw gaan in de gemeente waar je gaat trouwen.

We beschrijven hier de effecten voor klanten die kiezen voor het bezoeken van het stadskantoor voor de aangifte / melding voorgenomen huwelijk.

Omschrijving	0-situatie Juni 2014	1-situatie Juli 2014	Positief effect
Ceremonieel moment • Kopje koffie / thee • Bloemboeket (volgt mogelijk nog)	Formele aangelegenheid	Ceremoniëlere aangelegenheid	Positievere klantbeleving

Kostenvoordelen

1. **De backoffice is efficiënter in de verwerking van de aangiftes**
   De papieren administratie is verlaagd. Bij een digitale aangifte ontstaan de volgende voordelen:
   - Per aangifte is de medewerker 5-10 minuten efficiënter bezig want de front office activiteiten zijn er bij een digitale aangifte niet. De melding van het voorgenomen huwelijk wordt digitaal aangeleverd en hoeft niet vanaf papier in het systeem te worden ingevoerd.
   - De akte en de nota worden niet meer geprint.
   - Er zijn geen controles meer nodig of de betaling is voldaan. De fraudegevoeligheid is weg doordat digitaal wordt afgerekend.

2. **De tijd voor bediening aanstaand bruidspaar in de spreekkamer deels weg**
   De aanstaande bruidsparen verrichten de aangiftes nu zelf via het digitale kanaal. Door deze kanaalverschuiving van dienstverlening is de persoonlijke afhandeling door de medewerker minder vaak van toepassing.

Effecten op de kostenefficiëntie van Gemeente ‘s Hertogenbosch

Kostenvoordeel	0-situatie Juni 2014	1-situatie Juli 2014	Positief effect
Besparing tijd per afhandeling aangifte digitaal t.o.v. persoonlijk. **Front office** Vermindering afhandeling in de spreekkamer **Back office** Vermindering van de papieren administratie: • Besparing verwerkingstijd • Printen onnodig • Geen controles op betalingen	30 minuten	10 minuten digitaal	20 minuten

Investeringskosten

De investeringen voor veranderingen zijn werkzaamheden die aansluiten op het takenpakket van de medewerkers. Dit betreft tijd van Gerard Velders (case eigenaar), feedbackmomenten van collega’s van burgerzaken en de productiewerkzaamheden met betrekking tot het webformulier door de applicatiebeheerders.

Kostenefficiëntie op jaarbasis

Deze berekening is gemaakt op basis van de gebruikscijfers van het afgelopen jaar (september ’14 t/m augustus ’15). In deze periode is in zijn totaliteit 18,18% van de aangiftes via het digitale kanaal verlopen. De efficiëntie kan dus toenemen op het moment dat het digitale kanaal vaker wordt gebruikt t.o.v. de bezoeken aan het stadskantoor.

Kosten op jaarbasis	
Voordeel	
108 aangiftes digitaal per jaar x 20 minuten tijdbesparing x € 25,- gemiddeld per uur (schaal 6)	€ 900,-
2x A4 per digitale aangifte x € 0,10 x 108 aangiftes	€ 21,60
Nadeel	
486 aangiftes x 2 koffie / thee voor de bruidsparen x € 0,10.	€ 97,20
486 aangiftes x 1 A4 x bevestigingsbrief + 1A4 met parkeerontheffingen + postzegel € 0,69	€ 432,54
Bloemboeket (nog niet van toepassing)	n.v.t.
Totaal kostenefficiëntie op jaarbasis	**€ 391,86**

Effect verandering op de medewerkerstevredenheid

De medewerkerstevredenheid is licht gestegen door het digitaal mogelijk maken van de huwelijksaangifte én ceremoniëler maken van aangiftes op het standskantoor. De bruidsparen die snel geholpen willen worden gebruiken het digitale kanaal en uitten hun teleurstelling dus niet meer richting de medewerkers. Doordat er overwegend bruidsparen langskomen die de persoonlijke dienstverlening meer waarderen resulteert dit in een positievere flow bij de medewerkers van burgerzaken.

Tip om de medewerkerstevredenheid positief te beïnvloeden tijdens een dergelijk veranderingstraject

Door de persoonlijke dienstverlening specialer te maken versus de digitale dienstverlening worden klanten enthousiaster. De medewerker heeft nieuwe handvatten gekregen om meer aandacht te schenken en aan te sluiten bij de emoties en verwachtingen van de aanstaande bruidsparen. Positieve klantervaringen werken vervolgens aanstekelijk op de medewerkers.

CASE 4 GEMEENTE MEDEMBLIK - OPTIMALISATIE DIGITALE DIENSTVERLENING (AFSPRAAK MAKEN + MELDING)

Case samenvatting

Gemeente Medemblik verbetert de (digitale) dienstverlening continu. Dit doen zij door het inzetten van derde generatie klanttevredenheidsonderzoeken (Net Promotor Score en Customer Effort Score methode). De dienstverleningsprocessen 'afspraak maken' en 'melding openbare ruimte' worden continue gemonitord en periodiek met een multidisciplinair serviceteam besproken. Wekelijks zijn er kleine en grote verbeteringen voor inwoners doorgevoerd aan de dienstverlening.

Resultaat voor beide diensten is een stijging van het klantoordeel, een stijgend gebruik van het digitaal kanaal en minder no-shows aan de balie. De kostenefficiëntie die hiermee op jaarbasis ontstaat is minimaal €4.063,-. Het gebruik van het digitale kanaal blijft naar verwachting stijgen.

De medewerkerstevredenheid is gestegen door het veranderproces op basis van de NPS en CES klantfeedbackmethode. Medewerkers kunnen zelf invloed uitoefenen op de kwaliteit van de dienstverlening, vinden klantfeedback niet meer eng en vertrouwen het digitale kanaal meer dan voorheen.

Case eigenaar

Tim Aarts
Programmamanager Dienstverlening
06 – 25 14 40 94
tim.aarts@medemblik.nl

Beschrijving van de aard van de dienstverlening, de doorgevoerde verbetering en duur van het veranderproces

- Gemeente Medemblik verbetert continu de (digitale) dienstverleningsprocessen.
- In deze case worden de veranderingen aan de digitale dienstverleningsprocessen 'melding openbare ruimte' en 'afspraak maken' besproken inclusief de effecten.
- De veranderingen die worden doorgevoerd zijn gebaseerd op continue klantfeedbackmetingen die zijn gestart per april 2014 voor melding openbare ruimte en in januari 2015 voor het digitaal afspraak maken.

Aanleiding om te veranderen

Ambitie om inwoners / ondernemers in Gemeente Medemblik zo goed mogelijk (digitaal) te bedienen
Gemeente Medemblik wil eenvoudige diensten zoveel mogelijk digitaal verlenen. Ook streeft de gemeente ernaar dat klanten tevreden zijn over de (digitale) dienstverlening. Gemeente Medemblik onderzocht één keer per twee jaar de klanttevredenheid. Uit dit onderzoek 'Waar Staat je Gemeente' komt naar voren op welke onderdelen de gemeente slecht en goed scoort. Het ontbreekt echter aan concrete inzichten om de dienstverlening te verbeteren. De gemeente wil graag op procesniveau verbeteren. Om hoger te scoren is andere informatie nodig.

Daarnaast wil de gemeente het imago onder inwoners verbeteren door duidelijker te laten weten wat zij met hun feedback doet. Er zijn in het verleden verschillende projecten geweest waarbij de stem van de inwoner is gehoord en acties zijn ondernomen door de gemeente. Deze acties zijn echter niet teruggekoppeld naar de inwoners.

Uitgevoerd gebruikersonderzoek

Gebruikersonderzoek	Wat is er gemeten?	Manier waarop onderzoek leidt tot verbetersuggesties
Klantfeedbackonderzoek op basis van de Customer Effort Score en Net Promotor Score methode.	• Klantoordeel gemak (CES) / enthousiasme (NPS). • De reden van dit oordeel. • Verbetersuggesties van klanten.	Cijfermatig oordeel combineren met open toelichting (waarom vraag) en actief uitvragen verbetersuggesties aan klanten. Vragenlijsten direct na afronding zaken doen op website (een continu meting).

Inzichten om te verbeteren + verbeteringen die zijn doorgevoerd

Uit het klantfeedbackonderzoek zijn inzichten verkregen en besproken met een multidisciplinair serviceteam. Een team bestaat uit managers en medewerkers van vakafdelingen en van diverse klantcontactkanalen. Gezamenlijk zijn op basis van de inzichten verbeteringen doorgevoerd aan de dienstverlening betreffende het maken van een afspraak én melding openbare ruimte.

Afspraak maken

Inzichten / verbetersuggesties	Verbetering
"Ik kwam met mijn ouders mee vanuit het verzorgingscentra en was dus niet op de hoogte van het maken van een afspraak." Inzicht bij het team: We communiceerden alleen via site, maar de klantreis is breder dan de website.	Aandacht voor maken van afspraken gevraagd in verzorgingscentra in de gemeente. Posters zijn bij de receptie opgehangen.
"Waarom zou ik mijn e-mailadres verplicht in moeten vullen?"	Het e-mailadres is geen verplicht veld meer tijdens het maken van een afspraak.
"**Ik ga over vier weken weg, maar kan pas de laatste week terecht. Ik maak me nu zorgen of mijn paspoort op tijd gaat zijn.**"	De agenda plant voortaan vijf weken vooruit, in plaats van drie weken.
"Mijn BSN pakte hij niet, lukt het nu nog wel om een afspraak te maken?"	Persoon opgebeld, bleek een 8-cijferig nummer te zijn, de controle was op 9 cijfers. Dit is hersteld bij de leverancier. Klant duidelijk gemaakt dat de afspraak ingepland staat en doorgaat.
"Ik wil een eerdere afspraak annuleren, bij deze mogen jullie dat doen (in e-mail al wel mogelijk om te annuleren, maar nu op site ook mogelijk."	Klant opgebeld en samen de afspraak geannuleerd. Op de website is een knop toegevoegd om afspraken te annuleren, zodat dit ook mogelijk is voor personen die de mail met de annuleringslink hebben weggegooid.
"Zorg voor een aparte balie bij afhalen paspoort/rijbewijs."	Voor het afhalen van reisdocumenten is geen afspraak meer nodig, dit kan in de 'idle time'. De paar minuten die een medewerker over heeft na afhandelen van een andere afspraak worden gebruikt om inwoners te helpen die hun reisdocument komen afhalen. Inwoners die graag op afspraak willen afhalen kunnen dit overigens nog steeds.
"Ik vind het vreemd dat ik na het bezoeken van de paspoortpagina en het doorklikken naar afspraak maken alsnog paspoort moet selecteren in de lijst van producten/diensten."	Bij het doorklikken vanaf de productinformatie voor het maken van een afspraak wordt automatisch het juiste product/dienst gevuld voor het maken van een afspraak.

Vanuit de medewerkers van de balie zijn de volgende inzichten verkregen om te verbeteren:

Inzichten / verbetersuggesties	Verbetering
"Klanten plannen één afspraak in en komen met het hele gezin."	Aparte producten aangemaakt voor 1,2,3 en 4 paspoorten.

Melding openbare ruimte

Inzichten / verbetersuggesties	Verbetering
"Zorgen dat we niet steeds uit het systeem worden gegooid, waardoor we alles opnieuw moeten invullen."	Deze persoon is gebeld. Het bleek dat er problemen waren met cookies bij het bladeren via de pijltjes in de browser. Dit is opgelost.
"Ik kon het niet goed vinden op de website."	Er is een link toegevoegd aan het contactblok (terugkerend element op diverse webpagina's) en op de contactpagina.
"Foto's toevoegen eenvoudiger maken."	Qua techniek was er direct niet een betere oplossing voorhanden. Er is een instructie toegevoegd hoe men foto's kan toevoegen.
"Ik wil niet zeggen wie ik ben."	NAW-gegevens zijn niet meer verplicht om in te vullen bij het doen van een melding.

Stappenplan om te verbeteren

Het onderstaande stappenplan toont het verbeterproces voor het maken van een afspraak via de website. Voor het digitaal melden wordt een soortgelijk stappenplan doorlopen. Het enige verschil is de teamsamenstelling van het 'serviceteam'.

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 1: Wekelijkse bijeenkomsten	*Oprichten 'serviceteam'* De deelnemers van het serviceteam zijn: collega van WABO, communicatie, 2 baliemedewerkers, afdelingshoofd KCC en als procesbegeleider de programmamanager dienstverlening. Dit serviceteam heeft gedurende drie maanden wekelijkse bijeenkomsten. *Bijeenkomsten* Voorafgaand aan een bijeenkomst bestuderen de teamleden alle cijfers en feedback. De volgende punten worden besproken bij een bijeenkomst: • Bespreken stand van zaken. • Bepalen nieuwe verbeterpunten en actiepunten. • Afstemmen verantwoordelijken per actiepunt. Als feedback uit het onderzoek onduidelijk is, dan belt men om navraag te doen. **Resultaat** • Gedragen interne beslissing o.b.v. klantinzichten/suggesties. • Continu verbeteren van de digitale dienstverlening. • Medewerkers zijn meer bewust geworden dat inwoners niet zo ontevreden zijn over de dienstverlening.

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 2: Communicatie naar klanten	*Communicatie aan respondenten / inwoners* Ieder kwartaal ontvangen deelnemers aan het onderzoek alle aanpassingen via de mail, indien ze dit wensen. In grote lijnen zijn de aanpassingen gepubliceerd op de gemeentepagina en in een artikel verspreid in wijkkranten. **Resultaat** Imago verbetering richting inwoners. Er wordt echt geluisterd en suggesties worden gebruikt om te verbeteren. Wanneer iets niet kan, wordt dit ook toegelicht.
Fase 3: Bijeenkomsten per kwartaal	*Inzicht:* Na verloop van tijd geen wekelijkse klantfeedback meer uit de continu meting. *Kwartaalbijeenkomsten* Elk kwartaal analyseren van inzichten, samenkomen en bepalen van eventuele verbeteringen. **Resultaat** Continu verbeteren van de digitale dienstverlening.

Verbetereffecten voor de klanten

Stijging klantoordeel betreffende afspraak maken via www.Medemblik.nl

Dienstverleningsproces: Afspraak maken	0-situatie Januari 2015	1-situatie Juni 2015	Positief effect
Stijging in enthousiasme over de digitale dienstverlening			
Net Promotor Score (varieert tussen -100 en +100)	-17	3	+ 20
Gemiddeld rapportcijfer NPS (11-punts schaal 0-10)	6,0	6,8	+ 0,8
Stijging in ervaren klantgemak digitale dienstverlening			
Customer Effort Score (varieert tussen -100 en +100)	71	95	+ 24
Gemiddeld rapportcijfer CES (7-punts schaal 1-7)	5,3	5,6	+ 0,3

Stijging klantoordeel betreffende melding openbare ruimte via www.Medemblik.nl

Dienstverleningsproces: Melding doen	0-situatie April 2014	1-situatie Juni 2015	Positief effect
Stijging in enthousiasme over de digitale dienstverlening			
Net Promotor Score (varieert tussen -100 en +100)	0	10	+ 10
Gemiddeld rapportcijfer NPS (11-punts schaal 0-10)	7,1	7,5	+ 0,4
Stijging in ervaren klantgemak digitale dienstverlening			
Customer Effort Score (varieert tussen -100 en +100)	53,3	56,9	+ 3,6
Gemiddeld rapportcijfer CES (7-punts schaal 1-7)	5,2	5,8	+ 0,6

Kostenvoordelen

De volgende kostenvoordelen zijn ontstaan doordat:

1. **Een kanaalverschuiving van duurdere naar goedkopere kanalen**
   - Afspraken worden steeds vaker via de website gemaakt in plaats van de telefoon.
   - Meldingen worden steeds vaker via de website gedaan in plaats van via de andere klantcontactkanalen.

2. **Bij de afspraken aan de balie het percentage no-show daalt**
   Een no-show betekent verloren tijd van de medewerker aan de balie. Wanneer het aantal no-shows daalt, stijgt de efficiëntie van de medewerkers.

Effecten op de kostenefficiëntie van Gemeente Medemblik

Afspraak maken

Kostenvoordeel	0-situatie Januari 2015	1-situatie Juni 2015	Positief effect
Afspraken digitaal versus telefonie	55%	55,8%	+ 1,5%
Daling no-show	7,7%	7,4%	- 3,4%

Melding openbare ruimte

Kostenvoordeel	0-situatie April 2014	1-situatie Juni 2015	Positief effect
Meldingen digitaal (website, social media)	1.448 (36,2%)	1.736 (43,4%)	+ 19,9%
Meldingen telefonie, balie, brief, e-mail	2.552 (63,8%)	2.264 (56,6%)	- 11,3%
Totaal meldingen	**4.000**	**4.000**	

Investeringskosten

Er zijn beperkte extra investeringen gemaakt om de verbeteringen door te voeren:

- De werkzaamheden van het verbeterteam worden gezien als onderdeel van het werk.
- De veranderingen aan de website konden deels zelf worden gedaan door de webcoördinator en webredacteuren.
- Verbeteringen aan de techniek van de website zijn onderdeel van het huidige servicecontract. Hier is geen extra investering voor nodig geweest.
- De posters voor de verzorgingstehuizen in Gemeente Medemblik voor het promoten van het afspraak maken kosten € 200,-.

Kostenefficiëntie op jaarbasis

Kosten op jaarbasis	
Afspraak maken Jaarlijks worden er 26.000 afspraken gemaakt. Het afspraak maken via telefonisch contact kost € 7,- Het afspraak maken via digitaal contact kost € 1,40. Een verschuiving van 0,8% betekent 208 afspraken x € 5,60,- goedkoper contact Een daling van no-shows van 0,3% betekent 78 afspraken x € 15,- (=uurloon 0,5 uur)	 € 1.164,80 € 1.170,-
Melding openbare ruimte Jaarlijks worden er 4.000 meldingen gemaakt. Een melding via telefonie, balie, brief en e-mail gemiddeld € 14,-. Een melding via het digitale kanaal ontvangen en verwerken kost € 8,-. Een verschuiving van 288 meldingen naar het digitale kanaal is een besparing van € 6,- x € 288,-	 € 1.728,-
Totaal kostenefficiëntie op jaarbasis	**€ 4.063,-**

Effect verandering dienstverlening op de medewerkerstevredenheid

De medewerkerstevredenheid is gestegen door het veranderproces op basis van de NPS en CES klantfeedbackmethode. Medewerkers kunnen zelf invloed uitoefenen op de kwaliteit van de dienstverlening. Er is hierdoor een omslag ontstaan. Men heeft zelf de verantwoordelijkheid en invloed om veranderingen door te voeren. De medewerkers van de backoffice hebben meer vertrouwen in het digitale kanaal verkregen en in het inzetten van klantfeedback voor verbetering. De feedback van inwoners wordt niet meer gezien als zeuren of iets engs.

Tips om de medewerkerstevredenheid positief te beïnvloeden tijdens een dergelijk veranderingstraject

1. **Zorg voor voldoende bijeenkomsten met direct betrokkenen**
   Mensen die zelf aan het stuur zitten de oplossingen laten bedenken en doorvoeren in dezelfde week (indien mogelijk). Iedere week bespreken, iedere week een actie. Je moet wel aandacht schenken aan de ‘klagers’. De oplossingsgerichtheid van medewerkers bevordert omdat de houding verandert van ‘klant zeurt’ naar ‘de klant heeft een probleem’.

2. **Feedback met verbetervoorstellen is belangrijker dan het veranderende klantoordeel**
   Het cijfer stijgt door de tijd heen, maar fluctueert bijvoorbeeld per week. Dat zegt de medewerkers niet zoveel tijdens een bespreking. Een afname in verbetersuggesties door de tijd heen bewijst wél dat iedereen goed op weg is. Medewerkers gaan positiever staan ten opzichte van de kwaliteit van hun werk en het relevant zijn voor de klant.

CASE 5 GEMEENTE OOSTERHOUT – VERBETERING GEHELE DIENSTVERLENING

Case samenvatting

Gemeente Oosterhout heeft de dienstverlening aan inwoners en ondernemers verbeterd in de periode van 2012 t/m 2015. Er zijn diverse deelprojecten opgestart waar in teams op basis van inzichten uit de gebruikersonderzoeken en de LEAN methode de processen klantgerichter én efficiënter zijn gemaakt. Door zaakgericht en digitaal te gaan werken, slim te automatiseren, de Eerste Lijn te versterken en te investeren in het digitale dienstverleningskanaal is het mogelijk de dienstverlening te verbeteren en een bijdrage te leveren aan de personele bezuinigingsopgave. Er is in 2012 en 2013 fors geïnvesteerd in het veranderen van de dienstverlening. Het resultaat is een hogere klanttevredenheid van inwoners en ondernemers en een jaarlijkse kostenbesparing. Vanaf 2015 wordt er structureel jaarlijks € 845.000,- bespaard op personeelskosten en IT investeringen. De medewerkerstevredenheid van de medewerkers van de Eerste Lijn is gestegen omdat zij afwisselender werk doen, meer in hun kracht worden gezet en als team beter in kunnen schatten of zij extra werk wel of niet kunnen uitvoeren.

Case eigenaar

Carin Verheuvel
Programmamanager Dienstverlening & Lijnmanager Bestuur, Control en Advies
06 – 52 36 62 05
c.verheuvel@oosterhout.nl

Beschrijving van de aard van de dienstverlening, de doorgevoerde verbetering en duur van het veranderproces

- De dienstverlening aan inwoners en ondernemers is verbeterd. Dit betreft het verbeteren van de contacten via de verschillende contactkanalen en het meer onder regie brengen van het Klant Contact Centrum (“Eerste Lijn”).
- De kanalen telefoon, e-mail, publiekshal, website en brief zijn verbeterd, aangevuld met de beleidsterreinen Werk & Inkomen, WMO, Vergunningverlening, Melding Openbare Ruimte. Er is tegelijkertijd geïnvesteerd in een Verbindend Fundament t.a.v. de Informatie-architectuur. Op die manier konden de veranderingen technisch worden ondersteund (interactieve formulieren, invoering van de NUP-agenda).
- In de jaren 2012 en 2013 (deels 2014) zijn via programma-aansturing diverse projecten gestart en afgerond, waarbij is bekeken hoe de dienstverlening kon worden verbeterd en tegelijk efficiënter kon worden gewerkt.

