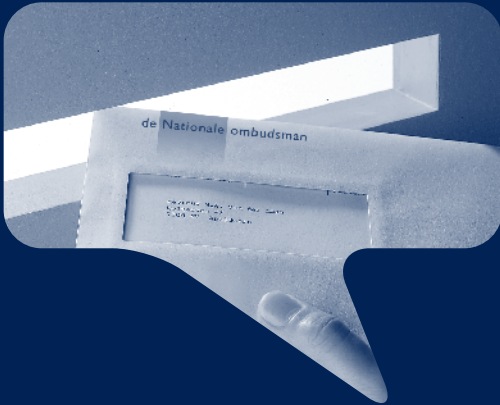


Toets een 1... Toets een 2... Toets een 3... **Wat kan ik voor u doen?**

Een onderzoek naar telefonische dienstverlening door de overheid





Toets een 1... Toets een 2... Toets een 3... Wat kan ik voor u doen?

Een onderzoek naar telefonische dienstverlening door de overheid

Onderzoeksteam

Mw. mr. H. Waayers-van Dijk, projectleider

Mw. mr. P.C. van Dorst, onderzoeker

Mw. mr. E.J.E. Govers-Vreeburg, onderzoeker

Mw. mr. J. Verhoef, onderzoeker

Ondersteuning

Mw. C.M. Reijndorp

Rapportnummer 2010/010

14 januari 2010

Beschouwing

Bellen is de belangrijkste manier voor burgers om in contact met de overheid te komen. Maar telefonisch contact met instanties vormt voor mensen te vaak een bron van ergernissen. Er zit een grote spanning tussen enerzijds de behoefte van burgers aan direct persoonlijk contact met iemand die echt kan helpen en anderzijds de bedrijfsmatige afwikkeling van de telefoontjes van burgers door de overheid. De ergernissen die daarvan het gevolg zijn kunnen bestaan uit lang wachten, onvoldoende kennis of begrip aan de andere kant van de lijn, het van het kastje naar de muur gestuurd worden, geen gehoor krijgen of niet teruggebeld worden als dat beloofd is.

Er is een belangrijk verschil tussen de overheid en het bedrijfsleven. Als ik niet tevreden ben over de telefonische dienstverlening van mijn zorgverzekeraar of energieleverancier dan kan ik overwegen om over te stappen naar een andere aanbieder. Deze overstap is bij de overheid niet mogelijk. Bovendien is de burger geen 'klant' van de verschillende overheden. Bij de gemeente ben ik 'inwoner van' en die relatie heeft bijzondere betekenis, bijvoorbeeld bij de verkiezingen en bij participatie en ik betaal ook belasting (WOZ). Bij andere overheden, zoals de Belastingdienst toeslagen of het UWV ben ik volledig afhankelijk van goede dienstverlening. Als er iets geregeld moet worden of als er iets mis is gegaan dan is het redelijk dat ik via de telefoon goed geholpen word. De afhankelijkheid van de burger schept het risico – zo wijst de ervaring van de Nationale ombudsman telkens weer uit – dat de overheid zijn eigen zaakjes wel goed regelt, maar daarbij de gerechtvaardigde belangen van de burger uit het oog verliest. Dat valt te betreuren, omdat het bij de dienstverlening door de overheid niet alleen om de prestaties op zich gaat (bv huurtoeslag, een uitkering, een vergunning of een belastingaanslag), maar ook om het vertrouwen van de burger in de overheid. De burger is afhankelijk van de overheid, maar verkeert vaak ook in onzekerheid of de overheid wel zorgvuldig met zijn belangen omgaat. Dan volgen vaak telefoontjes en die telefoontjes kunnen als ze goed verlopen ertoe bijdragen dat de burger het vertrouwen heeft dat het goed zit. Burgers kunnen zelf vaak niet precies de juridische afweging begrijpen of de juiste berekening maken, daarom moeten ze het vertrouwen krijgen dat het klopt. Hoe krijg je dat vertrouwen?

Dan spelen andere factoren dan goed rekenen of juridisch knobbelen: kan ik ze bereiken?, luisteren ze goed?, krijg ik de informatie die ik nodig heb?, begrijp ik wat ze zeggen?, komen ze hun afspraken na?, nemen ze me serieus?, komen ze betrouwbaar over? Het is dus voor de burger essentieel dat hij ervaart dat hij in het contact met de overheid rechtvaardig of eerlijk behandeld wordt. Die goede behandeling is geen luxe, maar noodzaak. Zonder die goede behandeling verliest de overheid een van haar kernwaarden: betrouwbaarheid.

Wat bij de overheid in het oog springt is dat het gaat om honderden, zo niet duizenden telefoonnummers waar burgers naar bellen en dat de wijze waarop de burger dan te woord wordt gestaan sterk kan verschillen. Deze verschillen zijn deels begrijpelijk, bijvoorbeeld als

het om het informatienummer Postbus 51 gaat, of om direct contact met iemand van de afdeling bouwen van een kleine gemeente. Bij Postbus 51 staat een correcte standaardbeantwoording voorop, terwijl bij die gemeente maatwerk een rol kan spelen. Doch afgezien van deze begrijpelijke verschillen zijn er ook verschillen die slechts zijn te herleiden tot toevallige omstandigheden. De ene organisatie heeft een andere cultuur of traditie als het gaat om telefonische contacten met burgers dan de andere. De ene overheidsorganisatie maakt daarbij andere keuzes dan de andere. Dit kan bijvoorbeeld blijken bij gemeenten van vergelijkbare grootte, waartussen grote verschillen in bejegening kunnen bestaan. Maar ook grote organisaties als het UWV, de SVB en de Belastingdienst hebben ieder hun eigen benadering van telefooncontacten gekozen. Bij de SVB hebben burgers direct contact met *iemand van de afdeling zelf*, bij het UWV heeft men contact met het *klant contactcentrum* en bij de Belastingdienst met de *Belastingtelefoon*. Kortom, soms wel en soms géén call center. Op deze wijze bestaan er behoorlijke verschillen in de telefonische dienstverlening door de overheid. Deze verschillen worden zeker niet alleen veroorzaakt door de taken waar de verschillende overheden voor staan. Voor de burger ontstaat zo een versnipperd beeld van de overheid. En vooral kan voor de burger de vraag ontstaan waarom niet iedere overheid erin slaagt om prettige contacten te organiseren aan de telefoon. Dit rapport gaat in op die vraag. Wat kan vanuit het perspectief van de burger, vanuit de behoorlijkheid, opgemerkt worden over de wijze waarop de overheid de telefonische communicatie met burgers inricht?

Al die verschillende overheden komen bij de inrichting van hun telefonische dienstverlening dilemma's tegen. Snelheid tegenover maatwerk waar meer tijd in gaat zitten. Moeten er uitzonderingen op een vast bescrypt mogelijk zijn, of moet vastgehouden worden aan de uniforme tekst die ook op internet staat? Meer eenheid in de dienstverlening aanbrengen of voorrang geven aan de eigen visie op telefonische contacten? En welke toekomstige ontwikkelingen staan een bepaalde overheid voor ogen: een eigen weg gaan of met andere overheden gezamenlijk kijken naar een gemeenschappelijk doel bij de telefonische dienstverlening. Is één nummer voor de overheid ideaal, of niet en wat te doen met bellers die ronddolen, omdat ze nog niet op het goede nummer zijn aanbeld?

In de eerste plaats valt in het algemeen wel aan te geven aan welke kwaliteitseisen telefonische dienstverlening moet voldoen. Voor de herkenbaarheid heeft de Nationale ombudsman die kwaliteitseisen als vijf B's geordend: zorg dat je *bekend* bent met de burger die belt, wees *bereikbaar*, behandel burgers aan de telefoon *beleefd*, wees *behulpzaam* en *betrouwbaar*.

Om dit te realiseren moet de telefonische dienstverlening in een continu proces van verbetering aangepast worden aan wat burgers in hun contacten met de overheid nodig hebben. Daarom moet steeds onderzocht worden wat burgers verwachten (en waaraan ze zich ergeren) en op welke manier op die verwachtingen kan worden ingespeeld. Uit ons onderzoek blijkt dat de overheid maar al te vaak geen idee heeft wat burgers verwachten als ze de overheid bellen. De eigen organisatie en de belangen van die organisatie zijn te vaak veel bepalender voor de

keuzes die bij de inrichting van de dienstverlening gemaakt worden. Het kan natuurlijk kostenbesparend zijn en organisatorisch beter uitkomen om de medewerkers op de werkvoer af te schermen van contacten met de burger, door een call center ertussen te zetten. Als die keuze gemaakt wordt is het wel de vraag op welke wijze recht wordt gedaan aan wat een burger in redelijkheid mag verwachten. Krijgt de burger de goede, maar ook de passende informatie?, komt de burger te weten wat de stand van zaken is voor zijn kwestie of krijgt hij alleen maar in het algemeen antwoord? en kan de burger ook zelf kwesties via de telefoon regelen, of kan dat alleen schriftelijk?

Onze overheid is buitengewoon complex aan het worden. Van de burger wordt verwacht dat hij met zijn vraag, met zijn verzoek, met zijn probleem het juiste adres weet te vinden. Maar daarmee wordt verwacht dat de burger die complexe overheid ook begrijpt, dat hij weet hoe die overheid in elkaar zit en op welke manier je goede contacten onderhoudt over een bepaald onderwerp. Dit terwijl alleen specialisten hier in thuis zijn en dan nog slechts voor hun eigen vakgebied. Kortom: de overheid verwacht veel te veel deskundigheid en ook veel te veel vaardigheden van de burger. Maar de burger die op alle terreinen die een burger aangaan adequaat met de overheid weet te communiceren bestaat niet. In de praktijk blijkt ook dat hoog opgeleide ambtenaren of politici zelf vastlopen in hun contacten met de overheid als ze met problemen voor het onderwijs van hun kinderen zitten, of andere problemen ervaren op één van de vele onderwerpen waarvoor je als mens aangewezen bent op de overheid. En als je het in je persoonlijk leven zo ervaart, merk je pas hoe belangrijk het is dat je bij de overheid telefonisch goed terecht kunt.

De Nationale ombudsman,



dr. A. F. M. Brenninkmeijer

Samenvatting

De Nationale ombudsman zet zich in voor een goede relatie tussen burger en overheid. Goede communicatie tussen burger en overheid op individueel niveau maakt daar deel van uit. De Nationale ombudsman ontvangt met regelmaat klachten en signalen over de telefonische dienstverlening. Hoewel er veel ontwikkelingen plaatsvinden om de dienstverlening van de overheid en de telefonische dienstverlening in het bijzonder te verbeteren, zijn er geen landelijk vastgestelde, uniforme normen waaraan die dienstverlening moet voldoen. De Nationale ombudsman ziet het als zijn taak om in normen voor de telefonische dienstverlening te voorzien vanuit het perspectief van behoorlijkheid. Doel van dit onderzoek is dan ook beginselen van behoorlijke telefonische dienstverlening te formuleren uit oogpunt van behoorlijkheid.

Om een goed beeld te krijgen van de manier waarop overheidsinstanties hun telefonische dienstverlening aan burgers nu hebben ingericht en welke ontwikkelingen zij daarin doormaken, is ten behoeve van dit onderzoek een inventarisatie gemaakt van het overheidsbeleid op dit punt en zijn werkbezoeken gebracht aan een aantal overheidsinstellingen. Tevens heeft een rondetafel bijeenkomst plaatsgevonden.

In dit rapport presenteert de Nationale ombudsman vijf beginselen waaraan telefonische dienstverlening uit het oogpunt van behoorlijkheid zou moeten voldoen. Met deze beginselen richt de Nationale ombudsman zich tot het bestuurlijk niveau van overheidsinstellingen. De bestuurders hebben een zeer belangrijke rol bij het overnemen en uitdragen van de beginselen en bij het realiseren ervan. De vijf beginselen zijn: bekend met de burger, bereikbaar, beleefd, behulpzaam en betrouwbaar.

Bekend met de behoeften van de burger

Klachten wijzen op een discrepantie tussen de behoeften van de burger op het gebied van telefonische dienstverlening en de mate waarin overheidsinstanties kunnen voldoen aan die behoeften. Uit de werkbezoeken blijkt dat lang niet alle instanties al zover zijn dat zij eerst de behoeften van hun klanten hebben onderzocht en in kaart gebracht om daar vervolgens hun telefonische dienstverlening op in te richten.

Verder hebben overheidsinstanties nog moeite de balans te vinden tussen standaardisering enerzijds en maatwerk anderzijds. Bij het zoeken naar deze balans weegt de organisatorische efficiency vaak zwaarder dan de (individuele) behoefte van de burger. De bezochte instanties onderzoeken wel op reguliere basis hoe tevreden burgers zijn over de wijze waarop de telefonische dienstverlening is ingericht. Maar de manier waarop deze klanttevredenheid onderzoeken zijn uitgevoerd en welke vragen daarbij zijn gesteld verschilt per organisatie. Ook gemeenten die deelnemen aan het programma Antwoord[®] brengen de klanttevredenheid op verschillende wijzen in kaart. De vraag rijst of die verschillende resultaten bruikbaar zijn voor verdere verbetering van de telefonische dienstverlening. De resultaten zijn immers

niet onderling vergelijkbaar waardoor integrale conclusies moeilijk te trekken zijn. Aangezien Antwoord[©] mede ten doel heeft de overheid meer als eenheid te laten optreden, is dit wel van belang. Klanttevredenheid metingen zijn een belangrijke bron voor verdere verbetering. Vanuit het programma Antwoord[©] is inmiddels de Methode voor Klantvraag-analyse¹ ontwikkeld die behulpzaam kan zijn bij het uniformeren van de methode van klantonderzoek. Gemeenten zijn echter vrij in het al of niet toepassen van die methode. Op rijksniveau is in 2008 in opdracht van het ministerie van BZK een nulmeting uitgevoerd naar de klanttevredenheid waarbij is uitgegaan van de belevingswereld van burgers. Onderzocht is hoe burgers de overheidsdienstverlening beoordelen rondom herkenbare levensgebeurtenissen zoals gezondheid en zorg (geboorte, verhuizing, etc). Het is de bedoeling om ieder jaar een vervolgonderzoek te doen. De kabinetsdoelstelling is dat de dienstverlening overheidsbreed een 7 scoort. Het eerste onderzoek na de nulmeting, dat in 2009 is uitgevoerd, laat zien dat de waardering voor de overheidsdienstverlening niet is toegenomen.² Deze monitor brengt alleen resultaten in kaart met betrekking tot de overheidsdienstverlening in het algemeen; niet op het niveau van overheidsorganisaties afzonderlijk.

Naar het oordeel van de Nationale ombudsman is pas sprake van goede dienstverlening wanneer die dienstverlening aansluit op de behoeften van de burger. Wie kennis en inzicht in de behoeften van burgers wil hebben, moet eerst een goed onderbouw profiel van de contacten tussen burgers en overheidsinstelling vaststellen. Afhankelijk van hoe dat profiel eruit ziet zal bijvoorbeeld de verhouding tussen standaardisering en maatwerk anders uitpakken. Het in kaart brengen van de behoeften van de burger en het op basis daarvan vormgeven van de dienstverlening is geen eenmalige exercitie. Het is een cyclisch proces. Op basis van de conclusies daaruit vinden voortdurend bijstellingen plaats. Daardoor sluit de dienstverlening steeds beter aan bij de behoefte van de burger. Dit draagt bij aan een goede relatie tussen de burger en de overheid.

Overheidsinstanties brengen de behoeften van de burger echter nog niet structureel in kaart. De telefonische dienstverlening sluit daardoor niet altijd bij die behoeften aan.

Bereikbaar

Een goede bereikbaarheid is voor bepaalde instanties nog een probleem. Een aantal instanties kent piekperiodes waarin ze moeilijk telefonisch bereikbaar zijn. Oorzaken hiervan zijn soms structurele organisatorische problemen, technische problemen of een (onverwachte) piekbelasting door overheveling of uitbreiding van taken. De burger ervaart deze problemen meestal in de vorm van lange wachttijden of het voortijdig verbreken van de verbinding. De bereikbaarheid vanuit het buitenland vormt soms een probleem. Het is niet mogelijk om vanuit het buitenland te bellen naar een 0800-nummer. Daar bieden sommige organisaties een oplossing voor door het instellen van een apart telefoonnummer voor klanten die in het buitenland wonen.

¹ Methode voor Klantvraag-analyse, Handvatten voor klantgericht, effectief en efficiënt klantcontact. Data Direction bv in opdracht van Programma Overheid heeft Antwoord[©], Project Contentstructuur Overheid, 1 juli 2009.

² Onderzoek naar de kwaliteit van de Overheidsdienstverlening, C6996, ©TNS NIPO, september 2009.

De telefoontarieven van de overheidsinstanties zijn nu vrijwel gelijk (lokaal tarief). Slechts twee instanties hanteren een gratis nummer. Voor de openingstijden geldt dit niet. Niet iedere organisatie is tijdens kantooruren permanent bereikbaar. Sommige zijn tussen 12.00 en 13.00 uur telefonisch niet bereikbaar, andere hanteren juist veel ruimere openingstijden, bijvoorbeeld van 8.00 tot 20.00 uur.

Veel overheidsinstanties zien graag dat burgers eerst via internet het antwoord op hun vragen proberen te krijgen. Geen enkele bezochte instantie stuurt echter op het exclusief gebruik van digitale informatie. Alle overheidsinstanties zijn telefonisch bereikbaar. Het telefonisch indienen van klachten over de telefonische dienstverlening is nog niet overal mogelijk.

De rijksoverheid wil met het programma Antwoord[®] de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de overheid vergroten. Door gemeenten in staat te stellen een loketfunctie voor de gehele overheid te vervullen, gebeurt dat ook. De Nationale ombudsman is van oordeel dat die loketfunctie voldoende wordt gerealiseerd als de burger ervaart dat hij, wanneer hij contact met de overheid opneemt, nooit aan het verkeerde adres is. Dit is het geval wanneer hij – zoals het programma Antwoord[®] ook beoogt – bij elke overheidsorganisatie ofwel het juiste antwoord krijgt ofwel correct wordt doorverbonden. Langs deze weg kunnen gemeenten een zeer waardevolle rol vervullen als vangnet voor burgers die niet weten waar zij met hun vragen terecht kunnen. Het is daarvoor niet nodig dat gemeenten aan burgers en ondernemers worden gepresenteerd als belangrijkste ingang voor al hun vragen aan de overheid. Voor de burger is de telefoon een gemakkelijke en laagdrempelige manier om contact op te nemen met de overheid.

