

Implementatieadvies Dienstverlening in ons DNA

Het doel van de organisatieontwikkeling is om meer samenhang te krijgen in wat we doen, meer te werken vanuit structuur en kaders in processen. Om helderheid te krijgen over normen ('wanneer is iets zoals wij dat willen?') en een meer lerende organisatie te zijn. Daar was de aanpak op dienstverlening een logisch onderdeel van. Die is nu af. Van belang is dat we er nu mee gaan werken. Daarvoor is dit advies.

Wat kan de organisatie doen om ervoor te zorgen dat iedereen in de organisatie gaat werken volgens het dienstverleningskader?

Het dienstverleningskader gaat in de kern over houding en gedrag. Over hoe wij onze dienstverlening voor onze gebruikers meer menselijk, makkelijk, betrouwbaar en betrokken kunnen maken. En het geeft ons een houvast om mee te kunnen monitoren zodat we weten hoe goed we het doen.

Dit advies voor borging en implementatie is ook gericht op houding en gedrag. Het wensbeeld in het dienstverleningskader gaat ook in op specifieke diensten en kanalen. Dat is hier niet meegenomen. Dit is aan de betreffende teams zelf om op te pakken. Waarbij dan ook de uitgangspunten uit het dienstverleningskader leidend zijn.

Dit advies bestaat uit drie delen:

- A. De organisatie: wie zorgt voor implementatie en borging?
- B. Tien algemene adviezen: wat is er nodig voor implementatie en borging?
- C. Voorstellen voor concrete acties.

A. De organisatie: wie zorgt voor implementatie en borging?

Om het dienstverleningskader te implementeren en zo de kwaliteit van dienstverlening te borgen zien wij dat de volgende zaken nodig zijn in de organisatie:

1. De borging van de kwaliteit van dienstverlening zoveel mogelijk beleggen in de organisatie daar waar het past bij bestaande taken en opdrachten.

Dienstverlening is niet iets wat we er nu 'bij' gaan doen. Het zit in alles wat we doen verweven. Dat betekent dat we er allemaal van zijn en allemaal eigenaarschap dragen voor de kwaliteit. Dit betekent per definitie dat dienstverlening in alle teams aandacht behoeft. Zouden we de kwaliteit van dienstverlening te sterk leggen bij één functie of team, dan brengt dat als risico met zich mee dat andere teams teveel naar deze persoon/personen gaan kijken en weinig eigen verantwoordelijkheid pakken.

Sommige beleidsterreinen en vakgebieden kennen bovendien een overlap met dienstverlening. Deze vakgebieden hebben daarmee ook een logische rol in de borging van de kwaliteit van onze dienstverlening waar het al past bij een bestaande opdracht. Bijvoorbeeld: team communicatie is al aanjager van het gebruik van toegankelijke taal in de organisatie. Daarmee draagt dit team al bij aan de borging van de kwaliteit van onze dienstverlening.

2. Directie en teammanagers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van dienstverlening.

Een van de uitgangspunten van de Herijking structuur gemeente Woerden is dat we werken met integraal management. Hierin staat dat teammanagers integraal verantwoordelijk zijn voor het eigen taakgebied, de processen en medewerkers.¹ En daarmee dus ook voor de kwaliteit van dienstverlening van het eigen team. De directie is integraal verantwoordelijk voor visie, strategie en koers van de organisatie.² Het dienstverleningskader is daar, net als de gehele organisatieontwikkeling, onderdeel van. Dit kader betreft de hele organisatie en overstijgt de aparte domeinen. De overkoepelende verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van dienstverlening en de borging van de afspraken, ligt dus bij de gehele directie gezamenlijk.

Borging in alle teams betekent ook dat alle teams de kwaliteit van dienstverlening meenemen in de eigen PDCA-cyclus. Dit past bij de ambitie om door te ontwikkelen naar een inhoudelijke PDCA-cyclus³ waarbij we niet alleen kijken naar geld, maar ook naar de (inhoudelijke) kwaliteit en resultaten van het werk. 'Doen we de juiste dingen en doen we die goed?' Alle teams kunnen hierbij de acht stellingen uit het dienstverleningskader en de normen en werkafspraken gebruiken als KPI's (bijvoorbeeld over snelheid van terugbellen en beantwoorden van e-mails.)

