



Grote Bickersstraat 74
1013 KS Amsterdam

Postbus 247
1000 AE Amsterdam

t 020 522 54 44
f 020 522 53 33
e info@tns-nipo.com
www.tns-nipo.com

rapport

De effecten van de introductie van een kwaliteitshandvest

*Een onderzoek naar de invloed van een kwaliteitshandvest op de kwaliteit van
publieke dienstverlening*

Hein Albeda
Sergio van Keulen
Leander Bloemers

Juli 2007

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
DG Management Openbare Sector
Directie Arbeidszaken Openbare Sector

Inhoud

Managementsamenvatting	1
Leeswijzer	5
1 Theoretisch kader	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Inventarisatie theorie handvesten	7
1.2.1 Nederlandse overheid en kwaliteit van dienstverlening	7
1.2.2 Kwaliteitshandvesten in internationaal perspectief	11
1.2.3 Kwaliteitshandvesten en de private sector	13
1.2.4 Conclusies ‘kwaliteit van dienstverlening’	14
1.3 Faal- en succesfactoren beoogde werking	15
1.3.1 Faal- en succesfactoren organisatieperspectief	16
1.3.2 Faal- en succesfactoren perspectief baliebezoekers (directe klantcontacten)	17
1.3.3 Faal- en succesfactoren klantperspectief algemeen	17
1.4 Samenvatting conclusies theoretisch kader	18
2 De gehanteerde onderzoeksmethode	20
2.1 Inleiding en centrale hypothesen	20
2.2 De onderzoeksopzet	20
2.2.1 Beschrijving onderzoeksopzet ‘effect op klanttevredenheid’	20
2.2.2 Beschrijving onderzoeksopzet ‘effect op de organisatie’	21
3 Resultaten ‘introductie fictieve handvesten’	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Klanttevredenheid is licht hoger bij introductie van een handvest	22
3.2.1 Respondenten oordelen positief over het werken met servicenormen	23
3.2.2 Respondenten vinden ambitieuze servicenormen duidelijker	24
3.3 Klanten zijn kritischer op de dienstverlening bij een ambitieus handvest	24
3.4 Wat vertelt men op verjaardagsfeestjes?	25
3.4.1 De netto promotorscore toont verschil handvest en geen handvest	25
3.5 Het effect op tevredenheid aspecten opgenomen in handvest	27
3.6 De invloed van compensatie	28
3.7 Verdiepende uitkomsten en andere bevindingen	30
3.7.1 De individuele pilots nader beschouwd	30
3.7.2 De waardering van de verschillende aspecten van dienstverlening	30
3.7.3 Tijdgebrek maakt kritischer	32
3.7.4 De jeugd en 55+ oordeelt wat gunstiger	33
3.7.5 Zeggen dat men hoge verwachtingen heeft slaat niet op dienstverlening	33
3.7.6 Geslacht maakt geen verschil	34
3.7.7 Krijgen waar men voor komt maakt tevreden	34

4	Onderzoeksresultaten introductie handvest Alphen aan den Rijn	35
4.1	Inleiding	35
4.2	Klanttevredenheid stijgt na introductie van het handvest	35
4.2.1	Klanten Alphen oordelen positief over werken met servicenormen	36
4.2.2	De netto promotorscore voor Alphen aan den Rijn hoger na introductie handvest	36
4.2.3	Ook waardering voor meeste onderliggende aspecten neemt toe	37
4.3	Bezoekers na invoering handvest kritischer over het verleden	38
4.4	Alphenaren positief over compensatie	39
4.5	De invloed op de medewerkers	39
5	Conclusies empirisch onderzoek	43
5.1	Verhoogt een kwaliteitshandvest de klanttevredenheid?	43
5.2	Wat vinden klanten van het hanteren van servicenormen?	43
5.3	Hoe verhoogt een organisatie de klanttevredenheid?	43
5.4	Waar moet de organisatie rekening mee houden?	45
	Bijlagen	47
	Bijlage 1 Literatuurlijst theoretisch kader	48
	Bijlage 2 Onderzoeksverantwoording	49
	Bijlage 3 Handvestteksten zoals gebruikt in onderzoek	52

Bijlage 4 t/m 10 in apart document.

Inhoud figuren en tabellen

1	<i>Voordelen van een handvest voor overheidsorganisaties en de burger</i>	13
2	<i>Faal- en succesfactoren vanuit organisatieperspectief</i>	16
3	<i>Faal- en succesfactoren vanuit perspectief baliebezoekers</i>	17
4	<i>Faal- en succesfactoren vanuit algemeen klantperspectief</i>	17
5	<i>Tevredenheid gemeenten - grafiek</i>	23
6	<i>Wenselijkheid werken met handvesten</i>	23
7	<i>Klantoordeel over duidelijkheid servicenormen</i>	24
8	<i>Berekening netto promotorscore</i>	26
9	<i>Overzicht netto promotorscores verschillende pilots</i>	27
10	<i>Waardering en promotorscores (nps) rond beloften</i>	27
11	<i>Waardering en promotorscores (nps) geen beloften</i>	28
12	<i>Redenen voor vragen om compensatie (ambitieuze handvest)</i>	29
13	<i>Tevredenheid gemeenten per type handvest</i>	30
14	<i>Waardering dienstverleningsaspecten - Tilburg</i>	31
15	<i>Waardering dienstverleningsaspecten - Amstelveen</i>	31
16	<i>Waardering dienstverleningsaspecten - Almelo</i>	32
17	<i>Mate van belang dienstverleningsaspecten (percentage eerstgenoemd)</i>	33
18	<i>Tevredenheid Alphen aan den Rijn nul- en éénmeting</i>	35
19	<i>Waardering servicenormen Alphen aan den Rijn</i>	36
20	<i>Waardering dienstverleningsaspecten – Alphen aan den Rijn</i>	37
21	<i>Algemene indruk gemeente Alphen aan den Rijn</i>	38
22	<i>Waardering compensatie telefonische servicenormen Alphen aan den Rijn</i>	39
23	<i>Mening medewerkers over invloed servicenormen</i>	41

Managementsamenvatting

Inleiding

Sinds 2003 vraagt het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de aandacht voor 'kwaliteitshandvesten'. De drie C's vormen de essentie van een handvest:

- Cliëntgerichte en concrete beloften.
- Communicatie van deze beloften.
- Compensatie.

Een kwaliteitshandvest bestaat uit een beperkt aantal beloften. Deze zogenaamde servicenormen worden toegankelijk gemaakt voor alle (potentiële) klanten en zijn altijd duidelijk zichtbaar op de plaats van handeling (bijvoorbeeld aan de balie of op de website). Daarop kan de klant de betreffende dienst aanspreken en als niet is voldaan aan de normen, zal hij (idealiter) compensatie aangeboden krijgen van de verantwoordelijke dienst.

Achter handvesten gaan twee principes schuil:

1. Door beloften te communiceren, beïnvloed je de verwachtingen van klanten.
2. Door als organisatie te zeggen wat je doet, ga je doen wat je zegt.

Het idee achter compensatie is dat dit niet vrijblijvend is. Door als organisatie tegen de klant te zeggen wat er gebeurt wanneer de norm niet is gehaald, straal je uit hem serieus te nemen. Het andere voordeel is dat via het aantal compensaties een eenvoudig bedrijfsvoeringsignaal wordt afgegeven naar de interne organisatie: de ontwikkeling daarvan laat zien hoe het met de kwaliteit van de dienstverlening is gesteld.

Voordelen van een handvest voor overheidsorganisaties en de burgers (uit de literatuur)

Voordelen voor de organisatie	Voordelen voor de burger
Verhoging legitimiteit/imago	Duidelijkheid over verwachtingen en voorspelbare dienstverlening
Verhoging geloofwaardigheid (promotionele functie/ imago verbetering)	Toename prikkel bij organisatie om klantgericht te werken
Duidelijkheid over knelpunten	Vorm van inspraak
Snellere feedback bij overschrijden normen	Sterkere positie als norm overschreden wordt
Verbeterde arbeidsmotivatie	Betere borging van dienstverlening
Minder klachtenprocedures	
Inrichting volgens lokale behoeften	

De onderzoeksvraag

Steeds meer overheidsorganisaties gebruiken handvesten; uit de casuïstiek blijkt dat de ervaringen veelal positief zijn. Betrokkenen hebben het idee dat een handvest helpt. De één ziet dat terug in hogere tevredenheid, de ander in kortere wachttijden en klantgerichtere medewerkers.

De vraag is altijd in hoeverre verbeteringen toe te wijzen zijn aan de invoering van een kwaliteitshandvest. Daarom heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan TNS NIPO gevraagd de effecten in kaart te brengen van servicenormen op de (ervaren) kwaliteit van dienstverlening door klanten en medewerkers.

De hoofdvraag is: “Verhogen kwaliteitshandvesten de kwaliteit van de dienstverlening aan burgers?”

De kwaliteit van dienstverlening wordt in dit onderzoek afgemeten aan de hand van de klanttevredenheid (de ‘user-based approach’). Dat is het verschil tussen ‘de verwachting van de klant’ en ‘de ervaring van de daadwerkelijke dienstverlening’.

Opzet van het onderzoek

Het empirische onderzoek bestaat uit twee delen:

- Een onderzoek bij drie gemeenten, waarbij de invloed van een handvest op de verwachtingen van klanten werd vastgesteld. Hiervoor zijn, omwille van de vergelijkbaarheid, drie identieke fictieve handvesten gebruikt.
- Een onderzoek in Alphen aan den Rijn, dat plaatsvond voor en na het invoeren van een écht handvest. Hiervoor hebben een 0-meting en een 1-meting plaatsgevonden onder klanten en medewerkers.

Bij het onderzoek met de fictieve handvesten kregen klanten bij binnenkomst een aantal servicenormen te zien. Daarna gingen ze naar de balie, werden geholpen en voordat ze het pand verlieten werd hen gevraagd naar hun ervaringen. De respondenten werden onderverdeeld in drie groepen:

- een groep die geen handvest zag (controlegroep);
- een groep die een niet ambitieus handvest zag (vage normen, geen compensatie);
- een groep die een ambitieus handvest zag (scherpe en concrete normen, compensatie).

De klanten wisten niet dat het om fictieve handvesten ging; zij beoordeelden de situatie alsof er een echt handvest was. De baliemedewerkers wisten niet wie een handvest had gezien. Op deze manier kregen klanten dezelfde dienstverlening, maar varieerden de verwachtingen bij het begin van het baliebezoek.

Belangrijkste uitkomsten van het empirische onderzoek

1. De introductie van een kwaliteitshandvest verhoogt de klanttevredenheid.

Bezoekers die voorafgaand aan hun baliecontact een fictief handvest te lezen kregen, waren uiteindelijk meer tevreden over de dienstverlening dan bezoekers die geen servicenormen hebben gezien. Overigens moet hierbij wel opgemerkt worden dat de verschillen in klanttevredenheid beperkt zijn. De verschillen in klanttevredenheid kunnen worden toegeschreven aan het effect van het tonen van een handvest.

In Alphen aan den Rijn, de gemeente waar daadwerkelijk een handvest werd ingevoerd, was de toename van klanttevredenheid na introductie groter. In hoeverre dit (alleen) veroorzaakt werd door het tonen van het handvest of bijvoorbeeld ook door een feitelijke verbetering van de dienstverlening is niet exact vast te stellen.

2. *Een ambitieus handvest verhoogt in mindere mate de klanttevredenheid dan een weinig ambitieus handvest.*

Ambitieuze normen verhogen de verwachtingen met betrekking tot de dienstverlening. Op den duur zal dit een positieve bijdrage leveren aan het imago. Op korte termijn heeft het echter een negatief effect op de klanttevredenheid. Bij een weinig ambitieus handvest speelt dit minder een rol.

Ondanks dit negatieve effect blijkt de introductie van een (ambitieuze) handvest per saldo toch meer tevreden klanten op te leveren dan in de situatie zonder handvest. En dat terwijl de beloften in ongeveer 17 % van de gevallen niet werden waargemaakt!

3. *Klanten reageren positief op het hanteren van de servicenormen.*

Een overweldigende meerderheid van de bezoekers (87%) karakteriseert het hanteren van servicenormen als positief tot zeer positief. Daarbij maakt het weinig verschil of bezoekers een ambitieus of weinig ambitieus handvest voorgelegd is, al scoort het eerste type iets hoger (90% versus 86%). Slechts 2% oordeelt negatief tot zeer negatief. Met betrekking tot de *duidelijkheid* van de gehanteerde servicenormen oordelen klanten iets gunstiger over een ambitieus en concreet handvest dan over een weinig ambitieus handvest. Significant is vooral het verschil in aantal mensen dat de normen *zeer* duidelijk noemt. Dit was conform de verwachting. Verrassender is dat men ook het weinig ambitieuze handvest in overgrote meerderheid duidelijk noemt.

4. *De introductie van een (ambitieuze) handvest verhoogt het bewustzijn van de kwaliteit van de dienstverlening bij medewerkers.*

De druk op medewerkers aan de balie kan er toe leiden dat zij in eerste instantie niet gunstig oordelen over het werken met een handvest. Een verklaring is dat zij zich onaangenaam geprikkeld voelen beter te moeten presteren. Dit kan mogelijk (deels) ondervangen worden door medewerkers beter te betrekken bij de invoering. Het onderzoek suggereert verder dat medewerkers minder enthousiast zijn over het werken met een handvest dan de managers en bestuurders, maar dat ze door de invoering van servicenormen wel beter presteren. Het 'stok achter de deur effect' van een ambitieus handvest heeft naar verwachting de grootste positieve impact op de feitelijke kwaliteit van de dienstverlening. Op termijn zal – naar verwachting – ook dat zijn invloed hebben op de klantwaardering.

5. *Fulltimers hebben hogere verwachtingen van de dienstverlening.*

Fulltime werkende klanten blijken kritischer dan niet werkende klanten. Een kritischer houding verlaagt het cijfer voor de klanttevredenheid, maar van deze fulltimers krijgt de organisatie ook eerder signalen over wat beter kan. Zo is de tevredenheid bij fulltime werkenden duidelijk lager dan bij niet werkenden, 7,2 versus een 7,6. Wachtijd blijkt voor fulltimers belangrijker dan voor niet-werkenden. Op termijn kunnen deze inzichten een belangrijke bijdrage leveren bij het segmenteren van doelgroepen, waarbij aan verschillende groepen klanten bij hen passende beloften gedaan kunnen worden.

Welke ambities heeft u?

Natuurlijk geldt dat alleen de introductie van een handvest op termijn niet volstaat om de klanttevredenheid (blijvend) te verhogen. Om tevreden klanten te houden zal het feitelijke niveau van dienstverlening continu verbeterd moeten worden. Ook in de dienstverlening geldt immers: stilstand is achteruitgang.

Welke handveststrategie aan te bevelen is, hangt af van het beoogde doel van de overheidsorganisatie. Wil een organisatie alleen de klanttevredenheid beperkt verbeteren, dan is het invoeren van een weinig ambitieus handvest (zoals dat in dit onderzoek is toegepast) een oplossing op korte termijn. Het lange termijneffect van een dergelijk handvest kennen we niet, maar het ligt voor de hand dat het snel uitgewerkt zal zijn en weinig stimulans biedt voor medewerkers om continu beter te gaan presteren.

Anders ligt het als de organisatie zich met een ambitieus handvest wil laten prikkelen tot een zodanig betere dienstverlening dat het imago verder verbetert of dat het prestaties beter wil borgen. Het onderzoek geeft hierover geen uitsluitsel, aangezien het om een effect op de langere termijn gaat. Wel toont het ambitieuze handvest in combinatie met compensatie, dat er precies daar een prikkel komt waar het nodig is.

Leeswijzer

Verhogen kwaliteitshandvesten de kwaliteit van de dienstverlening aan burgers? Het antwoord is: ja. Vreemd genoeg was er tot nu toe weinig empirisch onderzoek naar de effecten van kwaliteitshandvesten op de kwaliteit van dienstverlening. In deze rapportage geven we een beschrijving van de uitkomsten van een theoretische verkenning en empirisch onderzoek naar de effecten van de introductie van een kwaliteitshandvest.

Op drie manieren kijken we in deze rapportage naar de resultaten van kwaliteitshandvesten. In de theoretische verkenning (hoofdstuk 1) beschrijven we de beoogde werking van handvesten en geven we aan aan welke voorwaarden een kwaliteitshandvest moet voldoen om zijn werking te kunnen hebben. We kijken bovendien welke factoren bepalend zijn voor de klanttevredenheid. Zo komen we ook tot een tweetal hypothesen rond het effect van kwaliteitshandvesten op de kwaliteit van dienstverlening.

Vervolgens toetsten we de hypothesen in de praktijk. We hebben klanten gevraagd wat zij vonden van de dienstverlening zonder en met het tonen van een kwaliteitshandvest. We beschrijven de opzet van het empirisch onderzoek in hoofdstuk 2.

Hoofdstuk 3 toont de resultaten van een empirisch onderzoek met fictieve handvesten. We toetsten de effecten van het tonen van een (fictief) kwaliteitshandvest op klanten.

Hoofdstuk 4 toont de resultaten van empirisch onderzoek in de gemeente Alphen aan den Rijn, waar een handvest werd ingevoerd. We toetsten zo de effecten van de introductie van een echt kwaliteitshandvest op burgers en medewerkers in de praktijk.

Zo komen we tot beantwoording van de vraag wat de invloed is van kwaliteitshandvesten op de kwaliteit van de dienstverlening en wat respondenten vonden van het werken met een kwaliteitshandvest. Hoofdstuk 5 geeft de conclusies die we kunnen trekken uit het empirisch onderzoek. Hoe verhoogt men de kwaliteit van dienstverlening en waar moet men rekening mee houden?

1 Theoretisch kader

1.1 Inleiding

Verbetering van de dienstverlening van de overheid staat al jaren hoog op de politieke agenda in Nederland. Dit resulteerde in een streven van de overheid om meer transparant en efficiënt te werken om het contact tussen burger en overheid zo voorspoedig mogelijk te laten verlopen. Zo ontstonden er vele initiatieven en discussies op het gebied van betere toepassingen van ICT, ruimere openingstijden, klantgericht werken, bundeling van diensten en producten bij één (virtueel) loket en vermindering van regels, procedures en administratieve handelingen. Een van de middelen is de nagestreefde invoering van een kwaliteitshandvest voor organisaties met (veel) burgercontacten.

Er zijn in Nederland geen standaardnormen voor een kwaliteitshandvest. Dat geeft overheidsorganisaties de mogelijkheid deze zelf in te vullen (in te richten volgens lokale behoeften). Wel werd er een structuur opgezet die organisaties moet begeleiden in het implementeren van operationele handvesten. Binnen het projectteam Kwaliteitshandvesten van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt een kwaliteitshandvest als volgt gedefinieerd¹: “In een kwaliteitshandvest doet een overheidsinstantie een aantal concrete beloften aan haar cliënten (burgers en bedrijven) over de dienstverlening die ze aanbiedt. Deze normen worden toegankelijk gemaakt voor alle (potentiële) cliënten en zijn altijd duidelijk zichtbaar op de plaats van handeling (bijvoorbeeld aan de balie of op de website). Het kwaliteitshandvest wint aanzienlijk aan kracht wanneer de cliënt een ‘compensatie’ krijgt als de instantie een belofte niet waarmaakt.”