Burgers kunnen alleen vertrouwen in de overheid hebben als overheidsorganisaties goed bereikbaar zijn. Investeren in goede telefonische bereikbaarheid biedt de overheid een kans om te werken aan dat vertrouwen. De Nationale ombudsman verwacht dat de behoefte om telefonisch contact op te nemen met de overheid blijvend is, ook wanneer andere kanalen voor communicatie met de overheid open staan. Daarnaast is de Nationale ombudsman van mening dat de keuze voor het communicatiekanaal moet liggen bij de burger zelf. De overheid moet niet alleen bereikbaar zijn voor de gemiddelde burger, maar ook voor bijzondere groepen, zoals ouderen, laaggeletterden en mensen met een beperking.

Op het gebied van de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de overheid komt uit de werkbezoeken een wisselend beeld naar voren. Een goede bereikbaarheid is nog lang niet overal vanzelfsprekend. Opmerkelijk zijn de geconstateerde verschillen in de openingstijden, terwijl het een doelstelling van het kabinet is dat de burger de overheid als eenheid ervaart. De Nationale ombudsman vindt het belangrijk dat alle overheidsinstanties in ieder geval tijdens kantooruren (09.00 – 17.00 uur) bereikbaar zijn.

Beleefd

Overheidsinstanties zijn zich ervan bewust dat persoonlijk contact voor de burger een duidelijke meerwaarde heeft. Daarbij is niet alleen het geven van het juiste antwoord belangrijk maar ook de wijze waarop de medewerker de burger te woord staat. Daarom wordt aan de bejegening van de burger bij het inwerken en controleren van medewerkers en bij klantonderzoeken aandacht besteed. Ook elementen als het al dan niet gebruik maken van een keuzemenu, het ‘warm’ doorverbinden³ en het registreren van eerdere gesprekken met de burger over zijn dossier spelen hierbij een rol.

De rijksoverheid hanteert als uitgangspunten ‘de overheid is er voor de burger’ en ‘de burger staat centraal’. Het doel is om zoveel mogelijk vraaggestuurd en persoonsgericht te werken. Er is een BurgerServiceCode⁴ opgesteld waarin tien normen staan beschreven waaraan de overheidsdienstverlening aan de burger zou moeten voldoen. Een van deze normen is dat er sprake moet zijn van eenmalige gegevensverstrekking. Met andere woorden, de burger hoeft maar één keer zijn verhaal te doen. Als de betreffende medewerker de burger niet kan helpen, moet hij warm doorverbinden zodat de burger niet opnieuw zijn verhaal hoeft te vertellen. Het programma Antwoord⁵ streeft ernaar dat gemeenten 80% van de vragen aan de overheid in één keer en goed afhandelt. De overige 20% van de vragen wordt ‘vraaggericht en gecontroleerd afgehandeld’.⁵ Binnen dit programma is, voor zover bekend, nog niet voorzien in de mogelijkheid om warm door te verbinden naar een gespecialiseerde medewerker buiten de gemeente.

Hoewel alle bezochte overheidsinstanties het belang van correcte bejegening en persoonlijk contact onderschrijven, gaan zij er in organisatorisch opzicht verschillend mee om. Zo is direct contact met een inhoudelijk ingevoerde medewerker niet bij alle instanties mogelijk en is het warm doorverbinden ook niet overal gebruikelijk.

Het huidige niveau van de telefonische dienstverlening bij de verschillende instanties sluit nog niet aan bij de doelstellingen van de overheid. Immers, daarin staat de burger centraal en moeten de geleverde diensten aansluiten bij de behoeften van de burger.

De Nationale ombudsman vindt het belangrijk dat de medewerkers die de telefoon beantwoorden, over de juiste communicatiekennis en -vaardigheden beschikken.

Ze moeten goed zijn opgeleid in empathische en klantvriendelijke bejegening. De beleefde omgang met de burger is echter een zaak van de hele overheidsinstantie. De hele organisatie moet werken vanuit een klantvriendelijke cultuur met als uitgangspunt: de overheid is er voor de burger en niet andersom. Ook op managementniveau zal men een klantgerichte instelling moeten voorstaan en uitdragen. Persoonlijk contact, ook bij keuzemenu’s, moet altijd mogelijk zijn en eventueel doorverbinden gebeurt bij voorkeur ‘warm’.

Uit de gesprekken met de bezochte instanties blijkt dat bijna overal wordt ingezet op de correcte bejegening aan de telefoon. Warm doorverbinden is echter nog lang niet overal vanzelfsprekend.

³ Warm doorverbinden betekent dat degene die doorverbindt daarbij vertelt wie de vraag stelt en wat de vraag is, waardoor de beller zich niet opnieuw hoeft voor te stellen en niet opnieuw hoeft te vertellen waarvoor hij belt.

⁴ zie www.burgerlink.nl

⁵ In hoofdstuk 3 van dit rapport geeft de Nationale ombudsman een oordeel over deze doelstelling; de reactie daarop van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is eveneens in dat hoofdstuk weergegeven.

Behulpzaam

Overheidsinstanties kunnen hun telefonische dienstverlening op verschillende manieren inrichten om de burger behulpzaam te zijn. Een aantal instanties die veel telefoontjes krijgen over ingewikkelde of dossiergerelateerde kwesties is erin geslaagd een goede manier te vinden om de burger behulpzaam te zijn. Aanleiding was dat een weinig behulpzame houding bij hen leidde tot een toename in het telefoonverkeer en inefficiënte inzet van medewerkers. Er zijn verschillende manieren waarop instanties proberen behulpzamer te zijn. Bijvoorbeeld door de burger direct in telefonisch contact te brengen met een gekwalificeerde medewerker of dossierbehandelaar, door het treffen van aparte voorzieningen voor speciale doelgroepen of door het openen van een loketfunctie voor burgers met complexe vragen. De rijksoverheid wil met het programma Antwoord[®] een herkenbare ingang zijn voor alle vragen van burgers en ondernemers aan de overheid. Daarmee beoogt men niet alleen de toegankelijkheid te vergroten, maar ook de behulpzaamheid. Daartoe streeft dit programma ernaar dat steeds meer vanuit de vraag van de burger wordt gedacht in plaats van vanuit het beschikbare product.

Veel instanties hebben hun telefonische dienstverlening nu voornamelijk ingericht op hun gemiddelde klant. Dat betekent dat burgers met complexe vragen of vragen die meerdere overheidsinstanties betreffen, het risico lopen geen gehoor te vinden bij de overheid.

De Nationale ombudsman vindt dat de overheidsinstanties moeten voorzien in de mogelijkheid maatwerk te leveren als burgers contact opnemen met complexe vragen en ketenproblemen. Onnodige bureaucratische problemen moeten voorkomen worden.

De Nationale ombudsman pleit er daarom voor dat alle overheidsinstanties gespecialiseerde medewerkers inzetten die complexe vragen of ketenproblemen kunnen beantwoorden of oplossen. Voor bijzondere groepen moeten de telefonische voorzieningen zodanig worden ingericht dat ook zij gebruik kunnen maken van dezelfde kwaliteit dienstverlening.

Uit de klachten die de Nationale ombudsman ontvangt, blijkt dat het overheidsinstanties soms ontbreekt aan het leveren van maatwerk en aan behulpzaamheid.

Betrouwbaar

In de relatie tussen burger en overheid is vertrouwen heel belangrijk. Dit betekent dat de burger ervan uit moet kunnen gaan dat de informatie die de overheid verstrekt correct is en dat de overheid haar afspraken nakomt. De rijksoverheid en de bezochte instanties erkennen dit en streven daar ook naar. Toch blijkt dat het in de praktijk nog niet overal zo ver is. Burgers krijgen soms verkeerde antwoorden en instanties komen niet alle afspraken na. De bezochte instanties zijn zich ervan bewust hoe belangrijk het is om op vragen van burgers correct en volledige antwoord te geven. Bijna alle instanties controleren of hun medewerkers dat ook doen en geven zo nodig bijscholing. Toch lukt het niet altijd om een goed antwoord te geven.

Bij een organisatie met een front en een back office, moet de front office medewerker ofwel hooggekwalificeerd zijn ofwel volledige ondersteuning van de back office krijgen. Dit speelt met name bij het maken van terugbelafspraken. Het front office moet er dan op kunnen vertrouwen dat de back office de terugbelafpraak nakomt. Sommige instanties zien er streng op toe dat die terugbelafspraken worden nagekomen. Toch is het niet nakomen van terugbelafspraken nog steeds een veel gehoorde klacht.

Iedere medewerker in de organisatie moet zich ervan bewust zijn dat het noodzakelijk is om burgers telefonisch correct en volledig te informeren.

Complexe of afwijkende vragen kunnen niet goed worden beantwoord aan de hand van een bescrypt met standaard vraag- en antwoordcombinaties. De beantwoording van dergelijke vragen vergt maatwerk. Enkele instanties hebben er om die reden inmiddels voor gekozen om geen bescrypt meer te hanteren.

De rijksoverheid streeft naar een eenduidige overheidsdienstverlening waarbij de burger erop kan vertrouwen dat hij via ieder kanaal hetzelfde en juiste antwoord op zijn vraag krijgt. Hiertoe moeten de verschillende overheidsinstanties intensief gaan samenwerken, onderling informatie afstemmen en elkaars informatie ook gebruiken. Daarnaast streeft het kabinet ernaar dat iedere overheidsinstelling met burgercontacten in 2011 een kwaliteitshandvest heeft waarin is vastgelegd wat de burger mag verwachten van de dienstverlening.

De Nationale ombudsman benadrukt dat vertrouwen van de burger in de overheid noodzakelijk is voor het functioneren van de maatschappij. Daarvoor is het van belang dat de burger kan vertrouwen op de informatie die hij van de overheid krijgt. De overheid moet alle vragen van de burger juist beantwoorden: niet alleen moet de informatie kloppen maar het moet ook precies de informatie zijn die de burger vraagt. Tevens moet de overheid zich inspannen om de burger direct in het eerste telefonische contact van dienst te zijn. Mocht het toch nodig zijn om een terugbelafpraak te maken, dan moet die afspraak worden nagekomen. Als een burger verschillende overheidsinstanties om informatie vraagt, mag die informatie niet tegenstrijdig zijn. De overheid spreekt met één mond.

Nog te weinig eenheid en samenhang

Alle overheidsinstanties hechten aan goede telefonische dienstverlening aan de burger. De manier waarop ze die inrichten, sluit echter niet altijd aan bij de daadwerkelijke behoeften van de burger. De onderlinge verschillen zijn groot en ook de einddoelen (de stip aan de horizon) waar ze naar streven, zijn behoorlijk verschillend. Dit is opvallend omdat de overheid in de dienstverlening juist eenheid nastreeft. De Nationale ombudsman vindt de aangetroffen diversiteit in de verbetering van de telefonische dienstverlening zorgelijk omdat dit leidt tot verschillende kwaliteitsniveaus. Voor de burger is juist belangrijk dat hij

de overheid als eenheid ervaart waar het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening. Om telefonische dienstverlening te verbeteren, zijn er diverse samenwerkingsverbanden en overlegvormen tussen overheidsinstanties die zich richten op betere klantgerichtheid. Deze initiatieven juicht de Nationale ombudsman toe, maar zij zijn niet voldoende om te komen tot een eenduidige en samenhangende werkwijze op landelijk niveau. Ook het programma Antwoord[®], dat op zichzelf een brede opzet kent, voorziet daarin niet omdat het zich – in de ondersteuning en facilitering van verbeteringen – vooral richt op gemeenten.

Het programma Antwoord[®] heeft als doel, naast het vergroten van de bereikbaarheid en de toegankelijkheid, de overheid meer als eenheid te laten optreden. Toch laat de implementatie een zeer divers beeld zien. Gemeenten zijn nog lang niet allemaal aangesloten bij Antwoord[®], bevinden zich in zeer verschillende fasen van ontwikkeling en hebben hun telefonische dienstverlening verschillend georganiseerd. De burger ervaart de diversiteit onder meer in de verschillende openingstijden, de mate van bereikbaarheid, gebruik van keuzemenu's, bejegening en in de mate waarin gemeenten in staat zijn als vangnet te fungeren voor burgers die niet weten waar zij met hun vraag terecht kunnen.

De eenheid waarnaar de overheid streeft kan naar het oordeel van de Nationale ombudsman alleen worden bereikt als alle overheidsorganisaties gelijk optrekken. De Nationale ombudsman vindt het zorgelijk dat het rijk slechts tot 2011 de ondersteuning en facilitering van de gemeenten financiert. Om overheidsbreed de telefonische dienstverlening te verbeteren, is langdurige ondersteuning en facilitering nodig van alle overheidsinstanties.

Inhoudsopgave

Inleiding	
Aanleiding	3
Doelstelling	4
Werkwijze	5
Leeswijzer	6
1 Vijf beginselen voor behoorlijke telefonische dienstverlening	
Inleiding	7
Bekend met de burger	8
Bereikbaar	10
Beleefd	11
Behulpzaam	13
Betrouwbaar	15
2 Aanzet voor service normen	17
3 Ontwikkelingen	
Inleiding	19
Klantgerichtheid nader bestudeerd	19
Naar een klantgerichte overheid	20
4 Praktijk van de telefonische dienstverlening	
Inleiding	27
Bekendheid met de burger	27
Bereikbaarheid	30
Beleefdheid	33
Behulpzaamheid	35
Betrouwbaarheid	37
Bijlage	
Impressie bijeenkomst telefonische dienstverlening 8 september 2009	41

Inleiding

Aanleiding

Relatie burger-overheid

De Nationale ombudsman zet zich in voor een goede relatie tussen burger en overheid. Goede communicatie tussen burger en overheid op individueel niveau maakt daar deel van uit. Die communicatie vindt op verschillende manieren plaats: mondeling of schriftelijk (per telefoon, brief of internet). De burger zoekt verreweg het meeste contact met de overheid via de telefoon. De kwaliteit van deze vorm van dienstverlening is daarom erg belangrijk voor de relatie tussen burger en overheid.

In 2003, 2005 en 2008 bracht de Nationale ombudsman onderzoeksrapporten uit over de kwaliteit van de schriftelijke communicatie tussen burger en overheid. Nu is de telefonische dienstverlening van de overheid aan de burger aan de beurt. Hieronder verstaan we: het verlenen van diensten door de overheid in antwoord op telefonische vragen en verzoeken van burgers.

Klachten over telefonische dienstverlening

De Nationale ombudsman ontvangt met regelmaat klachten en signalen over de telefonische dienstverlening. Over alle overheidsinstanties komen deze klachten en signalen binnen. Bij vlagen zijn er over één of meer overheidsinstanties extra veel klachten. De oorzaak daarvan is vaak dat er iets in de taken of in de organisatie van die overheidsinstantie is gewijzigd, maar soms gaat het ook om een - al of niet voorspelbare - piekbelasting.

De Nationale ombudsman ontvangt soms plotseling veel klachten over de telefonische bereikbaarheid van een overheidsinstantie nadat deze was geconfronteerd met een substantiële uitbreiding van het takenpakket of gewijzigde regelgeving.

De klachten en signalen gaan met name over slechte telefonische bereikbaarheid, onheuse bejegening of het niet willen doorverbinden met degene die het dossier behandelt. Daarnaast ervaren burgers met regelmaat dat degene die de telefoon beantwoordt, onvoldoende kennis van zaken heeft of dat er onjuiste en tegenstrijdige informatie wordt verstrekt. Het niet nakomen van terugbelafspraken is eveneens een veelgehoorde klacht.

Overheid werkt aan betere dienstverlening

De verbetering van de dienstverlening van de overheid staat de laatste jaren sterk in de aandacht. Niet alleen werken momenteel vrijwel alle overheidsinstanties aan verbeteringen op dit punt; ook op rijksniveau is het onderwerp tot speerpunt benoemd. Verbetering van de overheidsdienstverlening is één van de doelstellingen van het huidige kabinetsbeleid. Zo is

op initiatief van de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Burgerlink opgericht. Burgerlink beoogt de schakel te vormen tussen burger en overheid. Dat doet deze organisatie onder meer door het gebruik van de BurgerServiceCode en Kwaliteitshandvesten te bevorderen. De BurgerServiceCode beschrijft op een abstract niveau tien kwaliteitseisen voor de relatie tussen burger en overheid in de moderne digitale samenleving. De kwaliteitseisen uit de BurgerServiceCode richten zich dus op dienstverlening in het algemeen. Verder meet Burgerlink de burgertevredenheid door het uitvoeren van landelijk onderzoek naar de afhandeling van levensgebeurtenissen en het ontwikkelen van lokale toepassingen daarvan. Dit onderzoek wordt in de vorm van een jaarlijkse monitor uitgevoerd door TNS/NIPO.

Ook met het programma Overheid heeft Antwoord[®] (verder Antwoord[®]) heeft de overheid ingezet op verbetering van de dienstverlening aan de burger. Dit programma gaat uit van een Klant Contact Centrum (KCC) bij de gemeenten als snelle en herkenbare ingang voor de hele overheid. Doel van het programma is de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de overheid te vergroten.




Geen duidelijke normen voor goede telefonische dienstverlening

Hoewel er veel ontwikkelingen plaatsvinden om de dienstverlening van de overheid en de telefonische dienstverlening in het bijzonder te verbeteren, zijn er geen landelijk vastgestelde, uniforme normen waaraan die dienstverlening moet voldoen. De ontwikkeling van de BurgerServiceCode is weliswaar een belangrijke stap in de goede richting, maar deze zijn nog erg algemeen van aard en niet uitgewerkt voor de telefonische dienstverlening. Voor overheidsorganisaties is het daardoor onduidelijk aan welke eisen zij op dit gebied moeten voldoen. Ook voor de burger is het onduidelijk wat hij van de overheid mag verwachten. De Nationale ombudsman ziet het als zijn taak om in normen voor de telefonische dienstverlening te voorzien vanuit het perspectief van de behoorlijkheid. In dit rapport geeft hij daarom zijn visie op de eisen die aan de telefonische dienstverlening van de overheid mogen worden gesteld. De normen die de Nationale ombudsman heeft geformuleerd zijn overigens in lijn met de BurgerServiceCode.

Doelstelling

Doelstelling van dit onderzoek is beginselen van behoorlijke telefonische dienstverlening te formuleren uit oogpunt van behoorlijkheid.

Subdoelen zijn:

-  de overheidsinstanties handvatten bieden bij het verder ontwikkelen van hun telefonische dienstverlening;
-  de burger duidelijkheid bieden over wat hij van de overheid mag verwachten op het gebied van telefonische dienstverlening;
-  bij te dragen aan verbetering van de kwaliteit van de telefonische dienstverlening.

Het onderzoek is niet gericht op een individuele aanpak van een overheidsinstantie, maar wil een beeld schetsen van de huidige gang van zaken rondom telefonische dienstverlening en wat daarbij de belangrijkste aandachtspunten zijn. In dit rapport is beoogd een oordeel te geven over wat in zijn algemeenheid als behoorlijk en onbehoorlijk wordt gezien als het om telefonische dienstverlening gaat.

