

■ 2 Klantfilosofie zorgt voor een betere dienstverlening

Klanten vormen voor de overheid een moeilijk begrip. Enerzijds wordt vaak gezegd dat de overheid geen klanten heeft, omdat de klant meestal niet vrijwillig iets komt halen, maar juridisch verplicht is zaken met de overheid te regelen. Er is met andere woorden sprake van gedwongen winkelnering. Anderzijds wordt vaak opgemerkt dat met klantwensen en klantbehoeften geen rekening kan worden gehouden aangezien er vele, wellicht zelfs tientallen verschillende soorten klanten zijn te onderkennen. De gemeente is geen 'koekfabriek'.

Wat het klantbegrip voor de overheid nog extra compliceert, is dat er soms geen klant in de vorm van een fysiek persoon is aan te wijzen voor bepaalde werkzaamheden, bijvoorbeeld waar het gaat om natuurontwikkeling. Aangezien de gemeente zowel een regulerende en controlerende taak heeft, als een dienstverlenende (de gemeente is er toch met name voor haar burgers), is het klantbegrip zonder meer moeilijk voor de gemeente.

Desondanks is het voor de gemeente en specifiek voor de afdeling Bodem wel belangrijk te beseffen wie voor welke activiteiten als klanten kunnen worden benoemd. Als niet is aan te geven voor wie of wat, of voor wanneer een activiteit wordt uitgevoerd, kan de vraag gesteld worden of de werkzaamheden niet gestaakt moeten worden. Overheidsinstanties zijn in het leven geroepen om de publieke zaak te dienen. Van iedere activiteit moet daarom kunnen worden aangetoond welke zaak wordt gediend. Aan klanten kan de legitimiteit voor het uitvoeren van werkzaamheden worden ontleend en bij klanten kan worden nagegaan of de uitvoering voldoet aan de eisen.

De moeilijkheid zit bij klantgericht denken niet alleen in de definitie van wie de klanten zijn. Het gaat vooral om het besef dat partijen die bij bodembeheer betrokken zijn, als klanten gezien worden. Als de afdeling Bouw- en Woningtoezicht wordt beschouwd als een groepje bouwplantoetsers die geen verstand hebben van bodemvraagstukken en als het even kan de vergunningverlening afhandelen zonder de bodemafdeling te raadplegen, verschilt dat fundamenteel van de zienswijze waarbij deze afdeling wordt beschouwd als een klant die behoefte heeft aan een snel en zo voorspelbaar mogelijk advies bij het beschikken op bouwvergunningen.

Klanten, inclusief collega's, moeten ook als klant gezien worden. Pas dan ontstaat de motivatie om na te gaan wat die 'klant' nu eigenlijk wil en dat is weer een voorwaarde om de poging te wagen dichter bij deze wensen te komen. Bij veel overheden is deze stap nog niet expliciet gemaakt. Overheidsorganisaties die de stap hebben gemaakt naar het in beeld brengen van klantbehoeften, hebben hier vaak grote voordelen van. In dit hoofdstuk worden daar voorbeelden van gegeven.

Bij het afstemmen van de gemeentelijke bodemfunctie op behoeften en verwachtingen van klanten moeten drie vragen onderzocht en beantwoord worden. Deze drie vragen kunnen worden gesteld op het niveau van de gehele bodemfunctie, maar tevens op het niveau van de verschillende diensten en afdelingen. De vragen zijn:

- Wie zijn 'bodemklanten'?
- Wat willen deze klanten van de verschillende diensten?
- Hoe kan (beter) worden voldaan aan de klantwensen?

2.1 Wie zijn bodemklanten?

Voor alle activiteiten op bodemgebied zijn intern of extern klanten te vinden. Maar wat is nu eigenlijk een klant? Vele discussies met diverse gemeenten leverden een pragmatische definitie op: de klant is iemand die met het werk verder moet. Daarmee is iedereen, intern of extern, ondergeschikt of superieur, een klant. Het gaat erom dat de klant datgene krijgt waarmee hij zijn eigen doelen kan verwezenlijken. In deze optiek is de klant altijd de sturende en de stuwende kracht.

