

In 7 stappen naar een kwaliteitshandvest

Een werkboek voor gemeentelijke dienstverleners

stichting **rekenschap**



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

GOOD
governance



Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Voorwoord

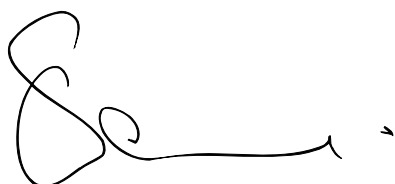
Trots bieden wij u deze gezamenlijke BZK-VNG-productie aan. Voor u ligt een werkboek voor het invoeren van een kwaliteitshandvest in 7 stappen. Stichting Rekenschap heeft in 2005 een aantal gemeenten geholpen bij het invoeren van concrete dienstverleningsnormen. De ervaringen van onze collega's uit die gemeenten zijn opgeschreven en verwerkt in dit werkboek. Wij hopen dat deze ervaringen u kunnen helpen.

Wij bevelen het gebruik van een kwaliteitshandvest van harte aan. Het speelt namelijk precies in op die thema's waarop de samenleving méér verlangt van de publieke sector: duidelijke beloften, snelheid, klantgerichtheid en houding. Het kwaliteitshandvest is een concreet hulpmiddel voor burgers en ondernemers om de overheid aan te spreken op haar dienstverlening.

Maar nog belangrijker is dat u, door eigen dienstverleningsnormen te formuleren, het heft in eigen handen neemt. Het biedt u de kans in contact te treden met uw cliënten en maakt een grotere klantgerichtheid mogelijk. Dat is natuurlijk goed voor uw imago en zorgt ervoor dat u trots kunt zijn op uw organisatie en op de overheid in Nederland.

Wij wensen u veel succes bij de invoering. U wordt uitgenodigd om uw ervaringen te delen met ons projectteam. Dit kan via kwiteitshandvesten@minbzk.nl.

Met vriendelijke groet,



Alexander Pechtold
*Minister voor Bestuurlijke
Vernieuwing en Koninkrijksrelaties*



Ralph Pans
*Voorzitter Directieraad
Vereniging van Nederlandse Gemeenten*

Inleiding

Doel van deze publicatie

Een handreiking bieden voor het succesvol invoeren van een kwaliteitshandvest in 7 stappen.

1. Creëer bestuurlijke betrokkenheid
2. Kies een kwaliteitsbenadering
3. Communiceer met medewerkers
4. Stel concept-servicenormen op en toets deze
5. Publiceer met stijl en maak normen bekend
6. Blijf bij de les
7. Evalueer en stel bij

Voor wie

Deze publicatie is in eerste instantie bedoeld voor gemeenten. Daarnaast is zij ook toepasbaar voor provincies.

Noties vooraf

- Deze publicatie is gebaseerd op de aanwezige kennis in de volgende gemeenten: Alphen aan den Rijn, Beverwijk, Den Haag, Helmond, Oisterwijk, Twenterand, Zoetermeer en Zuidhorn.
- Het is belangrijk een planning te maken van het hele proces. In een gunstig geval kan de klus in enkele maanden zijn geklaard. In het uiterste scenario kan het tot 18 maanden duren voordat de normen worden geopenbaard.
- Idealiter is vooraf duidelijk wat de klanten van de dienstverlening verwachten. Vaak kan hierbij gebruik worden gemaakt van al aanwezige informatie.
- Begin klein. De voorhoede kan later gevolgd worden door andere afdelingen die van de voorhoede kunnen leren. Een kwaliteitshandvest hoeft niet dekkend te zijn voor het gehele dienstverleningspakket van de organisatie.
- Zorg ervoor dat er prestatiegegevens over de bedrijfsvoering zijn. Deze zijn nodig voor het bepalen van de ambities van het kwaliteitshandvest.

1 Creëer bestuurlijke betrokkenheid

De eerste taak van de 'initiatiefnemers' bij het opzetten van een kwaliteitshandvest is duidelijk. Zij moeten zich verzekeren van de betrokkenheid van de bestuurlijke leiding van de organisatie. Deze steun moet voor iedereen in de gemeentelijke of provinciale organisatie zichtbaar zijn.

Waarom steun van de bestuurlijke leiding?

Bij diverse gemeenten bleek een uitspraak van de burgemeester over de noodzaak van servicenormen een grote steun voor de voortgang in het project. Een wethouder of de gemeenteraad kunnen zorgen voor eenzelfde effect. Bestuurlijke betrokkenheid stimuleert het management om tot invoering van dit 'risicodragende' instrument over te gaan. Immers, met een kwaliteitshandvest stelt een organisatie zich kwetsbaar(der) op.

De burgemeester of wethouder zorgt voor betrokkenheid van de politiek. Het is mogelijk de politiek - in het bijzonder de gemeenteraad - meer te betrekken bij een programma kwaliteitsverbetering. Dan is het werken met een handvest een goed en zichtbaar houvast om de resultaten te toetsen. De gemeenteraad zal dit doen vanuit de eigen rol, door kaders te stellen en te controleren. De organisatie zorgt voor de uitvoering en de nauwkeurige omschrijving. Een gemeenteraad die op detail het handvest amendeert, zal vooral weerstand wekken bij de ambtelijke organisatie. Tegelijk is het logisch dat de kwaliteit van de dienstverlening een zorg zal zijn van de gemeenteraad. Een voorbeeld van een brief aan de gemeenteraad (van Twenterand) is achterin bijgevoegd.

Vrijheid van handelen voor staffunctionarissen

Om snelheid in het proces te houden, moeten staffunctionarissen die het proces coördineren voldoende vrijheid van handelen hebben. Zo moeten ze vooraf zalen huren, apparatuur reserveren, sprekers benaderen voor eventuele voorlichtingsbijeenkomsten etc. Daarvoor dient budget en capaciteit te zijn gereserveerd. Uit de gegevens over de bedrijfsvoering kan worden afgeleid, waar extra capaciteit nodig is om de dienstverlening op orde te brengen en waar investeringen in informatie-infrastructuur nodig zijn.



Bijeenkomst organiseren

Het is aan te bevelen in een vroeg stadium een bijeenkomst te organiseren voor de betrokkenen binnen de organisatie. Daarin moet duidelijk worden gemaakt, wat het werken met een kwaliteitshandvest inhoudt en welk doel ermee wordt gediend. Neem weerstanden serieus en geef duidelijkheid over knelpunten, maar ga niet mee in koudwaterrees.

