



Aan de voorzitter van de gemeenteraad, de heer J.J. van Aartsen,

*"Wij geven ruimte en vertrouwen aan mensen die zelf iets willen ondernemen. Kom maar op. Helpen mogelijk maken, dat is het uitgangspunt."*

In het coalitieakkoord "Vertrouwen op Haagse Kracht" wordt helder uiteengezet waar we als gemeente heen willen en moeten. Een goede dienstverlening. Ambtenaren met een 'open mind'. Een goede samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de gemeentelijke organisatie. Een halt toeroepen aan verkokering. Dat is niet nieuw. Maar deze coalitieperiode heeft het college wel nieuwe ambities.

We zijn begonnen aan een nieuwe coalitieperiode. Het jaar 2015 staat voor de deur. En de meeste Hagenaars voelen zich niet de koning in hun gesprek met de gemeente. Internet blijft onze samenleving in een razend tempo veranderen. Met het toegenomen gebruik en de toegenomen mogelijkheden ervan zijn de verwachtingen van bewoners, bedrijven en organisaties ook groter. In deze notitie doen PvdA en VVD Den Haag een aantal voorstellen over de wijze waarop de gemeente bewoners, bedrijven en organisaties beter van dienst kan zijn.

Op grond van artikel 38 van het Reglement van Orde, stellen wij het college de volgende vragen:

Bijgevoegd vindt u de notitie "Dienstverlening 3.0" over met suggesties hoe wij 'vertrouwen op Haagse Kracht' willen waarmaken.

1. Deelt u de beschreven ambities met betrekking tot dienstverlening?
2. Deelt u de noodzaak van een cultuurverandering binnen het stadhuis?
3. Bent u bereid hiertoe een plan te maken en dit te bespreken met de raad?
4. Bent u bereid te reageren op de concrete voorstellen die genoemd worden om de dienstverlening te verbeteren?

PvdA  
Lobke Zandstra

VVD Den Haag  
Martin Wörsdörfer

## **DIENSTVERLENING 3.0**

### ***Discussienota PvdA en VVD Den Haag***

#### **Inleiding**

“Wij geven ruimte en vertrouwen aan mensen die zelf iets willen ondernemen. Kom maar op. Helpen mogelijk maken, dat is het uitgangspunt.”

In het coalitieakkoord “Vertrouwen op Haagse Kracht” wordt helder uiteengezet waar we als gemeente heen willen en moeten. Een goede dienstverlening. Ambtenaren met een ‘open mind’. Een goede samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de gemeentelijke organisatie. Een halt toeroepen aan verkokering.

Dat is niet nieuw. Het stadsbestuur heeft al langer oog voor een verbetering van de dienstverlening. Er is hard gewerkt aan de digitale dienstverlening. In 2009 werd de ambitie uitgesproken in 2015 de dienstverlening aan bewoners, bedrijven en bezoekers sterk verbeterd te willen hebben (RIS 164197). Met Red Tape is in de vorige twee coalitieperiodes – vooral door PvdA en VVD wethouders Kool, Dekker en Revis – de strijd aangegaan om het aantal regels te verminderen.

Iets langer geleden is het vizier al gericht op de elektronische dienstverlening: ‘Het Glazen Stadhuis’ was de verzamelnaam voor alle projecten van de gemeente die bijdragen aan het opzetten en verbeteren van de elektronische dienstverlening. In 2003 werd de ambitie uitgesproken uit te groeien tot de meest klantgerichte gemeente van Nederland in 2007. Onder het motto ‘In Den Haag is iedere bewoner een beetje Majesteit’ werd binnen de organisatie aandacht gevraagd voor klantgericht werken. Dat vereist dat de organisatie luistert naar de ervaringen van klanten en dat zij continu zoekt naar verbeteringen in de dienstverlening.

We zijn begonnen aan een nieuwe coalitieperiode. Het jaar 2015 staat voor de deur. En de meeste Hagenaars voelen zich echt geen Majesteit in hun gesprek met de gemeente. Internet blijft onze samenleving in een razend tempo veranderen. Met het toegenomen gebruik en de toegenomen mogelijkheden ervan zijn de verwachting van bewoners, bedrijven en organisaties ook groter. In deze notitie doen we een aantal voorstellen over de wijze waarop de gemeente bewoners, bedrijven en organisaties beter van dienst kan zijn.

