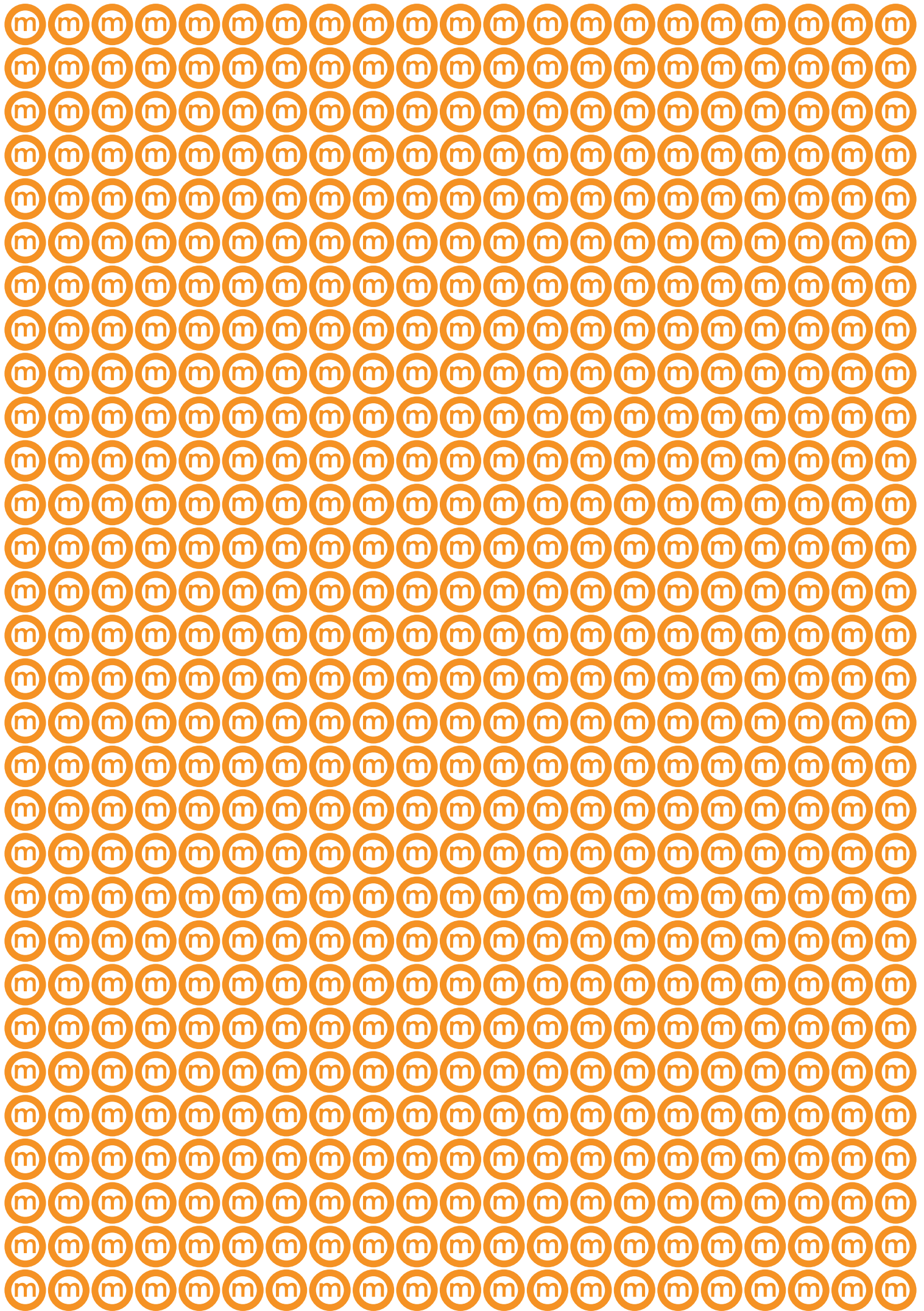




Programmaplan Excellente Dienstverlening
Graag gedaan!!







**Programmaplan Excellente Dienstverlening
Graag gedaan!!**

januari 2012





1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Programmatische aansturing	8
1.3 Afbakening en fasering	8
1.4 Leeswijzer	9
2. Visie op dienstverlening	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Visie en missie	11
2.3 Wat willen we bereiken?	12
2.4 Strategisch doel: ambities, doelen en inspanningen	12
2.4.1 Strategisch doel	12
2.4.2 Ambities	13
2.4.3 SMART-doelen	13
2.4.4 Inspanningen en activiteiten	14
2.5 Activiteiten tot nu toe	18
3. Programmaorganisatie	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Relatie programma en lijnorganisatie	21
3.3 Rollen in het programma	22
3.4 Verschillende gremia binnen de programmastructuur	22
3.4.1 Stuurgroep Organisatieontwikkeling 2.0	22
3.4.2 Programmagroep Excellente Dienstverlening, graag gedaan!!	23
3.4.3 Projectgroepen en "teams"	23
3.5 Organigram	25
4. Informatie en communicatie	27
4.1 Inleiding	27
4.2 In- en externe communicatie	27
4.3 Informatie en woordvoering	28
5. Programmabudget, urenraming, monitoring	29
5.1 Financiën	29
5.2 Ureninzet	30
5.3 Monitoren en rapporteren	30
Bijlage 1 Doelen Inspanningen Netwerk (DIN)	31

Colofon

Programmaplan Excellente Dienstverlening, graag gedaan!! **Bestuurlijk primaathouder:** Jan Westmaas en Koos de Vos **Opdrachtgever:** Astrid Schulting **Programmamanager:** Rob van der Schans **Programmasecretaris:** Esther Meijerink **Datum:** januari 2012





1.1 Aanleiding

Om beter in te kunnen spelen op de vraag van buiten, om een goed omgevingsbewustzijn te creëren en echt integraal, interactief en wijkgericht te kunnen werken moesten de schotten verdwijnen tussen afdelingen, tussen teams en tussen functies. Dit alles is aanleiding geweest om medio 2008 onze organisatie te kantelen. Met de veranderde structuur is een stevige pijler onder onze organisatie gezet en is tevens een belangrijke basis gelegd om de komende jaren ook op de andere pijler, de cultuur van de organisatie, te sturen. In het bijzonder op het onderwerp dienstverlening.

De dienstverlening verandert namelijk. Inwoners, instellingen en bedrijven vragen om andere vormen van dienstverlening. We zien dit ook in het dagelijkse leven om ons heen. Dit voedt onze behoefte om te komen tot een nog betere dienstverlening. Mede daarom is bewust gekozen voor een afdeling Klantcontacten die organisch doorontwikkelt tot een Klant Contact Centrum (KCC).

Eén en ander past immers ook binnen de beleidsdoeleinden van het Rijk en de VNG (ondermeer met behulp van het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten). De gemeente als portaal en als visitekaartje van de gehele overheid. Administratieve lastenvermindering, het Nationaal Uitvoerings Programma dienstverlening en e-overheid (NUP), gemeente Antwoord en de invoering van de Omgevingsvergunning moeten allemaal bijdragen aan die excellente dienstverlening. In dit denken staat niet die overheid, maar de klant (de inwoner, de instelling of de ondernemer) centraal. Hieruit wordt duidelijk dat de dienstverlening in alle overheidslagen een speerpunt is geworden. Hier is ook een speerpunt dat het college in haar coalitieakkoord heeft opgenomen en vervolgens heeft het Managementteam het ook tot focuspunt binnen het traject van organisatieontwikkeling opgenomen.

Bij onze huidige dienstverlening neemt de afdeling Klantcontacten vaak de eerste en het fysieke contact met de klant voor haar rekening. De doorontwikkeling tot een Klantcontactcentrum (KCC) vormt daarom een belangrijk speerpunt in de kwaliteit van onze klantenbenadering. Maar het KCC staat daarin niet alleen.

Dienstverlening is namelijk van ons allemaal!

