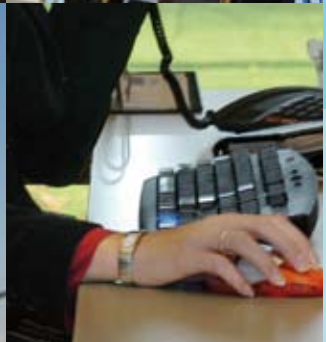
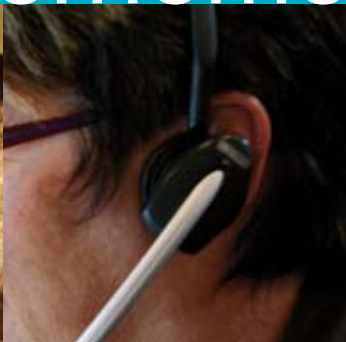


Leidraad ondernemersloket



Colofon

In opdracht van de
Provincie Limburg ontwikkeld
door TNS Nipo Commerce.
In samenwerking met
Ondernemend Limburg
(LWV, LLTB, MKB Limburg),
Kamer van Koophandel Limburg
en Koninklijke Horeca Nederland.

Vormgeving en druk:

Provincie Limburg

provincie limburg



Ondernemend
Limburg

lltb
lwv
mkb



VOORWOORD > INLEIDING

1

WAT WIL DE ONDERNEMER ?

2

EEN CENTRAAL AANSPREEKPUNT

Centraal aanspreekpunt>14 Bedrijfscontactfunctionaris>14
Accountmanager>15 Case manager>16 Full service bedrijvenloket>18
Randvoorwaarden>18 Afstemmingsoverleg>19
Werkafspraken front- en backoffice>20 Competenties centraal
aanspreekpunt >21 Overige randvoorwaarden>23

3

DE MEEDENKENDE GEMEENTE

Ga naar bedrijven toe>28 Denk mee met de vergunningaanvraag>31

4

SNELHEID

Dienstverlening:duidelijk en snel>35
Vergunningen:versnel de procedure>36

5

HELDERE COMMUNICATIE

Externe communicatie>40 Interne Communicatie>41

6

STAPPENPLAN

7

EXTRA INFORMATIE

Extra informatie bedrijfsbezoeken>52

Extra informatie over communicatie>55

Externe communicatie>55 Interne communicatie>59



VOORWOORD

Binnen het Coalitieakkoord 2007-2011 “Investeren en Verbinden” van de Provincie Limburg is ‘Innoveren in Limburg’ één van de vijf programma’s.

Eén van de doelstellingen binnen het programma Innoveren in Limburg is invulling geven aan het project Andere Overheid, waarbij wordt gestreefd naar een goed bereikbare, betrouwbare, moderne overheid waar het aantal regels en voorschriften beperkt is. De uitvoering van het in 2006 gesloten Pact van Thorn valt onder voornoemd project Andere Overheid.

Op 22 mei 2006 hebben bedrijfsleven, Provincie Limburg en een aantal gemeenten het zogenaamde Pact van Thorn ondertekend. In het Pact van Thorn worden een tweetal intenties uitgesproken:

1. De Limburgse overheden en bedrijfsleven gaan gezamenlijk een “ondernemende attitude” ontwikkelen en toepassen.
2. De Limburgse overheden en bedrijfsleven gaan (een) gezamenlijk servicepunt(en) opzetten.

Provincie Limburg, Ondernemend Limburg (LWV, LLTB, MKB Limburg), de Kamer van Koophandel Limburg alsook Koninklijke Horeca Nederland (regio Zuid) werken samen aan de uitwerking van het Pact van Thorn. Om de dubbele doelstelling te kunnen bereiken wordt met name samenwerking gezocht met de gemeentelijke overheid, aangezien daar het overgrote deel van de dienstverlening richting ondernemers plaatsvindt. Deze Leidraad ondernemersloket is in het kader van de uitwerking van het Pact van Thorn ontwikkeld door TNS Nipo Commerce in opdracht van de Provincie Limburg.

De leidraad is tot stand gekomen dankzij gemeenten die zo vriendelijk zijn geweest om hun kennis met ons te delen. Onze bijzondere dank gaat dan ook uit naar de volgende gemeenten die hun kostbare tijd hebben vrijgemaakt voor een interview: Horst aan de Maas, Venlo, Weert, Gennep, Echt-Susteren, Helden, Maastricht, Terneuzen, Oss, Skarsterlân en Heerlen.

INLEIDING

Vanuit het Pact van Thorn worden Limburgse gemeenten gestimuleerd om de dienstverlening richting ondernemers te professionaliseren. Gebleken is dat er behoefte bestaat aan praktische handvatten om de dienstverlening richting ondernemers nader vorm te geven. Daarom heeft de Provincie Limburg TNS NIPO Commerce opdracht gegeven om in het kader van de uitwerking van het Pact van Thorn: "een handzame 'leidraad ondernemersloket' te ontwikkelen die de (Limburgse) gemeenten concreet inzicht biedt in de manieren waarop de gemeentelijke dienstverlening richting ondernemers het beste kan worden georganiseerd".

Vanuit bovenstaand uitgangspunt heeft TNS NIPO Commerce diverse gemeenten geïnterviewd op zoek naar praktijkvoorbeelden van goede dienstverlening richting ondernemers waar ook andere gemeenten profijt van kunnen hebben. De van deze gemeenten verkregen informatie is door TNS NIPO Commerce gebruikt voor het schrijven van deze Leidraad ondernemersloket.

De wensen van ondernemers staan in deze leidraad centraal. Hier beginnen we de leidraad dan ook mee. In de hoofdstukken 2, 3, 4 en 5 wordt beschreven hoe gemeenten aan deze wensen tegemoet kunnen komen.

In het laatste hoofdstuk staan tips om op basis van deze leidraad een stappenplan op te stellen. De tekst wordt geïllustreerd aan de hand van een stroomschema. Het stroomschema is te vinden aan het einde van de leidraad en is "uitklapbaar". Geadviseerd wordt om dit stroomschema uit te klappen tijdens het lezen van de leidraad.

1.



Wat wil
de
ondernemer?

1 WAT WIL DE ONDERNEMER ?

Tegenwoordig zijn gemeenten zich er van bewust dat zij niet alleen moeten investeren in professionalisering van de dienstverlening richting burgers, maar ook richting ondernemers. Uit onderzoek in het kader van de 'Benchmark Ondernemingsklimaat' (zoals uitgevoerd door TNS NIPO Commerce) en kwalitatieve interviews met ondernemers kan worden opgemaakt wat de belangrijkste wensen van ondernemers zijn.

> een centraal aanspreekpunt/ondernemersloket

Ondernemers hebben behoefte aan een centraal aanspreekpunt/ondernemersloket binnen een gemeente, dat het contact met de ondernemers regisseert en voor de ondernemers makkelijk bereikbaar is.

> een meedenkende instelling

Ondernemers hebben behoefte aan medewerkers die zich kunnen verplaatsen in de ondernemer en oplossingsgericht denken.

> snelheid

Ondernemers vinden de tijd die sommige gemeenten hanteren voor het beantwoorden van vragen en doorlooptijden van vergunningen te lang en de procedures ondoorzichtig.

> heldere, duidelijke communicatie

Ondernemers hebben behoefte aan duidelijke en actuele informatie. Ze willen weten wat ze van een gemeente kunnen verwachten en binnen welke termijn. Ook verwachten zij goede voorlichting over procedures en afhandelingstermijnen.

Het serieus nemen van deze wensen van ondernemers is een eerste stap om tot verbetering over te gaan. Het implementeren van de in deze leidraad opgenomen richtlijnen kan een belangrijke vervolgstap zijn om de tevredenheid van ondernemers over de gemeentelijke dienstverlening te vergroten. Hierbij is het wenselijk om als gemeente eerst te inventariseren wat ondernemers van de gemeente verwachten en hoe de actuele dienstverlening van de gemeente richting ondernemers er op dit moment uit ziet. Op basis van deze informatie kan worden bepaald waar kansen liggen om de dienstverlening te verbeteren en kunnen prioriteiten worden gesteld.

In hoofdstuk 6 “Stappenplan” wordt nader beschreven hoe de professionalisering van de gemeentelijke dienstverlening richting ondernemers “stap voor stap” kan worden aangepakt.

2.



Een
centraal
aanspreekpunt

2 EEN CENTRAAL AANSPEEKPUNT

Het is voor ondernemers belangrijk dat er binnen een gemeente een duidelijk herkenbaar centraal aanspreekpunt/ondernemersloket ('frontoffice') aanwezig is.

In gemeenten die niet al te groot zijn, kan deze functie door één persoon worden vervuld. Deze bedrijfscontactfunctionaris of accountmanager is voor ondernemers dan duidelijk herkenbaar als diegene die het best kan worden benaderd indien er vragen leven.

Het aanspreekpunt in de wat grotere gemeenten bestaat niet altijd uit één specifieke bedrijfscontactfunctionaris, maar kan ook worden gevormd door een ondernemersloket waarin meerdere personen in onderlinge afstemming de taken verdelen. Ook hier is sprake van een centraal aanspreekpunt, maar zijn er meerdere personen betrokken bij de invulling.

Het is belangrijk om een centraal aanspreekpunt/ondernemersloket te hebben en dat de diverse rollen goed worden uitgevoerd. Hoe en in welke mate de rollen precies worden verdeeld is afhankelijk van diverse aspecten, zoals de beschikbare capaciteit binnen de gemeente.

Om de gemeentelijke dienstverlening richting ondernemers steeds verder te professionaliseren, kan men een groeimodel hanteren. Veranderingen hoeven niet in één keer, maar kunnen stapsgewijs worden ingevoerd.

Stel prioriteiten op basis van de gemeentelijke doelstelling(en) en plan deze stapsgewijs in. Globaal kan het groeimodel worden vormgegeven door vast te stellen wat de huidige situatie is, wat de gewenste situatie is en welke stappen nog dienen te worden gezet. De veranderingen vinden zo stapsgewijs plaats; de dienstverlening kan als het ware 'groeien'.