Ter illustratie: Een dienst Stedenbouw kan pas verder met bouwprojecten als duidelijk is dat de grond geschikt is. Bedrijven kunnen pas bouwen als de bouwvergunning is verleend en de daarvoor benodigde geschiktheidsverklaring is verkregen.

In het verleden is juist dit soort zaken vaak fout gegaan. Bouwprojecten zijn vertraagd, omdat op een te laat tijdstip bleek dat de grond nog moest worden onderzocht. Bedrijven waren al begonnen met bouwen voordat duidelijk was of de locatie geschikt was. Om dit soort problemen te vermijden, moeten bodemfunctionarissen nadenken over het moment waarop zij hun werk leveren, zodat de klant op tijd verder kan met zijn werk.

Aan de hand van de beleidstaak op het gebied van bodem kunnen de klanten worden geïnventariseerd:

- de dienst Stadsontwikkeling/Bouwen en Wonen;
- de dienst Stadsbeheer of Gemeentewerken (onderhoud en aanleg van wegen, riolering, groenvoorzieningen en gebouwen);
- de portefeuillehouder;
- de provincie;
- het ministerie van VROM;
- burgers en bedrijven;
- projectontwikkelaars;
- adviesbureaus, makelaars en notarissen, kadaster.

De dienst Stadsontwikkeling is een belangrijke klant van de afdeling Bodem. Hier wordt de ontwikkeling van gebieden voor wonen en werken binnen de gemeente gepland. Wil de afdeling Bodem de bodemvervuiling op industriegebieden aanpakken, dan is het noodzakelijk om te kijken of de dienst Stadsontwikkeling ook plannen heeft en of de activiteiten van de afdeling hierop kunnen aansluiten. Ook om het beleid voor functiegericht saneren waar te maken, is het belangrijk om te inventariseren welke wensen en plannen de dienst Stadsontwikkeling heeft voor de functies van gebieden. Iedereen kent het voorbeeld van het parkeerterrein dat gesitueerd wordt op schone grond en de lagere school die op vervuilde grond wordt gepland. Een bodem die vervolgens gesaneerd moet worden. De wensen van de dienst Stadsontwikkeling zijn daarom zeer belangrijk voor het welslagen van de activiteiten van de afdeling Bodem.

De dienst Stadsbeheer is klant nummer één als bodembeleid wordt opgesteld, gericht op het beter beheersen van de grondstromen binnen de gemeente. Stadsbeheer is de dienst die met grondverzet te maken heeft. De wensen en verlangens van deze dienst zijn maatgevend voor het welslagen van het te formuleren beleid.

Het feit dat de portefeuillehouder één van de klanten van de bodemafdeling is, is kennelijk nog niet overal ingeburgerd.

Tijdens een audit gaf een bodemmedewerker aan dat de werkzaamheden van de afdeling soms weleens worden gefrustreerd door de raad en de portefeuillehouder, die niet altijd de lijn willen volgen van de bodemafdeling. 'Maar,' zo voegde hij daaraan toe, 'als je voldoende ervaring hebt met het functioneren van een gemeentelijke organisatie, dan trek je je daar niet al te veel van aan. Wij varen onze eigen koers.'

De provincie kan ook klant zijn en soms zijn haar wensen doorslaggevend voor het welslagen van de activiteiten van de gemeente. Bijvoorbeeld bij de bodemkwaliteitskaart. Om deze kaart in het kader van 'hergebruik' van grond te mogen gebruiken, bijvoorbeeld voor het toepassen van gesloten grondbalansen, is vooralsnog goedkeuring van de provincie (onthefing Stortbesluit) nodig. Tijdens de audits bleek dat gemeenten vaak niet precies op de hoogte zijn van de eisen die provincies stellen. Stel dat de provincie haar goedkeuring niet geeft, dan is veel werk voor niets geweest.

Het ministerie van VROM is een belangrijke klant, met name voor de grote gemeenten. Onder andere vanwege de grote saneringen waarvoor aan VROM verantwoording moet worden afgelegd.