#### **Dienstverlening**

Ondanks eerdere initiatieven en de terechte, continue aandacht van de gemeente Den Haag voor de dienstverlening voor bewoners, organisaties, ondernemers en organisatoren van evenementen, is er werk aan de winkel. Dat heeft niet alleen te maken met de digitalisering van de samenleving in een snelheid die voor veel gemeenten te snel is. Het is tegelijk een tijd van transparantie, van snelle communicatie en van het stimuleren van eigen initiatief.

Vooropgesteld er gaat veel goed. Er wordt op het stadhuis hard gewerkt en met goede bedoelingen. Dit waarderen we enorm. Maar dat neemt niet weg dat het veel beter kan, en moet. Dit stuk gaat over hoe het beter kan en beschrijft voorbeelden waar het niet goed genoeg gaat. Daar waar we spreken over dat het vaak fout gaat, zijn we ons er van bewust dat het gelukkig nog vaker goed gaat. Maar wij willen de lat hoger leggen en

willen de dienstverlening verbeteren. Dat moet leiden tot tevredener bewoners, organisaties en bedrijven. Daar is de gemeente ten slotte voor!

Als raadsleden horen we van bewoners en organisaties wat hen bezighoudt en wat er speelt in de stad. Vaak gaat het daarbij ook om de rol van de gemeente. Vrijwel altijd komen er in die gesprekken voorbeelden op tafel van onhandig, slecht of onzorgvuldig handelen en communiceren van de gemeente. Men ervaart te vaak een gebrek aan meedenken, aan inleving in de situatie van de bewoners. Veelal wordt het beleid nóg een keer uitgelegd in plaats van dat wordt ingegaan op de gestelde vragen of mogelijkheden die er zijn. Brieven worden te laat – of niet – beantwoord. Soms raken ze zelfs kwijt. De website blijft voor vele Hagenaars een doolhof. En te vaak ervaren bewoners dat de gemeente zich verschuilt achter regelgeving in plaats van dat er oplossingsgericht wordt meegedacht. Dit geldt over individuele bewoners, maar zeker ook over georganiseerde bewoners en bewonersorganisaties.

Regelmatig beklagen ook ondernemers zich over de cultuur op het stadhuis en de manier waarop zij door ambtenaren en collegeleden worden bejegend. Zij voelen zich slecht geholpen en hebben niet altijd het gevoel dat de ambtenaren zich in hun situatie verdiepen of meedenken. Dit blijkt ook uit het onderzoek naar de MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland, waar Den Haag in Zuid-Holland inmiddels nog maar op de 42<sup>e</sup> plaats staat. Het is van belang dat ondernemers zich welkom voelen en goed geholpen worden in Den Haag. Ondernemers hebben veelvuldig contact met ambtenaren bijvoorbeeld over vergunningen en meldingen. Zij hebben daarbij steeds vaker met verschillende gemeentelijke afdelingen en diensten te maken. Dat is inefficiënt en scheidt weinig duidelijkheid. Een goede communicatie tussen de gemeente en de kleine ondernemer die hier gevestigd is of zich wil vestigen is cruciaal. Ondernemers zijn de ruggengraat van de economie en moeten zich zoveel mogelijk met ondernemen kunnen bezig houden. Alleen door de juiste voorwaarden te scheppen is het voor een ondernemer aantrekkelijk om zich in Den Haag te vestigen en gevestigd te blijven. Bewoners en bedrijven nemen meer initiatief als ze op een juiste wijze ondersteund worden. Een juiste wijze van ondersteuning vraagt om een verandering in houding en gedrag van ambtenaren.

Op een juiste wijze ondersteunen van bewoners, organisaties en bedrijven is niet hetzelfde als het altijd maar accommoderen van hun wensen. Regels zijn er niet voor niets. En het is aan wethouders de wet te handhaven. Maar het gaat wel om de manier waarop je met de regels en mogelijkheden omgaat en hoe je daarover communiceert. 'Nee' is soms een heel goed antwoord. Dat antwoord moet dan wel tijdig komen, uitgelegd worden en vergezeld worden door alternatieven die wel mogelijk zijn. Een eerste reactie waarbij alleen de beren op de weg worden genoemd, is dodelijk voor een initiatief. En daar waar gemeentelijke regels knellen of achterhaald zijn, kunnen we die regels natuurlijk aanpassen.

