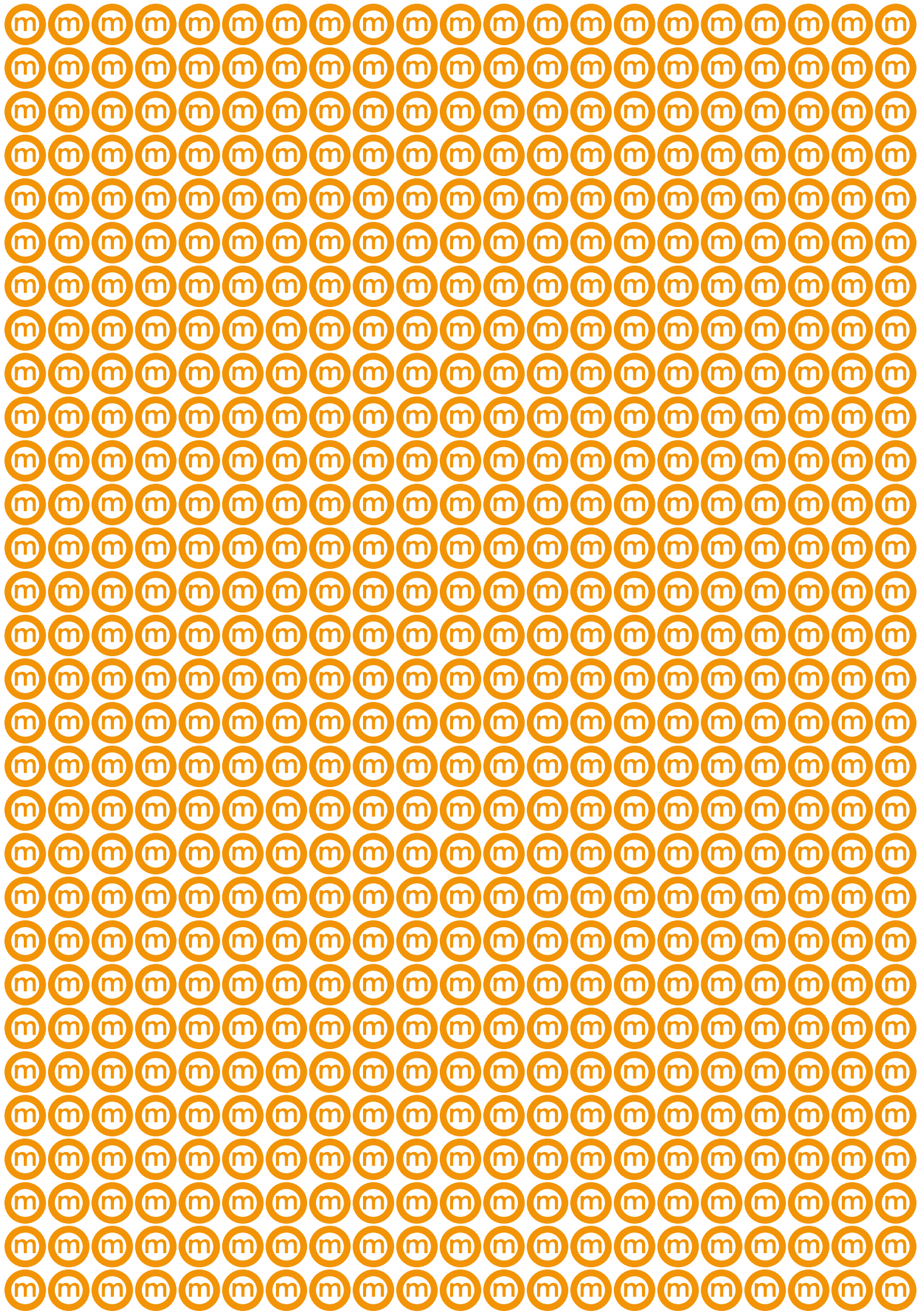




Eindrapport Excellente Dienstverlening
graag gedaan!!







Eindrapport

Excellente Dienstverlening, graag gedaan!!

januari 2014





Samenvatting en conclusies	7
1. Inleiding	9
1.1. Aanleiding	9
1.2. Leeswijzer	9
2. Programmaplan	11
2.1. Inleiding	11
2.2. Afbakening Programma	11
2.3. Stip aan de horizon	12
2.4. Strategisch doel, ambities, doelen en activiteiten	12
3. Programma organisatie	15
3.1. Stuurgroep Organisatieontwikkeling 2.0	15
3.2. Opdrachtgeversoverleg Excellente Dienstverlening	15
3.3. Programmagroep Excellente Dienstverlening	15
3.4. Projectgroepen en projectteams	15
3.5. Denktank of andere interne afstemming en externe expertise	15
4. Resultaten programma Excellente Dienstverlening	17
4.1. Inleiding	17
4.2. Resultaten op doelniveau	17
4.3. Activiteiten	25
4.4. Houding en gedrag	27
4.5. Programmatische aanpak	27
4.6. Wat hebben de activiteiten nog meer opgeleverd?	28
4.6.1. KING	28
4.6.2. Praktijkmiddag dienstverlening	28
4.6.3. Kamer van Koophandel	29
4.6.4. Steviger positie Klant Contact Centrum (KCC)	29
4.6.5. Meppel op de kaart	29
5. Borgen van de dienstverlening en activiteiten	31
5.1. Concernonderwerpen	31
5.2. Nog verder af te ronden en te borgen	31
5.3. Activiteiten die een langere looptijd kennen	32

Colofon

Eindrapport 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 2014





Samenvatting en conclusies

Dienstverlening draait om mensen. Het college van burgemeester en wethouders heeft bij de coalitievorming een pittige ambitie neergelegd over het thema dienstverlening. Meppel dient te streven naar Excellente (menschvriendelijke) Dienstverlening. Vanwege het belangrijke aandeel van houding en gedrag hierin, strategische organisatiedoelen en het multidisciplinaire karakter heeft het managementteam van Meppel gekozen voor een programmatische aanpak. Een programmatische aanpak die uiteindelijk wel moet leiden tot borging in de lijn. Het programma loopt tot eind 2013, daarom is het nu tijd om dit programma te evalueren.

**Met trots mag worden vastgesteld dat het programma
Excellente dienstverlening is geslaagd.**

Dienstverlening moest landen in de gehele organisatie en dat is volledig gelukt. Van begin af aan is heel duidelijk bepaald dat Excellente Dienstverlening iets is van de gehele organisatie en niet alleen van de medewerkers van het Klant Contact Centrum (KCC). Iedere medewerker weet nu wat Excellente Dienstverlening voor zijn of haar werk betekent en handelt ernaar. Een groot deel van onze medewerkers heeft ook een actieve bijdrage geleverd aan één of meer van de 35 activiteiten binnen het programma. Aan het einde van het programma kunnen wij concluderen dat alle doelen vrijwel volledig zijn behaald. De organisatie toont zich meer klantbetrokken. Houding en gedrag sluiten beter aan op de wensen van de klant.

Alle activiteiten en inzet binnen het programma zijn niet onopgemerkt gebleven bij burgers, instellingen en andere gemeenten. Uit de jaarlijkse benchmarks is een stijgende lijn voor Meppel te zien in de waardering van de klant. Het bedrijfsleven is –zij het beperkt- ook bevraagd over onze dienstverlening en ook daarbij deed Meppel het goed. In toenemende mate worden leuke reacties van burgers en instellingen over onze dienstverlening ontvangen. Onze klanten worden regelmatig positief verrast. Zo wordt waardering uitgesproken over onze snelle reacties op meldingen, de snelle telefonische afhandeling van vragen, het terugbellen van klanten binnen de afgesproken twee dagen, maar ook over het thuisbezorgen van een paspoort bij iemand met een gebroken been.

Mede naar aanleiding van een gezamenlijk georganiseerde praktijkmiddag over dienstverlening met onder meer KING (Kwaliteits Instituut voor Nederlands Gemeenten) heeft een aantal andere gemeenten zich verdiept in onze aanpak. Tijdens werkbezoeken van andere gemeenten bleken zij onder de indruk van onze organisatiebrede aanpak rondom Excellente Dienstverlening. Maar ook de nodige instellingen als de Kamer van Koophandel of KING hebben de loftrompet geblazen.