De Nationale ombudsman heeft het voornemen over twee jaar opnieuw onderzoek te doen naar de telefonische dienstverlening bij de overheid. Daarbij zullen de in dit rapport gepresenteerde beginselen voor behoorlijke telefonische dienstverlening het toetsingskader vormen.

Werkwijze

Voor dit onderzoek is een inventarisatie gemaakt van de klachten die het bureau Nationale ombudsman in de loop van de tijd heeft ontvangen over telefonische dienstverlening, is literatuuronderzoek verricht, zijn werkbezoeken afgelegd, zijn enkele oriënterende gesprekken gevoerd en heeft een rondetafel bijeenkomst plaatsgevonden.

Werkbezoeken zijn afgelegd aan:

- het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK);
- het programma Overheid heeft Antwoord (onderdeel van Stichting Ictu);
- de Sociale Verzekeringsbank (SVB);
- het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV);
- het Centraal Administratie Kantoor (CAK);
- de BelastingTelefoon (BelTel);
- de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND);
- het Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen (LBIO);
- Postbus 51;
- gemeente Dordrecht;
- gemeente Terneuzen;
- gemeente Den Haag-Voorburg.

Oriënterende gesprekken hebben plaatsgevonden met drs. Zanna van Dun (tot 1 januari 2010 managing consultant bij CapGemini en tevens promovendus aan de universiteit Nijmegen op het onderwerp mensgerichte organisatie) en met drs. Jean-Pierre Thomassen (Venoot TNO MC Customer Management en Managing Consultant TNO Management Consultants). Op 8 september 2009 vond een rondetafel bijeenkomst plaats die ten doel had na te gaan of de tussentijdse resultaten werden herkend en of de aanbevelingen realiseerbaar zouden zijn en voldoende zouden aansluiten bij de behoeften.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 presenteert de Nationale ombudsman vijf beginselen voor een behoorlijke telefonische dienstverlening. Deze beginselen bieden overheidsinstanties handvatten bij het verder verbeteren van de telefonische dienstverlening. Om ze ook houvast te bieden bij het ontwikkelen van servicenormen voor de burger, bevat hoofdstuk 2 daarvoor een aanzet. Een uitgebreide weergave van de onderzoeksresultaten is vervolgens opgenomen in de hoofdstukken 3 en 4. Deze hoofdstukken geven inzicht in de inspanningen van overheidsorganisaties om de telefonische dienstverlening te verbeteren. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de geconstateerde ontwikkelingen op het gebied van de telefonische dienstverlening en op het rijksbeleid. Hoofdstuk 4 bevat een beschrijving van de praktijk van de telefonische dienstverlening bij de overheidsinstanties die betrokken waren bij dit onderzoek. In dit hoofdstuk zijn in kaders de 'good practices' opgenomen die tijdens het onderzoek bij de overheidsinstanties zijn aangetroffen. De bijlage bevat een impressie van de rondetafelbijeenkomst.

I Vijf beginselen voor behoorlijke telefonische dienstverlening

Inleiding

Anders dan in de commerciële wereld, heeft de burger in zijn relatie met de overheid geen keus. Voor bepaalde vragen of voor het aanvragen van bepaalde voorzieningen is de burger aangewezen op de overheid. Dit legt een extra grote verantwoordelijkheid op de overheid om de burger goed van dienst te zijn. Andersom heeft de overheid ook geen keus. De overheid kan zijn inspanningen – anders dan een commercieel bedrijf – niet eenzijdig richten op een bepaalde doelgroep of een bepaald segment van de samenleving. De overheid heeft met alle burgers te maken. Dit betekent dat aan overheidsdienstverlening andere – deels hogere – eisen mogen worden gesteld dan aan commerciële dienstverlening. Dit geldt in het bijzonder waar het de toegankelijkheid en bereikbaarheid van de overheid betreft, niet alleen voor de gemiddelde burger maar ook voor bijzondere groepen. Ook aan andere aspecten van de dienstverlening – zoals behulpzaamheid en betrouwbaarheid – mogen hogere eisen worden gesteld vanwege het feit dat burger en overheid zo sterk op elkaar zijn aangewezen.

Dit onderzoek heeft ten doel deze eisen te formuleren in de vorm van beginselen waaraan telefonische dienstverlening uit oogpunt van behoorlijkheid zou moeten voldoen. In dit hoofdstuk worden deze beginselen gepresenteerd. Uit de onderzoeksresultaten zijn vijf factoren naar voren gekomen die bepalend bleken te zijn voor de kwaliteit van de telefonische dienstverlening. Deze factoren vormden de basis voor de beginselen. De beginselen zijn nader uitgewerkt en ter toetsing voorgelegd tijdens de rondetafelbijeenkomst van 8 september 2009. Daarna zijn ze nog op enkele punten aangepast en aangevuld.

Hieronder lichten we de beginselen één voor één toe. Per beginsel geven we aan hoe een overheidsinstantie er praktische invulling aan kan geven. Met deze beginselen richt de Nationale ombudsman zich tot het bestuurlijke niveau van overheidsinstellingen.

De bestuurders hebben een zeer belangrijke rol in het omarmen, uitdragen en realiseren van de beginselen waarop hun organisatie is gebouwd en waar ze voor staat. Het bestuur zal binnen de organisaties het bewustzijn bij iedere medewerker moeten wekken om volgens die beginselen te werken. Dit geldt voor alle aspecten van de organisatie. Het gaat om de volgende vijf beginselen, we noemen ze de vijf ‘B’s’:

-  **Bekend met de burger**
-  **Bereikbaar**
-  **Beleefd**
-  **Behulpzaam**
-  **Betrouwbaar**

In de volgende paragrafen lichten we deze beginselen toe en geven we aan welke praktische aandachtspunten daarbij gelden.

Bekend met de burger

Als de overheid de burger goed van dienst wil zijn, moet zij allereerst de behoeften van de burger kennen. Kennis van en inzicht in de behoeften van de burger horen de basis te vormen voor de manier waarop een overheidsinstantie de (telefonische) dienstverlening

vormgeeft en organiseert. Dienstverlening die niet aansluit bij de behoeften van de burger is geen werkelijke dienstverlening.

Wie kennis van en inzicht in de behoeften van burgers wil hebben, moet eerst een goed onderbouwd profiel van de contacten tussen burgers en overheidsinstellingen vaststellen.

Afhankelijk van hoe dat profiel eruit ziet zal bijvoorbeeld de verhouding tussen gestandaardiseerde afdoening en maatwerk anders kunnen uitpakken. Zo leent een overheidsinstantie die vaak wordt benaderd voor het inwinnen van inlichtingen zich in het algemeen eerder voor standaardmatige afhandeling van de vragen dan een overheidsinstantie die overwegend dossiergerelateerde vragen ontvangt.

Een proces van voortdurende verbetering

Het in kaart brengen van de behoeften van de burger en het op basis daarvan vormgeven van de dienstverlening is geen eenmalige exercitie maar een cyclisch proces.

Een lerende organisatie gaat steeds met constante resultaatmetingen (waaronder van de klanttevredenheid) na in hoeverre de dienstverlening aansluit bij de behoeften van de burger. Op basis van conclusies daaruit vinden voortdurend bijstellingen plaats. Daardoor sluit de dienstverlening steeds beter aan bij de behoeften van de burger. Naarmate burgers vaker in één keer naar tevredenheid worden geïnformeerd, bellen ze minder vaak terug. Dat is voor beide partijen winst. Om zeker te weten dat verwachte verbeteringen ook in de praktijk zo uitpakken, kan het goed zijn de effecten eerst op basis van een pilot in kaart te brengen.

Standaardisering of maatwerk

Op basis van een goed beeld van wat de burger belangrijk vindt, kan een overheidsinstelling vaststellen aan welke eisen de telefonische dienstverlening moet voldoen om hem goed van dienst te kunnen zijn. Die eisen zullen per organisatie verschillen, omdat zij zowel moeten aansluiten bij de behoeften van de burger als bij de taken en doelstellingen van de organisatie. De eisen bepalen de mate waarin standaardisering kan plaatsvinden en waar maatwerk nodig is. Ze maken ook duidelijk hoe standaardisering het beste kan worden ingericht en welk soort maatwerk nodig is. Standaardisering houdt bijvoorbeeld in dat vragen worden beantwoord op basis van tevoren opgestelde vraag-antwoord-combinaties.

Bereikbaar

Bekend met de burger

Beleefd

Betrouwbaar

Behulpzaam

Standaardisering in de telefonische dienstverlening is niet per definitie verkeerd, maar het is van belang dat deze niet verder gaat dan verantwoord is en dat de nadelen ervan zoveel mogelijk worden weggenomen.

Maatwerk houdt in dat per vraag of probleem wordt bezien wat ervoor nodig is om de vraag te beantwoorden of het probleem op te lossen. Daarbij is het van belang dat de telefonische dienstverlening altijd in nauw verband staat met de dienstverlening via andere kanalen. Een overheidsorganisatie die vooral contact heeft met jonge mensen zal te maken hebben met een grote behoefte aan dienstverlening via internet en minder via de telefoon. Als er juist meer contact is met ouderen, is dat omgekeerd. Daarnaast kan er meer of minder behoefte zijn aan een loketfunctie waarbij persoonlijk contact mogelijk is. De eisen die aan het maatwerk worden gesteld, betreffen bijvoorbeeld voorzieningen voor bijzondere groepen, zoals mensen met een beperking. Of ze benoemen de deskundigheid waarover medewerkers die het maatwerk verlenen, moeten beschikken. Ook vallen er afspraken met ketenpartners onder die moeten worden gemaakt zodat de vragen op het grensgebied van beide organisaties goed worden beantwoord en er correcte doorverwijzing, of doorverbinding plaatsvindt.

Ontwikkeling servicenormen

Voor de burger is het van belang dat hij de overheid als eenheid ervaart. Een belangrijke randvoorwaarde voor het bereiken van eenheid is dat de gemeenschappelijke eindresultaten duidelijk zijn geformuleerd. Daarnaast is voor de burger van belang dat hij weet wat hij van de overheid mag verwachten. Om aan die behoefte tegemoet te komen kan de overheid de geformuleerde eindresultaten openbaar maken in de vorm van servicenormen voor de burger.

Om de overheidsinstanties bij de ontwikkeling van dergelijke servicenormen houvast te bieden heeft de Nationale ombudsman vanuit het perspectief van behoorlijkheid een aanzet daartoe geformuleerd. Ze zijn opgenomen in hoofdstuk 2 van dit rapport. Deze normen staan voor de eindresultaten die burgers naar het oordeel van de Nationale ombudsman van telefonische dienstverlening uit oogpunt van behoorlijkheid mogen verwachten van de overheid. Om het beginsel ‘bekend met de burger’ in de praktijk te brengen, gelden voor overheidsinstanties de volgende aandachtspunten:

Inventariseer en stel eisen vast

- 👉 breng in kaart welke burgers telefonisch contact opnemen met welke vragen en verzoeken;
- 👉 bepaal op basis daarvan en uitgaande van de eigen taken en doelstellingen aan welke eisen telefonische dienstverlening moet voldoen;

- ▶ bepaal daarbij in hoeverre standaardisering verantwoord is en in hoeverre maatwerk moet worden verleend;
- ▶ bepaal aan welke eisen de standaardisering en het maatwerk moeten voldoen;
- ▶ inventariseer de behoeften van bijzondere groepen zoals ouderen en mensen met een beperking en de behoeften van burgers bij ketenproblematiek en stel vast welke voorzieningen getroffen moeten worden om te bereiken dat deze doelgroepen gebruik kunnen maken van dezelfde kwaliteit van dienstverlening als andere burgers.

Bepaal en publiceer eindresultaten

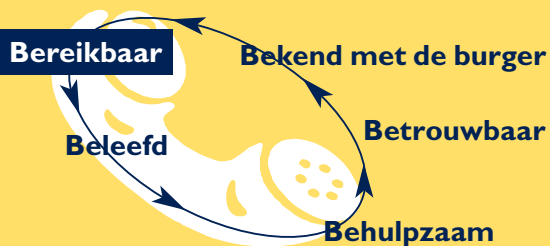
- ▶ stel vast welke eindresultaten uiteindelijk voor de burger merkbaar moeten zijn;
- ▶ stel deze eindresultaten bij voorkeur vast in samenspraak met alle andere overheidsinstanties;
- ▶ maak ze openbaar, bijvoorbeeld in de vorm van burger service normen, zodat burgers weten wat ze mogen verwachten;

Zorg voor een proces van verbetering

- ▶ breng de resultaten van de telefonische dienstverlening, waaronder de klanttevredenheid, op reguliere basis in kaart;
- ▶ gebruik de uitkomsten ervan voor het doorvoeren van verdere verbeteringen;
- ▶ probeer de voorgenomen verbeteringen eerst uit met een pilot.

Bereikbaar

Burgers kunnen alleen vertrouwen in de overheid hebben als overheidsorganisaties goed bereikbaar zijn. Investeren in goede telefonische bereikbaarheid biedt de overheid een kans om te werken aan dat vertrouwen.



Telefonische dienstverlening blijft belangrijk

De telefoon is momenteel het meest gebruikte kanaal waarlangs de burger een beroep doet op de dienstverlening van de overheid. Andere kanalen die veel worden gebruikt zijn post, persoonlijk contact aan loketten, internet (websites of persoonlijke internetpagina's) en e-mail. De overheid ziet de moderne digitale communicatiekanalen als een mogelijkheid om communicatie met burgers efficiënter te maken. Ze zijn doorgaans goedkoper dan telefonisch contact. Telefonisch contact biedt de burger een laagdrempelige manier om in persoonlijk contact met de overheid te komen.

De Nationale ombudsman verwacht dat de burger blijvend behoefte zal hebben aan telefonische dienstverlening, ook als er meer andere kanalen voor communicatie met de overheid openstaan. Hij vindt dat de keuze voor een bepaald communicatiekanaal moet liggen bij de burger zelf.

Toegankelijk zijn voor iedereen

De overheidsdienstverlening moet niet alleen bereikbaar en toegankelijk zijn voor de gemiddelde burger, maar ook voor bijzondere groepen zoals ouderen, laaggeletterden en mensen met een beperking.

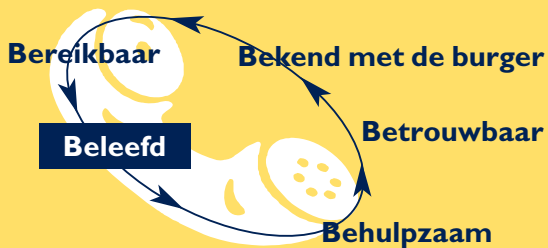
Dit verlangt van overheidsinstanties dat zij goed zicht hebben op bijzondere groepen binnen hun klantenbestand en op de wijze waarop zij ook voor hen de toegankelijkheid kunnen garanderen. Voor een toegankelijke overheid is ten slotte van belang dat klachten laagdrempelig kunnen worden ingediend. Dit betekent dat deze klachten óók telefonisch kunnen worden ingediend. Klachten vormen namelijk een goede graadmeter voor de kwaliteit van de dienstverlening en zijn daarmee een belangrijke inspiratiebron voor verdere verbetering. Ze moeten daarom welkom zijn.

Om het beginsel 'bereikbaarheid' in de praktijk te brengen, gelden voor overheidsinstanties de volgende aandachtspunten:

- zorg dat het telefoonnummer voor de burger gemakkelijk te vinden is;
- garandeer in elk geval telefonische bereikbaarheid binnen kantooruren (tussen 9.00 en 17.00 uur); beslis (afhankelijk van de behoefte van de burger) eventueel tot ruimere tijden;
- zorg dat het telefonische kanaal onbelemmerd toegankelijk blijft, ook als daarnaast andere kanalen worden geïntroduceerd zoals e-mail, chat en de persoonlijke internetpagina;
- hou de wachttijden beperkt; wanneer ze door bijzondere ontwikkelingen toch te hoog oplopen, voorzie dan in een noodoplossing zodat de telefoon in elk geval behoorlijk wordt beantwoord; informeer burgers over de ontstane situatie en over de mogelijkheden alsnog antwoord te krijgen op vragen;
- hanteer lokale tariefkosten voor bellen met overheidsinstanties (die zijn redelijk);
- bied de mogelijkheid klachten over telefonische dienstverlening ook telefonisch in te dienen.

Beleefd

Mensen willen gehoord worden en ook serieus worden genomen. Een burger die telefonisch contact zoekt met de overheid, verwacht persoonlijke aandacht voor zijn vraag of een oplossing voor zijn probleem. Voor de overheid biedt de telefonische dienstverlening een kans om aan deze behoefte van de burger te voldoen. Hiervoor is het van groot belang dat de medewerkers die de telefoon beantwoorden, over de juiste communicatiekennis en -vaardigheden beschikken. Ze moeten goed zijn opgeleid in empathische en klantvriendelijke bejegening.



Klantgerichte instelling is een zaak van de hele organisatie

De verantwoordelijkheid om goed met burgers te communiceren, kan niet uitsluitend rusten op de schouders van de medewerkers aan de telefoon. De hele organisatie zal er een aandeel aan moeten leveren, niet in de laatste plaats het bestuurlijk niveau. Terughoudendheid met keuzemenu's is bijvoorbeeld een beslissing die niet op het niveau van de individuele medewerker wordt genomen. Hetzelfde geldt voor de mogelijkheid tot warm doorverbinden.⁷ Ook hebben telefonisten geen invloed op de manier waarop collega's van de back office met wie zij doorverbinden of voor wie zij een terugbelafsprake maken, de burger in kwestie bejegenen. Ook op managementniveau zal men dus een klantgerichte instelling moeten voorstaan en uitdragen.

De overheid is er voor de burger

Voorals bij overheidsinstanties die werken met veel gestandaardiseerde telefonische dienstverlening is het risico aanwezig dat men de correcte bejegening van de burger bij uitsluiting een taak vindt voor de medewerkers die zijn aangesteld voor het beantwoorden van de telefoon.

De beleefde omgang met de burger is echter een zaak van de hele overheidsinstantie. De hele organisatie moet werken vanuit een klantvriendelijke cultuur met als uitgangspunt: de overheid is er voor de burger en niet andersom.

Om het beginsel 'beleefd' in de praktijk te brengen, gelden voor overheidsinstanties de volgende aandachtspunten:

Organisatiebeleid ontwikkelen

- hanteer organisatiebreed als uitgangspunt bij de (telefonische) dienstverlening: de overheid is er voor de burger en niet andersom;
- zie de (telefonische) dienstverlening aan de burger als een centraal onderdeel van de organisatie, waar alle medewerkers aan bijdragen;
- zorg dat degenen die de telefoon beantwoorden worden opgeleid en begeleid in een empathische en klantvriendelijke bejegening;

⁷ Zie noot 4.

