

Rapport

---

# Dienstverlening Meierijstad

Rekenkameronderzoek naar de dienstverlening van de gemeente Meierijstad



# Colofon

**Uitgave**

I&O Research  
Piet Heinkade 55  
1019 GM Amsterdam

**Rapportnummer**

2021/58

**Datum**

februari 2021

**Opdrachtgever**

Rekenkamercommissie Meierijstad

**Auteurs**

Jaap Bouwmeester  
Thomas van Hal

*Het overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.*



# Inhoudsopgave

|          |                                                             |           |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding</b>                                            | <b>4</b>  |
| 1.1      | Achtergrond                                                 | 4         |
| 1.2      | Doel- en vraagstelling                                      | 4         |
| 1.3      | Onderzoeksopzet                                             | 6         |
| <b>2</b> | <b>Visie op dienstverlening en de uitwerking daarvan</b>    | <b>9</b>  |
| 2.1      | Visie op dienstverlening                                    | 9         |
| 2.2      | Uitgangspunten voor de uitvoering                           | 10        |
| 2.3      | Uitwerking in werkwijzen                                    | 12        |
| 2.4      | Monitoring                                                  | 13        |
| <b>3</b> | <b>Uitvoering</b>                                           | <b>16</b> |
| 3.1      | Organisatie van de dienstverlening                          | 16        |
| 3.1.1    | Doorwerking dienstverleningsconcept 'Bijzonder Persoonlijk' | 16        |
| 3.1.2    | Kwaliteitsnormen                                            | 17        |
| 3.1.3    | Continue monitoring                                         | 17        |
| 3.2      | Uitkomsten mystery guest analyse                            | 18        |
| 3.2.1    | Wachttijd en bereikbaarheid                                 | 19        |
| 3.2.2    | Persoonlijke benadering                                     | 19        |
| 3.2.3    | Feedback van klanten                                        | 21        |
| 3.2.4    | Ambitieniveau                                               | 21        |
| 3.3      | Betrokkenheid van de gemeenteraad                           | 22        |
| <b>4</b> | <b>Monitoring en verbetering</b>                            | <b>24</b> |
| 4.1      | Uitkomsten monitoring                                       | 24        |
| 4.1.1    | Investeren in Klantbeleving                                 | 24        |
| 4.1.2    | Onderzoek naar telefonische bereikbaarheid                  | 28        |
| 4.2      | Vertaling naar verbetering                                  | 29        |
| 4.3      | Verhouding tussen ambitie en uitvoering                     | 31        |
| <b>5</b> | <b>Conclusies en aanbevelingen</b>                          | <b>32</b> |
| 5.1      | Conclusies                                                  | 32        |
| 5.2      | Aanbevelingen                                               | 35        |
| <b>A</b> | <b>Bestuurlijke reactie</b>                                 | <b>37</b> |
| <b>B</b> | <b>Nawoord</b>                                              | <b>40</b> |
| <b>C</b> | <b>Geïnterviewde personen</b>                               | <b>41</b> |
| <b>D</b> | <b>Bestudeerde documentatie</b>                             | <b>42</b> |
| D.1      | Belwijzer                                                   | 43        |
| <b>E</b> | <b>Mystery guest</b>                                        | <b>45</b> |
| <b>F</b> | <b>Normenkader</b>                                          | <b>48</b> |



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen is een kerntaak van de gemeente. Veel inwoners hebben via deze weg regelmatig met de gemeente te maken, bijvoorbeeld bij het aanvragen van een paspoort of rijbewijs, bij het stellen van een vraag aan de gemeente, of voor het aanvragen van een voorziening of vergunning. De gemeente Meierijstad heeft als ambitie dat de dienstverlening klantvriendelijk, resultaatgericht, laagdrempelig, servicegericht en dichtbij is.

In het overleg met de fractievoorzitters zijn door de rekenkamercommissie mogelijk te onderzoeken thema's besproken. Dienstverlening was een thema dat veel steun kreeg onder fractievoorzitters als onderwerp voor rekenkameronderzoek. De reden hiervoor was onder meer nieuwsgierigheid naar waar de gemeente vier jaar na de fusie staat, maar ook hoe de dienstverlening nu wordt ervaren en wat aanknopingspunten zijn voor de toekomst. De resultaten van dit onderzoek moeten de raad handvatten geven voor ofwel het eigen handelen ofwel voor een gerichte opdracht aan het college.

### Afbakening

Het onderzoek richt zich op:

- *De dienstverlening aan inwoners.* Dit betekent dat dienstverlening aan ondernemers niet tot de scope van dit onderzoek behoort.
- *Individuele dienstverlening.* Het gaat om dienstverlening aan individuele personen. Collectieve dienstverlening valt buiten de scope van het onderzoek.
- *Verschillende kanalen.* De vraag of verzoek waarmee een inwoner zich tot de gemeente wendt, staat centraal. Daarvoor kunnen inwoners verschillende kanalen gebruiken. Het gaat in het onderzoek om de volgende contactsoorten: digitaal, schriftelijk, telefonisch en persoonlijk.
- *Frontoffice én backoffice.* Verder gaat het zowel om de dienstverlening in de eerste lijn (het eerste contact) als de (eventuele) vervolgstappen.

De focus van dit rekenkameronderzoek ligt op de vertaling van de beoogde kwaliteit naar de uitvoeringspraktijk en de wijze waarop daaruit lessen zijn te trekken voor de toekomst.

## 1.2 Doel- en vraagstelling

De gemeente Meierijstad bestaat inmiddels ruim drie jaar. Het onderzoek heeft als doel om vast te stellen hoe de dienstverlening van de gemeente ervoor staat. Hoe inwoners dat ervaren, maar ook in hoeverre de gemeente haar eigen ambitie realiseert.

De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek is:

*Waar staat de gemeente Meierijstad in het waarmaken van haar ambitie in de dienstverlening aan burgers, hoe ervaren inwoners de dienstverlening van de gemeente en wat is daaruit te leren?*



Deze centrale onderzoeksvraag valt uiteen in verschillende deelvragen die raken aan 1) beleid, 2) uitvoering en ervaring inwoners en 3) lessen voor de toekomst.

#### *Beleid*

- 1 Welke doelstellingen voor dienstverlening geven richting aan het beleid van de gemeente Meierijstad?
- 2 Wat is het beleid van de gemeente Meierijstad op het gebied van dienstverlening?

#### *Uitvoering en ervaring inwoners*

- 3 Hoe is het dienstverleningsbeleid vertaald naar uitvoeringsmaatregelen?
- 4 Hoe krijgt dienstverlening in de praktijk vorm?
- 5 Hoe ervaren inwoners de dienstverlening van de gemeente Meierijstad?
- 6 Welke wensen hebben inwoners voor de dienstverlening van de gemeente Meierijstad?

#### *Lessen voor de toekomst – aanbeveling*

- 7 In hoeverre sluit de praktijk van dienstverlening aan bij het beleid en maakt de gemeente haar doelstellingen voor dienstverlening in de ervaring van inwoners waar?
- 8 Wat zijn aanknopingspunten voor verbetering van de dienstverlening van de gemeente Meierijstad aan inwoners?

Dit conceptrapport doet verslag van de bevindingen van het onderzoek en bevat nog geen conclusies en aanbevelingen. Onderzoeksvraag 7 en 8 zullen in het definitieve rapport worden beantwoord.

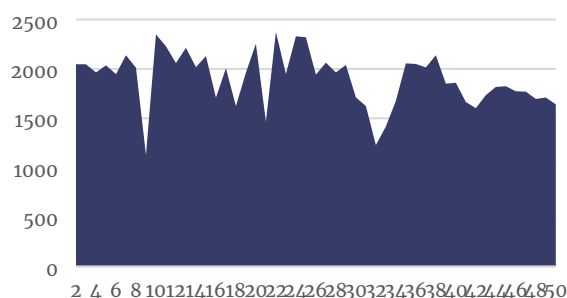
#### **Kader 1 - Dienstverlening in beeld**

De gemeente Meierijstad heeft meerdere balies waar inwoners terecht kunnen, maar het gemeentehuis in Veghel geldt als hoofdvestiging. In tegenstelling tot Schijndel en Sint-Oedenrode kunnen inwoners in Veghel voor alle diensten terecht (voor een spoedaanvraag voor een paspoort kunnen inwoners bijvoorbeeld alleen in Veghel terecht). Hier worden dan ook de meeste persoonlijke afspraken gemaakt. Zo zijn er in Veghel in 2019, 17,5 duizend persoonlijke afspraken gemaakt voor de aanvraag van burgerzakenproducten. In Schijndel waren dit er nog geen 10 duizend, in Sint-Oedenrode ongeveer 5 duizend.

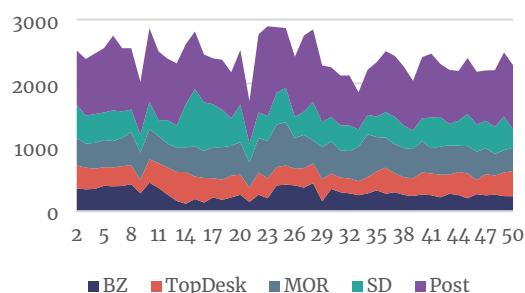
Er is een Klantcontactcentrum ingericht waar in 2020 tot en met week 50, 93.177 telefoontjes binnenkwamen. Over heel 2019 waren dat er 101.633. Dat aantal ligt lager dan 2018, toen er 115.048 telefoontjes binnenkwamen. Gemiddeld zijn er wekelijks ongeveer 300 terugbelverzoeken. Hiervan staan er gemiddeld ongeveer 20 op actief.

In 2020 komen er bijna wekelijks meer dan 2.000 vragen binnen. De meeste hiervan betreffen ingekomen poststukken. Deze zijn thema-overstijgend.

**Figuur 1.1 – Aantal binnengekomen telefoontjes KCC. Per week in 2020.**



**Figuur 1.2 - Ingediende vragen per onderwerp. Per week in 2020.**



## 1.3 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode april 2020 tot en met december 2020. De gehanteerde onderzoeksaanpak kent de volgende fasen:

### Fase 1



De eerste fase had een verkennend karakter en bestond uit onder andere het verzamelen en bestuderen van beschikbare en relevante (beleids)documenten en gegevens, en het ontwikkelen van het normenkader. Zie bijlage B voor de lijst met bestudeerde documenten.

### Fase 2



In de tweede fase zijn oriënterende gesprekken gevoerd met een aantal leidinggevend en medewerkers die bij de dienstverlening betrokken zijn en/of veel van het onderwerp weten. Zie bijlage A voor de lijst met geïnterviewde personen. Met deze interviews zijn de uitkomsten van de deskresearch getoetst en verdiept en is input verzameld voor het mystery guest onderzoek. Vervolgens zijn er 20 casussen voor het mystery guest onderzoek opgesteld.

### Fase 3



In de derde fase is het mystery guest onderzoek uitgevoerd. Aan de hand van 20 casussen hebben geïnstrueerde mystery guests de feitelijke dienstverlening in kaart gebracht. In de selectie van de 20 casussen is rekening gehouden met een spreiding over verschillende ateliers en kanalen. Via telefonisch contact, baliebezoeken, e-mail contact, digitale formulieren en een geschreven brief is contact gezocht met de gemeente. De casussen verschilden in mate van urgentie en complexiteit. Zie bijlage C voor een verdere beschrijving van het mystery guest onderzoek.

### Fase 4



In de vierde fase zijn de uitkomsten van het mystery guest onderzoek besproken met een aantal managers en teamleiders die voor de dienstverlening verantwoordelijk zijn. Dit waren deels dezelfde leidinggevend en waarmee de verkennende interviews zijn afgenomen (Zie bijlage A voor de lijst met geïnterviewde personen). In de terugkoppeling zijn we op zoek gegaan naar verklaringen voor mogelijk opvallende uitkomsten. We betrokken hierbij zowel de processen in de frontoffice als de backoffice en de samenwerking tussen beide. Een belangrijke functie van de terugkoppeling was bovendien om te checken of de bevindingen van de mystery guest exemplarisch zijn voor de gang van zaken en daarmee breder te trekken zijn.

### Fase 5

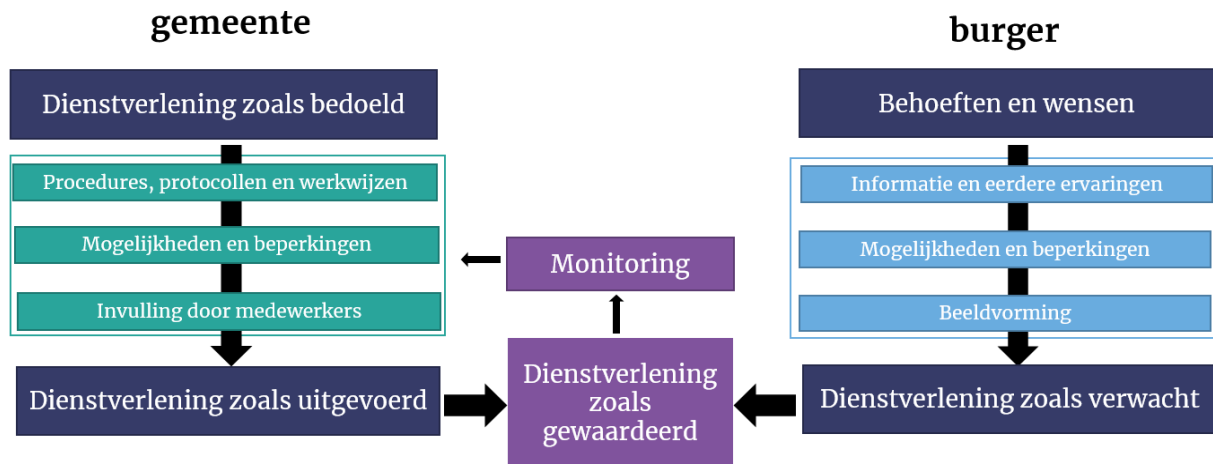


In deze fase is het bestuurlijk perspectief in beeld gebracht. In het bestuurlijk interview is de wethouder de gelegenheid geboden om zijn visie op de dienstverlening te geven. Vervolgens is alle verkregen informatie samengevoegd en geanalyseerd voor het rapporteren van de bevindingen. Na het ambtelijk wederhoor worden conclusies en aanbevelingen geformuleerd en daarna volgt het bestuurlijk wederhoor en de eindoplevering van het rapport en aanbidding aan de raad.

### Analytisch kader

Om de uitvoering van de dienstverlening te kunnen analyseren is er gebruik gemaakt van onderstaand conceptueel model.