Iedere afdeling, iedere medewerker heeft te maken met in- en/ of externe klanten. Duidelijk is dat wij ons als organisatie altijd zullen moeten blijven ontwikkelen. Eigenlijk is het net als bij het maken van muziek, je houdt rekening met de voorkeuren in de muziek en stemt de taal en instrumenten op je luisteraars af.

Houding en gedrag van medewerkers en bestuurders zijn daarbij het allerbelangrijkst. Met name de wijze waarop medewerkers, de leidinggevenden en bestuurders van onze gemeente met veranderingen om weten te gaan, is bepalend voor de mate waarin de organisatie succesvol is en in staat is de diverse doelen te realiseren. Samen vormen zij het visitekaartje naar onze klant toe.

Om die reden is er voor gekozen het Dienstverleningsconcept (DVC) (notitie 2009 vooral gericht op het KCC) te verbreden tot een Programma *Excellente Dienstverlening, graag gedaan!!* Andere factoren die een rol spelen is dat regelmatig keuzes gemaakt moeten worden tussen inzet van mensen of middelen. De uitdaging is het gehele pakket van dienstverlening uiteindelijk tegen minder kosten te kunnen leveren. Een integrale benadering vormt de meest wenselijke manier om de implementatie van het bestaande dienstverleningsconcept te verbreden voor de hele organisatie en met de overige organisatieontwikkelingdoelen gestructureerd en adequaat vorm te geven.

1.2 Programmatische aansturing

In Meppel worden veel beleidsmatige onderwerpen projectmatig uitgewerkt. De daarmee beoogde doelen zijn multidisciplinair en soms complex van karakter. De vele projecten en beleidsmatige activiteiten die moeten leiden tot *Excellente Dienstverlening*, de onderlinge relaties hiertussen en de afhankelijkheden van de interne en externe omgeving maken het managen van deze veranderingen bijzonder complex. Met behulp van programmamanagement willen wij structuur en richting geven aan het doorvoeren en verankeren van die veranderingen. Vooral bij trajecten met veel onzekerheden en risico's en waarbij een koppeling bestaat met strategische organisatiedoelen, heeft een programmatische aanpak meerwaarde. Mede vanwege die redenen heeft het Managementteam van Meppel gekozen voor een programmatische aanpak.

Kenmerkend voor een programma is dat het zich richt op het bereiken van vooraf gestelde doelen. De inspanningen en activiteiten die deel uitmaken van *Excellente Dienstverlening, graag gedaan!!* zijn (nieuwe) projecten maar ook (bestaande) routines, acties en improvisaties.

Dit document heeft vooral als doel om de benodigde samenhang tussen de verschillende onderdelen aan te brengen en een eenduidige sturing op de projecten en activiteiten te realiseren. Vanuit dit perspectief is de (door-) ontwikkeling van het KCC hierin ondergebracht. Daarbij is dit programma het verzamelpunt voor alle projecten die ten doel hebben de dienstverlening, de informatievoorziening en de klantbetrokkenheid van de organisatie van de gemeente Meppel te verbeteren en te optimaliseren.

1.3 Afbakening en fasering

Het programma *Excellente Dienstverlening, graag gedaan!!* richt zich op veranderingen op het gebied van dienstverlening en daarmee gepaard gaande organisatorische veranderingen. Door middel van verschillende projecten, trainingen en verschuivingen zal de werkwijze binnen de gemeentelijke organisatie gaan veranderen. Het definiëren van het programma *Excellente Dienstverlening, graag gedaan!!*, de daaruit voortvloeiende projecten, het inrichten en (laten) uitvoeren van de verschillende activiteiten vallen binnen dit programma en vormen daarmee als het ware een coördinatiecontract. De structurele implementatie maakt vervolgens onderdeel uit van de gemeentelijke organisatie. De benodigde verschuiving van mensen en middelen vormen onderdeel van het organisatieontwikkelingstraject.

Het in 2009 door het college vastgestelde Dienstverleningsconcept (KCC) is –zoals gesteld- onderdeel van dit Programmaplan. Op onderdelen vraagt dat aanpassing, mede vanwege de taakstelling op de bedrijfsvoering. Van groot belang is de erkenning dat *Excellente Dienstverlening* niet is te bereiken zonder aan houding en gedrag te werken. Het programma is in die zin collectief van karakter; een permanente aandacht voor klantbetrokkenheid en gedrag van medewerkers is noodzakelijk. Leiderschap vormt daarbij de hefboom.

Ook dit Programmaplan is niet in beton gegoten. Voorgesteld wordt ieder jaar te bezien of een update noodzakelijk is. Het programma is klaar als de gedefinieerde doelen zijn bereikt. In dit programmaplan is per doel aangegeven wanneer het behaald moet zijn. Dit geldt ook voor alle onderliggende inspanningen en activiteiten. Tussentijds is het mogelijk inspanningen en of activiteiten te wijzigen of aan te vullen. Het is de ambitie binnen deze coalitieperiode zoveel mogelijk tot afronding van de programmaverplichtingen te komen. Bij de beschrijving van de doelen wordt dit SMART geformuleerd.

1.4 Leeswijzer

In dit Programmaplan komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Hoofdstuk 1: geeft de aanleiding weer, gaat in op het programmatische karakter en schetst de afbakening van het strategische doel van Excellente Dienstverlening;
- Hoofdstuk 2: beschrijft de visie op de dienstverlening. De ambitie van Excellente Dienstverlening wordt vertaald naar acht concrete doelen en daarmee samenhangende activiteiten en inspanningen;
- Hoofdstuk 3: gaat in op de programmaorganisatie en de verschillende verantwoordelijkheden daarin;
- Hoofdstuk 4: geeft in het kort het belangrijke communicatietraject weer. In een apart communicatieplan zal de overall communicatie worden beschreven en per project zal worden afgewogen of een apart communicatietraject opgesteld moet worden.
- Hoofdstuk 5: sluit het Programmaplan af met de financiële randvoorwaarden, de inzet van menskracht en de monitoring van het programma.
- Bijlage: in de bijlage is het Doelen Inspanningen Netwerk (DIN) opgenomen.





2. Visie op dienstverlening

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk omschrijven we de visie op onze dienstverlening en de doelen die wij willen bereiken. Dat zijn beslist niet altijd tastbare producten. Zoals eerder aangegeven verandert de vraag van de klant voortdurend, dit heeft nadrukkelijk gevolgen voor onze dienstverlening en onze organisatie. Denk aan 24/7 dienstverlening, procesinformatie, thuis "winkelen", etc. De klant verwacht dit in toenemende mate van commerciële bedrijven, maar scherpt ook zijn verwachtingen richting overheid. Alleen is er voor onze klanten een groot verschil. Ze zijn (nu nog) voor tal van producten verplicht om naar het gemeentehuis te komen. Daar waar mogelijk gaat de gemeente Meppel zich inzetten om de nadelige gevolgen van deze verplichting tot een minimum te beperken.

In onze visie op Dienstverlening staan klantbetrokkenheid en een vraaggerichte houding centraal. Kenmerkend is dat wij primair per klantgroep inspelen op de vraag en behoeften van de klant. Maatwerk dus! Dit betekent dat niet het product centraal staat, maar de klant. Vanzelfsprekend met oog voor een efficiëntere manier van werken. Het gaat in het begrip 'dienstverlening' meer om het dienen en een diende attitude dan om het verlenen van diensten. Waar de klant van de gemeente vooral verwacht dat de woon- en werkomgeving goed wordt ontwikkeld en onderhouden, dat de buurt veilig, schoon en heel is, is duidelijk dat het begrip dienstverlening breder wordt opgevat. De verwachtingen zijn daarmee hoog gespannen.

2.2 Visie en missie

Voortbouwend aan de genoemde organisatieontwikkeling is er voor gekozen om een organisatievisie voor 2020 uit te werken. De Stip aan de Horizon, waarbij Meppel als hét overheidsloket wordt gezien.

De organisatievisie voor 2020 is

De gemeente Meppel als hét overheidsloket. Onze klanten hebben één ingang en krijgen één antwoord. Wij zijn 24/7 digitaal bereikbaar. Beleid maken wij interactief met burgers, partners en andere partijen in onze samenleving. Wij staan midden in dat netwerk, we participeren en brengen verbindingen tot stand. Wij zijn alert op ontwikkelingen en spelen daar snel op in. Wij leveren hoogwaardige prestaties, waarbij wij kunnen steunen op een gedegen bedrijfsvoering.