In dit rapport wordt hierna met drie C’s verwezen naar de belangrijkste componenten van deze definitie: cliëntgerichte en concrete beloften, communicatie van deze beloften en compensatie. Voor het onderzoek wordt echter noodzakelijkerwijs een bredere invulling van een kwaliteitshandvest geaccepteerd om niet bij voorbaat veel voorkomende varianten buiten te sluiten. Zo worden organisaties die een handvest zonder compensatie (zeggen te) hanteren niet bij voorbaat buiten dit onderzoek gelaten.

Over kwaliteitshandvesten is reeds veel bekend. Toch is nog niet geheel duidelijk welke effecten een handvest heeft op organisatie en klanten en welke factoren daarvoor bepalend zijn.

Dit literatuuronderzoek is de eerste fase van een onderzoek naar de relatie tussen kwaliteitshandvesten en de beoogde werking hiervan. Aan de hand van beschikbare literatuur zullen wij onderstaande vragen beantwoorden.

1. *Wat is de beoogde werking van kwaliteitshandvesten?*
2. *Aan welke voorwaarden moet zijn voldaan om die beoogde werking te kunnen realiseren?*
3. *Hoe operationaliseren we het beste ‘kwaliteit van dienstverlening’?*
4. *Welke factoren zijn bepalend voor de klanttevredenheid?*

In paragraaf 1.4 (vanaf bladzijde 18) worden de antwoorden op deze vragen op basis van de informatie uit dit hoofdstuk samengevat.

¹ Zie www.kwaliteitshandvesten.nl: de website van het samenwerkingsverband van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

De tweede fase van het onderzoek maakt het uiteindelijk mogelijk om verbanden te toetsen tussen de aan- of afwezigheid van een (bepaald type) kwaliteitshandvest en het effect hiervan op zowel de overheidsorganisatie als het effect op de klant. Daarmee zal meer duidelijkheid ontstaan welke factoren van belang zijn om tot een succesvolle implementatie van een handvest te komen.

Om tot dergelijke conclusies te komen, zullen wij allereerst een inventarisatie maken van de reeds beschikbare literatuur. Hierbij zullen we ook buiten de Nederlandse grenzen kijken en naar het gebruik van handvesten in het bedrijfsleven. Hierna zullen we aangeven welke factoren vanuit klant en organisatieperspectief bijdragen aan de succesvolle implementatie van een kwaliteitshandvest.

1.2 Inventarisatie theorie handvesten

1.2.1 Nederlandse overheid en kwaliteit van dienstverlening

Nederland kent een (beperkte) traditie van het werken met handvesten (Muntinga, 2006, Albeda, 2000). Recent is er ook op het landelijke niveau een programma dat het opmaken van 'kwaliteitshandvesten' of 'servicenormen' stimuleert. In haar Kabinetsvisie 'Andere Overheid' uitte de Nederlandse regering (2003) haar wens om kwaliteitshandvesten in de publieke sector te introduceren. In 2007 zouden alle overheidsorganisaties met burgercontacten moeten zijn begonnen met de invoering van een kwaliteitshandvest. Het streven is om eind 2008 handvesten binnen al deze organisaties operationeel te laten zijn (Andere Overheid, 2005).

Uit de gegevens van Benchmarking Publiekszaken² blijkt dat momenteel circa 33% van de Nederlandse gemeenten een handvest *zegt* te hanteren. SGBO komt in haar gemeentelijk onderzoek in 2005 nog tot een percentage van 17%. In het SGBO onderzoek onder rijksorganisaties met frequent publiekscontact geeft een kwart van de organisaties zelf aan reeds met een of meerdere handvesten te werken. In deze onderzoeken is overigens de term handvest zeer ruim opgevat en heeft geen toetsing plaatsgevonden aan bijvoorbeeld de hiervoor genoemde 'drie C' voorwaarden voor een goed handvest. Dit kan een te gunstig beeld van het percentage organisaties met een handvest tot gevolg hebben.

Er is binnen de literatuur veel onderzoek gedaan naar de kwaliteit van dienstverlening.

David Garvin maakte in zijn artikel '*What does product quality really mean?*' een inventarisatie van de verschillende soorten definities van kwaliteit:

- '*the transcendent approach*'; de benadering vanuit het ideaalbeeld. Kwaliteit is vanuit deze benadering, datgene wat onbetwist 'het beste' is, zoals bijvoorbeeld de Rolls Royce onder de auto's.
- '*the product-based approach*'; in de productbenadering hangt de mate van kwaliteit af van de kwantiteit, waarmee een kenmerk of eigenschap in een product voorkomt.
- '*the user-based approach*'; kwaliteit kan ook vanuit de klant/gebruiker benaderd worden. Deze visie leidt ertoe dat aan de producten of diensten de hoogste kwaliteit toegekend wordt, die het beste de behoeften van de consument bevredigen ("*quality is fitness for use*", Juran, 1974). Kwaliteit hoeft niet voor iedereen hetzelfde te betekenen. Wat men als kwaliteit zal beschouwen is afhankelijk van de context. Kwaliteit is in dit geval een relatief begrip.

² Benchmarking Publiekszaken, 64 gemeenten, peildatum 1 januari 2006.

- *'the manufacturing-based approach'*; vanuit de productiebenadering is er sprake van kwaliteit, als een product of dienst voldoet aan de technische normen of zoals Garvin het zegt: *"Excellence is equated with meeting specifications and with making it right the first time"*.
- *'the value-based approach'*; vanuit deze visie is er sprake van een kwaliteitsdienst als de waarde en prijs ervan naar de mening van de consument overeenkomen.

Binnen het (Helmondse) onderzoek van Munthoff & Partners³ naar kwaliteitshandvesten is gekozen voor de *'user-based approach'*. Hierbinnen wordt de dienstverlening gedefinieerd als 'ervaring van de klant' minus 'verwachting van de klant.' Daarmee wordt direct een complicatie zichtbaar: indien de verwachting van de klant hoger wordt, dient de ervaring die noodzakelijk is om de klant tevreden te maken ook hoger te zijn.

Hogere verwachtingen, lagere tevredenheid

Deze complicatie is ook een probleem voor het huidige onderzoek. In de gemeente Tilburg werd in 2000 onderzoek gedaan naar de introductie van een kwaliteitshandvest met een norm voor de wachttijd. Daarbij kwam de gemeente voor een dilemma te staan. De meeste burgers verwachtten een half uur te moeten wachten voor hun product van burgerzaken vanwege het slechte imago van de overheid. Het imago was slechter dan de werkelijke kwaliteit. De 'ervaring van de klant' minus 'verwachting van de klant' valt door die lage verwachting zeer gunstig uit. De werkelijkheid was namelijk dat de wachttijd slechts maximaal een kwartier was. Communiceren dat de wachttijd een kwartier was zou de verwachting verhogen, terwijl in de toenmalige situatie de verwachtingen van de klant steeds met gemak werden overtroffen.

Hier blijkt een lastige samenhang tussen imago en tevredenheid. Het imago van een organisatie wordt bepaald door - onder andere - de eigen ervaring, indrukken van anderen, objectieve kwaliteit en communicatie. Is het imago slecht, dan stelt een goede ervaring het imago enigszins bij. Men kan de eigen goede ervaring echter zien als een uitzondering en is snel tevreden omdat de verwachting werd overtroffen. Is door middel van communicatie en het oordeel van anderen het imago wat gunstiger, dan is de verwachting ook hoger. De rekensom ervaring van de klant minus de verwachting van de klant komt dan minder snel gunstig uit. De verwachting van de klant wordt minder snel overtroffen. Een eigen positieve ervaring is dan niet een uitzondering en bevestigt het goede imago. Is het imago goed en de eigen ervaring slecht (doordat de hoge verwachting niet waargemaakt werd), dan kan dat juist weer afbreuk doen aan het imago.

Eigenlijk komt het dilemma dus neer op het handhaven van een slecht imago van de overheid, teneinde de verwachtingen verre te overtreffen versus het imago te verbeteren en tegelijk de verwachtingen te verhogen met de nodige gevaren voor (directe) ontevredenheid.

In de tijd van de privatisering van PTT Telecom, tegenwoordig KPN, werd dit in de praktijk zichtbaar. De tevredenheid over de PTT was hoog, terwijl het management wist dat de concurrentie bepaalde serviceniveaus zou kunnen overtreffen. Het management zag zich gedwongen de verwachtingen van de klant op te schroeven en het personeel onder druk te zetten het verwachte kwaliteitsniveau ook waar te maken. Als instrument gebruikte PTT

³ Het verkennende onderzoek van Munthoff & partners uit 2006 is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Telecom hiervoor de servicegarantie. Was een telefoonlijn na een storing niet binnen twee dagen gerepareerd, dan ontving de klant zijn abonnementsgeld voor die maand retour. Vraagt de klant een telefoon aan en ligt er reeds een leiding, dan wordt de lijn binnen 48 uur aangesloten. Lukt dat niet, dan krijgt de klant zijn abonnementsgeld retour. De verwachting van de klant lag op dat moment nog fors lager. Na de introductie van de servicegaranties ging de objectieve kwaliteit (dus niet de perceptie van de klant maar de feitelijke productkwaliteit) van de dienstverlening omhoog: wachttijden werden korter, storingen werden sneller hersteld en telefoongebouwen werden eerder schoongemaakt en hersteld. De tevredenheid van klanten ging echter niet omhoog. Waarschijnlijk werden de verwachtingen immers minder snel overtroffen. Wel wordt sindsdien KPN meer geassocieerd met kwalitatief goede dienstverlening. Het imago van de KPN is daarmee omhoog gegaan. Zie hier in een notendop het probleem van een onderzoek naar de werking van kwaliteitshandvesten.

Welk type normen zijn zinnig om op te nemen in een handvest?

Als we kijken naar het type normen dat zinvol is om op te nemen in een handvest, ligt het voor de hand in eerste instantie te kijken naar aspecten van dienstverlening die door klanten belangrijk worden gevonden. Aan de hand van drie onderzoeken geven we een indicatie.

1. In een Engels onderzoek naar het meten van klanttevredenheid in de publieke dienstverlening is in kaart gebracht welke factoren de uiteindelijke tevredenheid het meest beïnvloeden. In volgorde van afnemende invloed zijn dit: het uiteindelijke resultaat (*delivery*), tijdigheid (*timeliness*), informatievoorziening (*information*), professionaliteit van de medewerker (*professionalism*) en bejegening (*staff attitude*). Tezamen verklaren deze factoren 67% van de verschillen in tevredenheid.

2. In Benchmarking Publiekszaken is nagegaan welke *serviceaspecten* nu het belangrijkste zijn als gemeenten de dienstverlening aan klanten willen verbeteren. Met behulp van een regressieanalyse werd berekend welke servicefactoren de totaaltevredenheid het beste voorspellen (een hoge correlatie hebben). Daar kwamen de aspecten prijs, vriendelijkheid en de doorlooptijd van de vraag als top drie naar voren. Overigens noemden klanten zelf hierbij deskundigheid, duidelijkheid van de informatie en vriendelijkheid als belangrijkste.

Wat betreft de kenmerken van het gemeentehuis worden wachttijd, privacy en openingstijden door de klant zelf als belangrijkste genoemd. De regressieanalyse wijst uit dat de wachttijd en openingstijden de grootste invloed op de totale tevredenheid hebben.

3. Uit onderzoek van Intomarkt GFK naar de contacten tussen politie en burgers komt naar voren dat de aspecten wachttijd, openingstijden en vriendelijkheid zich op een bijzondere manier lenen voor normering. Voor deze aspecten (*dissatisfiers* genoemd) doet zich een bijzonder effect voor. De norm niet halen heeft grote consequenties voor het verdere traject met de klant: een klant die te lang heeft gewacht, of naar zijn gevoel onvriendelijk behandeld is, is door andere zaken goed te doen toch moeilijk tevreden te stellen. Binnen de norm blijven heeft dat effect niet. Andere dissatisfiers uit het onderzoek van Intomarkt GFK zijn informatie vooraf, aandacht, bereikbaarheid en informatie achteraf. Met een minimale norm rond deze dissatisfiers wordt voorkomen dat de klant ontevreden raakt.

Andere aspecten, die meer betrekking hebben op de interactie tussen medewerker en burger zijn de *satisfiers*. De *satisfiers* zijn aspecten van dienstverlening waarbij de klant meer tevreden wordt naarmate de medewerkers het aspect beter waarmaken. Bereidheid tot actie,

goede informatie tijdens het contact, serieus nemen, krijgen waar men voor komt en een professionele houding zijn satisfiers.

Interessant is dus dat vooral *dissatisfiers* zich lenen voor een bepaalde minimale normering. Komen deze onder een door de klant als voldoende erkende norm, dan beïnvloedt dit de tevredenheid. Omdat het onderscheid tussen *satisfiers* en *dissatisfiers* niet altijd even hard te maken is, moet men echter wel oppassen voor het bij voorbaat buiten beschouwing laten van aspecten waarvan men aanneemt dat het *satisfiers* zijn.

Een van de middelen om de ontevredenheid van *dissatisfiers* tegen te gaan is het bieden van enige vorm van compensatie. Uit het Zweedse onderzoek *'The role of service guarantees in managing services'* blijkt dat klanten die een slechte ervaring hebben, worden gerustgesteld door een servicenorm inclusief compensatie. Op deze manier kan de klant tenminste ergens op terugvallen wat leidt tot minder ontevredenheid.

Uit de drie onderzoeken komen de volgende aspecten naar voren die zinnig lijken voor normering. Hoewel 'krijgen waar men voor komt' een belangrijke invloed heeft op de tevredenheid, is daar geen norm op te maken. Combineren we de drie onderzoeken, dan lijken in elk geval zinnig voor normering: wachttijd, goede informatie, bejegening of vriendelijkheid en openingstijden.

Handvesten, stijl van opereren en klachten

De stijl van opereren van overheidsinstanties kan leiden tot meer of minder klachten, schrijft Brenninkmeijer, de nieuwe Nationale Ombudsman in het jaarverslag over 2005. Komt de burger beter tot zijn recht, dan heeft hij minder te klagen.

"De Informatie Beheer Groep, de Belastingdienst en de Sociale Verzekeringsbank zijn bijvoorbeeld bestuurlijke organisaties die een meer horizontale stijl in hun contacten met burgers laten zien. Het UWV en de IND hebben weliswaar veel aandacht voor vernieuwing, maar de praktijk is vaak dat burgers in hun contacten met deze organisaties moeilijk tot hun recht kunnen komen." In die modernere stijl is de burger minder onderdaan (die maar te doen heeft wat gezegd wordt) en meer burger, *citoyen*, die een eigen verantwoordelijkheid heeft en mondig is. De moderne instanties kenmerken zich door een opener en meer 'horizontale' stijl. Bij deze horizontale stijl zijn de organisatie en de burger gelijkwaardig. Zijn inbreng wordt positief gewaardeerd en daardoor is hij positiever over de organisatie.

De Ombudsman constateert dat modernere instanties minder klachten over zich afroepen dan meer traditionele instanties. Doordat de overheid burgers serieus neemt kan de overheid klachten voorkomen.

Gezien de werking en achtergrond van handvesten, passen deze bij de genoemde horizontale stijl. We mogen verwachten dat dit leidt tot minder klachten. Tegelijk schept dat de verplichting de drempel tot klagen laag te houden. Anders gaat hier belangrijke managementinformatie verloren. Een transparante en laagdrempelige klachtenprocedure hoort daarom bij een handvest. Het past in de horizontale stijl en is noodzakelijk om informatie te krijgen over momenten waarop de dienstverlening niet op peil is, ook al zijn dat uitzonderingen.

1.2.2 Kwaliteitshandvesten in internationaal perspectief⁴

Kwaliteitshandvesten zijn gestart in het Verenigd Koninkrijk. De onvrede over overheidsdienstverlening was groot eind jaren zeventig. Inefficiëntie zorgde ervoor dat hoge overheidsuitgaven gepaard konden gaan met gebrekkige kwaliteit. De vergelijking met het bedrijfsleven drong zich op: waarom worden de zwak presterende bedrijven wel gereorganiseerd en kan het openbaar bestuur blijven functioneren? In de periode van premier Thatcher kwam een omslag, die overigens in meerdere landen tegelijk plaatsvond. De Engelse aanpak maakte school onder de naam *New Public Management*.

New Public Management kan getypeerd worden als het overnemen van een rationele management opvatting waarbij de prikkels zoveel mogelijk gekopieerd worden van het commerciële bedrijfsleven. Vaststellen van prestatiedoelen hoort daarbij, afbreken van hiërarchische structuren hoort daarbij, maar vooral het introduceren van concurrentie (door privatisering) en pseudo-concurrentie hoort daarbij. Concurrentie en pseudo-concurrentie moet de werknemers gevoeliger maken voor de wensen van afnemers (Albeda, 2000).

De introductie van kwaliteitshandvesten past in de traditie van het *New Public Management*. Ze kan gezien worden als passend in het afbreken van een hiërarchie en het bevorderen van gevoeligheid voor de wensen van de klant (niet de baas, maar de klant beoordeelt of het resultaat goed is). Slechte dienstverlening zou pijn doen, waardoor het een element van pseudo-concurrentie heeft.

New Public Management maakte de hoge beloften niet op alle punten waar en zorgde op sommige punten voor nieuwe bureaucratie zonder echt aan te kunnen geven hoe de werkelijkheid in indicatoren gevangen konden worden. De kwaliteitshandvesten bleven echter.

Het werken met kwaliteitshandvesten (*citizen's charters*) werd vooral bepleit door de Engelse consumentenorganisaties, de *Consumers' Association* en de *National Consumers Council*. Opvallend is dat de Conservatives de *charters* hebben ingevoerd maar dat de omslag naar Labour geen omslag betekende in het werken met *citizen's charters*. Blijkbaar zag iedereen het voordeel van het werken met de handvesten.

Tegelijk moet gesteld worden dat de introductie van de handvesten vrij snel werd opgevolgd door het instellen van de *Charter Mark*: een keurmerk voor een goed kwaliteitshandvest. Alex Ditvoorst geeft in zijn studie voor stichting Rekenschap aan dat dit keurmerk een stimulerende invloed heeft. Maar Ditvoorst geeft aan dat ook de trots op het keurmerk een belangrijke rol speelt volgens de ondervraagde gemeenten.

Engelse ervaringen sluiten hierop aan. Mayo constateert in zijn artikel '*A mark of distinction*' dat 85 % van de managers zegt dat een *Charter Mark* de *staff morale* heeft verbeterd. Dit is nog hoger dan de positieve invloed ervan volgens managers op de dienstverlening (80%).

Feitelijk empirisch materiaal over de exacte werking van kwaliteitshandvesten is overigens slechts zeer beperkt voorhanden. De variatie in kwaliteitshandvesten maakt onderzoek moeilijk. Uit de documenten van de verschillende landen blijkt, dat het beïnvloeden van de verwachtingen van burgers ('de burger weet wat hij/zij mag verwachten van de dienstverlening') en het wegnemen van vrijblijvendheid ten aanzien van de dienstverlening de belangrijkste componenten vormen. In essentie is het sterker maken van de klant de belangrijkste toegedichte kwaliteit.