**Figuur 1.3 - Conceptueel model**



Dit model geeft in de eerste plaats de relatie weer tussen de dienstverlening zoals door de gemeente *bedoeld* (bijvoorbeeld verwoord in een visie-document) en de *uitgevoerde dienstverlening* in de praktijk. De vertaling van de visie op dienstverlening kan plaatsvinden door het formuleren van uitgangspunten en/of het opstellen van protocollen waarin de beoogde werkwijze is beschreven. De feitelijk uitgevoerde dienstverlening wordt daarnaast ook bepaald door praktische (on)mogelijkheden en de invulling van medewerkers op operationeel niveau. In de andere helft van het schema zien we dat de *waardering* voor de dienstverlening niet alleen samenhangt met de feitelijke kwaliteit ervan, maar ook met de *verwachtingen* van inwoners die met de gemeente te maken hebben. Deze verwachtingen kunnen van geval tot geval sterk verschillen en hangen samen met een complex van factoren waaronder specifieke *wensen en behoeften*, maar ook met eerdere ervaringen en het beeld dat men van de gemeente heeft. Om de dienstverlening beter te laten aansluiten op de wensen en verwachtingen is *monitoring* van de kwaliteit en de waardering noodzakelijk. Deze monitor-informatie vormt de basis voor het verbeteren van de dienstverlening.

Het model is verder uitgewerkt tot een normenkader (zie Bijlage D) en de onderscheiden elementen van dit model vormen de basis van het rapport.

- In **hoofdstuk 2** gaan we in op de dienstverlening zoals bedoeld: wat is de visie van de gemeente Meierijstad op dienstverlening en op welke wijze is deze vertaald in (concrete) uitgangspunten en werkwijzen? Verder gaan we in op de wijze waarop de gemeente de monitoring en kwaliteitsverbetering heeft georganiseerd.  
→ Dit hoofdstuk is voornamelijk gebaseerd op een analyse van beleidsstukken en documenten, ondersteund door inzichten uit gesprekken met de wethouder en adviseur dienstverlening..

- In **hoofdstuk 3** richten we ons op de uitvoering van de dienstverlening in de praktijk. Hoe geven medewerkers invulling aan de dienstverlening en hoe ervaren zij dat?  
→ *Interviews met medewerkers zijn de belangrijkste bron voor dit hoofdstuk.*
- **Hoofdstuk 4** geeft een beeld hoe de dienstverlening wordt ervaren en op welke manier feedback van inwoners wordt gebruikt voor verbetering van de dienstverlening.  
→ *Hierbij is geput uit klantwaarderingsonderzoeken die de gemeente heeft laten uitvoeren en een mystery guest analyse die in het kader van dit rekenkameronderzoek is uitgevoerd.*



## 2 Visie op dienstverlening en de uitwerking daarvan

Dit hoofdstuk beschrijft de gemeentelijke visie op dienstverlening en de wijze waarop deze visie is geconcretiseerd en vormgegeven. We gaan in paragraaf 2.1 in op de dienstverleningsvisie zoals vastgelegd in het dienstverleningsconcept 'Bijzonder Persoonlijk'. Vervolgens beschrijven we de wijze waarop de gemeente deze visie verder heeft vertaald en geconcretiseerd in de beoogde werkwijze (paragraaf 2.2) en protocollen en kwaliteitsnormen (2.3). Onderdeel van de visie is de opzet van een monitoringsysteem om feedback van klanten te verzamelen (paragraaf 2.4). De bevindingen zijn gebaseerd op de beschikbaar gestelde documenten en worden ondersteund door interviews met de wethouder en adviseur dienstverlening.

### 2.1 Visie op dienstverlening

Op 1 januari 2017 zijn de gemeenten Veghel, Schijndel en Sint-Oedenrode gefuseerd en ontstond de nieuwe gemeente Meierijstad. De visie op de dienstverlening is af te lezen aan het Dienstverleningsconcept uit 2015 dat voorafging aan de fusie en het coalitieakkoord uit 2017.

#### Dienstverleningsconcept 'Bijzonder Persoonlijk' (2015)

Het dienstverleningsconcept is in 2015 gepubliceerd en betreft de visie op de dienstverlening voor een periode van 10 jaar. In dit document wordt het uitgangspunt van de nieuwe gemeente Meierijstad als volgt toegelicht: 'Meierijstad handelt in het belang van haar gemeenschap' en: 'In alle rollen van de bestuurders en medewerkers van Meierijstad is deze dienstbaarheid aan de samenleving een vanzelfsprekendheid.' Ook wordt er gesteld dat het vooropstellen van de gemeenschap – de dienstbaarheid aan de samenleving – zou moeten leiden tot een persoonlijke benadering van bewoners.

Het dienstverleningsconcept maakt er notie van dat de verhoudingen tussen overheid en burgers verschuiven en dat burgers steeds meer regisseur zijn van hun eigen leven. Hieruit wordt in het concept geconcludeerd dat de benadering vanuit de overheid maatwerk zou moeten zijn en deze moet aansluiten bij de steeds dynamischer wordende behoeften van bewoners.

De visie voor de dienstverlening gaat dan ook uit van de zelforganiserende kwaliteiten van bewoners en van een sterke participatieve bevolking. Vanuit dit vertrekpunt zou de dienstverlening faciliterend en ondersteunend aan de bewoners moeten zijn.

Het maatwerk en de persoonlijke benadering worden in het dienstverleningsconcept vertaald naar vijf ambities met de volgende toelichting:

1. *Klant centraal.* Medewerkers stemmen hun handelen af op de vraag van de bewoner en maken het de bewoner bij een vraag zo makkelijk mogelijk. Gegevens worden één keer opgevraagd en om de bewoner zo goed mogelijk te bedienen wordt er gebruik gemaakt van een digitaal platform. Digitale dienstverlening heeft de voorkeur.
2. *Maatwerk.* De dienstverlening wordt zoveel mogelijk aangepast aan verschillende doelgroepen. Hierbij wordt er uitgegaan van digitale dienstverlening waar het kan en persoonlijke dienstverlening waar nodig. Maatwerk moet zoveel mogelijk worden geboden via digitale dienstverlening en niet meer via de traditionele balies.
3. *Vakmanschap.* De gemeente Meierijstad wil kwalitatief hoogwaardige dienstverlening leveren. Dit moet worden gegarandeerd door medewerkers met kennis van zaken en passie voor dienstverlening. Kwaliteit moet worden geleverd tegen zo laag mogelijke kosten. Effectiviteit en efficiëntie zijn hierbij van belang.

Medewerkers moeten daarom worden ondersteund door een digitaal systeem. Uitgangspunt voor de medewerkers is dat zij snel, vriendelijk, duidelijk en deskundig zijn. Hier worden normen voor vastgesteld waarop wordt gestuurd en toegezien.

4. *Samen*. Samenwerking wordt gezocht met verschillende partijen, ondernemers, gemeenten en bewoners. Dit vraagt om een bereikbare en laagdrempelige gemeente. Burgerparticipatie en overheidsparticipatie bestaat wat dat betreft naast elkaar.
5. *Gastvrij*. Bij al het contact staat de klant centraal en wordt hij/zij gastvrij ontvangen. Dit geldt zowel voor fysiek als digitaal contact.

### **Verkenkend onderzoek (2015)**

Uitgangspunt van het dienstverleningsconcept was dat deze is gebaseerd op de wensen van bewoners. Een verkennend onderzoek naar de verwachtingen van bewoners, ondernemers en andere instellingen van de dienstverlening van de nieuwe gemeente Meierijstad lag hieraan ten grondslag.

Uit dat onderzoek bleek de waarde die burgers hechten aan goede dienstverlening: wanneer de keuze werd voorgelegd voor geen hogere gemeentelijke tarieven of een goede dienstverlening, kiest een meerderheid voor het laatste. Daarnaast is er een groot draagvlak voor het digitaal aanbieden van dienstverlening. Opvallend hierbij is dat wanneer de keuze wordt voorgelegd voor persoonlijk contact of digitaal contact, een meerderheid van 62 procent het liefst persoonlijk contact heeft. De keuzevrijheid om zelf te kunnen bepalen op wat voor manier er contact kan worden gezocht met de gemeente is echter uiteindelijk het belangrijkste voor inwoners. Gevolgd door het niet ver hoeven reizen voor gemeentelijke dienstverlening.

### **Coalitieakkoord 'Meierijstad zijn we samen!' (2017)**

In het coalitieakkoord 'Meierijstad zijn wij samen!' wordt enige aandacht geschonken aan de gemeentelijke dienstverlening naar burgers. In het hoofdstuk 'Bestuur en Ondersteuning' wordt er notie gemaakt van de ambitie van de dienstverlening: 'Dienstverlening is klantvriendelijk, resultaatgericht, laagdrempelig, servicegericht en dichtbij'. Wat betreft de ambities voor het Sociaal Domein wordt er gesteld dat de gemeente 'kwaliteit van dienstverlening wil in het sociaal domein waarbij 'innovatie, effectiviteit en efficiëntie door zelfsturing centraal staan'.

### **Relatie draagvlak en visie**

In de visie zien we onder de noemer van 'klant centraal' en 'maatwerk' het draagvlak voor digitale dienstverlening terug. Waar mogelijk kiest de gemeente voor digitale dienstverlening, maar de mogelijkheid wordt geboden voor persoonlijke dienstverlening. Deze benadering is in lijn met de uitkomsten van het verkennend onderzoek uit 2015. Hieruit blijkt een behoefte aan persoonlijke dienstverlening, maar ook een breed draagvlak voor digitale dienstverlening.

## **2.2 Uitgangspunten voor de uitvoering**

Er is op verschillende manieren uitvoering gegeven aan het dienstverleningsconcept en de ambities uit het coalitieakkoord. Belangrijk hierin zijn de documenten 'Bouwstenen voor de dienstverlening' (2015), 'Mijlpalen van Meierijstad' (2017) en het Uitvoeringsprogramma (2018). Verder bestaat er de 'pop-up dienstverlening'.



### **Bouwstenen voor dienstverlening (2015)**

Om de ambities uit het dienstverleningsconcept handen en voeten te geven is het document 'bouwstenen voor dienstverlening' opgesteld. Dit document bevat een lijst met uitgangspunten die houvast bieden voor de verschillende werkateliers en -processen voor de invulling van de dienstverlening. Deze generieke 'bouwstenen' zijn onderverdeeld in Algemeen, Post en mail, Spraak, Website en sociale media, en Fysiek. De bouwstenen hebben een wisselend karakter, van controleerbare normen ('*De klant heeft keuzevrijheid ten aanzien van de contactingang (kanaal) waarmee hij met de gemeente communiceert*'), tot een handvat voor een werkwijze ('*Onze gemeente attendeert proactief en klantgericht en houdt daarbij rekening met persoonlijke voorkeuren*'). Het is aan de ateliers zelf om invulling te geven aan deze uitgangspunten en deze te integreren in hun werkwijze. De ateliers wordt de mogelijkheid geboden om in workshopvorm ondersteuning te krijgen bij het uitwerken van de bouwstenen naar de praktijk. Deze ondersteuning wordt geboden door de pop-up dienstverlening. Met de leden van de pop-up dienstverlening is het bouwstenen document besproken. Door hen is geconcludeerd dat de bouwstenen actueel zijn en passen bij de uitvoering van de dienstverlening.

### **Mijlpalen van Meierijstad (2017)**

In het document 'Mijlpalen van Meierijstad' is per gemeentelijk beleidsterrein aangegeven hoe de ambities van de coalitie voor de bestuursperiode 2017-2022 worden vertaald naar activiteiten. Uitgangspunt van dit document is het coalitieakkoord. In het mijlpalen-document is per jaar aangegeven wat de coalitie op het gebied van individuele dienstverlening in de bestuursperiode wil bereiken. Belangrijk hierin zijn de volgende activiteiten:

1. Het uitwerken van het dienstverleningsconcept in een uitvoeringsprogramma waarin de volgende onderdelen worden opgenomen: kwaliteitshandvest, de klant centraal, ontwikkelen van e-formulieren, centraliseren van deelwebsites en evaluatietools.
  - o Periode 2017-2018
2. Het communiceren in 'Klare Taal'. Het gebruik van een lezerspanel wordt onderzocht.
  - o Periode 2017-2022

### **Uitvoeringsprogramma: 'Doel- en Inspanningennetwerk' [DIN] (2018)**

Een van de activiteiten uit het Mijlpalen-document is de vertaling van het dienstverleningsconcept naar een uitvoeringsprogramma. In 2018 is het uitvoeringsprogramma opgesteld onder de noemer van een doel- en inspanningennetwerk [DIN]. Het doel van het DIN is om de ambities zoals omschreven in het dienstverleningsconcept stapsgewijs en organisatiebreed te kunnen waarmaken. De visie van het dienstverleningsconcept – 'Meierijstad bijzonder persoonlijk voor iedereen' – is in het DIN vertaald naar vijf doelen met bijbehorende inspanning:

1. Betere integrale dienstverlening

*'Informatie stellen we binnen alle dienstverleningskanalen consistent beschikbaar. Wij zorgen ervoor dat de inwoner en ondernemer zijn aanvraag altijd kan volgen ongeacht de keuze van dienstverleningskanaal. Wij zijn daarin een transparante en betrouwbare partner. Wij sluiten aan op ontwikkelingen zoals WhatsApp, webchat etc. en volgen die trends nadrukkelijk.'*

2. Betere interactie met inwoners en ondernemers

*'Wij maken de verwachtingen en ervaringen van onze inwoners en ondernemers inzichtelijk met behulp van klantonderzoek en klantreizen. Op basis van analyses worden verbeterplannen gemaakt en*



*uitgevoerd. Wij betrekken onze inwoners en ondernemers actief bij ontwikkelingen in de dienstverlening.'*

3. Betere aansluiting op landelijke trends en ontwikkelingen

*'Wij committeren ons aan landelijke ontwikkelingen en de digitale agenda 2020 (VNG). Wij volgen daarin de ontwikkelingen nauwlettend en vertalen deze door naar onze organisatie daar waar van toepassing. 'Samen organiseren' is hierin een speerpunt.'*

4. Betere toegankelijkheid

*'Wij verbinden alle toegankelijkheidsaspecten met elkaar en sturen erop dat wij een toegankelijke gemeente zijn. Wij werken hierin samen met de toegang van het sociaal domein. Voor diegene die niet digivaardig zijn verzorgen wij een vangnet.'*

5. Beter voorbereide medewerkers

*'Wij stellen onze klant centraal in ons werk daarin ondersteunen wij onze medewerkers; hiervoor zetten we trainingen in om onze doelen te halen.'*

De vijf doelen en onderliggende inspanningen zijn verder geconcretiseerd in projectopdrachten. Alle doelen duiden op een ambitie voor verbetering. Deze verbetering betreft een groei in de klantwaardering van een 7,5 naar een 8,0, zoals geformuleerd door directie en college. Bij het opstellen van het DIN is gebruik gemaakt van reeds bestaande documentatie (dienstverleningsconcept, mijlpalendocument en de bouwstenen), zo luidt de toelichting vanuit de ambtelijke organisatie. Hiermee sluit het DIN aan op de dienstverleningsvisie. Naast algemene uitgangspunten bevat het uitvoeringsprogramma ook concrete activiteiten en instrumenten zoals trainingen voor medewerkers, toepassen van sociale media, klantonderzoek en klantreizen. Verder wordt de ambitie uitgesproken om inwoners te betrekken bij de dienstverlening en op basis van (klant)onderzoeken verbeterplannen op te stellen.