Onze organisatie is flexibel ingericht, grenzen tussen afdelingen en tussen kantoor en thuiswerken vervagen. Resultaat is belangrijk: wij zijn er samen verantwoordelijk voor. Onze medewerkers zijn slim, integer en creatief in de actie, open en duidelijk in de communicatie. Wij zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. Dienstverlening is voor ons een vanzelfsprekendheid.

Onze missie daarbij is

'Meppel is Stad van Verbinding'. Verbindingen intern tussen verschillende disciplines, maar ook verbindingen van buiten naar binnen. Door goede verbindingen aan te gaan kunnen wij ook beter (be-)dienen.

Op basis van deze visie en missie zijn diverse opdrachten geformuleerd. In dit programmaplan beperken wij ons tot hetgeen onder Dienstverlening is vermeld:

1. een gedragen en bestuurlijk vastgesteld kader voor dienstverlening voor en door de gehele organisatie gebaseerd op ons dienstverleningsconcept;
2. de basisdienstverlening (telefoon, mail, brieven) is eind 2011 op orde;
3. een zichtbare verbetering van de integrale dienstverlening op ons ruimtelijk vlakgebied.

2.3 Wat willen we bereiken?

De hoofddoelstelling is feitelijk tweeledig. Met Excellente Dienstverlening wordt een belangrijke organisatie waarde benoemd. Maar de te bereiken effecten zijn niet zonder normen te behalen. Het eerste half jaar van 2011 is daarom veel aandacht besteed aan de waarde Excellente Dienstverlening. Medewerkers en leiding werden op tal van manieren uitgedaagd na te denken over het begrip klantbetrokkenheid en de dienstverlening in het algemeen. Voorstellingen (Taante), verhaallijnen, rondetafelgesprekken, management development trajecten, etc. De komende twee jaar zal hierop verder worden geïnvesteerd. Op deze wijze hopen we te bevorderen dat Excellente Dienstverlening vanzelfsprekend is voor de medewerkers binnen onze gemeente. Dat medewerkers trots zijn op onze gemeente en dat ze dit gevoel en beeld uitstralen naar onze klanten.

Het opsommen van de doelen gaat voorbij aan de soms zeer tijdrovende inspanningen om die doelen te bereiken. Daar waar het om houding, gedrag en vaardigheden gaat vraagt het om cursussen en andere bewustwordingsprocessen. Voor enkele medewerkers kan het ook consequenties krijgen voor hun functie. De ketting is zo sterk als de zwakste schakel.

Van goede dienstverlening....

De beoogde stevige en organisatiebrede aanpak mag niet tot de conclusie leiden dat de medewerkers van de gemeente Meppel de klant nu niet zien staan. Aan een correcte bejegening en een betere toegankelijkheid is en wordt al veel gedaan. De ontwikkelingen richting KCC en het 14 0552-nummer zijn daar positieve voorbeelden van. Ook de verhalen over Excellente Dienstverlening bevatten prachtige voorbeelden van grote waardering voor ons werk en onze attitude. Er gaat heel veel goed en dat leidt ook tot complimenten of fraaie benchmarkresultaten. Ook daar moeten we meer bij stilstaan.

....naar nog betere dienstverlening

Het ontbreekt nog aan een organisatiebrede urgentie en samenhang. Bovendien wordt de klant kritischer en wil hij –analoog aan commerciële dienstverlening- beter bediend worden. We willen er alles aan doen om, qua dienstverlening naar onze klant toe, bij de TOP te horen.

De cultuur is (nog) onvoldoende gericht op het denken van buiten naar binnen en dat te vertalen in een passend antwoord. Klantbetrokken werken en adviseren vraagt de nodige inleving en aanpassing van de medewerkers; het moet 'A way of life' zijn of worden. Sommigen is dat van nature gegeven, het zijn de voorlopers in de organisatie en ze doen de dingen goed. Zij kunnen zich al meer gaan bezig houden met een voorbeeldrol voor anderen. Een aantal van deze medewerkers willen we verder stimuleren en betrekken in een 'Denktank'.

De collega's die dit nog niet als vaste aanpak hebben verkozen worden meegenomen door middel van workshops, trainingen, rondetafelgesprekken en ontmoetingen met diezelfde burger (klantcontact momenten).

2.4 Strategisch doel: ambities, doelen en inspanningen

2.4.1 Strategisch doel

Kenmerkend voor een programmatische aanpak is dat het zich richt van een centraal en strategisch doel, naar ambities (ER-doelen) en via SMART geformuleerde doelen naar inspanningen en activiteiten. Al deze onderdelen worden opgenomen in een soort uitgewerkte doelenboom, dit wordt ook wel Doelen Inspanningen Netwerk genoemd.

De grote ambitie -ons strategische doel- is het leveren van Excellente (mensgerichte) dienstverlening. Dit doel laat zich langs twee sporen beschrijven:

Spoor 1

De klant krijgt diensten en producten van hoge kwaliteit. De dienstverlening is zorgvuldig, efficiënt en wordt door deskundige medewerkers vorm gegeven.

Spoor 2

De dienstverlening is op maat, snel en elke vraag wordt op een plezierige wijze afgehandeld.

2.4.2 Ambities

Binnen het strategische doel van Excellente dienstverlening is een viertal ambities (ER-doelen) te onderscheiden. Dat zijn:

1. Meer klantbetrokkenheid
2. Effectiever en efficiënter
3. Meer op maat
4. Transparanter

2.4.3 SMART-doelen

Van belang is de doelen zo concreet mogelijk te benoemen. Omdat het om SMART doelen gaat dienen ze stuk voor stuk Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden te zijn.

In onderstaand schema zijn deze geformuleerd. Deze acht doelen zijn afgestemd - met een expertteam en vervolgens - in het Managementteam en binnen de Stuurgroep Organisatieontwikkeling 2.0 (waarover later meer). Verder in dit hoofdstuk worden de doelen van inspanningen en activiteiten voorzien.

Doel 1

In 2012 leveren wij 50% van onze producten en diensten volgens de servicenormen.

Doel 2

In 2013 is 50% van onze dienstverlening op meerdere wijzen toegankelijk.

Doel 3

In 2013 is 50% van onze diensten en producten digitaal verkrijgbaar.

Doel 4

In 2013 zegt 80% van onze klanten dat zij tevreden zijn over onze dienstverlening.

Doel 5

In 2015 bestaan in Meppel 20% minder regels en procedures.

Doel 6

In 2013 werkt ten minste 90% van onze medewerkers bewust volgens de logica van de klant.

Doel 7

In 2012 gaan we 4 experimenten aan voor actieve beleid- of klantparticipatie.

Doel 8

In 2015 realiseren wij 80% van de vraagafhandeling in het Klantcontactcentrum (KCC).

De acht doelen staan niet op zich zelf. Voorbeeld met betrekking tot Doel 3: het streven naar 50% digitale bereikbaarheid in 2013 van onze producten is mede ingegeven door streven naar meer efficiency (taakstelling bedrijfsvoering). Het streven om 98% van onze producten digitaal aan te leveren ligt ergens rond 2015 en is sterk afhankelijk van de beschikbaarheid van de benodigde software. Dat is dus nog onvoldoende SMART, dus is gekozen voor hetgeen meetbaar haalbaar is.

2.4.4 Inspanningen en activiteiten

De acht doelen laten zich verder uitwerken. Hieronder vallen de subdoelen, inspanningen en activiteiten. Er zijn activiteiten die aan meerdere doelstellingen bijdragen. Voorbeeld: een van de activiteiten heeft betrekking op de totstandkoming van een kwaliteitshandvest met servicenormen. Deze activiteit is dan terug te vinden onder, zowel doel 1, als onder de doelen 4 en 6. Er ontstaan dan verschillende "lijntjes" tussen doelen en inspanningen en visa versa.