⁴ Bij het schrijven van de teksten over de private sector en het internationaal perspectief is gebruik gemaakt van enkele conclusies uit het onderzoek 'Het kwaliteitshandvest: wat maakt het waar?' van Munthoff en Partners.

Voor de werking van een handvest lijkt daarom een eerste voorwaarde dat de klant het handvest kent en direct kan beoordelen of de norm behaald is. Omdat het handvest vooral de werking heeft dat het overschrijding van de norm moet voorkómen is het wellicht voldoende dat de medewerker *denkt* dat de klant de normen kent. Het effect kan nog worden versterkt als de medewerker door de klant zelf direct wordt aangesproken op de norm: de feedback komt veel sneller en directer dan feedback van de manager. Globale kennis van de psychologie leert ons immers dat een snellere feedback eerder leidt tot aanpassing van gedrag; een soort lik-op-stuk methode. Kan de klant de overtreding van de norm niet constateren en weet de medewerker dat, dan is er weer controle van bovenaf nodig met prestatiemeting en sturing op de prestaties. Anders heeft het niet behalen van een norm geen enkele consequenties en passeert dit ongemerkt.

Conclusies uit ervaringen met handvesten in (semi)- publieke dienstverlening

Ervaringen uit binnen- en buitenland geven een beeld dat helpt om de gestelde vragen uit de inleiding beter te kunnen aanpakken. We krijgen een beeld van de beoogde werking en kunnen de kwaliteit meer operationaliseren naar het onderzoek. We zien voorwaarden om de beoogde werking te kunnen verkrijgen. We zien beter wat de klanttevredenheid beïnvloedt. Deze achtergronden kennende, komen we tot de volgende conclusies:

- Kwaliteitshandvesten hebben alleen toegevoegde waarde bij organisaties met direct burger contact.
- Het aangeven welke verwachting de klant mag hebben kan de verwachtingen verhogen. Denk hierbij aan het besproken voorbeeld van PTT Telecom. Het kan betekenen dat de klanttevredenheid niet wordt vergroot, maar het imago van de organisatie wel verbetert alsmede dat het objectieve niveau van dienstverlening omhoog kan gaan.
- Het effect van betere dienstverlening is bij sommige aspecten van dienstverlening (*dissatisfiers*) moeilijk meetbaar. Betere borging van deze *dissatisfiers* is van belang, maar leidt alleen tot hogere tevredenheid bij klanten als daadwerkelijk voorkomen wordt dat de ondergrens overschreden wordt.
- Een van de middelen om de ontevredenheid van *dissatisfiers* tegen te gaan is het bieden van enige vorm van compensatie. Het is ook een krachtig middel om de interactie tussen klant en medewerker te bevorderen en heeft een signaalfunctie naar de organisatie (wat gaat er mis, hoe vaak gaat het mis, ‘premie op klagen’).
- Een horizontale managementstijl die uitgaat van gelijkwaardigheid leidt tot minder klachtenprocedures.
- Kwaliteitshandvesten hebben naar verwachting het meest invloed als het niet behalen van de norm voorspelbaar leidt tot interactie tussen klant en medewerker.
- Indien een directe controle door de klant op het behalen van de normen ontbreekt, is de werking gering.
- Indien naast de klantcontrole bovendien een gedegen prestatie-meetsysteem ontbreekt (‘hoe scoren we ten opzichte van onze beloften?’) is de waarde van het kwaliteitshandvest zeer gering tot wellicht nihil.
- Het gebruik van een kwaliteitshandvest dient gepaard te gaan met een goed werkend klachtensysteem.

Op basis van de hiervoor besproken nationale en internationale perspectieven op handvesten, concluderend we dat er meerdere voordelen zijn voor de invoering van een kwaliteitshandvest. Hieronder staan de belangrijkste vermeld.

Voordelen voor de organisatie

Verhoging legitimiteit/imago
Verhoging geloofwaardigheid (promotionele functie/
imago verbetering)
Duidelijkheid over knelpunten
Snellere feedback bij overschrijden normen
Verbeterde arbeidsmotivatie
Minder klachtenprocedures
Inrichting volgens lokale behoeften

Voordelen voor de burger

Duidelijkheid over verwachtingen en
voorspelbare dienstverlening
Toename prikkel bij organisatie om klantgericht
te werken
Vorm van inspraak
Sterkere positie als norm overschreden wordt
Betere borging van dienstverlening

1.2.3 Kwaliteitshandvesten en de private sector

Hoewel de gedachten over handvesten hun oorsprong vinden in vergelijkingen met het commerciële bedrijfsleven vinden we in het bedrijfsleven weinig voorbeelden van permanente servicebeloften. De laagste-prijsgarantie en ‘niet goed, geld terug’ zijn de weinige voorbeelden. Dat is ook logisch aangezien in het bedrijfsleven de concurrentie zijn werk doet. Iedereen weet dat het bedrijf niet overleeft als de klant niet serieus genomen wordt. De laagste prijsgarantie is tevens voor bedrijven een manier om te profiteren van de kennis van klanten van marktprijzen.

Werken met servicegaranties is daardoor een strategische keuze in positionering, een verplichting of een methode voor kwaliteitsverbetering. Een strategische keuze is het bijvoorbeeld voor Kwik-Fit en Domino's Pizza's. Zij zien de servicegarantie als methode om hun strategische positionering (betrouwbare dienstverlener, gericht op gemak, je weet wat je krijgt voor welke prijs e.d.) vorm te geven.

Voor bijvoorbeeld de luchtvaart is het hebben van een servicegarantie een verplichting, volgend uit Europese wetten op de luchtvaart. De vraag of een dergelijke verplichting werkt, valt buiten de scope van dit onderzoek.

We zagen al het voorbeeld van de KPN. Ook Essent bijvoorbeeld gebruikt de servicegarantie als instrument om de kwaliteit te verbeteren. Voor bedrijven die te maken krijgen met concurrentie is een servicegarantie een vorm van pseudo-concurrentie die voorbereidt op concurrentie: niet halen van een servicenorm doet niet alleen de klant, maar ook het bedrijf pijn.

Alle bedrijven hebben goed ontwikkelde prestatie-meetsystemen op de normen die zij toezeggen in de servicegarantie. Hiermee sturen zij op de service. In het beoordelen van het functioneren van managers speelt de servicegarantie een rol. En bij bedrijven geldt uiteindelijk dat het niet weglopen van de klant de beste beloning is.

Met uitzondering van Essent kennen alle servicegaranties van de genoemde bedrijven een vorm van compensatie. Overigens hanteerde ook Essent een vorm van compensatie in het verleden. Bij Kwik-Fit werkt men bijvoorbeeld, naast de productgaranties, met een ‘geen gekibbel garantie’. In het geval van oorzaken die buiten het product zelf liggen, wordt ook nog de ‘geen gekibbel garantie’ verleend: Wanneer door Kwik-Fit gemonteerde uitlaten, banden, schokdempers en accu's binnen 12 maanden na aankoop niet meer naar behoren

functioneren en reparatie onmogelijk is, dan wordt dit product direct (onder een beperkt aantal voorwaarden) en zonder gekibbel vervangen.

Dergelijke servicegaranties worden altijd zeer prominent in de reclame gebruikt en zijn zeer kort en helder geformuleerd. Denk hierbij aan de supermarkten van Albert Heijn welke een periode lang geadverteerd hebben met de slogan; “Staat u met drie in de rij? Dan openen wij er een kassa bij.” Supermarktketen Hoogvliet gaat nog verder en biedt compensatie. “Als u als derde aansluit bij een kassa en bij alle kassa's staan al 2 mensen, en niet alle kassa's zijn geopend, dan ontvangt u 100 gratis punten op uw klantenkaart. Bovendien maakt u kans op 120 euro aan Shop&Service cheques”⁵.



Echter, ook in het bedrijfsleven kan het niet halen van een *servicelevel* als *dissatisfier* worden gezien en leiden tot ontevredenheid onder klanten, zo blijkt uit diverse bijdragen op (klanten)forums op internet. Daarentegen hebben we geen bronnen kunnen vinden die aantoonbaar maken dat het hanteren van servicegaranties leidt tot grotere directe tevredenheid van klanten. We kunnen aannemen dat het bieden van servicegaranties werkt op de combinatie van klanttevredenheid en het imago. Dit dilemma is eerder al beschreven in paragraaf 1.2.1 (bladzijde 8).

Conclusies uit het bedrijfsleven

Servicegaranties worden in het bedrijfsleven gebruikt om de kwaliteit te verbeteren, de eigen organisatie scherp te houden en te profiteren van tips van klanten. Het belangrijkste lijkt echter de mogelijkheid om zich strategisch goed te positioneren. Het bedrijfsleven gebruikt servicegaranties vaker als tijdelijk instrument. Als een bepaalde positionering reeds krachtig bij de klant bekend is, verdwijnen de reclames. Servicegaranties zijn zeer helder en zeer krachtig geformuleerd en worden prominent onder de aandacht van de klant gebracht.

De servicegaranties hebben bijna altijd een vorm van compensatie.

1.2.4 Conclusies ‘kwaliteit van dienstverlening’

Binnen het (Helmondse) onderzoek van Munthoff & Partners is gekozen voor de ‘*user-based approach*’. Hierbinnen wordt de dienstverlening gedefinieerd als ‘ervaring van de klant’ minus ‘verwachting van de klant.’

Dit perspectief is een logische keuze voor de definiëring van klanttevredenheid aangezien klanten de eindgebruikers van de overheidsdiensten zijn.

Vanuit het gedachtegoed van de invloed van kwaliteitshandvesten op de kwaliteit van dienstverlening is er wel sprake van een dilemma dat het verhogen van de verwachtingen kan leiden tot verlaging van de klanttevredenheid. Hogere objectieve kwaliteit kan dan gepaard gaan met gelijke klanttevredenheid. Daarom is besloten om in het empirisch deel van dit onderzoek (fase II) zowel de verwachtingen als de ervaringen van klanten in beeld te brengen zodat vastgesteld kan worden of, en zo ja in welke mate, dit effect zich voordoet.

Het hanteren van de klantdefinitie van kwaliteit van dienstverlening kent naast het geschetste inhoudelijke dilemma ook nog een onderzoeksbeperking: het verband tussen de objectief

⁵ Bron: www.hoogvliet.com onder Service, kortste wachttijdengarantie.

geleverde (product) kwaliteit en de tevredenheid van klanten is onderzoekstechnisch lastig vast te stellen aangezien het veelal onmogelijk is om alle andere factoren die de tevredenheid kunnen beïnvloeden constant te houden.

Bovendien is er veelal sprake van een behoorlijke vertraging in het (beoogde) effect van verbetermaatregelen op de klanttevredenheid door de verantwoordelijk manager dienstverlening. Zo heeft bijvoorbeeld de maatregel 'het verlengen van de openingstijden' niet altijd een directe invloed op het doel ('een hogere tevredenheid van de bezoekers'), maar mogelijk wel op een beter imago. Hiervoor zijn vele verklaringen mogelijk, bijvoorbeeld een toename van de wachttijden, de onbekendheid bij de doelgroep of het feit dat een burger slechts gemiddeld eens per jaar de balie bezoekt.

In het onderzoek naar de werking van een kwaliteitshandvest zullen wij dus rekening moeten houden met het feit dat sommige effecten van een handvest onderzoekstechnisch lastig zijn te meten met het begrip klanttevredenheid. Overigens geldt in zijn algemeenheid ook dat tevredenheidsfactoren slechts ten dele zijn te beïnvloeden met een handvest.

Gezien het hierboven genoemde zullen wij in ons onderzoek weliswaar primair kiezen voor het klantperspectief (belangrijkste eindgebruiker), maar ook in beperkte mate het effect van een handvest op de interne organisatie in kaart brengen. Idealiter zou ook kwantitatief onderzocht moeten worden welke invloed een handvest heeft op de feitelijke (product) kwaliteit. Omdat de feitelijke kwaliteit in de praktijk door te veel variabelen beïnvloed wordt om het effect van het handvest te isoleren, richten we ons daarbij op het oordeel van de medewerkers van de organisatie die het beste zicht hebben op de geleverde dienstverlening.

Voor de verwachte *interne* werking ('het stok-achter-de-deur effect') van een handvest is het niet zozeer nodig dat de klant de normen kent, maar dat de medewerker denkt dat de klant de servicenormen kent. Hij moet immers voorkómen dat de norm overschreden wordt.

Daarmee kan een poging gedaan worden om te onderzoeken of de borging van normen die zelden niet worden gehaald, beter is dan vóór invoering van een handvest. Deze borging is immers niet (significant) te meten bij de klant.

We kunnen dus niet alles afmeten aan de klanttevredenheid en zullen ook in de organisatie moeten kijken. Daarbij gaan we kijken naar een horizontale stijl waarop de Ombudsman heeft gewezen (hetgeen invloed heeft op de klachten), de interne borging van de normen en de trots op het werk.

Tot slot kan dit aanvullend perspectief als afgeleide van het onderzoek de managers van overheidsorganisaties aanknopingspunten bieden bij de introductie van een handvest in de eigen organisatie.

1.3 Faal- en succesfactoren beoogde werking

Uit de voorgaande literatuurstudie is gebleken dat een aantal factoren het falen of het succes van een handvest bepalen. Tevens is het van belang deze vanuit meerdere perspectieven (klant, organisatie) te gaan onderzoeken. Hiermee komen we tot een bijbehorende 'kapstok' voor het empirische onderzoek dat zal volgen in fase 2:

1. Het effect van een handvest op de interne organisatie.
2. Het effect van een handvest op de klant. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen:
 - I. Het effect van het handvest op de *directe* tevredenheid na het bezoek aan de balie.
 - II. Een algemeen, indirect effect dat op kan treden, los van de feitelijk geleverde prestatie tijdens het bezoek aan de balie (imago, transparantie, vertrouwen in overheid, rekenschap).

Hierna worden deze succes- en faalfactoren per perspectief nogmaals samengevat, daarmee antwoord gevend op de onderzoeksvraag: “Aan welke voorwaarden moet zijn voldaan om de beoogde werking van een handvest te kunnen realiseren?”

1.3.1 Faal- en succesfactoren organisatieperspectief

2 | Faal- en succesfactoren vanuit organisatieperspectief

Faalfactoren	Succesfactoren
Medewerkers achten de normen niet belangrijk voor goede dienstverlening	Betrokken medewerkers die graag de normen waarmaken
Normen zijn niet ambitieus	Normen zijn ambitieus
Normen zijn in veel gevallen niet haalbaar of medewerkers achten de normen niet haalbaar	Normen zijn realistisch
Normen zijn niet bekend bij medewerkers	Medewerkers weten dat klanten de normen kennen
Niet behalen van de normen heeft volgens medewerkers geen consequenties	Niet behalen van de normen heeft consequenties
Medewerkers zijn onvoldoende betrokken bij de implementatie van een handvest	Behalen van de normen wordt beloond
	Het management gaat uit van een horizontale managementstijl

1.3.2 Faal- en succesfactoren perspectief baliebezoekers (directe klantcontacten)

3 | *Faal- en succesfactoren vanuit perspectief baliebezoekers*

Faalfactoren	Succesfactoren
Normen zijn ook na bezoek niet bekend bij klanten	Normen zijn bekend bij tenminste een deel van de klanten
Klanten achten de normen niet belangrijk voor goede dienstverlening	Klanten vinden de normen van belang
Klanten menen dat de normen zo ruim zijn dat ze toch wel gehaald worden	Normen en feitelijke dienstverlening overtreffen de verwachtingen van klanten
Niet behalen van de normen heeft volgens klanten geen consequenties	Klanten vertrouwen dat niet behalen van de normen consequenties heeft
Klanten hebben de indruk dat wijzen op het niet halen van de norm geen zin heeft	Klanten menen er belang bij te hebben medewerkers te wijzen op het niet halen van de norm
	Klanten die ervaring hadden dat de dienstverlening onder een aanvaardbaar niveau zakte, merken dat dit niet meer gebeurt

1.3.3 Faal- en succesfactoren klantperspectief algemeen

4 | *Faal- en succesfactoren vanuit algemeen klantperspectief*

Faalfactoren	Succesfactoren
Normen zijn niet bekend bij klanten	Normen zijn vooraf bekend bij tenminste een deel van de klanten
Klanten achten de normen niet belangrijk voor goede dienstverlening	Klanten vinden de normen van belang
Klanten verwachten dat de normen zo ruim zijn dat ze toch wel gehaald worden	Normen zijn ambitieus
Niet behalen van de normen heeft volgens klanten geen consequenties	Klanten menen dat niet behalen van de normen consequenties heeft
	Borging van <i>dissatisfiers</i> zorgt dat dienstverlening niet meer onder een aanvaardbaar niveau zakt
	Normen zijn krachtig en helder geformuleerd

1.4 Samenvatting conclusies theoretisch kader

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader uitgewerkt als eerste fase van het onderzoek naar de relatie tussen kwaliteitshandvesten en de beoogde werking hiervan. Aan de hand van beschikbare literatuur en enkele praktijkvoorbeelden van de Nederlandse en buitenlandse overheden alsmede de profitsector zijn de onderzoeksvragen beantwoord. Hieronder vatten we kort de antwoorden samen.

1. *Wat is de beoogde werking van kwaliteitshandvesten?*

Kwaliteitshandvesten zijn primair bedoeld om de kwaliteit van dienstverlening vanuit het perspectief van burgers en ondernemers – als eindafnemer van alle overheidsdiensten – op kortere maar zeker ook op langere termijn te vergroten. Dit kan enerzijds gebeuren door de directe invloed van een handvest op de verwachtingen of ervaringen van een bezoeker van de balie. Anderzijds kan een handvest de overheidsorganisatie op scherp zetten waardoor de feitelijke (product)kwaliteit van de geleverde diensten omhoog gaat. In tabel 1 op bladzijde 13 zijn de voordelen voor zowel burger als overheidsorganisatie op een rijtje gezet.

2. *Aan welke voorwaarden moet zijn voldaan om die beoogde werking te kunnen realiseren?*

De belangrijkste voorwaarden voor een handvest worden goed samengevat door ‘drie C’s’: cliëntgerichte en concrete beloften, communicatie van deze beloften en compensatie. In de tabellen 2, 3 en 4 vanaf bladzijde 16 zijn de belangrijkste faal- en succesfactoren vanuit organisatieperspectief en klantperspectief beschreven.

Overigens dient men zich te realiseren dat sommige effecten van een handvest zijn als communicerende vaten. Zo kan een weinig ambitieus handvest leiden tot hogere directe klanttevredenheid (‘het viel de klant mee’) maar ook tot het handhaven van een slecht imago.