3. Overkoepelend: een centrale strategische aanjaagrol voor dienstverlening en algemeen budget.

Hoewel dienstverlening van iedereen is en in al ons werk is verweven, is daarmee de kwaliteit van onze dienstverlening niet automatisch geborgd. Hier moeten we wel aandacht aan blijven besteden. En hoewel het een risico is als er één iemand van dienstverlening is, is er ook een risico als niemand van dienstverlening is. Het advies is dan ook om wel in een functie of bij een team de bewaking en coördinatie van dienstverlening te beleggen.

¹ Herijking structuur gemeente Woerden, pagina 8

² Herijking structuur gemeente Woerden, pagina 13

³ Herijking structuur gemeente Woerden, pagina 7

Zo iemand kan de overkoepelende taken oppakken die helpen de kwaliteit van dienstverlening te bewaken. Dit helpt voorkomen dat alle teams apart hetzelfde wiel uitvinden. En dit maakt het mogelijk om overkoepelende zaken op te pakken, zoals een tevredenheidsonderzoek.

Taken voor deze rol:

- Beleidsadvies op dienstverlening in het algemeen (zoals periodiek bijstellen kader indien nodig, eventueel beantwoorden schriftelijke vragen, bewaken dienstverlening in de P&C cyclus, volgen van relevante wetgeving).
- Bijhouden expertise dienstverlening (volgen van ontwikkelingen op gebied van dienstverlening).
- Advisering en ondersteuning collega's en teammanagers (vraagbaak en meedenken over borging in de verschillende teams).
- Evaluatie en rapportage dienstverlening (duiden en herhalen van het centrale tevredenheidsonderzoek, opzetten centrale evaluatiesystematiek, periodieke rapportages in organisatie en aan raad).
- Aanjagen en borgen werken met inwonersreizen (bundelen kennis, trainen van collega's, bewaken van de methodiek).

Wij adviseren hiervoor (strategische) formatieruimte vrij te maken voor 24 uur per week (0,66 fte) en daarnaast een jaarlijks overkoepelend budget voor dienstverlening beschikbaar te stellen van (tenminste) €12.000,- per jaar. Dit biedt ruimte om iedere twee jaar het tevredenheidsonderzoek te herhalen (kosten nu bijna €12.000,- voor beide gemeenten gezamenlijk, dit is voordeliger dan apart). En om daarnaast budget te hebben voor het uitwerken van een verdere evaluatiesystematiek, het implementeren van het werken met inwonersreizen, medewerkers hierin te scholen en om budget te hebben voor het inkopen/ontwikkelen van scholing in dienstverlening. Zie ook de voorgestelde acties hieronder.

Kanttekening formatieruimte en budget

In de context van de huidige bezuinigingen is er geen budget om nieuwe formatieruimte voor bovenstaande te creëren. Daar hebben we in dit advies rekening mee gehouden door nadrukkelijk ook te zoeken naar wat er nu al allemaal mogelijk is aan implementatie in de lijn, dus binnen bestaande teams en takenpakketten. Hoewel dit uiteraard enig effect zal hebben, zien wij dat echter nog niet als voldoende om de kwaliteit van dienstverlening echt te borgen.

Het aandachtsgebied dienstverlening wordt in het voorstel voor de Herijking structuur gemeente Woerden samengevoegd met participatie en gebiedsgericht werken in een cluster binnen het domein Publiek en Veiligheid. De bestaande functies die in dat cluster plaatsnemen, hebben nu (nog) niet de algehele dienstverlening als aandachtsgebied. De verschillende taakgebieden kennen echter wel raakvlakken met dienstverlening. Daarom wordt in 2025 onderzocht of door de samenvoeging van die taakgebieden ook een efficiencyslag mogelijk is waardoor bovenstaande taken voor dienstverlening (gedeeltelijk) een plek in dat cluster kunnen krijgen binnen de bestaande formatie. Als dat lukt, zien wij kansen om dienstverlening daar de juiste strategische integrale en toekomstgerichte benadering te bieden.

Daarbij moet ook gekeken worden of er binnen de bestaande budgetten ruimte is voor dienstverlening in een verdeling conform het nog op te stellen DVO (in ieder geval het iedere twee jaar herhalen van een tevredenheidsonderzoek).