Belangrijke klanten zijn burgers en bedrijven. Menige Actie Tankslag is mislukt, omdat vooraf niet was geïnventariseerd wat de overwegingen van burgers en bedrijven waren om deel te nemen aan de actie. Hierbij ging het vaak om kosten voor het verwijderen of afvullen van de tanks. In de beginjaren dat gemeenten een Actie Tankslag organiseerden, was men vaak onbekend met de prijs die burgers en bedrijven wilden betalen om de tank netjes op te ruimen of af te vullen. Als de prijs voor het opruimen te hoog werd gesteld, was de animo voor deelname gering. Relatief gezien zijn in zo'n geval de kosten van een Actie Tankslag heel hoog. Men bedenkt de actie, zet deze in gang en de respons is zodanig laag dat de actie uiteindelijk herhaald moet worden.

Een andere klantengroep zijn de projectontwikkelaars. Zij zijn gebruikers van grond en snelle en effectieve dienstverlening op het gebied van bodem is voor hen van groot belang. Tijd is geld, zeker bij grote ontwikkelingsprojecten.

Al met al zijn voor één taak, beleidsvorming, al zeven groepen van klanten te onderscheiden. Wat deze klanten ook allemaal willen, één ding is duidelijk: ze willen allemaal wat anders van de afdeling Bodem. Klantwensen zijn altijd verschillend en soms conflicterend. De afdeling Bodem heeft tot taak om in de wensen van al die klanten prioriteiten aan te geven. De ene keer is het gemeentebestuur de belangrijkste klant, de andere keer de burger. Het is volstrekt legitiem dat niet met ieders wensen rekening wordt gehouden. De afdeling Bodem kan in haar beleidsbepaling aangeven wiens wensen maatgevend zijn geweest en waarom, zodat voor iedereen het keuzeproces helder is.

Verhoudingen tussen leverancier en klant voor zowel interne als externe klanten zijn meestal wederkerig. Uit voorgaande klantopsomming komt dit reeds naar voren. Een mooi voorbeeld is het Stadsplan van de gemeente Dordrecht. In de eerste fase zijn alle afdelingen en disciplines betrokken bij de ontwikkeling van het Stadsplan. Een dergelijk breed plan raakt alle afdelingen en iedereen is in feite elkaars klant. Afdelingen en disciplines werken elk een visie uit en deze visies worden genoteerd op een 'Dordrecht-kaart'. Deze kaart lijkt op de 'Nieuwe Kaart van Nederland'. Op deze kaart worden in feite alle wensen van de diverse disciplines binnen de gemeente aangegeven, compleet met inconsistenties, discrepanties, conflicten en onevenwichtigheden.

In dit proces zijn de afdelingen van de gemeente Dordrecht in feite tegelijkertijd elkaars klant en leverancier. Door elkaar als wederzijdse klanten te benaderen, ontstaat begrip voor de verschillen en overeenkomsten en wordt de basis gelegd om gestructureerde afspraken met elkaar te maken over de specificaties van de dienstverlening over en weer.

Tot slot van deze paragraaf een overzicht van een aantal diensten van een afdeling Bodem en de mogelijke klanten.

Diensten	Klanten							
	burgers	bedrijven/ project- ontwikkelaars	stads- ontwik- keling	stadsbeheer/ gemeente- werken	BWT	afd. milieu	bestuur- ders	pro- vincie
beoordeling bodemonderzoek	x	x	x	x	x	x		
sturing van grondstromen	x	x		x	x			x
sanering vervuilde grond	x	x	x	x			x	x
informatie- verstrekking bodemkwaliteit	x	x	x	x				x
preventie bodem- verontreiniging	x	x		x		x		
beleidsvorming	x	x	x	x	x	x	x	x

Figuur 3: Bodemdiensten en klanten

2.2 Wat willen deze klanten van de verschillende diensten?

Kwaliteit is in het voorgaande hoofdstuk gedefinieerd als het beantwoorden aan de verwachtingen van de klant. Een goede bodemafdeling probeert zo dicht mogelijk de klantwensen te benaderen. De gemeente kan natuurlijk niet blind aan die wensen voldoen, omdat zij zelf is gehouden aan allerlei (wettelijke) regelingen. Minstens zo belangrijk als het voldoen aan klantwensen, is daarom het sturen ervan. Wanneer de gemeente duidelijk aangeeft wat een klant binnen de geldende randvoorwaarden kan verwachten, is er vaak al veel gewonnen.