Burger beleefd te woord staan

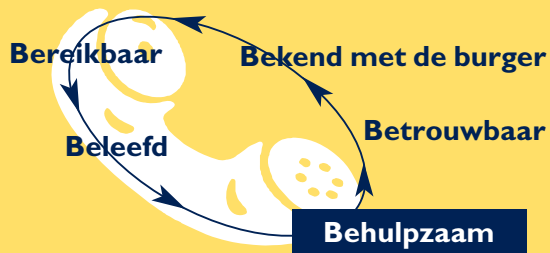
- sta de burger op persoonlijke wijze te woord;
- ga (dus) terughoudend om met keuzemenu's;
- bied, bij gebruik van een keuzemenu, in elk geval de mogelijkheid te worden doorverbonden met een telefoniste;
- zorg dat medewerkers altijd hun naam noemen wanneer ze de telefoon beantwoorden;
- als intern wordt doorverbonden, doe dit dan bij voorkeur warm, zodat de burger zich niet opnieuw bekend hoeft te maken of opnieuw hoeft toe te lichten waar hij voor belt; dit zou ook moeten gelden voor ketenpartners die vaak vragen ontvangen over elkaars werkterrein;
- houd het aantal malen dat iemand moet worden doorverbonden beperkt;
- beantwoord de vraag in voor de burger begrijpelijke termen.

Behulpzaam

Uit oogpunt van behulpzaamheid mag van een overheidsinstelling worden verlangd dat complexe vragen en vragen die te maken hebben met ketenproblematiek, als zodanig worden herkend. Ze moeten professioneel worden doorgeleid naar gespecialiseerde

medewerkers met voldoende mandaat om ook buiten de gebaande paden oplossingen te zoeken. Hetzelfde geldt voor de behandeling van klachten. Ook daarvoor zijn gespecialiseerde medewerkers nodig met een ruim mandaat en een groot probleemoplossend vermogen.

Overheidsinstanties hebben, zoals eerder gezegd, de telefonische dienstverlening zeer verschillend georganiseerd. De verhouding tussen standaardisering en maatwerk kan daarbij sterk verschillen. Schematisch ziet dat er als volgt uit:



	Standaardmatig	Maatwerk
Profiel van een organisatie met het zwaarste accent op standaardmatige opdoening	Een relatief groot klantcontactcentrum of front office beantwoordt het grootste deel van de vragen op basis van vooraf opgestelde vraagantwoordcombinaties.	Een relatief kleine groep gespecialiseerde medewerkers behandelt: <ul style="list-style-type: none">– complexe vragen en ketenproblematiek;– klachten.
Profiel van een organisatie met het zwaarste accent op maatwerk	Telefoniste of klein front office verbindt direct door met juiste persoon.	Relatief hoog opgeleide medewerkers behandelen: <ul style="list-style-type: none">– (dossiergerelateerde) vragen van burgers op basis van hun bekendheid met de dossiers en hun expertise;– complexe vragen en ketenproblematiek;– klachten.

In alle denkbare organisatiestructuren is het van belang dat organisaties maatwerk leveren als zij complexe vragen, ketenproblematiek en klachten behandelen.

Een ander belangrijk aspect van behulpzaamheid is dat de overheid rekening houdt met bijzondere groepen die niet uit de voeten kunnen met de gestandaardiseerde dienstverlening.

Soms is het nodig om speciale voorzieningen te treffen voor een bijzondere groep, zoals mensen met een beperking. Zo hebben doven en slechthorenden behoefte aan de mogelijkheid tot chatten in plaats van telefonisch contact. Eenzijdige terugbelafspraken zijn bijvoorbeeld onder meer voor daklozen een probleem.

Behulpzaamheid betekent ten slotte ook dat overheidsinstanties onnodige bureaucratische procedures voorkomen.

Overheidsinstanties die elkaars ketenpartners zijn kunnen bijvoorbeeld voorzien in de mogelijkheid warm naar elkaar door te verbinden als zij vaak worden geconfronteerd met vragen over elkaars werkterrein. Waar de burger snel en adequaat kan worden geholpen, moet dit mogelijk worden gemaakt. Moderne technieken en vindingrijkheid bieden daarbij – zo blijkt in de praktijk – uitkomst.

Om het beginsel ‘behulpzaam’ in de praktijk te brengen, gelden voor overheidsinstanties de volgende aandachtspunten:

- 🗨️ zorg dat complexe vragen, ketenproblemen en klachten als zodanig worden herkend;
- 🗨️ zorg dat gespecialiseerde medewerkers deze complexe zaken behandelen; zij moeten voldoende mandaat hebben om ook buiten de gestelde kaders oplossingen te zoeken; verleen maatwerk om te voorkomen dat de burger verdwaalt of van het kastje naar de muur wordt gestuurd;
- 🗨️ tref in overleg met ketenpartners voorzieningen om te voorkomen dat vaak naar elkaar moet worden doorverwezen;
- 🗨️ tref voor bijzondere doelgroepen zo nodig speciale voorzieningen zodat zij gebruik kunnen maken van dezelfde kwaliteit dienstverlening als andere burgers;
- 🗨️ voorkom onnodige bureaucratische procedures in het kader van de dienstverlening.

Betrouwbaar

Vertrouwen van de burger in de overheid is noodzakelijk voor het functioneren van de maatschappij. Voor dat vertrouwen is het van belang dat de burger de overheid – ook in het kader van de (telefonische) dienstverlening – ervaart als een betrouwbare partner.

Daarvoor is van belang dat het eerder genoemde uitgangspunt ‘de overheid is er voor de burger’ bij de overheidsinstanties wordt doorgevoerd in alle aspecten van de bedrijfsvoering.

Vanuit de burger gezien mag hij ervan uitgaan dat de overheid hem het juiste antwoord geeft op zijn vraag. Hij mag

vertrouwen op de deskundigheid en professionaliteit van de overheid. Dit houdt niet alleen in dat het antwoord correcte informatie bevat, maar ook dat het daadwerkelijk aansluit op de vraag. In de praktijk van de gestandaardiseerde vraag-antwoordcombinaties blijkt dit een belangrijk aandachtspunt. Het risico is namelijk dat de burger een antwoord krijgt dat beschikbaar is in het bronnenbestand, ook als dat niet aansluit op zijn vraag. Dit risico wordt groter als de beantwoording van vragen is toebedeeld aan medewerkers die inhoudelijk niet bekend zijn met de onderwerpen, wat bij de inhuur van een extern callcenter het geval kan zijn. Verder is het voor de burger van belang dat hij erop kan vertrouwen dat gemaakte (terugbel)afspraken strikt worden nagekomen.

De dienstverlening moet, zoals eerder gezegd, goed aansluiten bij de behoeften, toegankelijk zijn, ook voor bijzondere groepen, beleefd en betrouwbaar zijn en waar nodig maatwerk inhouden. Van overheidsinstanties verlangt dit dat zij door middel van een cyclisch proces voortdurend werken aan verdere verbetering op deze punten. De in dit rapport geformuleerde beginselen beogen daarvoor houvast te bieden.

Om het beginsel ‘betrouwbaar’ in de praktijk te brengen, gelden voor overheidsinstanties de volgende aandachtspunten:

- zorg dat de burger het juiste antwoord krijgt; het antwoord moet niet alleen correct zijn maar ook aansluiten op de vraag;
- ga terughoudend om met terugbelafspraken; hanteer ‘first time fix’, (dat wil zeggen het juiste antwoord in het eerste contact);
- bepaal, als toch terugbelafspraken worden gemaakt, in overleg met de burger hoe deze worden nagekomen: telefonisch, per e-mail of per brief en kom deze ook strikt na; biedt ook de mogelijkheid aan dat de burger zelf op een afgesproken tijdstip terugbelt;
- leg in ieder geval dossiergerelateerde telefonische contacten en gemaakte afspraken schriftelijk vast ter voorkoming van irritatie bij herhaalcontact;
- handel conform de vastgestelde kwaliteitseisen en maak excuses of compenseer wanneer deze niet worden gehaald;
- handel proactief bij te verwachten piekmomenten of vragen van burgers;



- spreek als overheid met één mond; de burger mag niet geconfronteerd worden met tegenstrijdige informatie wanneer hij zich laat informeren door verschillende overheidsinstanties;
- breng het motto ‘de burger centraal’ in praktijk; voer het uitgangspunt ‘de overheid is er voor de burger’ consequent door in alle aspecten van de bedrijfsvoering.

Voor de betrouwbaarheid van de overheid is het van belang dat het kabinetsbeleid ter verbetering van de dienstverlening merkbaar effect sorteert, ook in de ogen van de burger. Het gaat de burger daarbij niet om de wijze waarop de telefonische dienstverlening intern is georganiseerd, maar om het eindresultaat. Zoals onder ‘Bekend met de klant’ werd opgemerkt is het belangrijk dat de burger de overheid als eenheid ervaart. Voor de overheidsinstanties betekent dit dat zij dezelfde kwaliteit van dienstverlening moeten leveren. Om betrouwbaar te zijn kan de overheid niet volstaan met het vaststellen en formuleren van die ambitie. Voor het realiseren ervan is nodig dat de overheidsinstanties gezamenlijk optrekken in hun streven naar verbetering. Daartoe moeten zij gezamenlijk richting bepalen, rekening houdend met elkaars verscheidenheid. Gedacht kan worden aan het inrichten van een landelijk platform waarbinnen ervaringen worden uitgewisseld, visie wordt ontwikkeld, koers wordt bepaald, keuzes worden gemaakt en beslissingen worden genomen over concrete stappen ter verbetering van de kwaliteit van de telefonische dienstverlening. Daarnaast is ook van belang dat overheidsinstanties de behaalde resultaten op uniforme wijze in kaart brengen en rapporteren (bench mark) en dat deze worden gebruikt voor verbetering van de telefonische dienstverlening van de gehele overheid. Pas dan kan het beschreven cyclische proces van verbetering worden gerealiseerd.

2 Aanzet voor service normen

Bij het beginsel Bekend met de burger is aangegeven dat overheidsinstanties, op basis van een goed beeld van wat de burger belangrijk vindt, moeten vaststellen naar welke concrete eindresultaten ze streven. Deze zouden bij voorkeur in samenspraak tussen alle overheidsinstanties moeten worden vastgesteld, zodat zij identiek zijn voor de gehele overheid.

Ook zouden overheidsinstanties ze openbaar moeten maken, bijvoorbeeld in de vorm van servicenormen voor de burger. Dan weten burgers precies wat ze mogen verwachten van de overheid.

Tijdens de rondetafel bijeenkomst, waarin de conceptbeginselen voor reactie werden voorgelegd, brachten de deelnemers de wens naar voren dat de Nationale ombudsman naast de beginselen ook de servicenormen zou formuleren. Daarom presenteert de Nationale ombudsman in dit hoofdstuk een aanzet voor landelijk geldende servicenormen voor de burger. Ze zijn geformuleerd in termen van kwaliteit die de burger in redelijkheid van de overheid mag verwachten. Overheidsinstanties kunnen deze normen gebruiken als basis voor de gemeenschappelijke ‘stip aan de horizon’, als houvast bij de verbetering van hun telefonische dienstverlening en als referentiekader aan de hand waarvan verbeteringen kunnen worden afgemeten.

Service normen voor de burger

1 Contact

Voordat een burger telefonisch contact opneemt met de overheid, weet hij:

- ☑ dat de overheid binnen kantooruren (tussen 9.00 en 17.00 uur) altijd goed bereikbaar is;
- ☑ dat de overheid alleen lokaal tarief in rekening brengt;
- ☑ via welk telefoonnummer hij contact kan opnemen;
- ☑ dat hij bij de overheid nooit aan het verkeerde adres is;⁸
- ☑ wat hij mag verwachten van de telefonische dienstverlening, bijvoorbeeld door middel van een openbaar gemaakt kwaliteitshandvest.

2 Informatie

Wanneer een burger telefonisch om informatie verzoekt dan:

- ☑ hoeft hij zich niet bekend te maken;
- ☑ krijgt hij direct het juiste antwoord; of:
 - wordt hij (warm) doorverbonden met degene die hij het juiste antwoord geeft;
 - krijgt hij te horen binnen welke termijn het juiste antwoord beschikbaar zal zijn (maximaal drie dagen);
 - wordt met hem afgesproken wanneer en langs welk kanaal hij dat antwoord zal vernemen.

⁸ Hij krijgt direct antwoord óf wordt in een keer doorverbonden of doorverwezen naar de organisatie die wel het juiste antwoord op zijn vraag kan geven.

3 **Inhoudelijke vragen**

Wanneer de burger contact opneemt met de overheidsinstantie bij wie zijn zaak in behandeling is, dan:

- kan hij zich met naam, adres en geboortedatum bekend maken; als daarbij een nummer vereist is, is dit het burgerservicenummer;⁹
- weet degene die hem te woord staat of hij eerder heeft gebeld en zo ja, waarover;
- heeft degene die hem te woord staat toegang tot zijn dossier met alle actuele informatie;
- krijgt hij direct duidelijkheid over de stand van zaken.

4 **Transacties**

Wanneer de burger telefonisch contact opneemt met een overheidsinstantie om een transactie te verrichten, dan:

- kan hij zich met naam, adres en geboortedatum bekend maken; als een nummer vereist is, is dit het burgerservicenummer;¹⁰
- weet degene die hem te woord staat of hij eerder heeft gebeld en zo ja, waarover;
- wordt zijn transactie direct verwerkt.

5 **Verloop van het contact**

Tijdens het telefonische contact merkt de burger dat de overheid:

- de telefoon binnen 30 seconden beantwoordt;
- hem geen uitgebreid keuzemenu laat doorlopen;
- hem in geval van een keuzemenu altijd de mogelijkheid geeft te kiezen voor een telefoniste;
- hem zoveel mogelijk persoonlijk te woord staat;
- hem in begrijpelijke termen antwoordt;
- onder alle omstandigheden correct en beleefd blijft;
- hulp biedt wanneer hij die nodig heeft; bijvoorbeeld vanwege een beperking;
- maatwerk levert, ook in geval van ketenproblemen.

6 **Na afloop van het contact**

Na het telefonisch contact met de overheid ervaart de burger dat:

- de ontvangen informatie correct was;
- de toezeggingen die zijn gedaan, zoals terugbelafspraken, worden nagekomen;
- klachten welkom zijn;
- klachten over de telefonische dienstverlening ook telefonisch kunnen worden ingediend.

⁹ Voor degenen die niet over een burgerservicenummer beschikken, zoals niet-ingesetenen van Nederland, kan het nodig zijn te voorzien in een ander nummer.

¹⁰ Ibid.

3 Ontwikkelingen

Inleiding

De dienstverlening door de overheid is sterk in ontwikkeling. Dit komt overeen met de commerciële wereld, waarin de dienstverlening aan de klant momenteel ook sterk in de aandacht staat. In dit hoofdstuk komen allereerst in het kort de bevindingen aan bod van een tweetal wetenschappers die onderzoek hebben gedaan naar (telefonische) dienstverlening door de overheid, gevolgd door de bevindingen van de Nationale ombudsman. Vervolgens schetsen we de ontwikkelingen op het gebied van telefonische dienstverlening door overheidsinstanties, het overheidsbeleid en het programma Antwoord[®].

Klantgerichtheid nader bestudeerd

Twee Nederlandse wetenschappers die zich hebben verdiept in de ontwikkelingen van klantgerichtheid zijn Thomassen en Van Dun. Volgens Thomassen¹¹ bestaat de ontwikkeling die organisaties doorlopen in het denken over klanten uit vier fasen:

- ▶ **Klantvriendelijk** (afnemer): voor een klantvriendelijke organisatie zijn de producten en de processen leidend. De taak van de organisatie is om een kwalitatief goed product of goede dienst te leveren. Kwaliteit betekent hierbij het voldoen aan de intern gestelde normen. Medewerkers worden geacht om klanten vriendelijk te behandelen.
- ▶ **Klantgericht** (de gemiddelde klant): de klantgerichte organisatie heeft voeling met de klant en past haar interne processen aan op de verwachtingen van de gemiddelde klant; de dienstverlening moet daaraan voldoen. De tevredenheid van de klant staat hoog in het vaandel.
- ▶ **Klantgedrevenheid** (klantsegmenten): de klantgedreven organisatie weet meer van de klant en heeft de organisatie ingericht in verschillende klantgroepen. De inrichting van producten, diensten en dienstverlening is toegespitst op die verschillende klantgroepen.
- ▶ **Klantgestuurd** (de individuele klant): de klantgestuurde organisatie denkt vanuit de individuele klant. Diens individuele wensen en behoeften staan centraal in de dienstverlening. Elke klant kan kiezen en heeft het gevoel maatwerk te krijgen. De organisatie kent de klant individueel en weet welke factoren zijn beleving en tevredenheid beïnvloeden.

Veel overheidsorganisaties zijn volgens Thomassen nu klantgericht, dat wil zeggen dat de dienstverlening is ingericht op de gemiddelde klant. Maatwerk is in deze fase iets dat snel in de knel komt.

Uit onderzoek van Van Dun¹² komt onder meer naar voren dat klantgerichtheid vooral aan

¹¹ Drs. Jean-Pierre Thomassen. De klantgerichte overheid. Werken aan en voor tevreden burgers en organisaties. Kluwer, Deventer 2007. Pagina 52 e.v.

¹² Klantgerichtheid: maakbaar of niet? Column Telecommerce, september 2008.

de voorkant van de organisatie wordt ingericht, bijvoorbeeld met een klantcontactcentrum waar de klant in één keer wordt geholpen. De rest van de organisatie blijft dan productgericht werken. Maar om echt klantgericht te worden en op dat gebied ook resultaten te boeken, dient een organisatie een organisatiebrede omslag te maken van productgericht naar klantgericht. Ook blijkt dat organisaties die klantgericht willen zijn, zich in eerste instantie op de medewerkers van de klantenservice richten. Die medewerkers worden dan getraind om klantvriendelijker te werken. Bij het overgrote deel van de medewerkers schort het echter niet aan een klantvriendelijke instelling. Het zijn de processen en procedures van de organisaties die niet klantgericht zijn en daardoor is een klantvriendelijke werkwijze moeilijk of zelfs onmogelijk. Omdat de medewerkers, zo blijkt uit onderzoek, dus van zichzelf al een klantgerichte houding hebben (intrinsieke klantgerichtheid), frustreert het enorm dat de processen en procedures van de organisatie hen belemmeren om de klanten goed te helpen. Een organisatie die klantgericht wil worden, zal dus moeten starten met het klantgericht maken van de organisatie zelf. Een goede weg naar daadwerkelijke, blijvende klantgerichtheid is, naar het inzicht van Van Dun, met (kleine) pilots te experimenteren en dit verder uit te rollen. Een voorbeeld van zo'n pilot is om iedere week de klanten te vragen wat de organisatie goed doet en wat de organisatie beter moet doen. Of de zogenaamde 80-20 regel (20% van mijn klanten veroorzaakt 80% van mijn telefoontjes) verder te onderzoeken. Door meer inzicht te krijgen in de behoefte van die 20% van de klanten, kunnen er concrete verbeterpunten worden geformuleerd.

