



GEMEENTE TILBURG



Kadernota PUBLIEKE DIENSTVERLENING

Visie op Dienstverlening 2021 - 2026
De Reis naar Klantgedreven Dienstverlening

Juni 2021



01



02

Aanleiding



03

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo en de behoeften van onze klanten veranderen mee. Zij verwachten dat wij de beleving bieden die ze van moderne dienstverleners gewend zijn. Aan de balie, online, in de straat of de wijk en op alle plekken waar ons gezamenlijke werk plaatsvindt.

Om mee te bewegen en excellente dienstverlening te blijven leveren, kunnen we niet om snel opkomende digitale innovaties en ontwikkelingen heen: *digital happens*. Tegelijkertijd kan het omarmen en integreren van vernieuwende oplossingen ons ondersteunen in onze ambities voor dienstverlening. Er is een organisatiebrede kijk nodig op hoe we excellente dienstverlening in de toekomst organiseren.

We kijken om ons heen en zien dat er een beweging gaande is waarbij de klant steeds meer richtinggevend wordt. Als dienstverlener hebben we steeds vaker een participerende rol, sámen met de inwoner of ondernemer. Deze thema's spelen ook elders in de organisatie, waardoor de Kadernota goed aansluit op bijvoorbeeld Wijkgericht Werken, de omgevingswet en Tilburg Gastvrij.

Klantbeleving is de ervaring van een klant bij afname of gebruik van producten of diensten van onze organisatie. Bij klantbeleving staan de interacties die de klant met de organisatie heeft centraal.

Gemeente Tilburg heeft zich ten doel gesteld om gezien te worden als een organisatie die *vernieuwend, verbindend en daadkrachtig* is.

Uit klantmetingen hebben we geleerd dat het eerste contact vaak goed op orde is. De kansen liggen vooral dieper in de organisatie - zowel op kwalitatief als kwantitatief niveau. Waar dienstverlening en klantinteracties nu vaak nog versnipperd plaatsvinden, moet meer samenhang komen. De wereld van nu vraagt van ons dat we meer als één organisatie opereren. Het moet voor iedereen altijd duidelijk zijn wat zijn of haar bijdrage is en voor wie we het doen: de klant.

Deze gemeentebrede kadernota raakt onze medewerkers en partners in de stad, want iedereen werkt direct of indirect voor de klant. In deze visie voor 2026 laten we zien welke ontwikkelingen de komende jaren nodig zijn om een eigentijdse, excellente dienstverlening te blijven leveren.





De reis naar Klantgedreven Dienstverlening 2026 in vogelvlucht



04

De reis naar Klantgedreven Dienstverlening 2026 in vogelvlucht



06

Gemeente Tilburg heeft zich in 2026 ontwikkeld tot een wendbare, snel lerende dienstverlener. Dat zie je terug in de manier waarop we excellente dienstverlening aanbieden. Klantinteracties en processen zijn in samenhang ingericht door de klant centraal te stellen en uit te gaan van zijn wensen en behoeften. We bewegen continu mee met de veranderende vraag, kunnen onze werkwijzen en processen flexibel of zelfs *fluide* inzetten en direct aanpassen.

Snel opkomende digitale innovaties en ontwikkelingen gaan we niet uit de weg, want we weten: **digital happens**. Trends volgen we op de voet. Als moderne, wendbare organisatie zijn we in staat om relevante ontwikkelingen continu te absorberen en te integreren in onze dienstverlening. **Innoveren** speelt hierin een structurele rol.

We kijken niet alleen van buiten naar binnen - hoe worden wij gezien - maar ook van binnen naar buiten: wat heeft de organisatie nodig om het voor buiten goed te doen? Samen met inwoners en ondernemers zijn we steeds in gesprek over welke ontwikkelingen van belang zijn voor excellente dienstverlening. Zo voldoen we steeds aan de veranderende wensen en behoeften van onze klanten.

