

NIEUWSBRIEF

**SERVICE CENTRA
VAN DE OVERHEID**

KWALITEITZORG IN DE DIENSTVERLENING

I N H O U D
NUMMER 12 JANUARI 1999

- Fysieke veiligheid en het geïntegreerde loket
- Kwaliteitszorg, waarom? En hoe dan?
- Verbetering kwaliteit dienstverlening van de overheid
- Digitaal loket in Enschede
- Klanttevredenheid bij sociale diensten
- Commissie grondrechten in het digitale tijdperk
- Het digitale debat

Fysieke veiligheid en het geïntegreerde loket

Deze nieuwsbrief wordt geschreven vanuit allerlei positieve beelden over het effect van geïntegreerde dienstverlening. De burger centraal, de ambtenaar als goede en gemotiveerde dienaar van die burger. Tegelijk weten we dat in de praktijk veel van deze ambtenaren met meer of minder goede redenen negatieve gevoelens koesteren over diezelfde burger. Die burger kan ook een bron van onveiligheid zijn, van ruzie, intimidatie en soms geweld.

Vandaar dat het nodig en onvermijdelijk is om goed na te denken over het veiligheidsaspect van geïntegreerde dienstverlening. In dit artikel worden aspecten beschreven die met dit veiligheidsgevoel kunnen samenhangen, al lijken ze soms niet altijd even voor de hand liggend. We gaan daarbij uit van een situatie waarin burgers binnenkomen bij een centrale receptiebalie, vervolgens naar een van de loketten van de front-office worden verwezen. In de front-office zijn verschillende diensten vertegenwoordigd en zijn er daarnaast aparte spreekkamers. De back-office is fysiek gescheiden van de front-office. Nadrukkelijk schrijven we er hier bij dat de aanbevelingen die uit dit artikel voortkomen situatiegebonden zijn. De schaal-grootte van de gemeente maakt uit voor de wijze waarop de front-office wordt ingericht. Het uitgangspunt is in ieder geval dat een goede geïntegreerde dienstverlening ook de beste perspectieven biedt voor veilige medewerkers.

De binnenkomst

De binnenkomst zet de toon. De wijze waarop een burger wordt binnengeleid is cruciaal voor zowel het reduceren als het tijdig signaleren van mogelijk agressief gedrag. Loopt de burger bij binnenkomst bijvoorbeeld tegen een massief en gesloten receptiebalie aan, van waaruit kritisch op de burger wordt neergekeken die het waagt het ambtelijk heiligdom te betreden, dan is de eerste weerstand bij de burger al gewekt. Als vervolgens de burger na een korte vraag een volgnummertje in de hand krijgt gedrukt bij wijze van antwoord, dan is de kans redelijk aanwezig dat een reeds boze burger met kromme schouders van agressie gaat zitten wachten tot hij bij het eigenlijke loket mag gaan exploderen.

Veel beter is het als de binnenkomst letterlijk en figuurlijk drempelverlagend is, als de receptionist c.q. balie medewerker direct al het soort vragen stelt waardoor er een beeld ontstaat waarvoor de burger komt. Het gaat om een simpel doorvragen. Als men voor een uitkering komt, heeft men dan alle noodzakelijke papieren wel bij zich? Is men al eerder langs geweest? Als er dan al tekenen van agressie zijn, is het wellicht verstandig door te vragen naar wie de vorige keer de behandeling heeft gedaan, wie er eventueel in aanmerking komen om het gesprek te voeren, etcetera. Dit veronderstelt wel vaardigheid aan de kant van de receptionist en balie medewerker en een kennis van de manier waarop de dienstverlening in elkaar zit, maar dat is niet meer dan in lijn met de kenmerken van een goede geïntegreerde dienstverlening. De hele éénloket gedachte is één grote opwaardering van de receptiefunctie. Ook als het om veiligheid gaat. Dit betekent dus ook dat er goed nagedacht moet worden over de manier waarop de informatiefunctie wordt geïntegreerd in de baliefunctie.