3. *Hoe operationaliseren we het beste ‘kwaliteit van dienstverlening’?*

In dit onderzoek wordt primair gekozen voor de ‘*user-based approach*’ van kwaliteit. Klanttevredenheid is een logische keuze voor de invulling van ‘kwaliteit van dienstverlening’ aangezien klanten de eindgebruikers van de overheidsdiensten zijn. Het betekent dat voor het empirisch onderzoek klanten gevraagd zullen worden naar zowel hun verwachtingen voorafgaand aan het bezoek als ook hun ervaringen na afloop. Daarmee zijn we ook in staat om de invloed van (verschillende soorten) handvesten op de klanttevredenheid in kaart te brengen.

In het onderzoek houden we verder rekening met het feit dat sommige effecten van een handvest lastig (alleen) zijn te meten vanuit de *user-based approach*. We zullen dus ook in beperkte mate het effect van een handvest op de kwaliteit van dienstverlening vanuit het organisatieperspectief bekijken. Denk daarbij aan de mate waarin een horizontale stijl (invloed op klachten) wordt toegepast en medewerkers betrokken worden bij het opstellen van ambitieuze maar realistische normen, de interne borging van de servicenormen en de trots op het werk.

4. Welke factoren zijn bepalend voor de klanttevredenheid?

We hebben geconstateerd dat de klanttevredenheid in grote mate wordt beïnvloed door wachttijd, goede informatie, bejegening of vriendelijkheid en openingstijden. *Dissatisfiers* zijn aspecten van dienstverlening waarbij de klant ontevreden wordt als een bepaalde norm niet gehaald wordt. Het is zeer belangrijk de minimale norm te behalen, omdat onder de norm scoren de rest van het proces met de klant negatief beïnvloedt. Goede informatie voor en na het contact, wachttijd, vriendelijkheid en openingstijden zouden *dissatisfiers* zijn. Zijn deze aspecten niet minimaal op orde, dan verstoren deze de rest van het contact met de klant en weegt dit mee in het algemeen oordeel over de dienstverlening.

De tweede, empirische fase van het onderzoek maakt het uiteindelijk mogelijk om verbanden te toetsen tussen de aan- of afwezigheid van een bepaald type kwaliteitshandvest en het effect hiervan op zowel de klant als de overheidsorganisatie. Daarmee zal meer duidelijkheid ontstaan welke factoren werkelijk van belang zijn om tot een succesvolle implementatie van een handvest te komen.

De te toetsen centrale hypothesen zijn gericht op de vragen van de opdrachtgever, gecombineerd met de uit de literatuur bekende effecten:

1. *Handvesten verhogen de kwaliteit van de dienstverlening aan klanten.*

De resultante van de ervaring minus de verwachting van de klant is gunstiger, vooral vanwege de voorspelbaarheid en transparantie van de dienstverlening. Daarnaast wordt kwalitatief onderzocht of de introductie van een handvest volgens medewerkers een positief effect heeft op de feitelijke kwaliteit van de dienstverlening.

2. *De verwachtingen van de klanten zijn hoger als het handvest concretere normen aangeeft.*

Hetgeen het verwachte positieve effect weer (deels) teniet kan doen.

In de volgende hoofdstukken zullen we de centrale hypothesen toetsen. Om de in het theoretisch kader genoemde succes- en faalfactoren waar mogelijk te onderzoeken, kijken we daarbij ook naar het belang van communicatie, de concreetheid van beloften en compensatie en het effect van deze factoren op de kwaliteit. Verder kijken we naar de gevolgen van de introductie van een kwaliteitshandvest op verschillende aspecten van dienstverlening.

2 De gehanteerde onderzoeksmethode

2.1 Inleiding en centrale hypothesen

Zoals uit het theoretisch kader is gebleken zal de introductie van een handvest naar verwachting een effect hebben op zowel de klant als de overheidsorganisatie.

In deze tweede, empirische fase van het onderzoek is het mogelijk om daadwerkelijk verbanden te toetsen tussen de aan- of afwezigheid van een bepaald type kwaliteitshandvest en het effect hiervan op zowel de klant als de overheidsorganisatie. In de volgende hoofdstukken gaan we in op de resultaten van het uitgevoerde empirische onderzoek. Daarmee ontstaat meer duidelijkheid over de werking van een kwaliteitshandvest. Het theoretisch kader suggereert dat door het introduceren van het handvest twee effecten zullen optreden.

1. *Handvesten verhogen de kwaliteit van de dienstverlening aan klanten.*

De resultante van de ervaring minus de verwachting van de klant is gunstiger, vooral vanwege de voorspelbaarheid en transparantie van de dienstverlening⁶. Daarnaast wordt kwalitatief onderzocht of de introductie van een handvest volgens medewerkers een positief effect heeft op de feitelijke kwaliteit van de dienstverlening.

2. *De verwachtingen van de klanten zijn hoger als het handvest concretere normen aangeeft.*
Hetgeen het verwachte positieve effect weer (deels) teniet kan doen.

Wij toetsen in de empirische fase de centrale hypothesen. We kijken tevens wat verder bepalend is voor de klanttevredenheid. Zo moet het empirisch onderzoek managers inzicht geven in de effecten die optreden als zij gaan werken met een kwaliteitshandvest.

2.2 De onderzoeksopzet

In de uitvoering van het tweede, empirische deel van het onderzoek maken we onderscheid tussen het perceptieonderzoek (klanttevredenheid) en een onderzoek naar de effecten van een handvest op de organisatie (medewerkersonderzoek). Hieronder wordt de onderzoeksopzet kort uiteengezet. In Bijlage 2 (vanaf bladzijde 49) is een uitgebreidere beschrijving opgenomen.

2.2.1 Beschrijving onderzoeksopzet ‘effect op klanttevredenheid’

Het onderzoek naar het effect van de introductie van een handvest op de klanttevredenheid vormt het leeuwendeel van de empirische studie.

Hiertoe zijn onder begeleiding van een tweetal interviewhostesses drie identieke balieonderzoeken uitgevoerd naar de effecten van kwaliteitshandvesten in drie gemeenten: Almelo, Amstelveen en Tilburg. Deze onderzoeken zijn eenmalig en op identieke wijze in dezelfde periode is uitgevoerd. Daar werd (een deel van de) bezoekers een fictief handvest voorgelegd. Zij zagen dus beloften over de dienstverlening, terwijl de betreffende gemeenten in werkelijkheid geen beloften deden. We keken welke invloed deze beloften hadden.

⁶ Meer wetenschappelijk gesteld trachten we de hypothese dat het werken met een handvest geen positieve invloed heeft op de klanttevredenheid te verwerpen.

Alle bezoekers werd bij binnenkomst via een van de laptops een aantal vragen gesteld over het doel van hun komst en hun verwachtingen voorafgaand aan de feitelijke dienstverlening. Ter afsluiting van dit eerste deel van de vragenlijst werd (ad random) eenderde van de bezoekers een fictief ambitieus geformuleerd handvest getoond, eenderde deel een weinig ambitieus geformuleerd handvest en eenderde deel helemaal geen handvest. Na afloop van de dienstverlening werd dezelfde bezoekers gevraagd het tweede deel van de vragenlijst te beantwoorden. Hierin werd ingegaan op of volgens de klant de servicenormen uit de handvesten gehaald waren (alleen bij bezoekers die een handvest hadden gezien), de waardering voor de dienstverlening, het belang dat men hechte aan de verschillende aspecten van dienstverlening en de tijd die men heeft moeten wachten.

Omdat de bezoekers op elk willekeurig moment in een van deze groepen ingedeeld werden en balie medewerkers niet op de hoogte waren van het type handvest (ambities, weinig ambitieus, geen) dat een bezoeker gezien had, kan de kwaliteit van de feitelijke dienstverlening daarna als constant worden beschouwd. Het type getoonde handvest is immers de enige variabele. Daarom, zijn verschillen in klanttevredenheid toe te schrijven aan het effect van het tonen van een bepaald type handvest.

De resultaten van deze onderzoeken worden beschreven in hoofdstuk 3. De complete vragenlijst, inclusief handvestteksten, is te vinden in bijlage 4 (apart document).

2.2.2 Beschrijving onderzoeksapproach 'effect op de organisatie'

Om het effect van de invoering van een kwaliteitshandvest op de gemeentelijke organisatie te kunnen onderzoeken is een digitaal onderzoek uitgevoerd onder medewerkers van een vierde pilotgemeente: Alphen aan den Rijn. Voorafgaand én na afloop van de introductie (februari 2007) van een nieuw handvest in deze gemeente werd gevraagd naar de mate waarin medewerkers betrokken werden bij de opstelling ervan en werd hun mening over de werking ervan gevraagd. De complete vragenlijsten zijn te vinden in bijlage 6 (apart document). Daarnaast zijn diepte interviews met 'sleutelfiguren' uit het dienstverleningsproces gehouden waarin de redenen voor introductie en de mogelijke effecten ervan besproken werden. Een uitleg van de opzet van de interviews en de verslagen van de interviews zijn te vinden in respectievelijk bijlage 7 en bijlage 8 (apart document).

Ook in Alphen aan den Rijn is onderzoek onder baliebezoekers uitgevoerd. Daar is tijdens twee aparte onderzoeken gekeken naar de klanttevredenheid vóór en na de daadwerkelijke invoering van een kwaliteitshandvest. We kunnen de uitkomsten van de balieonderzoeken in Alphen daarom niet zomaar 'optellen' bij de uitkomsten van de onderzoeken bij de andere drie pilots. In Alphen aan den Rijn is namelijk geen laboratoriumsituatie waarin alleen het getoonde handvest afwijkt; de feitelijke dienstverlening is niet noodzakelijk gelijk. De medewerkers weten dat er een handvest is en de meting vindt plaats in een andere periode, waarin het drukker is en waarin men deels voor andere producten komt. De invoering van het handvest kan de feitelijke dienstverlening hebben verbeterd en de periode waarin de meting plaatsvindt verschilt.

De uitkomsten van de medewerkersonderzoeken, interviews en balieonderzoeken in Alphen aan den Rijn komen aan bod vanaf hoofdstuk 4. De complete vragenlijsten zoals die in Alphen aan den Rijn zijn gebruikt, zijn te vinden in bijlage 5 (apart document).

3 Resultaten ‘introductie fictieve handvesten’

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat het in kaart brengen van de effecten van twee typen fictieve handvesten op de klantwaardering in drie pilotgemeenten centraal. De gehanteerde onderzoeksaanpak staat kort beschreven in paragraaf 2.2.1 (blz.20).

Het eerste handvest is door ons betiteld als een *ambitieuze* handvest. De normen zijn concreet en scherp. “Wij staan u vriendelijk, deskundig en volledig te woord. U hoeft maximaal 15 minuten te wachten voordat u geholpen wordt aan een van onze balies. Als u een afspraak heeft gemaakt, is de wachttijd maximaal 5 minuten. Uw e-mail wordt binnen 2 werkdagen beantwoord. Wij hechten waarde aan uw privacy. Op uw verzoek staan wij u te woord in een spreekkamer.”

Aan het handvest was compensatie verbonden indien de norm niet was behaald. “Als we onverhoopt onze beloften niet zijn nagekomen ontvangt u een cadeaubon van € 10. Dit als compensatie voor uw ongemak en als aansporing voor ons om het de volgende keer beter te doen.”

Het tweede handvest was *weinig ambitieus*. De normen werden minder absoluut verwoord en waren ruimer. “We streven naar een duidelijke en heldere voorlichting. De wachttijd aan de balie is gemiddeld niet langer dan 30 minuten. Dit met uitzondering van aanvragen van reisdocumenten tijdens de piekperiodes. Wij waken over uw privacy.”

Aan het niet-ambitieuze handvest was geen financiële compensatie verbonden. “Het kan voorkomen dat deze zaken niet gehaald kunnen worden door overmacht. Wij hopen in dergelijke gevallen op uw begrip.”

De volledige versies van de gehanteerde handvestteksten zijn na te lezen in Bijlage 3 (vanaf blz. 52).

3.2 Klanttevredenheid is licht hoger bij introductie van een handvest

Als eerste uitkomst van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat de eerste centrale hypothese recht overeind blijft staan. De effecten van de introductie van een handvest op de tevredenheid van klanten zijn gering, maar in alle gemeenten zichtbaar. De introductie van een handvest – ook zonder de dienstverlening verder te verbeteren – verhoogt de tevredenheid van de klant.

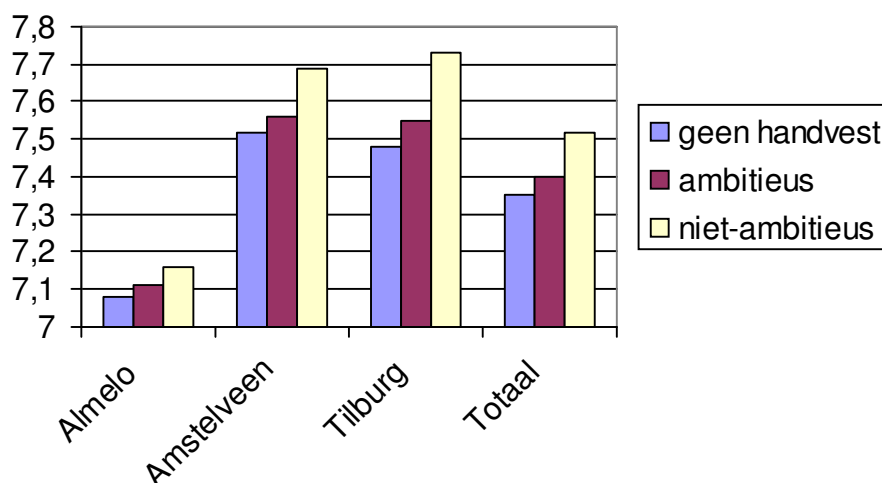
In elk van de drie gemeenten waar een (fictief) handvest aan (een deel van de) klanten werd voorgelegd is de tevredenheid van deze klanten over de dienstverlening hoger dan wanneer de klanten geen handvest te zien kregen. De verschillen zijn echter te gering om deze op een 95% betrouwbaarheidsniveau significant te kunnen aantonen. Het feit dat in alle drie de gemeenten hetzelfde patroon (bezoekers met handvest waarderen de dienstverlening hoger dan bezoekers zonder handvest) wordt gevonden, ondersteunt echter wel de hypothese.

Gelet op de analyse over de handvesten van alle gemeenten tezamen geldt dat de tevredenheid van de dienstverlening tussen een weinig ambitieus handvest en geen handvest significant

verschilt op 88,6 % betrouwbaarheidsniveau. Tussen een weinig ambitieus handvest en een zeer ambitieus handvest verschilt de tevredenheid significant op ca. 79,4 % betrouwbaarheidsniveau.

De tevredenheidsscores voor de drie uniform uitgevoerde pilots zijn hieronder per gemeente weergegeven en uitgesplitst naar type handvest.

5 | *Tevredenheid gemeenten - grafiek*



De verschillen in klanttevredenheid zijn duidelijk zichtbaar en kunnen worden toegeschreven aan het effect van het tonen van een handvest. De feitelijke dienstverlening is immers constant gedurende het onderzoek. Baliemedewerkers weten niet of klanten een handvest te zien hebben gekregen en als dat het geval was; welke belofte daarin gedaan werd.

3.2.1 Respondenten oordelen positief over het werken met servicenormen

Uiteraard is bezoekers ook expliciet gevraagd wat men ervan vindt als de gemeente met dergelijke servicenormen werkt. Een overweldigende meerderheid van de bezoekers (87%) karakteriseert dit als positief tot zeer positief. Daarbij maakt het weinig verschil of bezoekers een ambitieus of weinig ambitieus handvest voorgelegd is, al scoort het eerste type iets hoger.

6 | *Wenselijkheid werken met handvesten*

	Alle respondenten (n=569)	Zeer ambitieus (n=289)	Weinig ambitieus (n=280)
Zeer positief	26%	30%	23%
Positief	61%	60%	63%
Neutraal	8%	8%	9%
Negatief	1%	1%	2%
Zeer negatief	1%	0%	1%
Weet niet/ geen mening	2%	2%	3%

Dit beeld zien we bij elk van de drie pilotgemeenten terugkomen. In Almelo, Amstelveen en Tilburg oordeelt respectievelijk 85%, 87% en 91% van de bezoekers (zeer) positief over het hanteren van servicenormen.

3.2.2 Respondenten vinden ambitieuze servicenormen duidelijker

Respondenten die een weinig of een zeer ambitieus handvest te zien hebben gekregen is ook gevraagd wat ze vonden van de duidelijkheid van de (fictieve) servicenormen. Mensen oordelen gunstiger over de duidelijkheid van de normen in een ambitieus en concreet handvest dan over die in een weinig ambitieus handvest. Significant is vooral het verschil in aantal mensen dat de normen zeer duidelijk noemt. Dit was conform de verwachting. Verrassender is dat men ook het weinig ambitieus handvest in overgrote meerderheid duidelijk noemt.

7 | Klantoordeel over duidelijkheid servicenormen

	Overall (n=569)	Zeer ambitieus (n=289)	Weinig ambitieus (n=280)
Zeer duidelijk	28%	32%	24%
Duidelijk	67%	64%	70%
Onduidelijk	3%	2%	4%
Zeer onduidelijk	0%	0%	0%

3.3 Klanten zijn kritischer op de dienstverlening bij een ambitieus handvest

Volgens de theorie zullen de verwachtingen van klanten toenemen, als ze concretere normen te zien krijgen, dit kan het gunstige effect van hogere tevredenheid weer (deels) teniet doen. Ook dit tweede effect is zichtbaar. Klanten zijn kritischer op de dienstverlening bij een ambitieus handvest.

Uit het onderzoek blijkt wel dat de term “verwachting” voor de klant slaat op het verkregen product en niet op de dienstverlening. Hij heeft hoge verwachtingen van zijn aanvraag voor bijzondere bijstand, niet van de kwaliteit van de dienstverlening om een beslissing over zijn bijstand te krijgen. We hadden gevraagd of men hoge verwachtingen had van het bezoek. De mensen die kwamen voor bijzondere bijstand gaven aan dat dat het geval was, de mensen die kwamen voor een paspoort niet. Omdat we op zoek zijn naar de impact van een handvest op de verwachtingen van de klant over de dienstverlening in het algemeen (en niet naar verschillen in verwachtingen per type product) spreken we, om misverstanden te voorkomen, hierna over een kritische houding of de verwachtingen van de dienstverlening.

Om toch de verwachting van klanten over de dienstverlening te bekijken, hebben we doorgezocht om te zien of klanten toch kritischer oordelen over de aspecten van dienstverlening. Dat is het geval.

Klanten die een handvest hebben gezien met concrete normen zijn kritischer, zij stellen hogere eisen. In die zin verwachten zij iets beters van de dienstverlening dan klanten die geen handvest zagen en zullen ze dus ook een strenger oordeel vellen over de prestaties. Bij de klanten die een concreet en ambitieus handvest zagen, is de klanttevredenheid over de dienstverlening inderdaad lager dan bij klanten die een weinig concreet handvest zagen.

Klanttevredenheid definieerden we eerder als klantervaring minus de verwachting van de dienstverlening. De klantervaring moet gelijk zijn geweest, gezien de opzet van het onderzoek, dus de verwachtingen over de dienstverlening waren hoger. Over het lange termijn effect van deze hogere verwachtingen rond dienstverlening kunnen we in dit onderzoek uiteraard geen uitsluitsel geven. Er gaat echter wel een prikkel van uit om de dienstverlening verder te verbeteren. Of de feitelijke dienstverlening door deze prikkel ook verder verbetert, is aannemelijk maar zou onderzocht moeten worden.