Aantal klantcontacten per kanaal op jaarbasis

Aantal klantcontacten	2013	2014	2015
Balie	32.670	28.308	26.308
Digitaal (= digitale aanvragen)	3.265	3.300	3.500
Telefoon	71.495	72.800	75.000
Totaal	**107.430**	**104.408**	**104.808**

Aanleiding om te veranderen

1. **De verwachtingen van inwoners en ondernemers m.b.t. de dienstverlening nemen jaarlijks toe**
   Uit het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek blijkt in 2011 dat de gemeente Oosterhout op zich nog voldoende presteert (de algemene waardering van de gemeentelijke dienstverlening was een 6,9), maar dat de omgeving steeds kritischer wordt over de afhandeltijden en de kwaliteit van de informatie. Het is hierdoor noodzakelijk te investeren in de kwaliteit van dienstverlening. Zo kan het oordeel van de klant wat betreft de kwaliteit van dienstverlening op hetzelfde niveau blijven of bij voorkeur verbeteren.

2. **Organisatiebrede bezuinigingsoperatie**
   De formatie moet worden verminderd. Als er moet worden bezuinigd, moeten lastige keuzes worden gemaakt; bijvoorbeeld met betrekking tot voorzieningen in de stad. Bij de politiek komt dan als eerste altijd de vraag, of er niet kan worden bezuinigd op personeel. In Oosterhout is beide gedaan.

   De uitdaging was: hoe kunnen we de dienstverlening verbeteren en tegelijk een bijdrage leveren aan de personele bezuinigingsopgave?

Uitgevoerd gebruikersonderzoek

1. **Oosterhoutse Burgerijenquête – klanttevredenheidsmonitor vanaf 2002**
   De “Oosterhoutse Burgerijenquête” is een vorm van burgeronderzoek waarbij, via een uitgebreide vragenlijst, meerdere thema’s tegelijkertijd aan een representatief deel van de inwoners worden voorgelegd (omnibusenquête). Het onderzoek heeft als doel om enerzijds inzicht in de mate van tevredenheid van de inwoners (burgers) over het woon- en leefklimaat in de gemeente Oosterhout én de gemeentelijke dienstverlening in kaart te brengen en anderzijds meer inzicht te geven in het beeld dat de inwoners hebben van hun eigen gemeente.

   De **“**Klanttevredenheidsmonitor gemeentelijke dienstverlening**”** is een vast onderdeel in dit onderzoek. Hiermee wordt informatie verzameld over de tevredenheid van de burgers – als klant – over de gemeentelijke dienstverlening. Doordat deze module standaard in de Burgerijenquête is opgenomen, kan periodiek (jaarlijks) de mate van tevredenheid van de Oosterhoutse burgers met de dienstverlening door de gemeente worden gepeild. In 2002 is hiermee begonnen, daarom mag de Burgerijenquête 2002 worden beschouwd als de nulmeting.

   De belangrijkste resultaten worden in een ‘rapportkaart’ weergegeven die bestaat uit de volgende elementen:

Algemene waardering	Contact met de gemeente	Publiekshal	Meldpunt Openbare Ruimte
• Behandeling aan de balie / loket. • Gemeentelijke dienstverlening. • Website gemeente.	• Behandeling aan de telefoon. • Snelheid inhoudelijk antwoord op brief. • Behandeling in het stadhuis. • Afhandeling e-mail. • Afhandeling digitale aanvraag.	• Wachttijd in de hal. • Dagopenstelling (openingstijden). • Avondopenstelling (openingstijden).	• Manier van behandeling van de melding. • Resultaat van de melding.

   De rapportcijfers worden aangevuld met antwoorden op vragen zoals:

   - Wat vond u van de afhandeling in het stadhuis?
     - Het bezoek leverde de informatie die ik nodig had.
     - Ik werd vriendelijk te woord gestaan.
     - Ik moest lang wachten voordat ik aan de beurt was.
     - Ik ben deskundig geholpen.
     - Het was vervelend om in de hal te moeten wachten.

   - Wat vindt u van de volgende aspecten van de website?
     - Aantrekkelijkheid.
     - Actualiteit.
     - Taalgebruik.
     - Beschikbare info.

   De resultaten van deze monitor geven een goed beeld van de knelpunten in de gemeentelijke dienstverlening aan de burgers. Bovendien laten ze zien wat de effecten zijn van de aanpassingen die de gemeentelijke organisatie doorvoert om de dienstverlening te verbeteren. Dit moet uiteindelijk leiden tot een betere afstemming van de gemeentelijke producten en diensten op de wensen van de klant en daardoor een hogere klanttevredenheid opleveren.

2. **Continu meting klanttevredenheid van de Eerste Lijn + beoordeling door coach**
   Vanaf eind 2013 is een continu meting van de klanttevredenheid gelanceerd. Een medewerker van de Eerste Lijn belt dagelijks een groep klanten terug die contact hebben gehad en stelt 15 vragen aan de klant met het verzoek een rapportcijfer van 1 tot 10 te geven. Bij een aantal van deze vragen wordt op basis van de hoogte van het rapportcijfer aansluitend nog een open vraag gesteld om de reden te achterhalen. Hierbij een selectie van de vragenset:

   - Wat is uw eerste indruk over dit contact?
     Indien lager dan 5 of hoger dan 8, waarom geeft u dit oordeel?

   - Hoe bent u behandeld tijdens dit contact?

     Rapportcijfer:
     - Vriendelijkheid.
     - Luisterbereidheid.
     - Welkomst / ontvangst.
     - Afsluiting gesprek.

     Indien lager dan 5 of hoger dan 8, waarom geeft u dit oordeel?

   - Wat vindt u van de professionaliteit van de medewerker tijdens dit contact?

     Rapportcijfer:
     - Deskundigheid.
     - Serieus en respectvol.
     - Duidelijk en begrijpelijk.

     Indien lager dan 5 of hoger dan 8, waarom geeft u dit oordeel?

   - Welke suggesties heeft u voor de gemeente Oosterhout om haar dienstverlening te verbeteren?

   De coördinator vult eveneens een set van soortgelijke vragen in om de kwaliteit van de dienstverlening van de medewerker te beoordelen. Per kwartaal wordt een medewerker van de Eerste Lijn gecoached op basis van de resultaten van beide type onderzoeken. Zo wordt de directe dienstverlening via de Eerste Lijn continu verbeterd.

Stappenplan om te verbeteren

Stap 1: Opstellen business case
Gemeente Oosterhout heeft de volgende onderzoeksvraag gesteld:
Hoe kunnen we de dienstverlening verbeteren en tegelijk een bijdrage leveren aan de personele bezuinigingsopgave?

In samenwerking met een externe partij is een onderzoek verricht naar de mogelijkheden van procesverbeteringen om dienstverlening te verbeteren voor de inwoner en ondernemer en de mogelijkheid om met minder FTE de werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Dit onderzoek leidde tot een positieve business case. Door zaakgericht en digitaal te gaan werken, slim te automatiseren, de Eerste Lijn te versterken en te investeren in het digitale kanaal is het mogelijk te dienstverlening te verbeteren en een bijdrage te leveren aan de personele bezuinigingsopgave. Dit rapport is gepresenteerd aan de directie en opgenomen in de begroting van 2012. Het college en de gemeenteraad hebben dit vervolgens goedgekeurd.

Stap 2: Veranderproces via verschillende projecten, arbeidsmobiliteit en IT samenwerking (Verbindend Fundament)
Voor de verbeteringen die zijn doorgevoerd golden vier uitgangspunten:

1. Minder regeldruk

Waar kunnen we regels en controles schrappen, zodat inwoners en ondernemers er minder last van hebben en de ambtenaren er geen onnodige tijd aan verspillen?

2. Vereenvoudigde processen

Welke administratieve handelingen zijn echt nodig? En waar kunnen we deze sneller uitvoeren, zodat inwoners en bedrijven sneller worden geholpen en de ambtenaren er geen onnodige tijd aan verspillen?

3. Meer regelen via de website
Hoe kunnen inwoners en bedrijven meer producten en diensten bestellen via de website en meer inzicht krijgen in de voortgang van hun productaanvraag? Dit scheelt tijd voor burgers en bedrijven, die niet meer naar het stadhuis hoeven te komen. De ambtenaren kunnen de vrijkomende uren slimmer inzetten bij de daadwerkelijke afhandeling van aanvragen.

4. ICT als hulpmiddel
Hoe kunnen we ICT inzetten om zowel aan de voorkant (bij receptie, telefonistes en balies) als achter de schermen (bij vakafdelingen) informatie beschikbaar te stellen over de aanvragen die een inwoner of ondernemer heeft lopen en wat de stand van zaken van die aanvragen is?

Stap 2.1: Deelprojecten
Er zijn diverse deelprojecten opgestart waar in teams op basis van inzichten uit de gebruikersonderzoeken en de LEAN methode de processen efficiënter en klantgerichter zijn gemaakt. We beschrijven hier een selectie van de belangrijkste inzichten én doorgevoerde verbeteringen per deelproject.

Klantinzichten uit onderzoeken	Doorgevoerde verbetering
Eerste lijn • Klachten van klanten die worden doorverbonden zonder effect. Medewerker niet aanwezig. Geen follow-up naar klant. • Klanten geven aan niks meer te horen na de belofte van het terugbellen door de specialist. • Beperkte openingstijden voor afhalen van reisdocumenten (balie burgerzaken).	• Implementatie agendatool voor Eerste Lijn medewerkers. Inzicht in beschikbaarheid collega. Bij afwezigheid keuze aan de klant om zelf terug te bellen of terugbelnotitie achter te laten. • Er is een servicenorm ingesteld dat er binnen 48 uur wordt teruggebeld. De collega's die deze norm niet haalden is gevraagd hier actiever op te letten. • De afhaalbalie is verplaatst naar receptie (Eerste Lijn) (bredere openingstijden, minder wachttijd).
Burgerzaken Inwoners belden op om te vragen of het reisdocument klaar was om af te halen.	SMS-service die burgers informeert als reisdocument klaar ligt.
Werk & Inkomen Ingewikkelde handmatige intake aanvraag bijstandsuitkering en niet direct duidelijk dat of de klant wel of niet in aanmerking komt.	Digitaal meldingsformulier en minder opgevraagde bewijsstukken. Met het digitaal formulier kan de aanvraag plaats- en tijdsonafhankelijk worden ingevuld. Het formulier leidt de klant door de vragen, waardoor men soms bij de eerste vragen al merkt, dat men er niet voor in aanmerking komt.
WMO Vaak contact nodig met specialist, ook bij eenvoudige vragen	De vraag-antwoord combinaties voor eerstelijnsmedewerkers en de informatievoorziening op de website is verbeterd.
Post en Archief Er raakt post kwijt. Bij vragen van klanten kon een inhoudelijke brief verstuurd door de vakafdeling niet meer teruggevonden worden.	Binnenkomende en uitgaande post gedigitaliseerd en uitgaande post automatisch gearchiveerd. In 2015 vindt doorontwikkeling plaats m.b.t. e-mailafhandeling (waar ook vergelijkbare klachten over binnenkomen).
Website • Content niet altijd actueel • Content is aanbodgericht • Website niet toegankelijk op mobiele telefoon, tablets	• Professionele webredactie (regie: centrale webredacteur) • Vraaggerichte content (Toptaken, intelligente formulieren) • Responsive website. Hierdoor toegankelijker via smartphone en tablet.

In elk team namen eigen medewerkers deel, met één medewerker als projectleider en een LEAN consultant van de externe partij. De projecten zijn in korte periodes opgestart en afgerond, bijvoorbeeld in drie maanden tijd. Per project zijn diverse inzichten uit de eerder genoemde gebruikersonderzoeken benut om te verbeteren.

Stap 2.2: Arbeidsmobiliteit
Door de directie en personeel & organisatie is een vangnet voor medewerkers gerealiseerd zodat er geen gedwongen ontslagen volgen. Dit begon met een scan van alle medewerkers per betrokken afdeling. Is men tevreden met de huidige baan? Wat zijn de ambities? Er is eveneens aandachtig gekeken naar uittredend personeel (60+). Deze informatie is besproken met de managers, directie en personeel & organisatie. Het resultaat was een plaatje waarin duidelijk werd wat de mogelijkheden zijn van een vloeiende arbeidsmobiliteit.

De arbeidsmobiliteit is gerealiseerd door middel van vier activiteiten:

1. Er is een markt georganiseerd waar men zich offline en online kon oriënteren op de functies die op korte termijn beschikbaar kwamen. Medewerkers konden hier op solliciteren.
2. Er zijn voor bepaalde functies oproepen geweest via intranet. Met een speciale P&O-button op intranet voor vacatures.
3. Managers (en soms de directie) hebben onderling met elkaar besproken of bepaalde medewerkers bij een andere afdeling kunnen werken.
4. Medewerkers die op een andere afdeling gaan werken, zijn indien nodig opgeleid zodat zij goed aansluiten op hun nieuwe functie.

Stap 2.3: IT samenwerking 'Verbindend Fundament'
Gemeente Oosterhout is met andere gemeenten op IT vlak intensiever gaan samenwerken. Eén unit van de gemeente Oosterhout heeft een Shared Service Centrum opgericht (Equalit) en is daarmee het centrale verzamelpunt voor inmiddels 9 gemeenten. Equalit levert software componenten die helpen om de dienstverlening efficiënter in te kunnen richten en dienstverlening te verhogen zoals webformulieren, zaaksysteem, online afsprakensysteem en gegevensmagazijn. Kostenefficiëntie wordt hiermee behaald omdat anders per softwarecomponent 9 verschillende softwareoplossingen ontwikkeld en beheerd moeten worden. Nu gebeurt dit éénmalig en wordt het meervoudig gebruikt. De samenwerking levert daarnaast een versnelde innovatiekracht op ten opzichte van kleine en middelgrote gemeenten die alleen hun inkoop van IT diensten doen.

Stap 3: Vasthouden mindset 'efficiënt & klantgericht'
Nadat de deelprojecten zijn afgerond is het gemakkelijk om weer terug te vallen in de oude werkwijze. Doelstelling vanaf 2014 is om bij alle afdelingen het efficiënt en klantgericht werken te doorleven. Er is een opleidingstraject opgezet om twee tot drie medewerkers per afdeling op te leiden tot 'LEAN green belt expert'. Het management wordt parallel hieraan getraind om leiding te geven aan een LEAN organisatie.

Verbetereffecten voor de klanten

Omschrijving	0-situatie 2011	1-situatie 2015	Positief effect
Rapportcijfers uit het klanttevredenheidsonderzoek			
Algemene waardering dienstverlening	6,9	7,1	+ 2,9%
Telefoon	7,1	7,3	+ 2,8%
Website	7,5	7,5	Geen effect
Wachttijd publiekshal	6,7	7,0	+ 4,8%
E-mail	6,6	7,0	+ 6,1%
Brief	5,8	6,1	+ 5,2%

Verbetereffecten voor de klanten (vervolg)

Omschrijving	0-situatie 2011	1-situatie 2015	Positief effect
Eerste lijn: • In één keer goed afhandelen van klantcontact	30%	50%	+ 66%
• Minder wachttijd voor afhalen reisdocumenten door verplaatsing afhaalbalie naar receptie (eerste lijn).	300 seconden	15 seconden	- 285 seconden
• Verbetering telefonische bereikbaarheid van Eerste lijn naar vakspecialist.	Doorverbinden zonder inzicht of collega beschikbaar is	Doelgericht doorverbinden d.m.v. check via agendasysteem	• Warme overdracht indien collega aanwezig is • Terugbelnotitie indien collega niet aanwezig is.
• Altijd een reactie binnen 48 uur	Bij afwezigheid collega (2e lijn) opnieuw bellen.	Collega 2e lijn belt binnen 48 uur terug.	Binnen maximaal 48 uur contact met de juiste persoon om vraag af te laten handelen.
Burgerzaken: Aantal telefonische vragen m.b.t. afhalen van reisdocument is verlaagd.	145x per maand	5x per maand	- 140x bellen per maand
Werk & Inkomen • Door digitaal formulier met vragen wordt het de klant direct duidelijk dat of de klant wel of niet in aanmerking komt voor een bijstandsuitkering	Handmatige intake en veel bewijsstukken opleveren	Digitaal formulier invullen met beantwoorden van een aantal vragen	Meer duidelijkheid, lagere wachttijd en geen onnodige handelingen
• Vanuit de digitale melding gelijk een afspraak als reply.	3 dagen	5 minuten	Bijna 3 dagen
• Van individuele intake naar groepsintake waardoor sneller vaststelling plaatsvindt van wel / geen toegekende uitkering	1 tot 7 dagen	Binnen 3 dagen	Gemiddeld een snellere vaststelling dan voorheen
Website • Veelgevraagde producten / diensten snel vindbaar	Aanbodgericht	Vraaggericht (toptaken).	Bezoeker vindt sneller en vaker de weg.
• Aanbod van Intelligente formulieren (bekende gegevens niet opnieuw invullen)	0	19	+ 19
• Website toegankelijk op alle apparaten	Voorheen desktopversie getoond op mobiele apparaten	Responsive website: toegankelijk op alle type apparaten via responsive website	Website op elk apparaat toegankelijk

Kostenvoordelen

De volgende kostenvoordelen zijn ontstaan:

1. **Besparing op de personeelskosten**
   Door efficiënter te werken is er een structurele besparing gerealiseerd van circa 17 FTE.

2. **IT samenwerking 'Verbindend Fundament'**
   Kostenefficiëntie wordt behaald door samen IT oplossingen af te nemen via een Shared Service Center beheerd door Equalit. Voorheen zouden de 9 samenwerkende gemeenten per softwarecomponent 9 verschillende software oplossingen laten ontwikkelen en beheren. Nu gebeurt dit éénmalig en wordt de software meervoudig gebruikt.

Effecten op de kostenefficiëntie van Gemeente Oosterhout

Business case
Om een beeld te geven van het investeringsplaatje en effect op de kostenefficiëntie op jaarbasis tonen we hier de business case op hoofdlijnen.

Business case x € 1.000,-	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Investeringen						
• ICT investeringen	€ 399,-	€ 117,-	€ 61,-	€ 61,-	€ 61,-	€ 61,-
• Externe ondersteuning	€ 525,-	€ 380,-	€ 70,-	€ -	€ -	€ -
• Interne inspanning	€ 511,-	€ 540,-	€ 196,-	€ 107,-	€ 74,-	€ 74,-
Besparingen						
• Personeel	€ 52,-	€ - 420,-	€ - 812,-	€ -1.037,-	€ -1.037,-	€ -1.037,-
• Andere	€ -	€ 5,-	€ 5,-	€ 5,-	€ 5,-	€ 5,-
Cumulatieve kosten	**€ 1.486,-**	**€ 2.107,-**	**€ 1.627,-**	**€ 761,-**	**€ - 137,-**	**€ - 1.036,-**

Werkelijk resultaat: een lagere investering en snellere terugverdientijd sneller de baat
Vanaf eind 2011 is geïnvesteerd om de dienstverlening te verbeteren en efficiënter te gaan werken. De projecten van de businesscase zijn in zijn geheel afgerond in 2012 en 2013. Voor deze projecten is minder geld uitgegeven dan begroot, terwijl de besparingen wel conform planning zijn verlopen. Deze besparingen lopen in 2015 op tot € 845.000,- structureel. Dit resulteert erin, dat de businesscase dienstverlening een jaar eerder is terugbetaald dan destijds is afgesproken (in 2016 al in plaats van 2017).

Kostenefficiëntie op jaarbasis

Vanaf 2015 is de structurele besparing op jaarbasis € 845.000,-.

Effect verandering op de medewerkerstevredenheid

Om de totale impact van de veranderingen op de medewerkerstevredenheid inzichtelijk te maken zijn diverse leidinggevenden gevraagd om feedback. Niet iedereen heeft feedback kunnen aanleveren. De coördinator van de Eerste Lijn, Petra Vonk, geeft aan dat de tevredenheid van de medewerkers is gestegen omdat:

1. **Medewerkers meer in hun kracht worden gezet door te kunnen doen waar ze goed in zijn, namelijk:**
   - Aan de voorkant proberen zoveel mogelijk vragen van de burger te beantwoorden.
   - Kunnen ze de vraag van de burger niet beantwoorden dan kunnen zij op basis van de applicatie zien of ze warm kunnen doorverbinden of een terugbelverzoek kunnen maken.

   Medewerkers voelen hierdoor dat zij toegevoegde waarde hebben voor de klant en de organisatie.

2. **Het werk van de Eerste Lijn is afwisselender geworden**.
   Het werken bij de Eerste Lijn is een afwisselende baan geworden dan voorheen. De Eerste Lijn is het voorportaal voor de organisatie geworden. Medewerkers wisselen tussen de telefoon en de receptie. Bij de telefoon zijn er veel meer taken bij gekomen. De verantwoordelijkheid is toegenomen.

3. **De Eerste Lijn kan door inzicht in de werklast bij extra werkzaamheden aangeven wat wel en niet mogelijk is.**
   Met behulp van ‘de meetlat’ kan objectief worden beoordeeld of producten geschikt zijn om door de Eerste Lijn afgehandeld te worden. Doordat er een werklast is hebben de medewerkers ook het vertrouwen dat er naar hen wordt geluisterd. Het werk is inzichtelijk gemaakt en vertaald naar het aantal benodigde FTE. Komt er een product bij dan weet de Eerste Lijn ook of ze dat wel of niet aankunnen.

De keerzijde is dat medewerkers wel het gevoel hebben dat ze gecontroleerd kunnen worden. Bijvoorbeeld via de continu meting van de klanttevredenheid en beoordeling van de afdelingsmanager. Ze vinden het spannend dat praktisch alles van wat ze doen ook inzichtelijk is en de afdelingsmanager hier ook gesprekken over heeft.

