

RAADSINFORMATIEBRIEF

Van

college van burgemeester en wethouders

Vergadering van

22 oktober 2024

Kenmerk

Z/24/074602 / D/24/159372

Portefeuillehouder

Mariëtte Pennarts-Pouw

Portefeuille

Dienstverlening

Opsteller

Hoek, Sanne van den

Onderwerp

Voortgang aanpak op dienstverlening

Kennisnemen van

De voortgang van het project aanpak op dienstverlening, bedoeld om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren.

Inleiding*Aanleiding vanuit coalitieakkoorden*

Woerden en Oudewater willen de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie verbeteren, conform het Bestuursakkoord van Woerden en het Hoofdlijnenakkoord van Oudewater. Hierbij moeten inwoners meer centraal staan in hoe we werken.

Laatste jaren weinig aandacht voor de kwaliteit van dienstverlening

Dienstverlening is onze core business. Toch is er de afgelopen jaren weinig aandacht geweest voor de kwaliteit van onze dienstverlening. Dit gebeurde wel incidenteel bij collega's die het belangrijk vinden, vaak omdat zij veel contact hebben met inwoners. Maar iedereen in de organisatie draagt direct of indirect bij aan onze dienstverlening. Toch is een eerdere visie op dienstverlening van Woerden uit 2008 niet bekend in de organisatie. En Oudewater heeft hier niet eerder een visie op geformuleerd. Ook voert de organisatie zelden het gesprek met elkaar over wanneer we onze dienstverlening goed (genoeg) vinden en wat we daarvoor moeten doen.

Huidige projectopdracht Aanpak op dienstverlening

Dit project (maart 2024 – maart 2025) is dan ook bedoeld om een dienstverleningskader te maken met algemene uitgangspunten en concrete werkafspraken en normen voor onze dienstverlening. Dit kader geldt straks voor de hele organisatie. Al onze diensten, producten en contactmogelijkheden vallen hieronder. Maar wat we aanbieden verschilt sterk per team. Het organisatiebrede kader gaat dan ook niet zozeer over het wat, maar over het h^oe van onze dienstverlening. Wanneer vinden we de kwaliteit van onze dienstverlening goed? Dus op welke manier willen we omgaan met iedereen die woont, werkt of verblijft in onze gemeente?

Onderdeel van dit project is ook het opleveren van een uitvoeringsplan. Daarin staat op hoofdlijnen beschreven wat we concreet gaan doen om ervoor te zorgen dat de organisatie kan werken met deze aanpak.

Planning is om de hele aanpak (dienstverleningskader en uitvoeringsplan) aan uw raad voor te leggen begin 2025. Daarmee eindigt dit huidige project. Daarna volgt de concrete uitvoering.

Eerste fase project: het net ophalen

In de eerste maanden van dit project is gekeken naar kaders voor dienstverlening in andere gemeenten en er is gesproken met beide gemeenteraden, met medewerkers en met externe partners. Uit de gesprekken blijkt dat er een

grote consensus is over wat er nodig is om onze dienstverlening te verbeteren. Er komt een helder gedeeld wensbeeld uit van de dienstverlenende gemeente die we willen zijn.

In de bijlage vindt u een overzicht van de gesprekken die zijn gevoerd en de uitkomsten.

Breed gedeeld wensbeeld: dienstverlening in ons DNA

De grootste urgentie die in alle gesprekken naar voren kwam, is aandacht voor de grondhouding waarmee we ons werk doen. De kwaliteit van dienstverlening valt of staat met hoe we met mensen omgaan, óf we in staat zijn om empathisch te denken en handelen. Hierbij mag de gemeente meer open zijn, meer betrouwbaar en toegankelijk voor iedereen.

Dit staat nog los van de uitkomst van contact met inwoners en van ons aanbod aan diensten. Onze partners benadrukken dat ze begrijpen dat niet alles kan. Goede dienstverlening betekent dus niet dat de klant altijd koning moet zijn. Alle gesprekspartners zeggen dat het logisch en acceptabel is dat we ook 'nee' moeten zeggen. Maar dat dan wel uitmaakt hoé we dat doen. Dat we een 'nee' wel op tijd en helder moeten uitleggen, dat we begripvol moeten zijn voor bezwaren en dat we meer met mensen mee kunnen denken.

Die grondhouding gaat dus verder dan instrumentele afspraken over dienstverlening zoals reactietijden. Het is fijn als we een e-mail snel beantwoorden. Maar voor de tevredenheid van inwoners weegt een goed antwoord zwaarder dan een snel antwoord.

Idealiter zit dienstverlening dus verankerd in ons DNA. Het is dan wie we zijn als organisatie, dat we gewend zijn om te denken vanuit het perspectief van onze gebruikers. Dat werkt door in alles wat we doen en hoe we naar onze processen en systemen kijken.

In de bijlage vindt u een uitgebreidere beschrijving van dit wensbeeld van een gemeente met dienstverlening in het DNA. Dit is gebaseerd op de uitkomsten van alle gesprekken.