2 Kies een kwaliteitsbenadering

De top van de organisatie is overtuigd. Het doel van een kwaliteitshandvest is voor het voetlicht gebracht. Voor de volgende stap wordt een projectgroep in de organisatie benoemd, die verantwoordelijk is voor de invoering. Zorg ervoor dat binnen deze projectgroep één persoon het zichtbare aanspreekpunt is voor de organisatie. Hij of zij is verantwoordelijk voor de voortgang. De anderen binnen de projectgroep fungeren als meedenker en toetsen de voortgang. In het team wordt ook iemand opgenomen die met zijn of haar terrein in de toekomst ook voor servicenormen in aanmerking komt. Zo leert de organisatie het werken met servicenormen zelf aan te pakken.

Twee mogelijkheden

Een van de eerste zaken die de projectgroep moet ophelderen, is het perspectief van de organisatie. Is de organisatie (of afdeling) al vergevorderd met goede dienstverlening of is een forse kwaliteitsverbetering nodig?

1. **De kwaliteit van de dienstverlening is goed, maar onbekend bij het publiek.**
In dat geval is het mooi als burgers weten welke kwaliteit geleverd moet worden. De openbaarmaking houdt de organisatie bovendien alert. De invoering van het kwaliteitshandvest kenmerkt zich in dit geval door het adagium 'zeggen wat je toch al doet'. De bestuurders spelen hierbij geen grote rol. Het gaat meer om faciliteren van het proces. De bestuurdersstijl is niet directief en geeft mensen op de werkvloer ruimte van handelen. Bij het openbaar maken van de reeds bereikte resultaten mag met een zekere trotse ondertoon gewezen worden op de kwaliteit van de verleende diensten.



2. Een forse kwaliteitsimpuls is nodig.

Dan is een andere benadering nodig. Het handvest wordt in deze situatie gebruikt als externe prikkel. Een instrument om de druk van de buitenwereld binnen te halen.

De buitenwereld kan de organisatie stimuleren om goed werk te leveren en daarin voorspelbaar te zijn. Het in gang zetten van een flinke kwaliteitsverbetering vraagt echter wel een goed inzicht in de haalbaarheid. Er is geld nodig voor het oplossen van knelpunten. En veel aandacht voor het overwinnen van weerstanden. Dit vraagt een ondernemende stijl met risico; soms moet er iets geforceerd worden. Daarvoor is sterke sturing op de inhoud nodig. Bestuurders moeten doelstellingen opleggen en die beargumenteren voor het personeel. Politieke steun in de gemeenteraad is daarbij waarschijnlijk onmisbaar.

Kies diensten om mee te starten

Begin met makkelijke terreinen (quick wins). Zo kan het nut van het kwaliteitshandvest onder een grote groep burgers bekend worden gemaakt.

Daarnaast zijn er natuurlijk ook aspecten die een langduriger aanpak vereisen. Na de quick wins kunnen complexere aspecten van openbare dienstverlening aangepakt worden.

3 Communiceer met medewerkers

Wat de organisatie gaat doen, moet goed met de medewerkers besproken worden. Daarom is het nodig om één of meerdere sessies te organiseren waarin de medewerkers die direct met klanten te maken hebben, aan het woord komen. Wat betekent het om met servicenormen te werken? Wat zijn de kansen en wat zijn de ervaringen elders? Het is goed om bij die sessies buitenstaanders in te schakelen. Nodig bijvoorbeeld een buurgemeente uit die handvesten succesvol heeft geïntroduceerd. Zorg er vooral voor dat het verhaal aansluit bij de belevingswereld van de medewerkers en dat er voldoende ruimte is om in te gaan op hun vragen, ervaringen en angsten.

Angst voor invoering

Verrassend was de angst in Beverwijk bij meldingen openbare ruimte. Daar werkte men al - tot grote tevredenheid van de burgers - met de harde norm *'Vandaag gebeld, binnen 48 uur hersteld'*. Toch keek men angstig naar de invoering van een handvest. Men vreesde voor bureaucratie, afrekenen en ingewikkelde debatten. Maar dat is natuurlijk niet waar een handvest voor staat. Al helemaal niet in dit geval, want het werk was al prima rond een servicenorm georganiseerd.

Onderscheid in communicatie

Bij de communicatie met medewerkers moet een onderscheid worden gemaakt tussen het middenmanagement en de uitvoerende medewerkers.

Middenmanagement

Op het moment dat de gemeente beloften wil vastleggen in een openbaar handvest, ontstaan weerstanden. Deze weerstanden zitten vaak in het middenmanagement. De top wil wel veranderen, maar ervaart nauwelijks de grote inspanning die de uitvoering kost. De uitvoerende medewerkers worden gemotiveerd door de tevreden klanten. Maar de houding van het middenmanagement is vaak minder welwillend. Zij moeten besluiten vertalen en komen tot invoering. Die invoering leidt ook nog eens tot meer kwetsbaarheid. De manager die gewend was te werken met een (interne) norm waarbij 80% van de klanten binnen een bepaalde tijd geholpen wordt, krijgt nu een probleem met de overige 20%. Wat gebeurt er als er pieken optreden? Wat als er een griep epidemie is? De weerstand tegen een kwaliteitshandvest ontstaat door de vrees dat men alle problemen van de organisatie zelf moet oplossen. Dit is echter onjuist. In dergelijke gevallen is het niet alleen het probleem van de betreffende middenmanager, maar van de hele organisatie. Inclusief de top.



Om deze weerstanden weg te nemen, moet daarom snel een bijeenkomst gepland worden. Daar moeten mensen aanwezig zijn die elders een kwaliteitshandvest hebben ingevoerd en over hun ervaringen komen vertellen. Laat deze ervaringsdeskundigen ware ambassadeurs zijn. Daarnaast is het verstandig gesprekken te voeren met de middenmanagers en te luisteren naar hun twijfels. Welk doel is er mee te bereiken en verbetert de kwaliteit ook echt? Is er geld voor eventuele hobbels bij de invoering? Welke normen kan de organisatie nu halen? Levert dat een interessante belofte op voor klanten en sluit het aan bij hun wensen? Welke ervaringen zijn er bij andere gemeenten opgedaan? Het helpt hierbij om concrete gegevens te hebben over de huidige prestaties.

Het communiceren met het middenmanagement is des te meer belangrijk, omdat de uitvoerende medewerkers vaak hun ongerustheid c.q. angst overnemen met betrekking tot het niet halen van de normen. Dit komt omdat zij meestal een grote verantwoordelijkheid voelen voor het eigen werk en met het middenmanagement meedenken. Als de angst ongegrond blijkt, is het belangrijk om vaart te blijven maken en niet te lang in de voorbereidingsfase te blijven hangen. Het overtuigen van het middenmanagement is daarom een belangrijke stap in het invoeringsproces van een kwaliteitshandvest.

Uitvoerende medewerkers

Het is nuttig om voor de uitvoerende medewerkers een tweetal sessies te organiseren.