Continue verbetering van onze dienstverlening is in 2026 een vanzelfsprekend onderdeel van ons werk. Door onder meer de inzet van Klantreizen, het integraal klantbeeld, het structureel meten van de kwaliteit van de dienstverlening en procesoptimalisatie ontwikkelen we een sterke **Klantgedreven Dienstverlening** waar de hele organisatie aan bijdraagt.



05

KLANTGEDREVEN DIENSTVERLENING

Klantgedreven Dienstverlening verlegt ons perspectief van de interne processen naar de ervaring van de klant. Het stelt ons in staat om de organisatie af te stemmen op de veranderende leefwereld van mensen en eigentijdse, excellente dienstverlening in te richten.

Om aan de verwachtingen en behoeften van de klant te voldoen is onze dienstverlening **toegankelijk**, **efficiënt** en **innovatief**. Op deze drie sporen richten we alle klantinteracties in.

Klantinteractie is de verzameling van contacten tussen klant en gemeente over een bepaald onderwerp/ proces/dossier via welk kanaal dan ook.

Klantgedreven Dienstverlening betekent voor ons



07

01 **TOEGANKELIJK** BEGRIJPELIJK, PERSOONLIJK EN GASTVRIJ

Als organisatie streven we naar dienstverlening zonder drempels¹ die gemakkelijk is af te nemen voor iedereen. De klant staat centraal en krijgt persoonlijke dienstverlening, passend bij zijn situatie. Iedere medewerker is intrinsiek gemotiveerd om naar de klant te luisteren en deze te helpen.

02 **EFFICIËNT** TRANSPARANT, BETROUWBAAR EN PASSEND

We helpen snel en efficiënt zonder overbodige uitvraag en onnodige processtappen. Gebruiksgemak en behoefte van de klant zijn leidend. Onze dienstverlening is betrouwbaar en passend. Onze afwegingen zijn transparant en we werken als één organisatie. Zo dragen we bij aan een betaalbare organisatie.

03 **INNOVATIEF** EIGENTIJDS, PROACTIEF EN DATAGEDREVEN

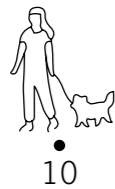
Als organisatie gaan we mee met onze tijd en investeren we in innovatie, vernieuwing en ontwikkeling. We spelen vroegtijdig in op trends in de samenleving, wetgeving en (digitale) technologie en zorgen dat deze binnen onze organisatie op elkaar aansluiten en gemakkelijk geadopteerd worden.

1. Drempels verschillen per persoon: ook wie bijvoorbeeld minder digitaal vaardig is of wordt uitgedaagd door laaggeletterdheid of slechtziendheid ervaart dienstverlening zonder drempels.



Eigentijdse manier van werken

Eigentijdse manier van werken



10

De verwachtingen en behoeften van klanten, maar ook hun groeiende zelfredzaamheid en zelfregie worden ingegeven door de wereld waar wij in leven. We sluiten aan bij die verwachtingen. Mensen zijn steeds meer gewend aan persoonlijke dienstverlening. **Omnichannel** - als leidraad om klantinteractie te organiseren - speelt een grote rol in **Klantgedreven Dienstverlening**. Een belangrijk element is het **integraal klantbeeld**: een overzicht met alle informatie van, over en voor de klant. Hierdoor herkennen en begrijpen we de klant en is onze benadering altijd persoonlijk - zelfs als de interactie digitaal is. De klant heeft zelf ook inzicht in het **integraal klantbeeld** en de informatie die daarin is opgenomen.

Klantvragen reizen met het integraal klantbeeld zonder belemmering over afdelingen, door teams en over verschillende kanalen. Op weg naar een antwoord, een dienst of product. We zijn een netwerk van professionals waarin de grenzen tussen teams van nature *permeabel*, doordringbaar, zijn. We werken als één organisatie, inwoners en ondernemers ervaren ons als één organisatie.