Zo kan er worden begonnen met het opzetten van een centraal aanspreekpunt/ondernemersloket dat voornamelijk intern is gericht en als taak heeft om binnenkomende vragen van ondernemers door te verwijzen en intern af te stemmen. Vervolgens kan er werk worden gemaakt van het opzetten van een 'pro actieve dienstverlening' richting ondernemers, waarbij actief contact wordt gezocht en mee wordt gedacht met ondernemers.

In een derde fase kan de rol van 'case manager' worden ingevoerd.

Deze wordt dan gedurende bijvoorbeeld het traject van een vergunningaanvraag als vast aanspreekpunt aan een ondernemer gekoppeld en bewaakt de interne voortgang van deze vergunningaanvraag.

Gemeenten die omvangrijk zijn of in (inter)regionaal verband samenwerken, kunnen in een vierde fase een 'full service bedrijvenloket' ontwikkelen.

Bij een 'full service bedrijvenloket' werken diverse gemeenten op (inter)regionaal niveau met elkaar samen en worden extra diensten aangeboden door ook samen te werken met andere partijen.

Interview tns nipo met ondernemer uit het midden van het land

“Ach meneer, zal ik u voor de aardigheid eens mijn boekje laten zien waar ik mijn visitekaartjes in verzamel? Welgeteld heb ik voor deze bouwaanvraag te maken gehad met 7 ambtenaren. Bij wie ik nu moest zijn was mij geheel onduidelijk. Aan de andere kant was het ook wel een voordeel. Als je namelijk belde waren er altijd wel een paar die bereikbaar waren. Dus de kans dat je iemand aantrof was natuurlijk groter dan wanneer ik één aanspreekpunt had gehad. Een centraal aanspreekpunt is natuurlijk mooi, maar zorg er dan wel voor dat deze persoon bereikbaar is. Of dat deze persoon, wanneer die er niet is, zijn dossier heeft overgedragen. Met andere woorden weet ik het niet of het verstandig is als een gemeente gaat werken met één centraal contactpersoon.”

2.1 Centraal aanspreekpunt

In deze rol staat de inkomende vraag en het goed afhandelen hiervan centraal. Met name bij complexe, meervoudige vragen levert een professioneel ingerichte dienstverlening richting ondernemers structuur en winst op. Het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket (bedrijfscontactfunctionaris of accountmanager) kan eenvoudige vragen direct zelf beantwoorden en meer complexe vragen koppelen aan een goed vervolgtraject. De case manager wordt gekoppeld aan de meervoudige, complexe klantvraag die niet direct te beantwoorden is. Hij informeert de ondernemer over de voortgang en onderhoudt contact met de afdelingen die de klantvraag in behandeling hebben.

Hieronder zal kort worden stilgestaan bij de verschillende manieren om binnen een gemeente een centraal aanspreekpunt/ondernemersloket te organiseren.

2.1.1 Bedrijfscontactfunctionaris

De bedrijfscontactfunctionaris is vaak het centrale aanspreekpunt voor ondernemers binnen de gemeente. Hij heeft voornamelijk een passieve rol, intern gerichte rol. Dat wil zeggen: de bedrijfscontactfunctionaris neemt vragen van ondernemers aan, beantwoordt deze -indien mogelijk- zelf of verwijst de ondernemers door naar de juiste afdeling. Bij de inkomende vraag dienen hoofd- en bijzaken te worden onderscheiden en dient er oog te zijn voor de diverse belangen.

Ook dient de bedrijfscontactfunctionaris goed te kunnen luisteren, door te vragen en de vraag te kunnen samenvatten en concretiseren, zodat misverstanden worden voorkomen. Door 'de vraag achter de vraag' te achterhalen, kan er optimaal worden geanticipeerd op de toekomstige behoefte van een ondernemer. Na het doorverwijzen naar een andere afdeling dient te worden gelet op het nakomen van afspraken.

De bedrijfscontactfunctionaris dient over een accurate en zorgvuldige werkwijze te beschikken en een goed overzicht te hebben van de interne processen. Een klantgerichte houding gedurende het proces impliceert het denken in termen van oplossingen en deze vertalen naar activiteiten in de gemeentelijke organisatie. Afspraken worden nagekomen en er is oog voor de lange termijn-relatie met de ondernemer en het behalen van resultaat.

Een bedrijfscontactfunctionaris heeft voldoende overzicht en ook verantwoordelijkheid om na te blijven denken over verbetermogelijkheden.

Hij kan processen inzichtelijk maken, nadenken over hoe deze verbeterd kunnen worden en werken aan het opstellen en aanpassen van evaluatiecriteria.

2.1.2 Accountmanager

De accountmanager heeft een actieve, meer extern gerichte rol waarbij hij proactief contact zoekt met ondernemers. Hij treedt op als relatiebeheerder en door intensief contact te onderhouden met individuele bedrijven krijgt hij inzicht in wat er speelt bij ondernemers. Tijdens een bedrijfsbezoek ligt het accent niet alleen op het verstrekken van informatie over gemeentelijk beleid, maar ook op het verkrijgen van informatie van ondernemers, zodat het beleid kan profiteren van de kennis van ondernemers. Bij sommige gemeenten vervult de bedrijfscontactfunctionaris ook de rol van accountmanager. Afhankelijk van de beschikbare capaciteit kan de functie van accountmanager nader worden opgesplitst om een specialisatie mogelijk te maken, bijvoorbeeld een opsplitsing tussen potentieel te vestigen bedrijven en al gevestigde bedrijven of op basis van bedrijfssectoren en locaties.

“Het wordt door de ondernemer zeer gewaardeerd als de gemeente het initiatief neemt om bedrijven te bezoeken. Het meenemen van een wethouder draagt ook bij aan het versterken van de band tussen de gemeente en de ondernemer. Door een 'Accountplan' op te stellen krijgt het bezoeken van bedrijven structuur en kun je als gemeente prioriteiten stellen.”

Beleidsmedewerker Economische Zaken Gemeente Venlo

De accountmanager kan individuele bedrijfsbezoeken afleggen of in interactie treden met groepen ondernemers of overkoepelende organisaties die de belangen van ondernemers behartigen. De gemeente krijgt hierdoor een goed overzicht van wat er onder bedrijven in een bepaalde sector leeft en kan gericht invulling geven aan verzoeken van groepen ondernemers. Deze netwerken kunnen ook gebruikt worden om nieuw gemeentelijk beleid te toetsen bij de doelgroep.

“Oss heeft een convenant afgesloten met ondernemers. Hierin staat beschreven wat de ondernemer mag verwachten van de gemeente (bereikbaarheid, dienstverlening etc.) en dat de ondernemers een adviesrecht hebben als het gaat om economisch beleid. Al het beleid wordt dus voorgelegd aan de ondernemers.”

Accountmanager Gemeente Oss

In hoofdstuk 3 zal nader worden ingegaan op de rol van de accountmanager.

2.1.3 Case manager

Om ondernemers goed van dienst te zijn, is het wenselijk om ook de rol van case manager te hanteren. Bij kleinere gemeenten vervult de bedrijfscontactfunctionaris of accountmanager vaak ook de rol van case manager. Met name de wat grotere gemeenten gebruiken vakspecialisten als case manager. Het gaat hier om de afhandeling van de meer complexe vragen die niet direct kunnen worden beantwoord, maar meer tijd en expertise vergen. De case manager doorloopt hierbij twee belangrijke fasen, te weten de intake en behandeling van de vraag.

Intake

De intake is erop gericht om informatie uit te wisselen en tot goede vervolgafspraken te komen. Zo moet duidelijk worden wat de plannen van de ondernemer zijn en kan er vanuit de gemeente worden aangegeven wat de mogelijkheden zijn. De ondernemer krijgt zo kennis van het te doorlopen traject en kan hier op worden voorbereid, bijvoorbeeld als het gaat om een vergunningaanvraag. Een goede intake kan er voor zorgen dat de ondernemer een goed vervolgtraject doorloopt als het gaat om het proces en de personen die zich met het dossier gaan bezighouden. Indien relevant, is het nuttig om de intake plaats te laten vinden in aanwezigheid van een vertegenwoordiger van een vakafdeling die bij de casus betrokken zal worden.

Een goede intake kan tot veel winst leiden en een effectieve en efficiënte afhandeling van de vraag mogelijk maken. Het instellen van een integraal afstemmingsoverleg (zoals beschreven in hoofdstuk 6) kan hier ook aan bijdragen.

Afhandeling vraag

De case manager zorgt, naast de intake, ook voor de coördinatie van de afhandeling van de vraag door de betrokken afdeling(en). Hierbij houdt hij nauwkeurig het nakomen van de gemaakte afspraken in de gaten en communiceert hij daar waar nodig met de ondernemer over de voortgang.

Indien de vraag erg complex van aard is, kan de case manager een overleg organiseren met de betrokken vakafdelingen om zo snel mogelijk een (integraal) antwoord te krijgen. De mate waarin de case manager zich inhoudelijk met het dossier bezig houdt, kan sterk verschillen. Leidend is dat de case manager verantwoordelijk is voor de nakoming van afspraken die er met de ondernemer zijn gemaakt. Indien er goed contact is tussen de ondernemer en de vakafdeling is de rol van de case manager relatief beperkt. Na afloop is het wenselijk dat de case manager contact legt met de ondernemer om te inventariseren of het proces naar wens is verlopen; ook kunnen er afspraken worden gemaakt over eventueel toekomstig contact, mocht daar aanleiding toe zijn.

Een case manager dient kennis te hebben van de relevante wet- en regelgeving en interne procedures binnen de gemeentelijke organisatie en denkt mee met de ondernemer. Ook dient hij een goed overzicht te hebben van de diverse dimensies van een vraag en de betrokken belangen.