Meppel ziet *dienstverlening* als een werkwoord. Het houdt niet op met een programmaplan; er zal continue moeten worden gewerkt aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Om die reden is een afzonderlijk hoofdstuk gewijd aan het borgen en levend houden hiervan. Hierin zijn aanbevelingen te vinden voor een jarenlange Excellente Dienstverlening!





De kwaliteit van de dienstverlening van de overheid staat regelmatig ter discussie. Binnen alle overheidslagen bestaat de behoefte hierin verbetering aan te brengen. Met inzet van het Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten (KING) hebben de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Rijk concrete afspraken gemaakt over de gemeente als portaal en visitekaartje van de overheid. Administratieve lastenvermindering, het Nationaal Uitvoerings Programma (NUP), gemeente Antwoord@ en de invoering van de Omgevingsvergunning vormen daarbij de speerpunten.

1.1. Aanleiding

Het college van burgemeester en wethouders heeft bij de coalitievorming de ambities rond dienstverlening verder aangescherpt. De gemeente Meppel moet streven naar *Excellente (mensvriendelijke) dienstverlening*. Dit alles vormde de opmaat voor het managementteam om het belang van dienstverlening een stevige plek te geven binnen de organisatie. **Dienstverlening is van ons allemaal, zo is de mening van het MT.** Vanwege de aspecten van houding en gedrag, strategische organisatiedoelen, het multidisciplinaire karakter, de implementatie van het Klant Contact Centrum (KCC) en de vele onzekerheden en risico's is gekozen voor een programmatische aanpak. En hoewel de keuze voor een programmatische aanpak destijds is gemaakt, zal dit alles nu weer in de lijn moeten worden ondergebracht. Vanzelfsprekend met afspraken over borging van de verschillende activiteiten.

Oorspronkelijk was de looptijd van het programmaplan tot eind 2012 voorzien. Omdat de opstart langer duurde dan gepland is ervoor gekozen deze tot eind 2013 door te zetten. Nu het programma ten einde loopt, is het tijd om het programma te evalueren. Dat doen we in dit document. Naast een inhoudelijke verantwoording verschaft dit document ook inzage in de ervaringen met programmasturing. De beïnvloeding van houding en gedrag is daarbij minstens zo interessant.

De programmatische sturing eindigt eind 2013, terwijl een aantal onderwerpen nog niet is afgerond. Een paar activiteiten heeft nu eenmaal een langere looptijd. In het programmaplan is al gemeld dat uiteindelijk alles weer in de lijn terecht moet komen. Maar hoe borgen we dan de aandacht voor deze onderwerpen? Bestuur en management vinden dit zo belangrijk dat we in een afzonderlijk hoofdstuk de borging zullen behandelen (zie hoofdstuk 5).

1.2. Leeswijzer

In deze evaluatie komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Hoofdstuk 1 bevat de inleiding en aanleiding van deze evaluatie;
- Hoofdstuk 2 grijpt terug op het Programmaplan Excellente Dienstverlening "Graag gedaan!!". Beknopt wordt nog eens op een rij gezet welke ambities, doelen en activiteiten en inspanningen beoogd werden;
- Hoofdstuk 3 geeft weer welke gremia (en met welke verantwoordelijkheden in dit programma) actief zijn geweest;
- Hoofdstuk 4 verschaft inzicht in de bereikte resultaten. Dit alles is beoordeeld op doelen- en activiteitsniveau. Aansluitend wordt geschetst welke resultaten waar te nemen zijn op de verandering in houding en gedrag. Ook wordt in dit hoofdstuk teruggekeken naar de ervaringen met programmatisch werken. Vanzelfsprekend is van belang wat de klant van dit alles heeft kunnen merken. En naast activiteiten ten behoeve van de klant heeft Excellente Dienstverlening ook invloed op andere organisaties gehad. Deze zijn in een korte opsomming meegenomen.

- Hoofdstuk 5 gaat over de borging van de dienstverlening en de activiteiten. Het programmaplan heeft de dienstverlening steviger op kaart gezet; nu is het zaak aandacht voor dit onderwerp te laten beklijven. Daartoe wordt een aantal aanbevelingen gedaan.

Bij dit eindrapport hoort een bijlagenrapport met evaluatieformulieren voor alle activiteiten van het programma. Af te lezen is per activiteit wat het bereikte resultaat is en hoe het geborgd is binnen de lijnorganisatie.



2. Programmaplan

2.1. Inleiding

Op 24 januari 2012 heeft het college het Programmaplan Excellente Dienstverlening Graag gedaan!! vastgesteld. In het programmaplan is benadrukt dat dienstverlening ons allemaal aangaat. Bij deze collectieve verantwoordelijkheid is de erkenning dat veel om houding en gedrag gaat van groot belang. Voorafgaand aan de besluitvorming, maar ook nadien is daarop veel geïnvesteerd. Daarbij is ingestoken op permanente aandacht voor dit onderwerp binnen de organisatie.

Vóór de totstandkoming van het programmaplan was al veel geïnvesteerd in het benadrukken van de *waarde* van dienstverlening. Medewerkers en leiding werden op tal van manieren uitgedaagd na te denken over het begrip klantbetrokkenheid en de dienstverlening in het algemeen. Een voorstelling van een cabaretière (Taante), verhaallijnen, rondetafelgesprekken, management development trajecten, etc. (zie het activiteitenplan 'warm houden dienstverlening'). Het programmaplan gaf in dit alles vervolgens structuur en sturing. Later in het programma zijn de *normen* benadrukt.

Bij de vaststelling van het Uitvoeringsprogramma van uw college is een bedrag van € 250.000,- gereserveerd voor 2011 en 2012. Vanwege de stevige ambities is het programmaplan later tot stand gekomen, daardoor zijn in 2011 niet al te veel kosten gemaakt en heeft budgetoverheveling plaatsgevonden. Voor 2013 is door de Raad een aanvullend bedrag van € 100.000,- beschikbaar gesteld. Voor de opzet en uitwerking van het programma is nadrukkelijk gekozen voor inzet met eigen medewerkers. Omdat de programmasecretaris hieraan vrijwel permanent heeft gewerkt heeft inhuur plaats gevonden voor de ontstane tijdelijke vacature bij Communicatie. Daarmee kon de communicatieve inzet bij onder meer de Structuurvisie en Nieuwveense Landen worden verzekerd.

2.2. Afbakening programma

Excellente Dienstverlening is een speerpunt in het collegeprogramma en een prioriteit van het managementteam. Met de programmatische aanpak is gestreefd naar een integrale en organisatiebrede aanpak. Houding en gedrag van alle medewerkers is daarbij een belangrijke component. Dienstverlening is ook binnen organisatieontwikkeling als zogenaamde veranderopgave meegenomen. Maar dat betekent niet dat deze veranderopgave overal over gaat. Dienstverlening gaat niet over de overige veranderopgaven in het kader van de organisatieontwikkeling. Eigenaarschap & Leiderschap, de Doorontwikkeling en de bezuinigingen op de bedrijfsvoering horen niet bij deze veranderopgave.

De doorontwikkeling van het Klant Contact Centrum werd aanvankelijk als apart onderdeel (naast dienstverlening) genoemd. Met het vaststellen van de doelen en beoogde resultaten binnen het programma is ook bijgedragen aan de doorontwikkeling van het Klant Contact Centrum. Wel is gekozen voor een separate inzet op de doorontwikkeling van de frontoffice.

De invloed van het programma betrof zowel de interne dienstverlening, als de externe dienstverlening en reikte als gevolg daarvan tot de diepste vezels van de organisatie. De programmamanager, de programmasecretaris en de programmagroep oefenden als gevolg van het programmatisch werken rechtstreeks invloed uit binnen de afdelingen.

Binnen de programmastructuur is het eigenaarschap stevig belegd; dit leidde tot een hoeveelheid "coördinatie- en prestatiecontracten" en heeft in korte tijd een boost gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening. Na afloop van het programma blijft het gedachtengoed van Excellente Dienstverlening gewoon voortbestaan (zie hoofdstuk 5) en blijft onze organisatie werken aan de verbetering van dienstverlening.

2.3. Stip aan de horizon

Binnen de gemeentelijke organisatie is een visie voor 2020 benoemd, de Stip aan de horizon

Onze organisatievisie 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 leane 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.