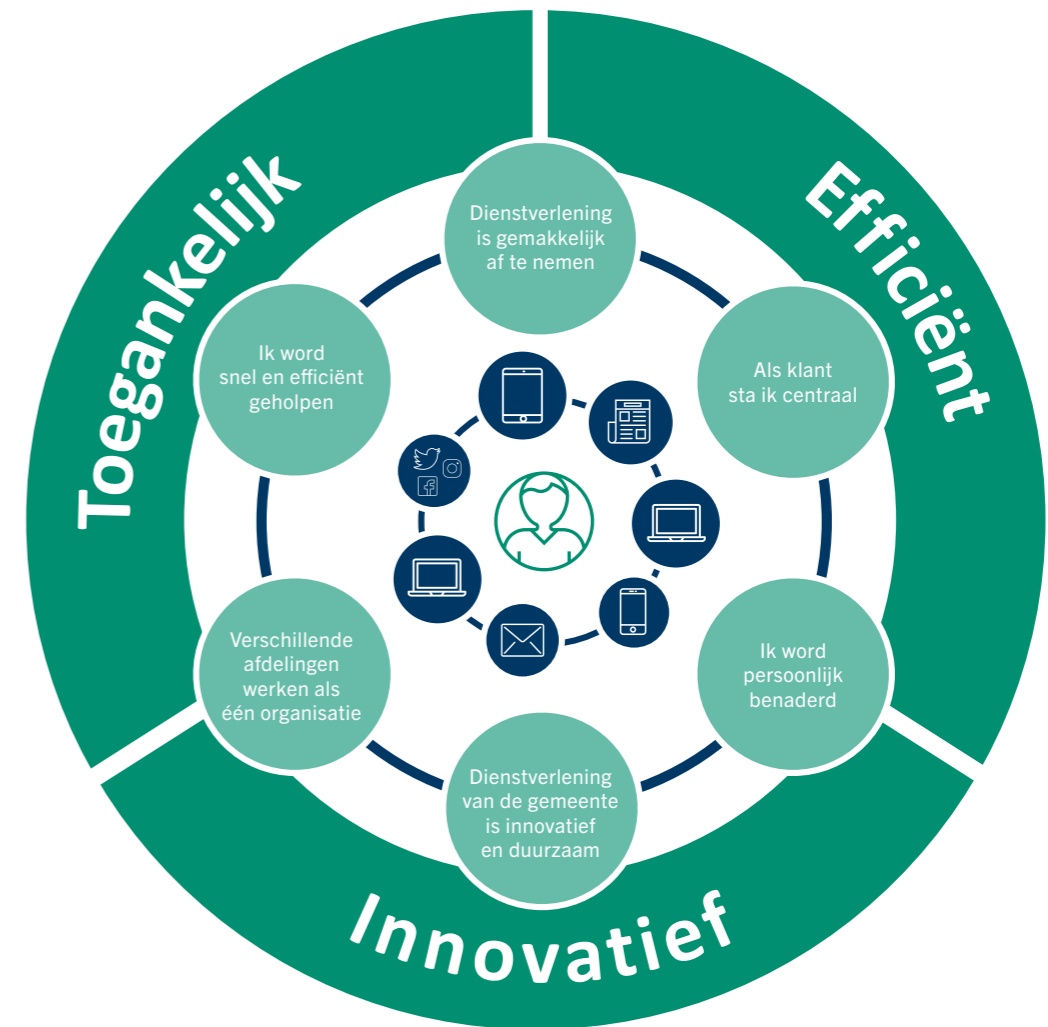
Door te werken vanuit de klant en zijn vraag wordt bepaald hoe wij handelen en hoe we georganiseerd zijn. Dat betekent dat we dienstverlening, werkwijzen, communicatie, houding en gedrag, processen en onze organisatie ernaar inrichten. Het belang van de klant gaat voor op het belang van de organisatie en medewerkers.