Door de jaren heen hebben wij de nodige voorbeelden verzameld waar het ondanks alle aandacht toch schortte aan de dienstverleningsgedachte. Het is een breed pallet; over direct contacten met DSO en Stadsbeheer, tot bejegening door Sociale Dienst en de gemeentelijke Belastingdienst (Sector Belastingzaken), van onhandige communicatie tot het uitblijven van een reactie en van een slecht functionerende website tot het weigeren van toegeven van fouten.

Er is verbetering nodig van vele facetten van dienstverlening, samenwerking en overleg: meedenken, uitleggen, communiceren, snelheid van beantwoording, de durf om op te schalen en zaken politiek maken, en uiteraard begrijpelijker regelgeving. Dit alles staat of valt met een verandering van houding en cultuur. Ofwel van de cultuur hoe bewoners, bestuurders, ondernemers en ambtenaren met elkaar samenwerken.

### **Cultuurverandering**

De *mindset* onder veel ambtenaren is voornamelijk naar binnen gericht. Wat zijn de regels binnen de gemeente Den Haag en voldoet een bewoner, organisatie of ondernemer daar aan? Daar ligt de aandacht. Men is zich vaak onvoldoende bewust van de impact die de manier waarop er gecommuniceerd wordt kan hebben. Ondanks dat bijvoorbeeld een ondernemer misschien iets wil wat lastig is of zelfs onmogelijk, maakt het veel uit hoe een 'nee' wordt gecommuniceerd.

Ondernemers zien graag ambtenaren die ze het gevoel weten te geven met ze mee te denken en ze te helpen in de, soms, ingewikkelde procedures rondom het aanvragen van vergunningen en milieuonderzoeken. Bij een goede communicatie en begeleiding is het goed mogelijk om ook wanneer er 'nee' verkocht moet worden, de ervaring met de gemeente positief te laten zijn. De aandacht moet dus meer naar buiten gericht worden. In deze zin is een gemeente niet anders dan een willekeurige commerciële dienstverlenende organisatie. Uiteindelijk neemt een bedrijf een dienst af van de gemeente en wil dan ook niet als potentieel probleem behandeld worden.

Bewonersorganisaties die op een prettige manier samenwerken met het stadsdeelkantoor organiseren meer activiteiten dan organisaties die voor hun gevoel elke keer met het stadsdeelkantoor moeten vechten. Daar waar wordt meegedacht met organisatie komen betere activiteiten tot stand, dan daar waar met officiële brieven en niet-uitgelegde afwijzingen wordt gecommuniceerd. Daar waar duidelijk is dat de betrokken ambtenaar zelf poolshoogte heeft genomen en de situatie echt kent, zal meer acceptatie zijn voor een antwoord dan wanneer een besluit vanachter de tekentafel op het stadhuis is genomen.

Gezien de in de inleiding geformuleerde wensen van de coalitie moet initiatief in ieder geval beloofd worden met een welwillende, open houding. Dat stimuleert de vrijheid van de bewoner, de georganiseerde bewoners en de ondernemer.

Een cultuurverandering is geen makkelijke opgave. Een cultuurverandering heeft pas kans van slagen als het goed is ingebed in het gemeentelijk management team met volledig *commitment* van het college. Om dit kracht bij te zetten kan gedacht worden aan het aanstellen van een *Chief Customer Officer (CCO)*. Deze functionaris mag gevraagd en ongevraagd advies geven over dienstverlening aan het GMT en heeft de bevoegdheid in te grijpen wanneer zaken echt uit de hand lopen. Daarnaast vraagt een cultuurverandering ook de permanente aandacht van de gemeente bij het opleiden, trainen en rekruteren van ambtenaren.