Dit alles is in een Doelen Inspanningen Netwerk (DIN) samengevat. Het DIN is als bijlage aan dit Programmaplan toegevoegd.

Bij de bespreking over inspanningen en activiteiten in een Expertteam zijn vele aanvullende en nuttige suggesties gedaan. Dikwijls waren die alsnog te scharen onder de beschreven activiteiten. De aanvullingen uit het Expertteam worden meegenomen bij de uitwerking van de activiteiten.

Het onderwerp Excellente dienstverlening is en wordt regelmatig centraal gesteld binnen onze organisatie. Daarbij worden medewerkers gevraagd met suggesties te komen die kunnen bijdragen aan het behalen van de ambities. Het is daarom zeker niet uit te sluiten dat de onderstaande inspanningen en activiteiten tijdens de uitwerking van het programma nog worden aangevuld.

Een aantal inspanningen en activiteiten zijn al in werking gezet, zijn deels afgerond of worden binnenkort afgerond. Daarnaast vraagt deze dynamiek om een eveneens dynamische inzet van de inspanningen en activiteiten. Mede daarom is het zinvol eens per jaar door middel van een uitvoeringsplan het Programmaplan en de bijbehorende doelen en inspanningen nog eens tegen het licht te houden.

Draagt bij aan doel(en)	"Doel 1 In 2012 leveren wij 50% van onze producten en diensten volgens de servicenormen."
1,4,6	In 2011 een kwaliteitshandvest met servicenormen opstellen en invoeren.
1	Het (door)ontwikkelen van dashboards in 2011 en 2012.
1,6	In 2012 een analysepunt opzetten rondom klachten, meldingen en vragen ter verbetering van de dienstverlening.
1,4,7	In 2011/2012 het doorontwikkelen van checklists voor veel voorkomende klant-contactmomenten (bijv. informatieavonden/-momenten)
1,2,3,6	Uitbreiding van onze digitale producten en formulieren. (50 % in 2013 en 98% in 2015)
1,2,6,8	In 2012/2013 de 'klaar terwijl u wacht' producten uitbreiden.

Draagt bij aan doel(en)	Doel 2 In 2013 is 50% van onze dienstverlening op meerdere wijzen toegankelijk.
2,3,6	Het doorlopend verbeteren van de website (inhoud en actualiteit) en door ontwikkelen digitaal loket.
1,2,3,6	Uitbreiding van onze digitale producten en formulieren. (50 % in 2013 en 98% in 2015)
1,2,6,8	In 2012/2013 de 'klaar terwijl u wacht' producten uitbreiden.
2,3,7	Het doorlopend vergroten van de mogelijkheden en bekendheid van de website.
2,4,6	In 2012 een onderzoek verrichten naar (tijdelijke) openingstijden en werken op afspraak.
2,3	Het door ontwikkelen van Mijnmeppel.nl (incl. digitale abonnementen) voor inwoners in 2012 en Mijnbedrijfinmeppel.nl voor bedrijven in 2013.
2,4,6	Het doorlopend verbeteren van de kwaliteit van de uitgaande brieven en mails.
2,6,8	Verbeteren van telefonische bereikbaarheid en mogelijkheden 14+ in 2011 en 2012.
2,3,6	Het door ontwikkelen van het gebruik van nieuwe media (Twitter, Hyves, LinkedIn, Facebook, apps).
2,6	Het ontwikkelen van een klantdossier in 2013.
2,3,5,6	Het afschaffen van de 'verplichte' handtekening onder aanvragen bij de gemeente in 2012.
2,4	Het oprichten van een serviceteam voor klanten die niet of moeilijk naar de gemeente toe kunnen komen in 2012.

Draagt bij aan doel(en)	Doel 3 In 2013 is 50% van onze diensten en producten digitaal verkrijgbaar.
2,3,6	Het doorlopend verbeteren van de website (inhoud en actualiteit) en door ontwikkelen digitaal loket.
1,2,3,6	Uitbreiding van onze digitale producten en formulieren. (50 % in 2013 en 98% in 2015)
2,3,7	Het doorlopend vergroten van de mogelijkheden en bekendheid van de website.
2,3	Het door ontwikkelen van Mijnmeppel.nl (incl. digitale abonnementen) voor inwoners in 2012 en mijnbedrijfinmeppel.nl voor bedrijven in 2013.
2,3,6	Het door ontwikkelen van het gebruik van nieuwe media (Twitter, Hyves, LinkedIn, Facebook, apps).
2,3,5,6	Het afschaffen van de 'verplichte' handtekening onder aanvragen bij de gemeente in 2012

Draagt bij aan doel(en)	Doel 4 In 2013 zegt 80% van onze klanten dat zij tevreden zijn over onze dienstverlening.
1,4,6	In 2011 een kwaliteitshandvest met servicenormen opstellen en invoeren.
4,6	In 2012 een 0 meting houden over de dienstverlening organisatie breed.
4,6	Jaarlijks een benchmark houden over dienstverlening vanuit het KCC.
2,4,6	In 2012 een onderzoek verrichten naar (tijdelijke) openingstijden en werken op afspraak.
2,4,6	Het doorlopend verbeteren van de kwaliteit van de uitgaande brieven en mails.
2,4,6	Het oprichten van een serviceteam voor klanten die niet of moeilijk naar de gemeente toe kunnen komen in 2012.
4,6,7	In 2012 producten inventariseren waarbij je de aanvrager kunt benaderen voor een aantal kwaliteitsvragen.
1,4,7	In 2011/2012 het door ontwikkelen van checklists voor veel voorkomende klant-contactmomenten (bijv. informatieavonden/-momenten)
	Indirect alle overige inspanningen

Draagt bij aan doel(en)	Doel 5 In 2015 bestaan in Meppel 20% minder regels en procedures.
2,3,5,6	Het afschaffen van de 'verplichte' handtekening onder aanvragen bij de gemeente in 2012.
5	In 2012 en 2013 het door ontwikkelen van de leantrajecten.

Draagt bij aan doel(en)	Doel 6 In 2013 werkt ten minste 90% van onze medewerkers bewust volgens de logica van de klant.
6,7	Het formeren van een klantenpanel in 2012.
1,4,6	In 2011 een kwaliteitshandvest met servicenormen opstellen en invoeren.
1,2,3,6	Uitbreiding van onze digitale producten en formulieren. (50 % in 2013 en 98% in 2015)
6	Het beloningsbeleid voor medewerkers nadrukkelijker inzetten binnen het programma Excellente Dienstverlening vanaf 2011.
1,2,6,8	In 2012/2013 de 'klaar terwijl u wacht' producten uitbreiden.
2,3,6	Het doorlopend verbeteren van de website (inhoud en actualiteit) en door ontwikkelen digitaal loket.
2,4,6	In 2012 een onderzoek verrichten naar (tijdelijke) openingstijden en werken op afspraak.
2,6,8	Verbeteren van telefonische bereikbaarheid en mogelijkheden 14+ in 2011.
2,4,6	Het doorlopend verbeteren van de kwaliteit van de uitgaande brieven en mails.
2,3,6	Het door ontwikkelen van het gebruik van nieuwe media (Twitter, Hyves, LinkedIn, Facebook, apps).
2,6	Het ontwikkelen van een klantdossier in 2013.
2,3,5,6	Het afschaffen van de 'verplichte' handtekening onder aanvragen bij de gemeente in 2012.
6	In 2012 het intranet (MeppeInside) door ontwikkelen.
6,8	Het ontwikkelen van een klantvolgsysteem voor bedrijven in 2012 / 2013.
4,6,7	In 2012 producten inventariseren waarbij je de aanvrager kunt benaderen voor een aantal kwaliteitsvragen.
1,6	In 2012 een analysepunt opzetten rondom klachten, meldingen en vragen ter verbetering van de dienstverlening.
6	In 2012 is de hele organisatie getraind op een klantbetrokken benadering en behandeling van onze klanten.
4,6,7	In 2011/2012 het door ontwikkelen van checklists voor veel voorkomende klant-contactmomenten (bijv. informatieavonden/-momenten)
2,4,6	Het oprichten van een serviceteam voor klanten die niet of moeilijk naar de gemeente toe kunnen komen in 2012.
4,6	In 2012 een 0 meting houden over de dienstverlening organisatie breed.