2.1.4 Full service bedrijvenloket

Als de gemeentelijke dienstverlening richting ondernemers goed loopt, kan worden overwogen om samen met andere gemeenten een regionaal 'full service bedrijvenloket' te ontwikkelen. Zo kunnen de gemeenten zich als een regio profileren en samen met externe partijen meer diensten aanbieden die voor de ondernemer relevant zijn. Er kan dan bijvoorbeeld samen met het CWI en onderwijsinstellingen een werkgelegenheidsbeleid worden opgesteld en uitgevoerd of er kan samen met de Belastingdienst relevante informatie voor ondernemers worden aangeboden. De gemeenten kunnen in regionaal verband ook beleid vormgeven om de economische structuur te versterken, bijvoorbeeld op het vlak van de uitgifte van grond op bedrijventerreinen of het uitvoeren van innovatieprojecten. Daarnaast ontstaan op het vlak van acquisitie meer (inter)nationale profileringmogelijkheden, bijvoorbeeld door tijdens beurzen of handelsmissies de regio te presenteren.

Alvorens een regionale samenwerking op te starten, is het belangrijk om eerst na te gaan in welke mate er sprake kan zijn van synergie.

Het integreren van ondernemersloketten van diverse gemeenten kan namelijk een complex proces zijn, waarbij diverse systemen en culturen in elkaar dienen over te gaan om een succes te worden. Ga dus na in welke vorm er het beste kan worden samengewerkt met andere gemeenten. Gemeenten kunnen sterk profiteren van elkaars kennis en door krachten te bundelen, ontstaan meer mogelijkheden om extra diensten aan te bieden of een sterkere profilering mogelijk te maken.

2.2 Randvoorwaarden

Welke vorm een gemeente ook kiest voor de inrichting van een centraal aanspreekpunt/ ondernemersloket, er zijn een aantal randvoorwaarden waar aan moet worden voldaan om de dienstverlening zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

2.2.1 Afstemmingsoverleg

Om er voor te zorgen dat complexe, meervoudige vragen van ondernemers op een efficiënte en klantvriendelijke manier door de gemeente worden afgehandeld, hebben veel gemeenten hiervoor een afzonderlijk proces ingericht. Zo werken verschillende grote gemeenten bijvoorbeeld met een gestructureerd Service Team Bedrijven, een Bouwberaad, een ondernemersoverleg etc.

De bedrijfscontactfunctionaris, accountmanager of casemanager kan een coördinerende rol spelen bij het organiseren van dit overleg.

De volgende aandachtspunten zijn van belang bij het organiseren van een integraal afstemmingsoverleg:

- > De leden van het afstemmingsoverleg zijn veelal afkomstig uit verschillende afdelingen binnen de gemeentelijke organisatie, zoals bijvoorbeeld Economische Zaken, Ruimtelijke Ontwikkeling, Milieu, Bouwen en Wonen, Handhaving, Juridische Zaken of brandweer.
- > Er wordt gedacht in oplossingen: 'hoe kan het wel' in plaats van 'waarom kan het niet'.
- > Bij grote gemeenten komt het overleg op vaste momenten en structureel bij elkaar. Bij kleinere gemeenten gaat dit vaak meer op ad hoc-basis.
- > Sommige gemeenten kiezen er voor om de ondernemer(s) ook voor dit afstemmingsoverleg uit te nodigen. Het voordeel hiervan is dat eventuele vragen meteen aan de ondernemer of gemeente gesteld kunnen worden.
- > Ieder lid van het afstemmingsoverleg koppelt terug richting de eigen afdeling en is ervoor verantwoordelijk dat de complexe, meervoudige vragen van ondernemers die betrekking op het werkterrein van deze afdeling in het afstemmingsoverleg worden besproken.

Interview tns nipo met ondernemer uit het midden van het land

“Als die man die ik destijds aansprak had geweten dat mijn plannen niet in het bestemmingsplan pasten had ik niet al die moeite hoeven te doen om de bouwvergunning aan te vragen en de tekening te laten maken. Handig als ze even met elkaar afstemmen.”

2.2.2 Werkafspraken front- en backoffice

Het is zinvol dat (managers van) de front- en backoffice periodiek overleg voeren, waarbij er nader kan worden ingegaan op gemeenschappelijke thema's als de onderlinge dienstverlening, belangrijke casuïstieken etc.

Het kan raadzaam zijn om vanuit het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket samenwerkingssafspraken met de backoffice (vakafdelingen) vast te leggen in interne dienstverleningsovereenkomsten. Afspraken kunnen gaan over de werkwijze of prestaties en kunnen eventueel na verloop van tijd verder gespecificeerd worden. Leg ook de verschillende taken en bevoegdheden vast. Het gaat dan bijvoorbeeld om de format waarin data wordt aangeleverd, het soort vragen dat men kan verwachten, de tijd waarbinnen een reactie wordt verwacht en wie de eindverantwoordelijke is. Zorg er ook voor dat de managers de afspraken onderschrijven. Indien afspraken niet worden nagekomen, kunnen zij helpen met het zoeken naar een oplossing. Het kan in dat kader ook nuttig zijn om in elke afdeling een vaste contactpersoon voor het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket aan te wijzen. De interne dienstverleningsovereenkomsten bevatten niet alleen verplichtingen maar ook rechten, bijvoorbeeld omtrent het aantal fte's/uren dat beschikbaar wordt gesteld vanuit een bepaalde afdeling. Door samenwerkingssafspraken vast te leggen, is voor alle partijen helder op welke prestaties zij de andere partij(en) kunnen aanspreken.

2.2.3 Competenties centraal aanspreekpunt

Het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket fungeert als spil tussen de ondernemer en de gemeentelijke organisatie. Het is wenselijk dat medewerkers die deze taken uitoefenen over onderstaande competenties beschikken.

Leef je in in de ondernemer

De ondernemer heeft behoefte aan snelheid en duidelijkheid. Beide aspecten spelen een grote rol in de effectiviteit waarmee het ondernemerschap kan worden uitgeoefend. Probeer sensitief te zijn en met de ondernemer mee te denken. Indien iets niet mogelijk blijkt te zijn, is het wenselijk om mee te denken in termen van alternatieve oplossingen. Het is belangrijk om met kritiek en frustraties van de ondernemer om te kunnen gaan, ook als deze niet helemaal terecht zijn. Probeer flexibel en resultaatgericht te denken en accuraat te werk te gaan.

Affiniteit met de vakafdelingen

Voor een goede dienstverlening richting ondernemers is de medewerking van de diverse vakafdelingen vaak essentieel. Het is dus belangrijk om goed te kunnen samenwerken en te communiceren met collega's in de vakafdelingen. Er kan daarom voor gekozen worden om het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket (mede) te laten bemensen door medewerkers die ervaring hebben in de vakafdelingen of daar zelfs nog steeds werkzaam zijn. Het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket kan bijvoorbeeld (mede) bemenst worden door medewerkers van verschillende vakafdelingen die dan in deeltijd voor het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket werkzaam zijn.

Verdiep je in de achtergrond van lokale bedrijven

Kennis van lokale bedrijven schept meer begrip en informatie, wat nuttig kan zijn bij het zoeken naar een oplossing. Dit geldt niet alleen voor het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket, maar ook voor bijvoorbeeld een vakafdeling die een vergunningaanvraag bestudeert.

Persoonlijke betrokkenheid bij de gemeente

Het kan een voordeel zijn wanneer iemand persoonlijk betrokken is bij de gemeente waarvoor hij of zij werkt. Zo gaven meerdere geïnterviewden aan dat het een enorm voordeel kan zijn om in de betreffende gemeente te wonen. Door het lezen van lokale kranten kan men ook veel te weten komen over het lokale bedrijfsleven.

Verbind partijen

Luister niet alleen naar de ondernemers, maar ook naar collega's vanuit de vakafdelingen. Zo kan aan ondernemers worden uitgelegd dat er meerdere belangen spelen, waardoor ze meer begrip krijgen voor bepaalde beslissingen. Om een oplossing te vinden is het belangrijk dat partijen tot elkaar komen.

“Ik heb veel profijt van de brede gemeentelijke ervaring die ik heb opgedaan voordat ik bedrijfscontactfunctionaris werd. Hierdoor ben ik goed op de hoogte van gemeentelijke vergunningen en verplichtingen en snap ik snel welke afdelingen in te schakelen en hoe de aanvraag het beste geformuleerd kan worden.”

Bedrijfscontactfunctionaris Gemeente Terneuzen

Training en opleiding

Het is nuttig om samen met de afdeling Personeel & Organisatie een competentieprofiel op te stellen voor de medewerkers die het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket bemensen. De afdeling Personeel & Organisatie kan dan ook aangeven of er opleidingen of trainingen beschikbaar zijn om bepaalde competenties bij medewerkers verder te ontwikkelen.

2.2.4 Overige randvoorwaarden

Bereikbaarheid en toegankelijkheid

Zorg dat de ondernemer die contact opneemt met de gemeente snel en adequaat te woord wordt gestaan. Noodzakelijk is een deskundige frontoffice (centraal aanspreekpunt/ondernemersloket) die eenvoudige vragen direct kan beantwoorden en voldoende expertise heeft om de vraag naar de juiste afdeling of instantie door te geleiden. Stel een termijn vast waarbinnen contact met de ondernemer wordt opgenomen in het geval dat de vraag niet direct kan worden beantwoord. Zorg ervoor dat de goede bereikbaarheid en toegankelijkheid voor de diverse kanalen geldt (balie, afspraak, brief, telefoon, e-mail, internet).

Meest gestelde vragen

Werk continu aan een actuele lijst met meest gestelde vragen die het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket kan verwachten en vragen die dienen te worden gesteld aan ondernemers om relevante informatie te achterhalen. Zo kan 'de vraag achter de vraag' worden gesteld en de ondernemer naar de juiste afdeling of instantie worden doorverwezen.