Tips om de medewerkerstevredenheid positief te beïnvloeden tijdens een dergelijk veranderingstraject

1. **Communicatie tijdens het veranderproces**
   Wees open en transparant naar de medewerkers. Neem hen continu mee in wat er speelt en stel continu vragen. Als collega’s bij een workshop betrokken zijn waar niet elke collega van de afdeling bij was, vertel dan wat je hebt gedaan.

2. **Leer door te ervaren en te verbeteren**
   Soms maak je een keuze en blijkt dit achteraf toch niet helemaal de juiste. Maak dus gerust fouten en leer hiervan en stuur bij. De medewerkers moesten met een nieuw systeem gaan werken, maar dat was wennen. De agenda is even vrijgemaakt en de afdeling is in discussie gegaan om te kijken wat er speelt, of er tips & tricks zijn om het systeem beter te kunnen gebruiken.

3. **Blijf in gesprek over de servicegerichtheid naar elkaar toe**
   Medewerkers volgen veel training en opleidingen. Er wordt hierdoor veel van elkaar gevraagd om werk op te vangen. Doordat alle medewerkers zich verantwoordelijk voelen vangen ze elkaars afwezigheid op, ook als dat soms op vervelende momenten is. Blijf in gesprek om de loyaliteit jegens elkaar vast te houden.

CASE 6 GEMEENTE ROTTERDAM – MOBILE APP VERBETERT INFORMATIEVOORZIENING AAN UITKERINGSGERECHTIGDEN

Case samenvatting

In Gemeente Rotterdam zijn 38.000 inwoners die geen werk hebben en gebruik maken van een bijstandsuitkering. Uit een analyse van het telefoon en website verkeer blijkt dat klanten met een bijstandsuitkering veel vragen stellen over de dag dat de uitkering wordt uitbetaald. Om deze informatie sneller en mobiel toegankelijk te maken is een app ontwikkeld: 010werkt. Met deze app is de uitkeringsgerechtigde in staat om met twee klikken de dag van de uitkering te bekijken. De app zorgt er voor dat klanten de informatie sneller kunnen vinden en minder vaak onnodig bellen.

De app leidt volgens een expert analyse tot een daling van 375 onnodige telefoontjes van klanten naar het klantcontactcentrum met het verzoek om de betaaldatum. Dit levert de gemeente een besparing op van €1.800,- per maand. Doordat de investeringskosten van de app € 7.750,- zijn, betekent dit dat de app de eerste maanden meer kost dan oplevert. Wanneer rekening wordt gehouden met onderhoud en hostingkosten van de app betekent dit dat de app na iets meer dan 3 maanden winstgevend is. De medewerkerstevredenheid over de app is niet specifiek onderzocht. Er zijn wel veel positieve reacties van met name klantmanagers ontvangen.

Case eigenaar

Marco Smit, Adviseur Dienstverlening
Benne Holwerda, Informatie Manager KCC, Regie en Ontwikkeling
06 – 51 24 67 97 (Marco Smit)
Marco.smit@rotterdam.nl

Beschrijving van de aard van de dienstverlening, de doorgevoerde verbetering en duur van het veranderproces

- In de gemeente Rotterdam zijn 38.000 inwoners die gebruik maken van een bijstandsuitkering. Deze uitkering wordt elke maand uitgekeerd op de rekening van de uitkeringsontvanger. Hoewel de uitkering elke maand ongeveer op dezelfde dag wordt uitgekeerd hebben burgers behoefte om zeker te weten wanneer de uitkering precies gestort zal worden.
- Om deze informatie sneller en mobiel toegankelijk te maken is een app ontwikkeld: 010werkt.
- Het idee voor deze app stamt uit december 2013. De officiële live-gang van de app was in mei 2014.

Aanleiding om te veranderen

Medewerkers van gemeente Rotterdam hadden het idee dat een app de dienstverlening aan hun klant zou kunnen verbeteren. In het bijzonder hadden zij het vermoeden dat voor simpele vragen waarvoor wordt gebeld en de website wordt bezocht een app een uitkomst is. Hier is vervolgens onderzoek naar gedaan.

Uitgevoerd gebruikersonderzoek en inzichten om te verbeteren

Gemeente Rotterdam heeft onderzocht hoeveel klanten elke maand op zoek zijn naar informatie over de dag dat de uitkering op de rekening staat. Ze hebben hierbij zowel het websitekanaal als het telefoniekanaal onderzocht. Uit deze onderzoeken zijn onderstaande inzichten van klanten verkregen. Deze inzichten zijn gebruikt om de dienstverlening te verbeteren:

- Per maand werd de pagina van de uitkeringsdata 1.600 keer bekeken. Dit is een analyse geweest van de laatste drie maanden.
- Van de telefoongesprekken werd de reden om te bellen naar Werk & Inkomen niet op dit detailniveau vastgelegd. Daarom is een analyse gemaakt van de ontwikkeling van het belverkeer in aanloop naar de betaaldag. Daar kwam uit dat ongeveer 1.200 keer per maand werd gebeld met deze vraag.

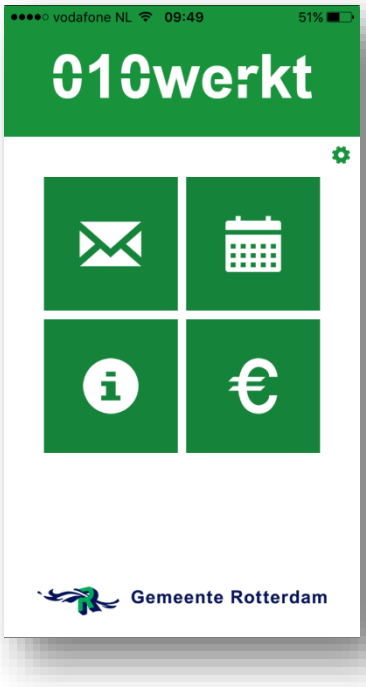
De conclusie van het onderzoek is dat er elke maand een grote groep klanten op zoek is naar informatie over de uitkeringsdag. Wanneer de klant deze informatie wil vinden heeft hij twee mogelijkheden:

- De informatie op de website zoeken. Hoewel de informatie in theorie in drie klikken toegankelijk is, moet de klant dan wel weten waar hij moet klikken op de website die bestaat uit meer dan 30.000 pagina's.
- De klant moet telefonisch contact opnemen met de gemeente. Gezien de aard van de vraag wordt dit gezien als een vermijdbaar contact.

Verbeteringen die zijn doorgevoerd

Introductie mobiele applicatie 010 werkt

- Met de app is de dag waarop de uitkering op de rekening staat in twee klikken bereikbaar.
- Passende vacatures kunnen snel en gericht onder de aandacht van de werkzoekende gebracht worden.
- Naast de uitkeringsdata en vacatures bevat de app ook algemene informatie en een kalender met interessante bijeenkomsten voor klanten met een uitkering.





Stappenplan om te verbeteren

1. **Idee**
   Het idee voor de app is ontstaan tijdens een lunch. Twee medewerkers van de gemeente spraken over de mogelijkheden van apps. Daarbij vroegen zich af of de uitbetalingsdag van de uitkering een vraag was die door een app efficiënter kon worden beantwoord. De conclusie was dat het niet duidelijk was hoe vaak er gebeld werd voor de uitkeringsdag. Besloten werd om dit te onderzoeken.

2. **Onderzoek** (analyse telefoonverkeer en webstatistiekanalyse)
   Er is in kaart gebracht hoe vaak de pagina over de uitkeringsdag bekeken werd. Daarbij is geanalyseerd hoe vaak per maand er gebeld werd voor de uitkeringsdag.

3. **Plan van aanpak**
   Het plan voor de app werd gemaakt. De start was het inzicht dat de dag dat de uitkering op de rekening stond gemakkelijk toegankelijk moest zijn. Daarna is een brainstorm gehouden over de onderdelen die wellicht een toegevoegd waarde voor de app zouden kunnen hebben. Het resultaat hiervan was dat er algemene informatie over uitkeringen is toegevoegd en een kalender met interessante bijeenkomsten voor inwoners met een uitkering. Daarnaast is de app op basis van input van een wethouder aangevuld met recente vacatures.

4. **Besluitvorming**
   Na het doornemen van het voorstel voor de app heeft het bestuur het besluit genomen om de app te laten ontwikkelen.

5. **Ontwikkelen op app**
   Op basis van de wensen van de gemeente is vervolgens de app ontwikkeld.

6. **Introductie**
   De app is geïntroduceerd.

Gebruikersgedrag

De app is sinds de introductie 7.000 maal gedownload (zie voor de volledige gebruiksdata de casebijlage). Uit de resultaten blijkt dat gemiddeld 4.700 gebruikers per maand de uitkering dag in de app raadplegen.

De app krijgt in de Google Play Store een beoordeling van 3,6 van de 5 sterren. Hierbij staan drie geschreven recensies:

- *"Goed!! Zo kan je alles bijhouden…"*
- *"Overzichtelijke app, goed bezig!"*
- *"Op mijn Samsung Galaxy Tab 2 crasht ie vrij snel na het openen."*

In de Apple store krijgt de app te weinig recensies om een gemiddelde te geven. De enige recensie die te lezen is stelt: *"Uitkeringsinfo en vacatures direct op mijn mobiel! Handig!"*

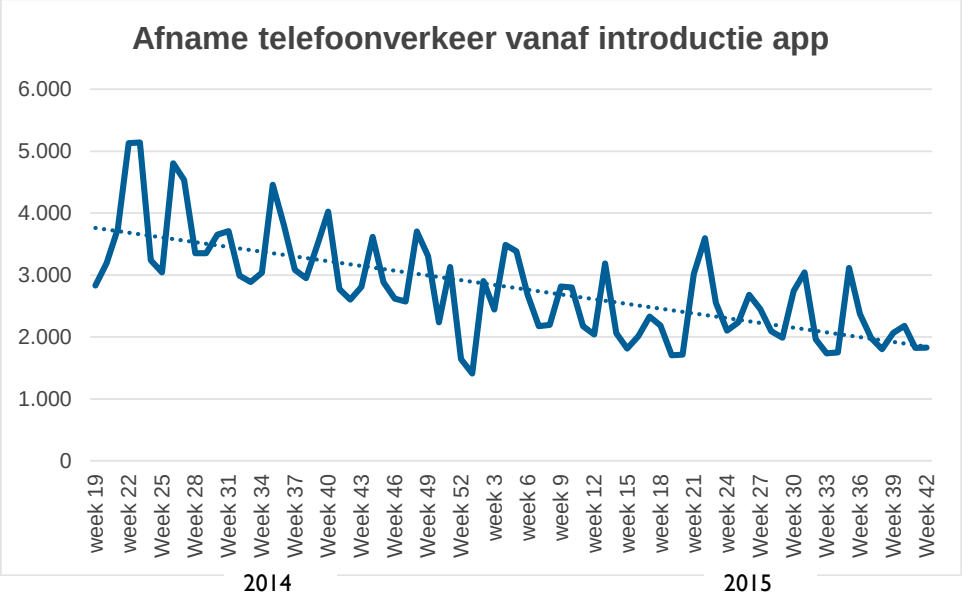
Verbetereffecten voor de klanten

Door de introductie van de app is het voor de klant niet langer nodig om de webpagina te zoeken met de informatie over de betalingsdata van de uitkering. Ook is het niet meer nodig om hiervoor met de gemeente te bellen. Door de app is informatie over de uitbetaling dag beter toegankelijk via een mobiele telefoon.

Omschrijving	0-situatie Q2 2014	1-situatie Q2 2015	Positief effect
Sneller veelgevraagde informatie verkrijgen	Hoewel in theorie de informatie in drie klikken beschikbaar is, betekent dit wel dat de klant precies moet weten waar hij moet klikken. Dit op de site rotterdam.nl die uit meer dan 30.000 pagina's bestaat.	Na het openen van de app heeft de klant met 1 druk op de knop inzicht in de uitkeringsdatum.	De klant heeft sneller en zonder te zoeken toegang tot de gewenste informatie.
Minder onnodige telefoontjes	Om de informatie snel zonder zoeken beschikbaar te krijgen moet een klant bellen.	Zelfs zonder veel digitale ervaring is het eenvoudig om de informatie over de uitkeringsdata weer te geven.	Klanten met weinig digitale ervaring hoeven niet langer te bellen maar kunnen de app gebruiken.
De informatie over de uitkering dag is mobiel toegankelijk	De website van Rotterdam is niet responsive. Met een mobiele telefoon moet de klant door middel van zoomen de juiste pagina vinden.	De app werkt voor zowel Android als Apple gebruikers.	De informatie is beter toegankelijk op een mobiele telefoon.
Passende vacatures direct toegankelijk	Voor de introductie van de app waren de vacatures niet makkelijk toegankelijk met een mobiele telefoon.	Passende vacatures zijn met 1 druk op de knop in de app toegankelijk.	Informatie over passende vacatures is makkelijker mobiel toegankelijk.

Effecten op de kostenefficiëntie van Gemeente Rotterdam

Sinds de introductie van de app is een duidelijke daling in het aantal telefoongesprekken zichtbaar. Binnen de afdeling Werk & inkomen (waar de bijstandsuitkering onder valt) wordt de reden waarom een klant belt niet vastgelegd. Om deze reden is een inschatting gemaakt welk deel van de afname in telefoongesprekken toe te schrijven is aan het gebruik van de app.



In de maanden na de introductie neemt het telefoonverkeer af met gemiddeld 3.700 telefoontjes per maand. Gemeente Rotterdam geeft aan dat deze afname in eerste instantie komt door de introductie van de app. Daarnaast zijn ook de werkprocessen geoptimaliseerd en is de werkvoorraad afgenomen. Deze effecten zijn niet los van elkaar te zien. Doordat de app vragen wegnam kregen de medewerkers meer tijd om de achterstand weg te werken. Doordat deze achterstand weggewerkt werd kwamen er minder telefoontjes voor zaken met een achterstand.

Om de impact van de app te berekenen is, op basis van een expert analyse, een schatting gemaakt. Hierbij is de afname in telefonische vragen over de uitkeringsdag dat wordt veroorzaakt door de app geschat. De schatting is dat de app elke maand verantwoordelijk is voor de afname van 250 tot 500 telefoontjes. Voor de business case wordt om deze reden met het gemiddelde hiervan (375 telefoontjes per maand) gerekend. Dit houdt in dat we per kwartaal een daling van 1.125 telefoontjes (3 x 375) toeschrijven aan de app.

Belangrijk om bij deze schatting aan te geven:

- Het is een schatting van de impact van de app op telefoontjes van de uitkeringsdag.
- De totale impact van de app is groter. Hier wordt namelijk ook informatie over veel gestelde vragen, vacatures en een kalender met interessante bijeenkomsten.

Kostenvoordeel per kwartaal	Aantal	Kosten per gesprek	Totaal
Kanaalverschuiving contacten van telefoon naar app	1.125	€ 4,80	**€ 5.400,-**

Investeringskosten

De investeringskosten van € 7.750,- bestaan voornamelijk uit de marketingkosten van de app. Voor de marketing van de app is de eigen 010werkt krant ingezet. Daarnaast is de app gepromoot op de website en zijn bijsluiters en flyers uitgedeeld op de werkpleinen. Naast de eenmalige kosten worden er elke maand kosten gemaakt voor hosting en onderhoud.

Eenmalige investeringskosten	Bedrag
Ontwikkeling app	€ 6.250,-
Marketingkosten app	€ 1.500,-
Totale investeringskosten	**€ 7.750,-**

Kosten per kwartaal	Bedrag per kwartaal
Hosting en technisch onderhoud	€ 1.500,-

De app is ondertussen ook geïntroduceerd bij de andere G4 gemeenten. Dit levert voor gemeente Rotterdam geen kostenvoordeel op. Dit voordeel kan in toekomst wel ontstaan omdat ontwikkelingskosten voor verbeteringen gedeeld kunnen worden.

Kostenefficiëntie op jaarbasis

Het aantal telefoontjes naar de afdeling Werk en Inkomen daalt nog steeds, mede door de impact van de app. Het totaalbeeld van de verbetering is dan ook nog niet aanwezig. De investering in de app is na iets meer dan een jaar terugverdiend. Vanaf Q3 2014 is de app winstgevend.

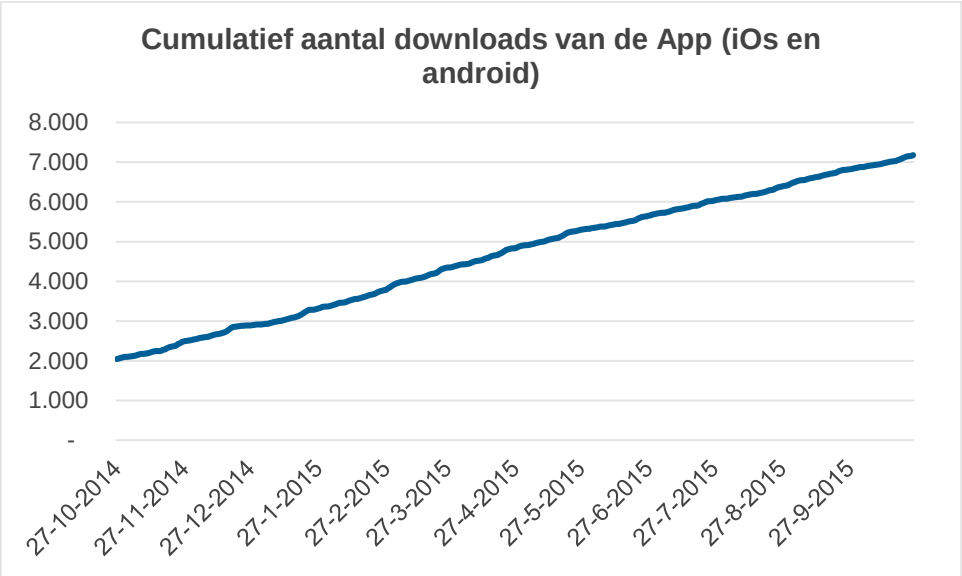
	2014			2015			
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Investering	€ 9.250,-	€ 1.500,-	€ 1.500,-	€ 1.500,-	€ 1.500,-	€ 1.500,-	€ 1.500,-
Besparing	€ 5.400,-	€ 5.400,-	€ 5.400,-	€ 5.400,-	€ 5.400,-	€ 5.400,-	€ 5.400,-
Resultaat	**€ - 3.850,-**	**€ 50,-**	**€ 3.950,-**	**€ 7.850,-**	**€ 11.750,-**	**€ 15.650,-**	**€ 19.550,-**

Effect verandering dienstverlening op de medewerkerstevredenheid

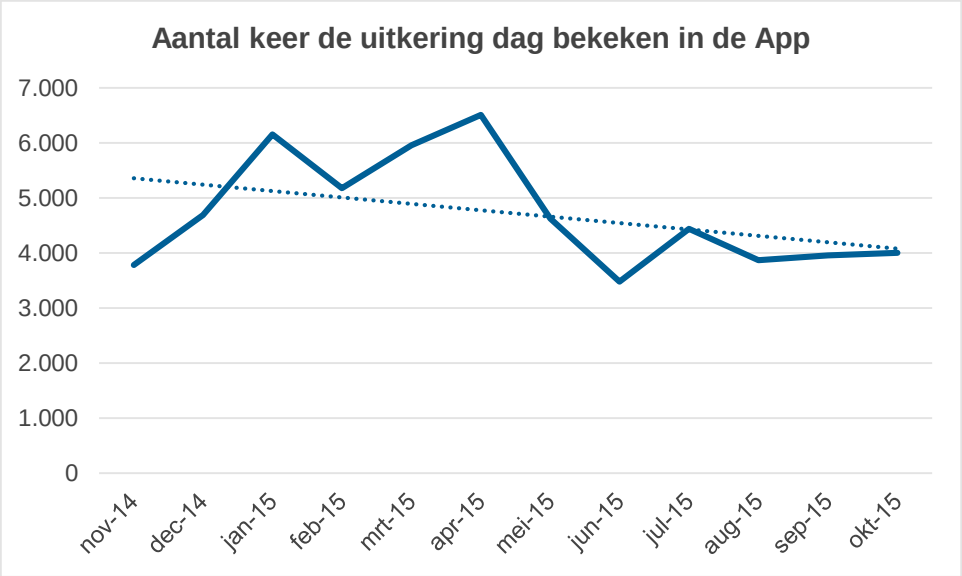
Er is geen specifiek onderzoek gedaan naar de directe invloed van de app op de medewerkerstevredenheid. De medewerkers van gemeente Rotterdam zijn positief over de app. Vooral onder klantmanagers worden veel positieve geluiden gehoord. Zij geven aan enthousiast te worden van de feedback die klanten geven over de app.

Casebijlage – Uitgebreide gebruikscijfers app

De app is sinds de introductie tot half oktober 2015 door 7.000 gebruikers gedownload. Het aantal gebruikers dat de app download laat een constant patroon zien:



Het aantal gebruikers dat daadwerkelijk de pagina in de app bekijkt waarop de uitkeringsdag zichtbaar is heeft geen duidelijk patroon. Uit de resultaten blijkt dat gemiddeld 4.700 gebruikers de uitkeringsdag in de app raadplegen.



CASE 7 GEMEENTE UTRECHT – KANAALVERLEIDING ONLINE DIENSTVERLENING OP UTRECHT.NL

Case samenvatting

Gemeente Utrecht heeft op basis van diverse gebruikersonderzoeken, waaronder conversieoptimalisatie, de productpagina van uittreksels op de website verbeterd. De teksten over uittreksel BRP en akte van de Burgerlijke Stand zijn korter en taakgerichter gemaakt en er is een duidelijke 'call-to-action' knop per uittreksel toegevoegd die verwijst naar het digitale formulier. De resultaten tonen aan dat deze verandering een positieve impact heeft op het gedrag van klanten van Gemeente Utrecht. Zij switchen minder onnodig van de website naar de balie om het uittreksel aan te vragen. Online aanvragen is gemakkelijker: het bespaart een bezoek, reistijd en reiskosten. Deze verbetering voor de klanten leidt tot een goedkopere dienstverlening voor Gemeente Utrecht. Op jaarbasis bespaart men, alleen al met de verandering van de pagina over uittreksels, een bedrag van € 26.158,-.