Centrale sturing op realisatie van deze kadernota is noodzakelijk. Het Programma Gemeentebrede Dienstverlening is leidend en richtinggevend op het gebied van klantinteractie en omnichannel.

ONZE REIS MET DE KLANT

De vraag van klanten bepaalt ook ónze reis. We reizen met hen mee, staan naast ze, trekken samen op. We kijken naar hun leefwereld en omgeving, luisteren naar wensen, ideeën en toekomstbeelden en denken samen na over een oplossing.

Werken 'met de klant centraal' vraagt om eigentijdse, sterk gedeelde klantwaarden en passende houdings- en gedragscomponenten die voor iedereen in en om onze organisatie gelden. De kadernota raakt ook andere programma's in de organisatie. Denk hierbij aan Tilburg Gastvrij, waarmee de fysieke ontvangst van klanten in het Stadhuis wordt georganiseerd. Of bijvoorbeeld Wijkgericht Werken, waarbij klantinteractie bij mensen in de buurt plaatsvindt.



Onze dienstverlening is persoonlijk en afgestemd op de wens en vraag van de klant. Persoonlijk in de manier waarop we mensen benaderen, hoe we naar hen kijken en het gedrag dat daarbij hoort. Betrokken door de kennis die we hebben over de klant: weten wie de persoon echt is en daar het juiste maatwerk bij leveren.

Met onze kennis over klanten organiseren we dienstverlening proactief. We informeren en adviseren over producten en diensten, afgestemd op de leefwereld van mensen. Als klantgedreven dienstverlener zetten we nieuwe oplossingen en werkwijzen moeiteloos in, perfect passend bij de veranderende wens en behoefte van onze klant.

Zo blijven we eigentijds en excellent in onze dienstverlening.



11



12



Klantgedreven Dienstverlening in de praktijk

Verdieping in de drie
belangrijkste thema's



Om Klantgedreven Dienstverlening te leveren moet de organisatie interacties in samenhang uitvoeren, altijd met de klant in gedachten. Dat vraagt een perspectiefverschuiving op ieder niveau van onze organisatie. Maar de belangrijkste focusgebieden voor de strategie achter deze nieuwe visie is te vinden in drie thema's: ons *Dienstverlenings DNA*, *Omnichannel* en *Innovatie van Dienstverlening*.

In de volgende drie hoofdstukken verdiepen we ons in de strategie en de drie hoofdthema's en laten we zien welke ontwikkelingen nodig zijn. Het wordt zichtbaar dat het ene thema vaak het andere versterkt of faciliteert. Samen zorgen deze drie thema's ervoor dat de klant echt centraal komt te staan in ons werk en dat we onze dienstverlening continu laten meebewegen met de veranderende vraag van onze klanten.



01

Dienstverlenings DNA Ons doen en denken met de klant centraal

Klantgedreven werken vraagt om sterk gedeelde principes en passende houdings- en gedragscomponenten die voor iedereen in en rond onze organisatie gelden. Deze principes zijn samen, transparant, gelijkwaardig en wederkerig.

Een van de uitgangspunten van deze kadernota is dat de klant de gemeente als één organisatie ervaart. Onze manier van werken is herkenbaar, ongeacht met welke afdeling, medewerker of uitvoeringspartner er contact is. Iedereen in de organisatie kijkt op dezelfde manier naar klanten. Dit bepaalt hoe we met hen omgaan en hoe zij ons ervaren.

Vertrouwen en wederkerigheid, in combinatie met *Tilburgerschap*, zijn nodig om goed samen te werken met de stad. In een gelijkwaardige relatie zijn we eerlijk en open naar elkaar. We gaan uit van de juiste intenties en motivatie. Klanten mogen erop vertrouwen dat wij ons inspannen en transparant zijn over de (on)mogelijkheden. Wederkerig mogen wij van klanten verwachten dat zij zich ook inspannen en bijvoorbeeld alle noodzakelijke informatie zelf beschikbaar stellen. We onderzoeken tijdens interacties proactief of de klant nog ergens anders mee geholpen kan worden.