De veranderopgave die hieruit voortvloeide voor dienstverlening was: *Van huidige dienstverlening naar Excellente Dienstverlening.*

In paragraaf 2.1 is geschetst dat Excellente Dienstverlening een organisatiewaarde zou moeten vormen en dat deze niet los zijn te zien van een aantal *normen*. Er zou een vanzelfsprekendheid van moeten uitgaan. Maar ook: 'Zo doen wij dat in Meppel!' De dienstverlening van Meppel was bij aanvang van het programma beslist niet beroerd. Veel ging goed, maar veel kon ook beter. Daarom wilden we bereiken dat Meppel van een goede dienstverlening naar een nog betere dienstverlening ontwikkelt. De lat in het programmaplan is hoog gelegd; we willen tot de top behoren. Niet vrijblijvend, maar voorzien van SMART geformuleerde doelen. SMART staat voor: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

2.4. Strategisch doel, ambities, doelen en activiteiten

Het programmaplan is opgezet vanuit het strategisch doel: het leveren van Excellente (mensvriendelijke) dienstverlening. Dit laat zich langs twee sporen beschrijven:

Spoor 1: de klant krijgt producten en diensten 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 plezierige wijze afgehandeld.

Binnen het programmaplan is het strategisch doel vertaald in een viertal ambities:

1. Meer klantbetrokkenheid
2. Efficiënter en effectiever
3. Meer op maat
4. Transparanter

Ambities zijn nog rijkelijk vaag. Van belang is de doelen zo SMART mogelijk te formuleren. Eén en ander heeft geresulteerd in een achttal SMART geformuleerde doelen. Ieder doel bevat op zijn beurt een hoeveelheid activiteiten en inspanningen. Enkele daarvan dienen verschillende doelen. Hierdoor ontstaat een zogeheten Doelen Inspanningen Netwerk; een DIN. De volgende doelen zijn beschreven:

- 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).

Het voert te ver alle activiteiten en inspanningen integraal in de tekst op te nemen. Een voorbeeld: onder de doelen 2, 6 en 8 hangt de activiteit: *Verbeteren van telefonische bereikbaarheid en mogelijkheden 14+ nummer*. In de bijlage zijn de evaluatieformulieren opgenomen van alle activiteiten die onderdeel hebben uitgemaakt van het programma. Voor iedere activiteit en/of inspanning is een dergelijk evaluatieformat ingevuld dat uitsluitsel geeft over het beoogde resultaat en of dit resultaat is behaald, deels is behaald of niet is behaald, ook wordt ingegaan op de borging en eventuele aandachtspunten voor het vervolg.





3. Programma organisatie

3.1. Stuurgroep Organisatieontwikkeling 2.0

In Hoofdstuk 1 is benoemd waarom is gekozen voor een programmatische aanpak. Daarin waren verschillende gremia actief. Te beginnen bij de Stuurgroep Organisatieontwikkeling 2.0 (een aangepaste stuurgroep voor dit doel). Hierin hebben zitting de bestuurlijke primaathouder, burgemeester Jan Westmaas, de portefeuillehouder dienstverlening, wethouder Koos de Vos, de ambtelijk opdrachtgever algemeen directeur en gemeentesecretaris Astrid Schulting, de programmamanager Excellente Dienstverlening, manager Ontwikkeling & Strategie Rob van der Schans en de programmasecretaris Esther Meijerink. De Stuurgroep is op bestuurlijk en directieniveau verantwoordelijk voor de aansturing van het programma.

3.2. Opdrachtgeversoverleg Excellente Dienstverlening

Het opdrachtgeversoverleg bestond uit de algemeen directeur en gemeentesecretaris, Programmamanager en Programmasecretaris. Als ambtelijk opdrachtgever en opdrachtnemer van het college kon Astrid Schulting zorgen voor doorzettingsmacht van het programma. Zo nodig werden hier knopen doorgehakt bij verschil van belangen van programma en lijnorganisatie.

3.3. Programmagroep Excellente Dienstverlening

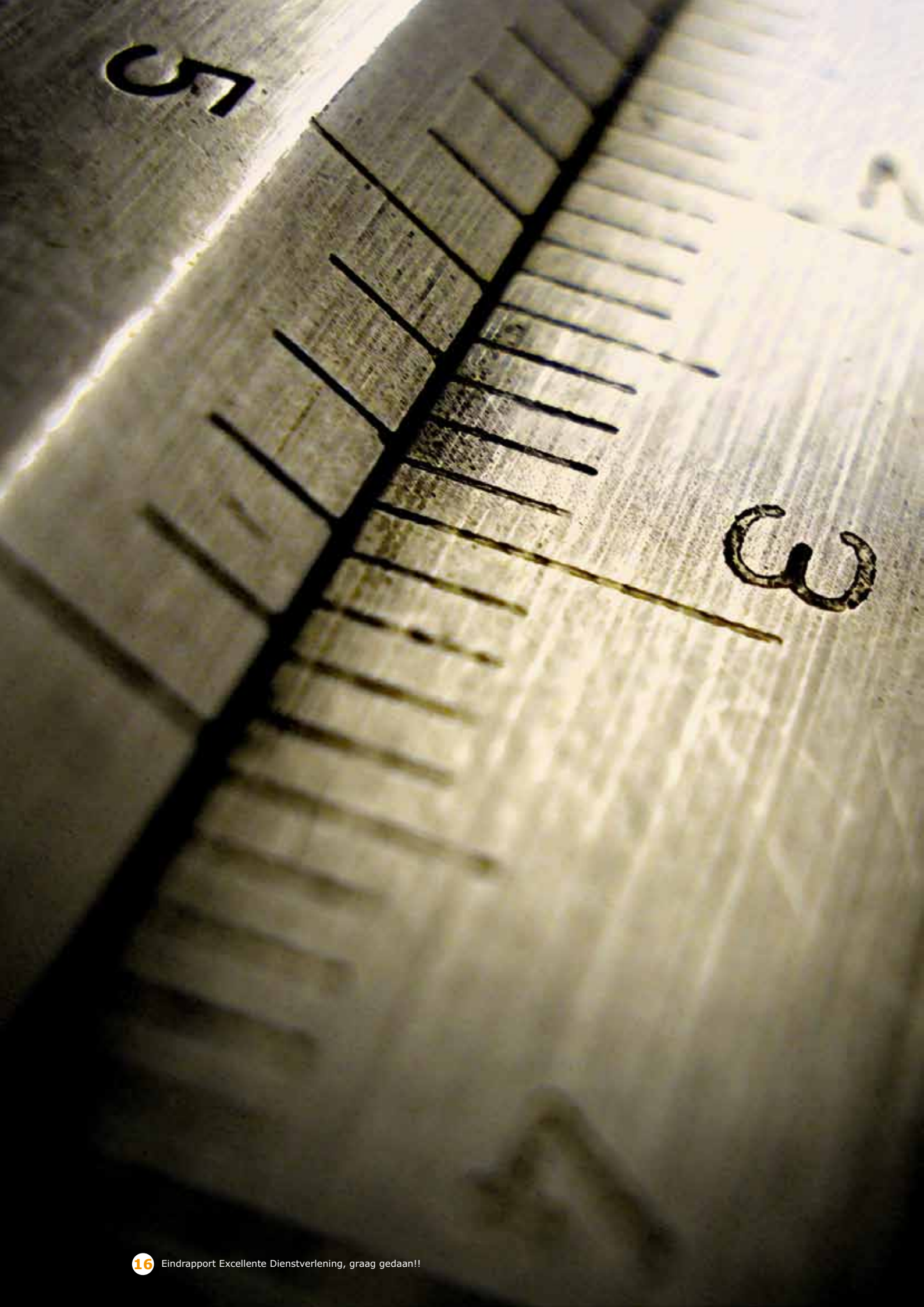
De Programmagroep vormde het strategische en tactische hart van de programmaorganisatie. Naast de programmamanager en -secretaris, zaten daarin de projectleiders (teamleiders) van de verschillende activiteiten. De Programmagroep stuurde op de samenhang van de activiteiten, de planning, de implementatie van een aantal onderdelen en de verbinding naar bestuur en organisatie.