Er zijn meer soortgelijke wijzigingen aan de website doorgevoerd voor veelgevraagde producten en diensten. Hier zijn geen effecten van bekend, maar de verwachting is dat de totale kostenefficiëntie van de wijzigingen van de website Utrecht.nl van grote omvang is.

De conversieoptimalisatie van Utrecht.nl heeft tot op heden geen aantoonbare impact op de tevredenheid van medewerkers van het Klant Contact Centrum. Deze medewerkers richten zich op het leveren van vele producten / diensten. Hierdoor is het lastig om de effecten van weboptimalisatie van een beperkte set webpagina's te isoleren.

Case eigenaar

Sandra Sjamaar
Internetadviseur
030 – 286 16 02
s.sjamaar@utrecht.nl

Beschrijving van de aard van de dienstverlening, de doorgevoerde verbetering en duur van het veranderproces

- De digitale dienstverlening van Utrecht.nl is verbeterd. De teksten op de productpagina over uittreksel BRP en akte van de Burgerlijke Stand zijn klantvriendelijker gemaakt.
- Webbezoekers worden meer en meer verleid digitaal het uittreksel en de akte aan te vragen in plaats van eerst een afspraak te maken naar de balie te gaan.
- Het webredactieteam is per voorjaar 2015 begonnen met conversieoptimalisatie[5]. De daadwerkelijke verandering van de eerder beschreven productpagina vond plaats per juni 2015.

Aanleidingen om te veranderen

1. **Inzichten uit diverse gebruikersonderzoeken website Utrecht.nl**
   Gemeente Utrecht heeft de afgelopen jaren twee onderzoeken uitgevoerd: het tweejaarlijkse WEQ onderzoek en een Customer Effort Score onderzoek. Op de volgende pagina bespreken we de belangrijkste inzichten die uit deze onderzoeken zijn verkregen.

2. **Klachten via de baliemedewerkers**
   Medewerkers krijgen vaak te horen van inwoners / ondernemers dat de balies te druk zijn en er te lange wachttijden zijn. De medewerkers geven zelf aan dat zij weinig tijd hebben en overbelast zijn. Een beter presterende website kan de druk verlagen.

3. **Project BZK, KING en 3 gemeenten: 'toptips om gebruik gemeentelijke dienstverlening te verhogen'**
   In de zomer van 2015 zijn er door BZK, KING en de gemeenten Zeewolde, Veenendaal en Utrecht oplossingen verzameld en ontsloten waarmee gemeenten hun online dienstverlening kunnen verhogen. Er zijn onder andere tien criteria voor klantgerichte webteksten opgesteld om bezoekers te verleiden hun aanvraag online te doen. Deze criteria zijn gebruikt om de productpagina aan te passen van Utrecht.nl en te testen wat het effect is[6].

---

[5] Het doel is hierbij webbezoekers te verleiden meer zaken te doen via het digitale kanaal door slimme aanpassingen in vormgeving / techniek van de website.
[6] Voor meer informatie over dit project en de tips bezoek de website van KING

Uitgevoerd gebruikersonderzoek

Gebruikersonderzoek	Wat is er gemeten?	Manier waarop onderzoek leidt tot verbetersuggesties
Klantfeedbackonderzoek Utrecht.nl op basis van de Customer Effort Score methode. April / mei 2014	• Oordeel gemak (Customer Effort Score). • De reden van dit oordeel. • Verbetersuggesties van klanten. Scope: 11 veelgevraagde digitale dienstverleningsprocessen waaronder uittreksel BRP en akte van de Burgerlijke Stand.	• Per dienstverleningsproces wordt een cijfermatig klantoordeel gecombineerd met een open toelichting (waarom vraag). • De klant wordt actief gevraagd om verbetersuggesties voor dit proces. • Verzoek tot invullen van de vragenlijst vindt plaats na afronding van het zaken doen op de website.
Web Evaluation Questionnaire onderzoek Utrecht.nl. Januari 2012 en juni 2014	• Gebruiksvriendelijkheid van de website via een wetenschappelijke meetschaal met 12 dimensies. • Additionele vragen zoals een rapportcijfer voor de website, tips / verbetersuggesties en demografische gegevens. Scope: de volledige website	• Aspecten die verbeterd kunnen worden, worden inzichtelijk gemaakt via de scores per dimensie. • Antwoorden wat betreft de tips / verbetersuggesties zijn te benutten.
Conversieoptimalisatie Utrecht.nl. Per april 2015	Gedragsanalyse (burgers) via websitestatistieken wat betreft de impact van veranderingen aan de website zoals het aanpassen van de tekst, de indeling en het design.	Analyseren wat het effect is van de verandering op het gekozen doel (bijvoorbeeld: meer kliks naar het webformulier).

Inzichten om te verbeteren

Uit de hierboven genoemde onderzoeken zijn de volgende kerninzichten van websitebezoekers verkregen. De inzichten zijn gebruikt om de digitale dienstverlening mee te verbeteren:

1. **Customer Effort Score onderzoek**
   Het Customer Effort Score onderzoek focust zich op het onderzoeken van de ervaring van websitebezoekers van specifieke dienstverleningsprocessen. We benoemen hier specifiek de informatie die is verkregen voor uittreksel BRP en akte van de Burgerlijke Stand. In de feedback van respondenten kwam vooral naar voren dat de vindbaarheid verbeterd kan worden (van o.a. het webformulier) en dat de informatie over deze producten duidelijker mag. Zo gaf een websitebezoeker de volgende feedback over de ervaring met het aanvragen van het uittreksel burgerlijke stand:

   “Het duurde even voordat ik het digitale aanvraagformulier gevonden had op de site. Invullen was erg gemakkelijk, incl. de link naar betalen.”

2. **Web Evaluation Questionnaire**
   - Het rapportcijfer voor de website is een 7,0 in januari 2012 en een 6,6 in juni 2014.
   - Het zoeken en vinden van de informatie die bezoekers zochten is minder makkelijk geworden. In januari 2012 vond 62,6% de informatie die men zocht, in juni 2014 was dit 54,6% van de bezoekers.

   De meest genoemde aanvullingen in de open vraag hebben betrekking op de bereikbaarheid van de informatie op de website, zowel via de navigatie als via de zoekmachine. De bezoekers zijn hierover nog niet tevreden, wat ook wordt bevestigd door de lagere score van deze categorieën in de schaalvragen (zoals 3,04 voor bereikbaarheid overall, 2,88 voor structuur en 2,90 voor de navigatie). De zoekmachine wordt met 2,82 het laagste beoordeeld van alle dimensies (schaal van 1 tot 5).

3. **Inzichten uit de conversieoptimalisatietesten**
   Gemeente Utrecht is in het voorjaar 2015 begonnen met conversieoptimalisatie. Ze hebben diverse inzichten verkregen op basis van verschillende testen.

   Eén van de onderdelen van de conversietesten was het testen van een vernieuwde uittrekselpagina. Om het effect van herschreven teksten en toevoegen van call-to-action knoppen te meten heeft de gemeente Utrecht een korte conversietest gedaan. De test betrof de producttekst Uittreksel aanvragen (http://www.utrecht.nl/uittreksel) met daarachter de producten uittreksel BRP en uittreksel Burgerlijke Stand. Bij het opstellen van de nieuwe toeleidingsteksten is de eerder genoemde lijst met tien criteria aangehouden.

   In deze test is een periode van 13 dagen met de oude tekst en slechts een linkje naar de formulieren vergeleken met een periode van eveneens 13 dagen met de nieuwe tekst en knoppen voor de formulieren. Die knoppen zijn uitgevoerd in een contrasterende kleur: blauw terwijl de Utrechtse huisstijl wit-rood-geel is.

   Voor de oude versie en de nieuwe versie zie de casebijlage.

Resultaat

- Digitaal aangevraagde uittreksels BRP: stijgt van 10,5% naar 16% van het aantal bezoekers op de productpagina (stijging: 52%).
- Digitaal aangevraagde uittreksels Burgerlijke Stand: stijgt van 9,7% naar 12,9% van het aantal bezoekers op de productpagina (stijging 33%).
- Bezoekers die van de productpagina Uittreksel in het digitale loket naar de afsprakenpagina gaan: zakt van 16,6% naar 9,8% van het aantal bezoekers van de productpagina (daling 41%).

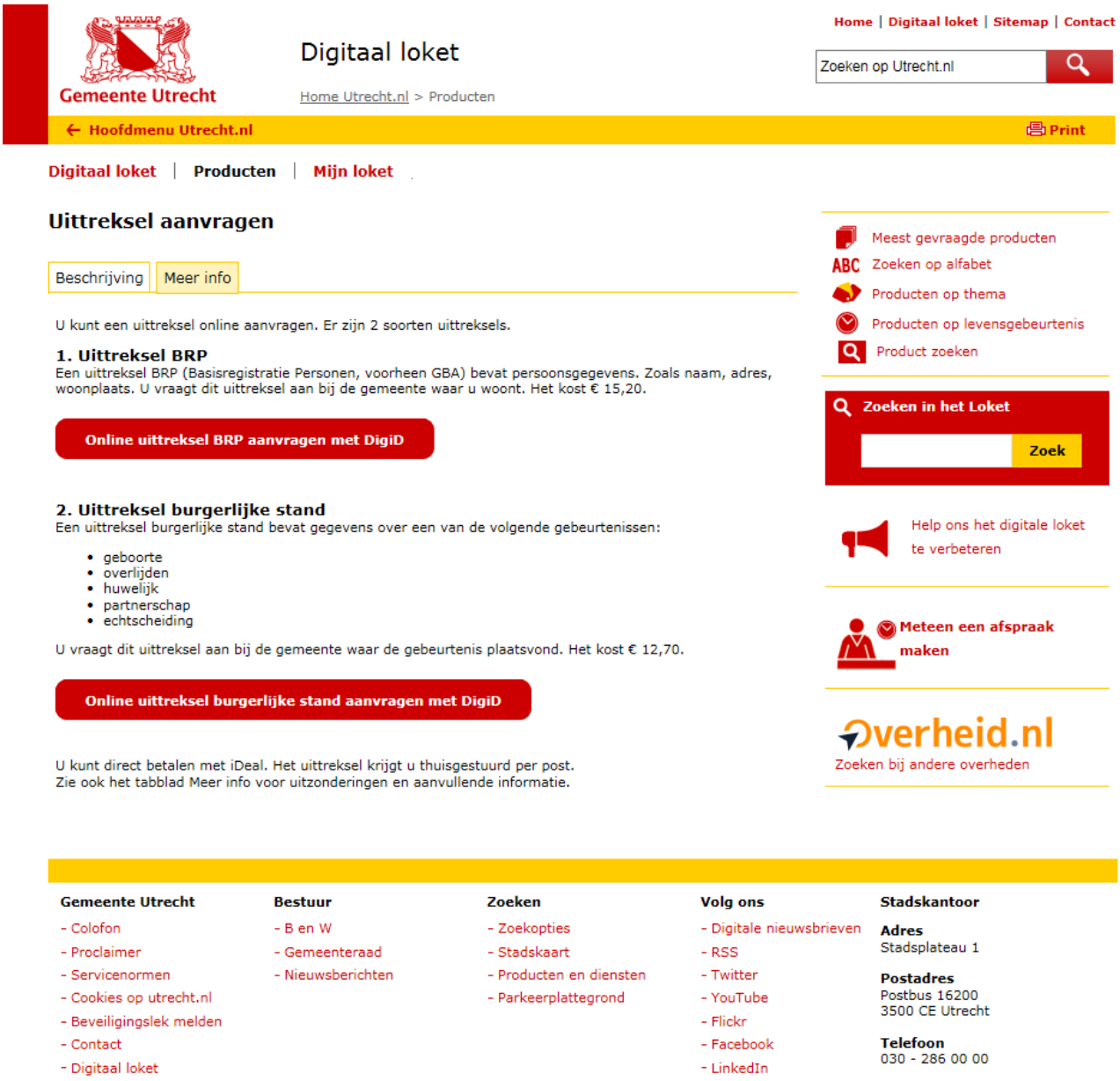
De tendens is duidelijk: de nieuwe tekst met knoppen lijkt bij te dragen aan het meer digitaal afhandelen van deze producten.

De belangrijkste inzichten van alle uitgevoerde conversietesten zijn:

- Een knop (call-to-action) resulteert in meer kliks naar het webformulier dan een link.
- Van de kleuren van de knoppen zijn er verschillende getest. De rode knop resulteert in de meeste kliks.
- Teksten korter en taakgerichter maken resulteert in meer kliks naar het webformulier dan een link.
- Een grotere lettertype levert een kleine stijging in kliks op naar het webformulier.

Verbeteringen die zijn doorgevoerd

Op basis van de inzichten uit de test met de uittrekselpagina en andere testen is besloten de nieuwe en beter presterende producttekst te laten staan. Daarnaast is besloten om de kleur blauw (minder conversie) te vervangen met de kleur rood (meer conversie). In juli 2015 is deze wijziging doorgevoerd.



Stappenplan om te verbeteren

In de vorige alinea's is reeds beschreven hoe de verandering tot stand is gekomen.

Effect op kanaalverhoudingen

De effecten van de wijziging zijn berekend door de transacties per kanaal inzichtelijk te maken voor de periode van april en mei 2015 (voor) versus de periode augustus en september 2015 (na). Dit geeft de volgende inzichten:

Kanaalverhoudingen transacties	0-situatie April + Mei '15	1-situatie Aug + Sept '15	Positief effect
Uittreksel akte van de Burgerlijke Stand			
• Digitaal	32,18 %	39,01 %	+ 21,2%
• Balie	47,48 %	42,64 %	- 10,2%
• Schriftelijk	20,35 %	18,35 %	- 9,8%
Totaal	**100%**	**100%**	
Uittreksel Basisregistratie Personen			
• Digitaal	38,55 %	39,84%	+ 3,4%
• Balie	50,36 %	47,46%	- 5,8%
• Schriftelijk	11,10 %	12,70%	+ 14,4%
Totaal	**100%**	**100%**	

Resultaat: stijging digitale transacties ten opzichte van de balie
Een verbeterde producttekst met rode call-to-action knoppen tot een stijging in digitale transacties ten opzichte van de balie.

Verbetereffecten voor de klanten

Websitebezoekers die een uittreksel willen aanvragen switchen minder onnodig vanuit de website naar de balie. Dit bespaart:

- Bezoek aan de balie
- Reistijd
- Reiskosten

Er kan niet gesteld worden dat er een daling in het aantal schriftelijke aanvragen is gerealiseerd door aanpassingen aan de webpagina's. De oude en de nieuwe productteksten op de uittrekselpagina bevatten namelijk geen verwijzing naar een papieren aanvraagformulier.

Kostenvoordelen

Voorkomen onnodige kanaalswitch van goedkoper naar duurder kanaal

Gemeente Utrecht heeft de inzichten uit de conversietest doorvertaald op de website. Voor een groeiende set van producten en diensten wordt aan bezoekers een korte en krachtige tekst met duidelijke Call-to-Action knop getoond. Uitgaande van de resultaten leidt deze structurele verandering tot het voorkomen van een deel van de onnodige kanaalswitches. Het kanaal digitaal is goedkoper dan het kanaal balie blijkt uit een onderzoek van Deloitte in opdracht van Gemeente Utrecht[7].

[7] Rapport doorlichtingsonderzoek in het kader van de externe doorlichting uit het collegeprogramma 2010-2014 (maart 2011)

Effecten op de kostenefficiëntie van Gemeente Utrecht

Kostenvoordeel	0-situatie Balie / post	1-situatie Digitaal	Positief effect
Onnodige kanaalswitch van website naar balie wordt vaker voorkomen.	€ 30,- voor uittreksel via de balie	€ 1,- voor uittreksel via de website	€ 29,- per uitgegeven uittreksel

Investeringskosten

Investeringen in de veranderingen en testen zijn er niet geweest. De testen en verbeteringen worden uitgevoerd door het webredactieteam. De tool die wordt ingezet is een gratis webstatistiekentool.

Kostenefficiëntie op jaarbasis

Gemeente Utrecht heeft geen exact inzicht in hoeveel uittreksels er jaarlijks worden aangevraagd. Op basis van de vier maanden die beschikbaar zijn kunnen we een prognose maken voor het totaal aantal uittreksels op jaarbasis.

Totaal aantal uittreksels	4 maanden werkelijk 2015	12 maanden prognose	Stijging digitale transacties
Uittreksels BRP	4.465	13.395	+ 173 (1,29%)
Akte van de Burgerlijke stand	3.558	10.674	+ 729 (6,83%)
Totaal			**+ 902**

De kostenefficiëntie die ontstaat op basis van de verandering van de productpagina over uittreksel BRP en burgerlijke stand is 902 uittreksels x € 29,- = € 26.158,-

Gemeente Utrecht heeft de productteksten van veelgevraagde producten en diensten reeds eveneens aangepast naar kortere teksten met duidelijke call-to-actions. Het effect op deze kanalen is (nog) niet in kaart gebracht. Op basis van de resultaten uit deze case verwachten we dat de kostenefficiëntie die (is) ontstaan vele male groter is dan in deze case aantoont.

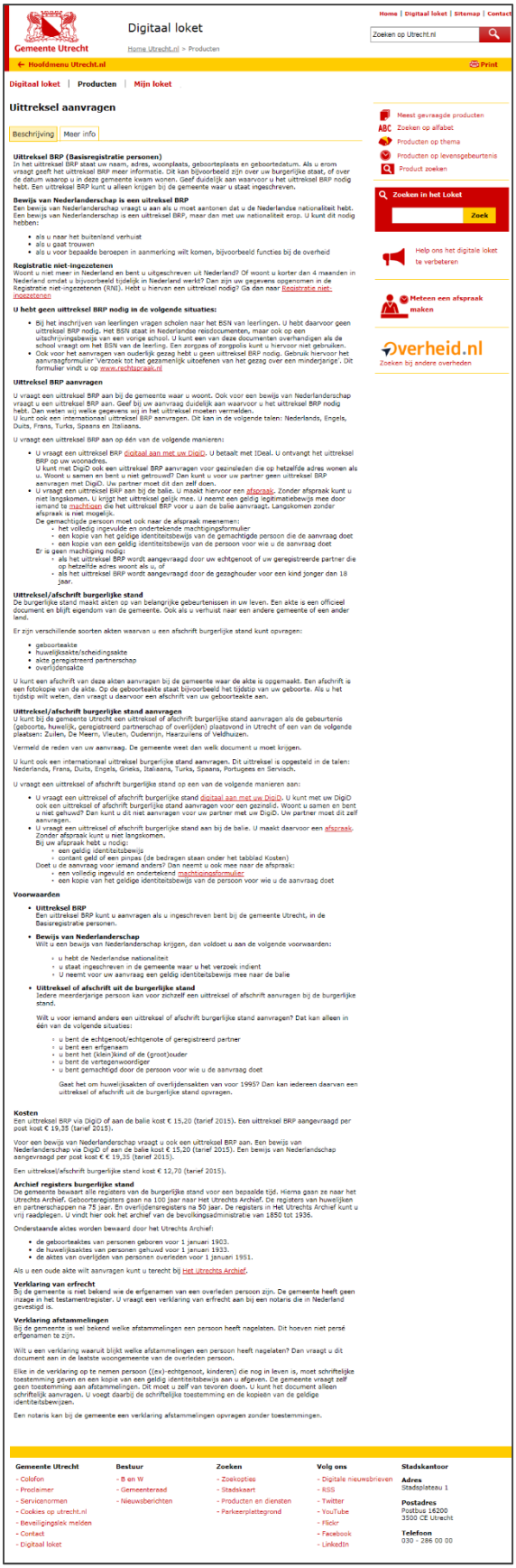
Effect verandering op de medewerkerstevredenheid

Uitkomst interview Michal Kleinhans, adviseur / business architect publieksdienstverlening

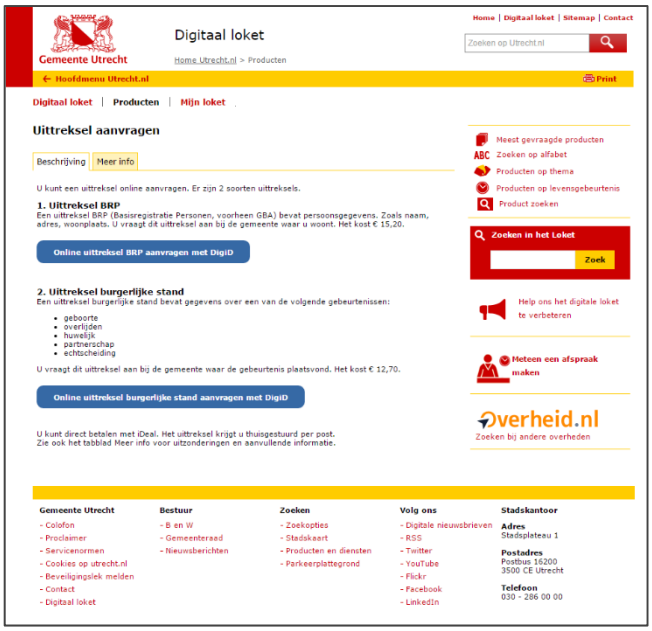
"De conversieoptimalisatie van Utrecht.nl per april 2015 heeft tot op heden geen aantoonbare impact op de medewerkerstevredenheid van medewerkers van het Klant Contact Centrum. Het effect van optimalisatie van de webpagina van uittreksels op de medewerkers van het KCC is lastig te isoleren. Medewerkers van het KCC helpen klanten met het volledige spectrum van producten / diensten en de conversieoptimalisatie richt zich tot op heden op een selectie van producten en diensten op de website."