We gaan uit van de zelfredzaamheid van klanten. Als iemand minder zelfredzaam is gaan we samen op zoek naar een passende oplossing. We creëren nabijheid door naast iemand te gaan staan en doen moeite om de klant te leren kennen. Onze dienstverlening is voor iedereen toegankelijk, zowel fysiek als digitaal.

OMGAAN MET MAATWERK

Door aan te sluiten bij de vraag en leefwereld van de klant leveren we steeds meer maatwerk. Dat organiseren we op een efficiënte manier door samen met de klant een ideale mix uit verschillende bestaande oplossingen te combineren. Zo'n maatwerkpakket is een goed voorbeeld van persoonlijke dienstverlening. Als bestaande oplossingen niet passen, maken we een uitzondering en kijken we naar alternatieve mogelijkheden.

Het bieden van maatwerk kan op allerlei manieren: van het leveren van een standaard product in een relatief korte interactie tot trajecten waarbij we langer meereizen in het leven van de klant. Van wat meer zakelijke transactionele contacten tot persoonlijke begeleiding van groepen of individuen. In alle situaties zijn we sterk in verbinding.

We leren van klantvragen en onderzoeken of we van terugkerende maatwerkoplossingen generieke producten kunnen maken. Hierdoor is ons productaanbod continu in ontwikkeling - afgestemd op de behoeften en vragen uit de stad. Zo houden we de organisatie doelmatig en betaalbaar.

WERKEN MÉT DE KLANT

Klantgedreven werken vraagt om *Dienstverlenings DNA* in onze organisatie: klantgedreven competenties bij iedere medewerker.

Dienstverlenings DNA betekent dat je in staat bent vanuit de behoefte en verwachting van de klant te werken. Medewerkers kunnen zich inleven en stemmen hun communicatie af op de persoon. De medewerker voelt zich probleemeigenaar en is intrinsiek gemotiveerd om samen tot een oplossing te komen. We hanteren gemeentebreed dezelfde servicenormen en komen de hierin gemaakte afspraken na.

Dienstverlenings DNA vraagt een verschuiving van procesgericht werken naar klantgedreven handelen.

Hierbij is het integraal klantbeeld een belangrijk hulpmiddel, dat daarvoor actueel en compleet moet zijn. Dat vraagt van alle collega's - op alle plekken in de organisatie - dat zij hier gestructureerd aan werken. Daarom registreren we alle informatie uit telefoongesprekken, emails, meldingen en webformulieren - maar ook uit persoonlijke gesprekken aan de keukentafel of in de wijk.

LUISTEREN NAAR DE KLANT

We meten continu de behoeften en verwachtingen van klanten. Dat doen we onder meer door de inzet van klantreizen en klanttevredenheidsonderzoeken. De feedback gebruiken we om onze dienstverlening te verbeteren.

Met een klantreis analyseren we de reis van de klant vanaf het moment dat hij zich oriënteert op een product of dienst van de gemeente tot aan het beschikken over het product of dienst. Samen met klanten denken we na over de manieren waarop verschillende processen binnen de organisatie verbeterd kunnen worden.





18

02

Omnichannel Dienstverlening Organiseer klantinteracties centraal en in samenhang

Onder omnichannel dienstverlening verstaan we klantgedreven en kanaalonafhankelijke dienstverlening. Het richt zich op het beheer van interactie en relatie tussen klant en gemeente. Klanten staan hierin centraal. En dat merken ze duidelijk.

Onze diensten zijn gemakkelijk af te nemen en de klant vindt eenvoudig zijn (digitale) weg. Contact is altijd persoonlijk, digitaal waar het kan en fysiek waar nodig. De klant kiest zelf hoe hij contact opneemt met de gemeente (bijvoorbeeld via telefoon, Facebook of een baliebezoek). Op elk kanaal ervaart de klant dezelfde passende, betrouwbare, eenvoudige en kwalitatief goede dienstverlening.