Sessie 1: Introductie en steun werven

De eerste sessie is slechts een introductie van servicenormen bij medewerkers. Hiervoor komen medewerkers in aanmerking die in direct contact staan met burgers. Wat zijn servicenormen? Wat kunnen ze betekenen in de organisatie? Deze bijeenkomst past in het reguliere werkoverleg en kondigt slechts aan dat de organisatie met servicenormen wil gaan werken. Aan de orde komen de eerste vragen, het vooruitzicht en het tijdsplan. Eventueel kunnen al gedachten geopperd worden over mogelijke servicenormen.

Naarmate er meer weerstanden te verwachten zijn, is het organiseren van de eerste bijeenkomst belangrijker. Het reguliere werkoverleg is hiervoor dan te beperkt en er is dus een aparte bijeenkomst nodig. Het uitvoerend personeel stelt het zeer op prijs wanneer het management bij een dergelijke bijeenkomst aanwezig is. Zorg dat er niet meer dan twintig mensen op de bijeenkomst zijn. De deelnemers moeten namelijk actief een eigen inbreng kunnen hebben. Vergeet vervolgens niet dat ook het backoffice personeel een bijdrage moet leveren om de beloften aan de balie te kunnen waarmaken. Zij moeten daarmee niet overvallen worden.

Indien er een forse verbeter slag nodig is, is betrokkenheid van de top van de organisatie bij deze sessie onontbeerlijk. De top kan vragen beantwoorden als: Waarom is die verbeter slag nodig? Wat kan de gemeente daarmee bereiken? Wat betekent dit voor de medewerkers? Dat zijn vragen waarop de top het antwoord paraat moet hebben. De antwoorden op een enthousiaste en ondernemende manier presenteren is daarbij een succesfactor.

Sessie 2: Brainstorm met medewerkers

Een tweede sessie kan gebruikt worden om medewerkers gezamenlijk te laten brainstormen over welke servicenormen mogelijk zijn. Geef medewerkers ruimte om zelf te kijken naar ambitieuze normen. Wil de gemeente echter een forse verbeter slag maken, dan dient het management duidelijk aan te geven welke prioriteiten er zijn en wat minimaal nodig is. Ook is het van belang dat van begin af aan duidelijk is, dat het bestuur en het management het willen. Het is niet goed als de ambities van de werkvloer en van het topmanagement te ver uit elkaar liggen. Daarom dient de top van de organisatie vooraf een eigen prioriteitenlijst voor het overleg mee te geven. Vervolgens kunnen uitvoerende medewerkers met het middenmanagement kijken of zij mogelijkheden zien voor verdere aanscherping. Waar druk, betrokkenheid en geld van de top komt, kan het uitvoerend personeel creatief en oplossend reageren.

In deze bijeenkomst wordt een verschil gemaakt tussen mogelijke en wenselijke normen. Wat wenselijk is, is misschien niet haalbaar. Wat mogelijk is, is wellicht niet wenselijk. Wenselijke maar niet haalbare normen bieden klanten niets en demotiveren het personeel. Het gaat niet alleen om de scherpte van de normen, maar ook of de normen zinvol zijn. *‘Wij nemen de tijd voor u’* is een voorbeeld van een norm die niet controleerbaar is. Hoe is die norm meetbaar te maken?

Het resultaat van de sessie zou een prioriteitenlijst moeten zijn van niet meer dan tien wenselijke én haalbare normen. Daarnaast moet er een lijstje opgesteld worden met normen die wel wenselijk, maar nog niet haalbaar zijn.

4 Stel concept-servicenormen op en toets deze

De eerste bijeenkomsten zijn gehouden. Het concept voor een kwaliteitshandvest kan nu geschreven worden. Kies niet teveel doelen en normen. Dat zou onoverzichtelijk worden. Er blijven altijd kwaliteitsaspecten die zich niet lenen voor een norm in een handvest.

Projectgroep maakt voorstel

Het management toetst vooraf de ambities die uit de medewerkerbijeenkomsten komen. Sluiten deze niet aan bij de wensen van het bestuur, dan moeten de medewerkers daarover uitleg krijgen. De projectgroep werkt de concept-normen en de consequenties uit tot een basisvoorstel dat kan worden voorgelegd aan het management en het bestuur. Het concept moet ambitieus, maar ook realistisch zijn en mag – bij voorkeur – niet meer dan tien beloften bevatten. Zorg ten slotte voor goede afstemming met de betrokkenen. Dit zijn de medewerkers van front- en backoffice, de burgemeester of wethouder en in sommige gevallen de gemeenteraad.

Reële verwachtingen en harde normen

Er is een onderscheid te maken tussen reële verwachtingen van burgers, die niet altijd waargemaakt kunnen worden en harde normen. De reële verwachting 'Wij nemen de tijd voor u' kent uiteraard zijn grenzen. Harde normen daarentegen zijn normen waar klanten altijd op kunnen rekenen. *'Als uw aanvraag aan alle vereisten voldoet, verlenen wij uw bouwvergunning binnen 10 weken'* is een voorbeeld van een harde norm. Het is de bedoeling om in het handvest zoveel mogelijk tot harde normen te komen. Voorkom dat de stem van de 'interne bedrijfsvoering' in de beloften doorklinkt. Beloften als *'Wij hebben een casemanager'* of *'Wij leveren goede inspanningen'* zijn niet interessant voor de klant. *'U bent altijd aan het juiste adres', 'U wordt niet doorverwezen'* of *'U bent binnen 5 minuten klaar'* is wel interessant. De gemeente heeft alle ruimte om zelf keuzes te maken. Wil het handvest iets betekenen, dan moet de gemeente zich daadwerkelijk inleven in de klant. Meer over de normen en voorbeelden vindt u op de websites www.kwaliteitshandvesten.nl en www.watdoetjegemeente.nl.



Interne en externe normen

Binnen een organisatie zijn veel - soms onbenoemde - interne normen. Niet alles wat intern is, hoeft een externe norm te worden. Interne procedures, afspraken tussen afdelingen en terugdringen van het ziekteverzuim horen niet in een kwaliteitshandvest. Maar ook normen als *'80% van de brieven wordt binnen 4 weken afgehandeld'* zijn vanuit de organisatie geformuleerd. De openbare servicenormen zijn slechts het topje van de ijsberg.

Maak ruimte voor ambities

Zijn gewenste normen op dit moment niet (helemaal) haalbaar, dan dient er een plan te komen om de normen haalbaar te maken. Soms vraagt een verbetering vooral om alertheid. Zicht op waar iets mis dreigt te gaan. Maar als 25% van de brieven de wettelijke beantwoordingstermijn overschrijdt, zal het waarschijnlijk nodig zijn structurele procesverbeteringen aan te brengen. Ambitieuze normen zijn van belang, maar ze moeten wel haalbaar zijn. Tegelijkertijd geldt, dat beloften die de organisatie met gemak haalt, geen prikkel vormen. Vind dus de middenweg. Voor de enkele keren dat een norm niet wordt gehaald, biedt compensatie een goede oplossing om de teleurgestelde klant tegemoet te komen.