Ambtenaren moeten ruimte krijgen om besluiten te nemen en daar hoort doorzettingsmacht bij. We hebben dus aanpakkers nodig: medewerkers die zaken oppakken en doorduwen bij problemen. Het betekent ook dat er geen afrekeningscultuur moet zijn, mocht een besluit een keer verkeerd zijn. Daar waar het onverstandig is de knoop door te hakken, moet het gewoon zijn om in overleg een zaak op te schalen. Om

te durven stellen dat een zaak een politieke keuze vergt, en dat als zodanig bij het college onder de aandacht te brengen.

Onderdeel van dienstverlening is het echte probleem of de echte vraag boven tafel halen. Ambtenaren moeten daarin getraind worden. Wat is 'de vraag achter de vraag'? Dat geldt niet alleen voor DPZ, de *front-office*, maar voor iedereen die contact heeft met bewoners en ondernemers. Dat betekent tegelijk dat iedereen voldoende moet weten om een bewoner of ondernemer met de juiste persoon in contact te brengen (dit geldt juist ook voor de bemensing van 14070). Niet alles moet zomaar gedigitaliseerd worden, mensen hebben behoefte aan contact en hulp van andere mensen. Standaard zaken moeten digitaal te regelen zijn.

Dienstverlening is ook: duidelijk zijn over wat je wanneer van de gemeente kunt vragen. Het gaat om duidelijke afspraken over subsidiemogelijkheden, vergunningsverlening en reactietermijnen. Het gaat om het duidelijk zijn in wat de gemeente bedrijven, bewonersorganisaties, buurtpreventieteams en bewonersinitiatieven kan bieden en ook wat niet. Als een bewoner of organisatie te vaak een beroep doet op de gemeente, is het belangrijk ook hierover het gesprek aan te gaan.

De ambtenaar die het contact heeft met de bewoner of ondernemer moet zich de *owner* van de gestelde vraag voelen. Ook als andere diensten of ambtenaren een bijdrage moeten leveren aan de beantwoording daarvan. Het streven is dan dus naar een beter 'accountmanagement'. Dan zal het vervolgens eenvoudiger worden om de bewoner of ondernemer aan te bieden zich integraal te laten adviseren over het plan of idee. Op deze manier kan ook eenvoudiger een plan integraal getoetst worden. Een bewoner, organisatie of ondernemer weet dan heel snel of het plan of idee kans van slagen heeft, en welke punten eventueel nog aandacht behoeven.

Eenzijds gaat dat over de digitale dienstverlening (waaronder ook de mate van eenvoud van het aanvragen van een vergunning, doen van een melding, etc.). Anderzijds gaat dat over het meedenken met een bewoner, organisatie of ondernemer. Dat laatste is dan niet alleen proactief adviseren ("nee, op deze wijze kan het niet, maar heb je al gedacht aan..."), maar ook het één-loket idee ("ik regel het hier verder, ook al heb je met meer afdelingen en meer diensten te maken; vanaf nu ben ik jouw aanspreekpunt"). Complexe problemen mogen niet worden afgeschoven naar een andere dienst, maar moeten worden opgelost.

Het is goed daarbij te kijken wie de vraagsteller is. Een individuele bewoner van de stad vraagt vaak andere diensten van de gemeente dan bedrijven en collectieven van bewoners. Simpele vragen en duidelijke diensten (zoals afgifte van een paspoort of het afgeven van een parkeervergunning) zijn beter te standaardiseren dan bespreken van ideeën en initiatieven.

Goede dienstverlening is niet alleen het leveren van een dienst of het reageren op een idee, maar ook het omgaan met klachten, beroep en bezwaar. Het warme herstel. Het erkennen en snel herstellen van gemaakte fouten bevordert het vertrouwen in de gemeente. Gemeente moet klachten serieus nemen. Er is niets mis met het maken van excuses of het sturen van een bloemetje op het moment dat de gemeente een fout heeft gemaakt. Als je maar van je fouten leert! Beroep en bezwaar gaan niet alleen over de juistheid van besluiten, maar ook over de mate van draagvlak voor beleid.