Omnichannel is een werkwijze die klantinteracties centraal en in samenhang organiseert. De efficiëntie van onze processen neemt toe en er is van nature meer samenwerking binnen de organisatie.

INTEGRAAL KLANTBEELD

Het integraal klantbeeld bevat alle informatie die nodig is om een klantgerichte en efficiënte dienstverlening te kunnen geven. Het integraal klantbeeld maakt - binnen de kaders van wet- en regelgeving - informatie transparant en eenvoudig overdraagbaar. Zo hebben klant en medewerker beiden overzicht over alle interacties tussen de klant en de gemeente. Of het nu gaat over een parkeeronthefing, subsidieaanvraag of maatschappelijke ondersteuning. Doordat complete en actuele informatie overal in de organisatie beschikbaar is, wordt het sturen op de kwaliteit eenvoudiger en de dienstverlening efficiënter.

Omnichannel strategie: is als klantinteractiemethode in opkomst in publieke dienstverlening en al breed toegepast in de commerciële wereld. Omnichannel richt zich op het beheer van interactie en relatie tussen klant en organisatie, over de verschillende kanalen. Hiervoor worden een klantinteractie (CRM) systeem en integraal klantbeeld gebruikt.



19



Het Integraal Klantbeeld maakt alle informatie omtrent een klant inzichtelijk

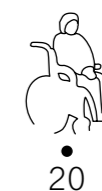
Het **integraal klantbeeld** biedt de klant en medewerker een actueel zicht op de voortgang van een aanvraag. Het geeft bijvoorbeeld ook inzicht in product- en dossierinformatie en contactmomenten. Gebruikers kunnen zelf regie op eigen gegevens voeren, bijvoorbeeld door een voorkeur vast te leggen, gegevens aan te vullen of te wijzigen. Een belangrijke toetssteen hierbij is de privacy van de gebruiker.

Alle relevante informatie uit klantcontact wordt organisatiebreed vastgelegd in een klantinteractie-systeem. Klanten hoeven hierdoor hun verhaal maar één keer te vertellen. We vragen alleen informatie uit die nodig is en helpen mensen in zo min mogelijk stappen. Bovendien bouwen we historie op wat “warme overdracht” tussen medewerkers ondersteunt. Met het integraal klantbeeld optimaliseert de gemeente haar dienstverlening en sluit deze duurzaam aan op de verwachtingen van haar klanten.

De klant ervaart de gemeente als één organisatie. Via alle kanalen krijg je dezelfde informatie en dienstverlening. Je wordt herkend in ieder kanaal. Je **wisselt** eenvoudig tussen kanalen zonder informatie opnieuw te verstrekken.

Voorbeeld van een kanaalwissel:

Een klant klikt op sociale media op de aankondiging van een subsidieregeling. Het bericht leidt naar een website van de gemeente met daarop informatie over voorwaarden en mogelijkheden. De klant wil meer informatie over zijn specifieke situatie en start een gesprek met de chatbot. Na het krijgen van aanvullende informatie besluit de klant in het chatgesprek een aanvraag te doen. Uit antwoorden op aanvullende vragen blijkt echter dat de chatbot deze aanvraag niet kan behandelen. Het gesprek wordt automatisch doorgeschakeld naar een live chat met een medewerker, die op basis van de chat conversatie specifieke informatie kan geven. De medewerker zet een conceptaanvraag klaar op de persoonlijke internetpagina van de klant. Met een klik vanuit de conversatie komt men in de eigen MijnGemeente waar de aanvraag afgerond kan worden.



20

Samen Organiseren is vanuit gemeenten opgezet om een efficiënte en kwalitatieve dienstverlening te realiseren door beleid en uitvoering dicht bij elkaar te brengen. Samen Organiseren versnelt de vernieuwing in digitale dienstverlening. Vernieuwende concepten worden één keer ontwikkeld om het uiteindelijk bij zoveel mogelijk gemeenten toe te passen.