Overzicht overleggen

Zorg ervoor dat er een actueel overzicht is van door de afdelingen geplande overleggen met ondernemers. Hierdoor kunnen niet direct betrokkenen (bijv. accountmanagers) daar waar nodig bij deze overleggen aanschuiven.

“Het is erg nuttig om een lijst op te stellen met de 100 meest gestelde vragen. Veel binnenkomende vragen kunnen zo goed en snel worden beantwoord.”

Accountmanager gemeente Maastricht

Actualiseer regelmatig overzichten

Zorg ervoor dat overzichten (bijv. een overzicht van ontwikkellocaties binnen de gemeente) actueel zijn en stel deze tijdig beschikbaar aan relevante partijen.

“Gebruik een goed Management Informatie Systeem om miscommunicatie te voorkomen. Zo een systeem moet een overzicht geven van de lopende processen en notificeren indien deadlines worden overschreden. Ook is het nuttig als documenten als gespreksverslagen, verleende vergunningen etc. aan zo een systeem kunnen worden gekoppeld. Door te weten wat er speelt verlopen de processen soepeler en verminder je de kans op miscommunicatie.”

Accountmanager Gemeente Horst aan de Maas

Klantvolgsysteem

Er bestaat brede overeenstemming over het belang van het werken met een professioneel klantvolgsysteem om het integrale overzicht te bevorderen en nakoming van de gemaakte afspraken te borgen. Het systeem kan onder meer gebruikt worden om klantgegevens en gespreksverslagen e.d. in op te slaan en te notificeren indien deadlines dreigen te worden overschreden.

Een klantvolgsysteem heeft als voordeel dat informatie over ondernemers centraal en gestructureerd kan worden verzameld, om eventueel later (opnieuw) te worden gebruikt. Ook wordt er inzicht verkregen in de eigen bedrijfsvoering (tijdsbesteding, doorlooptijden etc.) binnen de gemeente op basis waarvan verbeterplannen kunnen worden opgesteld. Het is hierbij belangrijk dat zowel back- als frontoffice toegang tot hetzelfde systeem hebben, hetgeen nu vaak niet het geval blijkt te zijn.

Het vergt vaak enige tijd om tot de aanschaf en implementatie van een klantvolgsysteem te komen. Wacht ondertussen echter niet met het registreren van klantgegevens en afspraken tot het klantvolgsysteem er is. Een simpel Excel-bestand kan al helpen om meer inzicht te krijgen in de klantcontacten en de afhandeling van vragen.

Het is belangrijk om de invoering van een klantvolgsysteem zorgvuldig te laten verlopen. Het structureel bijhouden van data kan namelijk, vooral in de beginfase, extra tijd kosten. Besteed hieraan de nodige aandacht en betrek de werkvloer bij de implementatie van het klantvolgsysteem. Bepaal ook duidelijk wat men met het systeem wil bereiken en hoe dit georganiseerd dient te worden binnen de gemeentelijke organisatie.

3.



De
meedenkende
gemeente

3 DE MEEDENKENDE GEMEENTE

In hoofdstuk 2 is het belang aangegeven van een centraal aanspreekpunt/ondernemersloket waar de ondernemer met zijn vragen terecht kan. Het is echter ook belangrijk om met de ondernemer mee te denken door bijvoorbeeld proactief contact te zoeken. Ga na wat de ondernemer bezig houdt en hoe het gemeentelijk beleid daar op kan inspelen. Door naar bedrijven toe te gaan, krijgt de gemeente kennis van wat er onder ondernemers leeft en worden bedrijven geïnformeerd over relevante ontwikkelingen. Bij het ontwikkelen van nieuw gemeentelijk beleid of wijziging van een bestemmingsplan kan - waar mogelijk - zo rekening worden gehouden met de wensen van ondernemers. Meerdere gemeenten gaven aan dat alleen al het proactief afleggen van bedrijfsbezoeken tot een enorme verbetering van de relatie tussen ondernemers en de gemeente heeft geleid. Zelfs als er geen direct meetbare resultaten zichtbaar zijn, wordt bijgedragen aan het vestigingsklimaat binnen de gemeente, doordat ondernemers de meedenkende houding van de gemeente waarderen.

Om goed mee te kunnen denken met ondernemers, dient de gemeente kennis en inzicht te hebben in het functioneren van het bedrijfsleven en de economische ontwikkeling op lokaal niveau. De medewerker die bedrijfsbezoeken aflegt, moet de gemeente goed kunnen verkopen en signalen van ondernemers terugkoppelen naar de gemeentelijke organisatie. Ondernemers geven er de voorkeur aan om buiten kantooruren bij elkaar te komen, een flexibele houding is dus noodzakelijk. Er kan contact worden gezocht met zowel individuele bedrijven als met groepen ondernemers. Relevante groepen om contact mee te zoeken zijn ondernemersverenigingen en andere overkoepelende organisaties.

3.1 Ga naar bedrijven toe

Wanneer een gemeente besluit capaciteit in te zetten om proactief bedrijfsbezoeken af te leggen, kan het nuttig zijn om een 'accountplan' op te stellen. Het is namelijk lastig om alle bedrijven in een gemeente regelmatig te bezoeken. In een accountplan kan worden bepaald waar de gemeentelijke ambitie ligt en welke bedrijven een belangrijke rol (kunnen) spelen.

Bij complexe vragen (bijvoorbeeld over vergunningen) kunnen tijdens een bedrijfsbezoek ook andere betrokkenen worden meegenomen. Een bezoek van circa één à anderhalf uur wordt als een goed tijdsbestek gezien voor een kennismaking. Naar gelang de lokale situatie in de gemeente kan er ook worden gekeken naar de frequentie van bedrijfsbezoeken en diegenen die het bezoek brengen.

Zo heeft een gemeente bijvoorbeeld de keuze gemaakt om de bedrijfsbezoeken te laten uitvoeren door de burgemeester samen met de verantwoordelijke portefeuillehouder, terwijl een andere gemeente daarvoor gespecialiseerde accountmanagers inzet. Beide benaderingen kunnen ook worden gecombineerd door bestuurders bij bepaalde bedrijven langs te laten gaan en accountmanagers in te zetten om de overige bedrijfsbezoeken af te leggen. Het structureel inlezen en het inwinnen van informatie bij vakafdelingen over het te bezoeken bedrijf draagt bij aan het succes van een bezoek. Aan het einde van deze leidraad vindt u in hoofdstuk 7 een stappenplan voor bedrijfsbezoeken.

Naast het afleggen van individuele bedrijfsbezoeken, kan de gemeente ook proactief contact zoeken met groepen ondernemers en organisaties als de Kamer van Koophandel. Zij krijgt zo een goed inzicht van wat er onder bedrijven in een bepaalde sector speelt. Daarnaast kan er gericht invulling worden gegeven aan verzoeken van groepen ondernemers. Dit kan bijvoorbeeld door het organiseren van bijeenkomsten voor ondernemers en het bezoeken van ondernemersvergaderingen. Ook het bezoeken van beurzen is een goede manier om met groepen ondernemers in contact te komen. Om te peilen wat er onder ondernemers leeft, is het wenselijk om als gemeente bijeenkomsten met ondernemers te bezoeken en activiteiten voor ondernemers te organiseren. Dergelijke bijeenkomsten kunnen gericht zijn op een bepaalde doelgroep (MKB, industrie, starters, jonge ondernemers etc.) of op alle lokale ondernemers. Ondernemers kunnen ook worden uitgenodigd om actief mee te denken als klankbord bij het ontwikkelen van lokaal beleid.

Vanuit het Pact van Thorn zijn in diverse Limburgse gemeenten lokale werkgroepen actief waarin overheid en ondernemers met elkaar samenwerken om te komen tot verbetering van de dienstverlening richting ondernemers.

“Door simpelweg met ondernemers over een bedrijventerrein te lopen ontstond het momentum om een contactgroep in te stellen. Deze groep komt nu structureel bij elkaar om de kwaliteit van het bedrijventerrein in de gaten te houden. Zo profiteert ook de gemeente van een goed onderhouden bedrijventerrein. Als het gaat om het initiëren van netwerken van ondernemers in bijvoorbeeld stadscentra of bij bedrijventerreinen dan kan de gemeente een belangrijke, initiërende rol vervullen.”

Beleidsmedewerker Economie en Werkgelegenheid Gemeente Gennep

De gemeente kan ook een faciliterende rol vervullen om ondernemers bij elkaar te brengen, bijvoorbeeld rond parkmanagement, centrummanagement of bij het opzetten van een ondernemersvereniging. Een eerste stap die een gemeente kan zetten is onderzoeken of er binnen de gemeente gebieden of sectoren zijn waar ondernemers meer kunnen samenwerken; vervolgens kan dan het initiatief worden genomen om de betreffende partijen bij elkaar te brengen. Zo werd in de gemeente Gennep rond een bedrijventerrein een contactgroep voor ondernemers gevormd. Alleen al door gezamenlijk over het terrein te wandelen en diverse aspecten na te lopen kwamen veel verbeterpunten aan het licht. Er wordt vanuit diverse gemeenten positief gesproken over het aanvragen van het keurmerk Veilig Ondernemen voor bedrijventerreinen. Dit keurmerk zorgt ervoor dat bedrijven meer gaan samenwerken om het bedrijventerrein veiliger te maken. Een certificering kan bovendien een aanjaagfunctie vervullen, door bedrijven op andere terreinen de voordelen te tonen waardoor ook zij een certificering aanvragen. Naast het vergroten van de veiligheid op een bedrijventerrein kan samenwerking voordelen bieden bij het gezamenlijk inzamelen van afval, het verlagen van kosten door gezamenlijke inkoop etcetera.

Ook rond centrummanagement kan de gemeente ondernemers in een netwerk bij elkaar brengen om onderwerpen te bespreken, zoals de uitstraling van het gebied of het opzetten van een magazine. Dergelijke netwerken kunnen door de gemeente ook worden gebruikt worden als klankbord, om vragen voor te leggen.