### **Pop-up dienstverlening**

Om de visie van de dienstverlening levend te houden en afdelingen te motiveren om de dienstverlening op een gewenst niveau te brengen en te houden stelt de gemeente dat er gemeentebreed regievoering nodig is. Daarom is er in 2019 formeel een pop-up dienstverlening ingesteld. Deze pop-up bestaat uit vertegenwoordiging van verschillende ateliers: accountmanager bedrijven, projectleider dienstverlening, medewerker KCC, medewerker afval, buurtadviseur, voorman buitendienst, medewerker informatiebeheer, medewerker interne communicatie en adviseur online.

De pop-up komt als werkgroep één keer in de zes weken bij elkaar en moet voor verbinding zorgen tussen verschillende ontwikkeltrajecten op het gebied van dienstverlening. Zo is het onder andere de rol van deze werkgroep om positieve ervaringen te delen en hiermee enthousiasme te wekken binnen de verschillende ateliers.

## **2.3 Uitwerking in werkwijzen**

De vijf doelen uit het DIN zijn niet een-op-een uitgewerkt in servicenormen. De norm die de klant stelt is leidend, zo wordt vanuit de organisatie aangegeven: *'We willen actief gebruik maken van de feedback. We streven ernaar om een score en feedback te vragen; dat wordt uiteindelijk onze*



*norm. Wij willen doorlopend feedback krijgen en aan de hand daarvan doorlopend verbeteren. Dat is onze belofte aan de inwoners.'*

Het streefcijfer voor de beoordeling van de klant is een 8. Hierbij wordt echter geen onderscheid gemaakt in de haalbaarheid per atelier. Dit streefcijfer is hiermee een algemene norm die mogelijk kan dienen als motivator voor het streven naar verbetering van de dienstverlening. Het cijfer biedt op zichzelf geen concrete handelingsperspectieven.

Naast dit streefcijfer gelden wettelijk vastgestelde termijnen en eisen voor dienstverlening. Wat betreft telefonische dienstverlening is er echter een belwijzer die als norm dient. De belwijzer (zie hieronder) is hiermee een uitzondering op de regel.

### Belwijzer (2017)

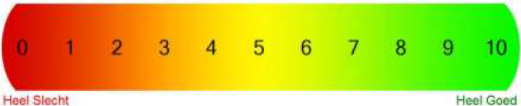
In de belwijzer zijn normen voor telefonische dienstverlening geformuleerd. Deze normen zijn onderverdeeld in: algemeen, terugbellen, telefonische bereikbaarheid, aanvang gesprek, luisteren, samenvatten doorvragen, antwoorden en afronden. De normen hebben betrekking op taalgebruik, bereikbaarheid en de snelheid van het beantwoorden en afhandelen van een telefoongesprek. Voor een gedetailleerde uitwerking van de belwijzer, zie bijlage B.1.

## 2.4 Monitoring

De eerste ambitie in het dienstverleningsconcept is 'de klant centraal'. Dit wordt in het DIN onder andere vertaald naar 'betere interactie met bewoners en ondernemers'. Aan deze interactie wordt invulling gegeven op basis van klantonderzoek. Hiervoor zet de gemeente meerdere meet- en monitorinstrumenten in.

### Investeren in Klantbeleving

Met het project Investeren in Klantbeleving wordt voor verschillende processen en ateliers de ervaring van klanten in beeld gebracht. Klanten krijgen na hun contact met de gemeente via een geautomatiseerde e-mail het verzoek om de dienstverlening te beoordelen. Achtereenvolgens wordt hen gevraagd om de dienstverlening een cijfer te geven van 0 tot 10, dit cijfer toe te lichten en aanknopingspunten voor verbetering aan te geven.

| Scherf 1                                                                            | Uw beoordeeling | Scherf 2                                                                       | Uw toelichting |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Hoe tevreden over bent u over de dienstverlening van de gemeente Meierijstad?       |                 | Waarom geeft u deze score?                                                     |                |
| U kunt uw antwoord geven op een schaal van 0 tot 10.                                |                 | <input type="text"/>                                                           |                |
|  |                 | Wat kan de gemeente Meierijstad doen om u <u>nog</u> beter van dienst te zijn? |                |
|                                                                                     |                 | <input type="text"/>                                                           |                |

Klanten die een onvoldoende hebben gegeven moeten door een medewerker persoonlijk worden teruggebeld voor een nadere toelichting. In het voorjaar van 2018 is er gestart met deze monitor in het Klanten Contact Centrum. Momenteel wordt in 26 processen (verdeeld over 37 gemeentelijke diensten<sup>1</sup>) de klantbeleving via Investeren in Klantbeleving in kaart gebracht.

<sup>1</sup> Er is vanuit de ambtelijke organisatie geen eenduidig overzicht van het totaal aan gemeentelijke processen en onderliggende diensten. De gemeentelijke processen zijn verdeeld over 43 ateliers.

Het streven is om uiteindelijk de gemeentelijke 'top 40 toptaken' (dit zijn gemeentelijke diensten) blijvend te betrekken bij dit project.<sup>2</sup>

Uit het jaarverslag 2018 blijkt dat de gemeente in 2019 het doel had om een gemiddelde klanttevredenheidsscore van 7,5 te bereiken. Voor 2020 ligt het doel op een 8,0. In hoofdstuk 4 gaan we in op de uitkomsten van de continu-monitoring.

### **Klantreizen**

Om aan te sluiten bij de behoeften van inwoners zijn er klantreizen ontwikkeld. Met klantreizen wil de gemeente door middel van interviews feedback ophalen over de dienstverlening. Bij klantreizen worden klanten gevraagd welke stappen ze hebben ondernomen bij een bepaald proces, via welk kanaal dit was en hoe ze het proces hebben ervaren. Om de klantreizen breed in te kunnen zetten worden medewerkers opgeleid tot klantcoach, zodat meerdere personen in de organisatie een klantreis kunnen begeleiden.

In augustus 2019 is er gestart met twee klantreizen bij Meldingen Openbare Ruimte. Inmiddels is deze methodiek ook geïntroduceerd bij de processen 'evenementen' en de Omgevingswet. Vanwege de corona-uitbraak zijn de klantreizen tijdelijk stil komen te liggen.

### **Klare Taal**

De gemeente Meierijstad is in 2018 begonnen met deze methode. Er is een lezerspanel Klare Taal opgericht. Inwoners kunnen zich aanmelden voor dit panel om de brieven en formulieren van de gemeente te controleren op helder taalgebruik. Daarnaast worden brieven vanuit de gemeente door een extern bureau gescreend op helder taalgebruik en volgen medewerkers de training 'schrijven in Klare Taal'. Deze training is verplicht gesteld voor medewerkers die regelmatig externe brieven schrijven en/of adviezen voor het college of de raad maken.

Om de geschreven communicatie vanuit de gemeente door een breed publiek beoordeeld te laten worden, is er in 2020 gestart met een pilot om uitgaande brieven en formulieren te voorzien van een QR-code. Lezers kunnen deze code scannen en zo digitaal de brief of het formulier beoordelen met een waarderingscijfer over de duidelijkheid van de tekst. Deze pilot loopt bij een klantproces. De voorbereidingen zijn klaar om de techniek over meer klantprocessen uit te rollen. Vanwege de corona-epidemie is dit tot op heden nog niet gebeurd.

### **Telefonische bereikbaarheid**

Elk jaar wordt er onderzoek gedaan naar de telefonische dienstverlening van de gemeente. In 2018 en 2019 is dit onderzoek door onderzoeksbureau TELAN uitgevoerd. Het doel van deze onderzoeken is om de kwantitatieve en kwalitatieve bereikbaarheid in kaart te brengen. Hierbij wordt er zowel gekeken naar de bereikbaarheid van het KCC, als van de zogeheten belgroepen (een schakel van medewerkers die gezamenlijk op een tijdslot gebeld kunnen worden. Wanneer een medewerker in gesprek is wordt er doorverbonden naar een collega in de belgroep).

### **Overig**

Het werkatelier Toegang kent eigen specifieke klantonderzoeken. Dat betreft het wettelijk verplichte klanttevredenheidsonderzoek Jeugd en het wettelijk verplichte klanttevredenheidsonderzoek Wmo. Vanaf 2016 zijn gemeenten verplicht om deze onderzoeken

---

<sup>2</sup> GBBO heeft in opdracht van het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten de 40 belangrijkste gemeentelijke diensten geformuleerd. Dit zijn de diensten waar inwoners en ondernemers het meest gebruik van maken.

jaarlijks uit te laten voeren. Doelstelling van het klanttevredenheidsonderzoek Wmo is om te achterhalen wat de ervaringen zijn van de cliënten in de gemeente Meierijstad met betrekking tot de uitvoering en in hoeverre de gestelde resultaten en effecten behaald worden in de ogen van de cliënten. Wat betreft jeugd wordt het klanttevredenheidsonderzoek samen met de gemeenten in de regio Noordoost Brabant uitgevoerd. Naast deze wettelijk verplichte onderzoeken is er in 2019 een klantbelevingsonderzoek gehouden voor de processen Werk, Inkomen en Schuldhulpverlening. Tot slot is er in de leefbaarheidsenquête van 2019 ruimte ingeruimd voor een vragenblok over dienstverlening.



## 3 Uitvoering

In paragraaf 3.1 komt de uitwerking van de dienstverleningsvisie in concrete werkprocessen aan de orde. Dit gebeurt aan de hand van interviews en deskresearch. Paragraaf 3.2 beschrijft de feitelijke dienstverlening aan de hand van de uitkomsten van het mystery guest onderzoek. In paragraaf 3.3 gaan we in op de wijze waarop de raad wordt betrokken bij de dienstverlening van de gemeente.

### 3.1 Organisatie van de dienstverlening

Het dienstverleningsconcept beschrijft op hoofdlijnen de visie die de gemeente Meierijstad heeft op haar dienstverlening. Aan de hand van de voorgelegde bouwstenen, het uitvoeringsprogramma en de pop-up dienstverlening is deze visie vertaald naar de verschillende ateliers. Om in beeld te brengen hoe de visie is vertaald naar de praktijk zijn zeven ambtelijke interviews gehouden. Deze zeven interviews zijn afgenomen met zowel leidinggevenden als medewerkers (zie bijlage A voor de lijst met geïnterviewde personen). Om geen nadruk te leggen op hoe een individuele medewerker de visie in praktijk brengt spreken we in dit rapport over de ‘ambtelijke organisatie’ en niet over de individuele medewerkers in kwestie.

#### 3.1.1 Doorwerking dienstverleningsconcept ‘Bijzonder Persoonlijk’

Het vertrekpunt van het dienstverleningsconcept is dat de dienstverlening faciliterend en ondersteunend aan de bewoners zou moeten zijn. Zoals in het dienstverleningsconcept omschreven zou dit uitgangspunt de grondhouding van alle medewerkers moeten zijn: ‘In alle rollen van de bestuurders en medewerkers van Meierijstad is deze dienstbaarheid aan de samenleving een vanzelfsprekendheid.’

In de zeven interviews is gekeken in hoeverre het dienstverleningsconcept voor de gemeentelijke organisatie daadwerkelijk functioneert als overkoepelende visie op de dienstverlening voor de ambtelijke organisatie. In de interviews zien wij een wisselend beeld. Zo komt enerzijds het beeld naar voren dat de visie als belangrijk uitgangspunt dient: *“Het dienstverleningsconcept is er voor de hele interne organisatie”* en: *“Ik vind het uitgangspunt van het dienstverleningsconcept belangrijk: Bijzonder Persoonlijk. Ik wil echt maatwerk leveren, mensen echt zien.”* Anderzijds zien wij dat het concept niet bij de hele organisatie leeft: *“Ik ben niet zo goed op de hoogte van het dienstverleningsconcept. Een tijd geleden is wel een bijeenkomst georganiseerd, maar dit staat me niet helder voor de geest. Ik weet er het fijne niet van, maar krijg wel het gevoel dat de gemeente dienstverlening heel belangrijk vindt.”*

Verder worden er ook kanttekeningen geplaatst bij de visie. Een sterk persoonlijke benadering wordt bijvoorbeeld als een extra investering gezien, waar qua capaciteit niet altijd ruimte voor is. Dit gebrek aan capaciteit heeft enerzijds een tijdsaspect: extra persoonlijke benadering kost in de perceptie meer tijd. Anderzijds betreft het een mentaal aspect: niet iedereen in de organisatie werkt vanuit een persoonlijke benadering, maar vanuit een inhoudelijke expertise. De combinatie tussen een inhoudelijke en persoonlijke benadering is niet voor iedereen makkelijk te maken: *“We willen graag bijzonder persoonlijk zijn. Er zijn mensen in de organisatie waar dit nog een beetje lastig gaat. Daar komt dit uitgangspunt lastig binnen”*.

Ondanks dat het dienstverleningsconcept niet bij de hele ambtelijke organisatie direct als dagelijks uitgangspunt dient, zien wij wel dat over het algemeen de aspecten uit de visie worden uitgedragen. Zo wordt er aangegeven dat er wordt geprobeerd om de individuele dienstverlening zoveel mogelijk af te stemmen op de vraag van de klant. Dit door het doorvragen bij de klant om de essentie van zijn of haar vraagstuk helder te krijgen.

Om bezoekers persoonlijk te kunnen ontvangen op de verschillende locaties van de gemeente is er een gastheer of gastvrouw aangewezen. Hij of zij ontvangt de bezoekers, helpt hen door eerste informatie te verstrekken en te verwijzen naar de juiste balie of medewerker.