Deze paragraaf gaat over het inventariseren van de wensen van klanten. Hiertoe zal een fictief voorbeeld worden uitgewerkt. Ten aanzien van het verstrekken van bodeminformatie zal worden nagegaan wie de klanten zijn, hoe de wensen worden geïnventariseerd, hoe daaruit gekozen moet worden en hoe deze in doelen en prestaties kunnen worden vertaald. De uitwerking van het voorbeeld pretendeert geen volledigheid. Het gaat om een illustratie van de methodiek voor het in beeld brengen van klantwensen en het doorvoeren hiervan in de werkprocessen. Tot slot van deze paragraaf wordt kort stilgestaan bij de wijze waarop gemeenten momenteel met klanten omgaan.

2.2.1 Wie zijn de klanten van bodeminformatie?

Gemeente I is een middelgrote gemeente en heeft een keurig archief van bodeminformatie. Snel en efficiënt kan informatie uit het archief worden gehaald. De gemeente I vraagt zich het volgende af:

- Moet de bodeminformatie geheel of gedeeltelijk geautomatiseerd worden?
- Welke wensen leven er bij de klanten over de levering van informatie?
- Moet de informatie worden uitgebreid met bodemkwaliteitsgegevens en monitoringgegevens?

In de volgende tabel is aangegeven welke soorten informatie onderwerp van studie zijn en welke klanten daarbij horen.

Bodem- informatie	Burgers	Bedrijven	Adviesbureaus/ makelaars/ notarissen	Stads- ontwik- keling	Stads- beheer	Afd. milieu	Bestuur
informatie bodem- functie (wet- en regel- geving, beleid, etc.)	x	x	x		x	x	
historische gegevens	x	x	x	x	x	x	
onderzoeksgegevens	x	x	x	x		x	
bodemkwaliteits- gegevens voor het gehele gemeentelijke grondoppervlak	x	x	x	x	x	x	x
monitoringsgegevens bodemkwaliteit						x	x

Figuur 4: Soorten bodeminformatie en afnemers van deze informatie

2.2.2 Hoe worden klantwensen geïnventariseerd?

Gemeente I wil de drie hiervoor gestelde vragen beantwoorden. De belangrijkste input moet vanuit de klanten van bodeminformatie komen. Voor de interne klanten, afgevaardigden van Stadsontwikkeling, Stadsbeheer en het gemeentebestuur, wordt een bijeenkomst georganiseerd. Voor de externe klanten wordt een bijeenkomst georganiseerd voor burgers en bedrijven en een bijeenkomst voor adviesbureaus, makelaars en notarissen. De bijeenkomsten nemen één dagdeel in beslag.

Tijdens de bijeenkomsten worden de klantwensen geïnventariseerd. Dat gebeurt heel systematisch. Om niet achter te blijven met een wirwar van gegevens, vindt de inventarisatie van de wensen plaats aan de hand van het toetsen van bepaalde vooronderstellingen (hypothesen). Vooraf wordt voor alle soorten informatie bepaald welke criteria klanten hanteren om de dienstverlening te beoordelen en welke norm wordt gesteld. Tijdens de bijeenkomsten worden deze hypothesen getoetst. De volgende tabel geeft een opsomming van de hypothesen.

Bodem informatie	Criteria	Norm
informatie bodemfunctie	toegankelijkheid	ieder moment te verkrijgen
	leesbaarheid	in principe voor iedereen te begrijpen
	verschillende talen	Nederlands, Engels, Turks, Marokkaans
historische gegevens	volledigheid en actualiteit	informatie mag niet verouderd zijn en moet op alle algemene vragen antwoord geven
	toegankelijkheid	binnen een week te leveren
onderzoeksgegevens	actualiteit	bijwerken van het archief moet minimaal tweewekelijks plaatsvinden
	toegankelijkheid	binnen een week te leveren
Opbouwen bodemkwaliteitsgegevens		

Figuur 5: Leveringsvoorwaarden voor bodeminformatie

Tegelijkertijd geeft de tabel weer wat de gemeente kan leveren. Als klanten hiermee tevreden zijn, hoeft voor dit gedeelte van de bodeminformatie geen automatisering plaats te vinden. Als dat niet het geval is, moet een automatiseringstraject in gang worden gezet.