Niet haalbare normen eerst intern

Nog niet haalbare normen kunnen ook eerst intern worden gehanteerd in een 'proefsituatie'. Vanaf een afgesproken tijdstip zullen deze normen denkbeeldig gelden als externe normen. Op deze manier kunnen medewerkers er aan wennen en kunnen ze testen hoe de normen het beste gehaald kunnen worden. Zet wel duidelijk een eindtermijn op de proefperiode. Anders blijft men aan de normen sleutelen.

Wat gebeurt er als de normen niet worden gehaald?

Burgers en ondernemers zijn afhankelijk van de overheid. Is de dienstverlening niet goed, dan kunnen zij niet uitwijken naar een andere dienstverlener. Willen normen - vastgelegd in een kwaliteitshandvest - betekenisvol zijn, dan moet het *niet* behalen van de norm consequenties hebben. Wat betekenen beloften immers als het niet behalen van de norm geen gevolgen heeft? Ga na welke ingrepen u voorstelt als de norm niet wordt gehaald.

Het wekt vertrouwen als het overschrijden van een openbare norm niet ongemerkt voorbij gaat. Er zijn veel manieren waarop dit kan. Ten eerste zijn welgemeende excuses een goede optie. Ten tweede kan een vorm van compensatie aangeboden worden voor de niet nagekomen belofte. De oplossingen daarvoor variëren. Duidelijk is dat het niet om grote geldbedragen moet gaan. Burgers vinden het verspilling als publieke dienstverleners forse compensatiebedragen betalen. Sommige gemeenten zijn bereid een bedrag over te maken aan een goed doel of overhandigen een VVV-bon. Andere gemeenten bieden bijvoorbeeld een kopje koffie aan. Er zijn ook gemeenten die geen compensatie geven. De ervaring is echter, dat het bieden van compensatie de organisatie scherper houdt en meer vertrouwen wekt bij de burger.

Een handvest bevat geen huisregels

Moeten burgers zich ook niet aan de normen houden? Klanten zijn in de loop der tijd lastiger geworden. Er is natuurlijk niets op tegen om huisregels op te stellen. Medewerkers die zich professioneel en vriendelijk opstellen, kunnen klanten terechtwijzen als zij de grenzen van het fatsoen overschrijden. En van klanten mag ook redelijke medewerking gevraagd worden, zoals het aanleveren van correcte gegevens bij het aanvragen van een vergunning. Een handvest dat burgers vooral streng toespreekt, werkt echter niet. Een handvest is een eenzijdige verklaring waarbij de gemeente zich vastlegt om bepaalde normen na te leven. Voorkom dat het handvest verzandt. Als het een ingewikkelde lijst wordt met rechten en plichten, spreekt het niet meer aan. Bedenk dat de burger geen keus heeft. De verhouding is ongelijk. Het handvest brengt dat iets meer in evenwicht.

5 Publiceer met stijl en maak normen bekend

Het moment is gekomen om het kwaliteitshandvest te publiceren. Dat betekent dat de tekst moet worden goedgekeurd. Maar ook dat besluiten moeten worden genomen over de vorm van compensatie, de publicatiedatum en de campagne om het handvest bekendheid te geven. De directie legt ook de datum van de evaluatie vast. De projectgroep coördineert vervolgens de interne veranderingen die nodig zijn om de doelen te kunnen halen. Afdelingen moeten weten waar zij aan gehouden worden. Zij moeten plannen maken als er wijzigingen nodig zijn. De projectgroep geeft afdelingen informatie op maat en let er op dat de afdelingen ook tussentijds op maat geïnformeerd blijven. Dat is ook na de invoering nodig.

Kennen inwoners de normen?

Het handvest moet in huisstijl worden opgemaakt en op diverse plaatsen worden gepubliceerd. Klanten kunnen dan op verschillende plaatsen zien wat het handvest inhoudt. Kijk ook naar ondersteunende acties, zoals eenvoudige klachtenformulieren. Let er op dat het handvest gedurende een langere periode bruikbaar is. Een eenvoudig pamflet op een prikbord trekt na verloop van tijd geen aandacht meer. Let ook op de leesbaarheid van de letters. Niet alleen moet u de tekst publiceren. Het is ook belangrijk om de tekst te verspreiden.

Dan weten de klanten waar ze aan toe zijn en weet het personeel dat de klanten hun 'rechten' kennen.

Een persbericht is sowieso noodzakelijk, maar misschien zijn er ook nog andere vormen die uw publiek aanspreken. Gedacht kan worden aan een talkshow, een banner op uw website, een pagina in de wijkkrant of verspreiding in buurthuizen. Een aandachtspunt is dat mensen de normen niet hoeven te onthouden. Pas als ze met de dienst in aanraking komen, zullen ze het handvest tot zich hoeven nemen. Geef daarom bij elk product de norm weer. Bijvoorbeeld in een ontvangstbevestiging of de brief waarin staat dat het paspoort binnenkort verloopt. Natuurlijk kan het ook op de balie en in de productencatalogus op internet.

Kaartje in Beverwijk

De gemeente Beverwijk doet na reparatie van straatmeubilair een briefje in de bus bij de melder. Het kaartje scoort prima, want mensen horen direct dat hun klacht verholpen is. Bovendien staat op het kaartje de norm prominent weergegeven, zodat mensen ook de volgende keer weten waar ze aan toe zijn.



Kennen medewerkers de normen?

Vergeet de eigen organisatie niet! Informeer over de doelen en geef tussenstanden, eventueel verzorgd door het bestuur of het topmanagement. Het is motiverend als mensen van de werkvloer zien dat de top het handvest zeer belangrijk vindt en zich ervan bewust is, dat het personeel veel werk verzet.

In voorbereiding op de openbaarmaking is het nuttig vast te leggen, hoe de organisatie omgaat met evaluatie, bijsturing en toetsing. In de toekomst zijn er andere behoeften, maar ook andere mogelijkheden vanuit de organisatie. Wie is verantwoordelijk? Hoe wordt er getoetst? Wanneer wordt geëvalueerd?

Publiciteitsmoment

Veel gemeenten willen iets bijzonders doen rond de invoering. Men kan denken aan een gesprek van de burgemeester met klanten. Het kan ook een feestelijke felicitatie zijn voor de eerste klant die op de normen kan rekenen. Het openbaar maken is een belangrijk moment. Kijk of er extra mogelijkheden zijn om de start wat aan te kleden en publiciteit te genereren.