Draagt bij aan doel(en)	Doel 7 In 2012 gaan we 4 experimenten aan voor actieve beleid- of klantparticipatie.
6,7	Het formeren van een klantenpanel in 2012.
7	Het ontwikkelen van meerdere vormen van klantparticipatie om aan de voorkant klanten te betrekken in 2012.
2,3,7	Het doorlopend vergroten van de mogelijkheden en bekendheid van de website.
4,6,7	In 2012 producten inventariseren waarbij je de aanvrager kunt benaderen voor een aantal kwaliteitsvragen.
4,6,7	In 2011/2012 het door ontwikkelen van checklists voor veel voorkomende klant-contactmomenten (bijv. informatieavonden/-momenten)
7	Het door ontwikkelen van wijk- en dorpsgericht werken in 2012 e.v.

Draagt bij aan doel(en)	Doel 8 In 2015 realiseren wij 80% van de vraagafhandeling in het KCC.
8	Het door ontwikkelen van de afdeling Klantcontacten tot een Klantcontactcentrum (KCC)
2,6,8	Verbeteren van telefonische bereikbaarheid en mogelijkheden 14+ in 2011.
8	In 2012/2013 een koppeling aanbrengen tussen de verschillende applicaties van KCC en de backoffice.
1,2,6,8	In 2012/2013 de 'klaar terwijl u wacht' producten uitbreiden.
6,8	Het ontwikkelen van een klantvolgsysteem voor bedrijven in 2012-2013.

2.5 Activiteiten tot nu toe

Een vertegenwoordiging van het college (portefeuillehouder organisatieontwikkeling Jan Westmaas en portefeuillehouder Koos de Vos) zijn in stuurgroep verband betrokken bij de ambities zoals verwoord in dit Programmaplan. De Stuurgroep ziet dit als een goede implementatie van de afspraken in het coalitieakkoord. Afsproken is zo spoedig mogelijk tot (verdere) uitrol te komen. Dat betekent onder meer dat de totstandkoming van dit plan gelijk oploopt met de eerste implementatie-activiteiten.

Geconcludeerd is dat de eerste prioriteit ligt bij een gezamenlijk vertrekpunt creëren voor de gehele organisatie. Dit is gebeurd door middel van een ludieke kick-off in Ogterop met Taante. Het onderwerp Dienstverlening heeft ook de nodige aandacht in het Management Development traject van MT en teamleiders gekregen. De leiding vervult immers een voorbeeldfunctie.

Direct na de kick-off zijn alle medewerkers uitgenodigd "verhalen" te maken over het begrip Dienstverlening. Doel was te achterhalen wat zij verstaan onder Dienstverlening en hoe zij hierin kansen zien. Daarbij is gevraagd ten minste één voorbeeld te geven van wat zij als Excellente Dienstverlening hebben ervaren (van binnen of buiten onze organisatie). Bijna 100 medewerkers hebben hierop gereageerd. De 12 meest inspirerende verhalen en 19 prachtige spreuken en citaten zijn in een boekje gebundeld en verspreid. Het boekje is zeer goed ontvangen.

De ruim 90 verhalen hebben de leidinggevendenden geïnspireerd om hun verhaal over Excellente Dienstverlening op te stellen. Dit is 'het verhaal' geworden over wat wij in Meppel onder Excellente Dienstverlening verstaan:

Excellente Dienstverlening, niet omdat het moet

In Meppel wordt onze dienstverlening excellent. Niet omdat het moet, maar omdat we dat willen. Omdat we zo zijn.

In Meppel zien we dienstverlening niet als activiteit. Het is een uiting van je identiteit (DNA). De manier waarop jij jouw diensten verleent, zegt veel over wie wij zijn. Als organisatie, als team, als medewerker.

Excellente dienstverlening doe je met je hele zelf. Met je hoofd, met je hart, met je handen, met je buik. Je denkt, je voelt, je doet, je verbindt. Je brengt het beste wat je hebt. Je benut je talent en verbetert jezelf continu. Je verleent je diensten excellent.

**Aan de binnenkant vertelt je DNA wie je bent,
aan de buitenkant zegt je dienstverlening het!**

Dienstverlening doe je ook met je hele team. Iedereen draagt bij aan een steeds betere teamprestatie. Excellente dienstverlening is dan ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Dienstverlening raakt iedereen. Daarom willen wij dat graag verder ontwikkelen. En wij durven dat aan. Omdat wij er vertrouwen in hebben dat we dat samen kunnen doen. Jullie verhalen laten dat zien. Zo kunnen we iedereen raken met onze excellente dienstverlening.

Anne, Astrid, Han, Harma, Harrie, Janke, Joost,
Lea, Lidy, Marcel, Margreet, Nienke,
Rob, Tea, Walter, Xander

Vervolgens is een aantal interactieve rondetafelbesprekingen gearrangeerd en heeft de jaarlijkse MMM-dag specifiek in het licht gestaan van het verbeteren van de dienstverlening. Betrokkenheid bij dienstverlening als speerpunt en het creëren van eigenaarschap vormden daarbij het doel.





3. Programmaorganisatie

3.1 Inleiding

De ambitie, doelen en inspanningen zijn bekend, maar er is nog geen pad. Het pad ontstaat door te beginnen met lopen. Daarvoor is structuur nodig. Zoals in het voorgaande aangegeven is vanwege de vele onzekerheden en risico's en de koppeling met strategische organisatiedoelen gekozen voor programma-management. Met behulp van een programmaorganisatie kan een backbone ontstaan voor alle projecten en activiteiten die ten doel hebben in onze gemeentelijke wereld de dienstverlening, de informatievoorziening en de klantbetrokkenheid in relatie tot elkaar te ontwikkelen of te optimaliseren. Want de verbetering van onze werkwijze, onze 'wereld' begint bij onszelf!

Vanwege de zeer grote impact voor onze organisatie en vanwege het zware accent op houding en gedrag is gekozen voor een programmastructuur die een verbinding kent naar de Stuurgroep Organisatieontwikkeling. Voor deze gelegenheid wordt de bestaande Stuurgroep omgebouwd tot een Stuurgroep Organisatieontwikkeling 2.0. Naast de Stuurgroep 2.0 zullen een Programmagroep Excellente Dienstverlening, graag gedaan!! -en op deeltaakniveau- diverse projectgroepen benodigd zijn. Daarnaast is behoefte aan een denktank vanuit de eigen organisatie en een klantenpanel van buiten. Dit hoofdstuk beschrijft achtereenvolgens de relatie tussen het programma en de lijnorganisatie, de te onderscheiden rollen binnen dit programma en de verschillende onderdelen van de programmastructuur.

3.2 Relatie programma en lijnorganisatie

Het MT is in dit Programma niet alleen sturend; zij heeft ook in haar voorbeeldfunctie een belangrijke positie in dit proces. Zowel naar de medewerkers, als naar de teamleiders toe. Teamleiders nemen op hun beurt het initiatief en sturen hun medewerkers aan vanuit hun verantwoordelijkheid voor dienstverlening. Die dienstverlening zal een regelmatig terugkerend onderwerp moeten zijn in de team-overleggen of in gesprekken met de medewerkers. De medewerkers worden steeds meer de eigenaren van het continue proces naar Excellente Dienstverlening. Bekeken zal worden in hoeverre één en ander een plek kan krijgen binnen de jaargesprekkencyclus.