21

03

Innovatie van Dienstverlening Blijf excellent in een snel veranderende wereld

Een snel veranderende wereld noodzaakt ons om innovatief en wendbaar te zijn. Dit vraagt om een goed toegeruste organisatie die de dagelijkse praktijk monitort, analyseert en constateert waar kansen en (potentiële) problemen zich voordoen. Tegelijkertijd zijn we erop gericht nieuwe werkwijzen, nieuwe technieken en trends te onderzoeken. Succes ontstaat door kansen voor de organisatie te verbinden aan de juiste passende oplossing.

De huidige technologie maakt het mogelijk om digitale oplossingen op kleine of op grotere schaal te testen. Als moderne dienstverlener vinden we het belangrijk om continu te onderzoeken of (digitale) dienstverleningsinnovatie voor ons relevant is. Hierbij adopteren we innovaties die werken en stoppen we als iets niet werkt.

We ontwikkelen uiteindelijk door naar het verlenen van proactieve dienstverlening en het faciliteren van participatie. Datagedreven werken en toepassing van nieuwe technologieën - zoals kunstmatige intelligentie - spelen hierbij een belangrijke rol.

Het vernieuwen van onze dienstverlening is een continu proces dat geborgd is in onze organisatie. Door te monitoren en analyseren hoe de dienstverlening van onze organisatie plaatsvindt kunnen we inspelen op de kansen en uitdagingen die onze organisatie op dienstverleningsgebied heeft.

Om te kunnen innoveren werken we structureel samen in een eigen User Experience lab (UX-lab). In dit lab komen expertises van onze organisatie samen en werken we samen met klanten en andere organisaties aan de verbetering van de gebruikerservaring van onze dienstverlening. In het UX-lab ontwikkelen, toetsen en testen we klantinteractie van al onze dienstverlening. Zo zorgen we ervoor dat onze processen toegankelijk en efficiënt zijn ingericht.

We lopen landelijk voorop in de doorontwikkeling van klantinteracties.

Daarnaast zijn we aanwezig in relevante netwerken met overheidsorganisaties en partners uit de zakelijke dienstverlening om kennis en ervaringen te delen en op te halen. We werken volgens de principes van **Samen Organiseren**. We sluiten aan bij veranderingen die al binnen of buiten de organisatie zijn opgepakt.

Continue aandacht voor **innovatie van dienstverlening** maakt van de gemeente een **lerende organisatie** die vloeiend meebeweegt met de wereld en stad waar zij voor werkt.



23

Nawoord

Ik ga op reis en ik neem mee...

Met deze kadernota schetst het Programma Gemeentebrede Dienstverlening welke ontwikkelingen binnen de organisatie nodig zijn om relevant en effectief te blijven in een snel veranderende maatschappij. Als organisatie zijn wij hoe dan ook onderhevig aan deze veranderingen. In deze kadernota en de drie strategische aandachtsgebieden die we hebben benoemd laten we zien hoe we als gemeente georganiseerd en gericht kunnen meebewegen met de tijd.

Voor de totstandkoming van deze kadernota is organisatiebreed overleg geweest over noodzakelijkheden en behoeftes. Dat is nodig, gezien iedereen in en om de organisatie actief mee moet op deze **Reis naar Klantgedreven Dienstverlening**.


Ook hierna, als de kadernota bekrachtigd wordt als uitgangspunt voor de komende jaren, is dit samenspel binnen de netwerkorganisatie nodig. De eerstvolgende stap is om deze kadernota te vertalen naar een uitvoeringsprogramma, waarmee het toekomstbeeld concreet invulling krijgt.