De Sociale Dienst, Burgerzaken en de Belastingdienst zijn drie specifieke diensten met veel klantcontact. Het zijn ook diensten waartoe mensen en organisaties veroordeeld zijn, het is immers 'gedwongen dienstverlening'. Men moet gemeentelijke belastingen betalen en mensen die een steuntje in de rug nodig hebben, zijn vaak afhankelijk van de sociale dienst. Het zijn ook grote diensten met veel officiële besluiten, die grote gevolgen hebben voor de individuele bewoner of bedrijf. Onze ambities gelden ook voor deze diensten. Deze diensten zouden bij de plannen over een verbeterde dienstverlening bijzondere aandacht moeten krijgen.

Een cultuurverandering breng je niet tot stand met een raadsvoorstel of door het aannemen van een motie. Voor een cultuurverandering is veel meer nodig. Als raad kunnen we het college scherp houden en bevragen. Maar het is aan het college om uitvoering te geven aan de cultuurverandering in de organisatie. Dat geldt niet in de laatste plaats voor het *commitment* van het college zelf. Wij hopen van harte dat het college die handschoen oppakt.

### **Concrete voorstellen**

Een cultuurverandering vergt een lange adem en is een abstract proces. Wij presenteren daarom ook aan aantal concrete voorstellen om de dienstverlening van de gemeente aan bewoners, organisaties en bedrijven te verbeteren.

#### Brieven en e-mails

1. Afspraak is dat er aan de balie brieven afgegeven kunnen worden en dat er dan een ontvangstbevestiging wordt meegegeven. Wij blijven klachten ontvangen dat dit niet altijd gebeurt. Het is belangrijk dat deze afspraak juist wordt uitgevoerd.
2. Op dit moment is de reactietijd op brieven vier weken. Die termijn van vier weken komt voort uit een periode dat mensen nog brieven schreven met pen en papier. Tegenwoordig komen veel vragen binnen per email. Deze worden door de gemeente gezien als brief, en ook hier kent de gemeente een reactietijd. Deze termijn doet geen recht aan de huidige tijd. Alle e-mails zouden bij binnenkomst gelijk gescreend moeten worden. Simpele enkelvoudige vragen kunnen bij voorkeur binnen 24 uur beantwoordt worden. Lastigere, maar enkelvoudige vragen, dienen binnen drie werkdagen beantwoord te worden. Voor gecompliceerde vragen kan een termijn van twee weken gehanteerd worden.
3. Op de website worden mensen gedwongen in het contactformulier van de gemeente te werken. Dat is vaak efficiënt en maakt de kans op volledigheid groter, maar leidt ook tot frustratie als een vraag of opmerking niet in het format past. Het contactformulier kent nu nog te veel beperkende randvoorwaarden (bijvoorbeeld de hoeveelheid tekst en de beperkte grootte van geüploade bestanden). Dat kan beter. Daarnaast moet er de mogelijkheid zijn om de gemeente, en de stadsdeelkantoren per email te benaderen. De emailadressen moeten daarvoor kenbaar gemaakt worden. En als informatie niet volledig is, bel dan gerust met de brieveschrijver om de vraag beter te begrijpen.
4. Als mensen al contact hebben met een ambtenaar is er soms ook direct emailcontact. Mensen gaan er vanuit dat email gelezen wordt, tenzij anders aangegeven. Zorg dus voor het gebruik van *out-of-office-replies*, voor foutmeldingen als een niet bestaand emailadres wordt gebruikt en werk met groepsinboxes per afdeling. Het management dient hierop meer op toe te zien.

5. De gemeente kent het project Betere Brieven. Er zijn in het verleden 22 brieven verbeterd in dat traject (<http://www.denhaag.nl/home/bewoners/betere-brieven.htm>). Het blijft permanent nodig om te kijken naar de leesbaarheid en begrijpelijkheid en noodzaak van de te versturen brieven.

#### Face

6. Veel mensen kunnen uitstekend uit de voeten met de website of een telefoongesprek. Dat geldt niet voor iedereen. Bovendien krijgt iemand in een gesprek het vaakst in één keer wat hij nodig heeft (click 20-30 %, call 16% en face 50%). Soms wil iemand gewoon een afspraak. Dat moet gemakkelijker worden. Op het stadhuis zou het mogelijk moeten zijn ook iemand van een specifieke afdeling te spreken voor algemene informatie of een specifieke casus.
7. Het moet altijd mogelijk te zijn om een brief toegelicht te krijgen in een gesprek. Helaas bereiken ons signalen dat dit in een aantal gevallen geweigerd is.
8. In een gesprek moet duidelijk zijn wat iemand kan verwachten. Meedenken met bewoners en ondernemers is het doel, maar dan moet ook duidelijk zijn of en zo ja welke verplichtingen hieraan hangen.