In het werken binnen een Programmastructuur is –net als bij projecten- het samenspel tussen de lijn en het programma cruciaal. De lijnorganisatie is hierin facilitair én "partner". Drie van de vijf MT-leden hebben een stevige rol binnen het Programma. Vanwege het organisatiebelang zal het onderwerp Excellente Dienstverlening met een zekere regelmaat op de agenda van het MT worden geplaatst. Om helderheid te verkrijgen in de relatie tussen programma en lijnorganisatie is het gewenst de principes van programma-management te onderschrijven en hier van toepassing te verklaren:

- de programmaorganisatie gaat over de ambities en doelen van het programma;
- de programmaorganisatie stuurt op het bereiken van ambities en doelen;
- de programmaorganisatie stuurt op de samenhang in het programma en bewaakt de realisatie van de inspanningen en activiteiten;
- de programmaorganisatie heeft doorzettingsmacht naar de lijn voor wat betreft het laten realiseren van inspanningen en activiteiten die in het kader van het programma zijn vastgesteld;
- de programmaorganisatie creëert kansen voor de lijn en ondersteunt bij het oplossen van problemen in de realisatie van inspanningen en activiteiten;
- de programmaorganisatie stelt in verbinding met de lijn vast welke inspanningen en activiteiten tot het programma behoren en welke niet;
- de realisatie van de benodigde inspanningen en activiteiten is de verantwoordelijkheid van de lijn;
- de lijn is niet vrij zelf te beslissen over wijzigingen in de realisatie van inspanningen en/of resultaten in het kader van het programma;
- met wijzigingen wordt bedoeld: wat gaan we realiseren, wanneer gaan we realiseren, met welke middelen gaan we realiseren en hoe gaan we realiseren?
- Eventuele spelregels hierover worden tussen de programmaorganisatie en de lijn nader afgesproken.

3.3 Rollen in het programma

De volgende rollen zijn binnen het programma te onderscheiden:

- | | | |
|------------------------------------|---|--|
| Bestuurlijk primaathouder | : | Jan Westmaas, burgemeester. Is namens het college politiek en bestuurlijk verantwoordelijk voor personeel en organisatie. Hij draagt zorg voor draagvlak voor het programma binnen het college. |
| Portefeuillehouder dienstverlening | : | Koos de Vos, wethouder. Als portefeuillehouder Dienstverlening eveneens verantwoordelijk voor het benodigde draagvlak binnen het college. |
| Ambtelijk opdrachtgever | : | Astrid Schulting, directeur/gemeentesecretaris. Is tevens opdrachtnemer van het college. Zorgt voor doorzettingsmacht van het programma. Hakt knopen door bij verschil in belangen van programma en lijn. |
| Programmamanager | : | Rob van der Schans, manager Ontwikkeling & Strategie. Is als opdrachtnemer verantwoordelijk voor de aansturing en monitoring van het programma. Draagt zorg voor noodzakelijke besluitvorming op ambtelijk en bestuurlijk niveau. |
| Programmasecretaris | : | Esther Meijerink, strategisch beleidsadviseur. Zij bewaakt de voortgang van het programma en de samenhang tussen doelen, inspanningen en activiteiten. Verzorgt (voortgangs-)rapportages en is verantwoordelijk voor het programmadossier. Verzorgt de (strategische) communicatie en is verbinder tussen de verschillende rollen binnen dit programma (in- en extern). Signaleert kansen en bedreigingen. |
| Projectleider | : | als ambtelijk opdrachtnemer van de programmamanager verantwoordelijk voor het laten realiseren en monitoren van inspanningen en activiteiten. Regisseert naar de lijnorganisatie en stemt belangen met de lijn af en het programma af. Creëert kansen voor de lijn en helpt de lijn bij het oplossen van problemen. |

3.4 Verschillende gremia binnen de programmastructuur

3.4.1 Stuurgroep Organisatieontwikkeling 2.0

De reeds bestaande Stuurgroep organisatieontwikkeling bestaat uit de burgemeester en de directeur / gemeentesecretaris. Omdat de impact van Excellente Dienstverlening, graag gedaan!! minstens zo fors zal zijn, zal de Stuurgroep voor dit onderwerp bestaan uit burgemeester Jan Westmaas (tevens bestuurlijk primaathouder en voorzitter van het overleg), wethouder Koos de Vos (portefeuillehouder Dienstverlening), directeur/gemeentesecretaris Astrid Schulting (tevens ambtelijk opdrachtgever), programmamanager Rob van der Schans (tevens opdrachtnemer) en programmasecretaris Esther Meijerink.

De Stuurgroep is bestuurlijk en op directieniveau verantwoordelijk voor de aansturing van het programma. Zij verschaft de bestuurlijk strategische kaders en neemt besluiten over inzet van mensen en middelen. De Stuurgroep ziet toe op het behalen van de (sub-)doelen van het Programmaplan. De opdrachtgever en opdrachtnemer zijn beiden lid van het Managementteam (MT) van Meppel. Vanuit die verantwoordelijkheid dragen zij zorg voor een optimale aansluiting, afstemming en informatieverstrekking tussen MT en Stuurgroep.

De Stuurgroep komt eens in de zes weken bijeen of zoveel vaker als noodzakelijk. De Programmamanager en Programmasecretaris bereiden de vergaderingen voor. Andere onderwerpen, niet voortvloeiend

uit Excellente Dienstverlening, graag gedaan!!, worden binnen de oorspronkelijke samenstelling van de Stuurgroep behandeld.

3.4.2 Programmagroep Excellente Dienstverlening, graag gedaan!!

De Programmagroep vormt het strategisch en tactische hart van de Programma-organisatie. Voorzitter is de programmamanager Rob van der Schans. Het secretariaat en advies wordt ingevuld door de Programmasecretaris Esther Meijerink. De Programmagroep bestaat verder uit de projectleiders van de verschillende projectgroepen. Aan de Programmagroep wordt de Manager Klantcontacten, Xander Jongejan toegevoegd.

Voorts wordt de optie open gehouden (ad hoc) één of twee strategische denkers toe te voegen die in staat worden geacht over een breed pallet van onderwerpen creatief te adviseren. Op ad hoc basis zal een financieel specialist of een andere specifieke discipline worden gevraagd om deel te nemen aan de vergadering van de Programmagroep. De Programmagroep is verantwoordelijk voor de uitrol van het Programmaplan en rapporteert daarover aan de Stuurgroep.

De Programmagroep stuurt op de samenhang tussen de verschillende projectonderdelen. De vergaderfrequentie is in beginsel eens in de veertien dagen. Besluitvorming geschiedt op basis van zoveel mogelijk consensus, maar de Programmamanager kan in het uiterste geval interveniëren in de besluitvorming van de projectgroepen. Binnen de Programmagroep zullen afspraken worden gemaakt over monitoring en evaluaties.

3.4.3 Projectgroepen en "teams"

In het voorgaande is geschetst dat is gekozen voor een programmatische aanpak met op deeltaakniveau de nodige projectgroepen. Uitwerking van de inspanningen kan plaatsvinden door een projectgroep of team van medewerkers. Aan de beoogde projectleiders of teams zal worden gevraagd, op basis van de afspraken in dit programmaplan, en globaal geformuleerde inspanningen, een projectplan licht te schrijven en aansluitend een projectgroep op te richten. Het projectplan, dat wordt vastgesteld binnen de Programmagroep, bevat tenminste een SMART vertaling van de subdoelen waarmee zij aan de slag gaat en een inschatting van de benodigde personele en financiële inzet. De projectleiders zijn verantwoordelijk voor de aansturing, de communicatie, planning, etc. van hun project c.q. onderdeel van het programma. De Programmagroep wordt door hen gevraagd en ongevraagd op de hoogte gehouden van belangrijke ontwikkelingen. De Programmamanager geeft aan op welke onderwerpen hij een projectmatige structuur wenst. In ieder geval is behoefte aan de volgende projectgroepen en "teams".

Projectgroep Klant Contact Centrum (KCC)

Een eerder concept rond het thema Dienstverlening was voornamelijk vanuit het gezichtsveld van een KCC geschreven. De transitie van KC naar KCC blijft vanzelfsprekend speerpunt binnen onze organisatie. Deze projectgroep krijgt derhalve de taak al haar eerder genoemde ambities verder te implementeren, doch rekening houdend met het bredere verband waarbinnen de dienstverlening nu gestalte zal krijgen (dit kan tot andere keuzes leiden!). Projectleider is Lidy van de Vijver. Van haar wordt gevraagd de inspanningen op KCC gebied, binnen de kaders van dit Programmaplan, om te zetten in (een) projectplan(nen).