3.4. Projectgroepen en projectteams

In tegenstelling tot wat hierover in het programmaplan is verwoord, zijn er geen formele groepen of teams samengesteld. Gekozen is voor de aanpak van eigenaarschap. Iedere activiteit is van een primaathouder of eigenaar voorzien binnen de programmagroep die op haar of zijn beurt verantwoordelijk was voor het behalen van het resultaat met inachtneming van de planningsafspraken. Het stond de eigenaar daarbij vrij om het werk te delegeren of daarbij een projectgroep te vormen.

3.5. Denktank of andere interne afstemming en externe expertise

In het programmaplan is al aangegeven deze vormen van afstemming niet te formaliseren, maar er was al snel ook geen behoefte aan. Door het vrijwel permanent aandacht vragen voor Excellente Dienstverlening ontstond al snel een interactieve benadering van dit onderwerp. Ook de grote betrokkenheid van medewerkers aan de verschillende activiteiten droeg daaraan bij. Van externe expertise is nagenoeg geen gebruik gemaakt. Wel heeft regelmatig contact plaatsgevonden met KING of via KING met andere gemeenten. Ook is een klantenpanel opgericht dat we digitaal kunnen bevragen op actuele onderwerpen. In het programmaplan is onder externe expertise ook gewezen op benchmarks. Hier komen we in het volgende hoofdstuk op terug.



5

6



4. Resultaten programma Excellente Dienstverlening

4.1. Inleiding

De resultaten van het programmaplan zijn langs een aantal meetlatten te leggen. Wat is (niet) geslaagd op doelniveau? Welke activiteiten en inspanningen zijn tot stand gekomen en welke niet? Wat heeft het programma opgeleverd in houding en gedrag? Wat heeft de programmatische aanpak opgeleverd? En wellicht als belangrijkste; wat heeft onze klant hiervan gemerkt?

Tot slot benoemen we een aantal onderwerpen die in de marge van de activiteiten toch een vermelding waard zijn. In hoofdstuk 2 is uiteengezet dat het programma benaderd is vanuit de ambities, naar SMART geformuleerde doelen, uitmondend in activiteiten en inspanningen. Nog even de ambities op een rijtje: Meer klantbetrokkenheid, Efficiënter en effectiever, Meer op maat en Transparanter. In de hiernavolgende paragrafen zoomen we verder in op de doelen en activiteiten.

4.2. Resultaten op doelniveau

In paragraaf 2.4 staan de acht SMART geformuleerde doelen beschreven als onderdeel van de lijn van ambities, doelen, activiteiten en inspanningen. Hieronder volgt per doel een toelichting op de al dan niet behaalde resultaten en de activiteiten die daaraan hebben bijgedragen.

Doel 1; In 2012 leveren wij 50% van onze producten en diensten volgens de servicenormen.

Activiteiten die hieraan hebben bijgedragen zijn:

Draagt bij aan doel(en)	Doel 1 In 2012 leveren wij 50% van onze producten en diensten volgens de servicenormen.
1,4,6	In 2012 een kwaliteitshandvest met servicenormen opstellen en invoeren.
1	Het (door)ontwikkelen van (meet) 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 klantcontactmomenten (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.
2,4,6	Het aanschaffen van animatiefilmpjes voor het aanvragen van identiteitspapieren.
4,6,8	Terugbel- en terugmailverzoeken versturen naar collega's
2,3,4,5,6,7,8	Open dag gemeente (en Brandweer)

Achteraf was dit doel wel iets SMARTer te formuleren geweest. De productencatalogus telt circa 400 producten. Een gedeelte daarvan is voor externe klanten bedoeld. Van alle klantproducten voldoen we anno 2013 nagenoeg geheel aan de servicenormen. Alleen de ontvangstbevestiging en bewaking van afdoeningstermijnen is dit jaar nog niet tot stand gekomen, maar zal in het voorjaar van 2014 een feit zijn. Net als bij telefoon en mailverkeer willen wij kunnen sturen op een tijdige afdoening van post. Ook hier geldt het streven dat zoveel mogelijk bij het eerste klantcontact door het KCC wordt afgedaan. Nagegaan wordt op welke wijze dit het best bij het KCC ondergebracht kan worden.

Het primaire resultaat van dit doel betrof echter de formulering en uitrol van servicenormen. Deze zijn inmiddels door het college vastgesteld en zoals aangegeven hebben we daar vrijwel alles in behaald. Het gaat daarbij om de volgende negen servicenormen:

1. Informatie op onze website www.meppel.nl is correct, actueel en begrijpelijk;
2. Als u tijdens openingsuren contact met ons opneemt, dan gaat de telefoon maximaal 4 keer over voordat u onze medewerker aan de lijn krijgt;
3. In geval van calamiteiten kunt u ons 24 uur per dag en 7 dagen per week bereiken;
4. Ziet u in de openbare ruimte situaties die niet in orde zijn of die voor u of anderen gevaar kunnen opleveren, meldt dit dan bij de gemeente. Wij nemen binnen 24 uur contact met u op over de afhandeltermijn van uw melding;
5. Via de e-mail postbus@meppel.nl kunt u ons 24 uur per dag bereiken;
6. Als u ons een brief stuurt, dan ontvangt u binnen 5 werkdagen een ontvangstbevestiging of antwoord op uw brief;
7. Als u vooraf een afspraak maakt bij één van onze balies helpen wij u direct;
8. Als u een klacht heeft, nemen wij binnen 5 werkdagen contact met u op;
9. Indien u een bezwaar indient dan ontvangt u van ons binnen 5 werkdagen een ontvangstbevestiging. Hierin staat wanneer u een beslissing kunt ontvangen.

Doel 2; In 2013 is 50% van onze dienstverlening op meerdere wijzen toegankelijk.

Activiteiten die hieraan hebben bijgedragen zijn:

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 doorontwikkelen 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	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 doorontwikkelen van Mijnmeppel.nl (incl. digitale abonnementen) voor inwoners in 2012.
2,4,6	Het verbeteren van de kwaliteit van de uitgaande brieven en mails vanaf 2011.
2,6,8	Verbeteren van telefonische bereikbaarheid en mogelijkheden 14+ in 2011
2,3,6	Het doorontwikkelen 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 2011.
2,4	Het oprichten van een serviceteam voor klanten die niet of moeilijk naar de gemeente toe kunnen komen.
1,3,4,5,6,7,8	Open dag gemeente (en Brandweer)
1,4,6	Het aanschaffen van animatiefilmpjes voor het aanvragen van identiteitspapieren.

De “klaar terwijl u wacht” producten zijn uitgebreid. Ook is een serviceteam opgezet voor klanten die niet of moeilijk naar het stadskantoor kunnen komen. De website van de gemeente is vraaggericht (toptaken en Google analytics) opgezet en we zien kans om op het gebied van meldingen openbare ruimte binnen 24 uur een oplossing te bieden. De wachtrijen in de hal behoren nagenoeg tot het verleden. Voor het aanvragen van identiteitspapieren zijn heldere instructiefilmpjes op internet en in de hal te zien. De gemeente is volledig toegankelijk via de vier kanalen face to face, post, internet en telefoon.

Doel 3; In 2013 is 50% van onze diensten en producten digitaal verkrijgbaar.

Activiteiten die hieraan hebben bijgedragen zijn:

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 doorontwikkelen digitaal loket.
1,2,3,6	Uitbreiding van onze digitale producten en formulieren. (50 % in 2013 en 98% in 2015)
2,3,7	Vergroten van de mogelijkheden en bekendheid van de website.
2,3	Het doorontwikkelen van Mijnmeppel.nl (incl. digitale abonnementen) voor inwoners in 2012.
2,3,6	Het doorontwikkelen 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 2011
1,2,4,5,6,7,8	Open dag gemeente (en Brandweer)

Veel van onze producten en diensten zijn digitaal verkrijgbaar maar niet in interactieve vorm. Deze doelstelling is daarom niet behaald.

Deze doelstelling bleek gaandeweg het programma weerbarstiger van aard om te behalen of was te ambitieus van karakter. Hoe sterk er ook op is ingezet, een volledig interactief digitaal verkeer behoort nog niet tot de mogelijkheden. Bij de digitaliseringsslag die wij voor ogen hadden bleek dat we onder andere erg afhankelijk waren van de koppeling van systemen van verschillende leveranciers. Om deze koppelingen tot stand te brengen zijn inmiddels verschillende gesprekken met zowel leveranciers als ook het Kwaliteits Instituut van Nederlandse Gemeenten (KING) en de VNG tot stand gebracht. Tekort aan interne capaciteit en gebrek aan een gezamenlijk (gemeentelijk) opdrachtgeverschap waren hierop ook van invloed.