6 Blijf bij de les

De normen zijn gepubliceerd. De ervaring leert dat iedereen vrij snel vergeet dat er normen zijn. Daarom is het belangrijk dat de normen zichtbaar blijven op de balie en/of de website. Het is een extra motivatie voor publiek en medewerkers om te blijven geloven in het handvest, als ze zien dat er daadwerkelijk iets is veranderd. Aan de projectgroep daarom de taak ervoor te zorgen dat de geboekte resultaten niet onopgemerkt voorbij gaan.

Herstel fouten

Mocht blijken dat er fouten worden gemaakt, zet die dan zo snel mogelijk recht. Zo nodig via een individuele benadering. Een klant met een klacht die goed verholpen is, kan soms een goede ambassadeur voor uw organisatie zijn. Worden bij het monitoren teveel fouten geconstateerd, ga dan op zoek naar een structurele verbetering van het proces.



Methodes om scherp te blijven

- Laat de aandacht binnen de organisatie na verloop van tijd niet wegzakken. Anders zal de evaluatie voor velen als een onaangename verrassing komen. Kijk of de normen een plaats kunnen krijgen in de (individuele) functioneringsgesprekken en eventueel in een beloningssysteem. Het management en het uitvoerend personeel blijven op die manier alert op de uitvoering.
- Een andere mogelijkheid om de organisatie scherp te houden, is gedurende een periode (bijvoorbeeld twee weken) burgers explicieter te wijzen op het bestaan van de normen. In die periode kan een extra beloning in het vooruitzicht worden gesteld, als zij de gemeente betrapten op een overschrijding. Geef de afdelingen waar alles op orde blijkt een leuke verrassing!
- Onaangekondigd kijken of de normen zichtbaar aanwezig zijn, is ook een mogelijkheid. Met behulp van een mystery guest is het mogelijk te toetsen of de dienstverlening in brede zin op orde is. Het zorgt ervoor dat de aandacht voor het kwaliteitshandvest niet verslapt. Voor meer informatie hierover kunt u de brochure 'Klantonderzoek en mystery guests in de openbare sector' aanvragen via kwaliteitshandvesten@minbzk.nl.
- Meet de tevredenheid van klanten en kijk of deze verbetert.
- De normen uit het handvest dreigen na verloop van tijd - letterlijk - uit beeld te verdwijnen. Toets of normen uit het handvest steeds zichtbaar voor alle klanten zijn. In de loketruimte of in de schriftelijke uitingen.

7 Evalueer en stel bij

Kies vooraf een duidelijk evaluatiemoment en werk daar naar toe. Een goede evaluatie vraagt prestatiemetingen van de organisatie, maar liefst ook vergelijking met andere organisaties. Laat blijken dat de organisatie niet alleen de eigen prestatie heeft verbeterd, maar ook beter scoort dan andere organisaties. Dan krijgt de goede prestatie pas waarde voor de gebruiker.

Evalueren

Ga na of de juiste normen werden gekozen. Blijken de doelen bijvoorbeeld achterhaald door de tijd? Zijn andere prioriteiten toch belangrijker? Voegen bepaalde normen niets toe? Ervaren burgers de beloften als verbetering? Maak een aangepaste versie van het handvest. Doe dit niet jaarlijks. Het is mooi als er niet te veel gewijzigd hoeft te worden en de normen minimaal twee jaar blijven.

Verbreding

Voor de afdeling die al met een handvest werkt, hoeft er niks te veranderen bij een verbreding hiervan naar andere afdelingen. Die verbreding is wel van belang om kwaliteit over de hele breedte van de dienstverlening aandacht te geven. Achterblijvers kunnen leren van voorlopers. Medewerkers zullen trots zijn op hun gemeente of provincie als het handvest overal werkt en niet alleen bij een afdeling die in kwaliteit voorloopt op de rest.

Resultaten weergeven

Vergeet niet de organisatie en de inwoners van uw gemeente op de hoogte te stellen van resultaten. Dat kan via het burgerjaarverslag, maar denk eerder aan de huis-aan-huiskranten. Zo blijven de normen in de aandacht en kunnen burgers er vóór hun bezoek al rekening mee houden. Folders bij de balie en resultaten op de website kunnen ook helpen om de resultaten onder de aandacht te brengen. Bij bouwplaatsen staat soms het aantal dagen zonder ongeluk. Dat is natuurlijk van belang voor de bouwers zelf, maar ze balen er ook van als een slechte prestatie bij het publiek bekend is. Iets dergelijks zou ook bij gemeenten uitgetoetst kunnen worden. Dat werkt goed om de trots van het personeel te voeden.



Ten slotte

Het werk van de projectgroep die verantwoordelijk was voor de invoering, is na de eerste evaluatie ten einde gekomen. Als het goed is nemen de betrokken afdelingen nu zelf de regie en het enthousiasme voor dit instrument over. Voor de toekomst geldt nog een laatste opmerking: het kwaliteitshandvest is geen doel op zich, het gaat om het verbeteren van de klantgerichtheid en de dienstverlening. Openbare, voor iedereen bekende normen zijn een essentieel onderdeel daarvan. Maar de inhoud van die normen zal door de tijd heen veranderen. Daarom blijft het - ook bij toekomstige evaluaties - van belang de burger erbij te betrekken. Vergeet hierbij echter niet, dat deze consultaties vooral pragmatisch moeten zijn.



Mogelijke beloften

Voorbeeld uit gemeente Den Haag:

'De dienst Stadsbeheer Parkeren wil u zo goed mogelijk van dienst zijn. Wij garanderen u daarom dat de wachttijd aan de balie Vergunningen niet langer is dan 15 minuten. Als de dienst Stadsbeheer Parkeren zich niet aan de afspraken houdt, hebben wij iets goed te maken. Als compensatie voor het ongemak kunt u een cadeau uitkiezen of € 12,50 laten overmaken naar een goed doel.'

Voorbeeld uit gemeente Twenterand

De Gemeente Twenterand geeft een kwaliteitsgarantie op 12 concrete diensten. Een hiervan luidt: 'Belt u met medewerkers van zwembaden en sporthallen, dan handelen zij uw vraag binnen 24 uur af. Indien dit niet binnen 24 uur lukt, wordt u wel binnen 24 uur teruggebeld. Ter compensatie ontvangt u per post een gratis badkaartje.'

Meer voorbeelden zijn te vinden bij **Praktijkvoorbeelden** en **Vind uw handvest** op **www.kwaliteitshandvesten.nl**. Uiteraard houden we ons aanbevolen voor nog meer goede voorbeelden. Deze kunt u sturen naar kwaliteitshandvesten@minbzk.nl



Voorbeeldossier

De gemeenten Zoetermeer, Twenterand en Den Haag stonden ter informatie voor andere gemeenten documenten af voor een voorbeeldossier.