Casebijlage – productpagina uittreksel oud versus getest op Utrecht.nl

Oude productpagina



Geteste productpagina



CASE 8 GEMEENTE VEENENDAAL – KLANTGERICHTE PROCESOPTIMALISATIE EERSTE AANVRAAG BIJSTANDSUITKERING (LEVENSONDERHOUD)

Case samenvatting

Het proces 'eerste aanvraag van een bijstandsuitkering' is in 2013 voor klanten verbeterd en hiermee voor de organisatie goedkoper gemaakt. Voordat er veranderingen aan de dienstverlening plaatsvonden is uitgebreid inzicht verkregen in het gedrag en behoeften van klanten. Door de inzet van de LEAN methode en het actief betrekken van medewerkers tijdens het veranderproces is de informatievoorziening aan klanten verbeterd, de bureaucreatie teruggedrongen en de doorlooptijd van een aanvraag tot beslissing van 51 naar 6 dagen verkort. De extra investering om dit te realiseren betrof € 8.400,-. Het veranderproces heeft als gevolg dat er kostenvoordelen voor de Gemeente Veenendaal gerealiseerd zijn die bij 1.500 aanvragen op jaarbasis gelijk staan aan € 164.910,-. Doordat de medewerkers meer bezig zijn met de inhoud van het werk en minder frustraties ervaren heeft het verandertraject geleid tot meer medewerkerstevredenheid.

NB. Door de stelselwijziging W&I in 2014 / 2015 wijkt de huidige situatie af van de in 2013 gerealiseerde resultaten.

Case eigenaar

Bert Kuijer
Ontwikkelaar KCC & dienstverlening
LEAN Black Belt Expert
06 – 47 10 00 80
bert.kuijer@veenendaal.nl

Beschrijving van de aard van de dienstverlening, de doorgevoerde verbetering en duur van het veranderproces

- Eerste aanvraag bijstandsuitkering, afdeling Werk & Inkomen.
- Het vereenvoudigen van de aanvraag en verkorten van de behandeltijd voor de medewerkers en doorlooptijd voor de inwoners van Gemeente Veenendaal.
- De dienstverlening is veranderd in de periode van maart 2013 t/m januari 2014.

Aanvragen levensonderhoud per jaar

Jaar	Aanvragen
2011	862
2012	1.127
2013	1.516

Aanleiding om te veranderen

1. Klantwensen, gedrag en verbetermogelijkheden

- De belangen van klanten kunnen beter worden bediend. Deze inzichten kwamen voort uit diverse gebruikersonderzoeken (op de volgende pagina staan deze beschreven).
- Het aantal aanvragen neemt jaarlijks toe.
- Het aantal no-shows bij de eerste afspraak is 26%.
- Het percentage geseponeerde aanvragen is 40%.
- Gemeente Veenendaal heeft in 2013 een klanttevredenheid van 7,9 aan de balie en een 7,2 voor telefonie.

2. Belangen directie

- Project Klant Contact Centrum: het doel is om 80% van de klantvragen in één keer goed te behandelen met een klanttevredenheid van 7,7.
- Bezuinigen op de bedrijfsvoering.
- Programmakosten 2012 zijn overschreden. De wens is om het beschikbare budget efficiënter in te zetten om de cliënten verder te helpen op de participatieladder.

- Handhaven of verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening ondanks een toename van het aantal aanvragen zonder personeelsuitbreiding.

Uitgevoerd gebruikersonderzoek

Gebruikersonderzoek	Wat gemeten?	Manier waarop onderzoek leidt tot verbetersuggesties
Analyse bedrijfsvoering cijfers telefonie en balie	• Hoeveel voorschotten verstrekken we? • Aantal telefonische verzoeken en terugbelafspraken.	Bedrijfsvoering gegevens inzetten om de ontwikkeling van de klantcontacten te meten.
Klachten gebruikers/medewerkers	• Inventarisatie waar klanten over klagen. • Inventarisatie problemen die door medewerkers zijn waargenomen.	• Signalen vanuit de frontoffice koppelen aan bedrijfsvoeringanalyse. • Eigen aannames gecheckt met de inzichten. • Input voor het vinden van kernoorzaken tijdens de probleemanalyse
Klanttevredenheidsonderzoek balie en telefonie (benchmark publiekszaken), analyse gericht op klanten sociale diensten	• Algemene klanttevredenheid. • Bejegening. • Informatievoorziening.	• Eigen aannames gecheckt met de inzichten uit het klanttevredenheidsonderzoek. • Beeld werd bevestigd en is verder verfijnd
Cliëntenraad	• Cliënten formuleren op basis van eigen ervaringen verbeterpunten.	• Periodiek overleg cliëntenraad met beleids- en kwaliteitsmedewerkers en wethouder • Discussie: wat gaat er goed, wat kan er beter? • Resultaat: actielijst wat wel/niet veranderen

Inzichten uit de onderzoeken om te verbeteren

Uit de hierboven genoemde onderzoeken zijn de volgende inzichten van klanten verkregen. De volgende kerninzichten zijn gebruikt om de dienstverlening mee te verbeteren:

- De klant vindt doorlooptijd van de aanvraag te lang (51 dagen).
- Klanten vroegen steeds vaker om een voorschot omdat de beslissing op de uitkering op zich liet wachten.
- Er was in verhouding veel herhaalverkeer door de zeer lange behandeltijd (statusvragen etc.)
- De klant noemt het aanvraagproces niet transparant.
- De klant vindt de informatievoorziening onduidelijk.
- De Cliëntenraad geeft aan dat lijkt alsof de medewerkers van de gemeente meer bezig zijn met formulieren dan met de cliënten helpen aan werk.

Vanuit de medewerkers zijn de volgende inzichten verkregen om te verbeteren:

- Medewerkers ervaren een te grote bureaucratie.
- Medewerkers geven aan dat de ICT niet doet wat het zou moeten doen.

De verschillende informatie is onder andere gebruikt om het proces in kaart te brengen (een ‘Value Stream Map’ te maken), de knelpunten en onderliggende kernoorzaken aan te wijzen en verbeterpunten te bedenken.

Verbeteringen die zijn doorgevoerd

1. **Informatievoorziening aan (potentiële) klanten is herzien**
   De informatie is vereenvoudigd, leesbaarder gemaakt en naar voren in het proces gehaald. Voorheen kreeg de klant bij of na het eerste intakegesprek een aanvraagformulier en overige informatie uitgereikt. Nu krijgt de klant voordat hij zich überhaupt meldt, meteen de benodigde informatie die nodig is om zelf te beoordelen of je in aanmerking komt en de aanvraag direct in gang zetten. Dit voorkomt herhaalafspraken om het dossier completer te krijgen. De informatie op de website, in de brieven en checklisten is herschreven. De klant is beter geïnformeerd en wordt op het juiste moment geïnformeerd.

2. **De bureaucratie is teruggedrongen**
   Er zijn interne tijdbesparingen gerealiseerd door veel processen aan te passen zoals:
   - Er worden kortere en betere formulieren gebruikt. Consulenten stellen minder en kortere rapportages op en werken met checklijsten. Een rapport opstellen door de consulent kost slechts 10 minuten.
   - Voorheen werden er 4 deelbeschikkingen gemaakt, nu één beschikking.
   - Ondersteunende ICT is opnieuw ingericht op basis van input van uitvoerende medewerkers. Het aantal (onnodige) checks is verminderd. Meer koppeling tussen informatiesystemen en standaardbrieven.

3. **Doorlooptijd van aanvraag tot beslissing is verkort**
   - Het aantal bewijsstukken dat de burger moet tonen is beperkt tot het hoogst noodzakelijke (van 9 naar 2).
   - Allerlei meldingen en inleveren stukken kan bij het Klant Contact Centrum (KCC) in plaats van tijdens een afspraak met de consulent. De intaker van de dag werkt in de buurt van het KCC. Een collega van het KCC kan voor gemiddelde vragen bij deze intaker terecht. Hierdoor heeft de klant meteen antwoord. De intaker was er altijd al, maar werkte op een andere locatie. Hierdoor was er geen directe verbinding.
   - De adviezen van fraudepreventie-medewerkers zijn in het proces naar voren gehaald, wat dubbel werk en extra gesprekken met klanten voorkomt.
   - De telefonische bereikbaarheid van team W&I voor informatievragen van de klant is verbeterd. In de oude situatie kon het vele dagen duren voordat de klant contact kreeg tijdens een overbelast telefonisch spreekuur. Nu geeft het KCC meteen antwoord op eenvoudige vragen of maakt een terugbelafspraak voor de consulent binnen 2 dagen. Naast een verbeterde bereikbaarheid zijn er concretere normen en afspraken gemaakt waarop de klant de Gemeente kan aanspreken.

Stappenplan om te verbeteren

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 1: Onderzoeken en analyseren situatie	*Onderzoeken* Tijdens de onderzoeksfase verzamelen de medewerkers inzichten uit de gebruikersonderzoeken. Daarnaast worden de belangen van de directie geïnventariseerd. *Analyseren situatie* Om de situatie de analyseren wordt een LEAN werkgroep opgericht. Zij voeren een uitgebreide probleemanalyse uit: wat maakt de behandeltijd zo lang en het proces zo complex?' **Resultaat** • Inzicht in wensen en gedrag van klanten. • Value stream map waarin het huidige proces is geschetst. • 17 kernoorzaken vastgesteld.
Fase 2: Doelsituatie en commitment	*Doelsituatie* De doelen zijn vastgesteld met de LEAN werkgroep en het management. *Commitment* Het management is actief gevraagd commitment te tonen om de doelen te realiseren. **Resultaat** • Heldere doelen voor afdeling en management. • Betrokkenheid van het management.
Fase 3: Uitwerken actieplan	De verbeterideeën worden geïnventariseerd. Laaghangend fruit wordt direct in werking gezet. De LEAN werkgroep gaat de impact van andere ideeën na, zoekt oplossingen, en voorbeelden van andere gemeenten. De haalbare veranderingen, prioriteiten en klantfocus worden bepaald. **Resultaat** • Helder actieplan. • Commitment medewerkers bij proces vergroot doordat medewerkers zien dat er zaken (snel) verbeteren en ze zelf betrokken zijn bij de veranderingen.
Fase 4: Continue verbeteren	Tijdens fase 4 is gestart met veranderen. Twee uitvoerende medewerkers zijn vrij gemaakt voor het direct uitvoeren van de verbeteracties. Er wordt 1x per week kort vergaderd om de actielijsten bij te werken. Tijdens deze vergadering worden de volgende punten besproken: • Het benoemen van knelpunten • Het vaststellen van nodige actie. • Actie nemen en rapporteren. Een LEAN expert wordt als procesbegeleider gebruikt om het proces te sturen, de randvoorwaarden van het proces te organiseren en zo nodig commitment bij het management te bevorderen. **Resultaat** Continue verbeteren met de effecten beschreven in deze case.

Verbetereffecten voor de klanten

Omschrijving	0-situatie Q1 2013	1-situatie Januari 2014	Positief effect
Doorlooptijd van aanvraag tot verstrekking verkort.	51 dagen	6 dagen	- 45 dagen
Aantal (deel)beschikkingen bij proces eerste intake verlaagd.	4 beschikkingen	1 beschikking	- 3 deelbeschikkingen
Telefonische bereikbaarheid team W&I voor informatievragen van klant verbeterd.	1 uur per dag bereikbaar	8,5 uur per dag bereikbaar	+ 7,5 uur per dag bereikbaar
Minder klantgesprekken per eerste aanvraag (t/m beschikking).	Gem. 4,3 klantgesprekken	Gem. 1,2 klantgesprekken	Gem. - 3,1 klantgesprekken
Tijdbesparing klant door meldingsproces te digitaliseren en via slimme vragen via checklist het eerste gesprek efficiënter laten verlopen.	Melden op de site, checklist en informatie die hij/zij nodig heeft. Eerste gesprek is inhoudelijk voorbereid.	Bij eerste gesprek wordt bepaald wat informatiebehoefte is + aanvraagformulier uitgereikt.	Klant weet sneller of hij/zij niet in aanmerking komt.
Minder indieningsvereisten bij aanvraag.	9 documenten	2 documenten	- 7 documenten
Informatievoorziening over aanvraag verbeterd.	Verouderde + complexe info	Informatie actueel, volledig en juist	Tijdige en begrijpelijke informatie

Kostenvoordelen

De volgende kostenvoordelen zijn ontstaan doordat allerlei onnodige handelingen uit het proces zijn gehaald:

1. Minder tijd nodig voor behandelen van de aanvraag

- Minder overdrachtsmomenten van medewerkers van A naar B. Daardoor minder inleestijd van dossiers.
- Minder incomplete aanvragen omdat er minder documenten tijdens de uitvraag worden uitgevraagd.
- Minder schriftelijke rapportages maken en deze korter kunnen maken in vorm van een checklist in plaats van uitgeschreven teksten (open toelichtingen).
- Aantal (deel)beschikkingen van 4 naar 1.
- Volgorde verschillende stappen in proces aangepast, waardoor dubbel werk wordt voorkomen.
- Fraudepreventie aan de voorkant van het proces i.p.v. aan de achterkant. Dit scheelt behandeltijd van de intakers en vermindert het aantal gesprekken met de klant.
- De doorlooptijd is sterk verkort, daardoor is het aantal te verstrekken voorschotten beperkt.

2. De preventiequote blijft onverminderd hoog

De preventiequote blijft onverminderd hoog. Bij het verstrekken van uitkeringen gaat het om 2 soorten kosten: behandelkosten en programmakosten (=hoeveel wordt uitgegeven aan uitkeringen zelf). Als het proces ongecontroleerd / ondoordacht wordt versimpeld, dalen weliswaar de behandelkosten, maar bestaat het gevaar van een onnodige verhoging van de programmakosten, en juist elders in het proces meer behandelkosten (terugvordering, bezwaar- en beroep, …). Een goede oplossing is bijvoorbeeld controles uitvoeren op basis van risicoprofielen en fraudepreventie voorin het proces plaatsen. De efficiëntie in het proces verbetert, zonder het neveneffect dat de preventiequote omlaag gaat of de programmakosten stijgen.

3. **Telefoonvolume: daling onnodige telefoontjes, minder tijd per gesprek nodig en afhandeling door collega's met een lager schaalniveau**
   Doordat de informatieverstrekking aan voorkant is verbeterd en doorlooptijd sterk is verkort, worden onnodige telefoontjes met standaardvragen en allerlei herhaalverkeer voorkomen. Vragen zoals: hoeveel is het en waar blijft het? De standaardvragen worden nu door het KCC afgehandeld / terugbelafspraak gemaakt. Het telefoonverkeer daalt, de afhandeling vindt plaats op een lager schaalniveau (consulent kost meer) en de tijd besteed per telefoontje is gedaald.

Effecten op de kostenefficiëntie van Gemeente Veenendaal

Kostenvoordeel	0-situatie Q1 2013	1-situatie Januari 2014	Positief effect
Door een verlaging van de behandeltijd, minder herhaalverkeer en minder herstelwerk zijn de behandelkosten per eerste aanvraag verlaagd.	392 minuten behandeltijd à € 229,10	207 minuten behandeltijd à € 120,06	- 185 minuten behandeltijd: effect € 109,94 per eerste aanvraag

Investeringskosten

Om de veranderingen aan de dienstverlening door te voeren bestond de investering hoofdzakelijk uit het beter inzetten van bestaande middelen. Denk hierbij aan de medewerkers en ICT middelen waaronder de website.

De enige extra investering om de dienstverlening te veranderen betrof extra inhuur van twee medewerkers voor de dagelijkse productie tijdens het LEAN veranderproces, de interne uren voor de inzet van de interne LEAN-expert en de aan de werkgroep deelnemende werknemers. Er zijn drie weken lang twee collega's van de afdeling W&I fulltime betrokken geweest bij de veranderingen. Zij konden geen dagelijkse werkzaamheden verrichten. Om dit op te vangen is er tijdelijke inhuur geweest om de dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Dit betreft 240 uur * € 35,- = € 8.400,-.

Kostenefficiëntie op jaarbasis

- 1.500 aanvragen op jaarbasis x € 109,94,- = € 164.910,- (= voorkomen meerkosten).
- De preventiequote is onverminderd hoog gebleven.

Effect verandering op de medewerkerstevredenheid

De verandering van de dienstverlening en het feit dat beter aangesloten wordt bij de behoeften van gebruikers heeft een positieve invloed gehad op de medewerkerstevredenheid en enthousiasme van de collega's die direct betrokken zijn bij het leveren van de dienstverlening.

De reden waarom de medewerkers meer tevreden zijn komt omdat zij actief betrokken zijn tijdens het veranderproces. Bij de start trof procesbegeleider Bert Kuijer natuurlijke weerstand aan tegen veranderingen. Dit veranderde snel doordat er integraal gewerkt ging worden. In het verleden voerde elke medewerker zijn eigen taak uit binnen het proces. Tijdens het verandertraject zijn de medewerkers veel meer bewust geworden van de resultaten van de eigen handelingen op de hele keten. Hiermee steeg de interne klantgerichtheid en samenwerking. Doordat de onnodige bureaucreatie gaandeweg is verdwenen kunnen de medewerkers zich meer bezig houden met de inhoud. Minder frustraties leidt tot meer tevredenheid en enthousiasme bij de medewerkers.

Tips om de medewerkerstevredenheid positief te beïnvloeden tijdens een dergelijk veranderingstraject

1. **Vraag steun van het management voor de door te voeren veranderingen**
   De procesbegeleider van het LEAN project heeft de steun van de betrokken manager(s) nodig voor beslissingen en randvoorwaardelijke zaken. Bijvoorbeeld: het tijd vrij laten maken van collega's om daadwerkelijk te besteden aan de voorgenomen wijzigingen. Om zodoende eerst verbeteringen door te voeren om daarna te kunnen ervaren dat kostenvoordelen ontstaan (kost gaat voor de baat uit).

2. **Leg aan het begin goed uit aan alle collega's waarom er veranderd gaat worden.**
   Een aantal collega's heeft om goede redenen weerstand. Ruim voldoende tijd in om gesprekken te voeren over het hoe en waarom. Resultaat is meer focus op de inhoud en het veranderen zelf.

3. **Lead by example**
   In begin van het proces duiken er veel knelpunten en pijnpunten op. Er ontstaat weerstand. Zorg dat een aantal zaken waar collega's last van hebben direct wordt opgepakt. Voorbeeld: collega's misten een printer. Door dit probleem meteen te verhelpen toont de procesbegeleider het goede voorbeeld. Het laat zien dat er verandering plaatsvindt. Dit bevordert vertrouwen van de mensen en motiveert mensen om in te zetten om te veranderen in het proces.

4. **Verbeteringen voor de medewerker zijn vaak verbeteringen voor de klant**
   Het verbinden van de medewerkersreis en de klantreis is cruciaal. Bij elke verandering is het belangrijk af te vragen: Waar hebben onze medewerkers echt last van? Wordt de verandering beter voor de medewerker? Wat is de waarde voor de klant? Voorbeeld: het afschaffen van onnodige bewijsstukken om aan te leveren. Hierdoor leveren klanten minder onnodige informatie aan en controleert de medewerker minder onnodige stukken en hoeft vervolgens ook minder herstelwerk te verrichten.

5. **Analyseer bij veranderingen de impact op de hele keten en niet alleen de impact van het vervolg op het eigen werk**
   Door met verschillende mensen uit verschillende rollen het gehele proces te analyseren krijgt men meer begrip voor elkaar. Medewerkers bespreken met elkaar wat er fout gaat en vervolgens bedenken zij samen wat de oplossing wordt. Een goede werkwijze is het maken van de Value Stream Map. Het oude proces wordt exact in kaart gebracht. Het nieuwe proces kan op deze wijze met iedereen doorgenomen worden.

6. **Plaats in het team één collega per rol op de afdeling om ambassadeurschap te creëren**
   In het LEAN team namen collega's deel waarbij per rol op de afdeling is geselecteerd. Dit betrof verschillende rollen binnen het proces:
   - Applicatiebeheerder;
   - Administratief medewerker;
   - Beleidsmedewerker W&I;
   - Intaker (rechtmatigheidstoetsing);
   - Fraudepreventiemedewerker;
   - Consulent (begeleiden naar werk);
   - Leidinggevende;
   - LEAN expert als procesbegeleider (van buiten de afdeling).

   Zij hielpen mee aan de veranderingen en hielden de andere collega's van de afdeling op de hoogte. Zo weet iedereen wat er gaat gebeuren en fungeren de teamleden als ambassadeurs richting de collega's die minder actief betrokken zijn.

CASE 9 KADASTER – KANAALSTURING DIGITALE FACTURATIE

Case samenvatting

Het Kadaster heeft een groot aantal klanten en producten, wat resulteert in het versturen van circa 400.000 facturen op jaarbasis (2013). Facturering aan zakelijke klanten geschiedde in 2013 / 2014 58% analoog. Uit de klanttevredenheidsmonitor blijkt dat klanten de dienstverlening met betrekking tot de analoge factuur slechter waarderen dan een digitale factuur. Uit de Klant Contact Centrum registratie van telefonisch en e-mailverkeer blijkt dat minder klantcontacten nodig zijn als de klant een digitale factuur ontvangt. Kadaster besloot vanaf het tweede kwartaal 2014 om klanten zoveel mogelijk digitaal te factureren. Per september 2015 maakt 83% van de zakelijke klanten gebruik van digitale facturatie. De verbetering heeft geleid tot een hogere klanttevredenheid over de facturatie (7,8 versus 7,3) én een significante kostenbesparing. De kostenbesparing is € 47.626,- in het eerste jaar na aanvang van het project. Het tweede jaar wordt een kostenbesparing verwacht van € 166.918,-. De verwachte structurele kostenbesparing op jaarbasis is minimaal laatstgenoemd bedrag. Het digitaal factureren heeft een positieve impact op de medewerkerstevredenheid omdat medewerkers van het KCC minder vaak dezelfde vraag hoeven te beantwoorden. Dit betreft vragen om de factuur aan te passen of een kopie van de factuur op te sturen. Zij ervaren dit als positief.