Raadsvoorstel met scenario's vervalt

Eerder gingen wij ervan uit dat we een raadsvoorstel met verschillende scenario's aan uw raden zouden aanbieden zodat u een keuze kon maken voor een richting voor het vervolg. Omdat de consensus over de gewenste richting zó groot is, is het niet logisch u nu toch verschillende richtingen voor te leggen in een raadsvoorstel. Daarom kiezen we ervoor u middels deze raadsinformatiebrief mee te nemen in die breed gedeelde richting en aan u terug te koppelen wat we hebben opgehaald en wat we gaan doen in het vervolg van dit project.

We starten bij een dienstverlenende grondhouding

De urgentie om meer vanuit een dienstverlenende en empathische houding te werken, is leidend. Andere zaken om onze dienstverlening te versterken, komen ook terug als gedeelde wensen (denk aan meer digitale dienstverlening, een beter klantvolgsysteem of meer proactieve dienstverlening). Maar die zaken leunen op die dienstverlenende grondhouding. Zolang medewerkers het onvoldoende als prioriteit ervaren om dienstverlenend te zijn of onvoldoende weten hoe ze dat goed kunnen doen, los je dat niet op met een andere inrichting van processen of diensten. Want het zijn nog steeds diezelfde medewerkers die daarmee moeten werken. Andersom, werk je eerst aan die grondhouding en lukt het om die in ons DNA te verankeren, dan mag je aannemen dat we bij de inrichting en het gebruik van processen en diensten altijd denken vanuit de gebruiker. Want dat is dan nou eenmaal wie we zijn.

We zijn nu nog niet bij dat wensbeeld

We hebben nu geen centrale meting van klanttevredenheid en ook teams evalueren weinig. Het is dus lastig om precies te zeggen hoever we al in de buurt zijn van dit wensbeeld. Uit de gesprekken bleek echter duidelijk dat onze kwaliteit sterk wisselt. Er zijn momenten dat mensen zeer tevreden zijn over hoe dienstverlenend we handelen. Daar zijn mooie voorbeelden van gedeeld. Het is dus zeker niet zo dat we vanaf nul beginnen.

Maar er zijn ook momenten waarop mensen onze dienstverlening als onder de maat ervaren. Daar hebben we ook voorbeelden van gehoord. Hoewel buiten de scope van deze opdracht, hebben we dit waar mogelijk steeds teruggegeven aan de betreffende teams zodat zij hier al van kunnen leren. Soms gaat het om incidenten, iemand vergeet een keer iets af te handelen wat normaal wel goed gaat. Soms gaat het om meer structurele principes, iets is standaard niet goed geregeld in ons proces.

Deze ervaringen, zowel de goede als de minder goede, komen uit alle domeinen van de gemeente. En de ervaren kwaliteit wisselt ook binnen een en hetzelfde team. De kwaliteit van dienstverlening lijkt nu dus nog sterk medewerkersafhankelijk. Wat dan ook vooral mist is een goede gemeenschappelijke basis om dienstverlening meer te borgen als gemeengoed voor iedereen, waar het management ook op kan sturen. Daarvoor is deze aanpak op dienstverlening.

Aanpak dienstverlening sluit aan bij organisatieontwikkeling

De aanpak op dienstverlening sluit aan op de organisatievisie (verbonden met het groene hart) en de kernwaarden van de organisatie (eigenaarschap, vertrouwen, samenspel, voortdurend leren & verbeteren). De aanpak is onderdeel van de organisatieontwikkeling, waar ook aandacht is voor de manier waarop wij ons werk organiseren en de cultuur in de

organisatie. Door dit integraal op te pakken kan de aanpak op dienstverlening de ontwikkeling van de organisatie versterken en andersom.

Kernboodschap

In de aanpak op dienstverlening werken we aan een dienstverleningskader met uitgangspunten en normen voor de hele organisatie. Daarnaast werken we aan een uitvoeringsplan waarin staat hoe we ervoor gaan zorgen dat de hele organisatie met dit kader kan gaan werken. Om tot een kader te komen, hebben we eerst gesprekken gevoerd met de beide gemeenteraden, met externe partners en met medewerkers. Uit die gesprekken komt een heel sterk gedeelde urgentie naar voren: het werken aan een meer dienstverlenende en empathische houding van de organisatie. Dat staat centraal in het dienstverleningskader. Dit kader wordt de komende maanden ontwikkeld. Daarnaast doen we breder klanttevredenheidsonderzoek als nulmeting. Begin 2025 ontvangt uw raad een raadsvoorstel met het dienstverleningskader.

Financiën

Voor dit huidige project is al eerder vanuit beide gemeenten budget beschikbaar gesteld. Dit gaat voornamelijk naar de aanstelling van een projectleider die de aanpak ontwikkelt en naar het doen van onderzoek naar de huidige klanttevredenheid.

Na dit project zijn er kaders voor onze dienstverlening en ligt er een plan voor de uitvoering om de kaders te borgen in de organisatie. Deze borging ligt primair bij de teams om dit binnen de eigen processen en diensten op te pakken. In het uitvoeringsplan werken we uit wat er nodig is om de teams en teammanagers hierbij te ondersteunen. Dit om te voorkomen dat alle teams zelf het wiel moeten uitvinden zonder dat ze benodigde expertise en tools in huis hebben. Zie ook de toelichting bij vervolg hieronder. Daarbij kijken we ook naar de benodigde financiering en fte. De beschikbare middelen bepalen mede wat we realistisch kunnen bereiken en bepalen zo dus het ambitieniveau voor de komende jaren. Indien nodig, ontvangt uw raad bij het raadsvoorstel begin 2025 hiervoor een dekkingsvoorstel.