Software moet worden aangeschaft, onderzoeksgegevens moeten worden ingevoerd en inventariserende onderzoeken moeten worden uitgevoerd. Het verzamelen van bodemkwaliteitsgegevens alsmede het invoeren van deze gegevens in een systeem waardoor een overzicht kan worden geboden van de bodemkwaliteit binnen de gemeente, zullen minstens twee jaar in beslag nemen. Waarschijnlijk zal het systeem gekoppeld moeten worden aan andere systemen binnen de gemeente. Al met al een hele operatie. Diverse bureaus die kunnen ondersteunen bij het genereren van bodemkwaliteitsgegevens schatten de kosten op minimaal f 150.000,-. De automatiseringsafdeling van gemeente I weet uit ervaring dat er altijd minimaal 30% bij dergelijke voorcalculaties moet worden opgeteld. Grofweg gaat men ervan uit dat het kunnen leveren van bodemkwaliteitsgegevens f 200.000,- zal gaan kosten.

Of de gemeente bodemkwaliteitsgegevens moet kunnen leveren is een vraag die in eerste aanleg aan de interne diensten en aan het bestuur wordt gesteld. De verwachting van de afdeling Bodem van gemeente I is dat er een draagvlak is voor bodemkwaliteitsgegevens.

2.2.3 Kiezen uit klantwensen

Na de drie bijeenkomsten is duidelijk wat de klanten wensen van de gemeente. In figuur 6 zijn de wensen weergegeven.

Bodem informatie	Criteria	Norm	Interne klant	Burgers bedrijven	Adviesbureaus makelaars/notarissen
informatie bodemfunctie	toegankelijkheid	ieder moment te verkrijgen	oké	oké	oké
	leesbaarheid	in principe voor iedereen te begrijpen	oké	oké	oké
	verschillende talen	Nederlands, Engels, Turks, Marokkaans	oké	oké	oké
historische gegevens	volledigheid en actualiteit	informatie mag niet verouderd zijn en moet op alle algemene vragen antwoord geven	oké	oké	oké
	toegankelijkheid	binnen een week te leveren	oké	oké	binnen een dag
onderzoeksgegevens	actualiteit	bijwerken van het archief moet minimaal tweewekelijks plaatsvinden	oké	oké	wekelijks
	toegankelijkheid	binnen een week te leveren	oké	oké	binnen een dag
bodemkwaliteitsgegevens	actualiteit	bijwerken van de onderzoeksgegevens moet minimaal wekelijks plaatsvinden	oké	oké	dagelijks
			gewenst		gewenst

Figuur 6: Bodeminformatie en klantwensen

Opvallend aan de uitkomsten is dat de adviesbureaus, makelaars en notarissen snellere levering van gegevens wensen. Makelaars en notarissen kunnen niet een week wachten op gegevens over de bodem. Handel in onroerend goed vindt van dag tot dag plaats en

moet snel officieel kunnen worden afgehandeld. Adviesbureaus voeren voor klanten veel kleine opdrachten uit. Wanneer voor een klein onderzoekje bij een bedrijf een week op historische informatie moet worden gewacht, werkt dat erg vertragend. Uit de bijeenkomst met adviesbureaus, makelaars en notarissen kwam ook naar voren dat met name makelaars en adviesbureaus zitten te wachten op bodemkwaliteitsgegevens. In feite vond deze doelgroep dat de gemeente optimaal van de bodemkwaliteit op de hoogte moet zijn.