Projectgroep Digitale Dienstverlening

Het nieuwe DMS biedt grote kansen voor Meppel om tot digitale ontsluiting te komen. Veel is al in gang gezet; veel moet nog in gang worden gezet. De ambities om onze producten digitaal te leveren zijn hoog. Van de projectleider wordt gevraagd in (het) projectplan(nen) het pad te schetsen hoe en wanneer de beoogde doelen gerealiseerd kunnen worden en wat daarvoor benodigd is. De projectleider is Harrie Veldman. Met hem is tevens een verbinding gelegd naar het gehele Lean-traject en taakstelling op de bedrijfsvoering.

Denktank of andere interne afstemming

Om voortdurend bewust te zijn van ontwikkelingen en verbeteringen kan de Programmaleiding een beroep doen op een denktank. Een kleine denktank met slimme strategisch begaafde collega's. Soms is gewoon even extra denkkracht nodig. De denktank kan hierbij ook worden ingezet bij afgezonderde kwesties die niet onder bestaande projectgroepen vallen. De Programmamanager stelt de denktank (eventueel wisselend) samen en kan naar believen gebruik maken van dit gremium. De denktank zal niet geformaliseerd worden. Een eerste geslaagde ervaring is opgedaan met het Expertteam. Dit team, bestaande uit een mix van teamleiders en medewerkers uit de organisatie, heeft een sterke rol gespeeld bij het formuleren van de activiteiten en inspanningen. Houding en gedrag vormen een rode draad in de transitie naar Excellente Dienstverlening. Willen we die daadwerkelijk van de grond krijgen dan moeten we zowel het hoofd, als het hart en de handen aanspreken. Dat vraagt om een bottom-up beweging, bewustwording, trainingen, betrokkenheid genereren, etc. In 2011 is op dit terrein al veel ingezet. De Programmamanager is primair verantwoordelijk voor de sturing op een voortdurende aandacht en facilitering van deze waarde. Daarbij zal hij ook van anderen binnen de Programmagroep of binnen onze organisatie inzet vragen.

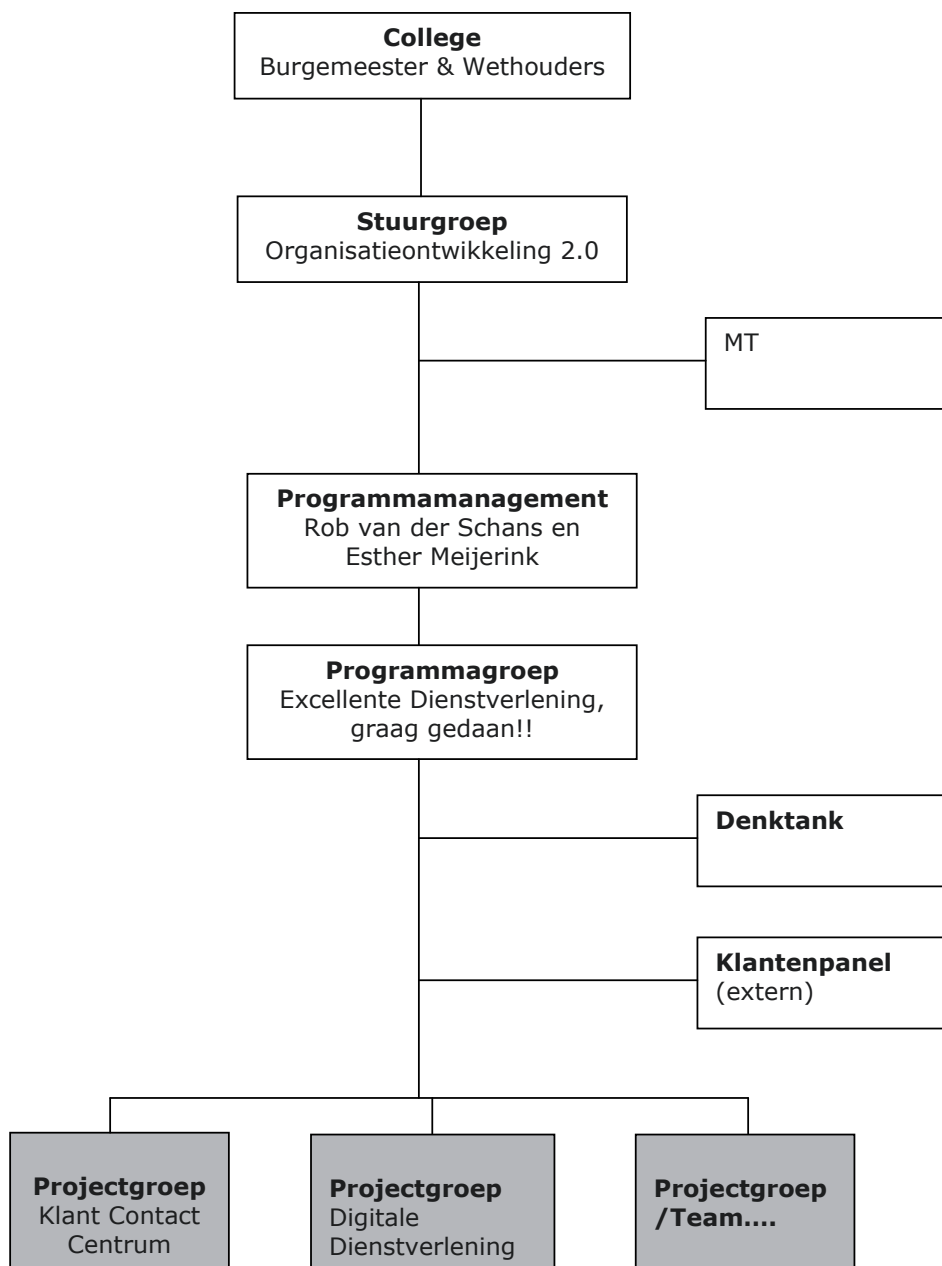
Externe expertise

Als klankbord of adviseur zal een enkele keer gebruik worden gemaakt van de deskundigheid van Frank Hermsen (verzorgt het MD-traject voor leidinggevenden) en of anderen.

De gemeente Meppel laat regelmatig benchmarks plaats vinden. Op basis van de benchmark Publiekszaken is af te leiden dat Meppel iets boven het landelijk gemiddelde scoort. Er is echter behoefte aan een nulmeting met betrekking tot onze bredere opvatting over dienstverlening. Ook is behoefte aan meer input van onze inwoners en ondernemers. Enerzijds om te weten hoe men tegen onze dienstverlening aankijkt; anderzijds als vorm van burgerparticipatie. Het is nog niet duidelijk hoe dit gestalte gaat krijgen. Wellicht in de vorm van een groot klantenpanel. Beoogd wordt de nieuwe openingstijden als eerste onderwerp van actieve burgerparticipatie in te zetten.

3.5 Organigram

Organigram Excellente Dienstverlening, graag gedaan!!







4. Informatie en communicatie

4.1 Inleiding

Het is duidelijk dat een visie op dienstverlening in een organisatie alleen werkt als deze gedragen én beleefd wordt door de mensen die in deze organisatie werken (draagvlak). Zodra we allemaal de klant zo behandelen als we zelf graag behandeld willen worden, dan zullen we deze waardering ook terugkrijgen van onze klant. Dat betekent dat we medewerkers moeten voorbereiden op de veranderingen van de organisatie (identiteit). Het is van belang dat een ieder zich daarvan bewust is, niet alleen de collega's die dagelijks contact hebben met de klanten, maar ook de collega's die in de backoffice voor die klanten werken. Alle medewerkers zullen in meer of mindere mate betrokken worden bij de uitwerking van de diverse projecten binnen dit programma. Input van deze ervaringsdeskundigen is van groot belang bij het succesvol afronden van projecten. Want allemaal krijgen wij te maken met de veranderingen binnen onze organisatie.