Doel 4; In 2013 zegt 80% van onze klanten dat zij tevreden zijn over onze dienstverlening.

Activiteiten die hieraan hebben bijgedragen zijn:

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 2012 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 verbeteren van de kwaliteit van de uitgaande brieven en mails vanaf 2011.
2,4,6	Het oprichten van een serviceteam voor klanten die niet of moeilijk naar de gemeente toe kunnen komen.
4,6,7	In 2012 producten inventariseren waarbij je de aanvrager kunt benaderen voor een aantal kwaliteitsvragen.
1,4,7	In 2011/2012 het doorontwikkelen van checklists voor veel voorkomende klantcontactmomenten (bijv. informatieavonden/-momenten)
1,3,6	Het aanschaffen van animatiefilmpjes voor het aanvragen van identiteitspapieren.
6,8	SMS naar klanten
1,6,8	Terugbel- en terugmailverzoeken versturen naar collega's
6	Invoeren van mediation mogelijkheden
6	Bewijs van Goede Dienst uitvoeren en aanbevelingen implementeren
1,2,3,5,6,7,8	Open dag gemeente (en Brandweer)
6	Protocol één contactpersoon
	Indirect alle overige inspanningen

Op basis van benchmarks weten we dat onze klant ons waardeert met het cijfer 7.3 (2011), 7.6 (2012) en nu een 7.7. Daaruit mag geconcludeerd worden dat een overgrote meerderheid van de klanten tevreden is over onze dienstverlening. Op circa 150.000 klantcontacten per jaar is sprake van 39 en 35 officiële klachten over respectievelijk 2011 en 2012. Vooropgesteld dat alles meer dan 0 klachten te veel is, hebben we het hier over slechts 0,024%! Dat komt gemiddeld neer op 1 klacht op 4.054 klantcontacten. Dat mag best als een compliment worden gezien. Met het programma hebben we beoogd transparant en meetbaar iets in gang te zetten. Meppel staat inmiddels als vierde genoteerd in de rij van ruim vijftig deelnemende gemeenten in de benchmark Publieksdiensten. Opvallend daarbij is de stijging van de tevredenheid op vriendelijkheid, bereidheid om te helpen en verantwoordelijkheid tonen. Deze benchmark geeft ons belangrijke gegevens terug over onze dienstverlening en de vergelijking met andere gemeenten. Aan deze benchmark zullen we ook in de toekomst blijven deelnemen (tweejaarlijks).

Ook de klant in de vorm van het bedrijfsleven voelt zich goed bediend. Meppel heeft deelgenomen aan het Bewijs van Goede Dienst, waarbij de gemeentelijke dienstverlening aan ondernemers centraal staat (zie ook paragraaf 4.3). Het onderzoek naar de dienstverlening (in 2011) aan ondernemers is uitgevoerd door SIRA-consulting. Een aantal lokale ondernemers is hierbij geïnterviewd.

De dienstverlening van de gemeente aan de ondernemers is (ruim) voldoende bevonden. Hiervoor is een certificaat ontvangen. Om de dienstverlening gericht op de ondernemer naar een nog hoger niveau te tillen heeft de gemeente Meppel aanbevelingen ontvangen. De aanbevelingen kunnen veelal door de gemeente zelf worden geïmplementeerd. De meeste hebben betrekking op interne werkprocessen en waren al onderkend.

Doel 5; In 2015 bestaan in Meppel 20% minder regels en procedures.

Activiteiten die hieraan hebben bijgedragen zijn:

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 2011.
5	In 2012 en 2013 het doorontwikkelen van de leantrajecten.
1,2,3,4,6,7,8	Open dag gemeente (en Brandweer)

Meppel heeft met haar laatste Algemeen Plaatselijke Verordening (APV) ingezet op minder regelgeving (overigens geen onderdeel van dit programmaplan). Ook met het leanen van diverse onderwerpen zijn regels geschrapt of vereenvoudigd. Bij het begin van het programma maakte de activiteit lean onderdeel uit van het programma, later is besloten dat dit een zodanig groot onderdeel is dat het een opzichzelfstaand onderdeel/project is binnen onze organisatie. Het leanen draagt echter wel bij aan het behalen van deze doelstelling in het programmaplan. Tegelijkertijd zien we dat we aan de andere kant nieuwe regels toevoegen.

Achteraf gezien heeft de focus (te) veel gelegen op het terugdringen van het aantal formulieren. Hoe kunnen we voorkomen dat de klant overstelpt wordt met veel en onduidelijke formulieren? Begonnen is met een analyse, waarbij de volgende aandachtspunten golden: een complete screening van de formulieren, formulieren vereenvoudigen, formulieren verminderen en het niet vragen om gegevens die al bekend zijn (GBA). Deze analyse heeft plaats gevonden en bevestigt het beeld dat we de nodige formulieren kwijt kunnen of moeten vereenvoudigen. De gemeente reikt ook formulieren uit van de Rijksoverheid. Geconcludeerd is dat deze uitblijken in een ernstige mate van onleesbaarheid. Hiervoor is aandacht gevraagd binnen de VNG.

Daarnaast willen we bij het digitaliseren van onze producten een forse reductieslag zien te bereiken in de hoeveelheid en complexiteit van regels. Deze actie heeft nog niet plaats gevonden, maar is wel noodzakelijk. Het terugdringen van het aantal regels en de digitalisering van onze producten vragen in de nabije toekomst om nadrukkelijke aandacht.

Op gebied van de verplichte digitale handtekening hebben we ook mooie stappen kunnen zetten. Regelgeving maakt mogelijk dat er nog minder verplichte handtekeningen nodig zijn voor bijvoorbeeld het indienen van aanvragen. Dit betekent dat de klant nog makkelijker producten bij de gemeente aan kan vragen of in kan dienen.

Doel 6; In 2013 werkt ten minste 90% van onze medewerkers bewust volgens de logica van de klant.

Activiteiten die hieraan hebben bijgedragen zijn:

<i>Draagt bij aan doel(en)</i>	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 2012 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.
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 doorontwikkelen 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 verbeteren van de kwaliteit van de uitgaande brieven en mails vanaf 2011.
2,3,6	Het doorontwikkelen 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 2011.
6	In 2012 het intranet (MeppeInside) doorontwikkelen.
6,8	Het ontwikkelen van een klantvolgsysteem voor bedrijven.
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 doorontwikkelen van checklists voor veel voorkomende klantcontactmomenten (bijv. informatieavonden/-momenten)
2,4,6	Het oprichten van een serviceteam voor klanten die niet of moeilijk naar de gemeente toe kunnen komen.
4,6	In 2012 een 0 meting houden over de dienstverlening organisatie breed.
1,3,4	Het aanschaffen van animatiefilmpjes voor het aanvragen van identiteitspapieren.
4	Protocol één contactpersoon
4,8	SMS naar klanten

<i>Draagt bij aan doel(en)</i>	Doel 6 In 2013 werkt ten minste 90% van onze medewerkers bewust volgens de logica van de klant.
1,4,8	Terugbel- en terugmailverzoeken versturen naar collega's
4	Invoeren van mediation mogelijkheden
1,2,3,4,5,7,8	Open dag gemeente (en Brandweer)
4	Bewijs van Goede Dienst uitvoeren en aanbevelingen implementeren

Het programma Excellente Dienstverlening kan niemand uit de ambtelijke organisatie zijn ontgaan. Er is permanent aandacht voor dit onderwerp georganiseerd en er heeft een stevig opleidingstraject plaats gevonden. Ook is dienstverlening een tweetal jaren het concernthema geweest in de gesprekscyclus. Daarmee is 100% van het personeel geconfronteerd met de vraag wat zij aan Excellente Dienstverlening kunnen bijdragen. De resultaten van de benchmarks tonen aan dat de organisatie hier een mooie slag heeft gemaakt. Immers bejegening is een belangrijk onderwerp in de benchmark publiekszaken. Hierin was een opvallende stijging te zien van de tevredenheid op vriendelijkheid, bereidheid om te helpen en verantwoordelijkheid tonen. Gecombineerd met het feit dat er nauwelijks officiële klachten worden ingediend op dit specifieke terrein mag geconcludeerd worden dat de medewerkers zich goed weten te verplaatsen in de behoefte van de klant en dat de genoemde doelstelling is behaald. Vanzelfsprekend incidenten daargelaten.