Naar een klantgerichte overheid

Verschillende accenten

Uit dit onderzoek van de Nationale ombudsman blijkt dat overheidsinstanties bij hun streven naar verbetering van de klantgerichtheid zeer verschillende accenten leggen. De ene overheidsinstantie legt de nadruk op het verbeteren van de bejegening van de burger tijdens de telefonische contacten. Daartoe krijgen de medewerkers dan bijvoorbeeld een training. Andere instanties concentreren zich op de organisatiestructuur en interne processen, om die zo efficiënt mogelijk in te richten zodat maximale klantgerichtheid wordt gerealiseerd. De ene organisatie beoogt die efficiency te bereiken door middel van een scheiding tussen front office en back office. Doel daarvan is de klanten die eenvoudige vragen hebben door de front office te laten helpen zodat de medewerkers in de back office ongestoord en efficiënt kunnen werken aan dossiers. Zij worden alleen geraadpleegd bij ingewikkelde vragen. De andere organisatie zoekt juist efficiencywinst in het bijeenbrengen van deze twee taken in één functie. Doel daarvan is alle vragen te laten behandelen door een medewerker die ook dossiers afhandelt en dus goed is ingevoerd in de materie en toegang heeft tot de dossiers. Diverse instanties hanteren wel kwaliteitseisen, maar deze zijn per organisatie verschillend en worden vaak niet naar buiten gebracht. Ook de einddoelen (de stip aan de horizon) waar bestuursorganen naar streven, zijn behoorlijk verschillend. Dit is opvallend omdat de overheid in de dienstverlening juist eenheid nastreeft.

Verschillende kwaliteitsniveaus

Ook de manier waarop gemeenten het programma Antwoord[®] implementeren laat een gevarieerd beeld zien. De ene gemeente werkt met een intern klantcontactcenter en de andere met een extern contactcenter. Ook de openingstijden van gemeenten verschillen. Verder bevinden de gemeenten zich in zeer verschillende fasen van ontwikkeling. Slechts een minderheid van de gemeenten heeft zich aangesloten bij Antwoord[®]. Van de aangesloten gemeenten zijn er nog slechts enkele die toegang hebben tot het content van vraag-antwoordcombinaties dat door het rijk wordt aangeboden, waarmee zij het concept Antwoord[®] in volle omvang toe kunnen passen.

De Nationale ombudsman vindt de aangetroffen diversiteit in de verbetering van de telefonische dienstverlening zorgelijk omdat dit leidt tot verschillende kwaliteitsniveaus van dienstverlening. Voor de burger is het juist van belang dat hij de overheid als eenheid ervaart waar het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening.

Ook vanuit de rijksoverheid is niet voorzien in uniforme normen waaraan telefonische dienstverlening zou moeten voldoen. Wel is op initiatief van de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de organisatie Burgerlink opgericht (www.burgerlink.nl). Die beoogt de schakel te vormen tussen burger en overheid, onder meer door het gebruik van de BurgerServiceCode en van kwaliteitshandvesten te stimuleren. De BurgerServiceCode is opgesteld vanuit het perspectief van de burger en bevat tien kwaliteitseisen voor de relatie tussen burger en overheid in de digitale samenleving. Ze zijn op een abstract niveau geformuleerd en hebben betrekking op dienstverlening in het algemeen. Het gaat hierbij om: keuzevrijheid van het contactkanaal; de vindbaarheid van overheidsproducten; de begrijpelijkheid van voorzieningen; een persoonlijke informatie-service; een gemakkelijke dienstverlening; transparante werkwijzen; digitale betrouwbaarheid; de ontvankelijkheid van het bestuur; een verantwoordelijk beheer en een actieve betrokkenheid. Een aantal overheidsinstanties gebruikt deze BurgerServiceCode als uitgangspunt. Bij het eerste klanttevredenheid onderzoek naar de overheidsdienstverlening door TNS/NIPO werd de BurgerServiceCode aangevuld met de criteria 'doorlooptijd' en 'ik kreeg wat ik wilde' als beoordelingskader.

Wat betreft de kwaliteitshandvesten streeft Burgerlink ernaar dat alle overheidsinstanties met burgercontacten ze hanteren in 2011. In een overheidsbrede afstemming van de inhoud van deze kwaliteitshandvesten wordt niet voorzien.

Ervaring uitwisselen en werken aan een visie

Veel van de instanties die in het kader van dit onderzoek zijn bezocht, ontmoeten elkaar in overleg- en samenwerkingsvormen en wisselen ervaringen uit over het verbeteren van de klantgerichtheid. Een voorbeeld daarvan is het onderzoeksprogramma Kanalen in Balans,

een meerjarig wetenschappelijk en oplossingsgericht onderzoek naar het multichannelvraagstuk bij de overheid.¹³ Bij dit onderzoek is het uitgangspunt dat burgers zelf kunnen bepalen via welk kanaal (brief, telefoon, balie) en op welk moment ze met de overheid contact opnemen. Burgers mogen er daarbij vanuit gaan dat via elk kanaal dezelfde informatie of dienst wordt geleverd. Kanalen in Balans biedt de deelnemende organisaties de mogelijkheid om van elkaars ervaringen te leren en om te werken aan een gezamenlijke visie en oplossing van het multichannelvraagstuk bij de overheid. Ook zijn er de zogenaamde ‘twinningtrajecten’. Hierbij doorlopen twee verschillende overheidsinstanties samen een traject waarbij van elkaar wordt geleerd welke werkwijzen succesvol zijn.

De Nationale ombudsman juicht deze initiatieven toe, maar zij zijn niet voldoende om een eenduidige en samenhangende werkwijze op landelijk niveau te bewerkstelligen.

Het overheidsbeleid

‘Een dienstbare overheid stelt burgers centraal en is een organisatie waarin burgers zich herkennen. De dienstbare overheid werkt op basis van vertrouwen in burgers en professionals en verdient vertrouwen door haar respectvolle werkwijze en goede dienstverlening.’ Dat staat in het beleidsprogramma ‘Samen leven samen werken 2007-2011’ van het kabinet Balkenende. Verbetering van de overheidsdienstverlening is één van de doelstellingen van het kabinetsbeleid. De overheid wil een bondgenoot van de burger zijn en wil in de dienstverlening de vragen en behoeften van burgers centraal stellen. In het beleidsprogramma en in het bestuursakkoord met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) is opgenomen dat de overheidsdienstverlening in deze kabinetsperiode minimaal een 7 moet scoren naar het oordeel van burgers en bedrijven.

De e-overheid

Om de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren wil het kabinet gebruik maken van de mogelijkheden van informatie- en communicatietechnologie (ICT), ook wel aangeduid met de term ‘e-overheid’ of ‘de elektronische overheid’.

De staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is verantwoordelijk voor de verbetering van de dienstverlening aan burgers. De staatssecretaris van Economische Zaken (EZ) is verantwoordelijk voor de dienstverlening aan bedrijven.

In 2008 hebben beide staatssecretarissen hun visie op een betere dienstverlening gegeven.¹⁴ Zij schrijven dat de dienstverlening toegankelijk, ontvankelijk, tijdig, transparant, vraaggestuurd en persoonsgericht, eenduidig en samenhangend moet zijn. Die criteria zijn van toepassing op alle soorten dienstverlening van de overheid via alle mogelijke kanalen. De inzet van e-overheid achten zij onmisbaar. Zij onderkennen wel dat goede dienstverlening soms beter via een persoonlijke benadering kan worden gerealiseerd dan met e-overheid.

¹³ www.kanaleninbalans.nl

¹⁴ ‘Visie betere dienstverlening overheid en actieprogramma dienstverlening en e-overheid’, Kamerstuk 29.362 nr. 137

De inzet van de overheid richt zich al met al op een dienstverlening die eenduidig is. De burger moet erop kunnen vertrouwen dat hij via elk communicatiekanaal hetzelfde antwoord op zijn vraag krijgt. De informatie moet ook juist en volledig zijn. Omdat de informatie regelmatig op verschillende aspecten (en dan ook vaak van verschillende overheidsinstanties) betrekking heeft, wil de overheid de diensten samenhangend aanbieden, zodat overlap en tegenstrijdigheid worden voorkomen. Daarvoor moet een intensieve samenwerking en afstemming plaatsvinden; overheidsinstanties moeten elkaars informatie gebruiken. Op rijksniveau wordt bovendien gestreefd naar een overheid die voor burgers en bedrijven gemakkelijk toegankelijk is.

De gemeente als ingang voor de hele overheid

Geïnspireerd door het functioneren van het contactcenter in de stad New York, werd in opdracht van het rijk in 2005 een voorstudie uitgevoerd naar de wenselijkheid en mogelijkheden voor één contactcenter voor ‘de’ overheid. Uit die voorstudie bleek dat een contactcentrum voor de overheid een bijdrage zou kunnen leveren aan het realiseren van een toegankelijke, informatieve en dienstverlenende overheid. Naar aanleiding daarvan richtten de ministeries van Algemene Zaken en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties het Ictu-programma ContactCenter Overheid op (inmiddels: Overheid heeft Antwoord[®]). Rond dezelfde tijd presenteerde de VNG-commissie Gemeentelijke Dienstverlening (Commissie Jorritsma) haar visie op de dienstverlening in 2015. De kern van de visie uit het eindrapport van de commissie publieke dienstverlening, professionele gemeenten, luidde:

‘Het klantcontactcentrum (KCC) van de gemeente wordt het unieke portaal waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle producten en diensten van de overheid en daarmee samenhangende producten en diensten van de ketenpartners.’

De visie van de Commissie Jorritsma werd in juli 2005 door het kabinet omarmd (persbericht van de ministerraad, dd 8 juli 2005). Ook de Vereniging Directeuren Publiekseenheden (VDP) nam de ambitie van de Commissie Jorritsma over en vulde deze aan met de volgende doelstelling:

‘Uiterlijk in 2015 is op basis van de behoefte en logica van de burger sprake van een sterk gedigitaliseerde en burgergerichte publieke dienstverlening waarbij 80% van de eerste contacten met de burger direct wordt afgehandeld door de gemeente.’

In 2006 gaf de stuurgroep Gemeentelijke Dienstverlening aan de VDP de opdracht om een visie uit te werken die gemeenten helpt om deze ambitie tot 2015 te realiseren. Deze werd in januari 2007 gepresenteerd in de publicatie ‘Gemeente heeft Antwoord[®]’. Hieraan werkten VDP, VNG en het ICTU-programma Overheid heeft Antwoord[®] samen met vertegen-

woordigders van gemeenten, adviesbureaus, koepelorganisaties en belangenorganisaties. In september 2008 verscheen het vervolg op deze publicatie: Antwoord[®] 2. De Antwoord[®]-ambities zijn opgenomen in het Bestuursakkoord tussen het rijk en de VNG.

Het programma Antwoord[®]

Het programma Antwoord[®] vertaalt de visie van de Commissie Jorritsma naar de praktijk. Het programma heeft onder meer ten doel de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de overheid te vergroten. Antwoord[®] heeft daarnaast ten doel de overheid meer als eenheid te laten optreden. Het programma gaat uit van een Klant Contact Centrum (KCC) bij de gemeenten als snelle en herkenbare ingang voor de hele overheid. De gemeente zal hier vragen beantwoorden, aanvragen in gang zetten en ook doorverwijzen naar andere overheidsorganisaties. De burger kiest hoe hij contact zoekt met overheid: via het 14+netnummer van gemeenten die zijn aangesloten bij Antwoord[®], een website of aan de balie. In alle gevallen kan hij rekenen op een snel en goed antwoord. Doelstelling is dat gemeenten in 2015 een herkenbare ingang zijn voor alle vragen aan de overheid. Burgers en ondernemers hebben daarmee een duidelijke ingang waar ze met al hun vragen aan de overheid terecht kunnen. Burgers en ondernemers krijgen direct antwoord (of een product) of worden goed doorverwezen, waardoor sprake is van samenhangende overheidsdienstverlening. De burger of ondernemer hoeft zijn vraag maar één keer te stellen en zijn informatie maar één keer door te geven. Doelstelling is dat gemeenten gemiddeld 80% van de vragen aan de overheid in één keer en goed afhandelt. De overige 20% van de vragen worden 'vraaggericht en gecontroleerd' afgehandeld. Dit kan zijn door de gemeente of door andere overheidsorganisaties.

'Wij zien één, gemakkelijk benaderbare overheid ontstaan dankzij het beschikbaar stellen van content door samenwerkende overheden, voorzieningen, en standaarden die schotten tussen overheden oplossen, applicaties die geautoriseerde content naar de front office brengen.'

Het realiseren van deze ambities betekent het fundamenteel anders organiseren van klantcontact. Het is een enorme veranderopgave die gemeenten veel tijd, energie en geld kost. Zij krijgen daarvoor tot 2011 ondersteuning via het programma Antwoord[®]. Voor een succesvolle invoering van Antwoord[®] moeten gemeenten op verschillende gebieden aan de slag. Het KCC moet worden ingericht met de juiste medewerkers op de juiste plaats, maar ook de technische realisatie en de koppeling met de backoffice moeten goed zijn geregeld. De ontwikkelingen kunnen alleen stapsgewijs en in samenhang met elkaar worden gerealiseerd. Antwoord[®] kent vijf ontwikkelfasen. Deze zijn beschreven in de publicaties 'Gemeente heeft Antwoord[®]' (januari 2007) en 'Antwoord[®] 2' (september 2008).

Visie van de Nationale ombudsman op Antwoord[®]

De Nationale ombudsman waardeert het concept Antwoord[®] – waarin de éénloket-gedachte een belangrijke rol speelt – grotendeels positief. Gemeenten kunnen een zeer waardevolle rol vervullen als vangnet voor burgers die niet weten waar ze met hun vragen terecht moeten. Gemeenten kunnen dan zelf antwoorden (al dan niet gebruik makend van het vraag- en antwoordcontent van de rijksoverheid) of effectief doorverwijzen.

Gemeenten kunnen deze vangnetfunctie het beste vervullen omdat zij de overheidsinstanties zijn die het dichtst bij de burger staan. Ook het streven naar een herkenbare, toegankelijke overheid die de behoeften van de burger centraal stelt en zich als eenheid aan de burger presenteert, waardeert de Nationale ombudsman positief.

Enkele aspecten van het programma Antwoord[®] waardeert de Nationale ombudsman minder positief.

De Nationale ombudsman is van oordeel dat de beoogde loketfunctie voldoende wordt gerealiseerd als de burger ervaart dat hij, wanneer hij contact met de overheid opneemt, nooit aan het verkeerde adres is. Dit is het geval wanneer hij – zoals het programma Antwoord[®] ook beoogt – bij elke overheidsorganisatie ofwel het juiste antwoord krijgt ofwel correct wordt doorverbonden. Gemeenten kunnen daarbij – als gezegd – als laagdrempelige overheidsinstantie een waardevolle vangnetfunctie vervullen. Het is daarvoor niet nodig dat gemeenten aan burgers en ondernemers worden gepresenteerd als de belangrijkste ingang voor al hun vragen aan de overheid. Wel is daarvoor nodig dat alle andere overheidsinstanties evenzeer in staat zijn de burger juist te antwoorden en correct door te verwijzen. Voor zover het programma Antwoord[®] ten doel heeft gemeenten gemiddeld 80 % van alle vragen aan de overheid inhoudelijk te laten beantwoorden sluit dit naar het oordeel van de Nationale ombudsman niet aan bij de behoefte van de burger. Als de burger weet op welk bestuursorgaan zijn vraag betrekking heeft, wil hij zijn vraag gewoon daar stellen. Daar komt bij dat de overheidsinstanties waar de vragen betrekking op hebben desgewenst ook maatwerk kunnen bieden, terwijl de KCC-medewerkers van de gemeenten alleen kunnen antwoorden op basis van de gestandaardiseerde vraag-antwoord-combinaties.

De Nationale ombudsman heeft zich bij dit oordeel gebaseerd op de doelstelling, zoals deze is geformuleerd in de officiële berichtgeving over Antwoord[®]. Vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is in reactie daarop het volgende opgemerkt: ‘...De doelstelling van ‘Antwoord’ is zeker niet dat andere front offices zoals de belasting-telefoon worden opgeheven; de burger weet daarin meestal wel zijn weg te vinden.

Komt de burger met een vraag voor de belastingdienst of bijvoorbeeld de IB-groep toch bij de gemeente, dan is de doelstelling dat de gemeente voor veelgestelde vragen direct een antwoord kan geven, of anders is één keer correct kan doorverwijzen. Burgers die de weg kennen kunnen uiteraard ook in de eerste lijn bij IB-groep, belastingdienst, provincie of waterschap terecht.

Met andere woorden: 80% van de vragen aan de overheid, die bij de gemeente binnenkomen, worden in één keer in de eerste lijn correct afgehandeld en niet '80% van alle vragen aan de overheid worden door gemeenten afgehandeld.'

Het tweede punt dat de Nationale ombudsman betreurt is het feit dat ondersteuning en facilitering bij het doorvoeren van kwaliteitsverbetering vanuit het programma Antwoord[®] voornamelijk plaatsvindt aan gemeenten. De eenheid waarnaar de overheid streeft, kan naar het oordeel van de Nationale ombudsman alleen worden bereikt wanneer alle overheidsinstanties gelijk optrekken. In die zin vindt de ombudsman het zorgelijk dat de ondersteuning en facilitering vanuit het rijk slechts tot 2011 duurt. Om over de hele linie de telefonische dienstverlening te verbeteren, langdurige ondersteuning en facilitering nodig van alle overheidsinstanties.

4 **Praktijk van de telefonische dienstverlening**

Inleiding

Voor dit onderzoek bezocht de Nationale ombudsman een aantal overheidsinstanties om een beeld te krijgen van de wijze waarop zij hun telefonische dienstverlening uitvoeren. De informatie uit die werkbezoeken is hier gerangschikt onder de vijf beginselen van behoorlijke telefonische dienstverlening die in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd: Bekend met de burger, Bereikbaarheid, Beleefdheid, Behulpzaamheid en Betrouwbaarheid. Deze ordening van de verkregen informatie maakt inzichtelijk waar de verschillende instanties, in relatie tot die beginselen, op dit moment staan in hun ontwikkeling. Per beginsel wordt aangegeven welke klachten en signalen de Nationale ombudsman heeft ontvangen, wat de stand van zaken is bij de verschillende overheidsinstanties, welk beleid de rijksoverheid heeft geformuleerd en – waar van toepassing – wat de visie is van enkele wetenschappers. Ook komen goede voorbeelden bij de overheidsinstanties aan bod. Ze laten zien hoe de vijf beginselen in de praktijk ingevuld kunnen worden.