Vervolg

Binnen het huidige project werken we de komende maanden aan het volgende:

1. Een dienstverleningskader

Hierin staan algemene uitgangspunten voor onze dienstverlening die we vertalen in concrete werkafspraken en normen. Dit werken we uit op basis van de prioriteiten uit de gesprekken, op basis van de urgentie in de organisatie en op basis van de uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoek (zie hierna). De uitgangspunten in dit kader koppelen we aan de organisatievisie en de kernwaarden van de organisatie.

Als bijlage bij dit kader komt een overzicht van relevante wet- en regelgeving voor dienstverlening en van de raakvlakken die er zijn met andere beleidskaders die er zijn in Woerden en Oudewater. Zo wordt voor medewerkers inzichtelijk hoe het dienstverleningskader samenhangt met andere richtinggevende kaders in onze organisatie.

Om een beeld te geven van hoe een dienstverleningskader er uit kan komen te zien, hierbij enkele mogelijke voorbeelden van uitgangspunten uitgewerkt in afspraken:

Mogelijk uitgangspunt:

Afspraak is afspraak.

Vertaald in normen en werkafspraken:

Wij geven vooraf altijd een duidelijke deadline wanneer je reactie kunt verwachten. Halen we die deadline niet? Dan laten we dat minstens twee werkdagen van tevoren weten.

Mogelijk uitgangspunt:

Wij zijn verbonden met onze gemeenten

Vertaald in normen en werkafspraken:

Wij kennen de mensen en de mores van onze gemeenten. En als dat niet zo is, doen we er moeite voor die te leren kennen. Bijvoorbeeld door een plek te bezoeken, in de historie van een dossier te duiken of met mensen in gesprek te gaan en te horen wat er leeft.

Mogelijk uitgangspunt:

Wij denken met je mee.

Vertaald in normen en werkafspraken:

Als wij 'nee' zeggen, weten we wat er wél mogelijk is bij ons of bij onze partners en we helpen je op weg.

2. Klanttevredenheidsonderzoek en evaluatiesystematiek opzetten

We hebben al veel opgehaald in de gesprekken, maar er is nu weinig klanttevredenheidsonderzoek in onze organisatie en we zijn niet gewend op basis hiervan te sturen. Dat wordt wel een centraal onderdeel in de aanpak op dienstverlening. Daarom doen we binnen dit project een nulmeting om de huidige tevredenheid in kaart te brengen. Daarin sluiten we aan op uitgangspunten die in het dienstverleningskader komen, zodat we die als indicatoren mee kunnen nemen in het onderzoek. Daarnaast werken we aan de opzet voor een systematiek om structureel te kunnen evalueren zodat we steeds weten waar de grootste verbeterkansen liggen en zodat we de algehele tevredenheid over onze dienstverlening kunnen volgen.

3. Uitvoeringsplan

Hierin werken we op hoofdlijnen uit hoe we het dienstverleningskader borgen in de organisatie. De verantwoordelijkheid ligt primair bij de teams en het is aan het management om dit mee te nemen in de integrale aansturing. Daarvoor hebben de teams expertise en ondersteuning nodig, bijvoorbeeld bij het inrichten van processen aan de hand van klantreizen of bij het werken met evaluaties. Dit gaat om ondersteuning met praktische tools en om advies en begeleiding.

Daarom verkennen we de mogelijkheid om dit te beleggen binnen de organisatie bij een kwaliteitsmedewerker dienstverlening. Hij of zij kan teams ondersteunen met kennis en ervaring, bij het inrichten van onze processen vanuit gebruikersperspectief en bij evaluaties en interne audits. De kwaliteitsmedewerker kan met HR ook borgen dat de bijbehorende competenties onderdeel worden van ons personeelsbeleid en dat er scholing komt voor medewerkers.

Dit is een nieuwe functie en dat betekent dat hier ruimte voor vrij gemaakt zou moeten worden. Tegelijkertijd geeft deze medewerker ruimte aan de teams doordat de teams dit niet allemaal zelf hoeven uit te zoeken. Zij kunnen bouwen op deze kennis en gebruik kunnen maken van gestandaardiseerde hulpmiddelen. Zo kunnen de teams met minder tijd, sneller stappen zetten dan als zij dit zelf zouden moeten doen.

Wat er concreet moet gebeuren, hoe we dat gaan doen en welk ambitieniveau realistisch is, werken we uit in het uitvoeringsplan. Onderdeel van het uitvoeringsplan is ook een intern communicatieplan zodat de gehele organisatie bekend is met het dienstverleningskader en iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt.

Bijlagen

1. Verslag gesprekken aanpak op dienstverlening D/24/159370
2. Wensbeeld Dienstverlening in ons DNA D/24/159371