Case eigenaar

Gaby Anink
Multichannelmanager
088 – 183 58 03 / 06 – 11 23 76 74
gaby.anink@kadaster.nl

Beschrijving van de aard van de dienstverlening, de doorgevoerde verbetering en duur van het veranderproces

- Het Kadaster registreert vastgoed- en geografische informatie. Deze wettelijke taak borgt de rechtszekerheid: wat is van wie? Waar lopen de grenzen? Het grootste deel van de omzet verkrijgt het Kadaster via professionele klanten te weten: notarissen, de overheid, vastgoed en zakelijke klanten. Het Kadaster verricht ook activiteiten voor particulieren. Hoewel dit geen grote bijdrage aan de omzet levert, is het volume van het aantal aanvragen wel groot. Zo heeft het Kadaster ongeveer 30.000 zakelijke klanten en 120.000 particuliere klanten. Het grote aantal klanten, producten en orders zorgt ervoor dat het Kadaster een groot aantal facturen per jaar uitstuurt (zie onderstaande tabel). Het grootste deel van deze facturen wordt analoog verstuurd.
- Het Kadaster heeft ervoor gekozen om klanten automatisch over te zetten naar digitale facturen. De doorgevoerde verbetering zorgt ervoor dat facturen grotendeels digitaal verstuurd worden in plaats van analoog.
- Het proces is gestart in het tweede kwartaal van 2014 en loopt nog steeds door.

	2013	2014	2015 (t/m september)
Aantal verzonden facturen	395.745	304.901	231.565

Aanleiding om te veranderen

1. **Het Kadaster verstuurt jaarlijks veel facturen (cijfers 2012)**
   - 146.652 digitale facturen
   - 252.796 analoge facturen
   - In totaal 399.448 facturen per jaar

2. **Het Kadaster ontvangt veel vragen over facturatie, een deel van die vragen is te voorkomen**
   Het Kadaster ontvangt veel vragen over de facturatie. Over twee onderwerpen werden verreweg het meeste vragen gesteld:

   1. Onduidelijke inhoud van de factuur, onder andere werd gevraagd om een referentie op te nemen.
   2. Het opvragen van een kopie van de factuur.

   Deze problemen hangen nauw samen met de analoge factuur. De analoge factuur is minder volledig dan de digitale factuur wat vragen oplevert. Bij digitale facturen is het niet nodig om een kopie op te vragen, bij een analoge factuur wel.

3. **Het versturen van analoge facturen levert hoge kosten op voor het Kadaster en voor de klant**
   - Het versturen van een analoge factuur kost het Kadaster € 2,17 meer dan een digitale factuur.
   - Het verwerken van een analoge factuur kost de zakelijke klant € 35,- meer dan een digitale factuur.

4. **Het kadaster vindt maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) belangrijk**
   - Het onnodig versturen van papieren facturen past niet bij dit gedachtegoed.

Uitgevoerd gebruikersonderzoek

Gebruikersonderzoek	Wat gemeten?	Manier waarop onderzoek leidt tot verbetersuggesties
Klanttevredenheidsmonitor 2012	Tevredenheid over onderdelen van facturatie	• Bewustwording van de belangrijkste zaken die invloed hebben op de gehele klanttevredenheid én van de elementen die impact hebben op de tevredenheid m.b.t. de facturatie. • Benutten van inzichten om klantgerichte verbeteringen door te voeren (zie volgende alinea).
KCC registratie	Reden van bellen	• Bewustwording van de belangrijkste zaken waarover klanten contact opnemen betreffende facturatie.

Inzichten om te verbeteren

Uit de hierboven genoemde onderzoeken zijn de volgende inzichten van klanten verkregen. De inzichten zijn gebruikt om de dienstverlening mee te verbeteren:

Klanttevredenheidsmonitor 2012

Digitale facturatie wordt hoger gewaardeerd dan analoge facturatie. In de klanttevredenheidsmonitor scoort de digitale factuur beduidend beter (7.8 vs. 7.3).

KCC registratie

- Vragen (telefonie en e-mail) over facturen gaan voornamelijk over onduidelijke facturen en kopieën van facturen.
- Wanneer een medewerker van het Kadaster de betalingsgegevens voor de factuur noteert is het referentienummer geen verplicht veld. Het wordt ook vaak niet ingevuld. Naderhand bellen en mailen veel klanten om een referentienummer te laten opnemen op de factuur.

Stappenplan om te verbeteren

Om meer klanten digitaal te factureren zijn de volgende stappen ondernomen:

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 1: Opstellen van een business case	Bij aanvang van het traject zijn allereerst de verschillende manieren in kaart gebracht om klanten over te zetten op digitaal factureren. Zo is er de mogelijkheid om klanten automatisch om te zetten, klanten te vragen zelf contact op te nemen of juist helemaal geen actie te ondernemen betreffende de facturatie. Hier is uiteindelijk intern besluitvoering op gebaseerd.

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 2: Verplichten van het referentieveld	In het systeem was al een veld voor het opnemen van een referentienummer door de medewerker. Deze werd echter weinig ingevuld door medewerkers. In het systeem is de wijziging doorgevoerd dat het veld verplicht moet worden ingevuld.
Fase 3: Achterhalen ontbrekende e-mailadressen	Het e-mailadres van een deel van de klanten was onbekend. Er is een projectteam opgezet dat via websites de e-mailadressen van de klanten heeft opgezocht. Wanneer dit adres niet gevonden werd zijn klanten met een ontbrekend e-mailadres opgebeld om deze gegevens te verkrijgen.
Fase 4: Informeren van klanten over het voornemen om digitaal te factureren	Klanten ontvingen een brief en e-mail waarin omschreven staat dat het Kadaster overstapt op digitaal factureren. Wanneer de klant hier niet mee akkoord ging kon hij/zij contact opnemen om analoge facturen te (blijven) ontvangen. Wanneer de klant geen reactie gaf werden de facturen automatisch omgezet naar digitale facturen.
Fase 5: Nieuwe klanten automatisch digitale factuur sturen	Nieuwe klanten ontvangen automatisch digitale facturen tenzij zij zelf een voorkeur aangeven voor analoge facturering.

Verbetereffecten voor de klanten

Voor het in kaart brengen van de gedaalde kosten van de klant wordt gerekend met het door Kadaster gehanteerde tarief. Deze stelt dat het een klant € 35,- meer kost om een analoge factuur in te boeken ten opzichte van een digitale factuur.

Omschrijving	0-situatie 2012	1-situatie 2014	Positief effect
Klanttevredenheidsmonitor Facturatie	7.3	7.8	+ 6,8%
Klanttevredenheidsmonitor overall[8]	7.2	7.4	+ 2,8%
Verlaging verwerkingskosten factuur door klanten	€ 50,- (analoog)	€ 15,- (digitaal)	- 70%
Minder veel gestelde vragen over de factuur via telefoon en e-mail	Er werd regelmatig een vraag gesteld over: • Kopie van de factuur • Ontbreken referentie op factuur	Er worden minder vragen gesteld omdat: • Een kopie zelf gemaakt kan worden • Het referentieveld altijd is ingevuld	Minder onnodige vragen

[8] Niet de volledige stijging van de tevredenheid is toe te schrijven aan deze case aangezien er in het jaar ook andere wijzigingen binnen de organisatie zijn doorgevoerd. Deze case is echter verreweg de grootste ingreep die uitgevoerd is op het gebied van facturatie waardoor het overgrote deel van de gestegen tevredenheid van de facturatie toegeschreven kan worden aan deze case.

Kostenvoordelen

De volgende kostenvoordelen zijn ontstaan:

1. Het aantal analoge facturen dat wordt verstuurd door het Kadaster is afgenomen.
2. Het aantal telefonische vragen over facturen van klanten is afgenomen.

Effecten op de kostenefficiëntie van Kadaster

Voor de berekening van de kostenefficiëntie zijn enkele trendlijnen de basis van de berekening. Zie voor de volledige berekening de casebijlage. Het versturen van digitale facturen heeft een positieve impact op de kostenefficiëntie van het Kadaster. Kadaster rekent met een verschil in behandelkosten met € 1,25 en € 0,92 per verstuurde papieren factuur ten opzichte van een digitale factuur. In het eerste jaar (vanaf Q2 2014 tot en met Q1 2015) zijn er 15.238 analoge facturen minder gestuurd. De verwachting voor het volgende jaar is dat er 57.607 minder analoge facturen verstuurd gaan worden. Dit brengt de totale besparing op bijna €160.000,-.

Naast het verminderde aantal analoge facturen worden er ook minder vragen over de facturen ontvangen. Dit geldt voor zowel de telefonie als via de e-mail. In het eerste jaar zijn 2.080 minder vragen ontvangen. In het tweede jaar zijn dit 5.380 minder vragen. Het Kadaster rekent met een gemiddelde van € 7,- per vraag. Dit is een gemiddelde van zowel de afhandeling van telefonie als via e-mail. Dit brengt de totale besparing op het verminderen van het aantal vragen op ruim € 56.000,-.

Het kostenvoordeel van de digitale factuur zal nadat het project is afgerond blijven doorlopen. De verwachting is dat de besparing na 2015 minimaal € 166.918,- per jaar is.

Kostenvoordeel per jaar	Q2-2014 t/m Q1-2015 (1e jaar)	Q2-2015 t/m Q1-2016 (2e jaar)	Totaal beide jaren
Minder analoge facturen	15.238	57.607	72.845
Kosten per factuur(€ 1,25 + € 0,92)	€ 33.066,-	€ 125.008,-	€ 158.073,-
Minder vragen telefonie & e-mail	2.080	5.987	8.067
Kosten vraag (€ 7,-)	€ 14.560,-	€ 41.910,-	€ 56.470,-
Totale besparing op jaarbasis	**€ 47.626,-**	**€ 166.918,-**	**€ 215.544,-**

Investeringskosten

De investering is grotendeels gerealiseerd via uren van het projectteam. Dit zijn medewerkers uit de lijn. Voor het projectteam is één extra medewerker ingehuurd. Daarnaast is een investering gemaakt voor het aanpassen van het referentieveld en additionele kosten om klanten op de hoogte te stellen van de overgang naar het digitaal factureren. De totale investering bedraagt € 19.050,-.

De investeringskosten voor het project bestaat uit de volgende onderdelen:

1. **Bemensing**
   Voor het project is één fte ingehuurd die 2,5 maand voor het project heeft gewerkt. De overige uren zijn gemaakt door eigen medewerkers.

2. **Referentieveld**
   Voor het verplicht maken van het referentieveld was een aanpassing van de software nodig.

3. **Marketingkosten**
   De kosten om klanten op de hoogte te stellen van de overgang naar digitaal factureren bestaande uit het versturen van de brief met de aankondiging.

Investeringskosten	Aantal	Prijs
Bemensing	400	€ 12.800,-
Referentieveld	1	€ 5.000,-
Marketingkosten	1	€1.250,-
Totale kosteninvestering		**€ 19.050,-**

Effect verandering op de medewerkerstevredenheid

Het digitaal factureren heeft een positieve impact op de medewerkerstevredenheid omdat medewerkers van het KCC minder vaak dezelfde vraag hoeven te beantwoorden. Dit betreft vragen om de factuur aan te passen of een kopie van de factuur op te sturen. Zij ervaren dit als positief.

Tips om de medewerkerstevredenheid positief te beïnvloeden tijdens een dergelijk veranderingstraject

1. **Als medewerkers achter een project staan is de impact groter**
   Medewerkers die geloven in de nieuwe richting verrichten meer werk om dit tot een goed einde te brengen.

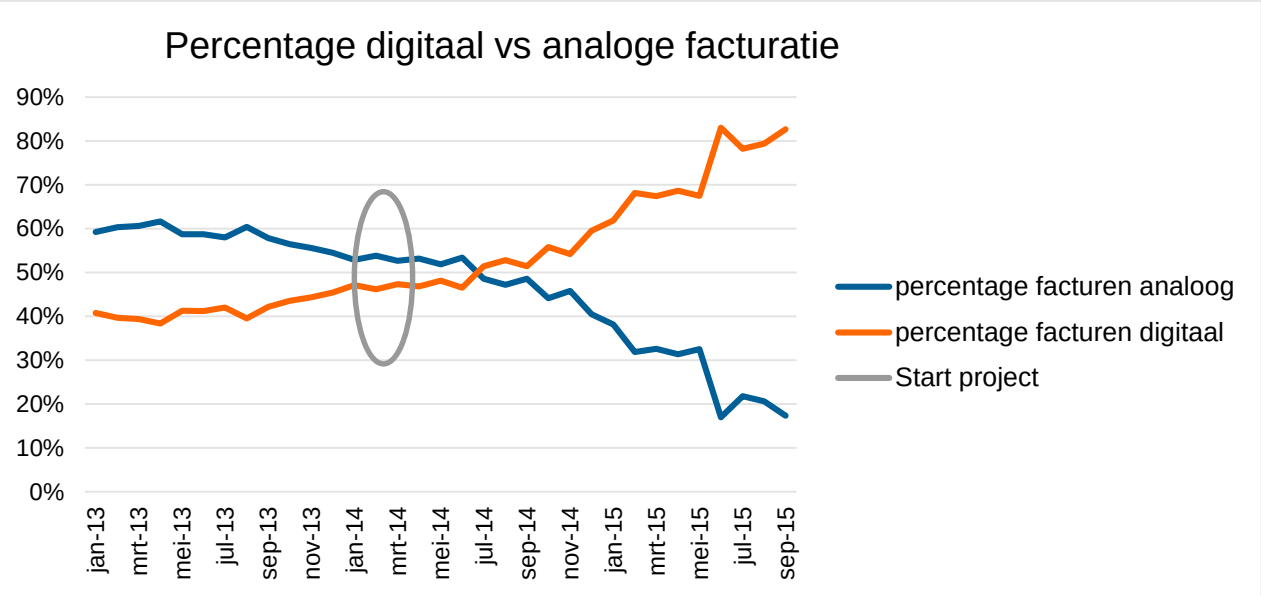
2. **Betrek medewerkers en vraag naar hun mening**
   Zonder medewerkers te betrekken ontstaat het eerder genoemde geloof in het project niet.

3. **Koppel resultaten terug**
   Het zien van resultaat motiveert medewerkers om nog harder hun best te doen.

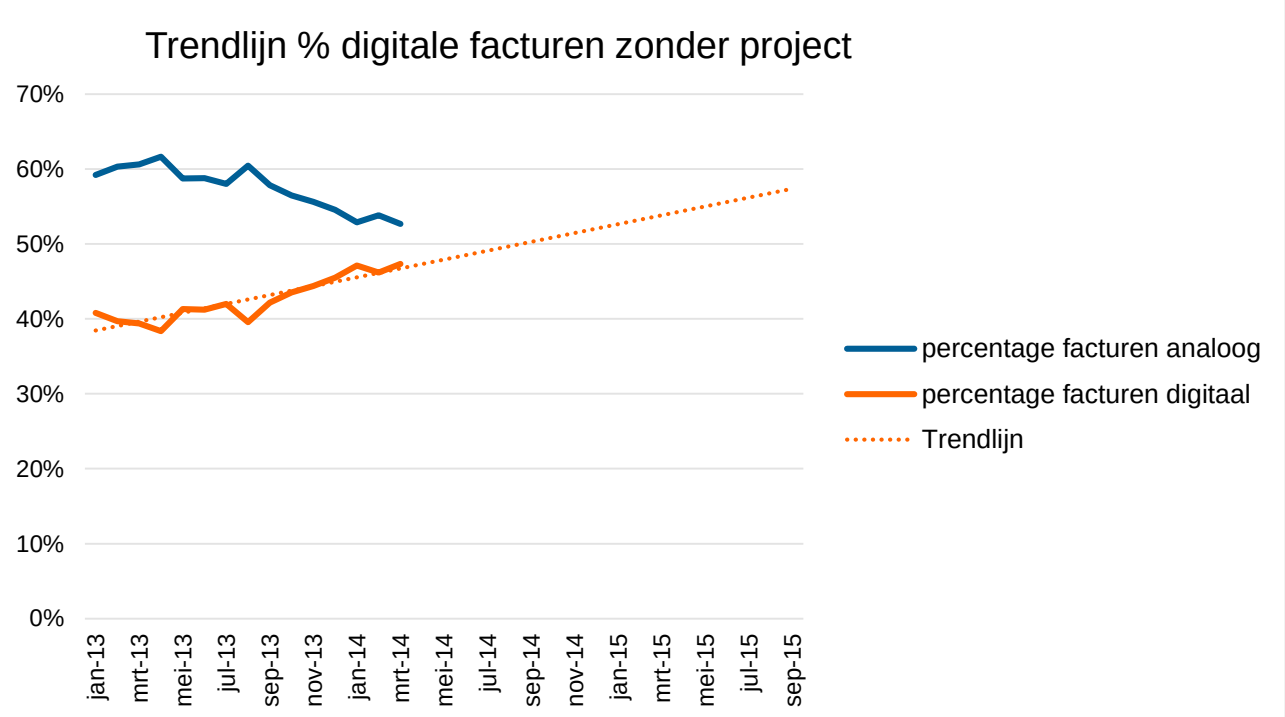
4. **Praat met medewerkers, stuur geen e-mails, maar voer face-to-face gesprekken**
   Commitment wordt alleen verkregen bij face-to-face gesprekken en niet door middel van e-mails.

Casebijlage: Berekeningen kostenefficiëntie

Omdat de invloed van het project blijft doorlopen blijft het effect ook elke maand groter worden. In onderstaande grafiek is te zien hoe de verhouding van de facturatie zich sinds de start van het project (Q2 2014) heeft ontwikkeld. Alle berekeningen zijn gebaseerd op de cijfers tot en met september 2015.

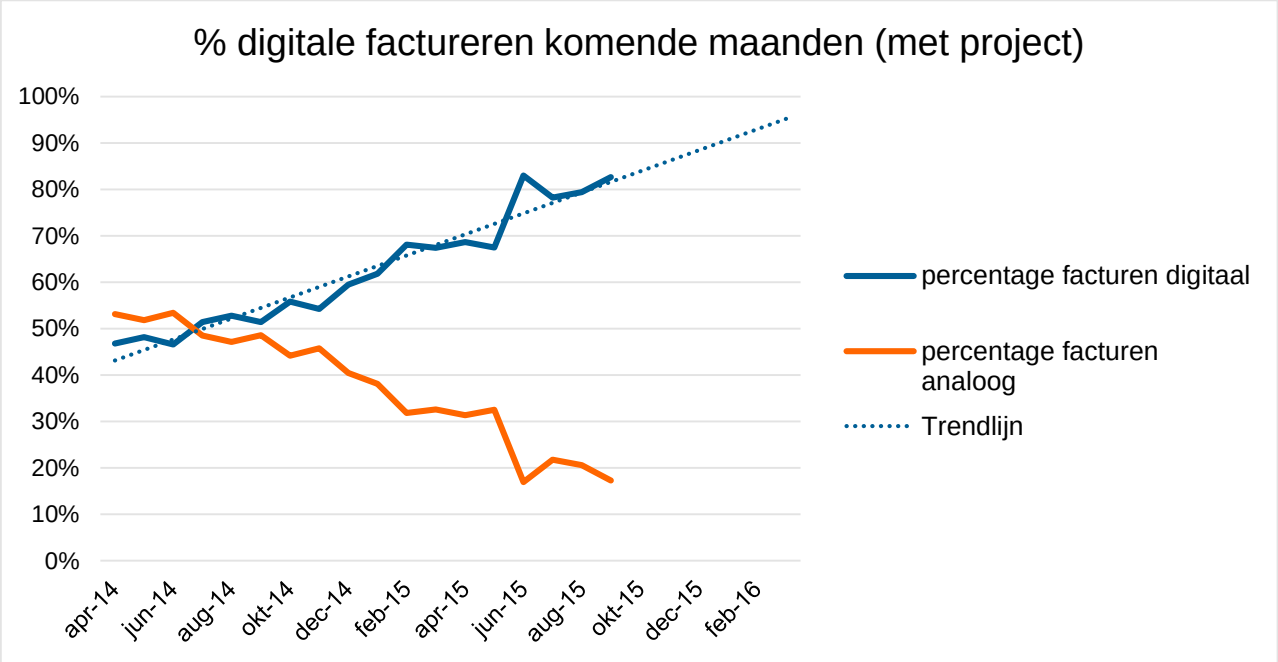


Op het moment dat het project van start ging was er reeds een ontwikkeling te zien dat het percentage digitale facturen toenam. De aanname is dan ook dat zonder het project het percentage digitale facturen was toegenomen, maar dat dit effect versterkt is door het uitvoeren van het project. Om hiervoor een berekening te maken is de periode voor het project als basis genomen en is hiervoor de trendlijn bepaald. Zie hiervoor onderstaande tabel.



Met de percentages van deze trendlijn is vervolgens bepaald wat naar verwachting de impact van het project is op de toename van digitaal factureren. Omdat de facturering seizoensinvloeden kent, is ervoor gekozen alleen gelijke perioden met elkaar te vergelijken. Hierdoor was het noodzakelijk om het effect van het project in de toekomst te schatten. Dit is berekend door een schatting te maken van het aantal facturen de komende

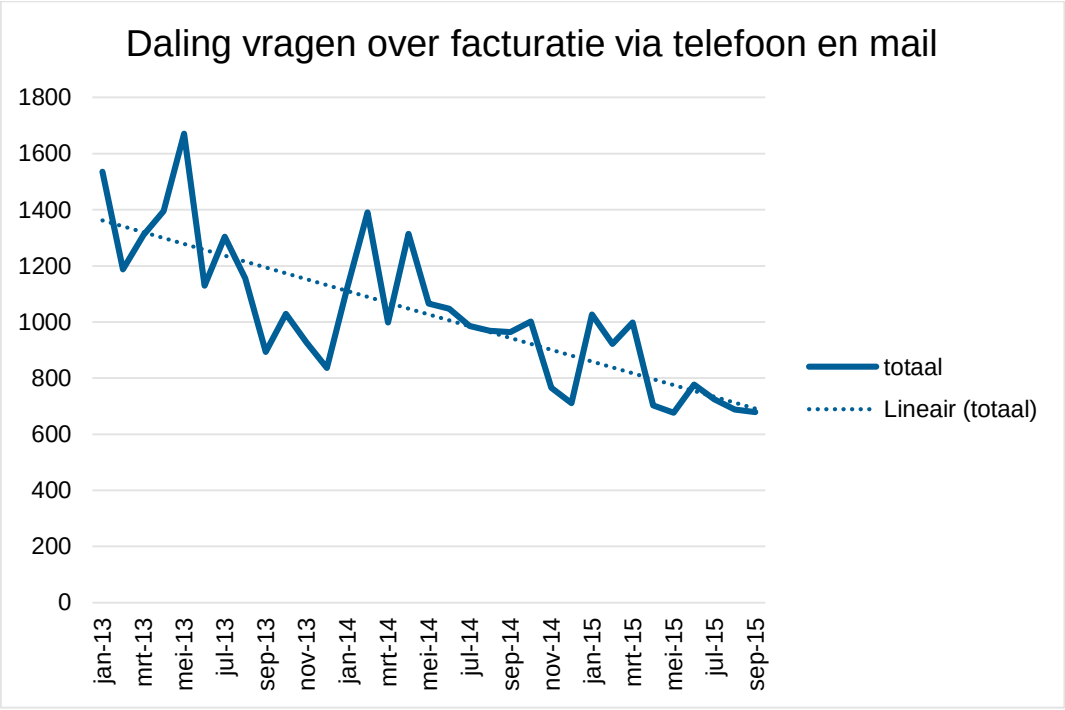
maanden en het percentage dat digitaal kan worden gefactureerd. Hiervoor is de trendlijn van het project doorgetrokken.