B. Tien algemene adviezen: wat is er nodig voor implementatie en borging?

De adviezen komen voort uit de vele gesprekken die zijn gevoerd om te komen tot een dienstverleningskader. Daarin is vaak aangegeven wat er nodig is, maar ook waar het nu spaak loopt. En er is gekeken naar goede voorbeelden uit andere gemeenten.

1. Maak dienstverlening en het kader zichtbaar in de organisatie en zorg dat het kader algemeen bekend is.

De kwaliteit van onze dienstverlening is tot op heden in de organisatie geen breed gedeeld gespreksonderwerp. Als we vinden dat we állemaal bijdragen aan dienstverlening, dan is het van belang dat onze dienstverlening en de normen die we daarvoor hebben algemeen bekend zijn. Zolang het niet zichtbaar is, is het vrijblijvend. Beperkte zichtbaarheid impliceert namelijk dat we het niet belangrijk vinden en dat het geen prioriteit heeft. Dus zorg dat het kader bekend is en deel goede voorbeelden, draag uit dat dienstverlening belangrijk is.

2. Geef het goede voorbeeld.

Directie en teammanagers laten met hun gedrag impliciet zien wat de mores is in de organisatie. Zorg dat je zelf dus ook handelt volgens de kernwaarden en het dienstverleningskader. Dat je dit meeneemt in je houding en gedrag naar medewerkers en naar externen. Anders blijft het vrijblijvend.

3. Werk concrete werkafspraken en normen verder uit in de teams.

Om dienstverlening minder vrijblijvend te maken, zijn heldere normen en kaders een voorwaarde. Collega's moeten weten wat van hen verwacht wordt. Het dienstverleningskader biedt een aanzet. Dat krijgt handen en voeten in een eerste set met basisafspraken. Die zijn algemeen voor de hele organisatie. Zorg dat er ook werkafspraken op maat komen per team of dienst.

4. Werk diensten en processen altijd uit met de eindgebruikers voor ogen.

Al onze processen, ook de interne processen, hebben direct of indirect effect op de kwaliteit van onze dienstverlening. Veel van onze processen zijn best wel complex. We hebben te maken met wet- en regelgeving en met de systemen die we gebruiken. Dit kan al snel bepalend zijn voor hoe we onze processen inrichten. Maar het einddoel is onze dienstverlening aan de samenleving. Zorg er dan ook voor dat dit meeweegt bij de inrichting van onze processen.

5. Zorg dat collega's elkaar weten te vinden en van elkaar weten wie wat doet.

Een van de dingen die vanuit de organisatie veel genoemd werd over dienstverlening, is het belang van samenspel over de teams en domeinen heen. Veel vragen van buiten raken aan meerdere thema's. Het is dan vaak niet mogelijk voor één collega of team om zo'n vraag goed af te handelen. Daarin is de samenwerking met andere teams nodig. Maar collega's geven aan dat het nu lastig is om te weten wie ze waarvoor moeten hebben.

6. Maak feedback geven en het doorgeven van signalen een gewoonte.

Het geven van feedback is spannend. Maar wel noodzakelijk om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren. Bijvoorbeeld als collega's signaleren dat de dienstverlening ergens spaak loopt. Of omdat feedback van onze gebruikers nou eenmaal lang niet altijd binnen komt bij het team dat verantwoordelijk is voor de betreffende dienst. Dus is het

belangrijk dat we signalen intern goed doorgeven. Daarvoor is het belangrijk dat we allemaal in staat zijn feedback te geven én te ontvangen.

7. Zorg dat medewerkers meer contact hebben met de samenleving en de gemeenten beter kennen.

Onderdeel van dienstverlening is ook goed weten wat er speelt en wat onze inwoners, ondernemers en partners belangrijk vinden. Zij verwachten dat wij de gemeenten waar we voor werken kennen. Lang niet alle collega's wonen in Woerden of Oudewater. En lang niet iedereen spreekt regelmatig inwoners. In deze kennis kun je investeren.