Uit de bijeenkomst met interne klanten en het gemeentebestuur bleek dat de interne klanten erg tevreden zijn over de diensten van de afdeling Bodem. Zowel de dienst Stadsontwikkeling als de dienst Stadsbeheer had echter grote belangstelling voor het invoeren van een systeem waaruit bodemkwaliteitsgegevens kunnen worden gegenereerd. De dienst Stadsontwikkeling zou met name bij planontwikkeling gebruikmaken van bodemkwaliteitsgegevens. De dienst Stadsbeheer kan zijn werk beter plannen en begroten wanneer van het overgrote deel van de gemeente de bodemkwaliteit bekend is. De afgevaardigde van het bestuur dacht dat er wel draagvlak en budget te vinden zouden zijn om aan deze vraag te voldoen.

Op basis van de wensen van de klanten stelt de afdeling Bodem een informatiebeleid op. Daarin wordt voorgesteld om een systeem in te voeren voor het genereren van bodemkwaliteitsgegevens. Adviesbureaus, makelaars en notarissen kunnen daarmee sneller over gegevens beschikken, waarmee aan hun wensen tegemoet wordt gekomen.

Het blijkt echter zeer moeilijk te zijn om historische gegevens bij het in te voeren systeem te betrekken. Daarom wordt voorgesteld om het archief zo te organiseren en een medewerker te voorzien van zodanige hulpmiddelen, dat de levering van historische informatie binnen een dag kan plaatsvinden. Ook wordt besloten om de actualisatie wekelijks te doen. Dat wordt direct ingevoerd.

2.2.4 Het vertalen van klantwensen in doelen en prestaties
In het vorige hoofdstuk is aangegeven (DOE-cirkel) waarom het belangrijk is om doelen te stellen en prestaties te bepalen. Door doelen en prestaties helder te formuleren kan worden gestuurd tijdens de organisatie en uitvoering van het beleid. In het voorbeeld van gemeente I worden de volgende doelen en prestaties vastgesteld conform het SMART-principe:

Doelen	Prestaties
1 Actualiteit van historische gegevens vergroten	Wekelijks bijwerken van gegevens vanaf heden
2 Leveringssnelheid van historische gegevens vergroten	Binnen zes maanden moeten historische gegevens binnen een dag geleverd kunnen worden
3 Levering van onderzoeksgegevens versnellen zolang het geautomatiseerde systeem nog niet klaar is	Binnen zes maanden moeten voorstellen worden opgesteld voor het versnellen van de levering van de onderzoeksgegevens
4 Informeren van klanten wat met resultaten van het klantonderzoek wordt gedaan	Binnen een maand betrokken klanten informeren over de activiteiten die naar aanleiding van het onderzoek plaatsvinden
5 Opstellen van een plan van aanpak, in samenwerking met de betrokken interne diensten, voor het invoeren van een systeem voor bodemkwaliteitsgegevens	Binnen drie maanden moet een plan compleet met planning en begroting klaar zijn voor accordering door het bestuur

Figuur 7: Doelen en te leveren prestaties om aan klantverwachtingen te voldoen

2.2.5 Huidige situatie

Bodemafdelingen zijn niet gewend om de activiteiten af te stemmen op de wensen van hun klanten. Gemeenten erkennen dit. Veel gemeenten zijn met de informatievoorziening bezig. Het vooraf inventariseren van wensen en het afstemmen van de plannen op deze wensen komt nog niet veel voor.

Een gemeentebtenaar gaf een mooi voorbeeld van hoe het kan lopen wanneer de informatiebehoefte niet goed is geïnventariseerd. Een grote gemeente kreeg enorm veel informatievragen van makelaars. Door de grote vraag gingen men zich beraden op het aanbieden van de informatie en het verrekenen van de kosten daarvan. Uiteindelijk had men het goed voor elkaar; snel en efficiënt kon aan de makelaars de gevraagde informatie worden geleverd tegen een bepaalde vergoeding. Dit werd alom bekendgemaakt. Wat bleek, makelaars wilden niet voor de informatie betalen en van de nieuw opgezette diensten werd geen gebruik gemaakt. De kosten die zijn gemaakt om de informatie snel te kunnen leveren, zijn nooit terugverdiend.

2.3 Hoe kan worden voldaan aan de klantwensen?

Ter afsluiting van dit hoofdstuk volgen enkele voorbeelden van de wijze waarop gemeenten de klantwensen concreet uitvoeren.