### 3.1.2 Kwaliteitsnormen

In paragraaf 2.2 is beschreven dat er in het uitvoeringsprogramma geen van tevoren bepaalde kwaliteitsnormen of voorgeschreven werkprotocollen worden gehanteerd. Deze constatering wordt bevestigd in de interviews: *‘De filosofie is dat ateliers vanuit zichzelf nadenken over hoe zij ergens een goede bijdrage aan kunnen leveren. Bepaalde waarden worden aangeraakt, maar ateliers denken zelf na over hoe zij hier concrete invulling aan geven.’* Hoe door de ateliers concreet invulling wordt gegeven aan de visie en het uitvoeringsprogramma ligt dus aan de uitkomsten van de verschillende klanttevredenheidsonderzoeken. De kwaliteitsnorm is hiermee dynamisch en continu aan verbetering onderhevig. Dit maakt dat de kwaliteit van de dienstverlening niet langs de lat van een statische norm kan worden gelegd, maar dat de ambtelijke organisatie wordt bijgestuurd door de inwoners. Essentieel hierbij is dat de feedback van de klant terechtkomt bij de ambtelijke organisatie. In hoofdstuk 4 gaan we in op deze vertaling van monitoring naar verbeterplannen.

In paragraaf 2.3 constateerden we dat er voor de telefonische dienstverlening wel een belwijzer bestaat waarin normen worden gesteld voor telefonische bereikbaarheid, het terugbellen en het voeren van een telefoongesprek. Uit de gesprekken met de ambtelijke organisatie maken wij op dat deze belwijzer geen brede bekendheid kent, maar dat de uitgangspunten die hierin naar voren komen worden wel genoemd.

*“Door de afdeling Communicatie is ooit wel een protocol opgesteld voor telefonische gesprekken, dat kwam misschien wel van het KCC. Daar heb ik een aantal jaar geleden wel iets van voorbij zien komen, maar dit staat me niet helder voor de geest. Ik ga ervan uit dat we nu werken conform dat protocol. Verder zijn er geen documenten waar we gebruik van maken.”*

### 3.1.3 Continue monitoring

Via Investeren in Klantbeleving wordt de kwaliteit van de dienstverlening continue gemonitord (uitkomsten hiervan worden besproken in hoofdstuk 4). Uit de interviews blijkt in ieder geval dat Investeren in Klantbeleving bekendheid heeft in de ambtelijke organisatie. Men is bekend met de methodiek, maar deze continu-monitoring wordt wisselend ontvangen. Zo klinkt het signaal dat niet iedereen het makkelijk vindt om de klant om feedback te moeten vragen:

*“Medewerkers die al lang bij ons werken vinden het lastig om die vraag te stellen. Zij werken vanuit een inhoudelijk specialisme op een afdeling. Ze geven antwoord op een vraag, maar vinden het lastig om feedback te vragen. Toch merk je dat hoe langer medewerkers de vraag moeten stellen, hoe minder weerstand er is.”*

Ook betekent het vragen om feedback, als onderdeel van de bedrijfsvoering, een extra tijdsinvestering waarvan niet altijd de waarde wordt ingezien. Daarnaast wordt het streven naar een 8 soms als doel op zich gezien waarbij er vraagtekens zijn bij de betekenis ervan: *“Het doel is een 8. Dat staat in de atelierplannen, maar dat zegt mij niks. [...] Waarom gaan wij voor een 8? Als burgers tevreden zijn met een 7, waarom dan een 8?”*

Er bestaat echter ook een genuanceerder beeld, waarbij het halen van het streefcijfer als belangrijk fundament voor de kwaliteit van de dienstverlening wordt genoemd: *‘Die 8,0 staat ergens voor. De overheid is monopolist en daarom soms minder gericht op haar klanten. Daarom is het belangrijk om te monitoren wat inwoners van onze dienstverlening vinden en wat onze verbeterpunten zijn.’*

### 3.2 Uitkomsten mystery guest analyse

Om inzicht te krijgen in de feitelijke dienstverlening zijn door mystery guests 20 casussen ingediend. In een van de casussen moest de mystery guest zich bekend maken. Er zijn dus in totaal 19 casussen behandeld.

De casussen zijn verspreid over verschillende kanalen (zie Tabel 3.1) en verschillende thema's (Tabel 3.2). In het mystery guest onderzoek heeft een aantal aspecten van de dienstverleningsvisie centraal gestaan. Belangrijk in deze visie is de persoonlijke benadering van de medewerker. De mystery guests hebben dit inzichtelijk gemaakt aan de hand van de vriendelijkheid van de medewerker, aan te geven of de medewerker doorvroeg op de vraag van de mystery guest en of de medewerker aandacht had voor de persoonlijke situatie van de mystery guest. Daarnaast is in kaart gebracht hoelang het duurde voordat er een antwoord kwam en in hoeverre dit een (inhoudelijk) bevredigend antwoord was. Tot slot geldt dat de feedback van de klant voor de gemeente Meierijstad een belangrijk criterium zou moeten zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening. Door de mystery guests is aangegeven of zij zijn gevraagd om feedback te geven op de dienstverlening.

**Tabel 3.1 - Casussen mystery guest per kanaal**

| Kanaal             | Casussen |
|--------------------|----------|
| Telefoon           | 5 (6)    |
| Email              | 5        |
| Digitaal formulier | 4        |
| Balie              | 3        |
| Facebook           | 1        |
| Brief              | 1        |

\*Mystery guest moest zich bij één casus bekend maken

**Tabel 3.2 - Casussen mystery guest per thema**

| Thema                   | Casussen |
|-------------------------|----------|
| Sociaal Domein          | 5        |
| Veiligheid              | 4        |
| Belastingen             | 3        |
| KCC                     | 2(3)     |
| Openbare Ruimte         | 2        |
| Participatie/democratie | 2        |
| Themaoverstijgend       | 1        |

Omdat er slechts voor telefonische dienstverlening normen bekend zijn, zijn enkel de vijf casussen die telefonisch zijn ingediend te toetsen aan gestelde normen.

Om te bepalen in hoeverre de uitkomsten van het mystery guest onderzoek exemplarisch zijn voor de gang van zaken, zijn deze teruggekoppeld naar teamleiders en de adviseur dienstverlening. In deze gesprekken is bovendien gekeken naar een mogelijke verklaring voor opvallende uitkomsten.

### 3.2.1 Wachtijd en bereikbaarheid

#### *Bevindingen van mystery guests*

In drie van de vijf casussen werd de telefoon binnen enkele minuten opgenomen. Bij één casus moest er acht minuten worden gewacht. Daarnaast kon een mystery guest die contact op wilde nemen met Wmo na 11.00 uur niet worden doorverbonden door het KCC en moest op een ander moment terugbellen.

Bij alle vijf vragen die per mail zijn ingediend kwam er vrijwel direct een automatische ontvangstbevestiging. Vier vragen werden vervolgens binnen twee dagen beantwoord. Bij één vraag heeft de mystery guest tien dagen moeten wachten op een reactie. Ook bij de vier vragen die via een digitaal formulier zijn ingediend kwam er direct een ontvangstbevestiging. Twee vragen werden vervolgens binnen een dag beantwoord. Op de andere twee vragen moest drie en vier dagen worden gewacht. Verder geldt dat er bij het contact via Facebook direct een reactie kwam en mystery guests die een baliebezoek brachten niet hoefden te wachten tot ze aan de beurt waren. De verzonden brief is daarentegen nooit beantwoord.

Bij de baliebezoeken konden twee van de drie gestelde vragen niet direct worden beantwoord. De vragen moesten in deze twee gevallen telefonisch worden doorgezet naar een collega. Bij de derde casus kreeg de mystery guest van een baliemedewerker een briefje mee met informatie die hij/zij op de website kon vinden.

#### *Reactie vanuit de organisatie*

De reactie vanuit de ambtelijke organisatie is dat de wachttijd langer is dan zou moeten:

*“De eerste indruk uit het onderzoek is dat klanten soms lang moeten wachten en dat is bekend.”* In de verklaring wordt ook de mogelijk langere wachttijd bij het doorverbinden genoemd: *“De bereikbaarheid was wat minder. Daar zijn we nu erg mee bezig.”* Er wordt echter geen directe oorzaak gevonden. Enerzijds wordt corona genoemd als mogelijke verklaring: *“Tijdens corona werken mensen vaker thuis. Als er een specifiek antwoord moet komen zijn de juiste mensen dus niet altijd beschikbaar.”* Dit wordt echter ook ontkracht: *“Wat betreft bereikbaarheid zou corona niet van invloed moeten zijn. Iedereen heeft een gsm en is daarop bereikbaar. Ook voor de coronaperiode kreeg je niet iedereen gelijk te pakken.”* De terugkoppeling van de uitkomsten naar de organisatie levert hiermee geen eenduidige verklaring voor de mogelijk lange doorverbindtijden en relatief lange wachttijden aan de telefoon.

### 3.2.2 Persoonlijke benadering

#### *Bevindingen van mystery guests*

De mystery guests zijn geïnstrueerd om de persoonlijke benadering van de medewerkers te beschrijven. Dit door de benadering van de medewerker te omschrijven, aan te geven of medewerkers doorvroegen, de mystery guest doorverwezen naar een andere afdeling, of de klant op een andere manier bijzonder persoonlijk hielpen.

Bij vier van de vijf telefonische vragen vonden de mystery guests de telefonisten vriendelijk. Punt van kritiek is dat telefonisten soms erg snel en hard praten. Een mystery guest die een telefonische vraag indiende vat dit als volgt samen: *“Mevrouw was vriendelijk maar sprak wel erg snel en vrij hard. Aangegeven of het wat langzamer kon en dat was geen probleem.”* Bij een casus was er expliciet sprake van een onvriendelijke behandeling aan de telefoon: *“De medewerker die ik aan de lijn kreeg praatte zo snel dat ik geen naam heb verstaan. Ze was nogal kortaf en viel me in de rede.”*

*Ik probeerde nog te vragen of ze mij informatie kon toesturen, maar ze verwees me onmiddellijk naar de website.”*

Er bestaat dus een wisselend beeld wat betreft de vriendelijke benadering. Enerzijds wordt bij vier van de vijf telefonische vragen aangegeven dat de telefoniste vriendelijk was. Anderzijds worden mystery guests soms in de rede worden gevallen of wordt er door de telefonist hard en snel gesproken.

Antwoorden per mail zijn zorgvuldig en helder geformuleerd. De toon is vriendelijk en professioneel, in een enkel geval empathisch. Zo is er volgens een mystery guest sprake van medeleven: *“In de mail heb ik aangegeven dat ik me onveilig voel. In een van de reacties werd medeleven getoond ‘Vervelend om te horen dat het u een onveilig gevoel geeft’.”*

Ook de drie baliebezoeken werden als vriendelijk ervaren: *“Zij heeft mijn vragen heel vriendelijk beantwoord en me daarbij op enkele websites gewezen en die ook op een kaart genoteerd”*, stelt een mystery guest hierover.

Een ander aspect waarmee de persoonlijke benadering van de dienstverlening in beeld is gebracht is de mate waarin er door medewerkers wordt doorgevraagd. In de belwijzer wordt doorvragen genoemd als een van de normen. Bij een van de telefonische vragen is er door de medewerker doorgevraagd. Dit betrof een casus waarbij de mystery guest een plan wilde indienen voor het innovatiefonds: *“Ik stelde dat ik een idee had voor het innovatiefonds, en ze vroeg naar wat voor het idee het was. Hier reageerde ze redelijk enthousiast op.”* Buiten dit voorbeeld zagen wij een persoonlijke benadering door de vraag achter de vraag helder te krijgen niet terug.

Bij telefonische vragen wordt er waar nodig doorverwezen naar relevante informatie op de website. Mystery guests vinden hier vervolgens de juiste informatie of relevante formulieren. Hetzelfde geldt voor vragen die via de mail zijn gesteld. In een antwoord verwezen medewerkers naar een link op de website of zijn betreffende formulieren toegevoegd. Daarnaast wordt er bij specifieke vragen doorverwezen naar de betreffende afdelingen. In enkele gevallen neemt de medewerker zelf contact op met deze afdeling. Medewerkers hebben dus niet altijd zelf een antwoord paraat, maar helpen een klant op weg.

Het dienstverleningsconcept stelt dat ‘Bijzonder persoonlijk’ betekent dat medewerkers in staat zijn om ‘klanten te verrassen met nét dat stapje extra’. Aan de mystery guests is gevraagd om inzicht te geven in dit stapje extra. De vraag hierbij is of een medewerker meer leverde dan gevraagd en of de klant positief is verrast door de dienstverlening.

Het beeld is hierbij overwegend positief. In tien casussen wordt er volgens de mystery guests extra moeite gedaan door de medewerkers. Zo wordt informatie extra nagegaan bij een collega, wordt er een afspraak voor de klant ingepland of komt een reactie boven verwachting snel.

Bij drie casussen die betrekking hadden op een persoonlijke of kwetsbare situatie – bijvoorbeeld met betrekking tot een gevoel van onveiligheid – werd er vooraf een ‘stap extra’ van de medewerker verwacht. Bij deze casussen was er echter van een stap extra – bijvoorbeeld medeleven, of interesse in de persoonlijke situatie, geen sprake.

### **Reactie vanuit de organisatie**

In de terugkoppeling van het mystery guest onderzoek krijgen wij meermaals bevestigd dat een persoonlijke benadering betekent dat de medewerker de ‘vraag achter de vraag’ herleidt. Deze invulling van een persoonlijke benadering wordt vanuit de organisatie niet altijd herkend: *“Ik ben enigszins verbaasd over de uitkomst. Het eerste wat we normaal gesproken doen is de persoonlijke situatie uitvragen. Dat is nu niet gebeurd. We zouden de vraag achter de vraag moeten analyseren.”* Een tweede citaat dat dit beeld samenvat luidt: *“Ik vind dat wij de vraag van de klant moeten overnemen en met de vraag verdergaan. En ervoor zorgen dat we antwoord geven. In plaats van dat we mensen een briefje met websites meegeven.”*

### **3.2.3 Feedback van klanten**

#### **Bevindingen van mystery guests**

Een belangrijk uitgangspunt van de dienstverlening is de feedback van klanten. De gemeente Meierijstad maakt op drie manieren de klanttevredenheid inzichtelijk: via klantreizen, ‘Klare Taal’ en via Investeren in Klantbeleving. Met name voor de continu-monitoring Investeren in Klantbeleving was de verwachting dat de mystery guests benaderd zouden worden om feedback te geven. Deze meetmethode is breed uitgerold in de organisatie en loopt inmiddels bij 27 processen. Via een automatisch systeem zouden klanten die contact hebben gehad met de gemeente een verzoek tot feedback moeten ontvangen. In slechts 1 van de 19 casussen – dit betrof contact met Wmo via een digitaal formulier – is de klant gevraagd om via de drie vragen vanuit Investeren in Klantbeleving de dienstverlening te beoordelen.