3.2 Denk mee met de vergunningaanvraag

Door mee te denken met de ondernemer kan de vergunningaanvraag soepeler verlopen.

Biedt een alternatief, denk mee met de ondernemer

Bij het niet verlenen van een vergunning zou steeds de insteek moeten zijn om binnen de wettelijke kaders te zoeken naar een constructief alternatief. Het aandragen van een alternatief is immers altijd beter dan het enkel afwijzen van een aanvraag. Als een besluit negatief uitvalt, kan het alternatief (telefonisch) met de aanvrager worden besproken of schriftelijk worden voorgelegd. Bij het ontbreken van stukken bij een vergunningaanvraag dienen deze snel te worden opgevraagd, zodat de ondernemer de hele procedure niet opnieuw hoeft te doorlopen.

Coördineer het toezicht

Een veel gehoorde opmerking van ondernemers is de slechte afstemming van toezicht-controles. Zorg dus voor een gecoördineerde aanpak van het gemeentelijk toezicht. Vermijd onnodig veel controlebezoeken door los van elkaar opererende afdelingen. Zorg dat controles (bijv. in de horeca) worden afgestemd en geïntegreerd, bijvoorbeeld door de diverse controles samen op een dag plaats te laten vinden. Geef informatie over waar de verzamelde gegevens voor nodig zijn. Probeer zo de lasten op het gebied van toezicht te beperken en begrip te creëren. Maak duidelijke afspraken over integrale afstemming. Ook daar waar gemeentelijke afdelingen met externe instanties samenwerken, dienen er binnen de gemeente (integrale) afspraken te worden gemaakt.

4.



Snelheid

4 SNELHEID

Eén van de grootste ergernissen van een ondernemer betreft traagheid waarmee hij wordt geconfronteerd, terwijl hij snel actie wil ondernemen.

Een nog grotere ergernis betreft de onduidelijkheid die vaak met vertragingen gepaard gaat.

Het is daarom belangrijk om een goed overzicht te hebben van de stand van zaken.

Bij het optreden van vertraging kan de ondernemer dan tijdig hierover worden geïnformeerd.

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de dienstverlening richting ondernemers op dit punt kan worden verbeterd.

4.1 Dienstverlening: duidelijk en snel

Stel servicenormen vast om de kwaliteit van de dienstverlening inzichtelijk te maken en deze dienstverlening vlot te laten verlopen. Stel meetbare doelen aan de kwaliteit van de dienstverlening en ga na in hoeverre deze worden behaald. Deze doelstellingen kunnen bijvoorbeeld gaan over de intake en snelheid van de afhandeling van een vraag, het bewaken van acties en de tevredenheid van ondernemers. In een volgend stadium kunnen deze servicenormen richting ondernemers worden gecommuniceerd. Bepaal de wijze waarop de resultaten worden geëvalueerd, om vervolgens nieuwe doelen vast te stellen. Voorbeelden van meetbare doelen zijn het percentage vragen dat binnen een bepaalde termijn moet zijn afgehandeld, het aantal bedrijfsbezoeken dat moet zijn afgelegd etc.

De gemeente Oss heeft een convenant afgesloten met de lokale ondernemersvereniging. Hierin staat beschreven wat de ondernemer mag verwachten van de gemeente (bereikbaarheid, dienstverlening etc.), dat de ondernemers een adviesrecht hebben op het vlak van economisch beleid en ondernemers worden betrokken bij het opstellen van relevant beleid. Er wordt op toegezien dat de afspraken niet vrijblijvend zijn. De gemeente helpt bovendien bij het opzetten van ondernemersverenigingen en moedigt ondernemers aan om daarvan lid te worden. De ondernemersvereniging en gemeente wisselen onderling veel informatie uit. Zo weet men bijvoorbeeld snel of een bedrijf van plan is de gemeente te verlaten. Het afsluiten van convenanten tussen ondernemersverenigingen en de gemeente kan door andere gemeenten ook worden overwogen. Probeer als gemeente contact te onderhouden met bestaande ondernemersverenigingen en om ondernemers bij elkaar te brengen.

Wees ook duidelijk naar de ondernemer over wat hij kan doen om het verlenen van een vergunning of een andere procedure voorspoedig te laten verlopen.

Zo kan er bijvoorbeeld vertraging optreden omdat de ondernemer te lang wacht met het aanleveren van informatie of omdat bepaalde informatie ontbreekt. Er kan dus winst worden behaald door inzichtelijk te maken wat de gemeente van de ondernemer verwacht en wat voor invloed dit heeft op de snelheid van de procedure.

4.2 Vergunningen: versnel de procedure

Met name op het vlak van vergunningverlening kan vertraging tot grote ergernis bij ondernemers leiden. De gemeente kan zich ten opzichte van andere gemeenten dan ook positief onderscheiden door de doorlooptijd van deze procedures te verkorten.

Om het proces van vergunningverlening te versnellen, kan gebruik worden gemaakt van de volgende stappen:

Stap 1: Maak een lijst van de vergunningen die in aanmerking komen om te worden doorgelicht. De criteria hiervoor kunnen divers zijn en bijvoorbeeld bestaan uit die vergunningen:

- > die het meest worden verleend;
- > die een lange doorlooptijd hebben;
- > waarbij het vaakst de wettelijke beslistermijn wordt overschreden;
- > waarvan de indruk bestaat dat er veel winst te behalen is.

Het ambitieniveau waarmee de vergunningen worden doorgelicht hangt af van diverse factoren waaronder de omvang van de gemeente, beschikbare capaciteit en de mogelijkheid om al dan niet extra middelen te verkrijgen etc. Er kan op kleine schaal worden begonnen met een lijst van bijvoorbeeld vijf vergunningen waarvoor verbetering het meest gewenst is. Als het traject eenmaal loopt, kunnen vervolgens alle vergunningen onder de loep worden genomen.

Stap 2:**a) Snelheid indienen (vermijd onnodige handelingen voor ondernemers)**

Maak duidelijk aan ondernemers wat zij moeten doen om de vergunningaanvraag zo soepel mogelijk te laten verlopen. Probeer de administratieve lasten tot een minimum te beperken. Verplicht ondernemers niet om onnodige of dubbele informatie aan te leveren. Wissel daar waar mogelijk intern de benodigde gegevens uit.

b) Snelheid beslissen (versnel het verleningsproces)

Blijf binnen de wettelijke beslistermijn. Bouw prikkels (boete, lex silencio) in om dit te garanderen. 'Lex Silencio' houdt in dat de vergunning wordt verleend, indien de wettelijke beslistermijn is verstreken zonder dat er een geldige reden tot uitstel van het besluit is gegeven.

Hanteer ook streeftermijnen: 'sneller tenzij'. Breng in kaart welke procedures met welke vergunningen samenhangen. Zoek op basis daarvan naar mogelijkheden om de termijn te verkorten. Stel dus naast de wettelijke termijn voor de diverse categorieën vergunningen ook streeftermijnen vast.

Informeer de ondernemer zo spoedig mogelijk over eventueel optredende vertraging in de procedure.

Bij overschrijding van termijnen de ondernemer hierover actief informeren en een nieuwe termijn vaststellen.

Ook bij termijnoverschrijdingen de extra termijn bijhouden en er bijzondere aandacht aan besteden om deze tot een minimum te beperken. Ook hier doelen en streefgetallen formuleren.

“ De doorlooptijden van vergunningen kunnen vaak korter duren dan de wettelijke termijn. Naast de wettelijke termijn hanteren we dan ook streeftermijnen die in protocollen zijn vastgelegd. Hierdoor weet de ondernemer sneller waar hij aan toe is. Als ik als bedrijfscontactfunctionaris bepaalde signalen ontvang dan kijk ik met de vakafdeling hoe zaken, sneller, beter en duidelijker kunnen. ”

Bedrijfscontactfunctionaris Gemeente Skarsterlân

5.



Heldere
communicatie

5 HELDERE COMMUNICATIE

Heldere communicatie is belangrijk voor zowel een goede externe als interne profilering. Hierdoor kan de tevredenheid van ondernemers met de gemeentelijke dienstverlening toenemen en zullen de interne processen soepeler verlopen.

5.1 Externe communicatie

Het is van belang om aandacht te besteden aan de wijze waarop er met ondernemers wordt gecommuniceerd. Ondernemers willen weten waar ze aan toe zijn, ook als niet kan worden tegemoet gekomen aan hun wensen. Zorg voor een goede informatieverstrekking over doorlooptijden van procedures, bijvoorbeeld in brochures of via internet. Informeer een ondernemer tijdens een procedure op vaste momenten over de stand van zaken. Als er zich problemen voordoen tijdens een procedure, neem dan contact op om aanvullende informatie op te vragen of alternatieve mogelijkheden te bespreken.

Een veelgehoorde klacht van ondernemers betreft de schriftelijke correspondentie van de overheid richting ondernemers, met name als het gaat om het afwijzen van vergunningaanvragen. Extra aandacht besteden aan de wijze waarop besluiten worden gecommuniceerd, kan de verstandhouding met ondernemers verbeteren. Een complex of onvoldoende onderbouwd besluit kan (soms onterecht) onbegrip opwekken bij een ondernemer. Zorg dat de schriftelijke correspondentie richting ondernemers helder, positief en gemotiveerd is. Hanteer een meedenkende houding en probeer samen met de ondernemers naar alternatieven te zoeken indien iets niet mogelijk blijkt te zijn. Laat uitgebreide, complexe teksten voorafgaan door een korte, begrijpelijke samenvatting. Onderbouw bij besluiten hoe de afweging tussen de verschillende belangen tot stand is gekomen. Ontwikkel ook een goede briefstructuur die algemeen kan worden gehanteerd. De eerste alinea kan bestaan uit de aanleiding, de tweede uit de kernboodschap met daarna een korte toelichting. Ter afsluiting volgen de mogelijke vervolgstappen, alternatieven en hoe de lezer meer informatie kan verkrijgen. Check of de brief voldoende relevant en correct is en een positieve, meedenkende houding uitademt. Zorg dat besluiten consistent zijn, dat wil zeggen in vergelijkbare situaties tot vergelijkbare beslissingen leiden. Hoewel het tegen lezen van alle correspondentie arbeidsintensief is, kan dit met name voor belangrijke, complexe besluiten wel worden overwogen.