Nadat is berekend hoeveel analoge facturen bespaard zijn door het project is een inschatting gemaakt van de kostenbesparing.

Telefonie en e-mail

Naast een besparing op het aantal verstuurde facturen wordt er ook een afname van het aantal vragen via de telefoon en e-mail verwacht. Het Kadaster geeft ook aan dat het telefoonverkeer en het e-mailverkeer gedaald is door het project. De trendlijn laat zien dat het aantal vragen over facturatie in het eerste kwartaal van 2013 ten opzichte van 2014 ook een daling liet zien.



Er is geen reden om aan te nemen dat de daling van het aantal vragen was doorgezet wanneer het project niet had plaatsgevonden. Om deze reden wordt voor het aantal vragen de daadwerkelijke cijfers gebruikt in plaats

van een trendlijn. De afname in vragen is gebaseerd op het aantal vragen voordat het project begonnen is. Dit resulteert in de volgende aantallen:

	Q2-2013 t/m Q1-2014 (0-situatie)	Q2-2014 t/m Q1-2015 (1e jaar)	Q2-2015 t/m Q1-2016 (2e jaar)
Aantal vragen	13.852	11.772	7.865[9]
Bespaard	**0**	2.080	5.987
Bespaard (kosten per vraag € 7,-)	**€ 0,-**	**€ 14.560,-**	**€ 41.910,-**

[9] In de eerste twee kwartalen zijn 4.247 vragen gesteld. De cijfers van Q4 2015 en Q1 2016 zijn nog niet bekend. Om deze reden is berekend hoeveel procent van de vragen van de andere jaren in de eerste twee kwartalen gesteld worden, dit is 54%. Vervolgens zijn de 4.247 vragen als 54% van het totaal gesteld. Dit brengt het verwachte aantal voor alle 4 kwartalen op 7.865 vragen.

CASE 10 KAMER VAN KOOPHANDEL – NOTARISONLINE OM RECHTSPERSONEN DIGITAAL IN TE SCHRIJVEN OF TE WIJZIGEN

Case samenvatting

De Kamer van Koophandel heeft in 2012 Notarisonline gelanceerd. Dit is een nieuwe online service waarmee notariskantoren rechtspersonen kunnen inschrijven of wijzigen. Voorheen gebeurde dit via het papieren kanaal. Notarisonline is middels een continu feedbackloop met notarissen en medewerkers ontwikkeld en landelijk geïmplementeerd. De voordelen voor de notarissen zijn legio: sneller inschrijven en wijzigingen doorvoeren, geen verzend- of koerierskosten, minder herstelwerk, minder papieren administratie en 24/7 te gebruiken. Door de digitalisering bespaart de Kamer van Koophandel zelf minimaal 50% tijd voor het doorvoeren van wijzigingen en inschrijvingen in het Handelsregister. Doordat Notarisonline steeds meer wordt gebruikt, naar verwachting in 2015 voor 80% van de opgaves van notarissen aan het Handelsregister, wordt naar verwachting tussen de € 450.000,- en € 630.000,- bespaard. Zodra alle opgaves via Notarisonline verlopen, bedraagt de besparing op jaarbasis tussen de € 562.500,- en € 787.500,-. De medewerkerstevredenheid van de medewerkers die werken met Notarisonline is gestegen.

Case eigenaar

Wouter van Dijk
Beleidsadviseur Stafafdeling Handelsregister en Exportdocumenten
06 – 30 35 29 61
wouter.van.dijk@kvk.nl

Beschrijving van de aard van de dienstverlening, de doorgevoerde verbetering en duur van het veranderproces

- Notariskantoren konden voorheen wijzigingen / inschrijvingen in het Handelsregister alleen doen via het insturen van de gevraagde papieren naar één van de kantoren van de Kamer van Koophandel. Dit vond plaats via de post of met een koerier.
- Notariskantoren kunnen tegenwoordig met de nieuwe online service ‘Notarisonline’ een nieuwe nv, bv, stichting, vereniging, coöperatie, VvE of rechtspersoon in oprichting inschrijven in het Handelsregister en wijzigingen voor de nv, bv, stichting en vereniging doorgeven in het Handelsregister. Met Notarisonline wordt de notaris sneller, wordt er bespaard op diverse administratieve en logistieke kosten. Ondernemingen worden hierdoor als eindklant ook sneller bediend dan voorheen.
- Notarisonline is vanaf medio 2011 ontwikkeld en in 2012 gelanceerd. Functionaliteiten worden continue toegevoegd.

*Opgaven aan Handelsregister door Notariskantoren per kanaal**

Jaar	Digitaal	Papier	% digitaal van het totaal
2012	10.000	190.000	5%
2013	80.000	120.000	40%
2014	135.000	65.0000	67,5%
2015	160.000	40.000	80%

* De getoonde cijfers zijn afgeronde aantallen.

Aanleiding om te veranderen

1. **Notarissen zijn een kansrijke doelgroep voor gebruik van online dienstverlening**
   Notarissen zijn in het bezit van digitale handtekeningen met het juiste betrouwbaarheidsniveau. Zij doen bijvoorbeeld met hun elektronische certificaat veel digitale zaken met het Kadaster en de Belastingdienst. Met een reader, unieke kaart en pincode kunnen zij zichzelf digitaal legitimeren en een handtekening zetten. Voor de Kamer van Koophandel is een dergelijk veiligheidsniveau noodzakelijk om fraude te voorkomen.

2. **Efficiëntie bij de Kamer van Koophandel**
   Jaarlijks vinden er ongeveer 1,8 miljoen registraties / wijzigingen plaats waarvan ongeveer 350.000 door notarissen (in ongeveer 200.000 opgaven). Een volume dat door de jaren heen stabiel is. Notarissen leveren de registraties / inschrijvingen op papier aan richting de Kamer van Koophandel. De formulieren worden door notarissen via de post opgestuurd of bezorgd via een koerier en worden vervolgens verwerkt in het handelsregistersysteem. Dit is een proces waar jaarlijks veel tijd in gaat zitten voor de medewerkers van de Kamer van Koophandel.

Uitgevoerd gebruikersonderzoek, kerninzichten en stappen om de dienstverlening te ontwikkelen

Notarisonline is een volledig nieuwe service die in verschillende stappen is ontwikkeld via een continu feedbackloop met notarissen en medewerkers. We beschrijven in deze case de stappen die gezet zijn en de inzichten die uit verschillende type onderzoeken zijn gehaald om de dienstverlening gaandeweg te verbeteren.

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 1: Voorbereiden – half jaar	In de voorbereidingsfase vindt er onder andere een klantenpanel plaats met een aantal notarissen van grote en kleine notariskantoren. Tijdens deze bijeenkomst is een open discussie gehouden over het idee om wijzigingen en inschrijvingen in het Handelsregister digitaal door te geven. Resultaat is dat de notarissen en hun medewerkers gelijk enthousiast zijn over dit idee. De Kamer van Koophandel besluit op basis van deze positieve reacties, een proefversie te ontwikkelen.
Fase 2: Proefversie – één jaar	De Kamer van Koophandel beschikt over een eigen IT afdeling die applicaties ontwikkelt. De proefversie wordt gemaakt en getest door notarissen (‘de voorkant’) en medewerkers van de KvK (‘de achterkant’). De testsessies vinden plaats op kantoren van de Kamer van Koophandel en leidden tot inzichten om de ‘kinderziektes’ te inventariseren en te verwijderen. Onder andere de volgende kerninzichten van notarissen zijn verkregen op basis waarvan de applicatie is verbeterd: • Zorg dat foutmeldingen zo snel mogelijk getoond worden, niet dat pas op het einde als alles ingevoerd is een foutmelding verschijnt. • Beschrijf foutmeldingen zo duidelijk mogelijk zodat iedere gebruiker deze meteen begrijpt. • Voor efficiënter / sneller invoeren: hergebruik zoveel mogelijk gegevens waardoor dubbele invoer onnodig is. • Toon geen knipperende berichten als er een statuswijziging is, dat is onrustig als je daar de hele dag mee werkt. • Maak duidelijk(er) visueel onderscheid tussen de oude situatie (huidige stand) en de situatie zoals die wordt na de verwerkte wijziging. • Los de geconstateerde bugs op. • Maak de schermen niet te lang zodat veel scrollen wordt voorkomen.

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 3: Livegang & doorontwikkeling – twee jaar	Notarisonline is klaar voor gebruik. Er is een implementatieplan ontwikkeld om notariskantoren te interesseren voor de dienstverlening en hen te laten aansluiten. Doelstelling is om in beginsel in elke provincie ongeveer 10 kantoren te laten meedoen. Medewerkers van de Kamer van Koophandel bezoeken de nauwe contacten en vertellen hier de enthousiaste ervaringsverhalen van de pilotgroep notarissen en laten ook gelijk zien hoe de dienst werkt. Er zijn daarnaast belacties ingepland om de kleinere kantoren te interesseren. Hoewel de notariskantoren vaak enthousiast reageren op de mogelijkheid om digitaal opgaven te doen, gaan ze hier niet altijd direct toe over. Ook voor notariskantoren is het een procesverandering om dit in te voeren, in een proces dat in feite goed loopt. Op verzoek van de notariskantoren en hun softwareleveranciers, zijn er koppelvlakken gerealiseerd waarmee de software van notarissen kan aansluiten op Notarisonline. Dit maakt het werk voor notariskantoren nog efficiënter. In deze fase is er een continu verbetercyclus van toepassing tussen notariskantoren en de Kamer van Koophandel. Inzichten worden verzameld, verbeterrichtingen worden bepaald en doorgevoerd en zo herhaalt de cyclus zich. De volgende kerninzichten inclusief verbeteringen zijn doorgevoerd: • Het verbeteren van de helpdesk (direct een kundige medewerker aan de lijn en een snelle respons op probleem in plaats van een algemeen nummer). • Samen met de wijziging / inschrijving direct een Nederlands of Engelstalig uittreksel kunnen bestellen waarbij de adresgegevens van het notariskantoor automatisch gevuld worden. • Het eenvoudiger printbaar maken van de ingevoerde gegevens voor het notariskantoor. Een medewerker van het notariskantoor voert de gegevens in, de notaris controleert dit, maar doet dit liever van papier dan vanaf het scherm. • Verbeteren van de workflow voor veel voorkomende samenhangende wijzigingen. • Verbeteren helpteksten en instructies in het systeem. • Los de geconstateerde bugs op.

Verbetereffecten voor de notaris

We beschrijven hier de verbetereffecten voor de notarissen die gebruik maken van Notarisonline ten opzichte van het registreren en wijzigen via papieren formulieren.

Omschrijving	0-situatie	1-situatie	Positief / negatief effect
Snellere verwerking inschrijving/wijziging.[10]	Tijdsduur: een dag tot meerdere dagen.	Nu binnen 3 uur tijdens werkdagen geregeld.	Gegarandeerd binnen 3 uur tijdens werkdagen.

[10] Tussen de tijd van de oprichting van de rechtspersoon bij de notaris en de inschrijving in de Kamer van Koophandel zijn bestuurders hoofdelijk aansprakelijk voor verrichte rechtshandelingen in dat tijdsvak. Hoe korter de tijd tussen oprichting en registratie des te beter. Bij rechtspersonen vinden op één dag soms veel verschillende opeenvolgende wijzigingen plaats. Het is belangrijk dat deze wijzigingen zo snel mogelijk achter elkaar geregistreerd worden in het Handelsregister.

Omschrijving	0-situatie	1-situatie	Positief / negatief effect
Versturen van een wijziging / registratie is kosteloos.	Dagelijkse poststukken en inzetten koeriers.	Geen kosten	Kosten niet meer van toepassing
Toename in één keer goede wijziging / registratie. (In de webapplicatie zitten diverse hulpmiddelen waardoor de kans op fouten in de opgave verkleind wordt.)	Circa 70%.	Circa 90%.	28,6% minder herstelwerk door de notaris nodig.
Direct en gratis inzicht in actuele situatie Handelsregister bij het doen van een opgave. (Foutmarge verkleinen van de dienstverlening)	Uittreksel uit Handelsregister aanschaffen Digitaal € 2,65 Papier € 15,-.	Directe én gratis inzage.	Sneller inzicht en geen kosten meer om actuele stand handelsregister te bekijken.
Versturen van een wijziging is sneller.	Invullen, uitprinten en opsturen.	Inloggen in de serviceomgeving KvK en wijzigingen doorgeven.	Digitale handeling in plaats van via de post.
24/7 registraties en wijzigingen mogelijk.	Afhankelijk van post/koeriersdiensten i.c.m. openingstijden KvK kantoren.	24/7 mogelijk.	Complete vrijheid qua moment om registraties en wijzigingen in gang te zetten.
Digitale statusupdate.	Controleren wel/niet doorgevoerd door KvK via papieren administratie.	Handig digitaal overzicht met inzicht in wat er is ingestuurd en of het wel/niet verwerkt is.	Tijdbesparing. Geen papieren handelingen meer nodig voor controles.

Verbetereffect voor de ondernemer

Omschrijving	0-situatie	1-situatie	Positief effect
Snellere verwerking inschrijving/wijziging.[9]	Tijdsduur: een dag tot meerdere dagen	Nu binnen 3 uur tijdens werkdagen geregeld	Gegarandeerd binnen 3 uur tijdens werkdagen

NB. Het is onbekend of de notaris eventuele kostenvoordelen deelt met zijn cliënt.

Kostenvoordeel voor de Kamer van Koophandel

We beschrijven hier de kostenvoordelen voor de notarissen die gebruik maken van Notarisonline ten opzichte van het registreren en wijzigen via papieren formulieren.

Minimaal 50% tijdbesparing voor doorvoeren wijzigingen en inschrijvingen in het Handelsregister

Bij een papieren inschrijving of wijziging moeten de gegevens - als de opgave akkoord en volledig is - nog worden ingevoerd in het handelsregistersysteem; daarnaast moeten de documenten worden gescand en geïndexeerd. Een papieren formulier bevat daarnaast vaker fouten en er moeten dan meer herstelwerkzaamheden door de notaris worden verricht en hierdoor ook meer door de medewerker.

Via Notarisonline komt de opgave van de notaris digitaal binnen bij de Kamer van Koophandel. De medewerker bekijkt de gegevens, beoordeelt de opgave en bijgevoegde akte en overige documenten. Na akkoord is de registratie verwerkt en zijn de documenten gearchiveerd.

Resultaat is een tijdbesparing per wijziging / inschrijving van minimaal 50% ten opzichte van de oude (post) situatie doordat de volgende activiteiten niet meer nodig zijn:

- De tijd voor controle/onderzoek is verlaagd.
- Het inkloppen van gegevens is zeer beperkt.
- Het scannen en indexeren is niet meer nodig.
- Er zijn minder onjuiste opgaven; daarmee wordt dubbele behandeling voorkomen.

Effecten op de kostenefficiëntie

Investeringskosten
Notarisonline is ontwikkeld door de eigen IT afdeling. De totale investering in uren en hardware bedraagt tussen de 1,5 en 2 miljoen euro.

Kostenefficiëntie op jaarbasis
Als alle opgaven van notarissen digitaal binnenkomen kan de Kamer van Koophandel jaarlijks tussen de 25.000 en 35.000 arbeidsuren besparen. De werkzaamheden worden uitgevoerd door administratieve medewerkers.

Om de kosten van een arbeidsuur uit te rekenen, gebruiken we de volgende informatie en berekeningen:

1. Bij de overheid varieert de loonschaal tussen 4 en 8. Uitgaande van een gemiddelde loonschaal van 6 en een gemiddelde trede is het bruto maandsalaris € 2.208,71[11].
2. Een medewerker bij de rijksoverheid ontvangt een vakantie-uitkering van 8% van het bruto-jaarsalaris. Daarnaast ontvang je als rijksmedewerker een eindejaarsuitkering. Deze bedraagt 8,3% van het bruto-jaarsalaris[12].
3. Een rijksmedewerker is gemiddeld 1.372 uren direct productief per jaar[13]. (uitgegaan van vijf werkdagen per week).
4. Het bruto maandsalaris bedraagt € 2.208,71 x 12 x 1,163 = € 30.824,75.
5. Een arbeidsuur kost het volgende: € 30.824,75 / 1.372 uren = € 22,50

Op het moment dat alle opgaven van notarissen digitaal binnenkomen kan de Kamer van Koophandel tussen de € 562.500,- en € 787.500,- op jaarbasis besparen. In 2015 is, op basis van cijfers tot en met september 2015 de verwachting dat 80% van de opgaven via Notarisonline worden doorgeven. De Kamer van Koophandel bespaart dit jaar naar verwachting tussen de € 450.000,- en € 630.000,-.

De investering wordt in circa 3 jaar terugverdiend.

Effect van Notarisonline op de medewerkerstevredenheid

Twee teamleiders en één medewerker zijn geïnterviewd. Er zijn veel redenen genoemd voor een positieve impact op de medewerkerstevredenheid en één reden voor een negatieve impact. We concluderen uit deze feedback dat de medewerkerstevredenheid is gestegen.

De positieve impact op de medewerkerstevredenheid is te verklaren door:

1. **Plaats- en werkplekonafhankelijk werken bespaart reistijd**
   Met Notarisonline vindt directe digitale archivering van bijbehorende stukken plaats. Medewerkers kunnen plaats- en werkplekonafhankelijk werken. Zij werken niet meer de volledige week op het kantoor. Het papierloos werken zorgt voor een besparing in reistijd bij medewerkers.

2. **Verhoogde productie leidt tot voldoening**
   Medewerkers verhogen hun dagelijkse productiviteit door de snelheid van verwerken (zelfs met een factor 2 ten opzichte van reguliere postverwerking). Dit resulteert in meer voldoening bij de medewerkers.

---

[11] Rijksoverheid: salaristabel-per-1-september-2015
[12] Dit is exclusief werkgeverslasten en overheadkosten
[13] Rijksoverheid: handleiding overheidstarieven 2011

Eén van de teamleiders noemt aansluitend nog andere redenen die voor een stijging van de medewerkerstevredenheid zorgen:

3. **Verbeterde kwaliteit van dienstverlening aan notariskantoren**
   - De medewerkers kunnen meekijken met de ingediende opgave. Dit geeft een verhelderend beeld en zorgt voor goede ondersteuning tijdens het mutatieproces.
   - De communicatie met notarissen verloopt één op één als een opgave moet worden afgewezen**.**
   - Er ontstaat weliswaar een zakelijke band met het notariaat, maar beider afhankelijkheid zorgt voor warm contact mochten problemen zich voordoen.

4. **Controlerende taak in plaats van controle én invoer**
   De invoerwerkzaamheden zijn vervallen. De controlerende taken zijn te classificeren als denkwerk. De medewerkers vinden dit prettigere werkzaamheden dan het simpelere inkloppen van de formulieren in het systeem.

5. **Werkwijze is helder en hierdoor meer verantwoordelijkheid**
   De spelregels zijn duidelijk voor het werken met Notarisonline. De medewerkers vinden het prettig dat er meer structurering en uniformiteit is. De verwachtingen zijn duidelijk en er is meer verantwoordelijkheid bij de eigen persoon.

   De negatieve impact op de medewerkerstevredenheid is te verklaren door:

   Voor 100% beeldschermwerk in plaats van afwisseling met papieren werk
   De backoffice medewerkers hadden voorheen meer papieren werk erbij. Een standaarddienst bestaat nu uit het verrichten van beeldschermwerk. De online opgaven worden gecontroleerd en verwerkt. Het werken is dan ook monotoner geworden in vergelijking met de ‘normale’ postverwerking. De productie is toegenomen. De medewerker geeft aan vaker moe te zijn na een dag werken, maar kan niet precies aangeven of dit door toegenomen productie komt of juist door het monotonere werk.

Tips van Wouter van Dijk en de teamleiders om de medewerkerstevredenheid positief te beïnvloeden tijdens een dergelijk veranderingstraject

1. **Betrek de medewerkers actief die dagelijks de dienstverlening moeten leveren**
   In de verschillende fases zijn de medewerkers betrokken bij de ontwikkeling van de dienstverlening. Wat je wilt voorkomen is dat de collega’s denken dat er iets op het hoofdkantoor wordt ontwikkeld wat totaal niet aansluit op de praktijksituatie.

2. **Luister naar de feedback van klanten én medewerkers, denk na en koppel terug**
   Als mensen een opmerking maken zoals: *“het kan beter”*, dan hebben zij hier over nagedacht. Laat weten dat je er naar luistert en er naar handelt waar mogelijk. Richt bijvoorbeeld een gebruikersoverleg in om ideeën te bespreken en terug te koppelen. De Kamer van Koophandel doet dit door in elke regio mensen bij elkaar te roepen en met elkaar in gesprek te gaan.