#### Call

9. Het keuzemenu bij de gemeente (14070) maakt een onderscheid tussen mensen die de naam hebben van de persoon die ze willen spreken, en mensen die dat niet hebben. De eerste groep wordt doorverbonden. De tweede groep komt veelal uit bij het contactcentrum. Indien het call centrum geen toereikende informatie kan geven, is het lastig gelijk met een bepaalde afdeling doorverbonden te worden. Dat is voor bewoners zeer frustrerend. De informatievoorziening dient verbeterd te worden: van alle medewerkers dient de informatie op Werknet up-to-date te zijn, zodat de call-agents snel en gemakkelijk de verantwoordelijke medewerker kunnen vinden. Het management dient hierop toe te zien.
10. Het keuzemenu van 14070 moet actueel zijn. Nu blijven tijdelijke voorkeuzeteksten in verband met storingsen of drukte onnodig te lang actief.
11. We krijgen veel klachten over telefoon die niet of slecht worden opgenomen. Terugbelafspraken zijn vaak niet concreet en worden lang niet altijd nagekomen. Zorg dat mensen hun telefoon doorschakelen naar een collega of voicemail. Zorg dat mensen concrete terugbelafspraken maken en kom de afspraken na. En laat een nummer achter waarop mensen kunnen terugbellen, in plaats van bellen met een afgeschermd nummer. Biedt mensen ook een alternatief tijdstip als ze onder kantoortijd niet bereikbaar zijn.
12. Diensten zouden ook kunnen werken met een vast telefonisch spreekuur, waarbij er deskundigen achter de telefoon zitten die de vraag meteen kunnen beantwoorden en zo niet, zelf zorgdragen voor latere beantwoording. Zie ook: <http://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/dienstverlening/gemeentelijke-dienstverlening/scenario-telefonisch-sprekkuur.aspx>.
13. De telefooncentrale ligt er zo nu en dan volledig uit zonder dat er een noodvoorziening is. Bijv. bij de sociale dienst kan dit tot grote problemen voor klanten leiden, zij zijn immers direct afhankelijk van deze dienst voor hun levensonderhoud. Er zou een noodvoorziening moeten komen voor de telefonische bereikbaarheid van de gemeente.
14. Sommige meldingen komen bij de gemeente binnen via Twitter. Dit is laagdrempeliger en makkelijker dan het invullen van het contactformulier. Een andere laagdrempelige manier zou zijn als je de gemeente per Whatsapp, Facetime of Skype

zou kunnen bereiken. Steeds meer Nederlanders gebruiken Whatsapp, Facetime of Skype. Bewoners gebruiken het ook om onderling te communiceren met de burens. Whatsapp maakt het gemakkelijk om foto's door te sturen en om vervolgvragen te stellen. De gemeente Terneuzen heeft een proef gedaan met het communiceren via Whatsapp. Het is interessant te kijken hoe die pilot is verlopen en te onderzoeken of het ook interessant is voor Den Haag.