### **Reactie vanuit de organisatie**

Dat er bij 1 van de 19 casussen via Investeren in Klantbeleving is gevraagd om feedback wordt wisselend ontvangen. Omdat de feedback via een geautomatiseerde e-mail wordt uitgevraagd bij de klant is het vanuit de organisatie niet duidelijk waarom er slechts in 1 van de 19 casussen om feedback is gevraagd. Wel wordt er getwijfeld aan dit geautomatiseerde systeem: *“Dat het ophalen van feedback geautomatiseerd is georganiseerd, is misschien niet effectief. Als een medewerker persoonlijk om een beoordeling vraagt, komt de boodschap direct bij de medewerker terecht.”* Daarentegen wordt er vanuit de organisatie de vraag gesteld in hoeverre het reëel is dat er bij meer klanten persoonlijk om feedback zou worden gevraagd. Vragen om feedback kost immers tijd en is niet altijd standaard verwerkt in elk proces, zo klinkt het: *“Investeren in Klantbeleving is niet heel specifiek ingericht in processen. Het is geen opdracht. We vragen niet standaard na elk telefoongesprek wat de klant ervan vond. Als we vinden dat we dat wel moeten doen, moeten we hier wel een slag in maken.”* Deze reactie strookt niet met het uitgangspunt dat de onvoldoende beoordelingen worden nagebeld. Dit uitgangspunt zou moeten zijn geïntegreerd in de aangesloten processen.

### **3.2.4 Ambitieniveau**

In de terugkoppeling is tot slot gekeken in hoeverre de bevindingen van de mystery guests passen bij het ambitieniveau dat de gemeente nastreeft. Het beeld is grotendeels dat de uitkomsten niet laten zien dat de gemeente het beoogde ambitieniveau haalt. Een citaat dat dit beeld samenvat luidt:



*“Het ambitieniveau is dicht bij de burger, een luisterend oor bieden, ontvankelijk zijn voor vragen. Meteen helpen waar dat kan. Wat betreft vriendelijkheid en luisterend oor scoren we oké. Maar het stukje doorvragen en analyseren kan beter. Daar voldoen we nog niet aan. De ambitie is om dicht bij de burger te zijn. Daarvoor moeten we de vraag goed in behandeling nemen.”*

Ook wordt er vanuit de organisatie getwijfeld of de uitkomsten laten zien dat de dienstverlening met het gestreefde beoordelingscijfers van een 8 zou worden beoordeeld: *“De uitkomst is niet gelijk slecht, maar als je dit omzet naar beoordelingen halen we de ‘8’ niet.”* De verklaring hiervoor wordt onder andere gevonden in het gebrek aan constante kwaliteit van de geleverde dienstverlening. *“Wat je ziet is dat we niet constant zijn in wat we doen. Soms doen we het goed, maar soms ook niet. Dat is wel het beeld in de organisatie.”* Deze schommelende kwaliteit wordt vanuit de organisatie voor een deel verklaard door de medewerker die de vraag behandelt: *“De snelheid en klantvriendelijkheid is afhankelijk van de medewerker”* en: *“Misschien dat een klant iemand aan de telefoon had die vrij nieuw was, een stagiaire? Dat zou een verklaring kunnen zijn.”* Het verschil in medewerker die de klant helpt kan wat dat betreft een oorzaak zijn voor wisselende kwaliteit van de dienstverlening. Het aanwijzen van een dergelijke oorzaak past echter niet bij de gemeentelijke ambitie om de kwaliteit te toetsen aan de feedback van de klant. Een zekere mate van verschil in geleverde kwaliteit zal er altijd bestaan tussen medewerkers. Wanneer inconsistentie in kwaliteit van de dienstverlening wordt gewijd aan de betreffende medewerker ontstaat er een zekere patstelling waarmee de dienstverlening niet op fundamenteel niveau kan worden verbeterd.

### **3.3 Betrokkenheid van de gemeenteraad**

Sinds de start van Meierijstad heeft dienstverlening bij drie beeldvormende avonden op de agenda gestaan (7 juni 2017, 27 februari 2018 en 16 mei 2019). Tijdens deze bijeenkomsten is de raad geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot de gemeentelijke dienstverlening. Ook zijn de uitkomsten van de verschillende klantbelevingsonderzoeken tijdens deze bijeenkomsten gepresenteerd aan de raad.

Daarnaast wordt de raad via raadsinformatiebrieven op de hoogte gebracht van stand van zaken en vorderingen met betrekking tot de dienstverlening. Uit de openbaar beschikbare stukken blijkt dat er in het eerste bestaansjaar van Meierijstad (2017) drie raadsinformatiebrieven zijn gestuurd met betrekking tot de gemeentelijke dienstverlening. Inhoudelijk hadden deze brieven betrekking op de stroeve start van de dienstverlening na de fusie. In januari en in mei werd de raad op de hoogte gebracht van problemen in de afstemming van ICT-systemen en telefonische bereikbaarheid. De toezegging werd gedaan dat er eind 2017 een nieuwe update zou volgen. Dat gebeurde met een raadsinformatiebrief in september:

*‘Rond de telefonische bereikbaarheid en ICT waren er in de eerste maanden technische opstartproblemen. Op dit moment hebben we een normale situatie bereikt die hoort bij een organisatie van de omvang die Meierijstad nu heeft.’*

In 2018 en 2019 zijn er geen raadsinformatiebrieven gestuurd. Tijdens de beeldvormende avond in 2019 is de raad toegezegd om in de eerste helft van 2020 een update te krijgen. Die volgde in juni middels een raadsinformatiebrief. Hierin is de raad in grote lijnen op de hoogte gebracht van de stand van zaken en uitkomsten van verschillende klantbelevingsonderzoeken. Tevens wordt er een beeldvormende avond aangekondigd waarin de raad de uitkomsten en aanbevelingen van het onderzoek worden gepresenteerd.

Uit de beschikbare raadsvergaderingstukken zien wij niet dat de raad een actieve rol neemt in het zich laten informeren over de gemeentelijke dienstverlening. De raad beperkt zich hiermee tot het volgen van ontwikkelingen op een zekere afstand. Daarnaast zijn er vanuit de raad geen signalen over mogelijke ontevredenheid met betrekking tot de dienstverlening, noch over de informatievoorziening over de dienstverlening. Dit kan duiden op tevredenheid over de gang van zaken of dat gemeentelijke dienstverlening geen prioriteit kent voor de raad.

## 4 Monitoring en verbetering

Een van de uitgangspunten van de gemeentelijke dienstverlening is dat de kwaliteit ervan wordt gestoeld op de feedback van de klant. Deze feedback wordt op verschillende manieren verzameld. Van Investeren in Klantbeleving en de onderzoeken naar telefonische dienstverlening zijn de uitkomsten bekend. Deze worden in paragraaf 4.1 beschreven. In paragraaf 4.2 gaan we in op de vertaling van de monitoring naar verbeterplannen. Tot slot geven we in paragraaf 4.3 een beschouwing op de ambitie om de feedback van de klant als kwaliteitsnorm te stellen.

### 4.1 Uitkomsten monitoring

#### 4.1.1 Investeren in Klantbeleving

Elk kwartaal krijgen medewerkers die deelnemen aan het proces dat is aangesloten bij Investeren in Klantbeleving een kwartaalrapportage. Deze rapportage betreft een overzicht van de beoordelingscijfers voor dat kwartaal, een overzicht van het aantal beoordelingen en een lijst met verbeterpunten. Vanaf het derde kwartaal van 2020 is deze lijst per klantproces vertaald in een top-3.

Naast deze kwartaalrapportages is het de bedoeling dat er jaarlijks een rapportage wordt gepresenteerd om de uitkomsten over dat jaar in één document te laten zien. Deze rapportage – een groeidocument – heeft geen formele status en dient in principe voor intern gebruik. Het groeidocument is in 2019 voor de eerste keer opgesteld. Ook over 2020 wordt er een jaarrapportage opgesteld, er wordt nader bepaald of die rapportage als extern communicatiemiddel zal worden ingezet.

In 2019 waren er zes van de in totaal 43 ateliers aangesloten bij Investeren in Klantbeleving:

- 1 Afval;
- 2 Bijzondere Bijstand;
- 3 KCC;
- 4 Meldingen Openbare Ruimte;
- 5 Principeverzoeken;
- 6 Vergunningen.

Tabel 4.1 maakt inzichtelijk wat per atelier de gemiddelde beoordeling per maand is geweest vanaf de periode februari (start monitoring) tot en met december. Hieruit blijkt dat met name Bijzondere Bijstand in veel maanden aan het gestelde streven van een 7,5 voldeed. Meldingen Openbare Ruimte wordt in geen maand met een 7,5 of hoger beoordeeld.

**Tabel 4.1 - Beoordeling dienstverlening per atelier (2019)\***

| Atelier                   | Feb | Maa | Apr | Mei  | Jun | Jul | Aug | Sep | Okt | Nov | Dec |
|---------------------------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Afval                     | 5,8 | 5,9 | 5,6 |      | 7,0 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,0 | 7,3 | 7,6 |
| Bijzondere bijstand       | 7,3 | 7,3 |     | 10,0 | 8,6 | 6,5 | 8,7 | 9,6 | 8,0 | 8,5 | 6,9 |
| KCC                       | 6,3 |     | 8,0 | 8,5  | 8,0 | 8,0 | 7,7 | 8,0 | 7,0 | 5,7 | 8,7 |
| Meldingen Openbare Ruimte | 5,9 | 5,8 | 7,3 | 4,3  | 6,8 | 6,2 | 5,4 | 5,8 | 7,1 | 5,8 | 8,3 |
| Principeverzoeken         | 7,0 | 7,0 | 4,0 |      | 4,0 | 5,0 |     |     |     |     |     |
| Vergunningen              | 5,4 | 6,9 | 7,8 | 7,1  | 7,1 | 6,9 | 7,0 | 6,9 | 7,0 | 7,4 | 7,9 |

**\*Streven voor 2019 was een 7,5**

Belangrijk aandachtspunt bij de interpretatie van de beoordeling is de respons (zie Tabel 4.2). Voor het atelier Afval is de respons over heel 2019 genomen het grootst (N=445), gevolgd door Vergunningen (N=320) en Meldingen Openbare Ruimte (N=131). Wat betreft Principeverzoeken is er daarentegen acht keer gereageerd. Ook voor Bijzondere Bijstand en het KCC geldt dat er weinig beoordelingen zijn gegeven in 2019. Over de tevredenheid van deze ateliers kan op basis van Investeren in Klantbeleving dus weinig worden vermeld. Voor alle ateliers geldt dat er maanden zijn waarin er geen klanten hebben gereageerd op het verzoek om feedback te geven op de dienstverlening.

**Tabel 4.2 – Respons (in aantallen) Investeren in Klantbeleving per atelier (2019)**

| Atelier                   | Feb | Maa | Apr | Mei | Jun | Jul | Aug | Sep | Okt | Nov | Dec |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Afval                     | 26  | 73  | 5   | 0   | 30  | 72  | 44  | 67  | 32  | 58  | 38  |
| Bijzondere bijstand       | 3   | 7   | 0   | 2   | 5   | 4   | 3   | 5   | 4   | 6   | 8   |
| KCC                       | 8   | 0   | 1   | 4   | 5   | 3   | 6   | 3   | 1   | 3   | 7   |
| Meldingen Openbare Ruimte | 13  | 6   | 7   | 4   | 8   | 24  | 9   | 14  | 13  | 29  | 4   |
| Principeverzoeken         | 1   | 1   | 2   | 0   | 1   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Vergunningen              | 23  | 25  | 11  | 21  | 59  | 32  | 36  | 30  | 22  | 39  | 22  |

Op basis van de reeds beschikbare kwartaalrapportages van 2020 zijn de meest recente beoordelingen van de aangesloten ateliers inzichtelijk.

Tabel 4.3 laat zien wat per atelier de gemiddelde beoordeling per maand is geweest in 2020. Het streefcijfer van een 8,0 wordt enkel door de ateliers Bijzondere Bijstand en het KCC in een aantal maanden gehaald.

Voor het atelier Wmo en het proces Individuele Inkomenstoeslag geldt dat deze vanaf april zijn aangesloten bij Investeren in Klantbeleving. Van Bijzondere Bijstand is vanaf april geen data bekend. Het is onbekend waar dit gat in de data door is veroorzaakt.

**Tabel 4.3 - Beoordeling dienstverlening per atelier (2020)\***

| Atelier                       | Jan | Feb | Maa | Apr | Mei | Jun | Jul | Aug | Sep |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Afval                         | 7,4 | 7,1 | 6,9 | 7,2 | 7,6 | 7,6 | 6,8 | 7,6 | 6,7 |
| Bijzondere bijstand           | 9,5 | 9,0 |     |     |     |     |     |     |     |
| KCC                           | 6,6 | 7,9 | 8,5 | 7,2 | 7,6 | 7,6 | 9,0 | 7,2 | 8,6 |
| Meldingen Openbare Ruimte     | 4,3 | 6,5 | 6,8 | 7,2 | 7,6 | 7,6 | 7,6 | 7,0 | 7,5 |
| Principeverzoeken             | 0,0 | 4,0 |     | 6,0 |     |     |     |     |     |
| Vergunningen                  | 7,2 | 7,5 | 7,6 | 7,2 | 7,6 | 7,6 | 7,4 | 7,5 | 7,3 |
| Individuele Inkomstenstoeslag |     |     |     | 7,2 | 7,6 | 7,6 | 7,7 | 8,0 | 8,0 |
| WMO                           |     |     |     | 7,4 | 7,6 | 8,1 | 7,7 | 7,4 | 7,6 |

**\*Streven voor 2020 was een 8,0**

Voor het atelier Afval is de respons over 2020 wederom het grootst (N=562). De respons is bovendien tot en met september al hoger dan voor de 11 gemeten maanden in 2019. Ook voor Meldingen Openbare Ruimte (N=260) en Vergunningen (N=312) geldt dat de respons hoger is dan in 2019. Wat betreft Principeverzoeken is er twee keer gereageerd. De principeverzoeken worden twee keer per jaar integraal behandeld en daarom wordt er op twee momenten per jaar een uitvraag voor een klantbeoordeling gedaan. Voor alle ateliers geldt wederom dat er maanden zijn waarin er geen klanten hebben gereageerd op het verzoek om feedback te geven op de dienstverlening. Hierbij moet worden vermeld dat niet alle processen zich lenen voor een wekelijkse of maandelijkse monitor, omdat er niet op wekelijkse basis sprake is van een aanvraag.