Voorbij de receptie

Na de eerste ontmoeting aan de receptie, moet de burger op een zo logisch mogelijke manier worden geleid naar wachtruimte en balie. Een burgervriendelijk ontwerp en een veilig ontwerp lijken goed samen te kunnen gaan. Het gaat om het geven van het gevoel dat men welkom is. In kleinere gemeenten, waar de burger zich direct meldt bij een clustering van diensten in een front-office, geldt in feite hetzelfde. Door de clustering kan de baliemedewerker er veel zekerder van zijn dat er altijd collega's zijn om te helpen.

De perceptie van wachtenden is minstens zo belangrijk als het wachten zelf. Eventuele agressie kan altijd gaan escaleren als men met niets om handen moet gaan wachten op de eigen beurt, zeker als men daarvoor al het gevoel heeft gekregen van het kastje naar de muur te zijn gestuurd. Dit alles is niets anders dan een pleidooi voor wachtruimtes die ruimte ademen, waarin voldoende interessante lectuur aanwezig is, waarbij men goed op de hoogte blijft van de te verwachte duur van het handelen en men zo mogelijk zicht heeft op goed functionerende balies. In ieder geval moet men voorkomen dat zich rijen wachtende vormen pal achter de balies. De wachtruimte zal onvermijdelijk, zeker in de piekperiodes, druk en rumoerig kunnen zijn, de balies zelf moeten er op een afstand uitzien als even zovele rustpunten.

Rust

Als men vervolgens aan de beurt is, komt het aspect van de veiligheid van de balies zelf aan de beurt. Dat betekent bijvoorbeeld balies waaraan men kan zitten en niet hoeft te staan. Het betekent balies waarop burger en medewerker op gelijke hoogte oogcontact hebben. Ook als men in verband met een snelle afhandeling kiest voor staande balies, blijft de regel gelden dat de medewerker op oogcontact moet zijn met de klant. De balies zullen wel voldoende breed moeten zijn. Er zijn voorbeelden bekend van balies die te smal bleken te zijn. Het gevolg was dat de baliemedewerkers soms bespoeid werden door het speeksel van bepaalde burgers. Dat kan natuurlijk niet de bedoeling zijn, net zo min als het mogelijk moet zijn dat een agressieve klant de medewerker snel bij de boord beet kan pakken doordat de afstand te klein is. Er zijn gemeenten die juist vanwege dit aspect toch een lage symbolische scheiding tussen burger en baliemedewerker hebben gemaakt door een strip glas.

Tegelijk blijft het uitgangspunt dat er niet moedwillig barrières worden opgeworpen. Het doel is in principe balies waarin met een zekere rust handelingen kunnen worden verricht die open en doorzichtig voor de burger worden gedaan. Het hoeft niet te betekenen dat de balies overdadig luxe zijn ingericht, maar het moet ook zeker geen straf zijn om er te zitten. Het code-woord is: rust.

Stille veiligheid

Hoe stiller de veiligheid, hoe sterker die in principe is. In steeds meer publieke ruimten is het gebruik van videocamera's gewoon geworden. De gewenningsgraad hieraan is zo groot dat dit geen gevoel van onveiligheid meer oproept, maar andere zichtbare vormen van beveiliging moeten zoveel als mogelijk vermeden worden. De veiligheid moet in de eerste plaats gezocht worden in de inrichting van de balie zelf en, last but not least, de wijze van bejegening van die burger.

Een apart punt van aandacht vergt de wijze van waarschuwen voor agressieve burgers. Natuurlijk is het verstandig om ergens onzichtbaar een alarmknop te installeren waarmee men om hulp kan roepen, maar vaak gaat het in eerste instantie veel meer om het zoeken van hulp bij collega's zonder dat men direct groot alarm wil slaan. Ook hiervoor is het weer belangrijk dat de balies zo zijn ingericht dat men desgewenst oogcontact met de collega's kan krijgen.