2.3.1 Gemeente Ede richt organisatieafdeling Milieuzaken in naar klantgroepen

Het besef dat kwaliteitszorg het klantgericht organiseren van processen betekent, heeft er bij de gemeente Ede toe geleid dat men de organisatie van de afdeling Milieuzaken primair heeft willen inrichten naar de klantgroepen. De afdeling werd daarbij echter geconfronteerd met het probleem dat als de organisatiestructuur wordt afgestemd op de klant en de medewerkers verantwoordelijk worden voor (deel)producten, het aantal hiërarchische niveaus eerder toe- dan afneemt. De gemeente Ede werd in feite geconfronteerd met het klassieke probleem: productgeoriënteerd organiseren of juist marktgericht?

Uiteindelijk heeft de gemeente ervoor gekozen om per klantgroep een vast aanspreekpunt te creëren. Zo'n aanspreekpunt houdt in dat de desbetreffende medewerkers een accountfunctie krijgen. Deze medewerkers houden zich op de hoogte van ontwikkelingen binnen de klantgroep, houden contact met collega's om eventuele knelpunten te signaleren en op te lossen en ontwikkelen in samenspraak met de beleidsmedewerkers zo nodig beleid gericht op de specifieke klantengroep.

Het zal een tijd duren voordat de voordelen van het klantcoördinatorschap zich zullen vertalen in concrete resultaten. Toch is de gemeente Ede ervan overtuigd dat dit coördinatorschap bijdraagt aan de klantgerichte en lerende organisatie. Zo wordt de verkregen informatie van klanten besproken tijdens werkoverleg en wordt bij het opstellen van het afdelingsplan 1998 specifiek rekening gehouden met de klantwensen.

2.3.2 In drie weken een bouwvergunning in stadsdeel Amsterdam-Zuid

De afdeling Bouw- en Woningtoezicht van het stadsdeel Amsterdam-Zuid werd geconfronteerd met de wens van klanten om de afhandeling van vergunningen te versnellen. Verder hadden de klanten behoefte aan eenduidige communicatie over wat vergunningaanvragers moeten aanleveren, hoe groot de kans op een positieve beslissing is en wat zij van de afdeling kunnen verwachten.

Uit de analyse van het vergunningverleningsproces bleek dat alle betrokken partijen, afdeling Bouw- en Woningtoezicht, afdeling Ruimtelijke Ordening, afdeling Milieu en Bodem, Brandweer en Welstand hun bijdrage aan het vergunningverleningsproces leveren vanuit hun eigen prioriteitenstelling en vanuit de eigen regels en

procedures. Het effect daarvan is dat de aanvraag van een eenvoudige inpandige verbouwing (waar meestal positief op beslist wordt) vrijwel even lang duurt als meer ingewikkelde aanvragen, zoals die voor een ondergrondse parkeergarage. Voor alle aanvragen gold dat zij gemiddeld twee keer langer duurden dan de aanvragers acceptabel achtten.

Door het afdelingsdenken was binnen de organisatie de lange doorlooptijd geaccepteerd als een noodzakelijk kwaad. De interne procedure van de afdeling Bouw- en Woningtoezicht was onnodig in kleine opeenvolgende substapjes ingedeeld.

Tijdens historisch dossieronderzoek zijn alle stapjes van de procedure geïnventariseerd. Daarnaast bleek dat in principe de procedure voor het verlenen van een bouwvergunning in 80% van de gevallen kon worden verkort tot drie weken. In eerste instantie was de reactie in Amsterdam dat een zo korte doorlooptijd onmogelijk was. Pas toen alle betrokken partijen met elkaar om de tafel zaten en duidelijk werd dat alle afdelingen een bijdrage leverden aan de, door iedereen erkende, veel te lange doorlooptijden, ontstond er draagvlak voor het wijzigen van de eigen handelwijze.

