

Carel Brugman kijkt tevreden terug op de vijf jaar die hij als gemeentesecretaris in Leeuwarden heeft doorgebracht. Het besef dat de gemeente er is voor de burgers is gegroeid. En daarover gaat het in essentie bij dienstverlening. Een gesprek over drijfveren, kanalen, cultuur, kantelen en hoffelijkheid.

Tekst: Timo ten Cate

Foto: Jaap Spieker

16

Carel Brugman verwisselde vijf jaar geleden als gemeentesecretaris Heerenveen voor Leeuwarden, een stad met ruim 93.000 inwoners en meer dan 1.000 medewerkers. Hij kon destijds voortborduren op het elan dat er in Leeuwarden al was. Nu wordt Leeuwarden door collegagemeenten steeds vaker gespot als een omgeving waar op het gebied van dienstverlening vaart wordt gemaakt.

Hoe is het onderwerp dienstverlening gaan leven in Leeuwarden?

'Vijf jaar geleden werd het voor ons duidelijk dat we iets met de combinatie internet en dienstverlening moesten gaan doen. In de commerciële wereld zagen we daar toen al veel goede voorbeelden van. Dat hebben we als uitgangspunt genomen en daar staan we nog steeds voor: we beschouwen internet bijvoorbeeld nog steeds als voorkeurskanaal. De strategie die Leeuwarden hierbij volgt is: kleine stappen zet-

Stokje

In de rubriek *Kantelklaar?* vraagt de redactie van *Proces&Document* telkens een gemeentesecretaris naar zijn of haar visie op dienstverlening en het 'kantelen' van de organisatie richting klant. Carel Brugman van de gemeente Leeuwarden geeft het stokje door aan Oenze Dijkstra, secretaris van de gemeente Zwolle, omdat deze gemeente al ver is met het 14+-concept.

ten, maar wel steeds op een standvastige manier volharden in het nastreven van doelstellingen waarvoor ooit werd gekozen.'

Leeuwarden ziet internet als 'preferent kanaal'. Kunt u dat toelichten?

'Er zijn heel wat zaken die je beter via een ander kanaal kunt regelen dan via internet. Als je eens in je leven een bouwvergunning aanvraagt, dan wil je dat misschien gewoon wel via de balie doen. Soms is het ook prettig om samen even naar bouwtekeningen te kijken. Laat duidelijk zijn dat we in Leeuwarden van mening zijn dat dat ook altijd moet kunnen. Er zijn vier kanalen en die moeten altijd beschikbaar blijven. We zien ook dat het kanaal telefonie nog steeds zeer belangrijk is en zelfs in belang lijkt toe te nemen. We investeren daarom ook tegelijk in het verbeteren van de dienstverlening via dat kanaal. En dat geldt ook voor het kanaal post.'

'Tegelijkertijd is duidelijk dat het via het internetkanaal aanbieden van allerlei producten en diensten, zeker waar er sprake is van bulk, grote voordelen biedt voor zowel klant als gemeente. Voor de burger die internet een aantrekkelijk kanaal vindt, biedt het tijdonafhankelijk kunnen starten van het proces een groot voordeel. Zo kijken we er van tevoren ook naar: waar kan het gebruik van dit kanaal voordeel opleveren voor zowel klant als eigen

Interview met gemeentesecretaris Carel Brugman Hoffelijkheid al



Gemeentesecretaris Carel Brugman van Leeuwarden: 'Wij zoeken naar internettoepassingen waar zowel de klant als de gemeentelijke organisatie iets aan heeft.'

organisatie? Vanuit dat uitgangspunt bieden we bijvoorbeeld ook de mogelijkheid van digitaal bezwaar maken aan. Daar waren we eerst nog wel wat huiverig voor, want zou dat niet tot een ongewenst groot aantal bezwaren leiden? Maar dat bleek niet het geval. En nu heeft de klant er een aantrekkelijke mogelijkheid bij. Het proces kan snel-

igman van Leeuwarden

orm



17

ler verlopen en goed worden gemoni-
tord. En wij worden er ook blij van
omdat het veel minder papierwerk
kost.'

***Wat onderscheidt Leeuwarden hierin
van andere gemeenten?***

'We hebben ervoor gekozen om pro-
ducten pas helemaal digitaal aan te bie-
den als het ook echt mogelijk was om
het proces helemaal digitaal te laten
verlopen, zonder tussenkomst van
papier. Alleen dan heeft immers zowel
de klant als de organisatie er voordeel

van. We bieden dus niet dingen digi-
taal aan die in de backoffice vervolgens
gewoon worden uitgeprint en ingetypt
in de backofficeapplicatie. In Leeuwar-
den betekent "digitaal": helemaal digi-
taal doorgevoerd in het applicatieland-
schap. Zo kunnen studenten van de
hogescholen bij ons zelf hun (vele) ver-
huizingen via de website doorgeven,

Als directie vormen we een hecht team, dat is beslist niet onbelangrijk

rechtstreeks in het gebruikte systeem,
zonder onze tussenkomst. Of burgers
plannen rechtstreeks in het afspraken-
systeem een afspraak in.'