#### Click

15. De meldingen APP is heel erg traag. Hierdoor wordt er niet optimaal gebruik van gemaakt. Als je gelukt hebt blijven mensen melden via email of Twitter. Maak de APP zo, zodat bewoners en bedrijven het echt graag gebruiken. En communiceer over gerealiseerde verbeteringen, zodat mensen de APP een tweede kans geven.
16. Bij de aanvraag van WMO-voorzieningen moet gebruikt worden van een vast format. Niet alle verzoeken passen echter in dat formaat. Nu worden mensen soms geadviseerd dat 'maar wat' in te vullen. Mensen worden echter ook gevraagd 'naar waarheid informatie in te leveren'. Dat botst en kan later voor juridische problemen voor de aanvragen zorgen. Het moet altijd duidelijk zijn hoe buiten het format om een verzoek gedaan kan worden.
17. De website van de gemeente is nu vijf jaar oud. Er is een woud van webpagina's ontstaan die lang niet altijd meer up-to-date is. Diensten zijn zelf verantwoordelijk voor het up-to-date houden van de webpagina's. In de praktijk lijkt er vanuit gegaan te worden dat een ander dat wel doet. Men verwijst te vaak naar de website, zonder te controleren of de betreffende informatie er daadwerkelijk opstaat en daadwerkelijk vindbaar is. Dit moet echt beter. Laat ambtenaren via de website zelf eens vragen beantwoorden op een ander beleidsterrein. Dan ervaren ze zelf hoe lastig het soms is om informatie te vinden.
18. Mensen en bedrijven dienen vaak meerdere jaren een gelijksoortige aanvraag in bij de gemeente. Elk jaar moet dezelfde informatie worden ingevuld. Het zou mogelijk moeten zijn om oude aanvragen terug te roepen en informatie te hergebruiken.
19. De gemeente heeft een zoekmachine op de website. Je moet echt wel heel precies een term invullen wil je iets vinden. Een van onze gesprekpartners merkte op 'de gemeente heeft een goede zoekmachine, nu nog een vindmachine'. Google werkt vaak veel beter. Het is belangrijk eerlijk te zijn over de functionaliteit van de zoekmachine, alternatieven te geven en een telefoonnummer om te bellen als men er niet uitkomt.

#### Betalen

20. Het is op dit moment niet mogelijk om bij het aanvragen van een tijdelijke parkeervergunning meteen af te rekenen via IDEAL. Dat zorgt voor onnodige vertraging. Het moet voor alle diensten mogelijk zijn om gelijk via IDEAL af te rekenen.

#### Dienstverlening

21. Zorg ervoor dat bewoners of ondernemers geïnformeerd blijven worden als ze eerder met de gemeente aan tafel hebben gezeten. Niets is zo frustrerend als er goed overleg heeft plaatsgevonden over aspecten van een bestemmingsplan en later blijkt dat stilletjes wijzigingen hebben plaatsgevonden naar aanleiding van zienswijzen. [Dit is geen vrijbrief om niet zelf in de gaten te houden wat er aan bestemmingsplannen of aanvragen van vergunningen op de rol staat.]



22. Bij particulier initiatief is, evenals bij gemeentelijk initiatief, draagvlak van groot belang. Zorg voor een actieve houding bij het aan tafel zetten van belanghebbende partijen.
23. Bewoners en ondernemers lijken zich overvallen te voelen bij wegwerkzaamheden en wegoptbrekingen. Intensief en vroegtijdig informeren is het devies. Laat belanghebbenden meedenken over alternatieve routes.
24. Informeer bewonersorganisaties en ondernemersverenigingen regelmatig over plannen voor de openbare ruimte op de middellange termijn; hiermee wordt voorkomen dat mensen toch worden overvallen met plannen.
25. Als er al sprake van is dat een ondernemer of bewoner met andere personen van de gemeente te doen krijgt over een plan of initiatief, zorg er dan voor dat de al gegeven informatie makkelijk voorhanden is. Dan hoeft niemand zijn of haar verhaal meer dan één keer te doen.
26. Wees proactief bij nieuwe klanten, bij nieuwe situaties, bij vermoedens dat er meer mogelijk is of bij het aan zien komen van problemen. Nodig een nieuw in Den Haag gevestigd bedrijf eens uit voor een kennismakingsgesprek. Vraag of een nieuw bewonersinitiatief al kennis heeft gemaakt met het stadsdeelkantoor. Nodig een organisatie die structureel een subsidieaanvraag fout invult uit voor een gesprek. Bied een bedrijf zo vel als mogelijk maatwerk aan over het moment van betalen.