Bekendheid met de burger

Het klachtenpatroon

De klachten die de Nationale ombudsman met regelmaat ontvangt gaan met name over slechte telefonische bereikbaarheid, onheuse bejegening, het niet willen doorverbinden met degene die het dossier behandelt, onvoldoende kennis van zaken bij degene die de telefoon beantwoordt, het verstrekken van onjuiste en tegenstrijdige informatie en het niet nakomen van terugbelafspraken.

Burgers klagen er regelmatig over dat overheidsinstanties enkel een algemeen en een niet op de persoon toegesneden antwoord verstrekken waarbij niet wordt ingegaan op de specifieke situatie van de beller. Ook wordt er in dit verband over geklaagd dat niet kan worden doorverbonden met een medewerker die wel inhoudelijk deskundig is of toegang heeft tot het persoonlijke dossier van de beller.

Overheidsinstanties hebben gevarieerde aanpak

Uit de bezoeken aan de overheidsinstanties blijkt dat ze lang niet allemaal zover zijn dat zij eerst de behoefte van hun klanten hebben onderzocht en in kaart gebracht om daar vervolgens hun telefonische dienstverlening op in te richten. Aan de vormgeving van hun telefonische dienstverlening ligt dan geen onderbouwd profiel van de contacten tussen burgers en de overheidsinstantie ten grondslag.

Verder slagen veel overheidsinstanties er nog niet in om een goede balans te vinden tussen enerzijds standaardisering en anderzijds maatwerk. Bij deze afweging speelt in de praktijk vaak de organisatorische efficiency een grotere rol dan de behoefte van de klant.

Een enkele overheidsinstantie is al ver met het in kaart brengen van de klantbehoefte en heeft op basis daarvan doelen en gewenste resultaten vastgesteld.

Bewust keuzes voor maatwerk of standaardisering

Postbus 51 heeft publieksvoorlichting tot taak. Zij beantwoorden vragen van burgers op basis van algemene informatie van de rijksoverheid. Hun keuze voor een vergaande gestandaardiseerde werkwijze is gebaseerd op hun taakomschrijving en onderzoek naar de aard van de vragen die burgers aan de rijksoverheid stellen. In de praktijk blijkt dat 90% van de vragen volgens de gestandaardiseerde werkwijze kan worden beantwoord. Slechts 10% wordt doorgesluisd naar specialistische medewerkers. De burgertevredenheid schommelt rond de 7,5.

De SVB concludeerde na analyse van de eigen taken in combinatie met een klanttevredenheid onderzoek dat hun telefonische dienstverlening zich niet leent voor standaardmatige afdoening. Inmiddels werkt de SVB met serviceteams waarbij de burger direct een inhoudelijk ingevoerde medewerker aan de telefoon krijgt in plaats van een callcenter medewerker. Het LBIO heeft kort geleden dezelfde conclusie getrokken en heeft ook besloten de telefoon te laten beantwoorden door inhoudelijk ingevoerde medewerkers. Het UWV en de IND hebben hun werkwijze bij de telefonische dienstverlening grotendeels ontwikkeld op basis van de volgende informatiebronnen:

- relevante bedrijfsinformatie over de telefonische dienstverlening;
- ervaringen van de medewerkers die telefonische contacten met de burger onderhouden;
- de tevredenheid van de burger over de telefonische dienstverlening.

Zij blijven zich aan de hand hiervan verder ontwikkelen en tonen zich daarmee op het gebied van de telefonische dienstverlening een lerende organisatie. Dit geldt ook voor Postbus 51.

Vrijwel alle bezochte overheidsinstanties onderzoeken regelmatig de klanttevredenheid. Het uitgangspunt hierbij is het meten van de tevredenheid over de wijze waarop de instantie de (telefonische) dienstverlening heeft ingericht. De manier waarop de verschillende instanties dat doen verschilt echter sterk. Sommige besteden het onderzoek uit aan een onderzoeksbureau, terwijl andere zelf klanten terugbellen om te vragen of zij tevreden waren. Ook het soort vragen dat wordt gesteld, verschilt.

Gemeenten die deelnemen aan het programma Antwoord[®] meten bij de klanttevredenheid vaak de kwaliteit van het antwoord, de bejegening en de tijdigheid. Ook zij brengen de klanttevredenheid op verschillende wijzen in kaart. In relatie tot het cyclische proces van verbetering komt de vraag op of die verschillende resultaten – onder meer op het gebied van klanttevredenheid – van ruim 440 gemeenten bruikbaar zijn als basis voor verdere verbetering van telefonische dienstverlening van de gehele overheid. Vanuit het concept Antwoord[®] is inmiddels de Methode voor Klantvraaganalyse¹⁵ ontwikkeld die kan bijdragen aan het uniformeren van de methode van klantonderzoek.

¹⁵ Methode voor Klantvraag-analyse, Handvatten voor klantgericht, effectief en efficiënt klantcontact.

Data Direction bv in opdracht van Programma Overheid heeft Antwoord[®], Project Contentstructuur Overheid, 1 juli 2009.

Systemen voor klanttevredenheid onderzoek

Het gemeentelijk contact centrum (GCC) Den Haag meet de klanttevredenheid doorlopend. Iedere beller krijgt voorafgaand aan het gesprek de vraag of hij wil meewerken aan het klanttevredenheid onderzoek. Zo ja, dan krijgt de beller na afloop van het gesprek een aantal vragen. Het is voor de betreffende call agent overigens altijd zichtbaar of de burger meewerkt aan het onderzoek. De resultaten ervan kunnen leiden tot specifieke scholing van de call agents of aanpassing van de beschikbare gemeentelijke informatie.

Het UWV heeft een systeem waarbij elke 15e beller, als hij het 0900-nummer belt, eerst de geautomatiseerde vraag krijgt of hij mee wil werken aan een onderzoek naar klanttevredenheid. Kiest hij 'ja' dan moet hij daarna zijn telefoonnummer intoetsen waarop hij te bereiken is. Vervolgens wordt hij doorgeschakeld naar een klantadviseur. Nadat het gesprek is beëindigd, wordt hij binnen twee seconden teruggebeld. Hij moet dan vragen beantwoorden door scores te geven (1-5). Alles gaat volledig geautomatiseerd. Deze scores tellen ook mee voor de COPC certificering, waarover het UWV beschikt.

Rijksoverheid meet klanttevredenheid

De rijksoverheid heeft een overzicht gemaakt van de tien grootste knelpunten die door burgers naar voren worden gebracht. Daaruit blijkt onder meer dat burgers verwachten dat zij de overheid gemakkelijk kunnen bereiken, snel antwoord op hun concrete vragen krijgen of naar de juiste persoon of instantie worden doorverwezen. De overheid wil in haar dienstverlening aan burgers met deze wensen rekening houden.

In 2008 is in opdracht van BZK een nulmeting uitgevoerd naar de klanttevredenheid. Hierbij is uitgegaan van de belevingswereld van de burgers. Hoe beoordelen zij de overheidsdienstverlening rond voor hen herkenbare levensgebeurtenissen op het gebied van onderwijs en opleiding, ondernemen, gezondheid en zorg, familie en gezin en wonen en omgeving. Bij die levensgebeurtenissen komen burgers altijd in contact met de overheid, vaak met meer dan één instantie. Uit het onderzoek blijkt dat de dienstverlening van individuele organisaties gemiddeld met een 7 gewaardeerd wordt, maar de (organisatieoverstijgende) dienstverlening rond levensgebeurtenissen iets lager (6,7).¹⁶ Het is de bedoeling om ieder jaar een vervolgonderzoek te doen. De uitkomsten van deze monitor worden echter niet op het niveau van de individuele overheidsinstanties in kaart gebracht, maar uitsluitend overheidsbreed. Het kabinet heeft als doelstelling dat de dienstverlening van de overheid zodanig moet verbeteren dat deze als geheel een 7 scoort.

Uit het eerste onderzoek dat na de nulmeting is uitgevoerd in 2009, is gebleken dat de waardering voor de overheidsdienstverlening ten opzichte van 2008 niet is veranderd.¹⁷

¹⁶ TNS / NIPO, mei 2008.

¹⁷ Onderzoek naar de kwaliteit van de Overheidsdienstverlening, C6996,

© TNS NIPO, september 2009.

Bereikbaarheid

Het klachtenpatroon

De Nationale ombudsman ontvangt veel klachten over slechte telefonische bereikbaarheid van overheidsinstanties. Deze klachten kunnen worden onderverdeeld in de volgende groepen:

- de telefoon wordt helemaal niet opgenomen of het contact wordt door de overheidsinstelling na enige wachttijd verbroken;
- lange wachttijden, en
- het niet telefonisch kunnen indienen van een klacht.

Tuut-tuut-tuut: twee belangrijke klachten

In de wacht worden gezet en na geruime tijd opeens horen dat de verbinding zonder toelichting wordt verbroken. Een informatienummer dat (technisch) niet mogelijk is om vanuit het buitenland te bellen. De Nationale ombudsman ontvangt er regelmatig klachten over.

Overheidsinstanties werken aan betere bereikbaarheid

Ook op het gebied van de bereikbaarheid en toegankelijkheid komt uit de werkbezoeken een wisselend beeld naar voren. Enkele overheidsinstanties stoeien nog met het realiseren van een goede bereikbaarheid. De oorzaken hiervan kunnen zijn: structurele organisatorische problemen, technische problemen zoals onvoldoende telefoonlijnen of een slecht functionerende telefooncentrale, overheveling dan wel uitbreiding van taken of piekbelasting. Andere overheidsinstanties hebben de bereikbaarheid onder controle, en werken aan andere aandachtspunten voor telefonische dienstverlening. Een aantal overheidsinstanties ervaart met name in piektijden en piekperiodes problemen op het gebied van de bereikbaarheid.

Omgaan met piekmomenten

Bij de SVB ontstond iedere keer aan het begin van het kwartaal een piekmoment. Burgers belden dan met de vraag of de kinderbijslag al was gestort, ondanks het feit dat de betaaldata op de website staan vermeld. Daarom heeft de SVB geëxperimenteerd met het aanbieden van een sms-service aan mensen die daarover bellen. De burger ontvangt dan een sms op het moment dat de kinderbijslag is overgemaakt. De (weinig) klanten die gebruik hebben gemaakt van deze service zijn behoorlijk positief. De SVB beraadt zich nog of men hier een vaste service van wil maken.

Het GCC Den Haag wil om wachttijden te beperken een zogenaamde wachttijdtempelaar instellen. Deze zorgt ervoor dat een beller die in de wacht komt, kan ophangen en later wordt teruggebeld als hij aan de beurt is.

Uit de gesprekken met de overheidsinstanties blijkt dat het merendeel een aparte afdeling heeft om klachten af te handelen. Zij proberen de klacht in eerste instantie informeel op te lossen door een gesprek met de klager. Als dit niet lukt, gaat de formele procedure lopen. Het telefonisch indienen van klachten is nog niet overal mogelijk. Opvallend punt is dat de openingstijden van overheidsinstanties behoorlijk divers zijn. Niet overal is de bereikbaarheid binnen kantooruren (9.00 en 17.00 uur) gegarandeerd. Sommige – vaak kleinere – gemeenten zijn tussen 12.00 en 13.00 telefonisch niet bereikbaar. Een aantal overheidsinstanties hanteert bewust veel ruimere openingstijden. Zo is de gemeente Dordrecht, die gebruik maakt van een extern call center, 24 uur per dag op alle dagen van de week bereikbaar.

Verskillende openingstijden

De Belastingtelefoon biedt de burger extra service door van maandag tot en met donderdag van 8.00 tot 20.00 uur open te zijn en op vrijdag van 8.00 tot 17.00 uur. In de piekmaanden januari, februari en maart is de Belastingtelefoon ook op vrijdagavond en zaterdagochtend bereikbaar.

Postbus 51 heeft op basis van onderzoek vastgesteld dat veel burgers willen bellen tussen 8.00 en 9.00 uur en heeft daarom de openingstijden vrijwel gelijk gemaakt aan die van de Belastingtelefoon: alle werkdagen van 8.00 tot 20.00 uur. Ook het GCC Den Haag is op alle werkdagen van 8.00 tot 20.00 uur bereikbaar.

De tarieven voor telefonische dienstverlening zijn nu vrijwel overal gelijk. Er zijn geen overheidsinstanties meer die een hoger tarief hanteren dan lokaal tarief. Wel zijn er twee overheidsinstanties die een lager tarief hanteren. De Belastingtelefoon en Postbus 51 bieden de burger namelijk een gratis nummer.

Het bellen van 0800-nummers vanuit het buitenland is niet mogelijk. Soms worden daarvoor andere oplossingen gevonden. Zo heeft een aantal instanties aparte telefoonnummers voor de klanten die in het buitenland wonen.

Bereikbaar zijn vanuit het buitenland

De SVB heeft voor haar klanten die in het buitenland wonen én in de AOW-administratie van de SVB voorkomen, een DigiD mogelijk gemaakt. Zo kunnen deze burgers gemakkelijk vanuit het buitenland via internet hun zaken met de SVB regelen.

Veel overheidsinstanties zien graag dat burgers eerst via internet of webmail antwoord op hun vragen proberen te krijgen in plaats van dat zij direct telefonisch contact zoeken. Met de opkomst van de Persoonlijke Internet Pagina (PIP) met DigiD als inlogcode, kunnen burgers in de toekomst ook steeds gemakkelijker hun eigen dossier inzien en de status van hun aanvraag volgen. Voor burgers die in het buitenland wonen is internet vaak een goede

manier om de benodigde informatie te krijgen. Geen enkele instantie die de Nationale ombudsman heeft bezocht stuurt echter op het exclusief gebruik van digitale informatie-
verkrijging. Alle instanties zijn ook telefonisch bereikbaar.

Thomassen¹⁸ geeft in zijn onderzoek aan dat veel overheidsorganisaties werken aan kanaalsturing: het beïnvloeden van de kanaalkeuzes van klanten ten gunste van meer gestructureerde communicatiekanalen. Zachte kanaalsturing stimuleert burgers om gebruik te maken van kanalen als e-mail en internet door deze aantrekkelijker en gebruiksvriendelijker te maken en actief te promoten. Harde kanaalsturing dwingt burgers om gebruik te maken van meer gestructureerde kanalen door de 'ambachtelijke' kanalen onaantrekkelijker (hogere telefoonkosten) of onmogelijk te maken (sluiten van balies). Uit zijn onderzoek¹⁹ blijkt ook dat telefonische bereikbaarheid en de wachttijd zogenaamde 'dissatisfiers' zijn. Dit zijn aspecten van telefonische dienstverlening die in ieder geval goed geregeld moeten zijn. Is dit niet zo, dan is de beller ontevreden. Maar als het beter is geregeld dan verwacht, levert dit niet meer tevredenheid bij de beller op.

Daar staan de zogenaamde 'satisfiers' tegenover. Die kunnen wel meer tevredenheid bij de beller opleveren. Zijn ze niet goed geregeld, dan levert dit niet per definitie ontevredenheid op maar zijn ze extra goed geregeld, dan kan dit leiden tot zeer tevreden bellers. Satisfiers zijn onder meer efficiency en de informatie tijdens het contact.

Onderzoek van Van Dun²⁰ laat zien dat veel overheidsorganisaties het nog steeds belangrijk vinden dat de wachttijd aan de telefoon voor de burger zoveel mogelijk beperkt blijft. De meeste systemen zijn hier inmiddels dan ook op ingericht. Hoewel veel organisaties blijven sturen op het beperken van de wachttijd, hecht de burger, volgens Van Dun, tegenwoordig meer belang aan een goed antwoord. Als hij in één keer een goed antwoord op zijn vraag krijgt, is de wachttijd aan de telefoon van ondergeschikt belang. De klant wil bij wijze van spreken best enkele minuten in de wacht staan als hij maar een goed antwoord krijgt. Echter, als na de wachttijd, ook al is die niet zo heel lang, geen goed antwoord wordt gegeven, dan is de klant daardoor minder tevreden en scoort de dienstverlening dus nog lager. In tegenstelling tot Thomassen ziet Van Dun de wachttijd niet als een dissatisfier.

Rijksoverheid zet in op e-overheid, maar houdt ook andere opties open

Het uitgangspunt van het kabinetsbeleid is dat de overheidsdienstverlening toegankelijk moet zijn. Dienstverlening via internet maakt toegankelijkheid van beschikbare overheidsinformatie op elk gewenst moment mogelijk. Een deel van de burgers zal echter niet in staat zijn om via internet contact op te nemen. Daarom wil de overheid ook de mogelijkheid open houden om via andere communicatiekanalen bereikbaar te zijn.

Het programma Antwoord[®] heeft onder meer ten doel de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de overheid te vergroten. Vanuit Antwoord[®] wordt ervoor gepleit de telefonische dienstverlening eenduidig vorm te geven in samenhang met alle andere communicatiekanalen met de burger ('multichannelbeleid').

¹⁸ Drs. Jean-Pierre Thomassen. De klantgerichte overheid. Werken aan en voor tevreden burgers en organisaties. Kluwer, Deventer 2007. Pagina 191 e.v.

¹⁹ Ibid, pagina 29 e.v.

²⁰ Drs. Zanna van Dun, Klanten willen gewoon antwoord. Klant- en medewerker-
tevredenheid in de klantenservice. Telecommerce Magazine, Jaargang 7, nr. 11, 2007.

Beleefdheid

Het klachtenpatroon

De klachten die de Nationale ombudsman over beleefdheid ontvangt, gaan meestal over het onvriendelijk en ongeïnteresseerd te woord worden gestaan of een arrogante houding van medewerkers van de overheidsinstelling. Ook het gebruik van ingewikkelde of niet toereikende keuzemenu's ervaren burgers als incorrecte bejegening. Dit geldt ook voor het niet willen noemen van de naam van de medewerker met wie is gesproken. Een andere klacht is dat onjuist, dat wil zeggen met de verkeerde medewerker, wordt doorverbonden en dat soms meerdere malen achter elkaar.

Klachten over onbeleefdheid

'Ik hoorde dat een medewerker tijdens ons gesprek ging overleggen met een collega waarbij voor mij hoorbaar was zij denigrerend over mij spraken.'

'Ik wilde het overlijden van een familielid doorgeven maar de medewerker weigerde me door te verbinden met de dossierbehandelaar.'

Overheidsinstanties vinden correcte bejegening belangrijk

Uit de gesprekken met de bezochte overheidsinstanties blijkt dat zij zowel inzetten op de kwaliteit van het gegeven antwoord als op correcte bejegening. Ze zijn zich ervan bewust dat het directe en persoonlijke contact voor burgers een duidelijke meerwaarde heeft. Bij onderzoeken naar klanttevredenheid of bij het inwerken en controleren van medewerkers besteden zij daarom ook aandacht aan correcte bejegening. Als zij werken met een extern callcenter ligt dat moeilijker omdat de medewerkers hiervan vaak niet door de overheidsinstelling zelf worden getraind.