***Wat gebeurt er in Leeuwarden op het
gebied van het telefonisch callcenter?***

'We zijn voorbereid op de overgang op
het 14058 nummer, maar het wachten is

momenteel nog op een aantal omliggende gemeenten met hetzelfde netnummer. Bij de organisatie van het callcenter gaan we uit van een driedeling naar type klantcontact. We noemen dat alleen niet eerstelijns, tweedelijns, derdelijns, maar we hebben het over de eerste en tweede schil, en de vakafdeling. Het contact 'in de eerste schil' mag niet meer dan enkele minuten duren. Er moet van tevoren worden ingeschat of het contact binnen die tijd met succes kan worden afgerond. Anders vindt overgang plaats naar de tweede schil: de callcentermedewerker heeft dan wat meer tijd ter beschikking, circa 20 minuten. Maar het kan ook zijn dat de inschatting is dat dat onvoldoende zal zijn en dan verwijzen we door naar de 'derde schil', beter bekend als de vakafdeling (in Leeuwarden probeert men de term backoffice te vermijden, red.).'

Bij ons betekent 'digitaal' ook echt: volledig gedigitaliseerd

Is 'kantelen' in Leeuwarden een begrip?

'Eigenlijk niet. We maken wel, stap voor stap dus, voor steeds meer producten een nieuwe "knip" tussen frontoffice en backoffice, maar we gebruiken daar in Leeuwarden niet de term "kantelen" voor.'

Wat zijn daarbij de ervaringen geweest?

'We zijn feitelijk al jaren geleden op die nieuwe "knip" gaan sturen. Dat kan ook niet anders denk ik, want je kunt niet op datum X zomaar een blik nieuwe "dienstverleners" uit de eigen organisatie rekruteren. En zo is eigenlijk de groep mensen die zich meer en meer met dienstverleningsprocessen en klantcontact bezighield voor een deel geleidelijk in die rol gegroeid. Ook het bewustzijn dat we het uiteindelijk allemaal voor die burger doen, is gaandeweg steeds verder toegenomen. De overgang die gepaard ging met het

maken van een nieuwe 'knip' tussen front- en backoffice had ook niet zoveel te maken met de confrontatie van medewerkers met een nieuwe, meer klantvriendelijke manier van werken. De cultuuromslag die nodig was, had meer te maken met het gegeven dat medewerkers die vakinhoudelijk altijd gedegen werk hadden afgeleverd, een deel van hun taken naar de frontoffice zagen overgaan. Zouden de mensen dan nog wel de juiste antwoorden krijgen en zou het vergunningproces wel helemaal rechtmatig verlopen?'

Wat zijn succesfactoren in Leeuwarden?

'Als directie vormen we een hecht team. Dat is beslist niet onbelangrijk. We gaan samen voorop en als het eenmaal zo ver is hebben we ook geen discussies meer over of dingen nu echt nodig zijn en wat de hoogste prioriteit heeft.

Wat is zowel extern als intern het 'gezicht' van de gemeente Leeuwarden geworden?

'Voor de burger is er een heleboel duidelijkheid gekomen. Een telefoonnummer. Er zijn servicenormen. Er is betere sturing op afhandeling van zaken. Een redelijke hoeveelheid producten kan digitaal worden afgenomen. Er is meer duidelijkheid over waar je moet zijn als je gewoon een melding wilt doen of een afspraak wilt maken voor het ophalen van grofvuil. Al dat soort dingen zijn beter geregeld. Intern is de kernwaarde waar we veel mee doen: hoffelijkheid: je klant netjes bejegenen, hem/haar adequaat helpen, niet te lang laten wachten, de telefoon opnemen van je collega enzovoort. De term hoffelijkheid wordt bij ons veel gebruikt. We hebben ook een intern *Handboek Hoffelijkheid* met twaalf uitgangspunten.' (Voorbeeld: Uitgangspunt 12 = We staan open voor klachten, red.)

Ziet u de gemeente straks het portaal worden voor alle vragen van de burgers?

'Nou, als stip aan de horizon is dat beeld prima. Waar het vooral om gaat is dat grijze gebied waar je burgers niet over in vertwijfeling wilt brengen. Van de Rijksdienst voor het Wegverkeer weten burgers dan misschien nog wel waarvoor ze die moeten bellen en aanschrijven. Maar er zijn ook genoeg vragen die de burger **niet** direct weet te herleiden naar een van de vele overheidsorganisaties die er zijn. Dan kan dat ene portaal soelaas bieden. Maar bij de definitieve invulling van het concept (wel of niet voor 80 procent, dat zal dan wel blijken) moet je inderdaad goed rekening houden met de verwachtingen en perceptie van de burger. Ooit, eind jaren '70 nog, werden de rijbewijzen uitgegeven door de provincies. Dat heb ik nog meegemaakt. De logica daarvan ontging de burger. Om die reden is het ook overgeheveld naar de gemeenten. Zo moet je naar dit vraagstuk van "Overheid heeft Antwoord®" kijken. Overigens kan ik me voorstellen dat burgers voor bepaalde vragen rechtstreeks ergens te rade gaan, bijvoorbeeld bij de Belastingdienst.'

Er is niet één moment of factor aan te wijzen waarmee het succes is begonnen. En laat sowieso duidelijk zijn: we zijn hier met z'n allen nog jaren mee bezig hoor, om dit allemaal nog verder uit te bouwen. Maar als je als directie het voorbeeld geeft, dan zie je dat er heel langzaam wat gaat veranderen. Zeker op managementniveau is het bewustzijn van waarom we dit met z'n allen doen in de afgelopen vijf jaar enorm gegroeid en ook het denken in kokers is afgenomen. Er is weinig onderlinge competitie in deze organisatie. En dan maakt het volgens mij niet meer uit welke organisatiestructuur je hebt. Of die, zoals bij ons, redelijk traditioneel bestaat uit drie diensten en daaronder sectoren, of dat deze bestaat uit het directiemodel.'

U gelooft, zo te horen, ook niet in aparte cultuurveranderingstrajecten.

Dat klopt.