Interview TNS NIPO met ondernemer uit het zuiden van het land:

“ Ja, ik heb laatst een bouwvergunning van de gemeente gekregen. Ik vond het een beetje een rare brief. Er stond iets in van dat ze op basis van artikel x, y, z geen gegronde redenen hebben kunnen vinden om de vergunning te weigeren. Met andere woorden: ze hebben dus vijf weken tijd nodig gehad om maar te zoeken naar mogelijkheden om mij geen vergunning te geven.”

In hoofdstuk 7 van deze leidraad treft u informatie aan over hoe u diverse media (zoals een website of nieuwsbrief) kunt inzetten om de gemeentelijke dienstverlening onder de aandacht van ondernemers te brengen.

5.2 Interne communicatie

Een professionele dienstverlening richting ondernemers is onder meer afhankelijk van een goede interne communicatie; een goedlopende procedure ontstaat namelijk door een goede samenwerking tussen betrokkenen. Met name de afdelingen milieu en bouwzaken spelen vaak een belangrijke rol bij vergunningaanvragen van ondernemers. Bespreek met collega's van vakafdelingen het belang van een goed ondernemingsklimaat binnen de gemeente. Bedrijven scheppen immers werkgelegenheid en het gaat vaak om aanzienlijke investeringen. Een tevreden ondernemer is bovendien een goede ambassadeur voor de gemeente.

“ Het is belangrijk dat men het belang van ondernemers voor het economisch klimaat van de gemeente onderkent. Geef ondernemers het gevoel dat ze serieus worden genomen. Het intern praten over de meerwaarde van ondernemers voor de gemeente kan tot een cultuuromslag leiden waardoor de kwaliteit van de dienstverlening aan de ondernemer toeneemt.”

Bedrijfscontactfunctionaris Gemeente Weert

Etaleer behaalde successen, zodat duidelijk wordt hoe meedenken met de ondernemer in de praktijk concreet doorwerkt in een goede samenwerking, meer werkgelegenheid etcetera. Goede voorbeelden die in het zonnetje worden gezet kunnen een ideale voorbeeldfunctie vervullen.

Probeer bij het opstellen van accountplannen van bedrijven ook andere afdelingen te betrekken. Betrek het management en het gemeentebestuur bij professionalisering van de dienstverlening richting ondernemers; zorg dat ook zij de nodige aandacht besteden aan het belang van een goede dienstverlening richting ondernemers. Dit kan bijvoorbeeld door hier publiekelijk aan te refereren of over te schrijven.

Steun vanuit het gemeentebestuur kan zeer bevorderlijk zijn om het belang van professionalisering van de dienstverlening richting ondernemers in de hele organisatie naar voren te brengen. Door het soms hoge verloop binnen gemeentelijke organisaties is het van belang dat de interne profilering op een structurele manier wordt geborgd in de organisatie. In hoofdstuk 7 zijn diverse manieren opgenomen om de interne communicatie goed te laten verlopen.

“ Het is belangrijk om op diverse niveaus aan de cultuur te blijven werken. Niet alleen op ambtelijk, maar ook op directie en bestuurlijk niveau dient het belang van de ondernemer voor het voetlicht te worden gebracht.”

Accountmanager gemeente Heerlen

6.



Stappenplan



6 STAPPENPLAN

Hoe kan deze Leidraad ondernemersloket helpen om de gemeentelijke dienstverlening richting ondernemers daadwerkelijk te verbeteren?

- > Inventariseer eerst hoe de gemeente de dienstverlening richting ondernemers op dit moment heeft georganiseerd. De onderstaande vragen kunnen helpen om een goed beeld te krijgen van de organisatie van deze dienstverlening:
 - > Wel/geen centraal aanspreekpunt/ondernemersloket?
 - > Passieve/actieve dienstverlening richting ondernemers?
 - > Welke afdelingen leveren welke producten aan ondernemers?
 - > Hoe lopen de interne processen en procedures?
 - > Waar komen vragen van ondernemers meestal binnen?
 - > Wat voor vragen stellen ondernemers aan de gemeente en hoeveel?
 - > Over welke informatiesystemen (bijv. klantvolgsysteem) beschikt de gemeente en door welke afdelingen worden deze gebruikt?
 - > Bestaan er werkafspraken of dienstverleningsovereenkomsten tussen de verschillende afdelingen? Zo ja, welke?
 - > Bestaan er overlegvormen waarbij vragen van ondernemers door de relevante afdelingen worden besproken? Zo ja, welke vormen zijn er en welke afdelingen zijn hierbij betrokken?
 - > Welke opleidingen kunnen medewerkers volgen die te maken hebben met klanten (burgers/ondernemers)?

- > Gelijktijdig wordt geïnterviewd hoe ondernemers deze dienstverlening van de gemeente waarderen. Deze informatie kan bijvoorbeeld worden gehaald uit de door TNS NIPO Commerce uitgevoerde 'Benchmark Ondernemersklimaat', het Verbeter- en Innovatieprogramma Economische Zaken en de vanuit het Pact van Thorn in 2006 en 2009 uitgevoerde onderzoeken naar de dienstverlening van Limburgse gemeenten richting ondernemers. Daarnaast kunnen ook gesprekken met groepen ondernemers en individuele ondernemers waardevolle informatie opleveren.

- > Stel vervolgens een lijst samen van verbeterpunten. Maak hierbij een onderscheid tussen verbeterpunten waarop het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket zelf invloed kan uitoefenen en zaken die meer binnen de invloedssfeer liggen van de verschillende vakafdelingen. Bepaal ook welke verbeterpunten de hoogste prioriteit hebben binnen de gemeente.

- > Bepaal met behulp van deze Leidraad ondernemersloket hoe men binnen de gemeente de dienstverlening richting ondernemers kan en wil verbeteren. Stel daarbij de volgende vragen:
 - > Welk model van dienstverlening richting ondernemers past het beste bij de gemeentelijke organisatie?

 - > Wat willen we en kunnen we bereiken op de korte termijn (hoge prioriteit /makkelijk door te voeren (quick wins)/ eigen afdeling)? Het snel aanpakken van verbeterpunten die zich hier makkelijk voor lenen (zogenoemd 'laaghangend fruit') kan helpen om meer draagvlak te creëren voor het hele verbetertraject.

 - > Wat willen we en kunnen we bereiken op de lange termijn (lagere prioriteit/lastig door te voeren/ andere afdelingen)?

 - > Over welke mensen en middelen beschikt de gemeentelijke organisatie om de beoogde veranderingen door te voeren?

- > Zorg ervoor dat er (bestuurlijke) steun komt voor de aanpak van de verbeterpunten en zorg voor intern draagvlak (maak het onderwerp belangrijk). Zeker wanneer andere afdelingen bij de verbetering van de dienstverlening aan ondernemers worden betrokken, is het uitermate belangrijk dat die afdelingen er van doordrongen zijn dat de verbetering van de dienstverlening richting ondernemers een onderwerp is dat op alle niveaus hoog op de agenda staat.

- > Een goede manier om andere afdelingen te betrekken bij het maken van een plan van aanpak om de dienstverlening richting ondernemers te verbeteren is het organiseren van een interne workshop. Hiervoor worden alle afdelingen uitgenodigd die te maken hebben met ondernemers (ondernemerscontacten, vergunningen, handhaving etc.). Zorg er voor dat de afdelingen die worden uitgenodigd voor de workshop begrijpen dat hun aanwezigheid essentieel is voor het slagen van de workshop. Een uitnodiging uit naam van een wethouder of gemeente-secretaris zal hier zeker toe bijdragen. Vanuit het Pact van Thorn kan zo nodig hulp kunnen worden geboden met het opzetten van een dergelijke workshop.

Voorafgaand aan de workshop worden de individuele afdelingen, aan de hand van een checklist¹, geïnterviewd: Hoe kijken de individuele afdelingen aan tegen de dienstverlening richting ondernemers? Wat gaat er goed? Wat kan er beter?

Tijdens de workshop, die bij voorkeur geleid wordt door een onafhankelijk persoon, wordt aan de hand van goede en slechte praktijkvoorbeelden besproken wat er verbeterd kan worden. Aan het einde van de workshop wordt een kort en krachtig actieplan vastgesteld. Hierin staat duidelijk wat er moet gebeuren, wie hiervoor verantwoordelijk is en binnen welk tijdsbestek de actie moet zijn uitgevoerd. Soms wordt ook al afgesproken op welke manier een bepaald actiepunt uitgevoerd moet worden. Een procesbegeleider (dit kan de persoon zijn die de workshop heeft geleid) monitort of de gemaakte afspraken ook worden nagekomen. Dit laatste is een essentieel onderdeel van het verbetertraject.

¹ De lijst met verbeterpunten informatie die is voortgekomen uit de eerder uitgevoerde inventarisatie kan als basis dienen voor het opstellen van deze checklist.

Hier zal toezicht op moeten worden gehouden en het management zal zich hier ook aan moeten committeren.