8. Zorg dat medewerkers de benodigde competenties in huis hebben

Niet iedereen heeft ervaring met dienstverlening of beschikt over alle benodigde competenties. Wat er nodig is, is niet voor iedereen gelijk. Want niet iedereen heeft dezelfde rol in het contact met onze inwoners, ondernemers en partners. Maar zorg er wel voor dat iedereen in de gelegenheid is deze vaardigheden te trainen.

9. Creëer een cyclus van monitoren en verbeteren

We willen voortdurend leren en verbeteren, ook met betrekking tot onze dienstverlening. We hebben nu geen vaste structuur om te evalueren en evalueren niet altijd. En daar waar we dat doen, doen we dat vooral intern door zelf te reflecteren op wat er goed ging en beter kan. Zorg ervoor dat we een cyclus creëren waarbij we nadrukkelijk ook de feedback van onze gebruikers vragen om de kwaliteit van dienstverlening te monitoren (volgen) en evalueren (beoordelen). Het is van belang dat de insteek van deze cyclus gericht is op leren en verbeteren, niet op afrekenen. We kunnen niet alles altijd in een keer en voor iedereen goed doen. Dat hoeft ook niet, we kunnen wel leren en dingen steeds beter doen.

10. Zorg voor rapportage

Het helpt, bij alle bovenstaande adviezen, als we met elkaar in beeld hebben hoe het gaat met de kwaliteit van onze dienstverlening. Dat draagt bij aan zichtbaarheid, maakt het minder vrijblijvend, maakt duidelijk welke competenties we nog kunnen versterken, enzovoort. Dat betekent dat rapportage van belang is. Rapportage in de organisatie én aan college en gemeenteraad. Zo kan iedereen de voortgang volgen en op basis daarvan beoordelen waar verbetering nodig is. Dit sluit aan bij de kernwaarde voortdurend leren & verbeteren.

NB. Monitoren en evalueren vormen de basis voor goede rapportage. Dat doe je het liefst aan de hand van heldere KPI's. Hier zit een uitdaging op het gebied van dienstverlening. De acht stellingen uit het dienstverleningskader zijn te gebruiken als KPI's voor de tevredenheid die gebruikers ervaren. En dit is te volgen in de nulmeting en als andere evaluaties deze zelfde stellingen gebruiken.

Daarnaast helpt het om meer 'harde' KPI's te hebben die je ook goed kunt volgen in je dagelijkse processen. Bijvoorbeeld de doorlooptijd van onze diensten of de normen voor hoe snel we terugbellen of terugmailen. Echter, in gesprekken tijdens dit project werd ons duidelijk dat we veel hiervan niet goed kunnen monitoren omdat het niet vastgelegd is in onze systemen en processen. Terugbellen kunnen we goed volgen, daarvan kunnen we ieder moment in het systeem van KCC zien wat open staat en wat niet. Voor terugmailen geldt dat niet, dat gaat niet vanuit een klantcontactsysteem en komt bij verschillende mailadressen binnen. Zo is niet te zien welke mails open staan, bij welk team en hoe lang al. Ook bij de afhandeling van diensten is lang niet altijd makkelijk in te zien hoeveel aanvragen open staan en hoe lang al. Rapportage op basis van KPI's vraagt in sommige gevallen dus eerst om een herinrichting van systemen en processen.

C. Voorstellen voor concrete acties.

Hieronder staan voorstellen voor concrete acties om handen en voeten te geven aan bovenstaande adviezen.

Daarbij is aangegeven wat we nu al doen of wat nu direct mogelijk zou zijn zonder extra tijd en geld (groen), wat een eenmalige investering in tijd of geld vraagt (geel) en wat gedurende langere tijd of structureel tijd en/of geld vraagt (oranje).

Het is duidelijk dat nu niet alles kan. Let wel, de adviezen (hiervoor) en onderstaande acties hangen wel met elkaar samen en versterken elkaar. Zo is het bijna niet te doen om de kwaliteit van dienstverlening minder vrijblijvend te maken, als je er niet ook voor zorgt dat dienstverlening zichtbaar is en dat er heldere werkafspraken zijn.