#### Beslissingen

27. Beslistermijnen worden vaak maximaal gebruikt. Daar waar mensen afhankelijk zijn van de gemeenten en in een kwetsbare positie verkiezen, zoals bij WMO- en bijstands aanvragen, is het belangrijk zo snel mogelijk te beslissen. Hoe langer men doet over het beslissen, hoe groter de kans de problemen zich verder opstapelen. Dit geldt net zo goed voor bezwaartermijnen.
28. Soms is er sprake van een cirkelredenering. Zonder woning geen bijstand. Zonder geld voor borg krijgt men geen huurcontract. Mensen zitten dan gevangen in het systeem dat hen moet helpen. Deze redenering moet doorbroken worden, bijvoorbeeld door in dit geval te werken met een geblokkeerde rekening waarop de borg kan worden gestort. Er is ook betere communicatie nodig over de mogelijkheden van een briefadres: <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Briefadres.htm>
29. Vrijwel alle gemeentelijke regelingen kennen een hardheidsclausule. Deze lijken echter zelden gebruikt te worden. Het is belangrijk met uitvoerders te bespreken op welke wijze wordt omgegaan met de hardheidsclausule en wie beslist of daar gebruik gemaakt kan worden. Een hardheidsclausule die nooit gebruikt wordt is een wassen neus!

#### Klachtenafhandeling

30. De gemeente is heel scherp als het gaat om termijn en het aanleveren van stukken. Dat is begrijpelijk. Maar het roept wrevel is als de gemeente niet dezelfde eisen stelt aan zijn eigen communicatie, stukken en dossier. Het is belangrijk fouten toe te geven en te herstellen.
31. Er zijn verschillende klachtcoördinatoren bij de diensten betrokken. Deze functie is in elke dienst andere georganiseerd. Het is belangrijk zo veel mogelijk te werken met een uniforme klachtbehandeling binnen de gemeente. Hierin moet ook de interventie- en doorzettingsmacht geregeld zijn. Dat neemt niet weg dat voor de sociale dienst andere wettelijke bepalingen kunnen gelden.
32. Cijfers in informatie wordt gespreid aangeboden aan de raad. Er is een bewonerjaarverslag, een reactie op het jaarverslag van de ombudsman. Er zijn

bezwaarschriften, beroepsschriften en rechtszaken. Er werken integriteitscoördinatoren en kwaliteit en klantcoördinatoren. Het is goed om jaarlijks lessen te trekken uit het geheel van informatie en de raad hierover te informeren.

33. De gemeente doet veel zelf. Maar de gemeente besteedt ook veel uit. Het is belangrijk dat bewoners dan wel een loket blijven houden om te klagen. Hierover worden niet altijd afspraken gemaakt bij aanbestedingen/inkoop. Dit moet anders. De opdrachtnemer zou hier ook verslag over moeten doen naar de gemeente. Dit kan vervolgens worden verwerkt in het bewonerjaarverslag. Overwogen kan worden dat klachten over een opdrachtnemer via de gemeente als opdrachtgever lopen. Dan houdt de gemeente zich op de kwaliteit van de uitvoering van het uitbestede werk.
34. Daar waar de gemeente en de bewoner er niet uitkomen kan mediation een oplossing zijn. Het is niet duidelijk of er richtlijnen zijn wanneer hier wel en wanneer hier geen gebruik van wordt gemaakt bij lastige dossiers en klachten. Zorg dat de gebruikte richtlijnen vindbaar zijn voor bewoners, organisaties en bedrijven en gekend worden door betrokken medewerkers.

#### Controle en monitoring

35. Bovengenoemd staan voorstellen om de dienstverlening te verbeteren. De stadsenquête is een goed instrument om de ervaren dienstverlening te meten. Maar het is ook belangrijk de daadwerkelijke dienstverlening te monitoren. Beschikbare gegevens over doorlooptijden, nagekomen terugbelafspraken, gemiddelde wachttijden enz. moeten leiden tot scherpere Kritieke Prestatie Indicatoren die in de nieuwe Strategie Dienstverlening 2014-2018 kunnen worden opgenomen. Hierbij kan ook gebruik gemaakt worden van de bestaande opnames voor monitoring van en training voor telefoongesprekken en van de beschikbare ervaringen en ideeën over dienstverlening in VNG-verband.
36. Met vele toegewijde ambtenaren is een cultuurverandering mogelijk. Zet dit kracht bij door voortaan ieder jaar de best presterende afdeling én medewerker openbaar te belonen en een prijs uit te reiken. Zo ontstaat er een cultuur van presteren voor een meer dienstverlenende gemeente.