1. Planning voorbereiding kwaliteitshandvest Zwembaden
2. Brief aan de gemeenteraad
3. Persbericht
4. Evaluatie kwaliteitshandvest Parkeren

Online Dossier

Dit voorbeeldossier is ook digitaal beschikbaar. U kunt de bestanden kopiëren en gebruiken ten bate van uw eigen invoering. Dit online dossier wordt geregeld geactualiseerd. Het bevat bijvoorbeeld het uitgebreide instructiedocument waarin Parkeren Den Haag heeft opgeschreven wat de externe dienstverleningsnormen voor haar werkprocessen betekenen.

www.kwaliteitshandvesten.nl/bibliotheek

1. Planning voorbereiding kwaliteitshandvest zwembaden

Onderstaand document van Zoetermeer geeft een planning aan voor de invoering van hun kwaliteitshandvest voor de gemeentelijke zwembaden.

NR	!	DD	WAT	WIE	WANNEER
1			Afdelingsmanager benoemt een projectleider uit de kring van de medewerkers. Werkgroep samenstellen	projectleider	week 2 week 3
2			Startbijeenkomst in aanwezigheid van concernkwaliteitsmanager Wim. De concernkwaliteitsmanager heeft een regisserende en ondersteunende rol	werkgroep	week 5
3			Onderzoeken (on)geschikte werkprocessen	werkgroep	week 6, 7
4			Overleg werkgroep	werkgroep	week 8
5			Overleg werkgroep	werkgroep	week 10
6			Handvest aanleveren aan manager zwembaden	projectleider	16/03/06
7			Handvest aanleveren aan kwaliteitsmanager	projectleider	30/03/06
8			Handvest aanleveren aan afdelingshoofd	projectleider	13/04/06
9			Advies aanmaken in docman (digitale documenten manager)	projectleider	24/04/06
10			Handvest aanleveren directeur Welzijn	projectleider	27/04/06
11			Handvest aanleveren CMT (directeurenoverleg)	projectleider	04/05/06
12			Handvest bespreking CMT	CMT	10/05/06
13			Handvest aanleveren college B&W	projectleider	16/05/06
14			Handvest bespreking in college B&W	B&W	30/05/06
15			Handvest plaatsen op website www.zoetermeer.nl/ Gemeentelijke dienstverlening/kwaliteit dienstverlening	webmaster	15/05/06

Werkgroepleden kwaliteitshandvest, afgezien van de projectleider:

Naam	Zwembad	Functie
Kees	Algemeen	kwaliteitsmanager
Korien	Keerpunt	horeca
Mary	Veur	1ste medewerkster
Arie	Driesprong	locatiemanager
Pia	Driesprong	kassa
Ed	Veur	algemene dienst
Corrie	Keerpunt/Driesprong	zwemzaal

De werkgroep voert de werkzaamheden uit. Dit is een weerspiegeling van de gedachte dat het handvest van de medewerkers van de afdeling zwembaden zelf is. De concernkwaliteitsmanager speelt een beperkte rol. Hij bewaakt o.m. het format van het handvest.

Format kwaliteitshandvest:

- U kunt rekenen op
- Dit vragen wij aan u
- U kunt verwachten dat onze medewerkers:
- Heeft u klachten?
- Verbetersuggesties
- Onze bereikbaarheid

Meer informatie op www.zoetermeer.nl (gemeentelijke dienstverlening/kwaliteit dienstverlening)

2. Brief aan de gemeenteraad

De brief aan de gemeenteraad geeft een goed beeld van de procesaanpak van Twenterand. Aangegeven wordt wat reeds rond kwaliteitszorg was afgesproken, wat er intern is gedaan, het benodigde budget en de verbeterpunten. Het management neemt een verantwoordelijkheid voor het eigen werkterrein als het stelt: 'De uitvoering van de diverse verbeterpunten, de invoering van het kwaliteitshandvest alsmede de borging van het nakomen van de handvesten door de organisatie, is nadrukkelijk een verantwoordelijkheid van het management'.

Aan de Raad.

In uw raadsvergadering van (...) heeft u ingestemd met de notitie kwaliteitszorg. Dit hield onder andere in dat onze organisatie zou gaan werken met het zogenaamde kwaliteitsmodel voor overheidsorganisaties (KO-model) en dat er verschillende verbeteractiviteiten in de organisatie zouden plaatsvinden. In dit voorstel geven wij u aan hoe het kwaliteitszorgproject verlopen is en welke volgende stappen we graag willen gaan nemen.

1. Project kwaliteitszorg

Kort samengevat is het kwaliteitszorgproject als volgt verlopen. Organisatiebreed zijn informatiebijeenkomsten gehouden, nulmetingen verricht en zijn er verbetersessies geweest, met als doel de kwaliteit van de dienstverlening op de afdelingen te verbeteren. Als input voor de verbetersessies is de uitkomst van de nulmeting en de gesprekken met de sleutelfiguren gebruikt.

1.1 Informatiebijeenkomsten

Hier zijn de medewerkers in het algemeen voorgelicht over kwaliteitszorg en over het kwaliteitsmodel voor de overheid (KO-model).

1.2 Nulmetingen

Tijdens de nulmeting is per afdeling een foto/stand van zaken gemaakt van de huidige situatie. Op de verschillende organisatiegebieden en resultaatgebieden is bepaald waar de afdeling op dit moment staat (bijv. activiteit georiënteerd, proces georiënteerd, systeem georiënteerd).

1.3 Gesprekken met sleutelfiguren

Na de nulmetingen zijn er gesprekken met drie sleutelfiguren per afdeling gevoerd (bijgaand treft u een overzicht van alle sleutelfiguren aan). Deze sleutelfiguren zijn door de afdeling zelf naar voren gebracht. In de gesprekken is het volgende gevraagd:

- wat zijn de sterke en minder sterke punten van de afdeling
- wat is het imago van de afdeling
- hoe kan de dienstverlening verbeterd worden
- welke kansen en bedreigingen zijn er in de omgeving van de afdeling
- hoe wordt de relatie voor de toekomst gezien.

Van de gesprekken zijn samenvattende verslagen gemaakt.

1.4 Verbeterconferenties

Tijdens de verbeterconferenties zijn de uitkomsten van de nulmeting en de uitkomsten van de gesprekken met de sleutelfiguren gebruikt om verbeterpunten op te stellen.

Doel was per afdeling of cluster drie verbeterpunten (waarvan minimaal één extern gericht) op te stellen en dit jaarlijks weer te doen, om zo de kwaliteitszorg continu in beeld te blijven houden.