Alle acties zijn alleen op hoofdlijnen uitgedacht omdat de uitwerking bij verschillende teams of functies ligt, of bij een medewerker dienstverlening zou moeten liggen, die er voorlopig niet is. Het is dan ook niet aan ons als projectteam om dit nu in detail uit te werken en op de stoelen van die anderen te gaan zitten. Bij de acties staat ook steeds vermeld welk(e) team(s) en functies hierbij het meest aan zet lijken te zijn. Let wel: dit wil niet zeggen dat dit alles bij dit team past binnen de huidige werklast. Het is aan hen om dat te beoordelen.

Acties	Wie	Past bij adviezen	Kan direct	Eenmalig tijd/geld	Structureel tijd/geld
Zet dienstverleningskader en de werkafspraken op heldere plek op PIM.	Huidig projectteam, team online	1	X		
Vat dienstverlening, kernwaarden en werkafspraken samen op poster of banner die zichtbaar voor medewerkers in onze gebouwen hangt.	Huidig projectteam, communicatie	1	X		
Besteed regelmatig aandacht aan dienstverlening in interne communicatie. Bijvoorbeeld door delen van goede voorbeelden op PIM, in een intern magazine of interne nieuwsbrief.	Communicatie en/of team online	1, 2			X
Besteed in terugkoppeling, op personeelsbijeenkomsten en in teamoverleggen terugkerend aandacht aan dienstverlening. Vier daarbij de successen en zet medewerkers die dit goed doen in het zonnetje.	Directie en teammanagers	1, 2	X		

Maak algemene set met normen en basisafspraken voor de hele organisatie. Formuleer deze zo SMART mogelijk zodat ze ook als KPI's te gebruiken zijn om kwaliteit dienstverlening te meten.	Huidig projectteam	4, 9, 10	X		
Maak aanvullend in ieder team specifieke werkafspraken en normen voor eigen diensten en processen, bijvoorbeeld over doorlooptijden.	Teammanagers	3, 1, 2	X		
Maak afspraken over dienstverlening onderdeel van alle teamplannen die de teams ieder jaar formuleren en neem hier concrete acties en normen voor het eigen team in mee.	Teammanagers	3, 1, 2	X		
Verzorgen van rapportage van lopende nulmeting.	Huidig projectteam	10	X		
Delen van uitkomsten lopende nulmeting met collega's (PIM), colleges en raden (RIB).	Huidig projectteam	1, 6	X		
Bespreek de uitkomsten in alle teams en ga daar met elkaar in gesprek op welke onderdelen het team verbeterkansen ziet voor zichzelf. (Eventuele analyse per dienst is mogelijk op basis van huidige data, let wel: dat vraagt wel tijd en er is niemand die dat kan doen straks.)	Teammanagers	1, 2, 6, 9		X	
Vertaal het dienstverleningskader en de kernwaarden naar een set concrete kerncompetenties voor de organisatie. Met een competentiematrix kun je daarbij in kaart brengen voor welke functies welke competentie in meer of mindere mate relevant is. Zo bied je houvast aan medewerkers en teammanagers om te reflecteren op de eigen competenties en eventuele scholingsbehoeften.	P&O	8		X	
Neem deze competenties mee in de omschrijving van de functieprofielen (bij de uitwerking van HR21).	P&O	8		X	
Weeg dienstverlening mee in de sollicitatieprocedures. Ook hiervoor kun je de competentiematrix gebruiken (bijvoorbeeld om kandidaten mede op te beoordelen).	P&O	8		X	
Maak dienstverlening en de kernwaarden onderdeel van de personele gesprekscyclus door dit vaste plek te geven op de gespreksformulieren. (Aan de hand van dezelfde competentiematrix.)	P&O	8, 1, 2		X	
Neem dienstverlening en de kernwaarden mee in de vacatureteksten.	P&O	8	X		
Besteed op de nieuwe werkenbij website aandacht aan dienstverlening en de kernwaarden. Zo krijgen potentiële nieuwe collega's een goed beeld bij de identiteit van de organisatie. Neem dit bijvoorbeeld mee in portretten van medewerkers.	P&O	8		X	