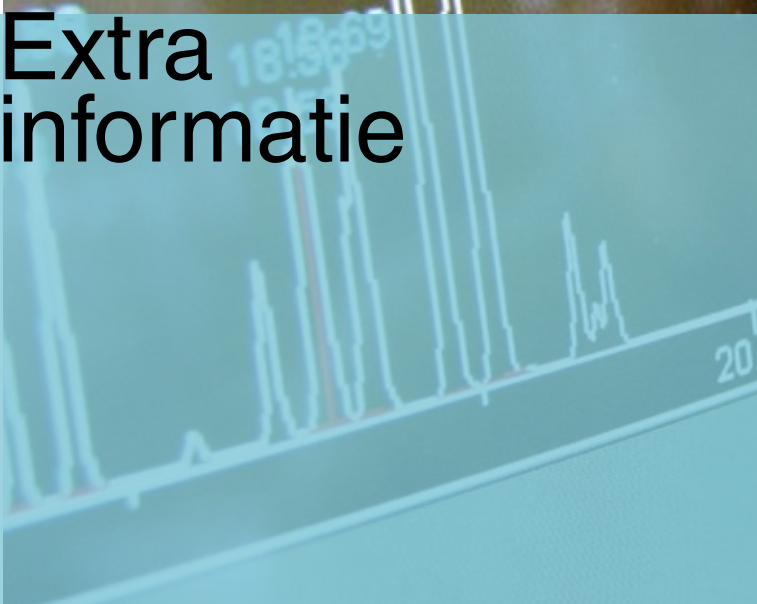
Aan het einde van de workshop wordt meteen een vervolgspraak gemaakt voor een volgende workshop. Het doel van deze vervolgbijeenkomst is om te bespreken welke verbeteringen er tot dan toe zijn doorgevoerd, hoe de ervaringen zijn met deze verbeteringen en om eventueel nieuwe afspraken te maken. Over het algemeen zit er ongeveer vier maanden tussen de eerste en de tweede workshop.

- > Plan tijd in om het plan van aanpak daadwerkelijk uit te voeren. Vergeet niet om ook de andere betrokken afdelingen er op te wijzen dat zij hier tijd voor vrij moeten maken.
- > Communicatie zou een geïntegreerd onderdeel moeten zijn van de dienstverlening richting ondernemers. Vergeet daarom niet om de communicatieafdeling bij het verbetertraject te betrekken.
- > Betrek ook de afdeling Personeel & Organisatie bij het verbetertraject. Zij krijgen hierdoor een goed inzicht in de competenties waarover medewerkers moeten beschikken om meer klantgericht te kunnen werken. Dit kan helpen bij het opstellen van opleidingsplannen en competentieprofielen.
- > Maak gebruik van de kennis van andere gemeenten op het gebied van dienstverlening richting ondernemers. Blijf op de hoogte van ontwikkelingen bij andere gemeenten en gebruik hun kennis en ervaring als klankbord voor ideeën. Er zijn diverse organisaties die bijeenkomsten organiseren waar gemeenten nieuwe kennis kunnen op doen over de dienstverlening richting ondernemers en ideeën kunnen uitwisselen met collega's.

7.



Extra
informatie



7 EXTRA INFORMATIE

7.1 Extra informatie bedrijfsbezoeken

Stappenplan bedrijfsbezoeken (accountplan)

1 Criteria bepalen

Het is van belang om te weten wat de gemeente wil bereiken met de bedrijfsbezoeken. Wil men langdurig laaggeschoolde werklozen aan het werk krijgen? Of wil men zorgen dat er minder bedrijven de gemeente verlaten? Of wil men de algehele werkgelegenheid in de gemeente vergroten? Op basis van de keuze 'Wat willen we bereiken?/Wat is ons primaire doel?' is het mogelijk om na te gaan welke criteria van belang zijn. Het is niet nodig om meteen de perfecte criteria te vinden. Criteria moeten continu geëvalueerd en bijgesteld worden. Doelen kunnen veranderen en criteria kunnen na evaluatie op basis van praktijkervaringen worden aangescherpt. Een laatste – maar wel heel belangrijk – punt is dat er gekozen moet worden voor criteria die ook daadwerkelijk beschikbaar zijn of zonder al te veel moeite inzichtelijk te maken zijn, zodat het proces niet stopt bij het selecteren van de criteria.

Mogelijke selectiecriteria voor bedrijfsbezoeken zijn:

- > Aantal werknemers
- > Verschillende sectoren
- > Gebiedsgewijs
- > Landelijke bekendheid ("naam en faam")
- > Bieden van werkgelegenheid aan laaggeschoolden/hoger opgeleiden
- > Toeleverancier van andere bedrijven in de gemeente/regio
- > Duurzaamheid

- > Kennisintensiviteit
- > Nieuw gevestigd bedrijf
- > Lage tevredenheidsscore (via klanttevredenheidsonderzoek)
- > Etnische afkomst (ter stimulering allochtone ondernemers)
- > Herstructurering/revitalisering van bedrijventerreinen

2 Segmenteren

Als de criteria duidelijk zijn, is het belangrijk om de bedrijven in de gemeente te segmenteren naar deze criteria. Hierbij is van belang dat de opgestelde criteria te vinden zijn in goed toegankelijke databases. Aan de hand van de criteria wordt er een lijst opgesteld van bedrijven die in aanmerking komen voor een bezoek.

3 Uitvoering

Het is vervolgens zaak dat er daadwerkelijk bedrijfsbezoeken worden gepland en uitgevoerd. De fase van 'plan' naar 'act' wordt vaak nogal moeilijk gevonden. De tendens dat eerst alles perfect uitgedacht en georganiseerd moet zijn voordat men daadwerkelijk begint, is er één met vele valkuilen. Het is simpelweg niet mogelijk om vooraf alles volledig op papier uit te werken. Beter is het te werken volgens de Deming Cycle ofwel PDCA (Plan-Do-Check-Act). Hierin worden deze vier elementen niet eenmalig, maar continu uitgevoerd.

4 Sturen op resultaat

De laatste uitdaging is om te zorgen dat de uitgevoerde bedrijfsbezoeken ook resultaat opleveren, zodat de gestelde doelen behaald worden. Beter dan een target te stellen op het aantal bedrijfsbezoeken -iets dat desalniettemin ook belangrijk is- is concrete targets te hanteren die direct met de doelstelling te maken hebben. Het bezoeken van een bedrijf is geen doel op zich. Zorgen dat bijvoorbeeld elke maand tien werklozen een baankans krijgen bij een bedrijf is dat wel. Natuurlijk zijn er bij een dergelijk target een hoop *stakeholders* betrokken en is het lastig omdat er ook veel zaken zijn die (ogenschijnlijk) buiten de beïnvloedingssfeer van de gemeente liggen.

Om op een efficiënte manier bedrijven te bezoeken, is het van belang dat er geïnvesteerd wordt in andere *stakeholders*, zoals bijvoorbeeld de gemeentelijke sociale dienst.

Het meetbaar maken van resultaten door duidelijke, concrete targets te stellen is een goed uitgangspunt, mits deze targets ook duidelijk te herleiden zijn naar de doelstelling. Ervoor zorgen dat deze targets gehaald worden, is vervolgens de grootste uitdaging. Dit kan worden bereikt door met de Deming Cycle continu het proces te verbeteren.

Tot slot

Er kan ook voor gekozen worden om bedrijfsbezoeken te plannen aan de hand van verschillende criteria bijvoorbeeld:

- > 50% van de bedrijfsbezoeken gaat naar 'strategische bedrijven'.
- > 30% van de bedrijfsbezoeken gaat naar bedrijven met 5 tot 10 medewerkers (in branche X).
- > 20% van de bedrijfsbezoeken gaat naar bedrijven op een bedrijventerrein waar iets speelt (bijv. een groot parkeerprobleem of een herstructurering).

Uiteraard zijn hierbij allerlei combinaties mogelijk. Bijvoorbeeld: A-bedrijven krijgen 2x per jaar bezoek van de gemeente, B-bedrijven 1x per jaar, C-bedrijven 1x per 2 jaar en D-bedrijven 1x per 4 jaar.

7.2 Extra informatie over communicatie

7.2.1 Externe communicatie

Wat moet er worden gecommuniceerd en hoe?

Een grote groep ondernemers die nauwelijks contact heeft met de gemeente kan door een goed extern communicatiebeleid alsnog worden bereikt. Informeer hen over de mogelijkheden die de gemeentelijke dienstverlening biedt en houdt hen op de hoogte van relevante ontwikkelingen. Er zijn verschillende manieren om de werkzaamheden en het belang van de gemeentelijke dienstverlening onder de aandacht te brengen:

- > Externe publicaties
- > Website
- > Bundel de krachten
- > Mailing
- > Nieuwe vestigingen
- > Menselijke 'touch'
- > Lokale TV
- > Nieuwsbrief

Externe publicaties, print media

Door middel van een informatief artikel in bijvoorbeeld de informatiekraant van de gemeente of de Kamerkrant van de Kamer van Koophandel kunnen ondernemers geïnformeerd worden over de functie van het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket binnen de gemeente. De activiteiten kunnen ook onder de aandacht worden gebracht in een column, met bijvoorbeeld als titel "De belevenissen van een accountmanager".

Gebruik ondernemersbladen. Er zijn ook bladen die specifiek gericht zijn op ondernemers. Deze kunnen bijvoorbeeld zijn opgericht door ondernemersverenigingen of door commerciële partijen. Dergelijke bladen kunnen ook worden gebruikt om gemeentelijk nieuws een plek te geven.

Algemene bladen. Regionale huis-aan-huis bladen hebben een groot bereik, maar hebben als nadeel dat ze soms niet door alle ondernemers worden gelezen.

Andere mediakansen. Er kan ook worden gedacht aan andere media zoals flyers, externe sites etc. Bij belangrijke ontwikkelingen kan men een brochure opstellen om onder ondernemers te verspreiden.