De processen Klachten, en Belastingen zijn vanaf oktober 2020 aangesloten, hiervan zijn de resultaten buiten de tabel gelaten.

**Tabel 4.4 – Respons (in aantallen) Investeren in Klantbeleving per atelier (2020)**

| Atelier                       | Jan | Feb | Maa | Apr | Mei | Jun | Jul | Aug | Sep |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Afval                         | 45  | 64  | 63  | 71  | 37  | 71  | 38  | 109 | 64  |
| Bijzondere bijstand           | 2   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| KCC                           | 10  | 9   | 6   | 0   | 5   | 6   | 1   | 5   | 5   |
| Meldingen Openbare Ruimte     | 10  | 15  | 19  | 11  | 5   | 63  | 63  | 31  | 43  |
| Principeverzoeken             | 0   | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Vergunningen                  | 34  | 17  | 42  | 30  | 28  | 56  | 42  | 35  | 28  |
| Individuele Inkomstenstoeslag | 0   | 0   | 0   | 0   | 9   | 3   | 3   | 1   | 6   |
| WMO                           | 0   | 0   | 0   | 5   | 27  | 26  | 42  | 46  | 52  |

Naast de kwantitatieve beoordeling wordt de klant gevraagd om een toelichting te geven op dit cijfer. In de laatste kwartaalrapportage (Q3, 2020) is per aangesloten atelier de meest genoemde feedback voor de dienstverlening samengevat tot maximaal drie verbeterpunten (zie tabel 4.5).

**Tabel 4.5 – Verbeterpunten dienstverlening per aangesloten atelier/proces (2020, Q3)\***

| Atelier/proces               | Verbeterpunt 1                                                                                              | Verbeterpunt 2                          | Verbeterpunt 3                                |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Afval                        | Beter informeren vanaf wanneer zakken met plasticafval buiten gehangen mogen worden. En hierop controleren. | Sneller actie ondernemen                | Afvalwijzer bezorgen in meerdere talen        |
| Individuele inkomens toeslag | Betere telefonische bereikbaarheid                                                                          |                                         |                                               |
| KCC                          | Eerder de telefoon opnemen                                                                                  | Eerder de juiste informatie geven       |                                               |
| MOR                          | Controleer beter/vaker of er onderhoud nodig is                                                             | Handel meldingen af                     | Melden wanneer een melding wordt opgepakt     |
| Vergunningen                 | Neem klanten aan de hand mee in vergunningsproces                                                           | Vermijd vakjargon en juridische teksten | Onderbouw en licht beslissingen toe           |
| WMO                          | Lijnen kort houden                                                                                          | Sneller reageren                        | Denk mee en geef info over wat er mogelijk is |
| Klachten                     | Duidelijk en transparant zijn                                                                               |                                         |                                               |
| Belastingen                  | Meteen doorverbinden naar de juiste persoon                                                                 | Website verduidelijken                  | Duidelijkheid brieven verbeteren              |

**\*Bron: kwartaalrapportage 2020 Q3**

Een dergelijk overzicht zien wij niet terug in de kwartaalrapportage van kwartaal 1 en kwartaal 2 van 2020. Uit de overzichten van de open antwoorden uit het eerste half jaar van 2020 maken wij echter een vergelijkbare analyse. Voornaamste verbeterpunten hebben betrekking op de (telefonische) bereikbaarheid, toelichting op handelen of besluitvorming, en daadkracht.

#### 4.1.2 Onderzoek naar telefonische bereikbaarheid

In 2018 en 2019 is er door TELAN een mystery guest onderzoek uitgevoerd naar de telefonische dienstverlening. Uit beide onderzoeken blijkt dat de telefonische bereikbaarheid niet voldoet aan de streefbeoordeling van een 8,0. Dit cijfer wordt door TELAN gebaseerd op het percentage telefoontjes waarin de dienstverlening voldoet aan de gestelde norm. In het onderzoek is de telefonische bereikbaarheid op een aantal items getoetst aan een door TELAN bepaalde norm. De items zijn onderverdeeld in kwantitatieve bereikbaarheid (snelheid van beantwoorden en bereikbaarheid KCC/belgroepen) en kwalitatieve bereikbaarheid (welkomstgroet, geslaagde contactpogingen). Van deze items voldoet zowel in 2018 als in 2019 enkel de 'welkomstgroet' aan de door TELAN gestelde norm.

**Tabel 4.6 - Uitkomsten onderzoek telefonische bereikbaarheid**

| Item                          | 2018       | 2019       |
|-------------------------------|------------|------------|
| Bereikbaarheid KCC            | 5,5        | 5,5        |
| Bereikbaarheid belgroepen     | 2,5        | 3,0        |
| Doorverbindtijden/wachttijden | 6,5        | 6,0        |
| Welkomstgroet                 | 9,0        | 9,5        |
| Geslaagde contactpogingen     | 4,0        | 5,0        |
| <b>Totaalresultaat</b>        | <b>5,5</b> | <b>5,8</b> |



Wat betreft het beantwoorden van de telefoon door het KCC is door TELAN een streefnorm van 30 seconden bepaald. In 2018 wordt geconcludeerd dat deze norm onvoldoende wordt behaald. De bereikbaarheid van het KCC is in 2019 nog niet verbeterd.

De aanbeveling uit het onderzoek was om gesprekken efficiënter te voeren, zodat lijnen minder lang bezet zijn. Deze aanbeveling kan echter schuren met een van de normen uit de belwijzer die erop stuurt om zo goed mogelijk de vraag achter de vraag van de klant te herleiden.

Voor de doorverbindtijd van de belgroepen hanteert TELAN een norm van 30 seconden. Zowel in 2018 als in 2019 voldoet de gemiddelde doorverbindtijd niet aan deze norm. In 2018 moest er gemiddeld 63 seconden worden gewacht, in 2019 was dit 67 seconden. De aanbeveling was om binnen belgroepen afspraken te maken over wie wanneer bereikbaar is en bij een grote mate van onbereikbaarheid gebruik te maken van een collega-belgroep. Om de bereikbaarheid van de belgroepen te verbeteren zou de terugbelgarantie door het KCC pas in laatste instantie moeten worden aangeboden. Een van de normen in de belwijzer stelt dat wanneer er door het opzoeken van informatie in verschillende systemen het telefoongesprek langer kan duren, de medewerker de beller moet vragen om teruggebeld te worden. Dit zou een uitgangspunt in de telefoongesprekken moeten zijn, het draagt bij aan het efficiënt voeren van een telefoongesprek. Een terugbelgarantie verkleint echter de bereikbaarheid van de belgroepen.

De norm die TELAN hanteert voor een correcte welkomstgroet komt overeen met de belwijzer van de gemeente: *‘Goedemorgen/-middag/-avond gemeente Meierijstad, u spreekt met (voor- en/of achternaam)’*. De telefoon zou in 90 procent van de gevallen moeten worden opgenomen met een dergelijke groet. In zowel 2018 als in 2019 is dat het geval. Er zijn dan ook geen aanbevelingen voor verbetering geformuleerd.

Voor het item ‘geslaagde contactpogingen’ wordt door TELAN het uitgangspunt gehanteerd dat een klant in 90 procent van de gevallen de juiste medewerker aan de telefoon krijgt, of op een correcte manier een terugbelafpraak wordt gemaakt. In 2018 was dit in 72 procent van de door mystery guests gepleegde telefoontjes het geval, in 2019 was dit 75 procent. De gemeente krijgt hierbij als aanbeveling om scherp te letten op het nakomen van de terugbelafspraken. Discipline is hierin volgens TELAN belangrijk.

Ook in 2020 wordt er een onderzoek uitgevoerd naar de telefonische dienstverlening. Ten tijde van dit rekenkameronderzoek zijn de resultaten daarvan nog niet bekend.

## 4.2 Vertaling naar verbetering

De feedback van de klant is de kwaliteitsnorm voor de dienstverlening in de gemeente, zo beschreven we in paragraaf 2.3. Om dit uitgangspunt in de praktijk te brengen is in eerste instantie passende monitoring van de dienstverlening essentieel. Daarnaast is het van belang dat de uitkomsten worden gedeeld met de medewerkers en worden vertaald naar verbeterplannen die houvast bieden voor de kwaliteit van de dienstverlening. In de deskresearch en in de interviews zien we dat er weliswaar ambities zijn in het vertalen van monitoring naar verbetering, maar een concreet verbeterplan zien we enkel op basis van het onderzoek naar telefonische dienstverlening.



## Investeren in Klantbeleving

Jaarlijks wordt door de adviseur dienstverlening bij de ateliers die zijn aangesloten bij Investeren in Klantbeleving verbeterplannen opgevraagd. Deze verbeterplannen gelden voor de verschillende processen van een atelier en moeten bestaan uit een top-10 van verbeterpunten. In de uitvraag van documentatie zien wij de uitvraag die naar de verschillende ateliers wordt gestuurd. Ook zien we dat er voor kwartaal 3 van 2020 per atelier een selectie van verbeterpunten is aangegeven, gebaseerd op de feedback van klanten. We zien echter geen daadwerkelijke verbeterplannen terug in de deskresearch.

De uitkomsten van deze continue monitoring bereiken niet de hele organisatie. Ondanks dat men over het algemeen op de hoogte is van de methodiek en er vaak ook van op de hoogte is dat er binnen zijn of haar atelier de klantervaring wordt gemeten: *“We vragen mailadressen van de mensen. Zij worden benaderd om feedback te geven. Er worden dan vier vragen gesteld aan de klant, maar wat daar verder de uitkomst van is ben ik niet op de hoogte.”*

Als gevolg hiervan is het niet bekend of, en zo ja, op wat voor manier de continue monitoring tot bijsturing heeft geleid. Er is in de organisatie wel behoefte aan inzichten uit de monitoring. Een citaat die deze constatering goed weergeeft:

*“We moeten niet alleen meten om het meten, ik vind dat we die cijfers goed moeten interpreteren en daar meer op moeten sturen. We moeten daar meer mee doen. Ik weet ook niet of andere teams hier wel iets mee doen. Ik heb niet het idee dat dat gebeurt.*

*Ik hoorde dat de directie aan een teamleider vroeg: je zit op een 6, wat ga je daaraan doen? Dat vind ik geen goede vraag, mensen moeten wel de tools en tijd krijgen om er iets aan te doen.”*

Voor 2021 geldt voor wat betreft de dienstverlening het motto ‘laat het maar zien’, zo laat de ambtelijke organisatie ons weten. Ateliers worden aangemoedigd om de resultaten van de verschillende klantonderzoeken inzichtelijk te maken en te vertalen naar verbeterplannen. Om structuur te geven aan het opstellen van verbeterplannen op basis van Investeren in Klantbeleving, Klare Taal en Klantreizen is er voor 2021 een format opgesteld. Met dit format worden ateliers ondersteund om de uitkomsten van de monitoring te vertalen naar verbeterplannen. De verbeterplannen moeten worden opgesteld voor **telefonische** dienstverlening, afhandeling van de **post** en schrijven in klare taal, afhandeling van de **mail**, webteksten en webformulieren. Aan de hand van de volgende punten:

- Onderdeel/kanaal;
- Verbeter-/aandachtspunt;
- Hoe ziet de verbetering eruit?
- Wie is verantwoordelijk voor de verbetering?
- Wanneer moet de verbetering gerealiseerd zijn?
- Hoe wordt de voortgang gemeten?
- Acties;
- Status.

## Telefonische dienstverlening

Naast de interne continu-monitoring wordt er jaarlijks een extern onderzoek uitgevoerd naar telefonische dienstverlening (de uitkomsten hiervan beschreven we in paragraaf 4.1.2.). We zien dat er naar aanleiding van het onderzoek uit 2018 voor de belgroepen van Wmo een verbeterplan

is opgesteld. Het doel van dit verbeterplan is om aan de door TELAN gestelde norm van 90 procent bereikbaarheid te voldoen (was 80% voor Wmo).

De belgroepen van Wmo zijn tussen 09.00 en 11.00 uur bereikbaar, vanaf 11.00 uur zijn de klantmanagers op bezoek bij klanten. De volgende aandachtspunten komen in het verbeterplan naar voren:

- 1 Veel door de gemeente georganiseerde trainingen en bijeenkomsten beginnen om 09.00 uur. Er wordt verzocht om deze te verplaatsen naar 11.00 uur, dat vergroot de telefonische bereikbaarheid voor Wmo;
- 2 Nadruk wordt gelegd om afspraken met klanten scherper vanaf 11.00 uur te plannen;
- 3 Wanneer klantmanagers thuis werken dienen zij ook tussen 09.00 en 11.00 uur bereikbaar te zijn;
- 4 Betere doorstroom van telefonisch verkeer tussen de verschillende belgroepen;
- 5 Er wordt een technische instructie georganiseerd met betrekking tot doorverbinden en agendagebruik;
- 6 Discipline van medewerkers wordt een aandachtspunt;
- 7 Binnen twee dagen reageren op een terugbelverzoek en een reply geven op het terugbelverzoek;
- 8 Lengte van het telefoongesprek is een aandachtspunt. Bij lange telefoongesprekken op een geschikt moment terugbellen.

Voor de algehele telefonische bereikbaarheid hebben de succesfactoren van de onderzoeken geleid tot een aantal aandachtspunten.

### **4.3 Verhouding tussen ambitie en uitvoering**

Voor wat betreft de vertaling van de continu-monitoring naar verbeterplannen zien wij een discrepantie tussen ambitie en uitwerking. Investeren in Klantbeleving wordt breed uitgezet bij de verschillende ateliers. We zien echter een wisselende respons, waarbij voor elk aangesloten atelier geldt dat er maanden zijn waarin er geen klant heeft gereageerd op het verzoek om feedback. Daarnaast is de vraagstelling in de continu-monitoring vrij generiek en niet aangepast aan het aangesloten atelier. We zien vooralsnog niet dat ateliers de vrijheid hebben om de vraagstelling in de continu-monitoring af te stemmen op de specifieke bedrijfsvoering.