Laat alle nieuwe medewerkers in werkperiode een dagdeel meedraaien bij een functie aan de frontoffice, bijvoorbeeld TIP of balie.	KCC Teammanagers	1, 2, 5, 7			X
Neem dienstverlening op in het onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers door hiervoor twee e-learning te maken: - Een over onze organisatievisie, kernwaarden en dienstverlening inclusief de werkafspraken. - Een over onze beide gemeenten (in aanvulling op de bustour) Maak beide e-learningen verplicht voor nieuwe medewerkers (en huidige zittende medewerkers).	P&O (Groene Hart Academie) Communicatie <i>Dienstverlening (nu niet belegd)</i>	8, 1		X	
Pak de terugkoppeling uit wijken en kernen weer op op PIM	Gebiedsgericht werken	7, 1			X
Werk het dashboard met gegevens over beide gemeenten verder uit in Power BI zodat medewerkers sneller een beeld kunnen krijgen van de (demografische) kenmerken van onze wijken en kernen. Bijvoorbeeld met gegevens over stemgedrag, huur- of koopwoningen, land van herkomst.	Gegevensbeheer, gebiedsgericht werken	7		X	
Stimuleer dat medewerkers erop uit gaan en de buurt of het thema waar zij aan werken leren kennen. Benadruk het belang hiervan. En stimuleer dat alle medewerkers zo nu en dan een participatieavond of inloopbijeenkomst bezoeken/ hier een rol in hebben.	Teammanagers	7	X		
Laat team- en personeelsuitjes altijd plaatsvinden in een van beide gemeenten.	Teammanagers	7	X		
Verken met partners of het mogelijk is om bijvoorbeeld alle collega's een dagdeel per jaar als vrijwilliger ergens mee te laten lopen in een van beide gemeenten.	<i>Dienstverlening (nu niet belegd)</i> Of P&O	7			X
Biedt een basisaanbod voor dienstverlening aan in de Groene Hart Academie (in aanvulling op de e-learning) voor het trainen van competenties voor dienstverlening voor zover dat nog niet gebeurt.	P&O (Groene Hart Academie)	8, 1			X
Continueer het aanbod in de Groene Hart Academie op kennis en vaardigheden die al aansluiten: omgaan met agressie en lezersgericht schrijven.	P&O (Groene Hart Academie)	8, 1	X		
Stimuleer individuele medewerkers indien gewenst om opleidingsbudget te benutten voor dienstverlening en/of koop trainingen in op maat voor het eigen team op deze competenties.	Teammanagers	8		X	
Neem feedbacktrainingen op in het aanbod van de Groene Hart Academie (en zorg dat alle teammanagers en directie hierin getraind zijn volgens dezelfde methodiek en het goede voorbeeld kunnen geven.)	P&O (Groene Hart Academie)	6, 2, 8			X

Maak, op basis van de herijkte structuur, een helder overzicht van alle domeinen en teams mét hun kerntaken.	P&O Communicatie	5		X	
Versterk het smoelenboek op PIM op zo'n manier dat beter terug te vinden is wie je waarvoor aan kunt spreken.	Team online	5		X	
Ga werken met inwonerreizen (klantreizen) zodat je structureel naar je diensten kunt kijken vanuit de ogen van de gebruiker. Zorg hierbij voor: - Werken vanuit één vaste methodiek - Met een toolbox voor de organisatie - Training van (een of meer) procesbegeleiders die dit met de teams kunnen doen - Benutten van kennis en ervaring van echte gebruikers bij uitwerken van een inwonersreis Het zou mooi zijn dit te koppelen aan het vastleggen van processen in Engage. Hier zijn ook aanspreekpunten voor in alle domeinen. Het is wenselijk hetzelfde te doen voor inwonersreizen. Let wel: het is niet ideaal als dit dezelfde mensen zijn, althans niet bij het uitwerken van dezelfde inwonersreis. Want het vraagt nadrukkelijk om een andere insteek en blik. En koppel dit aan de cyclus van monitoren en verbeteren. Het doel van een inwonersreis is namelijk het uitdenken van verbeterkansen. Blijkt uit een evaluatie dat een dienst 'slecht' scoort: werk dan een inwonersreis uit tot verbeterkansen. Pas die toe. En bekijk in de evaluatie vervolgens of het nu beter gaat.	<i>Dienstverlening (nu niet belegd)</i>	4, 9			X
Herhaal het tevredenheidsonderzoek iedere twee jaar.	<i>Dienstverlening (nu niet belegd)</i>	9, 10			X
Ontwikkel een centrale systematiek voor evaluaties, aan de hand waarvan ieder team vervolgens de eigen diensten kan evalueren. Ga hierbij uit van zoveel mogelijk werken op eenzelfde manier, met maatwerk waar nodig per team of dienst. En benut hierbij waar mogelijk altijd de acht stellingen uit het dienstverleningskader. Zo fungeren deze stellingen als centrale KPI's en kunnen we ook tussentijds zien of we daarop groeien. Zorg hierbij voor: - Software die iedereen kan gebruiken - Een basisset met standaard vragen Ondersteuning voor de teams bij het op maat maken van de vragenlijsten	<i>Dienstverlening (nu niet belegd)</i> ICT	9, 10			X
Ontwikkel een set met KPI's en richt systemen zo in dat deze te volgen zijn.	<i>Dienstverlening (nu niet belegd)</i>	9, 10			X