Thomassen zegt hierover dat een organisatie er niet is met het klantgericht inrichten van de processen alleen. Wat nog belangrijker is, is dat iedere medewerker en leidinggevende zich met hart en ziel wil inzetten om klantgericht te werken. Klantgericht werken zou niet langer vrijblijvend moeten zijn. Medewerkers moeten gecoacht worden op hun klantgerichtheid en directies moeten bereid zijn een cultuurverandering te realiseren.

Aandacht en training

Het LBIO besteedt bij het trainen van medewerkers aandacht aan het belang begrip te tonen voor de moeilijke situatie waarin iemand zich bevindt, ook in die gevallen waarin het LBIO daar niets aan kan veranderen.

Het CAK gebruikt voor drie verschillende regelingen aparte telefoonnummers. Van de regeling Zorg zonder Verblijf maken relatief veel ouderen gebruik die wel zelf hun zaken regelen.

De ervaring leert dat veel ouderen het lastig vinden om een keuzemenu te volgen of een klantnummer in te toetsen. Daarom krijgt iedereen die het nummer voor Zorg zonder Verblif belt direct contact met een medewerker van de front office.

Het UWV is van mening dat de functie 'callcenter-medewerker' speciale vaardigheden vergt. Zo is het van groot belang dat de callcenter-medewerker de juiste vragen stelt met als doel de juiste antwoorden te geven. Daarom heeft UWV de Klant Contact Academie (KCA) opgericht. Hier worden mensen opgeleid tot klantadviseur op mbo-niveau. De opleiding is in samenwerking met het ROC en het ministerie van OCW ontwikkeld. Het ROC neemt de examens af en reikt het diploma uit. Inmiddels is ook een opleiding op hbo-niveau (staf- en sturingsfuncties) in ontwikkeling.

De meeste instanties registreren geen telefoongesprekken die niet dossiergerelateerd zijn. Ook telefoongesprekken die wel dossiergerelateerd zijn, worden niet bij alle overheidsinstanties systematisch geregistreerd. Bij sommige overheidsinstellingen nemen medewerkers zonder hun naam te noemen de telefoon aan. Desgevraagd wordt doorgaans wel een naam gegeven.

Terugbelexperiment

Om de telefonische dienstverlening te verbeteren is de Belastingtelefoon met een experiment begonnen waarbij klanten 's avonds worden teruggebeld. Ook bereiden zij een experiment voor waarbij direct kan worden doorverbonden met de back office. Als de experimenten goede resultaten opleveren, wordt deze werkwijze breder ingevoerd.

Rijksoverheid werkt aan warm doorverbinden

'De overheid is er voor de burger' en 'de burger staat centraal'. Deze uitgangspunten hanteert de rijksoverheid. De burger zou in de dienstverlening persoonlijke aandacht moeten krijgen en als individu moeten worden behandeld en bejegend. Daarbij heeft de overheid tot doel om zoveel mogelijk vraaggestuurd en persoonsgericht te opereren. De overheid vindt het belangrijk om rekening te houden met de individuele omstandigheden van burgers, aandacht te besteden aan hun wensen en diensten te leveren die daarbij aansluiten.

Dit vraagt om een respectvolle manier van omgaan met de burger.

In de BurgerServiceCode is opgenomen dat er sprake moet zijn van eenmalige gegevensverstrekking. De visie van de overheid is dat de diensten van de verschillende instanties samenhangend aangeboden moeten worden. Informatie die al bij de overheid aanwezig is, moet niet opnieuw van de burger worden gevraagd. Bij de inrichting van de gemeentelijke KCC's is het uiteindelijke doel dat iemand die doorverbonden wordt omdat zijn vraag niet in de eerstelijns beantwoord kan worden niet opnieuw zijn verhaal hoeft te doen of andere

gegevens nogmaals hoeft te verstrekken (het zogenoemde warm doorverbinden). Dit is alleen mogelijk als de diverse diensten en loketten dezelfde openingstijden en een voldoende bezettingsgraad hebben en doorverbinden ook technisch mogelijk is. Binnen de gemeentelijke organisatie lijkt dit al wel gebruikelijk, maar warm doorverbinden van gemeentelijk niveau naar gespecialiseerde medewerkers op landelijk niveau is – voor zover bekend – niet mogelijk. Het vraagt een grote investering om dit mogelijk te maken. De verwachting is daarom niet dat dit binnen afzienbare tijd kan worden gerealiseerd.

Behulpzaamheid

Het klachtenpatroon

Uit de klachten die de Nationale ombudsman ontvangt, blijkt dat het overheidsinstanties soms ontbreekt aan behulpzaamheid. Deze klachten gaan onder meer over het niet krijgen van een antwoord op de vraag of eerder doorgegeven wijzigingen ook daadwerkelijk in het systeem waren ingevoerd. Hierbij werd meegedeeld dat het niet mogelijk was concrete informatie te verstrekken of werd geweigerd betrokkene door te verbinden met een medewerker die wel beschikte over die informatie.

In de kou staan

Een burger belde met een inhoudelijke vraag naar een overheidsinstantie. Hij kreeg geen antwoord op zijn vraag, en de medewerker kon hem ook niet vertellen wanneer dat antwoord wel kon worden verstrekt. Over deze gang van zaken wilde de beller telefonisch een klacht indienen, maar hij kreeg te horen dat dit niet mogelijk was. Hij werd doorverwezen naar de website, maar die bleek vervolgens niet beschikbaar.

Een burger heeft bij herhaling aangegeven liever niet per telefoon te communiceren, vanwege een hersenbeschadiging en spraakstoornis. Hij had nadere uitleg nodig over zijn situatie maar werd voor informatie steeds verwezen naar de mogelijkheid om telefonisch contact op te nemen met de desbetreffende behandelaar.

Overheidsinstanties proberen in te spelen op individuele wensen

Overheidsinstanties kunnen op verschillende manieren burgers zo behulpzaam mogelijk zijn. Of en hoe ze daar gebruik van maken hangt af van de mate waarin zij de burger als klant zien en hoe dienstbaar zij zich tegenover hem opstellen. Met name instanties die veel gebeld worden over ingewikkelde en dossiergerelateerde kwesties zijn op zoek geweest naar de beste manier om de burger te bedienen. De reden hiervoor was ook gelegen in het feit dat een weinig behulpzame houding leidde tot juist meer telefoonverkeer en een inefficiënte inzet van medewerkers. Bij deze instanties blijkt de noodzaak maatwerk te leveren een belangrijk aandachtspunt. Zij hanteren verschillende methoden, zoals een direct contact

tussen een hoog gekwalificeerd front office en back office zodat burgers direct doorverbonden kunnen worden met een behandelend ambtenaar. Ook het opheffen van de scheiding tussen front en back office is een manier. In dat laatste geval staat de behandelaar van de zaak de beller rechtstreeks te woord.

De tevredenheid van de burger over het telefonisch contact neemt toe als de medewerker ook daadwerkelijk meedenkt over de voorgelegde vraag en bevoegd is waar mogelijk een oplossing aan te dragen. Medewerkers van overheidsinstanties vinden telefonisch contact met burgers prettiger als ze zelf de regie in handen hebben en zaken direct kunnen regelen. Bij een aantal overheidsinstanties hebben de medewerkers die mogelijkheden.

Om burgers tegemoet te komen heeft een aantal instanties naast de mogelijkheid van telefonisch contact een loketfunctie geopend. Dit kan uitkomst bieden voor mensen die telefonisch contact moeilijk vinden of bij meer complexe vragen of ketenproblematiek. Het UWV biedt aan een zeer specifiek deel van de doelgroep, namelijk doven en slechthorenden, de mogelijkheid om te chatten met een klantadviseur. Deze klantadviseurs hebben daartoe een speciale, aanvullende opleiding gevolgd bij het Instituut voor doven. Het CAK heeft besloten geen gebruik te maken van het keuzemenu voor een regeling waarbij de doelgroep voornamelijk bestaat uit ouderen. Bellers uit deze groep krijgen direct een medewerker aan de telefoon. Het merendeel van de bestuurorganen heeft echter geen aparte voorzieningen getroffen voor speciale doelgroepen.

Tegemoetkomen aan individuele wensen

Als de eerstelijnsmedewerker van Postbus 51 geen antwoord kan geven, gaat de vraag per e-mail door naar de tweedelijns. De beller mag dan aangeven of hij teruggebeld wil worden of liever een reactie per e-mail wil ontvangen.

De SVB heeft, onder andere, de mogelijkheid geïntroduceerd dat burgers telefonisch direct hun rekeningnummer kunnen wijzigen zonder daarvoor eerst formulieren te moeten invullen.

Het CAK signaleert dat een aantal verzoeken onmiddellijk zou kunnen worden afgewikkeld als de front office meer bevoegdheden zou krijgen. Zo zou het met een voicetrack recordingsysteem mogelijk zijn om adresgegevens en rekeningnummers telefonisch door te geven en door de medewerker te laten wijzigen. Ook bestellingen zouden rechtstreeks door de front office verzorgd kunnen worden.

Bij de IND wordt een burger met een sterk dossiergerelateerde of complexe vraag direct doorverbonden met een beslismedewerker of met iemand van de afdeling voorlichting die daartoe is opgeleid. De IND heeft ook een fysiek loket voor vragen en verzoeken van burgers die niet binnen de standaardmatige werkwijze kunnen worden afgedaan of voor mensen die de voorkeur geven aan persoonlijk contact.

In de opleidingsmodule ‘De Buitenwereld’ van het UWV wordt benadrukt dat medewerkers het grijze gebied aan de rand van de regelgeving kunnen opzoeken en daardoor meer recht kunnen doen aan de individuele gevallen.

Als iemand het Klantcontactcenter van de gemeente Dordrecht belt met een vraag die niet direct kan worden afgedaan, wordt een zaaknummer aangemaakt. Via het E-loket kan de burger de activiteiten die naar aanleiding van zijn vraag plaatsvinden volgen. Burgers die een vergunning hebben aangevraagd ontvangen van de gemeente Dordrecht een sms-bericht als hun aangevraagde vergunning klaar is.

Als een klant van het UWV een ketenprobleem heeft met het UWV en bijvoorbeeld de Belastingdienst, treedt het UWV op als ‘intaker’. Een daartoe aangewezen UWV-medewerker zoekt vervolgens contact met de Belastingdienst in die regio en tracht het ketenprobleem op te lossen.

Uit onderzoek van Thomassen²¹ blijkt dat veel overheidsorganisaties nu klantgericht zijn, dat wil zeggen dat de dienstverlening is ingericht op de gemiddelde klant. Een organisatievorm die daar goed bij past, is het inrichten van een apart front office dat over het algemeen 80% van de telefonisch gestelde vragen in één keer kan beantwoorden. Veel vragen zijn eenvoudig van aard en relatief laag opgeleide medewerkers kunnen ze, aan de hand van bescrpts en de informatie die hen ter beschikking staat, beantwoorden. De dienstverlening is sterk ingericht op de standaardburger, mondig, goed opgeleid en autochtoon. De keerzijde is dat klanten die niet passen in het profiel van de gemiddelde klant of die een vraag hebben die complex is of afwijkt van het gemiddelde (belscript) wellicht niet goed geholpen kunnen worden in het eerste telefonische contact. Zij zijn veel meer gebaat bij maatwerk. Een organisatie die maatwerk goed kan aanbieden is, volgens Thomassen, een klantgestuurde organisatie. Dat is een organisatie die denkt vanuit de individuele klant. Zijn individuele wensen en behoeften staan centraal in de dienstverlening en hij kan eigen keuzes maken.

Betrouwbaarheid

Het klachtenpatroon

Als het gaat om betrouwbaarheid springen vooral de klachten die de Nationale ombudsman ontvangt over het verstrekken van onjuiste en/of onvolledige informatie in het oog. En dat is ernstig want foutieve informatie over bijvoorbeeld de mogelijke inzet van rechtsmiddelen kan verstrekkende gevolgen hebben. Ook klagen veel mensen over overheidsinstellingen die zich niet houden aan gemaakte terugbelafspraken of andere gedane toezeggingen. Dat zorgt ervoor dat burgers de overheid gaan zien als een onbetrouwbare gesprekspartner. Tevens klagen burgers over overheidsinstanties die wisselende, en vaak tegenstrijdige, antwoorden geven op dezelfde vraag.

²¹ Drs. Jean-Pierre Thomassen. De klantgerichte overheid. Werken aan en voor tevreden burgers en organisaties. Kluwer, Deventer 2007. Pagina 52 e.v.

Afspraken niet nakomen

Een burger klaagt dat de overheidsinstantie hem onjuiste telefonische informatie heeft verstrekt waardoor hij een aanvraag te laat heeft ingediend.

Een burger belt een overheidsinstantie verschillende malen met de vraag wanneer een beslissing wordt genomen op zijn aanvraag nu de wettelijke beslistermijn al geruime tijd is verstreken. Hij krijgt het antwoord dat ze druk bezig zijn met de aanvraag en dat de zaak met spoed zal worden afgedaan. Omdat hij maar geen bericht ontvangt dient zijn advocaat een bezwaarschrift in tegen niet tijdig beslissen. In reactie hierop laat de overheidsinstantie weten dat zij om onbekende redenen nog geen beslissing hebben genomen en gezien het tijdsverloop een update nodig hebben van de door verzoeker verstrekte gegevens.

Een burger ontvangt een toezegging van de betrokken overheidsinstelling. Omdat deze niet wordt nagekomen belt hij om te vragen naar de stand van zaken. Zijn vraag kan niet direct worden beantwoord en er wordt een terugbelafpraak gemaakt. Verzoeker klaagt dat ook die afspraak niet is nagekomen.

Overheidsinstanties zoeken sluitend systeem

Uit de werkbezoeken blijkt dat alle overheidsinstanties zich bewust zijn van het belang om het juiste en volledige antwoord te geven op vragen, omdat daarmee problemen voor de toekomst (zoals herhaalverkeer en eventueel onnodige procedures) worden voorkomen. De inzet van veel overheidsinstanties is er dan ook op gericht een inhoudelijk correct antwoord te geven. Dit klinkt eenvoudig maar dat is het in de praktijk niet. Medewerkers moeten allereerst de vraag helder hebben en (direct) toegang hebben tot de juiste informatie. Dit laatste is niet bij alle instanties het geval. Indien organisaties beschikken over een front office en back office geven zij aan dat dit alleen goed werkt als de front office beschikt over hooggekwalificeerd personeel of als de back office daadwerkelijk bereid is de front office goed bij te staan bij de beantwoording van gecompliceerdere vragen. Met andere woorden: alle medewerkers binnen een organisatie moeten zich bewust zijn van de noodzaak burgers correct telefonisch te informeren.

Sommige overheidsinstanties zijn afgestapt van het werken met scripts, een vaststaande lijst met meest gestelde vragen en antwoorden, omdat via zo'n script geen antwoord gegeven kon worden op meer complexe of afwijkende vragen.

Een aantal organisaties werkt met terugbelafspraken. Wanneer de vraag niet direct beantwoord kan worden, zeggen zij toe dat de burger wordt teruggebeld. Niet iedere instantie komt deze terugbelafspraken consequent na. Bij enkele instanties vindt juist streng toezicht plaats op het nakomen van terugbelafspraken.

Snel naar het goede antwoord

Het UWV heeft een sluitend systeem ontwikkeld voor het monitoren van terugbelafspraken. Zij houden wekelijks bij of terugbelverzoeken worden nagekomen en koppelen terug naar de back offices. Op intranet is te zien hoe de verschillende kantoren hierop scoren. Dit zorgt voor een positieve impuls onder de medewerkers om de terugbelverzoeken zo spoedig mogelijk na te komen. Hiermee is een grote verbetering bereikt. Ook de gemeente Dordrecht is erg goed in het nakomen van terugbelafspraken dankzij een strikte monitoring en een goede interne communicatie.

Wie het LBIO belt, krijgt het verzoek zijn klantnummer in te toetsen, dan wordt hij doorverbonden met de dossierbehandelaar. Deze krijgt dan op zijn computerscherm meteen het dossier van de beller in beeld.

Bij de IND komt de burger die belt direct in contact met een gekwalificeerd front office, dat dankzij hun rechtstreekse toegang tot alle interne informatiesystemen vrijwel alle vragen in het eerste contact kan beantwoorden.

Ook het UWV werkt met een gekwalificeerd klantcontactcentrum, waarvan de medewerkers (klantadviseurs) over de mogelijkheden beschikken om bijna alle vragen in het eerste contact te beantwoorden.

De Belastingtelefoon experimenteert met een klanthistoriesysteem. Zo wordt inzichtelijk wanneer de klant waarover heeft gebeld. Ook wordt gewerkt aan een systeem waarin alle relevante gegevens van de klant direct zichtbaar zijn.

De SVB heeft de minimale kwaliteitseisen voor de dienstverlening vastgelegd in de zogenaamde Servicegarantie. Deze Servicegarantie is bekendgemaakt bij de klanten van de SVB en staat vermeld op de website. Als de kwaliteitseisen niet worden gehaald, hebben de SVB medewerkers een aantal compensatiemogelijkheden die zij naar eigen inzicht kunnen inzetten, zoals het sturen van een bos bloemen of reiskosten vergoeden. Hiervoor is geen goedkeuring vooraf van het management vereist.

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers die aan de telefoon zitten alle relevante informatie kunnen bekijken, werkt de SVB sinds 2005 met digitale dossiers. Er wordt nu naar gestreefd om de verschillende wetten in één systeem onder te brengen en een ordening op levensgebeurtenissen (geboorte, scheiding of overlijden) aan te brengen. Daarmee kan de medewerker een burger aan de hand van een checklist door alle wetten heen loodsen.

Bijna alle instanties controleren hun medewerkers op het geven van het juiste antwoord, bijvoorbeeld door één keer per maand alle gesprekken te beluisteren. Als blijkt dat een medewerker een verkeerd antwoord geeft, krijgt hij op dat punt extra scholing. Ook kan de medewerker zelf om extra scholing vragen. Wat opvalt is dat geen enkele organisatie als doel 100% goede antwoorden heeft geformuleerd. Reden hiervan is dat het voor de instanties in de praktijk niet mogelijk is gebleken om altijd het goede antwoord te geven. De doelen worden dus realistisch en haalbaar gesteld. Feitelijk betekent dit echter voor de burger dat hij er nooit 100% op kan vertrouwen dat hij het juiste antwoord heeft gekregen.

Duidelijk is dat overheidsorganisaties dienstverlening en klantgerichtheid belangrijk vinden. Opvallend is wel dat alleen de SVB zijn kwaliteitsnormen bekend heeft gemaakt aan de burger en zijn medewerkers interne richtlijnen heeft gegeven over compensatiemogelijkheden als de kwaliteitseisen niet worden gehaald.