Medewerkers zijn getraind in klantgericht telefoneren en klantgericht werken (en daarmee wordt ook in 2014 doorgegaan). Tijdens de trainingen worden de medewerkers zich bewust van het effect van klantgericht werken. Maar het leren stopt niet na afloop van de training. In de dagelijkse praktijk gaan de medewerkers met het geleerde aan de slag. Daarbij vervulden de leidinggevenden een cruciale rol in het ervoor zorgen dat medewerkers in houding en gedrag de Excellente Dienstverlening blijven uitdragen. Daarnaast is het belangrijk dat men zich bewust is en blijft van de eigen houding en gedrag als het gaat om klantgericht werken.

Doel 7: In 2012 gaan we 4 experimenten aan voor actieve beleid- of klantparticipatie.

Activiteiten die hieraan hebben bijgedragen zijn:

<i>Draagt bij aan doel(en)</i>	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 klantparticipatie, in 2012, om aan de voorkant klanten te betrekken.
2,3,7	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 doorontwikkelen van checklists voor veel voorkomende klantcontactmomenten (bijv. informatieavonden/-momenten)
7	Het doorontwikkelen van wijk- en dorpsgericht werken in 2012 e.v.
1,2,3,4,5,6,8	Open dag gemeente (en Brandweer)

In 2012 en 2013 zijn diverse participatietrajecten uitgevoerd.

- In het kader van de Structuurvisie zijn interactieve bijeenkomsten georganiseerd. Vanuit verschillende thema's heeft dit tot inspirerende ideeën en wijzigingsvoorstellen geleid. Ook bij de afronding van de Structuurvisie zijn dit soort themabijeenkomsten georganiseerd;
- Rond de beleidsnota WMO zijn tal van bijeenkomsten georganiseerd waarbij burgers en instellingen het beleid mede hebben vorm gegeven. De nota is daardoor een gezamenlijk product geworden en vormde daarmee een uitstekend vertrekpunt voor de uitvoeringsnota;
- Er is een klantenpanel opgericht dat onder meer betrokken is geweest bij het onderzoek naar de meest gewenste openingstijden, de vernieuwing van de website en bij de vormgeving van de open dag;
- Ook zijn burgers uitgenodigd via social media invloed uit te oefenen.

Een concept van een Participatienota, met daarin voorstellen voor een grotere mate van en een eenduidige inzet van burgerparticipatie, zal rond de jaarwisseling gereed zijn. Deze gaat ter kennisname naar het college en zal onderdeel worden van het overdrachtdossier tussen het huidige en het toekomstige college.

Doel 8; In 2015 realiseren wij 80% van de vraagafhandeling in het Klant Contact Centrum (KCC).

Activiteiten die hieraan hebben bijgedragen zijn:

Draagt bij aan doel(en)	Doel 8 In 2015 realiseren wij 80% van de vraagafhandeling in het KCC.
8	Het doorontwikkelen 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.
4,6	SMS naar klanten
1,4,6	Terugbel- en terugmailverzoeken versturen naar collega's
8	Kanaal Post invoeren bij het KCC
1,2,3,4,5,6,7	Open dag gemeente (en Brandweer)

KCC ontwikkelt zich gestaag door. Met behulp van dashboards zijn de resultaten wekelijks te volgen. Inmiddels wordt van de telefonische contacten rond de 50% van de klantvraag bij het eerste contact door het KCC afgedaan. De invoering van het 14+ nummer heeft daar zeker aan bijgedragen.

We hebben een stevige marketingcampagne uitgerold om het 14+ nummer bij de klant onder de aandacht te brengen. Er is geflyerd, in gemeentelijke enveloppen was een klein kaartje aan te treffen, de gemeentelijke informatierubrieken, de website, de Open Dag, Donderdag Meppel Dag, etc. Alle registers zijn opengetrokken. Het 14+ nummer draagt er zorg voor dat alle telefoontjes bij het KCC terecht komen en daardoor kan stevig gestuurd worden op tijdig terugbellen (servicenorm). Met het verdwijnen van de vaste toestellen is dit meetinstrument deels verloren gegaan. Medewerkers worden soms rechtstreeks gebeld op hun mobiel. Naar alternatieven metingen wordt op dit moment gezocht. Met behulp van het 14+ nummer is voor het Klant Contact Centrum informatie ook beschikbaar met behulp van nummerherkenning. De klant is dan dikwijls geholpen met maatwerk en het wordt meteen

zichtbaar wanneer onze dienstverlening hapert. Op deze wijze kan ook tijdig worden bijgestuurd om escalatie te voorkomen.

Alles overziende mag geconcludeerd worden dat de tegenslag rond de digitalisering van onze producten en diensten een aantal doelen negatief heeft beïnvloed. Dat neemt niet weg dat de rest van de doelstellingen ruimschoots is behaald.

4.3. Activiteiten

De uitwerking van de activiteiten is heel divers. In een enkel geval volstaat een simpele afspraak; in een ander geval vraagt het om een gedegen analyse, onderzoek en vervolgens een plan van aanpak voor een geheel andere manier van werken.

Ook is aangegeven dat het programmaplan niet in beton is gegoten. Zo is een enkele activiteit geschrapt en zijn nieuwe activiteiten toegevoegd. Verder in deze evaluatie wordt hierop nader ingegaan.

Alle evaluatieformats zijn als bijlage toegevoegd. Uit het format is naast de projectbeschrijving onder meer af te lezen of de activiteit niet, deels, of geheel is behaald. Ook is af te lezen aan welk(e) doel(en) ze hebben bijgedragen. Een ander belangrijk onderdeel bevat de borging. Wat is nodig om het onderhavige onderwerp te borgen voor de toekomst?

Onder de vlag van Excellente dienstverlening zijn oorspronkelijk 34 activiteiten opgestart. Acht zijn er later aan toegevoegd. Deze kwamen dus niet voor in het oorspronkelijke programmaplan, maar konden een goede bijdrage leveren aan het verbeteren van onze dienstverlening. Het gaat daarbij om de volgende onderwerpen: protocol één contactpersoon (voor agressieve klanten), SMS naar klanten, terugbel- en terugmailnotities, invoeren mediation, animatiefilmpjes aanvraag identiteitspapieren, kanaal Post onderbrengen bij KCC, de Open Dag van de gemeente en het Bewijs van Goede Dienst. Van al deze activiteiten zijn de evaluatieformulieren ook in de bijlage opgenomen.

Ook zijn activiteiten die wel in het programmaplan stonden tussentijds uit het programma gehaald. Meestal omdat deze al elders (beter) waren belegd. Het gaat daarbij om de volgende drie opgaven:

1. Doorontwikkeling Frontoffice. Dit actiepoint is afzonderlijk opgestart in overleg met de afdeling Klantcontacten;
2. Het doorontwikkelen van wijk- en dorpsgericht werken. Dit taakveld is al uitvoerig belegd binnen de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO);
3. Het doorontwikkelen van het leantraject. Ook dit punt is elders binnen de organisatie belegd.

Een aantal activiteiten is uiteindelijk samengevoegd, waardoor er uiteindelijk 35 activiteiten zijn uitgevoerd binnen het programma Excellente Dienstverlening.

Het overgrote deel van de activiteiten is behaald. Een aantal bleek weerbarstiger van aard of was te ambitieus van karakter. Intern heeft dit met niet aan elkaar te koppelen systemen te maken. Extern blijkt bij het klantdossier van bedrijven de Rijksoverheid zeer traag bij het maken van afspraken over DigiD voor bedrijven. Het ministerie van Economische Zaken dreigt gemeenten voor de voeten te lopen met het (opnieuw) proberen te introduceren van een Ondernemersloket; ditmaal digitaal. Dit alles had gevolgen voor de uitbreiding van onze digitale formulieren en producten. Ook heeft dit gevolgen gehad voor de doorontwikkeling van MijnMeppel.nl en de E-dienstverlening aan bedrijven. Daarnaast zijn we er niet in geslaagd tot één centraal klantdossier te komen.