We zien in beperkte mate concrete verbeterplannen die voortkomen uit de continu-monitoring. Ondanks dat de uitkomsten van de continu-monitoring per e-mail worden gedeeld met de teamleiders van de aangesloten ateliers, krijgen we het signaal dat de uitkomsten van de monitoring niet de hele organisatie bereiken. Dit terwijl er wel een gedeelde wens is om inzicht te hebben in de feedback van de klant om zo aan de behoefte van de klant te kunnen voldoen. Deze wens sluit aan bij de ambitie van de gemeente om de feedback van de klant als kwaliteitsnorm te hanteren.

## 5 Conclusies en aanbevelingen

De focus van dit rekenkameronderzoek lag op de wijze waarop de visie op de gemeentelijke dienstverlening is vertaald in concrete doelen en een passende wijze van uitvoering, en vervolgens in hoeverre de gemeente deze ambities in de praktijk waarmaakt in de ogen van inwoners. De conclusies van het onderzoek zijn hieronder weergegeven. Na een korte schets van het algemene beeld gaan we aan de hand van de onderzoeksvragen achtereenvolgens in op het beleid, de uitvoeringspraktijk en de waardering door inwoners. De lessen die daaruit zijn te trekken voor de toekomst, zijn geformuleerd in een aantal aanbevelingen.

### 5.1 Conclusies

#### Algemeen beeld

Na de fusie was de dienstverlening één van de belangrijkste pijlers voor de nieuwe gemeente Meierijstad. Nu, vier jaar later, zien we dat de dienstverlening goed op orde is en deze over het algemeen positief wordt beoordeeld door inwoners. In haar ambitie om dienstverlening op maat aan te kunnen bieden heeft de gemeente een systeem van continu-monitoring ingericht. Op basis van feedback van inwoners worden ateliers geacht om maatwerk te bieden in de dienstverlening. De stappen voor deze continu-monitoring zijn geïmplementeerd, maar in de uitwerking ligt ruimte voor verbetering. Deze verbeteringen hebben met name betrekking op het nog consequenter doorvoeren van de werkwijze en het verdere bouwen aan een open, lerende organisatiecultuur die bij de gekozen werkwijze hoort.

#### Conclusies over visie, beleid en doelstellingen (onderzoeksvragen 1 en 2)

- *De gemeente stelt heldere uitgangspunten aan de dienstverlening die zijn gebaseerd op de wensen van inwoners*

Het dienstverleningsbeleid van de gemeente Meierijstad is gebaseerd op de daarvoor geldende wettelijke normen en een dienstverleningsvisie die voorafgaand aan de fusie in 2017 is vastgesteld. In de dienstverleningsvisie zijn de centrale uitgangspunten verwoord. Deze komen erop neer dat de klant centraal staat, de gemeente maatwerk kan leveren en de klant persoonlijk kan benaderen vanuit meerdere locaties. De visie is gebaseerd op een verkennend onderzoek naar de wensen en behoeften van inwoners van de toenmalige drie fusiegemeenten.

- *Dienstverleningsvisie is nog passend en actueel als beleidskader*

De uitgangspunten en elementen van de visie zijn nog steeds grotendeels passend en van kracht. Dat geldt zeker voor het streven naar maatwerk en een persoonlijke benadering. Het bij de fusie zeer relevante aspect van fysieke nabijheid van dienstverlening zal echter naar verwachting verder in belang afnemen nu de fusie reeds enige tijd een feit is. Hoewel inwoners bij de balies in Schijndel en Sint-Oedenrode voor bepaalde zaken terecht kunnen, is het nu al zo dat zij voor andere zaken (bijvoorbeeld een spoedaanvraag voor een paspoort) naar het gemeentehuis in Veghel moeten. Een mogelijk gebrek aan fysieke nabijheid zien wij echter niet terug als negatief punt in de feedback op de dienstverlening. Er zal echter altijd een specifieke groep blijven voor wie fysieke nabijheid wel van belang blijft.

## **Conclusies over vormgeving van de dienstverlening en uitvoering in de praktijk (onderzoeksvraag 3 en 4)**

- ***De ambities zijn uitgewerkt in een uitvoeringsprogramma met algemene doelen en bijbehorende inspanningen***

De ambities zoals omschreven in het dienstverleningsconcept zijn vertaald naar doelen en bijbehorende inspanningen in een uitvoeringsprogramma (DIN). Deze uitwerking is in lijn met de dienstverleningsvisie en bevat naast algemene doelen, zoals 'betere integrale dienstverlening', ook concrete activiteiten en instrumenten, waaronder het trainen van medewerkers, inzet van sociale media, klantonderzoek en klantreizen. In het uitvoeringsprogramma wordt verder het voornemen uitgesproken om inwoners te betrekken bij verbetering van de dienstverlening en te gaan werken met verbeterplannen op basis van analyses.

- ***De gemeente heeft aan een groot deel van de voorgenomen inspanningen invulling gegeven, maar heeft ook nog een weg te gaan in het verder uitrollen***

De concrete activiteiten die voortkomen uit de in het DIN gestelde doelen zijn grotendeels geïmplementeerd. De gemeente Meierijstad is de afgelopen jaren voortvarend aan de slag gegaan met vernieuwingen in de dienstverlening. Zo is er een pilot 'klantreizen' gestart en krijgen medewerkers trainingen, onder meer vanuit het project schrijven in 'klare taal'. Verder ligt er een infrastructuur om gestructureerd feedback van de klant op te halen en er is ook al een begin gemaakt met het verzamelen van deze feedback. Het gebeurt echter op dit moment nog niet structureel: niet alle afdelingen doen in dezelfde mate mee en de vertaling van de verzamelde feedback naar verbeterplannen verdient meer aandacht.

- ***De kwaliteitsverbetering is gebaseerd op feedback van klanten***

De kwaliteit van de dienstverlening wordt langs de lat van de klantbeoordeling gelegd. Deze beoordeling zou moeten worden vertaald naar een verbetering. Om de feedback van de klant als norm te nemen voor de kwaliteit van de dienstverlening is het van belang om de uitvraag goed in te richten. De vraag om een beoordeling is nu dermate algemeen dat het moeilijk is om deze te vertalen naar verbeterpunten op maat. Daarnaast heeft de feedback in de huidige vorm betrekking op de uitkomst van een transactie tussen gemeente en inwoner. De beoordeling en feedback kan hierdoor worden gestuurd. Het is vraag of feedback dan richtinggevend of verwarrend is. Bovendien wordt er in deze vorm niet voorzien in een overstijgend beeld van hoe de gemeentelijke dienstverlening is georganiseerd.

- ***Medewerkers zijn betrokken en kritisch***

Uit het bespreken van enkele voorlopige uitkomsten van dit onderzoek met medewerkers, bleek dat zij bereid zijn te leren van de aandachtspunten die daarbij naar voren kwamen. Deze verbeterpunten zien zij onder andere in het beter achterhalen van de vraag achter de vraag van de klant. Dit duidt op medewerkers die betrokken zijn bij dienstverlening aan burgers, verantwoordelijkheid willen nemen voor het bieden van dienstverlening op maat. We zien echter ook een kritische houding van medewerkers ten aanzien van de klantbeoordeling van een 8 als kwaliteitsnorm. Deze kritiek is tweeledig. Enerzijds wordt de vraag gesteld wat deze 8 betekent.



Anderzijds voelt niet iedereen zich er comfortabel bij om de klant om een beoordeling te vragen en/of feedback te ontvangen.

- *Feedback komt in beperkte mate terug op de werkvloer en in verbeterplannen*

Om de feedback van de klant als uitgangspunt voor verbetering van de dienstverlening te nemen is het enerzijds essentieel dat de beoordeling richting kan geven op strategisch niveau. Voor verbetering van de directe dienstverlening is het anderzijds van belang dat de beoordeling terecht komt bij de medewerkers die rechtstreeks te maken hebben met individuele dienstverlening aan klanten. Dat zien we echter in beperkte mate terug. De organisatie is slecht op de hoogte van de uitkomsten van de continu-monitoring. Daarnaast is het van belang dat wanneer de uitkomsten van de monitoring zijn teruggekoppeld, deze worden vertaald naar hanteerbare verbeterplannen. We zien echter nauwelijks verbeterplannen, laat staan verbeterplannen die voortkomen uit de continu-monitoring. Het integreren van verbeterplannen als onderdeel van de werkprocessen van verschillende ateliers is daarentegen wel in ontwikkeling. Vanaf 2021 wordt van ateliers gevraagd om elk kwartaal een verbeterplan op te stellen aan de hand van de feedback van de klant.

- *Afdelingen hebben vrijheid om invulling te geven aan de dienstverlening om zo maatwerk te kunnen leveren*

De gemeente heeft ervoor gekozen om individuele medewerkers en ateliers relatieve vrijheid te geven om invulling te geven aan maatwerk voor inwoners. Dit biedt bewegingsruimte voor medewerkers om de klant op maat te kunnen bedienen en sluit daarmee aan bij de dienstverleningsvisie. Er zijn dus geen intern vastgelegde servicenormen die de dienstverlening inrichten. De wijze van werken wordt in belangrijke mate bepaald door de feedback van klanten. Wanneer ateliers hun eigen weg gaan in de wijze waarop zij hun dienstverlening zo goed mogelijk laten aansluiten op de wensen van de klant is dat positief. Aan een werkwijze met geringe centrale sturing is wel het risico verbonden dat er binnen de gemeente verschillende stijlen van dienstverlening kunnen ontstaan. Om onderlinge afstemming en uitwisseling van ervaringen te bevorderen is hiervoor de zogeheten pop-up dienstverlening ingezet.

### **Conclusies over de waardering en wensen van inwoners (onderzoekvragen 5 en 6)**

- *De doelstelling voor de gewenste kwaliteit is geformuleerd als een algemeen streefcijfer en is daarmee te weinig specifiek*

De gemeente Meierijstad heeft in het streven naar een kwalitatief hoogstaande dienstverlening een algemene doelstelling geformuleerd in de vorm van een waarderingscijfer. Inwoners die gebruik maken van de gemeentelijke dienstverlening zouden deze gemiddeld met een 8 moeten beoordelen. Er is een geautomatiseerd systeem opgezet waarbij inwoners wordt gevraagd om de wijze waarop zij door de gemeente zijn geholpen te beoordelen en van feedback te voorzien. Er is echter geen inhoud gegeven aan deze '8'. Het is onduidelijk wat het betekent als dit streefcijfer wel of niet wordt behaald en biedt dus geen concreet handelingsperspectief. De norm is bovendien niet gedifferentieerd naar soort dienstverlening en voldoet daarmee niet aan de SMART criteria voor gestelde doelen. Voor bepaalde vormen van dienstverlening (zoals bijvoorbeeld afhandeling van klachten) is het immers veel moeilijker gemiddeld een 8 te scoren, terwijl dat voor andere diensten vrij eenvoudig kan zijn.

Verder is een waarderingscijfer dat een burger aan de gemeente geeft, de resultante van een complex aan factoren waaronder de uitkomst van de dienstverlening (bijv. wel of geen vergunning). Ook verwachtingen van de burger spelen een rol, net als de algemene beeldvorming en eerdere ervaringen.

- ***Klanten hebben in toenemende mate waardering voor de dienstverlening door de gemeente***

De resultaten uit de klantonderzoeken zijn overwegend positief en laten een licht positieve trend zien. Ondanks dat er geen atelier is dat aan de gestelde norm van een 8 voldoet, is er weinig reden om aan te nemen dat inwoners fundamentele kritiek hebben op – facetten van – de gemeentelijke dienstverlening. Er zijn geen ateliers die consequent een onvoldoende scoren, of een negatieve trend in de beoordeling laten zien. Ook uit de bevindingen van het mystery guest onderzoek komt een positief beeld van de dienstverlening naar voren. Over het algemeen worden klanten vriendelijk te woord gestaan, hebben mystery guests niet het idee dat zij lang op een antwoord moeten wachten en is dit antwoord vaak naar behoren.

## **5.2 Aanbevelingen**

Op basis van de conclusies van dit onderzoek formuleren we de volgende aanbevelingen aan het college.

- ***Geef inhoud aan de ‘8’***

Het idee van sturen op basis van feedback is in principe een goede keuze en past bij de ambitie om maatwerk te kunnen bieden aan inwoners. Een streefbeeld van een ‘8’ geeft onvoldoende aanknopingspunten voor kwaliteitsverbetering. Zorg ervoor dat het voor de ambtelijke organisatie duidelijk wordt, wat dit streefcijfer betekent en formuleer SMART doelen die recht doen aan de verschillen tussen de dienstverlening binnen de verschillende ateliers. .

- ***Zorg voor een methodiek die gedifferentieerd inzicht geeft***

De uitvraag van feedback is nu dermate algemeen dat met de uitkomsten lastig verbeterplannen op maat opgesteld kunnen worden. Zorg ervoor dat er per atelier feedback op maat geleverd kan worden door de vraag aan te passen aan de onderliggende dienst. Zo blijft voor de ateliers de vrijheid bestaan om invulling te geven aan de kwaliteit van de dienstverlening en kunnen zij deze nog beter op maat inrichten.

- ***Geef de feedback een prominentere plek in werkprocessen***

Integreer de dynamiek van leren en ontwikkelen in het werkproces van de verschillende ateliers. Zorg er dus voor dat de opgehaalde feedback gestructureerd, geanalyseerd en geduid terechtkomt bij de medewerkers die direct te maken hebben met dienstverlening aan individuele klanten. Zorg er daarnaast voor dat de opgehaalde feedback wordt vertaald naar concrete en hanteerbare verbeterplannen.

- ***Maak (ook) analyses op strategisch niveau***

In de huidige vorm geeft de wijze waarop feedback wordt verzameld nog beperkt inzicht op hoger strategisch niveau. Ofschoon wij nu geen reden zien om de dienstverleningsvisie aan te passen is het advies om vaker op overstijgend niveau een klanttevredenheidsonderzoek op te zetten dat

zich richt op de gemeentelijke dienstverlening. Zo houdt men een vinger aan de pols om de kwaliteit van de dienstverlening van hoog niveau te houden.

- ***Zorg ervoor dat medewerkers de cultuur van leren en verbeteren dragen***

Het idee van sturen op basis van feedback is in principe een goede keuze, maar komt in de praktijk nog niet volledig uit de verf. Om deze dynamische vorm van leren en verbeteren structureel te integreren in de organisatie is er een organisatiecultuur nodig die hierbij past. Zorg ervoor dat medewerkers verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen om feedback te vragen en toe te kunnen passen. Maak het voor hen duidelijk waarom er om feedback wordt gevraagd en op wat voor manier zij deze kunnen gebruiken om hun dienstverlening te verbeteren.