De tafels waaraan burger en medewerker zitten moeten daarbij zo worden ingericht dat de burger niet met een enkele greep de medewerker beet kan pakken. Daarom is het ook belangrijk dat de medewerker niet naast de burger komt te zitten maar er altijd recht tegenover blijft. Verder kan het ook helpen als de medewerker zo min mogelijk hoeft te lopen als deze met een burger bezig is. Dit betekent dus dat alle minimaal noodzakelijk apparatuur en documenten bij de hand zijn. Er moet altijd aandacht van de medewerker voor de burger kunnen zijn, zonder vragen in de zin van 'wat zal ie aan het doen zijn?'

Anonimiteit en kenbaarheid

Anonimiteit is bij de inrichting van de geïntegreerde balie een belangrijke factor. Ook hierbij speelt de schaal van de gemeente een rol. Bij kleinere gemeenten zal die anonimiteit als vanzelf kleiner zijn. Daar zal, zeker in het geval van een clustering van diensten, wel degelijk sprake zijn van een heldere aanduiding van de functie van een loket. Bij grotere gemeenten is het waarschijnlijk het beste om behalve de nummeraanduiding zo min mogelijk indicaties te geven waar welke balie precies voor welke dienst wordt gebruikt. Dus geen aparte balie met daarboven iets als 'Sociale zaken'. Elke vorm van stigma moet worden vermeden. Het maakt niet uit of men komt voor een paspoort of voor een uitkering. Het gemeentelijk diensten centrum van Gouda is hier een goed voorbeeld van.

Die anonimiteit houdt op als men aan de balie zit. Een balie kan anoniem zijn, een mens is dat nooit. Daarom zijn naam bordjes wel degelijk van belang. Ook hierover wordt verschillend gedacht. Met name medewerkers van sociale diensten hebben slechte ervaringen en kennen allemaal hun voorbeelden van persoonlijke bedreiging. Dit moet uiterst serieus worden genomen, toch moet het uitgangspunt blijven dat de burger niet met een naamloze ambtenaar wordt geconfronteerd. Het kunnen benoemen en benaderen van de betrokken ambtenaar is een van de belangrijkste manieren

om het gevoel van onmacht en vervreemding te voorkomen dat helaas is gaan horen bij het agressie verhogende imago van de publieke dienstverlening. Het uitgangspunt is dat naambordjes worden gedragen. Soms wordt de tussenstap genomen van naambordjes met alleen voornamen van medewerkers. In de praktijk werkt dit niet. Een publieke dienst is geen McDonalds.

De toegang naar de back-office

Lang niet alle handelingen in een geïntegreerde balie kunnen en moeten op dit moment in de front-office worden gedaan. Ook dat heeft een veiligheidsaspect. In veel gemeentehuizen wordt er niet moeilijk gedaan over het doorverwijzen van burgers naar specialisten van verschillende afdelingen. Dit kan betekenen dat burgers gaan zwerven door het gebouw en zo gewild of ongewild een veiligheidsrisico vormen. Als men daar wat aangedaan heeft en bijvoorbeeld door middel van cijfersloten de back-office heeft afgesloten, is het weer zaak dat de medewerkers in de back-office goed de weg naar de front-office weten te vinden en daar voeling mee kunnen houden. Ook zij moeten dan bekend zijn met en getraind zijn op de diverse veiligheidsaspecten zoals die gelden aan een balie. Dit alles is ook een reden om te pleiten voor een back-office van waaruit men zicht heeft op het gebeuren in de front-office. Wellicht dat men vanwege geluidsoverlast er een glazen wand tussen moet hebben, maar het helpt natuurlijk dat als er incidenten zijn, de medewerkers in de back-office dit tijdig signaleren en zo nodig kunnen bijspringen. Bij kleinere gemeenten werkt de clustering van diensten weer als een logische manier om de back-office met de front-office te integreren. Een gemeente als Rheden is hier een sterk voorbeeld van. Dit heeft het dubbele voordeel dat mensen nooit alleen aan een balie staan.