4.4. Houding en gedrag

In het programmaplan en in paragraaf 2.1 van deze evaluatie is aangegeven dat veel van onze dienstverlening valt of staat bij onze houding en gedrag. Daarop is dan ook flink geïnvesteerd. In het evaluatieformulier '*warm houden van het aandachtsgebied Excellente Dienstverlening*' worden alle activiteiten benoemd die georganiseerd zijn.

Hier geven we kort een overzicht van het scala van activiteiten die zijn ingezet om Excellente Dienstverlening onder ieders aandacht te brengen. Van het enthousiasmeren tot het trainen en aanjagen. In 2011 is een gezamenlijk vertrekpunt gemarkeerd. Met inschakeling van Jetty Mathurin in de rol van Taante (zie foto pagina 26), als deskundige in de bemoeizorg, is een ludieke kick-off georganiseerd in Ogterop. Er zijn meer dan 100 verhalen geschreven over hoe men Excellente Dienstverlening heeft ervaren. Er zijn boekjes uitgegeven met een selectie van die verhalen. Er hebben rondetafelgesprekken plaats gevonden in aanwezigheid van de burgemeester, portefeuillehouder, algemeen directeur, programmamanager en programmasecretaris. De MMM-dag in 2012 heeft in het teken gestaan van dienstverlening.

Het onderdeel Excellente Dienstverlening en programmamanagement is ook doorvertaald naar een management-development traject. Leidinggevendenden dienen hierin dezelfde taal te spreken en eenheid van sturing uit te stralen. Dienstverlening is ook een aantal jaren het concernthema geweest bij de jaargesprekkencyclus: "Wat kan jij bijdragen aan een betere dienstverlening?".

Ook zijn trainingen ingezet voor klantgericht telefoneren en klantgericht werken.

Met de versterking van ons Klant Contact Centrum was het ook mogelijk om meer zaken wat betreft telefonie te meten. Dit heeft geleid tot lijstjes met tobbers en toppers. Tobbers werden door hun leidinggevendenden direct aangesproken op hun gedrag en toppers werden in het zonnetje gezet. Deze directe aanpak heeft geleid tot een verbetering op het gebied van de telefoonbehandeling.

Overigens zijn bijna maandelijks collega's die Excellente Dienstverlening laten zien, in het zonnetje gezet in de vorm van een bonnetje of een taart. Successen werden via Intranet gedeeld. Van tijd tot tijd zijn leuke reacties te horen en te lezen van burgers of instellingen die aangenaam zijn verrast door onze dienstverlening. Van verschillende teamleiders is te beluisteren dat Meppel hierin meters maakt.

Daarnaast zijn medewerkers die (nog) niet werken volgens de filosofie van Excellente Dienstverlening aangesproken op hun gedrag. En daarop zullen ze blijvend aangesproken worden. Meppel heeft zich overigens als een veranderingsgezinde organisatie getoond. De bestuurders zijn content met de wijze waarop dienstverlening is uitgerold en de daarbij bereikte resultaten, maar vragen tegelijkertijd ook om stevige borging. In hoofdstuk 5 wordt nader op de borging ingegaan.

4.5. Programmatische aanpak

"Met behulp van programmamanagement willen wij structuur en richting geven aan het doorvoeren en verankeren van de veranderingen. Vooral bij trajecten met veel onzekerheden en risico's en waarmee 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", aldus de tekst in het programmaplan.

Binnen de strategische organisatiedoelen heeft Excellente Dienstverlening een prominente rol ingenomen. Bij iedere update en iedere interne communicatie in het kader van de doorontwikkeling van onze organisatie werd betekenis gegeven aan dienstverlening.

Over de structuur is in hoofdstuk 3 voldoende beschreven. Door deze -feitelijke- matrixstructuur was veel slagkracht te genereren. Met de programmagroep als centrale en multifunctionele spil in het geheel. De leden van de Programmagroep verkeren allen in een leidinggevende positie. Dat gaf meerwaarde aan het benodigde draagvlak. Korte klappen waren te bereiken door het eigenaarschap goed te beleggen. Gedragen stukken in de programmagroep gingen achtereenvolgens richting Opdrachtgeversoverleg, eventueel MT (ingeval van bedrijfsvoeringsaspecten), de Stuurgroep en eventueel het college. Vrijwel alle gemeenten hebben een dienstverleningsconcept uitgerold. Meppel heeft voor een bredere aanpak gekozen; "het is geen KCC-feestje". Dienstverlening is van ons allemaal. Daar heeft de programmatische aanpak uitermate bij geholpen.

4.6. Wat hebben de activiteiten nog meer opgeleverd?

Deze evaluatie bevat vooral een verantwoording over het behalen van de doelen en activiteiten, een schets over onze ervaringen met programmasturing en de vorderingen op het beïnvloeden van houding en gedrag. In een directe "schil" hierom heen waren meer activiteiten te zien die het vermelden waard zijn.

4.6.1. KING

In paragraaf 4.3 is stil gestaan bij het niet (volledig) behalen van de activiteit rond digitalisering van formulieren en producten. Oorspronkelijk bestond de opvatting dat Meppel hierin achterloopt bij andere gemeenten. Veel producten worden elders via een digitaal loket aangeboden. Echter, bij een nadere verkenning blijkt het hier vaak te gaan om formulieren die thuis zijn te printen en analoog ingevuld moeten worden. Daarnaast zijn er nog niet veel gemeenten die meer dan 50% van hun producten volledig digitaal aanbieden, vaak is men gespecialiseerd op 1 onderdeel van de dienstverlening. De ambities in Excellente Dienstverlening reikten echter veel hoger en breder. Doel was om tot interactief digitaal verkeer te komen voor alle producten. Softwareleveranciers bleken niet bereid hierin innovaties aan te gaan wegens het ontbreken van standaarden en opdrachtgevers. De doorontwikkeling van MijnMeppel.nl kwam in het gedrang. Na contacten met deze leveranciers bleek een bottleneck in Den Haag te zitten. Het Kwaliteit Instituut Nederlandse Gemeenten (KING; een onderdeel van het VNG) was nog maar net opgericht en had nog weinig standaarden voor de uitwisseling van gegevens vastgesteld. Een aantal ambtelijke en bestuurlijke bezoeken aan Den Haag leidde alsnog tot vaststelling van o.m. de webrichtlijnen. Maar het zaadje was ook gezaaid voor een uitstekende relatie met KING en de mensen van het Nationaal Uitvoerings Programma (NUP). Meppel ligt nu in digitale zin aan kop en kent een nauwe samenwerking met KING.

4.6.2. Praktijkmiddag dienstverlening

In december 2012 heeft de gemeente samen met KING en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een praktijkmiddag over dienstverlening georganiseerd. Het thema van de middag was "De menselijke kant van het Klant Contact Centrum". Tijdens een afwisselend programma met presentaties en workshops zijn de 60 deelnemers geïnformeerd en betrokken bij de laatste ontwikkelingen op het gebied van de 'zachte' kant van de gemeentelijke frontoffice. Vanuit Meppel is er een presentatie gegeven over het programma Excellente Dienstverlening en zijn er workshops gegeven vanuit de praktijk van het Klant Contact Centrum.

De presentatie en workshops hebben geleid tot een brede belangstelling onder de genodigden en een aantal gemeenten zijn inmiddels ook op werkbezoek geweest om te kijken hoe wij in Meppel Excellente Dienstverlening organisatiebreed oppakken.

4.6.3. Kamer van Koophandel

Enige jaren geleden is reeds geïnvesteerd in personele capaciteit om het bedrijfsleven beter te bedienen. De medewerkers zijn zeer alert op signalen uit de samenleving. Dat vertaalt zich door naar de stakeholders. Binnen de Kamer van Koophandel is men zeer content met de werkwijze waarop Meppel de relatie met haar klanten uit het bedrijfsleven weet vorm te geven.

4.6.4. Steviger positie Klant Contact Centrum (KCC)

Met het positioneren van het Klant Contact Centrum geeft de gemeente uitvoering aan landelijk afspraken op Rijksniveau over het dienstverleningsconcept. Door inschakeling van vele dashboards is het KCC in staat continu actuele informatie te verschaffen over onder meer belgedrag medewerkers (en klant). Met behulp van een eigen digitaal systeem vergaren zij aanhoudend inhoudelijke kennis. Dit draagt steeds beter bij aan het doel om 80% van de klantvraag bij het eerste klantcontact af te doen. De afgelopen jaren is ook geïnvesteerd in uitbreiding van de vaste formatie bij het KCC. Inmiddels is deze eenheid uitgegroeid tot een zeer betrokken, enthousiast, goed opgeleid en deskundig team dat uitstekend de verbinding weet te leggen met de rest van de organisatie.