De externe verbeterpunten zouden in een kwaliteitshandvest gegoten worden.

1.5 Verbeterpunten

Bijgaand treft u een overzicht aan van alle verbeterpunten. Achter ieder verbeterpunt zit een plan van aanpak waarin het volgende aan de orde komt:

- huidige situatie
- gewenste situatie
- tijdslijn
- organisatie
- benodigd budget.

Sommige afdelingen hebben meer dan drie verbeterpunten, andere afdelingen hebben er minder.

Met betrekking tot zaken die niet in het overzicht aan de orde komen, heeft ons college er aan toegevoegd dat generiek voor de hele organisatie geldt, dat verzoeken binnen maximaal 8 weken dienen te worden afgedaan; wanneer dat niet kan worden gehaald, wordt een tussentijds bericht verzonden. Uiteraard dienen afwijkende wettelijke termijnen in acht te worden genomen.

Per saldo is een budget nodig van € ..., - Voorgesteld wordt dit bedrag als volgt te dekken.

Zoals uit de inmiddels door uw raad vastgestelde 2e marap 2002 blijkt, zal het jaar 2002 vrijwel zeker worden afgesloten met een batig saldo. Vooruit lopende op de vaststelling van de gemeenterekening over dat jaar stellen wij u thans voor het bedrag van € ..., - ten laste van het rekeningssaldo 2002 te brengen.

1.6 Kwaliteitshandvest

Een kwaliteitshandvest is een verklaring van de organisatie waarin zij zich garant stelt voor de kwaliteit van haar dienstverlening. In het handvest wordt een aantal normen bekend gemaakt die de organisatie zichzelf oplegt bij haar taakuitvoering.

De externe verbeterpunten die in het kwaliteitshandvest worden opgenomen (de met een (*) aangemerkte punten), zijn in een bijlage aangegeven. Het betreft hier gewone platte tekst. Uiteraard wordt e.e.a. in een leuke, aansprekende vorm/folder gegoten en meer vanuit het gezichtspunt van de burger geschreven.

Het kwaliteitshandvest zal goed met de inwoners (en de medewerkers) gecommuniceerd worden. In ieder geval via de reguliere kanalen (persbericht, GemeenteContact, Intercom), maar ook via huis-aan-huis verspreiding.

Als ingangsdatum voor het kwaliteitshandvest wordt het eerste kwartaal van 2003 voorgesteld.

De verbeterpunten zullen in dit kwartaal zo snel mogelijk en successievelijk doorgevoerd worden.

2. Volgende stappen

De uitvoering van de diverse verbeterpunten, de invoering van het kwaliteitshandvest alsmede de borging van het nakomen van de handvesten door de organisatie, is nadrukkelijk een verantwoordelijkheid van het management.

De verbeterpunten zijn nog wel erg gericht op ons eigen functioneren en nog te weinig op de burgers. In de volgende fase zal dit anders worden. Wij willen bijv. nadrukkelijker zelf gaan sturen op de verbeterpunten en wij vragen ook u als raad in het kader van uw kaderstellende rol aan te geven welke verbeterpunten u als raad graag wilt zien.

Het opstellen van nieuwe verbeterpunten voor volgend jaar zal nauwlettend door het management in de gaten gehouden worden.

Kwaliteitszorg zal wekelijks op de agenda van het CT geplaatst worden.

Bij de invoering van kwaliteitszorg is besloten te gaan werken met het zgn. kwaliteitsmodel voor overheidsorganisaties (KO-model). Dit model kent tien aandachtsgebieden (organisatie- en resultaatgebieden).

We hebben ons het afgelopen jaar met name beziggehouden met de verschillende organisatiegebieden (de interne organisatie). Door middel van gesprekken met stakeholders/ sleutelfiguren heeft de externe component al wel enige aandacht gekregen.

Het is de bedoeling dat het komende jaar de resultaatgebieden (o.a. het meten van waardering door klanten in de vorm van klanttevredenheidsonderzoeken) nadrukkelijker aan de orde komen. Het is immers van groot belang te weten of datgene dat we doen ook wel resultaat oplevert. Dit hebben wij ook in de begroting 2003 aangegeven.

Het KO-model zal bij onze organisatieontwikkeling nadrukkelijker een toetsingskader worden. Streven is onze organisatie planmatig van een activiteit georiënteerde (fase 1) naar een proces georiënteerde (fase 2) organisatie te laten ontwikkelen. Hierbij worden ook elementen uit fase 3 (systeem georiënteerd) meegenomen die betrekking hebben op onze externe gerichtheid en integraliteit.

De nota organisatieontwikkeling zal binnenkort aan de commissie BM ter informatie worden aangeboden.

Burgemeester en wethouders van Twenterand.

3. Persbericht

Het persbericht geeft de inzet van publiciteit weer. De doelstelling, de concrete beloften en de startbijeenkomst zijn aangegeven. Twenterand publiceerde ook een bericht in het plaatselijke huis-aan-huis-blad.

Persbericht

Vriezenveen, 27 mei 2003

Twenterand introduceert Kwaliteitshandvest

De gemeente Twenterand streeft er naar haar inwoners een hoogwaardige dienstverlening te bieden. Het past hierbij om vooraf aan te geven binnen welke tijd en welke kwaliteit een dienst kan worden aangeboden. De gemeente Twenterand heeft deze afspraken gegoten in een Kwaliteitshandvest, dat donderdag (datum) bij de inwoners huis-aan-huis wordt bezorgd. Burgemeester H. Koetje geeft deze donderdag het startsein van het handvest door om 18:00 uur bezoekers voor Burgerzaken in het gemeentehuis te Vriezenveen een kopje koffie te schenken.

In het Kwaliteitshandvest geeft de gemeente Twenterand een kwaliteitsgarantie op 12 concrete diensten. Het zijn afspraken die de gemeente met haar inwoners maakt én nakomt. Het kwaliteitshandvest bevestigt de afspraken, die de drie sectoren van de gemeentelijke organisatie, te weten Samenlevingszaken, Ruimtelijke Zaken en Bestuurs- en Managementondersteuning met de inwoners van Twenterand willen maken. Hieronder staan de 12 afspraken met inwoners, die in het Kwaliteitshandvest zijn opgenomen.

(de afspraken per dienst / afdeling)

Noot voor de redactie:

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met (...), medewerkster communicatie van de gemeente Twenterand: *tel nrs.*

U wordt van harte uitgenodigd voor het startsein van het Kwaliteitshandvest op donderdag (datum) in het gemeentehuis te Vriezenveen.