Vervolgens hebben we bekeken wat de effecten van een handvest zijn op de verwachtingen van klanten over de *wachttijd*. Uit het theoretisch kader kwam immers naar voren dat dit dienstverleningsaspect zich bij uitstek leent voor normering via een handvest.

Uit het onderzoek komt naar voren dat bezoekers die een ambitieus handvest zagen met name hogere verwachtingen hebben met betrekking tot de wachttijd. Van de 289 mensen die een ambitieus handvest zagen, stelden 48 na afloop dat de beloften niet waar waren gemaakt. Bijna 17 % had dus te maken met een handvest dat niet waarmaakte wat het beloofde. In de meerderheid (78 %) van de gevallen noemde men de norm van de wachttijd als norm die niet gehaald werd. Circa 11 % van alle bezoekers die een ambitieus handvest te zien kregen, meende dus dat deze norm rond wachttijd niet werd waargemaakt. Bij bezoekers die een weinig ambitieus handvest zagen, was dit slechts 5%.

De klanten die de belofte zagen dat de wachttijd slechts 15 minuten zou bedragen, zijn dus sterker in hun verwachtingen beïnvloed. Zij hadden gerekend op een betere wachttijdprestatie waardoor hun tevredenheid daalt in vergelijking met klanten die beloofd was dat ‘de wachttijd aan de balie gemiddeld niet langer is dan 30 minuten’.

Medewerkers waren niet op de hoogte van de beloften die aan klanten gedaan werden. En organisatorisch werd er ook niet gestuurd op het realiseren van een maximale wachttijd van 15 minuten. Als dat wel het geval zou zijn, mogen we aannemen dat in minder gevallen de beloofde wachttijd overschreden zou worden en dat de tevredenheid dus nog verder zal toenemen in vergelijking met organisaties die geen handvest hanteren.

In deze paragraaf is gebleken dat de tweede centrale onderzoeksvraag is bevestigd.

Verwachtingen van klanten rond de dienstverlening blijken hoger te zijn als het handvest concretere normen bevat waardoor de tevredenheid *minder toeneemt* in vergelijking met een minder concreet en ambitieus handvest. Opvallend is dat de tevredenheid van bezoekers die een ambitieus handvest te zien kregen nog steeds hoger is dan van de klanten die geen handvest zagen. Dit ondanks het feit dat in circa 17% van de gevallen de beloften volgens de klant niet werden nagekomen.

3.4 Wat vertelt men op verjaardagsfeestjes?

3.4.1 De netto promotorscore toont verschil handvest en geen handvest

Uit ervaring blijkt dat veel klanten desgevraagd rapportcijfers van rond de 7 voor de kwaliteit van de dienstverlening geven. Daardoor lijken alle scores op elkaar. We zien de verschillen in het oordeel wel, maar het gaat om kleine verschillen. Een 7,35 tegenover een 7,52 is niet een verschil waar veel beleidsmakers warm van worden.

Nadere analyse toont echter dat de kans dat op verjaardagspartijtjes gunstig gesproken wordt over de gemeente duidelijk is toegenomen. Daarvoor kijken we naar de netto-promotorscore.

In het bedrijfsleven wordt steeds vaker gevraagd hoe groot de kans is dat de klanten het bedrijf zullen aanbevelen aan anderen, de ultieme vraag⁷. Bij de interpretatie van de antwoorden wordt gekeken hoeveel mensen hier gunstig over oordelen versus hoeveel mensen hier ongunstig over oordelen. Het wordt wel eens vertaald met de mensen die een negen of tien geven versus de mensen die een vijf of lager geven. De tussenliggende cijfers worden weggeschoven.

We kunnen deze methode niet precies overnemen: de klanten van de overheid kunnen immers niet kiezen en het heeft dan ook geen zin de eigen gemeente aan te bevelen. Toch hebben we gezocht naar het verschil tussen de gunstige en ongunstige oordelen.

We keken of de verhouding negen of tien versus vijf of lager bij het hebben van een handvest verschil maakt: de netto promotorscore.

We telden de percentages op van mensen die een 9 of 10 gaven en trokken daar vanaf de percentages mensen die een 5 of lager gaven. Bij de promotorscore is sneller toeval in het spel. Hij maakt de verschillen zichtbaarder, maar het gaat om veel kleinere aantallen, juist omdat het merendeel een zes of zeven geeft. Het bedrijfsleven werkt ermee, maar de conclusies die er mee te trekken zijn, zijn wetenschappelijk van minder waarde. De promotorscore toont sneller de kritische mensen.

Hoe is nu de promotorscore voor mensen die een handvest zagen?

8 | Berekening netto promotorscore

Totaaloordeel	Handvest		Geen handvest	
	Cijfer	Aantal	Percentage	Aantal
1	8	1.4 %	6	2.1 %
2	3	0.5 %	4	1.4 %
3	4	0.7 %	3	1.1 %
4	9	1.6 %	1	0.4 %
5	22	3.9 %	20	7.1 %
6	58	10.2 %	17	6.1 %
7	162	28.5 %	80	28.6 %
8	182	32.0 %	95	33.9 %
9	75	13.2 %	31	11.1 %
10	46	8.1 %	23	8.2 %
	569		280	

We nemen voor de berekening het percentage van de mensen dat een negen of tien gaf voor de totale dienstverlening (in het geval er een handvest was, was dat percentage 21,3 %) en trekken daar vanaf het percentage mensen dat een vijf of lager gaf. In dit geval was dat 8,1 %. Door afrondingsverschillen komt de promotorscore dan op 13,1 % (21,3 % minus 8,1 %).

Onze conclusie: Bij de mensen die een handvest zagen, zijn duidelijk meer negens en tiens dan vijven en lager. De promotorscore overall is 13,1 % voor mensen die een handvest zagen en 7,1% voor de mensen die geen handvest zagen.

Dit verschil wordt groter als we de mensen die een weinig ambitieus handvest zagen afzetten tegen de mensen die geen handvest zagen. Dan is het verschil 14,6 % tegen 7,1 %. De promotorscore voor mensen die een ambitieus handvest zagen is 11,7 %.

⁷ Fred Reichheld – The Ultimate Question: driving good profits and true growth, Bain & Company 2006

In de drie afzonderlijke gemeenten doet zich hetzelfde effect voor. Ook daar is het verschil tussen het aantal negens en tienen en het aantal vijf en minder bij mensen die een handvest zagen groter. Ook daar wordt telkens het gunstigste resultaat gehaald bij een weinig ambitieus handvest.

9 | Overzicht netto promotorscores verschillende pilots

	Zeer ambitieus	Weinig ambitieus	Geen handvest
Amstelveen	19,1%	21,7%	18,6%
Tilburg	13,7%	19,4%	10,5%
Almelo	3,1%	4,0%	-6,1%
Totaal 3 pilots	11,7%	14,6%	7,1%

3.5 Het effect op tevredenheid aspecten opgenomen in handvest

In het ambitieuze handvest werd beloofd: een bepaalde wachttijd, vriendelijkheid, deskundigheid, volledigheid, zorg voor de privacy. De onderdelen deskundigheid en volledigheid zijn moeilijk door de klant te meten. Als informatie niet volledig was, blijkt dat pas in een later stadium. We bekeken de onderdelen vriendelijkheid (de klant kan goed beoordelen of de medewerker onvriendelijk is), de wachttijd en privacy.

Bij privacy en vriendelijkheid is de netto-promotorscore bij een weinig ambitieus handvest hoger en bij een zeer ambitieus handvest lager dan als er geen handvest is getoond. De verschillen zijn klein. Het aantal mensen dat na het bezoek aangaf dat de privacy norm niet gehaald was, was ook zeer klein (3).

Bij de wachttijd heeft de gemeente nog te winnen. Het doen van een belofte scoort. Maar de norm wordt nog niet altijd behaald en dat blijkt uit de cijfers. Hier kan de gemeente winst behalen.

10 | Waardering en promotorscores (nps) rond beloften

Beloften	Overall (n=849)	Zeer ambitieus (n=289)	Weinig ambitieus (n=280)	Geen handvest (n=280)
Vriendelijkheid	7,9	7,8	7,9	7,9
Vriendelijkheid nps	28,2 %	26,6%	30,3%	27,5%
Wachttijd	7,0	7,1	7,2	6,9
Wachttijd nps	6,2 %	7,3%	11,1%	0,3%
Privacy	7,2	7,2	7,3	7,3
Privacy nps	7,5%	4,5%	10,7%	7,5%

Het theoretisch kader voorspelt dat de mensen waarbij de wachttijd overschreden werd dit duidelijk in hun algemeen oordeel tot uiting laten komen. Dit effect moet het meest zichtbaar worden bij de nettopromotorscore van het ambitieuze handvest. In dat handvest is een duidelijke norm gesteld, die is niet altijd gehaald. Dat leidt tot ontevredenheid. In het minder ambitieuze handvest is een vage en ruime norm opgenomen. De verwachtingen van de bezoekers werden gestuurd. Zonder handvest hebben de mensen weinig houvast.

Heeft het tonen van een handvest nu ook effect op aspecten waar geen beloften over werden gedaan? We bekeken de satisfiers, de onderdelen die je altijd beter kan doen om beter te scoren op klantvriendelijkheid zijn de gemiddelden en de netto promotorscore ongeveer gelijk. Op deze punten zijn in het handvest ook geen beloften gedaan. Een duidelijke ondergrens is niet precies te geven en de onderdelen lenen zich minder voor minimale normen. De gemiddelde score verschilt niet en de promotorscore ook niet. Bij *serius nemen* scoort de promotorscore van de groep die geen handvest zag iets hoger.

11 | Waardering en promotorscores (nps) geen beloften

Geen beloften	Overall (n=849)	Zeer ambitieus (n=289)	Weinig ambitieus (n=280)	Geen handvest (n=280)
Duidelijkheid informatie	7,7	7,7	7,7	7,7
Duidelijkheid informatie nps	20,6 %	20,0%	20,0%	21,7%
Serius nemen	7,8	7,8	7,8	7,8
Serius nemen nps	23,1 %	21,4%	23,2%	24,6%

3.6 De invloed van compensatie

In een ambitieus handvest zijn beloften niet alleen concreet, de klant kan ook een beroep doen op de belofte om compensatie te krijgen. Gedurende het onderzoek kregen bezoekers een cadeaubon van € 10 als een van de beloften volgens de klant niet waargemaakt was.

In het onderzoek is eerst aan de 569 mensen die een (zeer of weinig ambitieus) handvest hadden gezien gevraagd of volgens hen voldaan is aan de beloften uit de servicenormen. 17% van hen gaf aan dat dit niet het geval was. Opvallend genoeg is dit percentage ongeveer gelijk voor mensen die een weinig ambitieus en mensen die een ambitieus handvest te lezen hadden gekregen.

Vervolgens is alleen aan de mensen die een ambitieus handvest gezien hadden en aan hadden gegeven dat één of meerdere normen niet gehaald waren compensatie aangeboden. Gezien het kleine aantal mensen (41) dat om compensatie vroeg, is het moeilijk over deze groep uitspraken te doen. Hun gemiddelde oordeel komt op een 6,8. Dit cijfer is significant lager dan dat van de groep die geen compensatie vroeg (7,5). Het is echter te verwachten dat mensen die slechte ervaringen hebben opgedaan de dienstverlening lager waarderen. De vervolgvraag die in dit onderzoek niet beantwoord kan worden luidt: “Zouden deze mensen (nog) negatiever hebben geoordeeld als hen geen compensatie was aangeboden?”.

Maar wie waren die mensen die om compensatie vroegen en op welke grond deden ze dat? Uit de tabel op de volgende pagina blijkt de wachttijdnorm veruit de meest genoemde reden voor het vragen van compensatie. Opvallend is dat bezoekers kennelijk geen totaal onrealistische claims doen zoals beroep doen op de genoemde termijn voor het beantwoorden van een e-mail terwijl dit nooit van toepassing kan zijn bij een baliebezoek.

	Compensatie vragers (n=41, meer antwoorden mogelijk)
U hoeft maximaal 15 minuten te wachten voordat u geholpen wordt aan een van onze balies	78%
Wij staan u vriendelijk, deskundig en volledig te woord	24%
Wij hechten waarde aan uw privacy. Op uw verzoek staan wij u te woord in een spreekkamer	7%
Als u een afspraak heeft gemaakt, is de wachttijd maximaal 5 minuten	4%
Uw e-mail wordt binnen 2 werkdagen beantwoord	0%

Gezien het forse verschil in eindwaardering, kunnen we stellen dat (vooral) het niet halen van de beloofde wachttijd zwaar telt. Een opvallende uitkomst is dat onder de 41 mensen die meenden dat een belofte niet waar was gemaakt zeer veel zessen gegeven worden, significant meer dan bij de mensen die geen compensatie vroegen. Slechts 4 mensen gaven een 5 of lager, terwijl er ook 4 mensen waren die een 9 of een 10 gaven.

Het is dus niet zo dat mensen het niet nakomen van een belofte direct negatief beoordelen. Wel is de promotorscore duidelijk laag. Voor mensen die met een ambitieuze handvest te maken hadden was de score 14,9 % als zij geen compensatie nodig achten, 0,3 % hoger dan de mensen die een weinig ambitieuze handvest zagen. Bij de mensen die dat wel nodig achten is de score 0 %.

Eigenlijk geen slechte score als we weten dat zij van mening zijn dat de belofte niet is waargemaakt. Bovendien blijken de compensatievragers voorafgaand aan het tonen van het ambitieuze handvest op veel punten al kritischer te zijn. De *algemene indruk van de gemeente* en de *indruk van voorgaande bezoeken* zijn lager dan de groep die geen beroep doet op compensatie. De *verwachte wachttijd* voorafgaand aan het bezoek is significant hoger (21,6 minuten tegen 16,0 minuten). Ook met betrekking tot de *deskundigheid van de medewerker* en de *duidelijkheid van de informatie* zijn compensatievragers significant negatiever voorafgaand aan de dienstverlening. We zouden dus kunnen concluderen dat het om extra kritische klanten gaat, ook al geven zij zelf expliciet aan in gelijke mate “hooggespannen verwachtingen te hebben van dit bezoek” als de groep die later niet om compensatie zal vragen.

Ondanks dit voorbehoud dat het extra kritische mensen zijn, kunnen we stellen dat het niet behalen van de beloofde wachttijd fors negatieve invloed heeft op het algemene oordeel over de dienstverlening. Het is niet zo dat deze kritische mensen gewoon altijd lager scoren. Hun kritische houding leidt op de meeste punten namelijk niet tot een significant lager oordeel over de aspecten van dienstverlening. Alleen de wachttijd (4,6), doorlooptijd (5,2) en het algemene oordeel (6,8) scoren significant lager. Ook al zijn zij vooraf kritischer over de deskundigheid, het uiteindelijk oordeel over de deskundigheid wijkt niet af van die van andere bezoekers. De kritische houding hoeft dus niet perse te leiden tot lage cijfers: als de feitelijke dienstverlening maar goed is.

Overigens moet bedacht worden dat compensatie vooral invloed zal hebben op de medewerkers. Doel van het bieden van compensatie is dat de medewerker geprikkeld wordt om de norm ook echt te halen. Dat kon in dit onderzoek uiteraard niet onderzocht worden. Wel kan gesteld worden dat het voorkomen dat compensatie uitbetaald moet worden een forse positieve invloed zal hebben op de tevredenheid en de promotorscore: een ‘stok achter de deur effect’. Ontevredenheid over de wachttijd werkt immers door op het totale oordeel. Het voorkomen van die ontevredenheid scoort dus goed op meerdere punten.

Hieronder gaan we over tot de rest van de bevindingen welke uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

3.7 Verdiepende uitkomsten en andere bevindingen

3.7.1 De individuele pilots nader beschouwd

De twee centrale hypothesen worden door het onderzoek ondersteund. In alle onderzochte gemeenten scoort de tevredenheid licht hoger bij een getoond fictief handvest. Bij een weinig ambitieus handvest iets meer dan bij een ambitieus handvest, als gevolg van toegenomen verwachtingen over de dienstverlening. De tevredenheidsscores per pilotgemeente zijn in tabel 13 weergegeven en uitgesplitst naar type handvest.

13 | *Tevredenheid gemeenten per type handvest*

Plaats	Alle respondenten		Zeer ambitieus		Weinig ambitieus		Geen handvest	
	Gem.	N	Gem.	N	Gem.	N	Gem.	N
Tilburg	7,59	295	7,55	102	7,73	98	7,48	95
Almelo	7,12	296	7,11	98	7,16	99	7,08	99
Amstelveen	7,59	258	7,56	89	7,69	83	7,51	86
Totaal	7,42	849	7,40	289	7,52	280	7,35	280

De tevredenheid over de dienstverlening na het zien van een handvest blijkt dus hoger. Let wel, het gaat het bij alle individuele metingen om relatief kleine, niet significante verschillen. Het kan dus toevallig zijn. Dat de klanttevredenheid in alle metingen hoger is mét een handvest dan zonder, maakt toeval voor het totaal nog onwaarschijnlijker.

3.7.2 De waardering van de verschillende aspecten van dienstverlening

Op afzonderlijke dienstverleningsaspecten is het beeld minder eenduidig dan bij het algemene oordeel. Bedacht moet worden dat over veel van deze aspecten geen concrete beloften zijn gedaan. De oordelen per aspect zijn met name in Amstelveen gunstiger wanneer er wel een handvest is getoond dan wanneer er geen handvest is getoond.

In onderstaande tabellen wordt per gemeente de waardering voor de onderzochte dienstverleningsaspecten bij de verschillende handvestvarianten weergegeven. Bij de vetgedrukte aspecten is de waardering van bezoekers die een handvest zagen hoger dan mensen die geen handvest te zien kregen.