4.2 In- en externe communicatie

Deze beoogde cultuurverandering begint dan ook met het open en transparant informeren en betrekken van de medewerkers in de organisatie. De (sub-)doelen mogen niet voor verschillende uitleg vatbaar zijn. Het pad er naar toe is wellicht nog niet duidelijk. Om die reden is het belangrijk de organisatie telkens mee te nemen in de beslissingen die moeten worden genomen. Een actieve en heldere communicatie is hierbij van levensbelang. De organisatie moet weten waar we naar toe gaan (hoofd), wordt betrokken bij het proces (hart) en moet daarnaar kunnen handelen (handen).

Met behulp van communicatie kun je doelgroepen informeren, betrekken en stimuleren. Communicatieadvies binnen dit traject is tweeledig. Het gaat om het grote geheel van het programma. Maar communicatie moet daarnaast ook per project georganiseerd worden. Het is van belang om hierin strategisch te communiceren. Tijdens een groot deel van dit programma draait het voornamelijk om interne communicatie. Onze klant hoeft tenslotte niet te weten welke processen of programma's wij nodig hebben om hun product te leveren. Toch is externe communicatie in dit proces ook heel erg belangrijk. Want alle acties zijn uiteindelijk bedoeld om onze inwoner, het bedrijfsleven en de samenleving beter van dienst te kunnen zijn. Met name in het helder neerzetten wat van de gemeente mag worden verwacht is communicatie van wezenlijk belang.

In een apart communicatieplan wordt ingegaan op de communicatieve uitgangspunten in dit proces, de verschillende doelgroepen en de in te zetten communicatiemiddelen. Met behulp van dit basis communicatieplan kunnen –zo nodig– per project communicatie-trajecten opgestart worden.

4.3 Informatie en woordvoering

In dit soort processen is het van groot belang zorgvuldig te zijn in de woordvoering (wie geeft wanneer waarover informatie). Hieronder de uitgangspunten:

1. **Stuurgroep:** Portefeuillehouder organisatieontwikkeling Jan Westmaas of portefeuillehouder Dienstverlening Koos de Vos
2. **Opdrachtgever:** Astrid Schulting
3. **Programmamanager:** Rob van der Schans
4. **Programmagroep Excellente Dienstverlening, graag gedaan!!:** Rob van der Schans en / of Astrid Schulting
5. **Projecten:** projectleider en / of Rob van der Schans

Intern

Bij interne organisatiebrede bijeenkomsten vormt portefeuillehouder Koos de Vos het boegbeeld, samen met algemeen directeur Astrid Schulting en programmamanager Rob van der Schans. Indien mogelijk zal portefeuillehouder organisatieontwikkeling Jan Westmaas dit soort initiatieven zoveel mogelijk bijwonen.

Extern

Voor onze externe klanten is in eerste instantie portefeuillehouder Koos de Vos het boegbeeld of portefeuillehouder organisatieontwikkeling Jan Westmaas.



5. Programmabudget, urenraming, monitoring

5.1 Financiën

Op 20 januari 2011 heeft de raad ingestemd met de financiële middelen uit het uitvoeringsprogramma. Voorafgaand aan deze raadsvergadering zijn hierover in de raadscommissie van 6 januari vragen gesteld. Het college heeft n.a.v. deze vragen een memo aan de raad gestuurd met een nadere toelichting, waaronder een uitleg over de impuls dienstverlening en sociale samenhang. In deze memo wordt over dienstverlening het volgende toegelicht:

Dienstverlening

De ambitie om de gemeentelijke dienstverlening op een structureel hoger peil te brengen en via alle kanalen de burger van dezelfde, correcte informatie te voorzien, vraagt om een omslag die de gehele organisatie raakt. Voor zowel de cultuurverandering als de structurele verandering van werkwijze is specifieke expertise en programmamanagement nodig, maar ook gerichte opleiding en training, communicatie en aanpassing van ICT. Gezien het belang van het onderwerp en de intensiteit van de verbeteringsramen wij voor deze incidentele impuls een bedrag van € 250.000,-. Wij zetten deze middelen in gedurende de periode 2011-2012, de jaren waarin we onze dienstverlening over de gehele breedte op een hoger plan willen brengen.

Daarnaast zijn vanuit het uitvoeringsprogramma gelden beschikbaar gesteld voor de benchmark Publieke Dienstverlening. Het gaat hier voor de periode 2011 t / m 2014 om een bedrag van € 12.000 per jaar.

In het door het MT vastgestelde opleidingsplan 2011 is naast het going concern deel van het opleidingsbudget € 71.000 bestemd voor management development en prioriteiten organisatieontwikkeling, met als belangrijkste thema's: dienstverlening en leiderschap en eigenaarschap. Dienstverlening heeft hierin sterk centraal gestaan. Dienstverlening is tevens het concernonderwerp voor 2012 in het nieuwe beloningsbeleid.

Voor 2011 en 2012 is rekening gehouden met de volgende bedragen:

Grootboeknummer 52212	2011	2012
Uitgaven t.b.v. Taante, drukwerk, boekjes, MMM-dag	€ 23.216,-	--
Scholing, workshops en trainingen	€ 15.000,-	€ 15.000,-
Budgetoverheveling naar 2012	€ 39.488,-	
Inhuur communicatieadviseur	€ 47.296,-	€ 94.590,-
Gast sprekers	--	€ 7.725,-
Extern adviseurs	--	€ 1.400,-
0-meting dienstverlening breed	--	€ 12.000,-
Aanschaf klantvolgsysteem	--	€ 6.800,-
Onderhoud klantvolgsysteem	--	€ 2.000,-
Stagiaires	--	€ 5.436,-
Infrastructuur Klantenpanel / burgerparticipatie	--	€ 8.610,-
Communicatietrajecten over digitale dienstverlening	--	€ 10.439,-

In de Programmagroep en de Stuurgroep Organisatie Ontwikkeling 2.0 zal de financiële stand van zaken een vast agendapunt zijn. Uitgangspunt hierbij is dat gegevens actueel zijn. Dit vereist van de projectleiders dat zij een actueel beeld hebben van de financiële situatie van het project en de informatie daartoe tijdig aanleveren.

Naast de kosten moeten de afzonderlijke inspanningen in de vorm van een ureninzet van medewerkers worden begroot. Projectleiders maken daartoe voor de gehele periode een raming van de in te zetten uren.

5.2 Ureninzet

De geraamde ureninzet heeft alleen betrekking op de ureninzet van het programma, de Stuurgroep en de Programmagroep en zijn beperkt tot 2011 en 2012. De verschillende projectgroepen zullen zelf een inschatting maken van hun ureninzet. Ook is een inschatting gemaakt van de uren van externen.

Funcctie	2011	2012
Programmamanager Rob van der Schans	300	300
Programmasecretaris Esther Meijerink	800	1100
Projectleider KCC Lidy van de Vijver	120	140
Projectleider Digitale dienstverlening Harrie Veldman	120	140
Lid Programmagroep Xander Jongejan	120	140
Projectleider HRM Harma Barelds	120	140
Ambtelijk opdrachtgever Astrid Schulting	40	50
Bestuurlijk primaathouder Jan Westmaas	24	30
Portefeuillehouder dienstverlening Koos de Vos	24	30
Stagiaire	220	260
Adviseur MD traject Frank Hermsen	20	30
Adviseur Organisatieontwikkeling	8	12
Overige ondersteuning en advisering	6	8

5.3 Monitoren en rapporteren

Voor het monitoren en rapporteren wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij bestaande processen, zoals de P&C cyclus en MARAP'S / BERAPS. Voor zover het de doelstellingen van het programma aangaat wordt de programmasecretaris daarvan in kennis gesteld. Rapportages over de samenhang, kansen en uitdagingen van de verschillende activiteiten en inspanningen lopen via de programmaorganisatie. De programmaorganisatie zal voor het bereiken van de doelen en ambities en het monitoren daarvan, een systeem ontwikkelen om de programmaorganisatie en de lijn in kennis te stellen.



Bijlage 1 Doelen Inspanningen Netwerk (DIN)