4. Evaluatie kwaliteitshandvest Parkeren

Op een gegeven moment moet het kwaliteitshandvest worden geëvalueerd. Onderstaand document bevat de uitkomsten van de evaluatie van Parkeren Den Haag.

1. Inleiding

Een van de speerpunten van Stadsbeheer is de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Een kwaliteitshandvest vormt, tezamen met bijvoorbeeld ISO, klanttevredenheidsonderzoeken en het INK-managementmodel, een belangrijk instrument om de daad bij het woord te voegen. In deze notitie wordt de invoering en de toepassing van het instrument geëvalueerd.

2. Kwaliteitshandvest Parkeren

Parkeren heeft per 1 juni 1999 haar kwaliteitshandvest ingevoerd.

In het kwaliteitshandvest Parkeren staan de volgende normen centraal:

- Parkeervergunningen kunnen aan de balie tijdens één bezoek worden aangevraagd, betaald en meegenomen. Parkeren garandeert dat de wachttijd aan de balie daarbij niet langer dan 15 minuten bedraagt.
- Aan Parkeren gerichte brieven worden binnen twee weken beantwoord.
- Een bezwaarschrift tegen een naheffingsaanslag, aangebrachte wielklem of fiscaal wegslepen wordt binnen vier weken afgehandeld.
- Een aangebrachte wielklem wordt na betaling van de naheffingsaanslag en de verschuldigde kosten binnen één uur ontklemd.

Bij een overschrijding van één van de hierboven genoemde normen krijgt de klant een kaartje uitgereikt dan wel toegestuurd. Op dit kaartje staan verscheidene compensatieopties vermeld. Twee categorieën kunnen daarbij worden onderscheiden:

- producten van NOVIB, UNICEF, Wereldwinkel ter waarde van ongeveer f 25,- ;
- het overmaken van een bedrag van f 25,- aan een door de klant aan te geven doel.

Als een auto niet tijdig wordt ontklemd, hoeft de klant de klemmingskosten (f 100,-) niet te betalen.

In de eerste week juni 1999 is éénmalig een advertentie in de Stadskrant geplaatst. De inhoud van het kwaliteitshandvest is opgenomen in de algemene parkeerfolder. Deze folders worden verspreid via de balies van Vergunningen en de stadsdeelkantoren. Het handvest maakt ook onderdeel uit van de internetpagina van Parkeren.

3. Invoering kwaliteitshandvest Parkeren

De invoering van het kwaliteitshandvest Parkeren heeft bijna één jaar gevergd en is succesvol verlopen. Een viertal factoren kunnen dit resultaat verklaren. Allereerst hebben leidinggevend en medewerkers de beschikking gekregen over voldoende 'middelen', bijvoorbeeld: monitoringsystemen die inzicht verschaffen in de voortgang en resultaten van processen, personeel, apparatuur. Ten tweede is bijna een half jaar besteed aan 'proefdraaien': halen wij de norm, en zo nee waarom halen we deze norm niet en welke verbeteracties moeten we uitvoeren om de norm wel te halen? Ten derde hebben alle baliemedewerkers van Vergunningen een aanvullende communicatiecursus gevolgd. Tijdens deze training stond centraal hoe het beste kan worden gehandeld bij een overschrijding. Ten slotte het, in samenwerking met DSB Voorlichting, zorgdragen voor goede interne en externe communicatie.

4. Kwaliteitshandvest Parkeren: praktijkervaringen

De ervaringen betreffende de toepassing van het handvest worden hieronder kort samengevat:

- A. Het toepassen van een kwaliteitshandvest heeft positieve gevolgen voor de externe gerichtheid en de alertheid van de organisatie.
De norm van maximaal 15 minuten wachttijd aan de balie wordt in bijna 97% van de gevallen gehaald. Overschrijdingen van de norm vonden vooral in oktober 1999 en april 2000 plaats. In verband met de halfjaarswisseling van parkeervergunningen (en de invoering van belanghebbendenparkeren in een groot gebied) was het aantal klanten dermate groot dat zij niet binnen de gestelde norm konden worden geholpen. Dit is een onwenselijke situatie. Verscheidene verbeteracties zijn of worden daarom uitgevoerd: verbetering planning invoering belanghebbendenparkeren, spreiding vergunningtermijnen parkeervergunningen over het hele jaar.
De overschrijdingen vormden met andere woorden een belangrijke stimulans voor verbetering. De normen betreffende de afhandeling van brieven en bezwaarschriften en het verwijderen van wielklemmen zijn slechts in beperkte mate overschreden.
- B. Het invoeren van een kwaliteitshandvest heeft het imago van Parkeren positief beïnvloed. In de lokale en zelfs landelijke media is aandacht besteed aan het handvest. Binnen het openbaar bestuur heeft het kwaliteitshandvest Parkeren ook de nodige aandacht gekregen. Parkeren heeft daaraan bijgedragen door verscheidene presentaties te houden en artikelen te schrijven.
- C. De wijze waarop Parkeren haar klanten bij een overschrijding van de norm compenseert, wordt door klanten positief gewaardeerd. Dit betreft zowel het ideële karakter van de compensatie als de hoogte van het bedrag. De enige keer dat een aantal klanten negatief reageerden op de compensatie was in april van dit jaar bij een (relatief) sterke stijging van de prijzen van parkeervergunningen.
- D. Van het misbruiken van de compensatieregeling door burgers - voor de invoering een veel gebruikt argument tegen invoering - is de afgelopen periode niets gebleken.

5. Conclusie en vervolg

De ervaringen met de invoering en toepassing van het kwaliteitshandvest zijn positief. Het handvest heeft een bijdrage geleverd aan het dienstbaar maken van Parkeren aan de burgers, bedrijven en instellingen van Den Haag. Dit jaar zal daarom worden onderzocht op welke wijze het handvest verder kan worden uitgebreid.

Den Haag, 11 september 2000

hoofd Parkeren

Publicaties op internet

Servicenormen in de publieke sector www.rekenschap.nl

Inleiding tot kwaliteitshandvesten www.kwaliteitshandvesten.nl/bibliotheek

Klantonderzoek en mystery guests in de openbare sector www.kwaliteitshandvesten.nl/bibliotheek



www.kwaliteitshandvesten.nl

Colofon**Uitgave**

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Directie Arbeidszaken Openbare Sector
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Dit werkboek is ontwikkeld door Hein Albeda, Frank Faber en Bartel Stompedissel

Exemplaren van dit werkboek kunnen gratis worden opgevraagd via kwaliteitshandvesten@minbzk.nl of T 070 426 6884

www.kwaliteitshandvesten.nl

ISBN

90-5414-097-6

Fotografie omslag

Hester Blankestijn Fotografie

Vormgeving

The KEY Agency

Druk

Zwaan Printmedia, Wormerveer
1ste druk

April 2006