3. **Creëer een ‘we’ gevoel door kanalen open te stellen voor klanten en feedback richting medewerkers te gebruiken voor verbeteringen**
   Voor notarissen is een “hotline” geopend als iets niet werkt. De notaris krijgt direct een medewerker aan de lijn die dedicated voor deze dienst beschikbaar is en hierdoor kennis van zaken heeft. Wanneer er zaken fout gaan, dan kan de medewerker dit bespreken en doorgeven aan de projectleider. Bij de KvK was Wouter van Dijk direct te bereiken voor vragen. Dit proces zorgde voor betrokkenheid bij de medewerkers. Op deze wijze ontstaat er een ‘WE’ gevoel. Zo voorkom ja dat de medewerker, bij melding van problemen door klanten, zich gaan verschuilen achter de ICT systemen met argumenten als: “daar kan ik ook niks aan doen”. De reactie van de medewerker wordt dan eerder: “het klopt dat dit fout gaat en ‘WE’ zijn hard aan het werk om dit te verbeteren”.

4. **Laat teamleiders op een consistente wijze de medewerkers voorbereiden op de verandering**
   Geef voldoende aandacht aan de medewerkers die het nieuwe proces moeten uitvoeren. Neem de medewerkers mee in het nieuwe werkproces in plaats van ze te overvallen met een nieuw werkproces. In het geval van Notarisonline betreft dit bijvoorbeeld:

   - Bespreken wat wel en niet opgegeven kan worden in het systeem.
   - Tijdens interne kwaliteitsoverleggen de nadruk leggen op het doornemen en gebruik maken van de handleiding voor medewerkers.
   - Het bij de medewerkers van de KvK kantoren inzichtelijk maken welke invoerschermen aan de notariszijde worden getoond. Dit heeft positieve uitwerking tijdens telefoongesprekken met medewerkers van de notariskantoren.

   Neem medewerkers ook mee in de teleurstelling dat dit hun werk gaat kosten. Mocht er sprake zijn van meerdere locaties en meerdere teamleiders, zorg dan voor een consistente en gedragen aanpak.

5. **Implementeer gefaseerd**
   Een innovatie succesvol maken start met het betrekken van enthousiaste medewerkers. Laat hen starten met het werken met de nieuwe applicatie en implementeer daarna de applicatie en werkwijze over de hele afdeling. Zorg ervoor dat alle opgedane ervaringen zijn meegenomen.

6. **Laat medewerkers wisselen tussen Notarisonline en ander werk**
   De eentonigheid van de werkzaamheden met Notarisonline is niet te veranderen. Laat medewerkers wisselen tussen Notarisonline en ander werk. Hiermee is de medewerkerstevredenheid te verhogen.

CASE 11 SVB - KANAALSTURING VAN HET ONLINE AANVRAGEN VAN HET AOW-PENSIOEN

Case samenvatting

AOW-gerechtigden vragen hun AOW-pensioen aan bij de SVB. Voorheen ontvingen zij een informatiepakket via de post met een papieren aanvraagformulier en attendering op de mogelijkheid via het digitale kanaal aan te vragen. Een pilotstudy in 2010 waarbij het papieren aanvraagformulier is geschrapt uit het informatiepakket toonde aan dat het aantal online aanvragen in de pilotregio's verdubbelde. Daarnaast zijn de online aanvragers meer tevreden dan de papieren aanvragers. Een aanvraag online indienen is namelijk sneller en gemakkelijker.

De SVB besloot op basis van dit gebruikersonderzoek en positieve business case de geteste communicatie landelijk door te voeren. De gebruikscijfers van het papieren en digitale kanaal tonen aan dat het gebruik van het digitale kanaal sterk is gestegen. Waar in 2010 nog 22% een digitale aanvraag verrichte is dit aandeel in 2014 gestegen naar 65%.

Doordat aanvragen van het AOW-pensioen meer online worden gedaan, bespaart de SVB op:

- Papier, druk- en porto van de mailings naar pensioengerechtigden;
- Inzet van de scanstraat;
- De behandeltijd van de aanvraag door de medewerker.

De besparingen worden, wel steeds in mindere mate, gedrukt door de volgende effecten op de kosten:

- Telefoonverkeer voor verzoek om papieren aanvraagformulier;
- Brievenverkeer vanuit het centrale correspondentiesysteem.

De positieve en negatieve effecten op de kosten resulteren in de periode 2011 – 2013 in een gemiddelde jaarlijkse afname van de kosten van € 296.760,-.

De medewerkerstevredenheid is gestegen. Medewerkers zijn actief betrokken bij de inrichting van het nieuwe proces waardoor draagvlak is ontstaan.

Case eigenaar

Niel Smith
Senior Webadviseur SVB
nsmith@svb.nl

Beschrijving van de aard van de dienstverlening, de doorgevoerde verbetering en duur van het veranderproces

- Tot 2011 ontvingen alle toekomstige AOW-gerechtigden een half jaar voor de 65e verjaardag een informatiepakket over het AOW-pensioen. Hierbij zat altijd een papieren aanvraagformulier en kon men ook via de website de aanvraag indienen.
- Sinds medio 2011 ontvangen de beoogde aanvragers 6 maanden voor hun AOW-leeftijd een brief waarin ze worden uitgenodigd om online een aanvraag in te dienen. Mochten pensioengerechtigden dit niet digitaal willen doen dan kunnen zij een papieren aanvraagformulier aanvragen via de telefoon.
- Van februari t/m juli 2010 heeft de SVB een landelijke pilotstudy naar de effecten van deze wijziging uitgevoerd. Omdat de resultaten hiervan positief waren is de verandering landelijk ingevoerd.

AOW-pensioen aanvragen op jaarbasis en kanaalgebruik papier versus digitaal

Jaar	Aantal	Papier	Digitaal
2009	180.445	79%	21%
2010	181.222	78%	22%
2011	232.540	55%	45%
2012	236.220	39%	61%
2013	207.243	32%	68%
2014	152.445	35%	65%
2015 (t/m juni ’15)	101.499	24%	76%

Aanleiding om te veranderen

Deze aanleidingen hebben betrekking op de situatie in 2009.

1. **Toename AOW-pensioen aanvragen**
   Door de vergrijzing neemt het aantal AOW’ers de komende jaren sterk toe: eind 2007 2,66 miljoen, eind 2022 naar verwachting 3,88 miljoen. Dit is een stijging van ruim 45%. Hierdoor ontstaat extra druk op de verwerkingscapaciteit van SVB.

2. **Digitale kanaal biedt kansen**
   - Dienstverlening via het digitale kanaal is milieuvriendelijker dan via papier.
   - Dienstverlening via het digitale kanaal is efficiënter voor klanten.
   - De digitale dienstverlening van SVB is hoogwaardig in vergelijking met andere overheids-dienstverleners.
   - De verwachting is dat online aanvragers van AOW-pensioen ook online hun mutaties doorvoeren.
   - 91% van de personen die tussen 2009 en 2019 AOW aanvraagt heeft nu al toegang tot internet (CBS Statline, 2010).

3. **Gebruik digitale kanaal AOW-pensioen aanvragen groeit nauwelijks tussen 2008 en 2009**
   De SVB heeft een flink aantal webdiensten ontwikkeld, onder andere voor de aanvraag van AOW. Twintig procent van de AOW-aanvragers gebruikte de internetaanvraag in 2008. Dat percentage is in 2009 nauwelijks gegroeid.

4. **Succesvolle pilot met aanvragen kinderbijslag**
   Bij het aanvragen van kinderbijslag is het papieren aanvraagformulier niet meer meegeleverd. Uit de cijfers blijkt dat het gebruik van het digitale kanaal significant is gestegen. Deze ‘learnings’ zijn meegenomen voor het proces met betrekking tot de AOW-aanvragers.

Uitgevoerd gebruikersonderzoek

Gebruikersonderzoek	Wat gemeten?	Manier waarop onderzoek leidt tot verbetersuggesties
Pilotstudy effect kanaalsturing aanvraag AOW-pensioen	In hoeverre zal een eenvoudige aanpassing van de papieren mailing en het weglaten van het papieren formulier de aanvraag via internet bevorderen? *Onderzoeksvragen* • Wat is de invloed van kanaalsturing op de overall tevredenheid? • In welke mate neemt de aanvraag van AOW via internet toe? • Hoe ervaren AOW-aanvragers de kanaalsturing?	Papieren mailing naar klanten in Nederland gestuurd. 13.950 brieven. Twee varianten. 1. Pilotgroep (33%) • Brief zonder aanvraagformulier. • Verzoek om digitaal het AOW-pensioen aan te vragen óf dit via papier in te dienen. • Het papieren aanvraagformulier is niet meegeleverd. Wil men via papier aanvragen dan telefonisch verzoek indienen hiervoor bij SVB. 2. Controlegroep (67%) • Brief met aanvraagformulier. • Verzoek digitaal AOW-pensioen aan te vragen óf met meegeleverde aanvraagformulier in te dienen. De resultaten van de pilotgroep zijn vergeleken met de controlegroep.

Inzichten uit de pilotstudy om te verbeteren

De pilotstudy kanaalsturing levert de volgende kerninzichten op:

1. **Invloed kanaalsturing op de overall tevredenheid**
   - De kanaalsturing heeft geen effect op de rapportcijfers betreffende het gehele contact met de SVB.
   - Online aanvragers zijn meer tevreden dan schriftelijke aanvragers, ongeacht of zij uit de pilotregio of controle regio komen.
   - De verwachtingen van online aanvragers zijn vaker overtroffen dan van schriftelijke aanvragers.

2. **De mate van af- of toename van AOW aanvragen via internet**
   Online aanvragen in pilotregio's zijn bijna twee keer zo hoog als in controleregio's. In pilotregio's zijn de aanvragen via het digitale kanaal circa 50%, in controleregio's circa 25%.

3. **Beleving AOW-aanvragers van de kanaalsturing**
   - Online aanvragers uit de pilotregio's zouden hun aanvraag wederom online doen, ook al zou men een papieren formulier toegestuurd krijgen.
   - Men kiest voor online aanvraag omdat dat gemakkelijk en snel is, een derde kiest voor schriftelijk omdat ze geen internet hebben.
   - Een twee kanalenstrategie geniet de voorkeur van alle ondervraagden (benoemen van het digitale en papieren kanaal in de aanvraagmailingsbrief).

Stappenplan om te verbeteren

Vernieuwde briefvariant (zonder papieren aanvraagformulier) landelijk doorgevoerd
Vanaf juni 2011 ontvangen alle AOW-gerechtigden de nieuwe briefvariant. Er gaat geen papieren aanvraagformulier meer mee met de AOW-aanvraagmailing. De AOW-gerechtigden worden in de brief van de aanvraagmailing geattendeerd op het digitale kanaal. Wil men dit niet gebruiken, dan kan men een papieren aanvraagformulier aanvragen door te bellen.

Om deze verandering te realiseren zijn er bij de SVB de volgende stappen doorlopen:

Fase	Inzichten die leiden tot verbeterplannen
Fase 1: Presenteren pilot resultaten	In september 2010 is een presentatie gegeven van de pilot resultaten aan alle vestigingsdirecteuren (t.b.v. acceptatie landelijke uitrol).
Fase 2: Opstellen business case inclusief accordering	Oktober 2010 top-down business case en besluit op Raad van Bestuur-niveau.
Fase 3: Vereenvoudigen handmatige werkzaamheden serviceteammedewerker	In februari 2011 is een procesoptimalisatie uitgevoerd door een aanpassing aan het IT-systeem. De handmatige werkzaamheden van de serviceteammedewerker zijn hierdoor vereenvoudigd.
Fase 4: Verspreiden nieuwe systeeminstructies	In mei 2011 zijn de nieuwe systeeminstructies verspreid t.b.v. serviceteammedewerkers.
Fase 5: Aanpassen systeem en definitieve omschakeling	In juni 2011 zijn de systeemaanpassingen geïmplementeerd. Vanaf dit moment gaan definitief geen papieren aanvraagformulieren meer mee met de AOW-aanvraagmailing.
Fase 6: Verhoging en monitoring (tijdelijk)	De (dagelijkse) monitoring van het aantal digitale en papieren aanvragen en telefonische verzoeken is verhoogd (dit in verband met de eventuele noodzaak om capaciteit te verhogen). De verhoogde monitoring is na enkele maanden weer teruggedraaid.

Verbetereffecten voor de klanten

Steeds meer AOW-gerechtigden vragen het AOW-pensioen aan via het digitale kanaal. Dit zorgt ervoor dat de totale klantgroep meer voordelen ervaart. We beschrijven in onderstaande tabel de verbetereffecten voor de klanten die, sinds de landelijk doorgevoerde verandering, een digitale aanvraag ten opzichte van een papieren aanvraag hebben verricht.

Omschrijving	0-situatie	1-situatie	Positief effect
Via het digitale kanaal is het sneller en gemakkelijker de aanvraag te verrichten dan via papier.	Telefonisch verzoek papieren formulier		- 1 telefoontje
	Wachttijd 1 tot 2 werkdagen op formulier	5 minuten via DigiD login	24 / 7 mogelijk, geen wachttijd
	Invullen en opsturen 15 minuten		10 minuten besparing mits DigiD paraat

Kostenvoordelen

De volgende kostenvoordelen zijn ontstaan:

1. **Besparing op papier, druk- en porto centrale mailings**
   Er worden niet meer papieren aanvraagformulieren en retourenveloppen meegestuurd bij de maandelijkse mailing over de aanvraag van AOW-pensioen.

2. **Besparing op inzet scanstraat**
   Er worden minder papieren aanvraagformulieren verwerkt in de scanstraat vanwege een stijging van het aantal digitale aanvragen.

3. **Besparing op de behandeltijd van de aanvraag door de medewerker**
   De verwerkingstijd van binnenkomst van de aanvraag, maken van de beschikking en versturen van de brief is korter bij een webaanvraag. Een digitale aanvraag resulteert in tijdbesparingen van medewerkers van SVB.

Kostennadelen

De groep klanten die via papier wilt aanvragen, moet bellen voor het verkrijgen van het papieren aanvraagformulier. Dit resulteert in de volgende kostennadelen voor SVB:

1. **Toename telefoonverkeer**
   Klanten die een papieren aanvraag willen verrichten, bellen op om deze aan te vragen en kunnen het formulier niet direct invullen en versturen.

2. **Meer brievenverkeer vanuit het centrale correspondentiesysteem**
   Na een telefonische aanvraag volgt het nazenden van het aanvraagformulier. Dit bevat de kosten van verwerking, papier, retourenvelop en porto.

Effecten op de kostenefficiëntie van SVB

Het is voor de SVB niet mogelijk om de resultaten van de verbetering op detailniveau te delen. Het is wel mogelijk om de kosten van de afhandeling van een aanvraag inzichtelijk te maken per jaar. Deze kosten dalen door de toename van digitale aanvragen. In onderstaande tabel is deze daling duidelijk zichtbaar:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gemiddelde kosten per aanvraag	€ 12,80	€ 12,72	€ 12,13	€ 11,62	€ 10,34	€ 6,93	€ 5,44

De daling in kosten is een gevolg van meer digitale aanvragen in combinatie met het geautomatiseerd verwerken van deze digitale aanvragen (Straight Through Processing). De sterkere daling van 2013 op 2014 heeft echter een externe oorzaak (nieuwe wetgeving). Om deze reden wordt alleen de kostenbesparing vóór 2014 in kaart gebracht. De daling is afgezet tegen de gemiddelde kosten van een aanvraag in 2010, het laatste jaar voordat het project startte.

De positieve en negatieve effecten op de kosten resulteren in de periode 2011 – 2013 in een gemiddelde jaarlijkse afname van de kosten van € 296.760,-.

Investeringskosten

Voor de hier beschreven veranderingen van de dienstverlening (met name inrichting van het informatiepakket met het weglaten van het papieren aanvraagformulier) zijn geen investeringskosten gemaakt die anders niet gemaakt zouden zijn.

- Voor de aanpassing van de kanaalsturing via de briefcommunicatie zijn geen investeringen gedaan die anders niet gedaan zouden zijn. De SVB investeerde al in het geautomatiseerd verwerken van digitale aangiftes (Straight Through Processing) en de aanpassingen aan de communicatie hebben deze investeringen niet groter of kleiner gemaakt.
- De mogelijkheid om een aanvraag digitaal door te geven was ook al aanwezig en hiervoor zijn geen extra kosten gemaakt.

Effect verandering op de medewerkerstevredenheid

De medewerkerstevredenheid is gestegen. Medewerkers zijn actief betrokken bij de inrichting van het nieuwe proces waardoor draagvlak is ontstaan. Ten tijde van de pilot was een deel van de medewerkers niet enthousiast over de vernieuwde aanpak. Zij vonden dit initieel niet klantvriendelijk. Toen echter de landelijke uitrol plaatsvond, ebde dit sentiment snel weg. Het proces werkt goed, het is bekend dat de digitale aanvraagmogelijkheid veel voordelen heeft en van klanten worden weinig tot geen klachten ontvangen. Als de werkdruk verhoogd was door de kanaalsturing dan zou dit wel een negatief effect op de medewerkerstevredenheid gehad kunnen hebben, maar dit is niet het geval.

Tips om de medewerkerstevredenheid positief te beïnvloeden tijdens een dergelijk veranderingstraject

1. **Betrek medewerkers bij de inrichting van het nieuwe proces**
   Het in gesprek gaan met collega's voordat de pilot plaatsvond, werd erg op prijs gesteld. Hierbij is het ook belangrijk de steun van de directeur te krijgen, teamleiders te betrekken en teams persoonlijk op te zoeken. De drie pilotkantoren zijn van tevoren bezocht en de kansen en risico's zijn besproken. De betrokken medewerkers hebben de kans gehad om feedback te geven en invloed uit te oefenen. Ook is na afloop van de pilot feedback verzameld van medewerkers.

2. **Breng het besluitvormings- en draagvlakkanaal in balans**
   Bij een dergelijke verandering zijn er twee lijnen van belang. De verticale lijn van de directeur naar de afdelingsmanagers (besluitvorming) en de horizontale lijn waar op een gelijk niveau met elkaar wordt gepraat ongeacht de functie. De procedurele kennis bevindt zich op de werkvloer. Een idee / wens tot verandering van hogeraf moet getoetst worden met deze procedurele kennis. Wat werkt wel en niet? Organiseer bijvoorbeeld een overleg om ideeën voor verandering te delen en input te verzamelen. Zo krijg je een gevoel, en daarmee ook draagvlak, voor het te nemen besluit.

Bijlage 1 Literatuurlijst

De Nationale Ombudsman (december 2013) De burger gaat digitaal

Deloitte en Hiemstra & de Vries (maart 2011) Doorlichting Dienst Burgerzaken & Gemeentebelastingen en Publieksdienstverlening, Rapport doorlichtingsonderzoek in het kader van de externe doorlichting uit het collegeprogramma 2010-2014.

Dialogic (september 2013) De digitale (zelf)redzaamheid van de burger: ondersteuning bij de Digitale Overheid 2017

Dixon, M., N. Toman, R. Delisi (2013) The Effortless Experience

Faber, F. (maart 2014) Klantgerichte publieke dienstverlening en meer kostenefficiëntie gaan samen door het gebruikersperspectief centraal te stellen

GBBO (2013-2015) Diverse gebruikersonderzoeken overheidsdienstverlening op basis van de CES en NPS methode

GBBO (2014) Effecten van gemeentelijke toptakenwebsites en 11 tips om het aandeel digitale transacties te verhogen

Gemeente Utrecht (maart 2011) Doorlichting Dienst Burgerzaken & Gemeentebelastingen en Publieksdienstverlening

I&O Research (januari 2015) De kwaliteit van de overheidsdienstverlening 2014

Motivaction Research and Strategy (maart 2013) Hoe beleven burgers de iSamenleving

Motivaction Research and Strategy (juli 2015) Publieksmonitor BZK 1-meting

Pieterson, W. (2009) “Channel Choice, Citizens’ Channel Behaviour and Public Service Channel Strategy.”

Reichheld, F., R. Markey (2011) The Ultimate Question 2.0

Sureshchandar, G.S., Chandrasekharan Rajendran en R.N. Anantharaman (2002) “The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach,” Journal of Services Marketing

VDP en BRW Groep (oktober 2010) Besparen met Antwoord, E-overheid voor burgers

Bijlage 2 Overzicht van uitgevoerd(e) gebruikersonderzoek(en) per case

Organisatie & case	Type gebruikersonderzoek
DUO, case 1	1. Analyse e-mail en telefooncontacten (gedragsanalyse) 2. Opstellen customer journey (door eigen medewerkers) 3. A/B testen verbetermaatregelen
Gemeente 's Hertogenbosch, case 2	1. Eén op één gesprekken met de uitvaartondernemers tijdens het in persoon aangeven. 2. Focusgroep met 2 uitvaartondernemers. 3. Gesprekken met uitvaartondernemers ten tijde van de vernieuwing.
Gemeente 's Hertogenbosch, case 3	1. Eén op één gesprekken met de aanstaande bruidsparen tijdens aangiftegesprekken. 2. Gesprekken met bruidsparen na vernieuwing.
Gemeente Medemblik, case 4	1. Klantfeedbackonderzoek op basis van de Customer Effort Score en Net Promotor Score methode.
Gemeente Oosterhout, case 5	1. Klanttevredenheidsmonitor gemeentelijke dienstverlening (jaarlijks) 2. Continu meting klanttevredenheid van de Eerste Lijn
Gemeente Rotterdam, Case 6	1. Analyse websitestatistieken + telefooncontacten
Gemeente Utrecht, case 7	1. Klantfeedbackonderzoek Utrecht.nl op basis van de Customer Effort Score methode 2. Web Evaluation Questionnaire onderzoek Utrecht.nl 3. Conversieoptimalisatie Utrecht.nl
Gemeente Veenendaal, case 8	1. Analyse bedrijfsvoering cijfers telefonie en balie 2. Inventarisatie klachten gebruikers / medewerkers 3. Klanttevredenheidsonderzoek balie en telefonie 4. Cliëntenraad
Kadaster, case 9	1. KCC registratie 2. Klanttevredenheidsmonitor
Kamer van Koophandel, case 10	1. Analyse bedrijfsvoering cijfers (20% registraties / wijzigingen in Handelsregister door notarissen) 2. Klantenpanel 3. Testsessies met gebruikers 4. Continu onderzoek
SVB, case 11	1. Pilotstudy effect kanaalsturing