In de praktijk is het burgers volgens Thomassen²² niet altijd duidelijk wat ze van de dienstverlening van een overheidsorganisatie mogen verwachten. Het gevolg is dat iedereen zijn eigen verwachtingen gaat formuleren. De mate waarin de ervaringen vervolgens overeenkomen met de verwachtingen, bepaalt de mate van tevredenheid.

Daarnaast geeft Thomassen²³ aan dat blijkt dat veel organisaties klantgerichtheid belangrijk vinden maar dat het einddoel niet altijd helder is gedefinieerd; wat wil men bereiken met het vergroten van de klantgerichtheid? In het algemeen zal het einddoel zijn dat de burger meer vertrouwen heeft in en meer betrokken is bij de overheidsorganisatie. Soms is het echter zo dat een instantie ook wil dat klanten zich anders gaan gedragen. Hierbij speelt het eigenbelang van de organisatie dan een rol; die is er immers bij gebaat als klanten bijvoorbeeld op tijd en volledig de benodigde informatie verstrekken.

²² Drs. Jean-Pierre Thomassen.
De klantgerichte overheid.
Werken aan en voor tevreden
burgers en organisaties.
Kluwer, Deventer 2007,
pag. 29.

²³ Ibid. pag. 39 e.v.

Bijlage

Impressie bijeenkomst telefonische dienstverlening 8 september 2009

Aanwezig: dhr. L. Boss (SVB), dhr. W. Broers (GCC Den Haag), dhr. Z. Dullink (BelTel), mw. Z. van Dun, dhr. W. Maljers (programma Antwoord[®]), dhr. L. Nobels (LBIO), dhr. R. Reinalda (IND), mw. G. Ritskes (UWV), mw. W. Rotmans (gemeente Terneuzen), mw. H.S. van der Sluijs (Postbus 51), dhr. R. Snijders (IBG), dhr. J.P.R. Thomassen, dhr. A. Brenninkmeijer (Nationale ombudsman), mw. A. Stehouwer (substituut Nationale ombudsman), mw. H. Waayers (projectleider), mw. J. Verhoef (onderzoeker), mw. E. Govers (onderzoeker).

Afwezig: dhr. B. Garnier (BZK, opdrachtgever programma Antwoord[®]), dhr. I. Gerrard (CAK)

Algemene reacties op het tussenrapport

De aanwezigen vinden de inhoud van het rapport herkenbaar. Er wordt veel verbeterd, maar de weg is nog lang. De pijnpunten zijn helder. Het is moeilijk om overheidsbreed samen te werken en er zijn inderdaad grote verschillen tussen de verschillende instanties. De toegevoegde waarde van het rapport is onder meer dat alle instanties volgens de principes van de Nationale ombudsman gaan werken, men goed op weg is.

Onderkend wordt dat, ondanks de zachte kanaalsturing naar internet en e-mail, de telefoon als communicatiemiddel belangrijk blijft. Als er iets misgaat, of als zij iets zeker willen weten (bevestiging), pakken mensen de telefoon.

De vijf beginselen die de Nationale ombudsman in concept heeft voorgelegd, worden in grote lijnen onderschreven. Wel wordt in reactie daarop opgemerkt dat sommige onderdelen daarvan alleen van toepassing zijn op transactiegerichte organisaties, waar mensen een dossier hebben. Door ze iets algemener te formuleren, kunnen ze op alle organisaties van toepassing zijn. Verder wordt opgemerkt dat naast het telefoonkanaal de balie het hoogst wordt gewaardeerd, vanwege het face-to-face contact. Alle aanwezigen beamen dat persoonlijk contact heel belangrijk is. Ook wordt het belang van het managen van de verwachtingen van de burger onderkend.

Kernthema's: diversiteit

Tussen de instanties is inderdaad grote diversiteit. Waar sommige kiezen voor direct een inhoudelijk ingevoerde medewerker aan de telefoon, is er bij andere een duidelijke scheiding tussen front en back office.

Alle organisaties, ook diegenen die in beginsel alleen informatieverstrekker zijn, hechten aan First Time Fix: De burger moet in één keer een goed antwoord op zijn vraag kunnen krijgen. Eén instantie gaat daarom inzetten op 'zwaardere' callagents. Dit ook naar

aanleiding van steeds meer proces- en transactievragen (hoe staat het met mijn aanvraag, kan ik iets wijzigen). Die vragen kunnen dan ook direct worden afgehandeld.

De aanwezigen geven aan dat veel organisaties de telefonische dienstverlening willen loskoppelen van hun totale organisatiestructuur. Dat lukt echter niet goed. Wat de vijf B's betreft vragen sommigen zich af wat de status daarvan wordt. Er is namelijk wel behoefte aan een gemeenschappelijke ambitie. Gaan de vijf B's daarin voorzien? Bieden zij voldoende handvatten? In aanvulling daarop stelt men dat het wel concreter mag. Er zou bij wijze van spreken een Telefooncode kunnen worden opgesteld waar overheidsinstanties zich aan moeten houden. Daarbij zijn vragen van belang als: staat de burger werkelijk centraal? Wat is de overheidsbrede gedeelde visie?

Daarnaast zou er meer discussie moeten worden gevoerd, bijvoorbeeld over de afweging tussen standaardisering en maatwerk. Kan het programma Antwoord daar een bijdrage aan leveren?

Men merkt op dat de kwaliteit van de telefonische dienstverlening ook in grote mate afhangt van het stadium van ontwikkeling van de organisatie. De ene organisatie is op digitaal vlak verder dan de andere waardoor de ene medewerker dus ook veel meer informatie (digitaal dossier) tot zijn beschikking heeft als hij de burger te woord staat. Het komt erop aan eerst de telefonie goed te regelen en dan pas de volgende stap te zetten, menen de aanwezigen. Een overheidsinstantie moet de burger een goed antwoord geven. Dat sluit aan bij het concept van het programma Antwoord[®]. Benadrukt wordt dat goede telefonische dienstverlening een vak is; je moet goed inzicht hebben in de vraag van de klant en toegang hebben tot de systemen van je organisatie. Om eenheid uit te stralen is het van belang dat de overheid één standpunt inneemt over bijvoorbeeld de openingstijden. Dit moet voor de gehele overheid gelijk zijn, hoewel sommige extra openingstijden natuurlijk mogelijk moeten zijn. Vanuit de burger bekeken zijn de openingstijden echter niet het belangrijkste; voor de burger is het belangrijkste dat hij een goed en betrouwbaar antwoord op zijn vraag krijgt. De ambitie van de overheid is dat wie de burger ook belt, hij ofwel een antwoord krijgt ofwel wordt doorverbonden met de juiste instantie. De burger zit dus nooit verkeerd (no wrong door). De interne organisatie van de instantie mag hierbij niet uitmaken. De instanties bepalen zelf welke informatie zij in de landelijke contentdatabanken laten opnemen en welke informatie zij uitsluitend zelf geven en waarvoor een burger dus wordt doorverbonden.

Een organisatie met een front en een back office heeft als voordeel dat zij goed bereikbaar is. Het nadeel is echter dat de front office afhankelijk is van de back office voor de inhoudelijke informatie en voor het nakomen van terugbelafspraken. Het is belangrijk dat de front office en de back office goed op elkaar aansluiten. Daar is te weinig aandacht voor. Gesteld wordt dat een scheiding tussen front en back office helemaal niet nodig is. De back office kan ook prima de telefoon opnemen en zou daar ook op moeten worden afgerekend. Als de organisatie vasthoudt aan een sterke scheiding kan geen goede telefonische dienstverlening

plaatsvinden. Voor een goede telefonische dienstverlening moeten front office en back office naadloos op elkaar aansluiten of ze moeten samengevoegd waardoor er helemaal geen apart front office meer is.

De front office heeft een belangrijke taak in het signaleren van problemen, bijvoorbeeld als er een onjuiste of onduidelijke brief de deur uit is gegaan. Dat kan de front office dan neerleggen bij de back office die daar dan nadere informatie over kan geven (bijvoorbeeld door nadere informatie op internet te zetten of antwoorden voor de front office opstellen). De back office medewerkers zijn vaak minder goed in begrijpelijke taal, hun taalgebruik is over het algemeen juridisch, of beleidsmatig van toon.

Callcenter werk moet niet worden onderschat (goed klantcontact is echt een vak), maar de mensen die het dossierwerk doen moeten die klantgerichtheid ook kunnen opbrengen. Het zou eigenlijk zo moeten zijn dat ook back office medewerkers beschikken over de competenties die nodig zijn om burgers goed en begrijpelijk te informeren, schriftelijk of aan de telefoon. Denk daarbij ook aan groepen die extra aandacht vragen, bijvoorbeeld laaggeletterden. Dat betekent dat de medewerkers van de back office ook moeten worden afgerekend op die competenties. En back office medewerkers kunnen natuurlijk ook signalen registreren als er iets niet duidelijk is bij burgers. Het probleem nu is dat de back office te ver van de burger afstaat en niet in begrijpelijke taal communiceert.

Begrijpelijkheid en juridische correctheid gaan niet altijd goed samen. Daarin moeten keuzes worden gemaakt. Bij één organisatie is inmiddels de tendens in gang gezet dat de juridische correctheid het gaat verliezen van de begrijpelijkheid. Bij een andere instantie zijn medewerkers verantwoordelijk voor het resultaat van de drie contactkanalen: telefoon, internet, brief. Ook rouleren de medewerkers, bijvoorbeeld van front office naar Bezwaar en Beroep.

Standaardisering versus maatwerk

Volgens het programma Antwoord[©] bestaat maatwerk zowel binnen, als buiten de eigen organisatie; denk aan de ketenproblematiek waar verschillende instanties bij betrokken zijn. Het leveren van maatwerk bij ketenproblemen kan betekenen dat organisaties moeten samenwerken. Maar voor alles is het zaak om die problematiek te herkennen aan de telefoon. Dat is in de praktijk erg moeilijk, vaak wordt een probleem of vraag volgens de standaardafdoening afgehandeld. In die situaties zou de mogelijkheid moeten bestaan om een leidinggevende te vragen: 'Wat doen we nu?'. De standaard afdoening past niet, dus is maatwerk nodig. Er moet ruimte zijn voor uitzonderingen. Ook hierbij blijkt het belang van kwalitatief goede medewerkers aan de telefoon die veel kennis paraat hebben. Echter, ondanks het feit dat organisaties hun medewerkers stimuleren om oplossingen voor het 'grijze gebied' te zoeken, kiezen zij over het algemeen toch voor de 'regel is regel' aanpak. Iedere instantie zou een klanthistorie moeten bijhouden, maar bij het merendeel ontbreekt die. Immers, als bekend is waar burgers voor bellen kunnen problemen pro-actief worden

opgelost en zo ook het (herhaal)belverkeer verminderen. Registratie van telefoonverkeer is van belang voor de kwaliteit van de dienstverlening. Door te registreren op inhoud komt een instantie te weten dat er over een bepaald probleem veel gebeld wordt. Daar kan dan op worden ingespeeld.

De vijf B's

Alle aanwezigen kunnen zich vinden in de vijf B's en denken dat deze ook in de praktijk zijn te brengen voor zover dit niet al is gebeurd. Eén instantie heeft vergelijkbare indicatoren voor excellente dienstverlening; een andere organisatie heeft de drie V's: vakkundig, vriendelijk en vlug. Eén van de aanwezigen schat in dat de B's 95% dekken van wat klanten belangrijk vinden. Ook erkennen de aanwezigen dat het van belang is dat het door de gehele organisatie wordt gedragen en het niet de zaak is van de persoon aan de telefoon.

Het overzicht is compleet maar het zou concreter moeten. Het zou moeten leiden tot een set servicenormen die aangeeft wat het minimum is van wat de burger mag verwachten.

Naar aanleiding van de vijf B's

De aanwezigen vinden van zichzelf dat zij redelijk tot goed bekend zijn met hun huidige klanten. Ze doen regelmatig klantonderzoeken, werken met klantnummers en BSN.

De aanwezigen gaan verschillend om met het registreren van klantcontacten. Bij een aantal komen direct alle relevante dossiergegevens op het scherm na het intoetsen van het BSN of klantnummer. Dat heeft grote voordelen want de medewerker aan de telefoon beschikt meteen over volledige informatie. Sommige organisaties registreren het klantcontact in de dossiers. Instanties die burgers algemene informatie verstrekken, registreren niet op klantniveau. Dat is ook niet nodig of wenselijk. Burgers moeten anoniem informatie kunnen vragen. Zij registreren soms wel op vraaggegevens.

Hoe het registreren van klantgegevens zich verhoudt tot de privacy is onderwerp van discussie. Uit een onderzoek is gebleken dat mensen het registreren van hun gegevens helemaal niet willen. Maar toch vindt de burger het wel positief als het iets oplevert, zoals het feit dat mensen automatisch AOW krijgen als ze 65 worden. Opgemerkt wordt dat instanties onderling al veel gegevens over klanten uitwisselen.

Visie van de overheid

Passen de vijf B's in een gezamenlijke ambitie of visie van de overheid. Hoe sluit het programma Antwoord[®] daarbij aan? Die vragen bespreken de aanwezigen. Er zijn verschillende platforms in verschillende samenstellingen op verschillende niveaus bezig om een gemeenschappelijke visie te formuleren. BZK is de portefeuillehouder maar zonder beslissingsbevoegdheid. Het programma Antwoord[®] gaat uit van problemen die overheidsbreed spelen. Daarom gaat men uit van standaardisatie. In de praktijk zijn organisaties niet gelijk; ze verschillen onderling soms enorm. Zo hebben sommige instanties al een integraal klantbeeld maar anderen nog helemaal niet.

De lat van het programma Antwoord[®] ligt niet hoog, de route ligt ook niet vast en wordt in kleine stapjes samen met de organisaties afgelegd. De gezamenlijke ambitie of visie ontwikkelt zich gaandeweg, menen de aanwezigen. Er is wel behoefte aan een gemeenschappelijke stip aan de horizon; het concreter formuleren van de ambitie waar elke organisatie uiteindelijk naar streeft. De vraag wordt opgeworpen wie de gezamenlijke ambitie moet formuleren.

Als die gemeenschappelijke ambitie er is, moeten organisaties eerst individueel hun dienstverlening op een bepaald minimum niveau krijgen, bijvoorbeeld door middel van een goede koppeling tussen het front en back office. Pas daarna kunnen de organisaties samen optrekken bij het realiseren van de gemeenschappelijke ambitie. Daarvoor zijn de verschillen nu nog te groot. Aangegeven wordt dat de punten op de horizon in het programma Antwoord[®] wel goed zijn maar dat er behoefte is aan een gemeenschappelijk platform, aan structuur en het bepalen van een duidelijke koers. Samen met de grote spelers zou de koers moeten worden bepaald. De ambitie van Antwoord[®] moet ook geactualiseerd. De gedachte dat gemeenten in 2015 80% van de telefoontjes kunnen afhandelen is niet realistisch. Het voorzien in een ingang voor de burger die niet weet waar hij terecht moet is wel haalbaar.

Antwoord[®] staat op de versnellingsagenda van BZK, maar dit is niet goed. Het moet in kleine stapjes en op een organische manier vorm krijgen. Antwoord[®] richt zich op één kennisbank en de gemeente als toegangspoort.

De vraag komt op of burgers wel zitten te wachten op het programma Antwoord[®].

De overheid heeft het bedacht, van 'binnen naar buiten', met de aanname dat het wel goed zou zijn voor de burger. Maar die moet zelf kunnen bepalen wie hij belt. Hij weet bijvoorbeeld de Belastingtelefoon echt wel te vinden. De juiste gang van zaken zou zijn eerst te vragen: 'Wat wil de burger?'

De behoefte van de burger als uitgangspunt

Een van de aanwezigen zou graag zien dat eerst alle ZBO's één nummer hebben en dat verzamelingen van gemeenten één nummer hebben (kleinere gemeenten moeten vooral samenwerken). Het burger service nummer zou overal de ingang moeten vormen voor het stellen van dossiergerelateerde vragen. Alle organisaties zouden allemaal op dezelfde manier de vraag moeten beantwoorden of warm moeten doorverbinden en registreren.

De volgende stap zou zijn dat de burger ook nationaal een ingang krijgt voor de overheid. Het belangrijkste is dat de burger zich vertrouwd voelt bij de burger en dat hij bij de overheid zekerheid kan krijgen. De klantbehoefte moet het uitgangspunt zijn van de stip aan de horizon.

Daarnaast moet de lokale overheid de balies openhouden. Het face-to-face contact is te belangrijk; een nationaal callcenter is niet genoeg. De gedachte dat het toekomstbeeld vorm moet krijgen langs een organische weg wordt door de aanwezigen gedeeld, een blauwdruk

werkt contra-productief. Wel zou de rijksoverheid meer sturing moeten geven aan het totstandkomen van een gemeenschappelijke koers; het is nu te vrijblijvend.

Het programma Antwoord[®] stimuleert het uitwisselen van klantanalyses tussen de organisaties onderling. Dit past bij 'Bekend met de klant'. Dit moet echter wel cyclisch gebeuren, zo blijft de wens van de burger centraal. Bij één van de aanwezigen scoren de klanttevredenheid onderzoeken altijd hoog. Dit komt, zo wordt gesteld, omdat niet op de kritische processen wordt gemeten, er wordt alleen gevraagd naar de relatief simpele afhandelingen. Bij een andere instantie bood het jaarlijkse klantonderzoek te weinig sturingselementen. De cyclische kwaliteitsonderzoeken van nu bieden meer sturing en geven de medewerkers ook direct feedback.

Waarom bellen burgers?

Gesteld wordt dat de gemiddelde burger niet bestaat. Organisaties moeten de verschillende groepen burgers in kaart brengen en moeten onderling ook kijken naar wat er al bekend is. Het is niet nodig om ieder voor zich te werken. Verminderen van klantcontacten is een belangrijke inzet. Waar bellen die burgers nou voor? Als de organisatie dat weet en de informatie daar op aanpast leidt dat tot minder telefoontjes.

Afsluitend en samenvattend

Een set servicenormen is nodig, net als permanent klantonderzoek. Verder moet er een gemeenschappelijke visie of ambitie opgesteld worden. De aanwezigen waarderen het initiatief van de Nationale ombudsman om de instanties bij elkaar te brengen zeer. Dit soort bijeenkomsten van instanties die zich bezig houden met telefonische dienstverlening zouden vaker moeten plaatsvinden.

Uitgave: Bureau Nationale ombudsman
Foto omslag: Frank Muller, Hollandse Hoogte
Vormgeving: Full House, Waddinxveen
Pre-press: Plaatwerk bv, Waddinxveen
Druk: Drukkerij Van Tilburg, Waddinxveen

Januari 2010



de Nationale ombudsman
Postbus 93122
2509 AC Den Haag

Telefoon (070) 356 35 63
Fax (070) 360 75 72
www.nationaleombudsman.nl