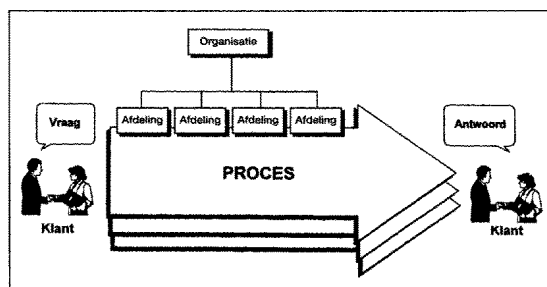
Door zoveel mogelijk beslissingen naar de afdeling Bouw- en Woningtoezicht te delegeren kan nu 80% van de aanvragen in drie weken worden afgehandeld. De resterende 20% zijn de ingewikkelder zaken. Daarbij hebben de betrokken partijen zich gebonden aan strakke termijnen, zodat ook deze zaken efficiënter behandeld worden. De verschillende betrokken partijen realiseren zich dat zij zich hebben verplicht om samen een goede prestatie te leveren richting vergunningaanvragers.

2.3.3 Bodemloket Rotterdams havengebied

In het Rotterdamse havengebied voeren verschillende overheidsinstanties ieder vanuit hun eigen taakveld beleid om bestaande bodemverontreiniging op te ruimen en toekomstige vervuiling te voorkomen. Om tot een betere coördinatie van de uitvoering van het bodembeleid te komen, is eind 1992 het Bodemloket opgericht als samenwerkingsverband van het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, de DCMR Milieudienst Rijnmond en de afdeling Milieubeleid Rotterdam (MR) van Gemeentewerken Rotterdam. Het Bodemloket is bestemd voor de bedrijven in het Europoort- Botlekgebied.

Het Bodemloket zorgt ervoor dat de activiteiten, vereisten en proces-

sen van de diverse diensten en organisaties op elkaar worden afgestemd ten gunste van de klant. In het volgende schema is dit principe geïllustreerd.



Figuur 8: Eén-loket-gedachte combineert proces over organisatiestructuren

In de notitie *Evaluatie Bodemloket 1995-1996, Dienstverlening voor bedrijven* wordt een voorbeeld gegeven van de wijze waarop een probleem, waarbij diverse organisaties en diensten betrokken zijn, klantgericht kan worden opgelost. Het probleem begint ermee dat vanuit diverse wettelijke kaders verschillende eisen worden gesteld aan bodemonderzoeken. Met name bij grote bedrijven in het havengebied leiden deze verschillende eisen tot problemen wanneer bedrijven bijvoorbeeld willen uitbreiden. Ze hebben dan op de eerste plaats te maken met vereisten vanuit de Bouwverordening. Vaak moeten bedrijven saneringen op de locatie uitvoeren. Daarvoor moet dan weer een saneringsplan worden opgesteld, dat de Wbb-procedure (Wet bodembescherming) moet doorlopen. Daarnaast hebben bedrijven in het havengebied vaak te maken met verontreinigingen die de grenzen van de eigen locatie overschrijden. Voor dergelijke locatieoverstijgende verontreinigingen gelden weer andere eisen en procedures. Het bedrijfsleven ervaart het geheel als een onontwarbare kluit die voor veel vertraging zorgt.

Onder regie van het Bodemloket is samen met een aantal bedrijven in het havengebied gepoogd een oplossing te vinden. Inzet was om te komen tot een integrale aanpak van de bodemverontreinigingsproblematiek op bedrijfsterreinen. Dit heeft geresulteerd in de ontwikkeling van het locatiebeheerplan. Daarin geeft het bedrijf aan op welke wijze het van plan is:

- nieuwe bodemverontreiniging te voorkomen dan wel op te ruimen;

- oude verontreinigingen te onderzoeken en te saneren;
- om te gaan met het verplaatsen van vervuilde grond;
- de onderzoeks- en saneringsactiviteiten te plannen.

Het locatiebeheerplan doorloopt één enkele procedure, namelijk de Wbb-procedure voor het saneringsplan. Het plan maakt het mogelijk om vrijstellingen voor andere verplichtingen af te geven. Op deze wijze wordt voorkomen dat telkens ad hoc-oplossingen moeten worden gezocht bij vergunningplichtige activiteiten. Tevens wordt vermeden dat telkens allerlei procedures moeten worden doorlopen, zonder dat daardoor een wezenlijke bijdrage geleverd wordt aan de oplossing van de bodemverontreinigingsproblematiek op het bedrijfsterrein.