Voor een deel kan dit op basis van tevredenheidsonderzoeken en evaluaties (de acht stellingen uit het kader). Voor een deel zijn meer 'harde' KPI's nodig op basis van normen en werkafspraken voor dienstverlening. Daarbij is het van belang dat deze KPI's wel te volgen zijn.					
Maak een dashboard in Power BI waarin voor alle medewerkers deze KPI's en resultaten van tevredenheidsonderzoeken inzichtelijk zijn en de voortgang te zien is.	Dienstverlening (nu niet belegd) Gegevensbeheer	9, 10, 1		X	
Neem rapportage over voortgang van dienstverlening op als structureel onderwerp in de P&C cyclus.	Dienstverlening (nu niet belegd)	10			

Volgordelijkheid: waar te beginnen?

Bij dit advies zit nu geen planning voor het geheel aan bovenstaande adviezen en acties. Aangezien er nu geen directe vervolgoopdracht ergens belegd kan worden, is er nu niemand die dat centraal op kan pakken en aanjagen. Hopelijk is die ruimte er wel als dit als aandachtsgebied straks centraal belegd kan worden bij het nieuwe cluster.

Een deel van de acties kan wel al opgepakt worden door directie en/of de betreffende teams en teammanagers.

Tijdens het project hebben we als projectteam wel kennis op gedaan over een mogelijke volgordelijkheid, bijvoorbeeld door mee te kijken bij andere gemeenten. Een aantal overwegingen geven we graag mee:

Om het toegankelijk en behapbaar te houden, zou steeds een uitgangspunt centraal kunnen staan in de interne communicatie, in scholing, etc. Bijvoorbeeld een half jaar werken aan menselijk, dan makkelijk, etc.

Het is van belang te starten daar waar je snel verbeterlagen kunt maken. Daar waar energie zit bij team en teammanager om te verbeteren bijvoorbeeld en waar helder is wat er nodig is. Het helpt om, zeker aan het begin, snel successen te behalen. Maak die successen vervolgens zichtbaar, liefst door ook echt aan te kunnen tonen wat er nu beter gaat. Dit kan om hele kleine stappen gaan. Die motiveren om de volgende stap te zetten.

Het tevredenheidsonderzoek geeft straks inzicht in de diensten en kanalen die beter of juist slechter gewaardeerd worden. Dat geeft weer waar de grootste urgentie zit. Dit kan ook een startpunt zijn om te beginnen. Let wel, hierbij bestaat dan wel het risico dat het juist ook gaat om vraagstukken die moeilijker op te lossen zijn of om teams waar weerstand zit om dit op te lossen of simpelweg te weinig tijd. Dan loop je dus het risico dat verbeterpogingen falen of dat effect lang op zich laat wachten. En dat animo om de dienstverlening te verbeteren daardoor zakt en het moeilijker is die zichtbaarheid overeind te houden. Het is dan ook belangrijk om te kijken wat maakt dat een dienst slechter scoort en of dat wel factoren zijn waar we iets aan kunnen doen. Uit de eerste resultaten ontstaat bijvoorbeeld de indruk dat die diensten waar mensen (vaker) een

negatief besluit krijgen, slechter scoren. (Indienen van zienswijze, klacht, bezwaar). De uitkomst is niet altijd aan te passen, maar wel bepalend voor tevredenheid.