14 | Waardering dienstverleningsaspecten - Tilburg

Tilburg		Overall (N=295)	Zeer ambitieus (N=102)	Weinig ambitieus (N=98)	Geen handvest (N=95)
Totaal oordeel	↑	7,6	7,5	7,7	7,5
<i>Vriendelijkheid</i>	↓	8,0	7,9	8,0	8,1
<i>Deskundigheid</i>	↓	7,8	7,7	7,8	8,0
<i>Uiterlijke verzorging</i>	↓	7,8	7,9	7,8	7,9
Prijs	↑	5,7	5,8	5,9	5,3
Wachttijd	↑	7,2	7,1	7,4	7,1
Totale doorlooptijd	↑	7,2	7,1	7,5	7,1
Inleving	↑	7,6	7,6	7,7	7,5
<i>Serius nemen</i>	↓	7,9	7,9	7,9	8,0
Afspraken nakomen	↑	7,5	7,6	7,6	7,2
Duidelijkheid	→	7,8	7,9	7,8	7,8
<i>Privacy</i>	↓	7,5	7,5	7,3	7,6

15 | Waardering dienstverleningsaspecten - Amstelveen

Amstelveen		Overall (N=258)	Zeer ambitieus (N=89)	Weinig ambitieus (N=83)	Geen handvest (N=86)
Totaal oordeel	↑	7,6	7,6	7,7	7,5
Vriendelijkheid	↑	8,1	8,1	8,1	8,0
Deskundigheid	↑	7,8	7,8	7,8	7,7
Uiterlijke verzorging	↑	7,9	7,9	7,9	7,8
Prijs	↑	5,8	6,0	5,8	5,5
Wachttijd	↑	7,4	7,5	7,4	7,2
Totale doorlooptijd	↑	7,6	7,7	7,7	7,4
Inleving	→	7,5	7,3	7,6	7,5
<i>Serius nemen</i>	→	7,8	7,9	7,8	7,8
Afspraken nakomen	→	7,4	7,6	7,1	7,4
Duidelijkheid	↑	7,9	8,0	7,8	7,8
<i>Privacy</i>	↓	7,6	7,4	7,5	7,8

In Almelo liggen de scores over de hele linie wat lager, hetgeen een verklaring zou kunnen zijn voor de geringere impact van het tonen van een handvest op de verschillende aspecten. Bovendien toont een referentievraag aan dat de baliebezoekers in Almelo in deze onderzoeksperiode over het algemeen wat negatiever gestemd zijn.

Almelo		Overall (N=296)	Zeer ambitieus (N=98)	Weinig ambitieus (N=99)	Geen handvest (N=99)
Totaal oordeel	→	7,1	7,1	7,2	7,1
Vriendelijkheid	↓	7,6	7,5	7,7	7,7
Deskundigheid	↓	7,5	7,4	7,4	7,6
Uiterlijke verzorging	→	7,5	7,5	7,5	7,5
Prijs	↓	5,6	5,5	5,4	5,8
Wachttijd	↑	6,6	6,7	6,8	6,4
Totale doorlooptijd	↓	6,9	6,8	6,9	7,1
Inleving	↑	7,2	7,3	7,3	7,1
Serius nemen	↓	7,6	7,6	7,6	7,7
Afspraken nakomen	→	6,9	7,0	6,8	6,9
Duidelijkheid info	↓	7,5	7,4	7,4	7,6
Privacy	↑	6,8	6,7	7,0	6,6

Op aspectniveau geven de scores zonder en met handvest dus een diffuus beeld. De afwijkingen zijn ook geen van allen significant op 95% niveau. Het meest opvallend is nog dat de wachttijd als enige aspect in alle gemeenten hoger scoort bij mensen die wel een handvest te zien kregen.

Een opvallende uitkomst in dit verband is ook het feit dat bezoekers die geen handvest te zien kregen een significant lager *belang hechten* aan het aspect “de mate waarin de gemeente haar afspraken nakomt”. Kennelijk worden bezoekers door het expliciteren van wat verwacht mag worden van de dienstverlening extra ‘herinnerd’ aan het belang van dit aspect. Mensen denken dat beloften in een handvest mooi zijn, maar pas tellen als ze ook waar worden gemaakt.

3.7.3 Tijdgebrek maakt kritischer

Er zijn echter meer gegevens te halen uit de onderzoeken. Zo oordelen fulltime werkenden kritischer dan parttimers en niet-werkenden. In de 3 gemeenten waar een handvest getoond werd, is 21 % van de fulltimers van mening dat niet aan de normen was voldaan. Echter, 12 % van de niet-werkenden is van mening dat niet aan de normen was voldaan. Dit komt ook tot uitdrukking in de waardering van de dienstverlening in het algemeen: fulltime werkenden geven de dienstverlening in zijn algemeenheid een 7,2. Dat is significant lager dan de 7,6 die niet-werkenden geven. De netto promotorscore van werkenden is 7,1 %, van niet-werkenden 14,9%. De parttimers zitten er tussen in: de tevredenheid is 7,4, de promotorscore is 11,9%. Het loont de moeite om deze kritische mensen in de gaten te houden. Zij tonen sneller dat er iets niet in orde is.

Fulltimers zijn verder kritischer (cijfer 7,2) over de uiterlijke verzorging van de medewerkers dan niet werkenden (cijfer 7,9). Ook zijn ze kritischer over de wachttijd: een 7,0 (zelfs een 6,8 bij parttimers) versus een 7,3 bij niet-werkenden. Wachttijd is voor fulltimers belangrijker dan voor niet werkenden. Zij noemen wachttijd vaker bij de drie belangrijkste aspecten en noemen de wachttijd vaker het belangrijkste aspect. Overigens geldt voor fulltimers dat deskundigheid het vaakst als belangrijkste genoemd wordt, terwijl voor niet-werkenden vriendelijkheid het

belangrijkste aspect gevonden wordt. Lastig voor de interpretatie, maar ook logisch is, dat niet-werkenden vaker kwamen voor bijzondere bijstand (10%). Het product is anders en er hangt voor de mensen meer vanaf. Fulltime werkenden kwamen vaker voor een bouwvergunning, een parkeervergunning of 'iets anders' dat niet in de lijst stond.

17 | *Mate van belang dienstverleningsaspecten (percentage eerstgenoemd)*

	Fulltime	Parttime	Niet-werkend	Totaal
Deskundigheid	34 %	39 %	30%	34%
Vriendelijkheid	27 %	31 %	39 %	33%
Wachttijd	12 %	7 %	8 %	9%
Prijs	10 %	11 %	6 %	9%
Afspraken nakomen	4 %	1 %	0%	2%

Andere verschillen zijn er ook, maar niet significant. Wel scoren de fulltimers en parttimers op alle punten wat minder hoog, zodat als geheel de indruk dat werkenden kritischer zijn over de dienstverlening dan niet-werkenden opgaat.

Dat geldt in iets mindere mate voor het verschil in opleiding. Laag opgeleiden zeggen iets minder vaak dan middel of hoog opgeleiden dat niet aan de normen was voldaan. Dit is echter geen significant verschil. Vaak vertoont het oordeel op de diverse onderdelen hetzelfde verschil, maar niet altijd. De vriendelijkheid, uiterlijke verzorging, prijs, wachttijd, totale doorlooptijd en inleving scoren beter bij lager opgeleiden, maar niet significant. De mate waarin de gemeente haar afspraken nakomt scoort juist (niet-significant) slechter bij lager opgeleiden.

Om de kritische fulltimers en parttimers te bedienen is het werken aan de wachttijd, de totale doorlooptijd en de uiterlijke verzorging gunstig. Daarover oordelen zij strenger. De uiterlijke verzorging is voor veel mensen echter niet zo heel belangrijk is, slechts 5% noemt uiterlijke verzorging bij de drie belangrijkste aspecten en niemand noemt uiterlijke verzorging het belangrijkste aspect. Daarom is het belangrijkste om de wachttijd en doorlooptijd te verbeteren: 41% van de fulltimers noemt de wachttijd bij de drie belangrijkste aspecten.

3.7.4 De jeugd en 55+ oordeelt wat gunstiger

De jeugd en de groep 55+ oordeelt over het algemeen gunstiger over de dienstverlening. Het oordeel van 12-17 jarigen is beduidend hoger (8,1) en dat van 55+ in iets mindere mate ook (7,7) ten opzichte van het gemiddelde van 7,4. Zoals eerder aangegeven is de groep werkenden kritischer over de dienstverlening dan niet-werkenden. Aangezien in de groepen 12-17 jaar en 55+ relatief meer niet-werkenden zitten, ligt een verband tussen deze uitkomsten voor de hand.

3.7.5 Zeggen dat men hoge verwachtingen heeft slaat niet op dienstverlening

Hoge verwachtingen geven een neerwaartse druk op de tevredenheid: de ervaring kan minder gunstig zijn dan verwacht. De formule $\text{Kwaliteit} = \text{ervaring van de klant} - \text{verwachting van de klant}$ is echter te breed geformuleerd. We willen de kwaliteit *van de dienstverlening* weten, niet de kwaliteit *van het product*.

We hadden de respondenten de vraag voorgelegd 'kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de uitspraak "Ik heb hooggespannen verwachtingen van dit bezoek"'. Deze vraag

bleek echter niet bruikbaar om de verwachtingen over dienstverlening te meten. Mensen die zeggen hoge verwachtingen te hebben kwamen significant vaker voor bijzondere bijstand en significant minder vaak voor een paspoort. Mensen die het oneens zijn met de uitspraak “ik heb hooggespannen verwachtingen” komen significant vaker voor een uittreksel uit het GBA en komen nooit voor een bouwvergunning. Mensen die zeggen “dat weet ik niet/wil ik niet zeggen” komen significant vaker voor een paspoort. Kortom: mensen die zeggen “ik heb hoge verwachtingen” denken niet aan de vriendelijkheid, wachttijd of doorlooptijd, maar denken aan hun bouwvergunning, hun bijstand, hun parkeervergunning.

Vragen of men hoge verwachtingen heeft, heeft dan ook geen zin als we willen kijken naar het effect van een handvest op de *wijze waarop* diensten verleend worden. We kunnen beter kijken naar meer indirecte aanwijzingen voor een hogere verwachting over de dienstverlening (kritische houding).

Die blijken er wel te zijn. Mensen die een ambitieus handvest zagen, oordelen kritischer over de dienstverlening. Zij geven een lager cijfer voor de dienstverlening dan mensen die geen ambitieus handvest zagen wanneer blijkt dat niet voldaan is aan de norm die zij in het handvest hadden gezien. Ook al is hun wachttijd gelijk aan die van de anderen, zij geven een lager cijfer.

3.7.6 Geslacht maakt geen verschil

Eigenlijk maakt het geslacht van de klant geen verschil. Het grootste verschil zien we bij het aspect vriendelijkheid. Mannen beoordelen de baliemedewerkers als iets vriendelijker (8,0 tegen 7,8), vooral doordat zij minder vaak lager dan een zes scoren en significant vaker een zeven geven. Verder scoorde vrouwen en mannen vrijwel altijd gelijk. Op de vraag: “*Als u uw totaaloordeel in een rapportcijfer zou mogen uitdrukken voor uw tevredenheid over de dienstverlening, welk cijfer zou u dan geven?*” gaven mannen gemiddeld een 7.4 en vrouwen een 7.5.

Al met al zijn er nauwelijks significante verschillen tussen mannen en vrouwen.

3.7.7 Krijgen waar men voor komt maakt tevreden

De laatste factor staat los van het hebben van een handvest en is een open deur. Mensen die krijgen waar ze voor kwamen oordelen significant gunstiger over het algemene oordeel, de vriendelijkheid, de deskundigheid, de uiterlijke verzorging, de inleving, het nakomen van afspraken, de duidelijkheid en de totale doorlooptijd. Maar niet over de prijs en de wachttijd.

Voor het management overigens geen loze kreet. Voorkomen dat mensen voor niets het stadhuis bezoeken is goed voor de klantentevredenheid. Duidelijkheid vooraf dus over wat men mee moet nemen en de openingstijden van de balie helpen.

4 Onderzoeksresultaten introductie handvest Alphen aan den Rijn

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk kijken we naar de invloed van de introductie van een kwaliteitshandvest op medewerkers en klanten. Het gaat hier niet meer om het tonen van fictieve handvesten, maar een meting in de tijd dat er nog geen handvest was (nulmeting) en een meting dat er wel een handvest was.

In Alphen aan den Rijn konden we meten in november 2006 toen er nog geen handvest geïntroduceerd was en in februari 2007 toen er wel een handvest was geïntroduceerd. Het betreft hier een ambitieus handvest. De beloften rond het loket waren vooral duidelijk over de wachttijd. “De gemeente is klantvriendelijk, professioneel en efficiënt in haar dienstverlening. U hoeft maximaal 15 minuten te wachten voordat u wordt geholpen aan een van de balies, vaak kunnen wij u sneller helpen.”

Aan het handvest was compensatie verbonden indien de norm niet was behaald “Als we onverhoopt onze beloften niet zijn nagekomen ontvangt u een waardebon van vijf euro, te besteden bij Theater Castellum. Dit als compensatie voor uw ongemak en als aansporing voor ons om het de volgende keer beter te doen.”

De volledige versie van de gehanteerde handvesttekst is na te lezen in Bijlage 3 (blz.53).

4.2 Klanttevredenheid stijgt na introductie van het handvest

Bij Alphen aan den Rijn kunnen we spreken van een ambitieus handvest; het bevat concrete en scherpe normen en biedt compensatie bij het niet nakomen van de beloften.

18 | *Tevredenheid Alphen aan den Rijn nul- en éénmeting*

Plaats	Nulmeting (geen handvest)		Éénmeting (Wel handvest)	
	Gemiddelde	N	Gemiddelde	N
Alphen a/d Rijn	7,18	202	7,41	126

We zien dat in Alphen aan den Rijn de tevredenheid hoger is bij het handvest. Dit effect kan toegeschreven worden aan het kwaliteitshandvest voor dienstverlening. Bij de interpretatie van deze cijfers dient wel bedacht te worden dat, in tegenstelling tot de andere drie pilots, de verschillen vóór en na introductie van het handvest ook verklaard kunnen worden door andere factoren omdat er enkele maanden tijd tussen de nul- en éénmeting zaten. De mensen komen voor andere producten, de wachtruimte kan drukker zijn, er kunnen meerdere verschillen zijn.

Een belangrijk verschil is ook dat het niveau van dienstverlening kan zijn verbeterd, al dan niet als gevolg van de invoering van een handvest. Door de invoering van het handvest kunnen medewerkers meer gespitst zijn op het goed helpen van de klanten. Zij zijn zich bewust van het handvest. Zij kunnen hun gedrag hebben veranderd. De cijfers bewijzen het

niet, maar suggereren wel dat de medewerkers beter omgaan met de klant. Het verschil in Alphen aan den Rijn tussen geen handvest en een ambitieus handvest is ook groter dan bij de andere gemeenten (0,23 tegenover 0,05 overall, 0,03 Almelo, 0,07 Tilburg en 0,04 Amstelveen).

Het gunstige effect op de waardering voor de dienstverlening is bij Alphen extra opmerkelijk. Niet alleen de wachttijd was voor 15% van de mensen langer dan beloofd. Er was een andere reden om te verwachten dat mensen bij de éénmeting minder tevreden zouden zijn. Mensen zijn in het algemeen meer tevreden als ze kregen waar ze voor kwamen, dan als ze niet kregen waar ze voor kwamen. Bij de nulmeting zei 84% te hebben gekregen waar ze voor kwamen tegen 78 % bij de éénmeting. De verwachting zou dus zijn dat mensen in de éénmeting gemiddeld wat lager zouden scoren. Dat is niet het geval. Enige voorbehoud is dat er (significant) meer mensen in de éénmeting voor een parkeervergunning kwamen (10 % tegen 3 % bij de nulmeting). We verwachten echter dat dit het beeld niet verstoort.

4.2.1 Klanten Alphen oordelen positief over werken met servicenormen

Aan bezoekers is na de introductie ook expliciet gevraagd wat ze ervan vonden dat de gemeente werkt met servicenormen.

19 | Waardering servicenormen Alphen aan den Rijn

Wat vindt u ervan als de gemeente met dergelijke servicenormen werkt?	
Zeer positief	29 %
Positief	56 %
Niet positief, maar ook niet negatief	12 %
Negatief	1 %
Zeer negatief	1 %
Weet niet/geen mening	2 %

Het aantal mensen dat positief is (85%) overtreft duidelijk het aantal mensen dat negatief is (2%). 95% van de bezoekers vindt de gehanteerde servicenormen duidelijk tot zeer duidelijk.

4.2.2 De netto promotorscore voor Alphen aan den Rijn hoger na introductie handvest

De netto promotorscore voor Alphen aan den Rijn is hoger geworden na introductie van het handvest. In de nulmeting scoorde Alphen op het algemene oordeel 7,4%, in de meting met het handvest scoorde Alphen een 10,3%.

In Alphen is de netto promotorscore voor *serieus nemen* vrijwel gelijk (nps 25,9 tegenover 25,4%).

De *duidelijkheid van de informatie* is echter duidelijk hoger gescoord (7,4 en nps 15,5% tegenover een 7,7 en nps 22,2% in de éénmeting). Duidelijkheid van informatie heet een satisfier te zijn. Bij de fictieve handvesten zagen we geen verbetering op dit punt. Echter, anders dan in het onderzoek met de fictieve handvesten is er in Alphen iets veranderd bij de medewerkers. Zij zijn zich bewust van het handvest. Zij kunnen hun gedrag hebben veranderd. Het verschil tussen de 7,7 (na invoering van het handvest) en de 7,4 (vóór

invoering) is behoorlijk maar niet significant. Een hoger aantal waarnemingen was nodig geweest om met meer zekerheid uitspraken te doen.

In Alphen loopt de netto promotorscore bij vriendelijkheid op van 22,8% naar 29,4%. Ook hier geldt dat de meest waarschijnlijke verklaring niet de belofte in het handvest is, maar het daadwerkelijke optreden van de medewerkers. Blijkbaar zijn de medewerkers vriendelijker tegen klanten na de invoering van het handvest.

Voor de waardering van de wachttijd is geen eerlijke vergelijking te geven. Bij de pilots met fictieve handvesten was de wachttijd gemiddeld gelijk, bij de meting in Alphen was de wachttijd slechter in de tweede meting, toen juist een norm rond de wachttijd was beloofd. De netto promotorscore was in beide gevallen negatief en daalde van -4,4% naar -12,7%. Terwijl het oordeel over de wachttijd daalde van 6,6 naar 6,3 (niet significant).

4.2.3 Ook waardering voor meeste onderliggende aspecten neemt toe

In Alphen aan den Rijn zien we dat de introductie van een handvest leidt tot een hogere klantwaardering; op totaalniveau en op de meeste onderliggende aspecten.

20 | Waardering dienstverleningsaspecten – Alphen aan den Rijn

Onderdeel	Eén meting = Wel handvest (n=126)	Nulmeting = geen handvest (n=202)
Totaaloordeel	7,4	7,2
Vriendelijkheid	7,9	7,7
Deskundigheid	7,7	7,4
Uiterlijke verzorging	7,9	7,9
Prijs	5,7	5,5
<i>Wachttijd</i>	6,3	6,6
<i>Totale doorlooptijd</i>	6,6	7,0
Inleving	7,5	7,3
Serius nemen	7,9	7,7
Afspraken nakomen	7,0	7,0
Duidelijkheid informatie	7,7	7,4
Privacy	7,4	7,1

In Alphen aan den Rijn scoren alleen de punten van wachttijd en totale doorlooptijd minder gunstig. Echter, we kunnen hieruit geen conclusies trekken over het handvest in Alphen aan den Rijn aangezien de wachttijd niet gelijk was in die periode. In de periode zonder handvest bedroeg de wachttijd voor 98 % van de mensen minder dan 15 minuten. In de periode met handvest bedroeg de wachttijd voor 85 % van de mensen minder dan 15 minuten. De klanten moesten langer wachten dan bij de nulmeting en zelfs meer dan beloofd (max. 15 minuten). Dat maakt een minder gunstig oordeel logisch. De verklaring is niet alleen dat de belofte niet werd waargemaakt, maar ook dat de gemeente daarbij slechter scoorde dan eerder.