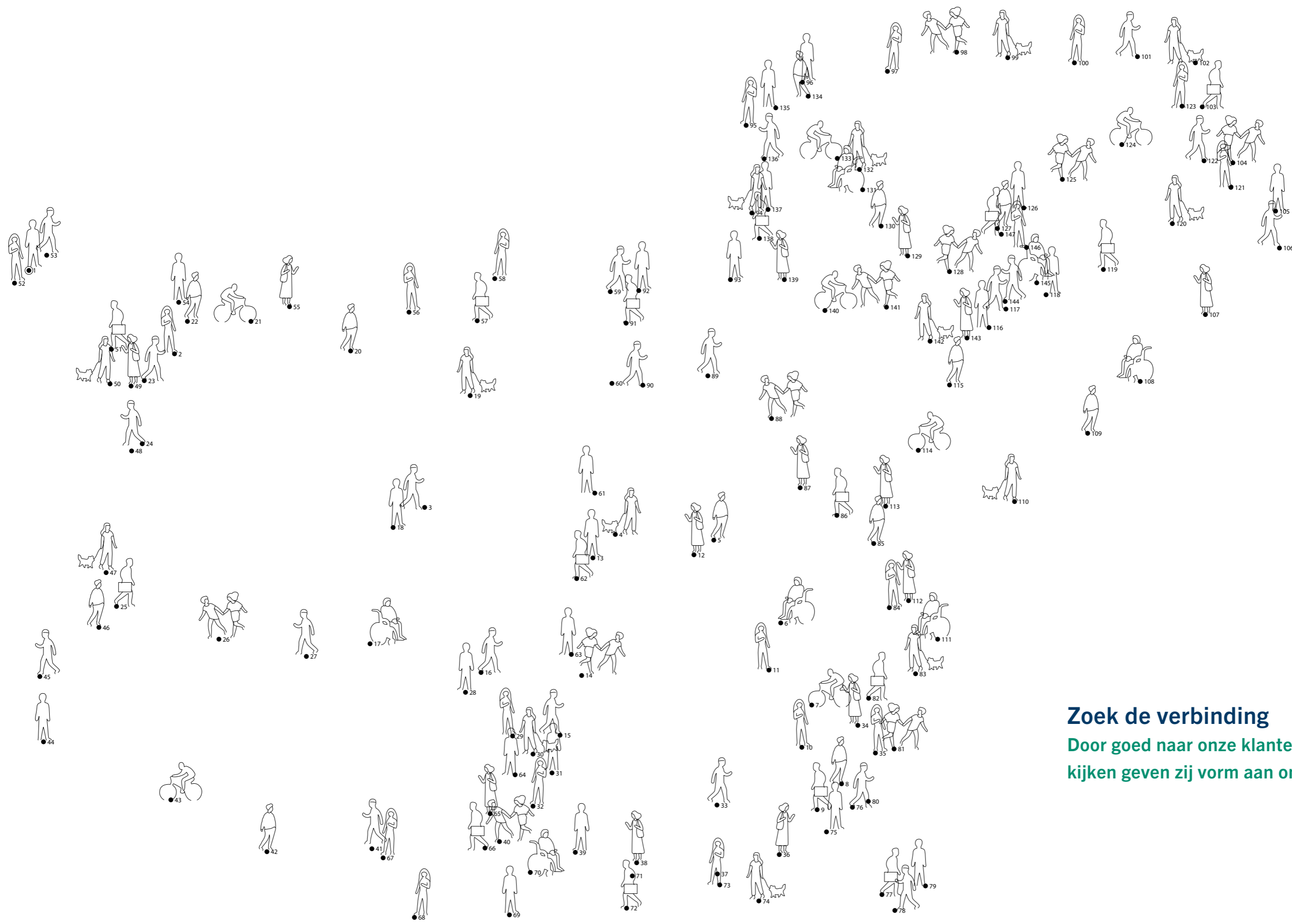
24




13


16


24



Zoek de verbinding
Door goed naar onze klanten te
kijken geven zij vorm aan ons.



GEMEENTE TILBURG

Samen & Dichtbij: De Reis naar Klantgedreven Dienstverlening

Gemeente Tilburg
Kadernota Publieke Dienstverlening
2021 - 2026