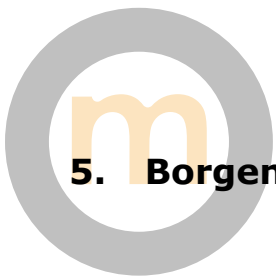
4.6.5. Meppel op de kaart

De aanpak in Meppel is een aantal gemeenten niet ontgaan. Meppel werkte al samen met onder meer Barneveld en Zoetermeer als voorlopers op ICT-gebied. Dat heeft ook geleid tot een verdieping op dienstverlening met Zoetermeer.

De eerder genoemde praktijkmiddag trok tal van gemeentelijke vertegenwoordigers aan. De gemeenten Harderwijk, Noordoostpolder, Heerenveen en Hoogeveen hebben zich laten informeren over de Meppeler aanpak. Veel waardering werd uitgesproken over de organisatiebrede aanpak waarvoor Meppel heeft gekozen.

In een digitaal forum over dienstverlening onderschreef de Nationale Ombudsman de opvatting van Meppel dat dienstverlening van ons allemaal is.





5. Borgen van de dienstverlening en activiteiten

5.1. Concernonderwerpen

Op basis van het vorenstaande mag worden geconcludeerd dat met het uitrollen van het Programma Excellente Dienstverlening in Meppel een geslaagde aanpak is gegenereerd. Onze dienstverlening is zichtbaar en meetbaar verbeterd. De programmatische aansturing eindigt tegelijk met het onderbrengen van activiteiten in de lijn, voor zover dat al niet was gebeurd. In de evaluatieformats van de activiteiten is daarom expliciet aandacht gevraagd voor het team en de personen in kwestie waar de borging gestalte moet krijgen. Maar garandeert het binnen de lijnorganisatie onderbrengen een *blijvend* voldoende aandacht en welke gevolgen heeft dat voor de samenhang? Daarvoor is het nodig een aantal aanvullende borgingsafspraken te maken. Hieronder doen wij een aantal aanbevelingen op concernniveau:

- Wijs binnen het managementteam een verantwoordelijk **eigenaar aan**. Binnen het managementteam is inmiddels afgesproken dat de manager Ondersteuning deze rol op zich zal nemen;
- Richt binnen de organisatie een **"Koplopergroep"** op van circa vier medewerkers. Deze bij voorkeur selecteren op basis van inspiratie, betrokkenheid en voorloperrol. Dit team "bewaakt" de lopende activiteiten, verzint slimme activiteiten die bijdragen aan dienstverlening, staat de MT-portefeuillehouder met raad en daad bij en beschikt voor dit alles over voldoende mandaat;
- Verzorg een **inwerkprogramma** voor nieuwe medewerkers (1 keer per jaar te organiseren) en een opfriscursus van de training klantgericht werken voor diegene die meer dan vijf jaar in dienst zijn. Deze trainingen dienen niet vrijblijvend aangeboden te worden, maar zijn een verplicht onderdeel voor iedere medewerker. De deelname wordt vermeld in de Resultaatmanager. Deze cursus bevat elementen van gewenst gedrag en een verdieping van de servicenormen;
- Dienstverlening is als concernthema een aantal keer benoemd in de jaargesprekcyclus. Neem in de **Resultaatmanager** een vaste vraag op over de persoonlijke prestaties met betrekking tot de servicenormen, aangevuld met de getoonde klantbetrokkenheid;
- De huidige coalitieperiode zal worden afgesloten met een **overdrachtdossier** aan het nieuw te vormen college. Dienstverlening mag hierin als belangrijke waarde niet ontbreken. Enerzijds om zichtbaar te maken wat we als organisatie hebben bereikt; anderzijds als oproep hieraan blijvend aandacht te blijven schenken;
- Een advies over **Burgerparticipatie** zal na behandeling in het managementteam ter kennisgeving aan het college worden voorgelegd. Bij de nieuwe coalitie zal dit document als overdrachtdossier een rol spelen. Afhankelijk van de ambities van raad en college zal nodig zijn dat hiervoor een eigenaar wordt aangewezen. Geadviseerd wordt de manager Ontwikkeling & Strategie na behandeling van de nota in het college hiervoor als eigenaar aan te wijzen.

5.2. Nog verder af te ronden en te borgen

Binnen het programma is een aantal doelen en activiteiten nog niet geheel afgerond. Van deze activiteiten benoemen we hieronder apart de borging.

- Het doel om **80% van de klantvraag bij het eerste klantcontact** af te doen is *nog* niet behaald (eind 2013 is een groei bereikt tot iets boven 50%). Landelijk is daartoe 2015 als streefjaar benoemd. In vergelijking met andere gemeenten doet Meppel het bijzonder goed. Voor het eerste Klantcontact is het Klant Contact Centrum verantwoordelijk. Met het onderbrengen in de lijn is het in dit geval logisch de manager Klantcontacten hiervoor verantwoordelijk te maken. De permanente monitoring verschaft inzicht in waar we staan;
- Besloten is de **benchmarks Publiekszaken** (twee-jaarlijks) en het vervolg op de **0-meting dienstverlening organisatiebreed** (jaarlijks) door te zetten. Voor het eerste punt is manager Klantcontacten opdrachtgever; voor het tweede punt manager Ontwikkeling & Strategie. Beide afdelingen werken hierin goed samen. Het is van belang scherp te blijven op deze metingen en deze ook jaarlijks in het managementteam te agenderen;

- De ontwikkelingen op het gebied van social media staan niet stil. Het betrekken van publiek bij **online communicatie** zal nog verder vorm moeten krijgen. Dit zal daarom bij de manager Ontwikkeling & Strategie belegd moeten worden. Ook hierbij lijkt het gewenst halfjaarlijks een stand van zaken te presenteren binnen het managementteam;
- Bij het **digitaliseren van onze producten** hebben wij niet onze doelstellingen behaald. Dit heeft gevolgen voor de ontwikkeling van MijnMeppel.nl, de aansluiting bij andere overheden en overheidsdiensten, maar ook voor de afname en vereenvoudiging van formulieren. Het bereiken van het ultieme doel –vrijwel alle diensten en producten betrekken vanuit huis- schuift daarmee consequent op. En daarmee ook een aantal efficiëntiedoelen. De oorzaken hiervan liggen grotendeels buiten ons huis, maar niet buiten onze invloedssfeer. De contacten met KING, VNG en softwareleveranciers dienen onverminderd tot druk van onze zijde te leiden. Voor leveranciers is het noodzakelijk dat er een voor hen sluitende businesscase komt bij nieuwe ontwikkelingen. Samen met onze collega gemeenten moeten we komen tot een georganiseerd opdrachtgeverschap richting de leveranciers. De manager Ondersteuning wordt van deze “task-force” eigenaar en hierbij uitgenodigd dit onderwerp tweemaandelijks voor het MT te agenderen. In dit geval een borging tot de behaalde doelen zijn bereikt;
- Ook de **koppeling tussen de verschillende applicaties** van het KCC en de backoffice verdienen nadere aandacht. Een aantal is reeds geïmplementeerd, maar er dient nog het nodige te worden ontwikkeld. Ook hierbij speelt de relatie met KING en softwareleveranciers een rol. Kan blijvend worden belegd bij de teamleider Documentatie, Informatie en Automatisering. Dit punt is ook belangrijk voor de verdere ontwikkeling van het Klantdossier, in het bijzonder met betrekking tot de WMO.

5.3. Activiteiten die een langere looptijd kennen

Bij de totstandkoming van het programmaplan is een aantal activiteiten benoemd die een langere looptijd kennen (2015). Vanzelfsprekend lopen die ook na beëindiging van het programma door.

- **Doorontwikkeling MeppelInside.** Bezien zal worden hoe MeppelInside (intranet) nóg uitnodigender kan worden en op welke wijze we meer met elkaar kunnen delen;
- Doorlopend vergroten van de mogelijkheden en bekendheid van de **website**. De digitale overheid neemt toe, met zorg voor diegene die daar niet in kunnen meekomen. De website zal een steeds nadrukkelijker kanaal worden.