4.3 Bezoekers na invoering handvest kritischer over het verleden

In de gemeente Alphen aan den Rijn is op het punt van de verwachtingen een interessant effect zichtbaar. De klanten die eind 2006 werden geholpen zijn meer tevreden over hun ervaring met *bezoeken in het verleden* dan de klanten die begin 2007 - na de introductie van het handvest - werden geholpen. De objectieve kwaliteit van de bezoeken in het verleden is niet veranderd. De verwachtingen van de klanten echter wel, met terugwerkende kracht. Men zou kunnen zeggen dat zij bij nader inzien iets beters hadden verwacht. De klanten zijn kritischer geworden over hun ervaring in het verleden! De kritische houding gaat dus verder dan alleen de beloofde wachttijd.

Die kritischere houding is ook bedoeld: een ambitieus handvest zorgt ervoor dat bezoekers medewerkers bij de les houden. Dat ze minder gunstig oordelen over het verleden is een bij-effect. Voordeel is wel dat mensen kritischer zijn, maar verbetering zien ten opzichte van het verleden.

We konden dit niet toetsen bij de andere gemeenten, omdat de vraag naar de verwachte wachttijd gesteld werd voordat het handvest getoond werd.

Deze uitkomst spoot met de op pagina 8 van het theoretisch kader genoemde casus. Klanten waren vroeger tevreden met de wachttijd voor een telefoon, maar hebben nu hogere verwachtingen van KPN, waardoor de tevredenheid niet is toegenomen. Ook al is de wachttijd voor een telefoonaansluiting en de reactietijd bij storingen objectief beter. Ook een verslechterd imago kan van invloed zijn. Alphen aan den Rijn kwam met het handvest in de Telegraaf en werd daarbij niet gunstig geportretteerd.

21 | Algemene indruk gemeente Alphen aan den Rijn

Onderdeel	Nulmeting = geen handvest (n=202)	Eén meting = Wel handvest (n=126)
2 = zeer positief, 1 = positief, -1 = negatief, -2 = zeer negatief	Gemiddelde	Gemiddelde
Wat is uw algemene indruk van de <i>voorgaande</i> bezoeken?	0,90	0,68

We moeten echter hierbij enkele voorbehouden maken. Het aantal bezoeken voorafgaand aan het huidige bezoek was bij de nulmeting significant hoger. Men heeft gemiddeld dus meer recente ervaringen. Bovendien wijkt de algemene indruk weliswaar ongunstig af, maar dit cijfer is juist weer niet significant. Ook al ondersteunt het de theorie (dat klanten kritischer worden), we moeten hier dus voorzichtig zijn met de uitkomst.

Ondanks deze meer kritische houding is het algemene oordeel over de dienstverlening in Alphen aan den Rijn hoger in de meting na de invoering van het handvest en het oordeel op de meeste aspecten gunstiger. Over een van de weinige aspecten waarover men slechter oordeelde, de wachttijd, was men terecht kritischer omdat deze feitelijk omhoog was gegaan.. Een mooie score voor een ambitieus handvest!

4.4 Alphenaren positief over compensatie

We zagen in Alphen aan den Rijn dat de gemeente minder positief in het nieuws was gekomen met de norm rond telefonie waarbij compensatie beloofd was. De klanten oordelen echter in meerderheid (zeer) positief over het hanteren van dergelijke servicenormen (85%) en de duidelijkheid van de normen (95%).

De telefonische servicenormen waren:

De telefoon wordt na maximaal 3 keer overgaan opgenomen. • U wordt niet meer dan 2 keer doorverbonden. • Als alle medewerkers in gesprek zijn, hoort u hoeveel wachtenden er nog voor u zijn. De wachttijd bedraagt maximaal 6 minuten. • Is degene die u wilt spreken niet beschikbaar, dan wordt u zo spoedig mogelijk (uiterlijk binnen 3 werkdagen) teruggebeld. • U belt de gemeentelijke Servicelijn (0800 – 023 22 23 gratis). Uw melding wordt binnen 5 werkdagen afgehandeld. Als dit niet mogelijk is, bellen wij om u daarover te informeren.

Bij het niet behalen van een servicenorm vindt er een compensatie plaats (waardebon ter waarde van € 5). De Alphenaren zijn in meerderheid positief over deze compensatie.

Grootste probleem in Alphen aan den Rijn is dat mensen de indruk hebben dat klanten te gemakkelijk compensatie kunnen krijgen, namelijk door *en masse* te bellen. Er ontstaat dan een piek en de telefonisten kunnen de vraag niet aan. Dat gaat niet op in het geval de compensatie geleverd wordt als men te lang in de rij staat voor een paspoort of bouwvergunning. Mensen zullen immers niet voor hun plezier extra producten van de gemeente (kunnen) aanschaffen. Daarom is specifiek gevraagd naar het oordeel van de bezoekers in Alphen over de telefonische servicenormen en de compensatie.

22 | Waardering compensatie telefonische servicenormen Alphen aan den Rijn

Wat vindt u van het aanbieden van compensatie met betrekking tot het niet behalen van de telefonische servicenormen?	
Een erg goed idee	4 %
Een tamelijk goed idee	55 %
Een tamelijk slecht idee	27 %
Een erg slecht idee	14 %

De mensen die het een erg goed idee vinden worden echter overtroffen door de mensen die het erg negatief vonden (circa -10 %). Dit kan komen doordat de compensatie onhandig gekozen is of doordat Alphen er ongunstig mee in het nieuws kwam.

4.5 De invloed op de medewerkers

Het onderzoek onder medewerkers in Alphen aan den Rijn heeft interessant materiaal opgeleverd. Het onderzoek toont aan dat niet alle succesvoorwaarden in Alphen aan den Rijn vervuld zijn. De medewerkers staan slechts gematigd positief tegenover de (haalbaarheid) van de normen die zijn vastgelegd in het handvest. Dit geldt vooral voor uitvoerenden die naar eigen zeggen vrij gering betrokken zijn geweest bij de totstandkoming. Concluderend: Hoe ‘dichter’ op de werkvloer, des te negatiever is men over het handvest. Mogelijk had dit negatieve oordeel wat bijgesteld kunnen worden door de uitvoerenden meer te betrekken bij het opstellen van de normen en bij de implementatie ervan.

Uit de diepte interviews komt dit beeld duidelijk naar voren, maar er worden ook veel voordelen genoemd. Een volledige beschrijving van alle diepte interviews is te vinden in bijlage 8 (apart document). Zo melde een communicatiemedewerker vol trots dat het kwaliteitshandvest erg veel helderheid heeft geschapen. "Met het kwaliteitshandvest is een soort recept vastgesteld, waar we ons allemaal aan moeten houden en wat als een stok achter de deur zal fungeren".

Deze bewustwording komt vaker terug bij de ondervraagden. Ook de wethouder noemt dit effect: "De medewerkers werken net als voorheen nog even hard, het verschil met voor de invoering is echter wel dat het bewustzijn is vergroot."

De Burgemeester noemt nog vele andere voordelen en wijst op het effect voor de burger. "Primair is het handvest bedoeld voor de burger. De burger staat centraal en heeft recht op goede, betrouwbare en vriendelijke dienstverlening. Doordat het ook nuttig is om de eigen organisatie efficiënter te maken bestaat er soms tussen deze twee wel eens spanning"

Over het feitelijk verbeteren van de dienstverlening is men binnen Alphen aan den Rijn vrij kritisch, vooral de uitvoerenden.

Zo denken personen die daadwerkelijk met de normen worden geconfronteerd in hun werk minder positief over de invoering. Zo vermeldde een baliemedewerkster "Ik heb wel laten weten dat ik het er niet mee eens ben, en dan vooral wat betreft de norm die ons het meest aangaat, de 15 minuten". Wat deze norm eigenlijk bij voorbaat al onhaalbaar lijkt te maken is volgens de medewerker het feit dat er geen optimale bezetting is. Ook een teamleider van een loket is kritisch "Het is misschien een stok achter de deur maar feitelijk is er weinig veranderd."

Fracties VVD en SP hekelen 'wachtbeloning'

Van onze parlementaire redactie
DEN HAAG, donderdag

SP en VVD in de Tweede Kamer spreken schande van het initiatief van de gemeente Alphen aan den Rijn om burgers die te lang op een ambtenaar moeten wachten, te belonen met een waardebon.

„De overheid moet geen cadeautjes uitdelen”, zegt SP'er Ronald van Raak. „Het is Sinterklaas niet.”

„Een verkeerd signaal”, noemt VVD-Kamerlid Laetitia Griffith het. „De overheid moet juist voorkomen dat dit gebeurt.”

Beiden vinden dat Alphen aan de Rijn onmiddellijk moet ophouden met op deze wijze belastinggeld uitgeven. „De overheid moet altijd goede ser-



vice verlenen. Uit dit initiatief spreekt een wel heel vreemde managementstijl”, aldus Van Raak.

Inwoners van Alphen aan den Rijn bij wie de telefoon langer dan drie keer overgaat voordat er wordt opgenomen, die vaker dan tweemaal worden doorverbonden of meer dan een kwartier aan de balie moeten wachten, krijgen een bon ter waarde van vijf euro, te besteden bij een lokaal theater.

Op de werkvloer is de druk om te presteren dus groter geworden. Hoger in de organisatie is men daar niet negatief over, soms zelfs blij mee. Dingen kunnen vaak nou eenmaal slimmer en efficiënter. Maar op de werkvloer moet het allemaal wel waargemaakt worden. Dit is exact de spanning tussen het interne en het externe doel van een handvest waar de burgemeester zo helder op wees.

Een mogelijke verklaring van het gedeeltelijke wantrouwen door sommigen in Alphen aan den Rijn kan misschien worden verklaard doordat het handvest erg prominent in het nieuws is verschenen. Zie het krantenartikel op deze pagina. De burgemeester vindt dit overigens een vreemde zaak. "Compensatie is goed en we

moeten dat blijven uitdragen. Bemoeienis van de Tweede Kamer is ongepast omdat het een lokale aangelegenheid betreft."

Uit de interviews blijkt in ieder geval dat iedereen zich bewuster is van de dienstverlening. Dit draagt bij aan een cultuurverandering en prikkelt tot betere dienstverlening en meer helderheid naar de klant toe. Het is echter nog te vroeg om te kunnen constateren dat de dienstverlening ook objectief (qua wachttijd en totale doorlooptijd) verbeterd is.

Uit een enquête onder een groot aantal medewerkers voor en na invoering is een aantal interessante resultaten naar voren gekomen welke weergeven hoe er met faal- en succesfactoren is omgegaan tijdens de invoering van het kwaliteitshandvest.

Zo geeft een groot deel van de medewerkers na introductie van de servicenormen aan niet betrokken te zijn geweest bij het bepalen van het soort beloften (70% van de medewerkers die een antwoord hadden gegeven), het formuleren van de teksten en/of normen (80%), het bepalen van de hoogte en de haalbaarheid van de normen (77%) of het bepalen van de compensatie voor het niet nakomen van de servicenormen (91%).

Over het algemeen zijn medewerkers ná introductie van het handvest zelfs negatiever geworden over de invloed die de introductie van de servicenormen heeft op een aantal belangrijke kwaliteitsaspecten.

23 | *Mening medewerkers over invloed servicenormen*

Welke invloed zal de introductie van de servicenormen volgens u hebben op...				
	Gemiddelde rapportcijfer		Percentage niet-ingevuld	
	Nulmeting	Éénmeting	Nulmeting	Éénmeting
... de tevredenheid van de klant over de directe dienstverlening van de gemeente Alphen aan den Rijn?	6,8	6,3	36,0 %	12,5 %
.. de feedback bij overschrijding van (interne of externe) normen?	6,4	6,4	34,7 %	14,1 %
... de duidelijkheid over de knelpunten binnen de dienstverlening?	6,7	6,5	34,7 %	12,5 %
... de mate waarin u zich kunt verplaatsen in de situatie van de klant?	6,4	6,2	34,7 %	12,5 %
... de geloofwaardigheid van de gemeente Alphen aan den Rijn?	6,7	6,0	34,7 %	12,5 %
... het imago van de gemeente Alphen aan den Rijn?	6,9	6,6	34,7 %	10,9 %

Medewerkers zijn dus kritischer geworden. Uit de sterke afname van het percentage niet ingevulde vragen zou wel afgeleid kunnen worden dat men meer betrokken is geraakt. Medewerkers voelen zich immers beter in staat om de (mogelijke) invloed van de introductie van servicenormen te beoordelen.

Het algemene beeld van de effecten van de introductie van een kwaliteitshandvest bij de medewerkers is dus niet erg rooskleurig, zo blijkt uit de nul- en éénmeting onder medewerkers. Men voelt zich waarschijnlijk wat overvallen en onder druk gezet. Daarom zou het interessant zijn over enige tijd opnieuw te meten hoe de werking van het handvest door de medewerkers beleefd wordt.

De interviews, en dan met name met het topmanagement en bestuurders, schetsen een beeld dat er weldegelijk verwachtingen zijn dat de introductie (uiteindelijk) een positief effect op de dienstverlening zal hebben.

Het medewerkersonderzoek in Alphen aan den Rijn was gericht op het verzamelen van aanvullend kwalitatief materiaal om de eerste centrale hypothese te kunnen toetsen: 'handvesten verhogen de kwaliteit van de dienstverlening aan klanten'. Vanuit de klanttevredenheidsonderzoeken bleek eerder dat dit in beperkte mate het geval is.

Op basis van het onderzoek onder medewerkers in Alphen aan den Rijn kunnen we vanuit het organisatieperspectief stellen dat het 'stok achter de deur effect' van een concreet handvest naar verwachting de grootste positieve impact zal hebben op de feitelijke kwaliteit van de dienstverlening. Op termijn moet dat zijn invloed hebben op de klantwaardering.

5 Conclusies empirisch onderzoek

Nadat in §1.4 de uitkomsten van het literatuuronderzoek samengevat zijn, worden in dit hoofdstuk de belangrijkste conclusies van het empirische onderzoek op een rijtje gezet. We doen dit aan de hand van de volgende vragen:

- Verhoogt een kwaliteitshandvest de klanttevredenheid?
- Wat vinden klanten van het hanteren van servicenormen?
- Hoe verhoogt een organisatie de klanttevredenheid?
- Waar moet de organisatie rekening mee houden?

5.1 Verhoogt een kwaliteitshandvest de klanttevredenheid?

De introductie van een handvest verhoogt de klanttevredenheid. De score is hoger dan waar geen handvest geïntroduceerd wordt. Het effect is weliswaar gering, maar in alle gemeenten eenduidig zichtbaar.

De verschillen in klanttevredenheid kunnen worden toegeschreven aan het effect van het tonen van een (fictief) handvest. De feitelijke dienstverlening is immers constant gedurende het onderzoek bij de drie pilotgemeenten. Baliemedewerkers weten niet of klanten een handvest te zien hebben gekregen en als dat het geval was; welke belofte daarin gedaan werd. In Alphen aan den Rijn, waar daadwerkelijk een handvest werd ingevoerd, was de toename van klanttevredenheid na introductie groter. In hoeverre dit (alleen) veroorzaakt werd door het tonen van het handvest of bijvoorbeeld ook door een feitelijke verbetering van de dienstverlening is niet exact vast te stellen.

Ambitieuze handvesten verhogen ook de kritische houding (de verwachtingen over de dienstverlening). Een kritischere houding heeft een negatief effect op de klanttevredenheid. Het saldo van het negatieve effect dat de kritischer houding geeft en het positieve effect van de introductie van een handvest is uiteindelijk nog net positief in de situatie waarin een fictief handvest getoond is. In de gemeten situatie bij daadwerkelijke invoering van een handvest is het saldo duidelijk positief. Dit terwijl in beide gevallen de beloofde wachttijd niet bij alle klanten werd waargemaakt.

5.2 Wat vinden klanten van het hanteren van servicenormen?

Baliebezoekers van de drie pilotgemeenten is gevraagd wat men ervan vindt als de gemeente met dergelijke servicenormen werkt. Uiteraard werd deze vraag gesteld vóór het moment waarop verteld werd dat het fictieve handvesten betrof. Een overweldigende meerderheid van de bezoekers (87%) karakteriseert dit als positief tot zeer positief. Daarbij maakt het weinig verschil of bezoekers een ambitieus of weinig ambitieus handvest voorgelegd is, al scoort het eerste type iets hoger (90% versus 86%). Slechts 2% oordeelt negatief tot zeer negatief.

Ook in Alphen aan den Rijn zijn klanten in 85% van de gevallen (zeer) positief over het hanteren van de ingevoerde servicenormen.

5.3 Hoe verhoogt een organisatie de klanttevredenheid?

Vervolgens was het doel van het onderzoek om te kijken op welke wijze organisaties de kwaliteit van de dienstverlening kunnen verhogen met behulp van een handvest. Dit is met het

onderzoek veel duidelijker geworden. We lopen de factoren langs die invloed hebben op de tevredenheid.

1. Het hebben en bekendmaken van een handvest.

De klanten die voor hun bezoek een handvest zagen oordelen gunstiger dan klanten die geen handvest zagen. Dit effect is nog zichtbaarder als we kijken naar het verschil in mensen die zeer gunstig (een 9 of 10) of zeer ongunstig (een 5 of lager) scoorden. Deze netto promotorscore van mensen die een handvest zagen (13,1%) is positiever dan van mensen die geen handvest zagen (7,1%). Ook in Alphen is de klanttevredenheid hoger na introductie van een (ambitieuze) kwaliteitshandvest.

2. Krijgen waar je voor kwam.

Deze factor lijkt een open deur. Mensen die krijgen waar ze voor kwamen, oordelen significant gunstiger over het algemene oordeel, de vriendelijkheid, de deskundigheid, de uiterlijke verzorging, de inleving, het nakomen van afspraken, de duidelijkheid en de totale doorlooptijd. Maar niet over de prijs en de wachttijd. Toch leidt dit tot een advies. Voorkomen dat mensen voor niets het stadhuis bezoeken is goed voor de klanttevredenheid. Duidelijkheid vooraf over wat men mee moet nemen helpt. Duidelijkheid over de openingstijden en deze altijd waarmaken is eveneens van belang.

3. Nakomen van beloften.

Een belofte die niet nagekomen wordt, leidt tot een minder gunstig oordeel over de dienstverlening. Doen wat je zegt scoort goed. Het is echter niet zo dat onder de mensen die te maken hadden met een belofte die niet waargemaakt werd geen gunstig oordeel voorkomt. Wel geven de klanten vaker een 6 in plaats van een 7 of hoger voor de dienstverlening.

4. Een ambitieuze handvest dat in 17% van de gevallen volgens de klant niet waargemaakt werd, scoorde in totaal toch beter dan geen handvest.

In de onderzochte gemeenten scoorde een ambitieuze handvest beter op klanttevredenheid dan geen handvest. Dit effect trad op, ondanks de omstandigheid dat de belofte in ongeveer 17 % van de gevallen niet werd waargemaakt. Ook in Alphen scoorde het ambitieuze handvest beter dan geen handvest, terwijl ook daar de beloften niet altijd werden waargemaakt.