Website

- > Zorg voor heldere actuele informatie voor ondernemers op de gemeentelijke website, bijvoorbeeld een overzicht van diensten en producten die de gemeente aanbiedt. Zorg ervoor dat alle informatie op de website en documentatie altijd actueel is en toegesneden op de doelgroep. Stel richtlijnen vast voor de termijn tussen het nemen van gemeentelijke besluiten en het vermelden hiervan op de website.
- > Een lijst met veelgestelde vragen is nuttig om eenvoudige vragen direct te kunnen beantwoorden en als informatiebron voor medewerkers van de frontoffice. Vermeld bij de lijst met veelgestelde vragen ook duidelijk de contactgegevens van het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket.
- > Vanuit de gemeente kan ook een aparte website voor ondernemers (los van de gemeentelijke site) worden opgezet om de zichtbaarheid te vergroten.
- > Maak gebruik van externe informatie. De gemeente Gennep plaatst weblinks naar relevant extern nieuws en websites (Kamer van Koophandel, bedrijvenloket.nl) op haar pagina.
- > De website kan ook worden gebruikt om digitale formulieren aan te bieden en wellicht in een later stadium digitaal vergunningen e.d. aan te vragen.

- > Betrek diverse ervaringsdeskundigen (zoals accountmanagers) bij de invulling van de website, zodat er goed kan worden ingespeeld op de behoefte van ondernemers.

“ Het scheelt tijd als de ondernemer al via de website makkelijk aan informatie kan komen. Zorg dat de website makkelijk te vinden is en goed wordt bijgehouden. Besteed ook aandacht aan de visuele vormgeving door experts in te schakelen, bijvoorbeeld van de communicatie afdeling.”

Bedrijfscontactfunctionaris Echt-Susteren

Bundel de krachten

Ook ondernemersverenigingen gaan bij bedrijven langs. Vraag aan de bestuursleden van deze organisaties om het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket binnen de gemeente tijdens hun bedrijfsbezoeken onder de aandacht te brengen. Op hun beurt, kunnen accountmanagers tijdens hun bedrijfsbezoeken ondernemers wijzen op de ondernemersvereniging(en). De gemeente heeft er immers ook baat bij als zoveel mogelijk ondernemers bij een vereniging zijn aangesloten.

Mailing

Door middel van een brief kan aan ondernemers duidelijk worden gemaakt met welke vragen zij waar terecht kunnen binnen de gemeente. Bijvoorbeeld als het over 'ondernemen' gaat bij het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket. Gaat het om een losse stoeptegel of een kapotte lantaarnpaal, dan bij een meldpunt storingen. Bij de brief kan een sticker of pasje worden gevoegd met belangrijke telefoonnummers. Eventueel kan de brief ook worden uitgebreid met informatie over ondernemersverenigingen of gecombineerd worden met een (klanttevredenheids)onderzoek.

Nieuwe vestigingen

Niet alle nieuwe ondernemers die zich in een gemeente vestigen, zijn al in aanraking geweest met de gemeentelijke organisatie. Stuur alle nieuwe vestigingen binnen de gemeente een welkomstkaart of een welkomstpakket. Ook het versturen van uitnodigingen voor rondleidingen door de gemeente is een mogelijkheid om ondernemers kennis te laten maken met de gemeente. De gegevens over nieuwe vestigingen kunnen maandelijks worden opgevraagd bij de Kamer van Koophandel.

Menselijke 'touch'

Een menselijke 'touch' is belangrijk in de externe profilering. Een bloemetje bij ziekte, jubilea of vestiging toont de gemeentelijke betrokkenheid bij ondernemers, en vergroot de bekendheid van het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket. Hierbij moet men wel oppassen dat niemand wordt vergeten, want dat kan een averechts effect hebben.

Lokale TV

Ook de lokale TV kan worden ingezet om informatie over de gemeentelijke dienstverlening richting ondernemers onder de aandacht te brengen. Dit kan zowel in de vorm van een promotiefilm, als ook geïntegreerd in een ander (actualiteiten)programma.

Interview tns nipo met ondernemer uit het noorden van het land:

“ Toen ik een bouw aanvraag bij de gemeente deed, bleek dat het bestemmingsplan van mijn industrieterrein was gewijzigd. Ik mocht ineens niet meer de hoogte in, terwijl dit nu de reden was waarom ik dit pand heb aangeschaft. Of ik dit had kunnen weten? Tsja, ik had het plaatselijk krantje moeten lezen dat hier alle burgers krijgen. Maar ja, ik woon niet in deze gemeente, dus lees ik zo'n krantje niet. Uiteindelijk gelukkig goed gekomen en inmiddels informeert de gemeente actief de direct betrokken bij wijzigingen van bestemmingsplannen. Maar goed, al met al was het een heel gezeur en een heel proces om mijn plannen voor elkaar te krijgen. Het traject heeft uiteindelijk twee jaar geduurd.”

7.2.2 Interne communicatie

Er zijn verschillende manieren om de interne communicatie te versterken:

- > Nieuwsbrief
- > Presentaties
- > Workshop
- > Interne stages
- > Bedrijfsbezoeken
- > Flyers
- > Fietsroute
- > Projecten

Nieuwsbrief

Verschiede geïnterviewde gemeenten beschikken over een uitgebreide nieuwsbrief die binnen de gemeentelijke organisatie wordt verspreid. Door middel van deze nieuwsbrief wordt (een gedeelte van) de gemeentelijke organisatie op de hoogte gehouden van de werkzaamheden van het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket. In het kort worden alle 'aankomende, lopende en afgeronde' activiteiten beschreven. Verder wordt aangegeven met welke contactpersoon geïnteresseerden contact kunnen opnemen.

Deze nieuwsbrief kan intern op papier, via Intranet of onder een kleinere groep per e-mail verspreid worden. De gemeente Echt-Susteren brengt bijvoorbeeld elk kwartaal een interne nieuwsbrief uit. Zo is iedereen binnen de gemeentelijke organisatie op de hoogte van de belangrijke ontwikkelingen en ontstaat er meer onderlinge betrokkenheid.

Al naar gelang de grootte van de gemeente en het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket kan worden bekeken hoe vaak een nieuwsbrief verspreid wordt. Direct aansluitend op de nieuwsbrief is het ook mogelijk om via een artikel in het personeelsblad de rest van de gemeentelijke organisatie op de hoogte te houden.

Bedrijfscontactfunctionarissen en accountmanagers geven aan dat in de praktijk persoonlijk contact nog beter werkt dan een nieuwsbrief. Bij grotere gemeenten is het echter lastig om met alle betrokkenen nauw persoonlijk contact te onderhouden. Een papieren of digitale nieuwsbrief kan dan een hulpmiddel zijn om de vakafdelingen te informeren over het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket.

Presentaties

Een andere manier om het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket binnen de gemeentelijke organisatie te profileren is om binnen de organisatie (bijvoorbeeld tijdens afdelings-overleggen) presentaties te geven over de werkzaamheden van het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket.

Hierbij kunnen de mogelijkheden tot en het belang van samenwerking tussen verschillende afdelingen worden benadrukt. Een dergelijke presentatie kan ook worden gegoten in de vorm van een quiz: hoe goed zijn andere afdelingen op de hoogte van de werkzaamheden van het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket? Het is in ieder geval belangrijk om duidelijk te maken aan de vakafdelingen wat de meerwaarde is van het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket. Wat hebben zij er voor belang bij om de contacten met ondernemers via het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket te laten verlopen?

Argumenten die genoemd worden zijn:

- > Het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket houdt zich bezig met het ondernemersklimaat in de gemeente. Een gezond economisch klimaat is onder meer in het belang van de gemeente.
- > De medewerkers van het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket spreken de taal van ondernemers. Bedrijfscontactfunctionarissen/accountmanagers zijn niet alleen contactpersoon voor de ondernemers bij goed nieuws, maar ook bij slecht nieuws (bijvoorbeeld: weigering van een vergunning).

- > De medewerkers van de vakafdelingen kunnen zich voornamelijk concentreren op de inhoud, terwijl de medewerkers van het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket zich vooral richten op de communicatie/het contact met ondernemers.

Interne stages

Door het tijdelijk uitwisselen van personeel binnen de gemeentelijke organisatie, kan kennis worden opgedaan over wat er binnen andere afdelingen gebeurt. Op deze manier wordt er meer begrip gekweekt voor de (werk)situatie binnen andere afdelingen. Het is van belang dat medewerkers van het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket naar andere afdelingen toegaan om de werkzaamheden van het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket uit te dragen.

Bedrijfsbezoeken

Een andere manier om de zichtbaarheid van het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket te vergroten en de samenwerking tussen de afdelingen te stimuleren is het uitvoeren van gezamenlijke bedrijfsbezoeken. Door het meenemen van mensen uit andere afdelingen bij bedrijfsbezoeken wordt de rol van het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket voor hen direct zichtbaar.

Flyers

Een minder arbeidsintensieve manier voor interne profilering is het verspreiden van flyers binnen de gemeentelijke organisatie. Hierin kunnen kort de werkzaamheden van het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket worden beschreven, maar in tegenstelling tot bijvoorbeeld een nieuwsbrief of artikel wordt minder aandacht besteed aan recente ontwikkelingen.

Fietsroute

Een meer ludieke actie is het organiseren van een fietsronde langs bedrijventerreinen. Medewerkers van het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket treden op als gids en vertellen wat er zoal speelt bij de bedrijven en op het bedrijventerrein. Op deze manier zien vertegenwoordigers van verschillende vakafdelingen in de praktijk wat er speelt en raken zodoende meer betrokken.

Projecten

Om aandacht te vragen voor het belang van het centrale aanspreekpunt/ondernemersloket (én dus het belang van ondernemers) kan het handig zijn om sommigen zaken projectmatig op te pakken.

Zo is de inbreng vanuit het centraal aanspreekpunt/ondernemersloket geborgd en wordt de betrokkenheid van de vakafdelingen vergroot.

1

WAT WIL DE ONDERNEMER ?

2

EEN CENTRAAL AANSPREEKPUNT

3

DE MEEDENKENDE GEMEENTE

4

SNELHEID

5

HELDERE COMMUNICATIE

6

STAPPENPLAN

Stroomschema professionalisering gemeentelijke dienstverlening richting ondernemers