Spreekkamer

Voor een aantal functies wordt gebruik gemaakt van aparte spreekkamers vlak bij de front-office balies. In principe kunnen deze spreekkamers worden gebruikt voor alle gesprekken waar enige beslotenheid gewenst is, zoals bijvoorbeeld in het geval van ondertrouw. Nu kan het gebeuren dat een medewerker met een agressieve klant wordt geconfronteerd en deze de noodzaak voelt om zich af te zonderen met deze klant. Het komt echter niet goed over als een paartje dat net in ondertrouw gaat terstond de spreekkamer moet ontruimen omdat men binnenkomt met een luid ruziënde klant. In dergelijke gevallen is het goed dat er afspraken worden gemaakt over veiligheidsprioriteiten en dat bijvoorbeeld degene die met de agressieve klant te maken heeft niet degene is die voor de ontruiming van de spreekkamer zorg hoeft te dragen.

Meer of minder veiligheid?

Wat is het effect van al die mooie nieuwe geïntegreerde balies op de veiligheid? De geluiden van veel geïntegreerde balies zijn positief. Echt systematisch onderzoek ontbreekt, maar bijvoorbeeld een onderzoek onder een viertal pilotgemeenten heeft aangegeven dat de invoering van een geïntegreerde balie per saldo het veiligheidsgevoel versterkt. De proef op de som wordt genomen als de balie van een sociale dienst wordt geïntegreerd met andere balies. Van oudsher heeft immers met name deze dienst te maken met agressieve klanten. Het lijkt er gelukkig op dat de baliemedewerkers van de sociale dienst in een geïntegreerde balie met minder agressie te maken krijgen. Zeker zolang het een anoniem loket is temidden van andere loketten, voelt de burger zich minder snel het etiket opgeplakt van uitkeringstrekker en kan de sfeer in beginsel zakelijker blijven.

Dit alles betekent natuurlijk niet dat agressie geen factor meer is bij een geïntegreerde balie. Waakzaamheid is geboden. Deze waakzaamheid hoeft in principe echter niet sterker of strakker te zijn dan zoals die geldt voor elke plek waar diensten worden verleend, zoals de bank of het postkantoor. De echte veiligheid begint bij een goede dienstverlening aan de burger.

PN

Met dit artikel willen we de lezer uitnodigen om meer suggesties te geven voor het verhogen van de veiligheid bij de introductie van geïntegreerde dienstverlening. Mede omdat de handleidingen van OL2000 hierin niet voorzien, is er behoefte aan informatie.

Kwaliteitszorg, waarom? En hoe dan?

Dit artikel is een bewerking van een recent gehouden presentatie voor het Netwerk voor Management en Kwaliteitszorg bij Gemeenten (NMKG).

Het NMKG stelt zich ten doel kennis, ervaring en informatie uit te wisselen binnen en tussen gemeenten. Volgens dit netwerk van gemeentelijke kwaliteitsmanagers gaat kwaliteitszorg bij gemeenten een nieuwe fase in. De afgelopen jaren stonden in het teken van het ontwikkelen van kennis en instrumenten. Nu komt het in de komende jaren vooral aan op implementatie en verbreding van de kennis, ervaring en informatie.

Het NMKG houdt enkele keren per jaar bijeenkomsten voor de leden van het netwerk. In één van deze bijeenkomsten dit jaar was het proces van kwaliteitszorg onderwerp van studie en discussie. Centraal stonden vragen als: Hoe krijg je draagvlak voor een kwaliteitsaanpak? Hoe start je een kwaliteitsproject? Wat zijn succes- en faalfactoren? Hoe betrek je bestuur en ambtenaren? Welke instrumenten zijn in het begin te hanteren? Hoe wordt het kwaliteitsdenken