5. Compensatie prikkelt de medewerkers de dienstverlening te verbeteren daar waar de meeste winst te behalen is.

De mensen die een handvest zagen, maar merkten dat de norm niet gehaald werd, oordelen beduidend minder gunstig over de klanttevredenheid. Lukt het medewerkers de normen alsnog te halen, dan heeft dat een zeer gunstig effect op de klanttevredenheid en de netto promotorscore. Het werken met compensatie prikkelt de medewerkers om precies daar de dienstverlening te verbeteren waar de meeste winst te behalen is.

Natuurlijk geldt dat alleen de introductie van een handvest op termijn niet volstaat om de klanttevredenheid (blijvend) te verhogen. Om tevreden klanten te houden zal het feitelijke niveau van dienstverlening continu verbeterd moeten worden. Ook in de dienstverlening geldt immers: stilstand is achteruitgang.

Ook moet gekeken worden naar het beoogde doel van de overheidsorganisatie.

Een handvest heeft een positief effect op de klanttevredenheid. Wil een organisatie uitsluitend en ongericht de klanttevredenheid verbeteren, dan is het invoeren van een weinig ambitieus handvest (zoals dat in dit onderzoek is toegepast) een goede oplossing op korte termijn. Het lange termijneffect van een dergelijk handvest weten we niet, maar het ligt voor de hand dat het snel uitgewerkt zal zijn en weinig stimulans biedt voor medewerkers om continue beter te gaan presteren.

Anders ligt het als de organisatie zich met een handvest wil laten prikkelen tot betere dienstverlening, het imago verder wil verbeteren of de huidige prestaties beter wil borgen. Hiervoor is het onderzoek niet doorslaggevend, het gaat dan immers om een effect op de langere termijn. Wel toont het ambitieus handvest in combinatie met compensatie dat er precies daar een prikkel komt waar het nodig is. Een weinig ambitieus handvest geeft veel minder een gerichte prikkel om de dienstverlening te verbeteren.

5.4 Waar moet de organisatie rekening mee houden?

Wie met een handvest gaat werken zal ook rekening moeten houden met effecten die uit het empirisch onderzoek naar voren komen.

1. Een ambitieus handvest is kwetsbaar voor niet behaalde beloften.
Mensen die een ambitieus handvest zagen, oordelen gemiddeld gunstiger dan mensen die dat niet zagen. Bij deze meting werd echter in 17 % van de gevallen de belofte niet waargemaakt. Bij de mensen die dat overkwam scoort het algemene oordeel 0,7 punt lager. De netto promotorscore daalt tot 0%.
2. Bij bepaalde groepen kan een kritischer houding geconstateerd worden. Dit verlaagt het cijfer voor de klanttevredenheid. Zo is de tevredenheid bij fulltime werkenden duidelijk lager dan bij niet werkenden, 7,2 versus een 7,6. De promotorscore toont ook hier weer duidelijker verschillen: 7 % versus 15 %. Wachtijd is voor fulltimers belangrijker dan voor niet-werkenden. Op termijn kunnen deze inzichten een belangrijke bijdrage leveren bij het segmenteren van doelgroepen, waarbij aan verschillende groepen klanten bij hen passende beloften gedaan kunnen worden.
3. Een ambitieus handvest verlaagt waarschijnlijk het oordeel over de eerdere ervaringen.
In Alphen oordeelden mensen ongunstiger over eerdere bezoeken toen het handvest bekend was geworden. Hun normen waaraan dienstverlening moet voldoen zijn verhoogd.
4. Bij de introductie is het belangrijk de medewerkers goed te betrekken bij de invoering van het handvest.
Introductie van een ambitieus handvest verhoogt het bewustzijn van de kwaliteit van de dienstverlening bij medewerkers. De druk op medewerkers aan de balie kan er toe leiden dat zij (in eerste instantie) niet gunstig oordelen over het werken met een handvest. Een verklaring is dat zij zich geprikkeld voelen beter te presteren. Dit had mogelijk (deels) ondervangen kunnen worden door de medewerkers beter te betrekken bij de invoering. Het onderzoek suggereert dat de medewerkers in Alphen aan den Rijn ook inderdaad minder enthousiast zijn over het werken met een handvest dan de managers en bestuurders maar wel beter presteren. Om te zien of dit ook significant is en de uitkomst geen toeval, zou het onderzoek herhaald moeten worden in andere gemeenten. Verder stellen we dat het 'stok achter de deur effect' van een concreet handvest naar verwachting de grootste positieve impact zal hebben op de feitelijke kwaliteit van de dienstverlening. Op termijn moet ook dat zijn invloed hebben op de klantwaardering.

5. Baliebezoekers geven aan het meeste *belang* te hechten aan de volgende dienstverleningsaspecten: 1. vriendelijkheid, 2. deskundigheid 3. wachttijd en prijs. Het wel of niet tonen van een handvest blijkt geen invloed te hebben op deze prioritering. Overigens zegt dat niets over de *tevredenheid* over deze aspecten. Zo zagen we eerder dat de tevredenheid over de wachttijd in alle pilotgemeenten hoger was bij klanten die een handvest gezien hadden dan bij de controlegroep die geen handvest getoond was.

Een laatste punt om rekening mee te houden is vooral van belang als men zelf onderzoek doet.

6. De achtergrond van de klanten heeft invloed op het cijfer dat mensen geven.
De achtergrond van klanten (leeftijd, wel of geen werk hebben) is van invloed op de tevredenheidsscore. Klanten zonder werk zijn minder kritisch dan mensen met werk of met een parttime baan. Jongeren en 55+ oordelen gunstiger dan de mensen van de leeftijd daartussen. Voor onderzoeken is het dan ook interessant om juist full-timers te bevragen. Bij het hebben van een hogere opleiding of lagere opleiding zien we minder grote verschillen. Mensen met een lage opleiding scoren gemiddeld iets gunstiger dan mensen met een hoge opleiding, maar het verschil is niet significant. Mensen met een lage opleiding en zonder werk kwamen echter niet exact voor dezelfde producten, wat het oordeel kan beïnvloeden.

Bijlagen

Bijlage 1 Literatuurlijst theoretisch kader

- Het andere been van de democratie, H.D. Albeda, 2000
- Kwaliteitshandvesten: de kracht van kwetsbaarheid; van servicenormen naar normale service, presentatie van M.A.Muntinga, InAxis Festival, 2006
- www.kwaliteitshandvesten.nl
- Voortgangsrapportage 2004 Programma Andere Overheid, Andere Overheid, december 2004
- Verkennend onderzoek Kwaliteitshandvesten Gemeenten, SGBO, 2005
- Nulmeting Kwaliteitshandvesten bij Rijksorganisaties; De stand van zaken in januari 2005, SGBO, 2005
- What does product quality really mean?, David Garvin, Sloan Management Review, Fall 1984
- Het kwaliteitshandvest: wat maakt het waar?, Munthoff en Partners, 2006
- Actieve wederkerigheid, Intomarkt GFK, 2005
- The customer voice in transforming public services; independent report from the review of the charter mark scheme and measurement of customer satisfaction with public services, Bernard Herdan, 2006
- Benchmarking Publiekszaken 2006; rapportage klanttevredenheidsonderzoeken, TNS NIPO, 2006
- Benchmarking Publiekszaken 2006; eindrapport, Team Benchmarking Publiekszaken, 2006
- The role of service guarantees in managing services, Sara Björlin Lidén, 2004
- Jaarverslag over 2005, Nationale Ombudsman, 2006
- Quality, satisfaction and trust in government', Dr. Lourdes Torres, University of Zaragoza, 2003
- Citizen's Charters-A handbook, a Publication of the Government of India, 2006
- Are you being served?, A.E. Ditvoorst, 1999
- A mark of distinction, artikel in Public van Ed Mayo, februari 2005
- B-project: kwaliteit en vertrouwen in de Vlaamse overhead – gebruikershandvesten en charters in internationaal perspectief. Aanbevelingen voor een Vlaams dienstverleningscharter, 2006
- In 7 stappen naar een kwaliteitshandvest; een werkboek voor gemeentelijke dienstverleners, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006
- www.rekenschap.nl
- Werken met kwaliteitshandvesten: de kracht van de kwetsbaarheid. M.A. Muntinga & D.P. Noordhoek, 1997
- Servicenormen in de publieke sector, J. van Bijlert, Stichting Rekenschap, Amsterdam, 2004

Bijlage 2 Onderzoeksverantwoording

Opzet onderzoek

Het empirische onderzoek naar de effecten van kwaliteitshandvesten is uitgevoerd in vier gemeenten.

Voor de eerste drie geldt dat het onderzoek eenmalig en op identieke wijze in dezelfde periode is uitgevoerd. Daar werd (een deel van de) baliebezoekers een *fictief* handvest voorgelegd. Zij zagen dus beloften over de dienstverlening, terwijl de betreffende gemeenten in werkelijkheid geen beloften deden. We keken welke invloed deze beloften hadden.

Bij de vierde gemeente zijn twee metingen uitgevoerd onder de bezoekers. De eerste meting werd uitgevoerd voor de daadwerkelijke invoering van een *echt* handvest. Vervolgens werd tijdens een tweede meting getoetst of er verschillen waarneembaar zijn in de tevredenheid van de bezoekers aan de balie *na* de implementatie van het kwaliteitshandvest. Bij deze gemeente werd er ook onderzoek gedaan naar de mening van het personeel. Ook deze groep werd zowel voor- als na de invoering geënquêteerd. Daarnaast zijn er in deze gemeente ook nog sleutelfiguren in de dienstverlening geïnterviewd.

Selectie gemeenten

Aan de drie casegemeenten werden de volgende eisen gesteld:

- medewerking willen verlenen;
- ruimte voor 5 á 6 laptops beschikbaar stellen (bij voorkeur uit zicht van baliemedewerkers) met stroomtoevoer;
- bij voorkeur in staat zijn om bezoekersaantallen per dag aan te leveren, zodat deze niet apart geturfd hoeven te worden;
- voor één gemeente geldt dat er sprake is van een actueel ondergemiddeld niveau van dienstverlening (bijvoorbeeld op basis van KTO Benchmarking Publiekszaken, april 2006, uitgevoerd onder ruim 60 gemeenten).

Bij de vierde gemeente welke in afzienbare tijd een kwaliteitshandvest ging introduceren werd in aanvulling op de hiervoor gestelde voorwaarden de volgende eisen gesteld:

- binnen afzienbare tijd een '3C' handvest te introduceren;
- bereid te zijn éénmalig een bestand met de emailadressen van de medewerkers ter beschikking te stellen ten behoeve van een internetenquête en;
- bereid te zijn een aantal interviews te organiseren op één dag met een aantal sleutelpersonen uit het totale dienstverleningsproces.

Methodiek

Gemeenten: Almelo, Amstelveen, Tilburg

Het interviewen van de bezoekers van het gemeentehuis is verlopen via de CAPI-methode (Computer Aided Personal Interviewing). In de centrale hal van het gemeentehuis werden, in de nabijheid maar buiten het zicht van de baliemedewerkers 6 laptops geplaatst.

De bezoekers werden door een van de twee interviewbegeleiders uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Dit gebeurde voordat de bezoeker contact met de baliemedewerker had. Na het contact met de baliemedewerker is de bezoeker wederom gevraagd via een van de laptops een korte vragenlijst in te vullen. De onderzoeksgroep werd hierbij willekeurig 'door de laptop' in drie groepen ingedeeld. Een derde van de respondenten werd een fictief ambitieus getoond voor het invullen van de tweede vragenlijst. Wederom een derde van de

respondenten kreeg een niet-ambitieuus getoond voor het invullen van de vragenlijst. De laatste groep kreeg geen handvest getoond.

Gemeente: Alphen aan den Rijn

Bezoekers

In Alphen aan de Rijn zijn twee metingen uitgevoerd; een nul- en éénmeting. Bij beide metingen werden de respondenten zowel voor als na het baliebezoek gevraagd een vragenlijst in te vullen. De respondenten zijn bij deze metingen op dezelfde wijze benaderd als bij de onderzoeken in de andere drie gemeenten. Ook deze metingen zijn uitgevoerd door middel van de CAPI-methode.

De nulmeting heeft gelijktijdig met de overige drie gemeenten plaatsgevonden. De tweede meting heeft op een later tijdstip plaatsgevonden, ná implementatie van het kwaliteitshandvest.

Medewerkers

In Alphen aan den Rijn zijn zowel voor- als na de invoering van het handvest ook medewerkers geënkquêteerd aan de hand van vragenlijsten. Verder zijn er sleutelpersonen uit de dienstverlening geïnterviewd. Deze interviews zijn gevoerd aan de hand van een interview-guide.

Analyse

De analyse van de gegevens is verzorgd door TNS NIPO in samenspraak met de opdrachtgever.

Steekproef respondenten

Bij alle bezoekersonderzoeken gold dat alle bezoekers van de publieksbalie op de dagen dat het onderzoek werd uitgevoerd zijn gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Er heeft geen verdere selectie plaatsgevonden op afzonderlijke criteria. Ook onder de medewerkers heeft geen verdere selectie plaatsgevonden.

De te interviewen sleutelfiguren zijn uitgekozen vanwege hun positie binnen de organisatie.

In de groep van drie gemeenten zonder echt handvest hebben de volgende aantallen respondenten meegewerkt:

Gemeente	Respondenten (N=849)
Tilburg	295
Almelo	296
Amstelveen	258

In Alphen aan den Rijn zijn meerdere metingen uitgevoerd.

Meting	Respondenten (N=336)
Nulmeting bezoekers	202
Eénmeting bezoekers	126
Interview medewerkers	8

Onderzoeksperiode

De onderzoeken in de drie verschillende gemeenten zonder handvest hebben in dezelfde week plaatsgevonden. Hiermee werd de kans verkleind dat factoren van buitenaf de mening van de respondenten kon beïnvloeden en dat er zodoende een vertekening kon ontstaan wanneer de verschillende gemeenten met elkaar werden vergeleken.

De verschillende onderzoeken werden op de volgende data uitgevoerd:

Meting	Datum
Tilburg	22 januari 2007 – 26 januari 2007
Almelo	22 januari 2007 – 26 januari 2007
Amstelveen	22 januari 2007 – 26 januari 2007
Alphen aan den Rijn, bezoekers nulmeting	18 december 2006 – 22 december 2006
Alphen aan den Rijn, bezoekers éénmeting	19 maart 2007 – 23 maart 2007
Alphen aan den Rijn, medewerkers nulmeting	19 januari 2007
Alphen aan den Rijn, medewerkers éénmeting	22 maart 2007
Alphen aan den Rijn, interviews	27 maart 2007 en 5 april 2007

Bijlage 3 Handvestteksten zoals gebruikt in onderzoek

TEKST FICTIEVE SERVICENORMEN A (AMBITIEUS)

Hieronder wordt de letterlijke tekst weergegeven zoals deze tijdens het balieonderzoek op het scherm getoond werd aan eenderde deel van de baliebezoekers in de drie pilotgemeenten.

Leest u alstublieft zorgvuldig onderstaande tekst door. Hierna worden nog twee korte vragen gesteld.

Servicenormen: wat mag u van ons verwachten?

Onze beloften:

- Wij staan u vriendelijk, deskundig en volledig te woord.
- U hoeft maximaal 15 minuten te wachten voordat u geholpen wordt aan een van onze balies.
- Als u een afspraak heeft gemaakt, is de wachttijd maximaal 5 minuten.
- Uw e-mail wordt binnen 2 werkdagen beantwoord.
- Wij hechten waarde aan uw privacy. Op uw verzoek staan wij u te woord in een spreekkamer.

Belofte maakt schuld

Als we onverhoopt onze beloften niet zijn nagekomen ontvangt u een cadeaubon van € 10. Dit als compensatie voor uw ongemak en als aansporing voor ons om het de volgende keer beter te doen.

U kunt bij uw vertrek (dus niet aan de balie) tijdens het vervolg van de vragenlijst uw gegevens achterlaten, zodat de cadeaubon toegestuurd kan worden.

TEKST FICTIEVE SERVICENORMEN B (WEINIG AMBITIEUS)

Hieronder wordt de letterlijke tekst weergegeven zoals deze tijdens het balieonderzoek op het scherm getoond werd aan eenderde deel van de baliebezoekers in de drie pilotgemeenten.

Leest u alstublieft zorgvuldig onderstaande tekst door. Hierna worden nog twee korte vragen gesteld.

Servicenormen: zo werken wij!

Wij streven ernaar ons te richten op u, als klant van onze organisatie. De volgende zaken vinden wij belangrijk:

- We streven naar een duidelijke en heldere voorlichting.
- De wachttijd aan de balie is gemiddeld niet langer dan 30 minuten. Dit met uitzondering van aanvragen van reisdocumenten tijdens de piekperioden.
- Voor een aantal producten kunt u een afspraak maken zodat u niet zo lang hoeft te wachten.
- Wij streven ernaar om 75% van de e-mails binnen 3 weken te beantwoorden.
- Wij waken over uw privacy.

Het kan voorkomen dat deze zaken niet gehaald kunnen worden door overmacht. Wij hopen in dergelijke gevallen op uw begrip.

TEKST SERVICENORMEN ALPHEN AAN DEN RIJN

Hieronder wordt de letterlijke tekst weergegeven zoals deze tijdens het balieonderzoek in Alphen aan den Rijn op het scherm getoond werd aan alle baliebezoekers tijdens de éénmeting (dus na feitelijke introductie van het handvest). Daarnaast konden bezoekers een papieren versie van de complete servicenormen meenemen die bij de ingang klaar lagen.

Leest u alstublieft zorgvuldig onderstaande samenvatting van de servicenormen door. Hierna worden nog twee korte vragen gesteld. Een volledige beschrijving van de servicenormen kunt u vinden in de folder met servicenormen welke beschikbaar is in het gemeentehuis.

Onze Beloften:

- De gemeente is klantvriendelijk, professioneel en efficiënt in haar dienstverlening.
- U hoeft maximaal 15 minuten te wachten voordat u wordt geholpen aan een van de balies, vaak kunnen wij u sneller helpen.
- Uw e-mail wordt binnen 3 werkdagen beantwoord.
- De telefoon wordt na maximaal 3 keer overgaan opgenomen.
- U wordt, als u contact opneemt per telefoon, niet meer dan 2 keer doorverbonden
- De wachttijd aan de telefoon bedraagt maximaal 6 minuten
- U wordt bij telefonisch contact, waarbij degene die u wilde spreken niet aanwezig was, binnen 3 werkdagen teruggebeld.
- Meldingen via de gemeentelijke servicelijn worden binnen 5 werkdagen afgehandeld.
- Als u via internet een uittreksel uit de gemeentelijke basisadministratie aangevraagd, word deze de werkdag erna door de gemeente verstuurt.
- Binnen 5 werkdagen ontvangt u een ontvangstbevestiging van een door u toegezonden brief, welke binnen 6 weken wordt beantwoordt.

Belofte maakt schuld:

Als we onverhoopt onze beloften niet zijn nagekomen ontvangt u een waardebon van vijf euro, te besteden bij Theater Castellum. Dit als compensatie voor uw ongemak en als aansporing voor ons om het de volgende keer beter te doen.