- ***Zorg voor kennisuitwisseling tussen ateliers***

De benaderingswijze om aan ateliers en individuele medewerkers vrijheid te geven voor het invullen van de dienstverlening past bij de ambitie om de klant maatwerk te bieden. Om te voorkomen dat er zich binnen verschillende stijlen van dienstverlening ontwikkelen is onderlinge uitwisseling van kennis en ervaringen van groot belang. Ga daarom door met de kennisuitwisseling, bijvoorbeeld zoals deze momenteel al wordt ingevuld door de pop-up dienstverlening.

## A Bestuurlijke reactie



## Rekenkamercommissie Meerijstad

|              |                                                                                     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Uw kenmerk   | Uw brief van                                                                        |
| Ons kenmerk  |                                                                                     |
| Datum        | 18 februari 2021                                                                    |
| Verzenddatum | 19 februari 2021                                                                    |
|              | Behandeld door                                                                      |
|              | Bijlage(n)                                                                          |
| Onderwerp    | Bestuurlijke zienswijze aanbevelingen onderzoek dienstverlening rekenkamercommissie |

Beste heer/mevrouw ,

### Algemeen

Wij waarderen het dat de rekenkamercommissie het onderwerp dienstverlening heeft gekozen voor haar onderzoek, omdat het de ambitie van onze organisatie is om bijzonder persoonlijke dienstverlening te bieden aan onze inwoners en ondernemers (klanten). Dienstverlening is een belangrijk onderwerp in de organisatie. We zijn tevreden over waar we nu staan, maar zijn een lerende organisatie, denken na waar we net dat extra stapje nog kunnen zetten om aan te sluiten bij de wensen van de inwoners. Kortom: wij blijven leren. Wij zijn blij met het positieve rapport en de uitkomsten van het onderzoek. Uw onderzoek geeft ons handvatten om te reflecteren, nieuwe impulsen te geven en vooruit te kijken.

Ook wij zien dat we nog meer stappen moeten zetten voordat de werkwijze voor bijzonder persoonlijke dienstverlening volledig is doorgevoerd in de hele organisatie. Onze inspanningen zijn daar echter op gericht. Verder willen we komen tot een open lerende organisatiecultuur, waar feedback wordt gezien als dé manier om beter te worden. Vanuit het uitvoeringsplan dienstverlening zullen we daar expliciet en continu aandacht aan besteden.

### **Bestuurlijke zienswijze**

Op basis van de conclusies van dit onderzoek heeft u een zestal aanbevelingen geformuleerd.

We herkennen ons in alle aanbevelingen en nemen die onverkort over, met uitzondering van aanbeveling 2: 'Zorg voor een methodiek die gedifferentieerd inzicht geeft'. We merken hierover het volgende op:

Door ervaringsgegevens zijn we er als gemeente van overtuigd dat we door onze manier van

klantonderzoeken alle informatie 'die er toe doet' ophalen. Wij doen dit door het stellen van open en eenvoudige vragen. Daarbij zorgt deze manier van werken ervoor dat zo min mogelijk gestuurd wordt op antwoorden en alleen feedback wordt verzameld die echt belangrijk is bij de aanvrager. Door dit voor alle processen afzonderlijk te doen kunnen we waar nodig per proces bijsturen. Voor het klantonderzoek is een volledig ingericht dashboard beschikbaar van waaruit de feedback nagelezen kan worden, klanten nagebeld worden en rapportages uitgedraaid worden. De aanvullende informatie die uit het nabellen naar voren komt, kan aan de feedback worden toegevoegd. Dit zorgt ervoor dat de feedback in het dashboard zo compleet mogelijk is. Feedback wordt per klantproces gelabeld (getagd), maar we hebben ook zicht op alle scores en feedback van de gehele organisatie, zodat we ook de rode draad van het verbeteren over de hele linie inzichtelijk maken. En waar nodig aanvullende acties in gang zetten.

Ten aanzien van de aanbeveling "geef inhoud aan de 8" merken wij nog het volgende op:

Wij onderschrijven het belang om ambities op het terrein van dienstverlening goed uit te dragen in de organisatie, vooral ook omdat veel medewerkers in de gemeente ooit zijn geworven als uitvoerders van wet- en regelgeving'. De focus lag in het verleden vooral op goede wetstoepassing en minder op uitstekende dienstverlening. Dat vraagt om een andere klantbenadering en goede uitleg over het waarom we dit willen en waarom we "de 8" nastreven.

Een 8 staat voor zeer goed. Zeer goed ons best doen om te zorgen voor bijzonder persoonlijke dienstverlening voor inwoners en ondernemers (klanten). Uit onderzoek blijkt dat een score van 8 of hoger bij klantervaringen wordt gekoppeld aan de beleving "bijzonder".

Door bovendien inhoudelijke feedback op te halen proberen we een verdieping toe te voegen aan de 'platte' waarderingscijfers. We monitoren waar mogelijk wekelijks en in ieder geval meerdere momenten in het jaar of een klant nog steeds net zo tevreden is. Geeft een klant een lager cijfer, dan achterhalen we waar dat aan ligt en we voorkomen dat dit bij andere klanten een issue vormt.

#### Tot slot

Eerder onderzocht de Nationale Ombudsman wat burgers verwachten van de overheid. Burgers willen:

- Dat de toegankelijkheid van de overheid versimpeld en vereenvoudigd wordt, in begrijpelijke taal en eenvoudige procedures;
- Dat we eerlijk en transparant zijn in waar de overheid wel en niet voor is;
- Dat er wordt geluisterd naar hen en dat er menselijk contact is: nu en in de toekomst.

We herkennen ons in deze standpunten en zien het als een leidraad naar de toekomst. We denken dat onze werkwijze in bijzonder persoonlijke dienstverlening hierop aansluit: eerlijk, begripvol en simpel.

Met vriendelijke groet,  
Burgemeester en wethouders van de gemeente Meierijstad,  
De secretaris, De burgemeester,

Drs. M.G.C. Wilms –Wils RA

ir. C.H.C. van Rooij

## B Nawoord



De rekenkamercommissie heeft kennis genomen van de bestuurlijke reactie van het college van B&W. Graag willen wij reflecteren op twee punten in deze bestuurlijke reactie.

1. het niet overnemen van aanbeveling 2: 'Zorg voor een methodiek die gedifferentieerd inzicht geeft'
2. de opmerkingen over aanbeveling 1: 'Geef inhoud aan de 8'

Aanbeveling 1 en 2 dienen wat ons betreft in samenhang het worden gezien.

- Belangrijk om te constateren is dat het verzamelen van feedback op het niveau van geleverde diensten en producten uitermate zinvol is. We constateren echter ook dat de manier waarop dit gebeurt beter kan, om vanuit feedback van de klant de dienstverlening te kunnen ontwikkelen naar maatwerk. De aantallen klanten waarvan feedback wordt verkregen is bij meerdere producten aan de lage kant, of ontbreekt in bepaalde perioden zelfs helemaal. Een mogelijk gevolg hiervan is dat de waarderingscijfers een grillig patroon zien en mogelijk niet representatief zijn voor de werkelijke kwaliteit van de geleverde dienstverlening. De informatie die de feedback oplevert kan een wat willekeurig karakter krijgen. Hierdoor valt er lastig een representatieve rode draad uit te destilleren.

Deze kanttekening geldt zowel voor het gemiddelde rapportcijfer (in relatie tot de '8') als voor de inhoud van de feedback. De aanbeveling die wordt gedaan om gedifferentieerd inzicht mogelijk te maken geldt voor het breder uitvragen van feedback over de producten en diensten waaraan op dit moment door de kleine aantallen nog geen conclusies te trekken zijn. En daarnaast lage aantallen toe te lichten of te verklaren aan de hand van het karakter van het type dienstverlening.

- In bovenstaand verband dient ook te worden opgemerkt dat de waardering voor de gemeentelijke dienstverlening niet alleen wordt bepaald door de kwaliteit van het dienstverleningsproces, maar – vooral – ook door de uitkomst van dat proces; krijgt de klant wel of niet wat hij wil? Ook wanneer de processtappen en de klantgerichtheid identiek zijn zal de waardering voor een niet gehonoreerde aanvraag gemiddeld lager zijn dan voor een wel gehonoreerde aanvraag. De soorten dienstverlening die de gemeente biedt lopen op dit punt sterk uiteen. Er zijn diensten waar de klantwaardering in veel sterkere mate 'gevoelig' is voor de uitkomst, terwijl de waardering andere trajecten veel meer bepaald wordt door proceskenmerken. Voorbeelden van trajecten waarbij de uitkomst een grote rol spelen – en waar het moeilijker is om een 8 te scoren – zijn onder andere: aanvragen van vergunningen, subsidies, ontheffingen, indienen van klachten en bezwaren en doen van meldingen openbare ruimte. Voor deze soorten dienstverlening is een rapportcijfer 8 als streefcijfer veel moeilijker te halen dan voor bijvoorbeeld het leveren van een paspoort. Zo bezien voldoet het streefcijfer niet aan de SMART-criteria. Het is niet specifiek en ook niet in alle gevallen realistisch.

Namens de rekenkamercommissie,

De voorzitter,  
John Verhoeven



## C Geïnterviewde personen

In het kader van het onderzoek zijn (video)gesprekken gevoerd met ambtenaren die zich bezighouden met dienstverlening. In één geval betrof het een duo-interview. Van alle interviews zijn gespreksverslagen opgesteld, die ter accordering aan de geïnterviewden zijn voorgelegd. In de tabel is een lijst opgenomen van de functie/rol van de personen met wie een gesprek is gevoerd.

| Functie                               | Oriënterend interview | Terugkoppeling mystery guest | Bestuurlijk interview |
|---------------------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|
| Adviseur dienstverlening              | X                     | X                            |                       |
| Medewerker KCC                        | X                     |                              |                       |
| Baliemedewerker                       | X                     |                              |                       |
| Directeur bedrijfsvoering             | X                     |                              |                       |
| Leidinggevende Openbaar Gebied en VTH | X                     | X                            |                       |
| Medewerker Heffen en Invorderen       | X                     |                              |                       |
| Medewerker VTH                        | X                     |                              |                       |
| Klantmanager WMO                      | X                     | X                            |                       |
| Wethouder Werk, Jeugd en Cultuur      |                       |                              | X                     |

## D Bestudeerde documentatie

| Titel                                                                     | Datum                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Belwijzer Meierijstad – Versie KCC                                        | November 2017                                                                                                                                                   |
| Bouwstenen voor de dienstverlening                                        | November 2015                                                                                                                                                   |
| Cliëntervaring Wmo 2019 (BMC)                                             | September 2019                                                                                                                                                  |
| Coalitieakkoord: Meierijstad zijn we Samen!                               | Januari 2017                                                                                                                                                    |
| Dashboards Meierijstad (diversen)                                         | Geraadpleegd december 2020                                                                                                                                      |
| Dienstverleningsconcept: Meierijstad: Bijzonder Persoonlijk!              | 2015                                                                                                                                                            |
| Email: Herinnering verbeterpunten 2020 Investeren in Klantbeleving        | December 2020                                                                                                                                                   |
| Format verbeterplan dienstverlening alle kanalen                          | 2020                                                                                                                                                            |
| Jaarverslag/-rekening 2017                                                | Juli 2018                                                                                                                                                       |
| Jaarverslag/-rekening 2018                                                | Mei 2019                                                                                                                                                        |
| Jaarverslag/-rekening 2019                                                | Mei 2020                                                                                                                                                        |
| Klantbeleving WMI 2019, Sociale Dienst Meierijstad (BMC)                  | Mei 2019                                                                                                                                                        |
| Memo: Meten en verbeteren in Meierijstad                                  | 2 december 2019                                                                                                                                                 |
| Mijlpalen van Meierijstad: Meierijstad zijn we samen!                     | Mei 2017                                                                                                                                                        |
| Organisatiefilosofie 2017-2025: Wij zijn Meierijstad                      | Oktober 2015                                                                                                                                                    |
| Presentatie dienstverlening BVA                                           | Mei 2019                                                                                                                                                        |
| Raadsinformatiebrief – Rapportage Cliëntervaringsonderzoek Wmo 2019       | 16 september 2019                                                                                                                                               |
| Raadsinformatiebrief - Dienstverlening                                    | Januari 2017                                                                                                                                                    |
| Raadsinformatiebrief - Dienstverlening                                    | Juni 2020                                                                                                                                                       |
| Raadsinformatiebrief – Stand van zaken gemeentelijke dienstverlening      | Mei 2017                                                                                                                                                        |
| Raadsinformatiebrief – Stand van zaken gemeentelijke dienstverlening      | September 2017                                                                                                                                                  |
| Rapport Dienstverlening in Meierijstad (I&O Research)                     | Juni 2015                                                                                                                                                       |
| Rapport onderzoek telefonische dienstverlening 0-meting (TELAN)           | Oktober 2018                                                                                                                                                    |
| Rapport onderzoek telefonische dienstverlening 1-meting (TELAN)           | April 2019                                                                                                                                                      |
| Rapportage dienstverlening 2019 (concept)                                 | Juli 2020                                                                                                                                                       |
| Rapportage Investeren in Klantbeleving: analyse januari, februari, maart  | April 2020                                                                                                                                                      |
| Rapportage Investeren in Klantbeleving: analyse april, mei, juni          | Juli 2020                                                                                                                                                       |
| Rapportage Investeren in Klantbeleving: analyse juli, augustus, september | Oktober 2020                                                                                                                                                    |
| Uitvoeringsprogramma: DIN                                                 | April 2020                                                                                                                                                      |
| Verbeterplan bereikbaarheid belgroepen Wmo                                | Januari 2019                                                                                                                                                    |
| Gemeentelijke website*                                                    | Pagina                                                                                                                                                          |
| Gemeenteraad, commissie en griffie                                        | <a href="https://www.meierijstad.nl/home/gemeenteraad-commissies-en-griffie_3670/">https://www.meierijstad.nl/home/gemeenteraad-commissies-en-griffie_3670/</a> |

\*Geraadpleegd voor verkenning van vergaderstukken



## D.1 Belwijzer

### *Algemeen*

- Gebruik geen 'vaktaal' en vermijd stopwoorden;
- Bij 'warm' doorverbinden: vertel de beller met wie hij wordt doorverbonden en introduceer de beller aan je collega; naam en vraag van de beller;
- Bij het hervatten van een gesprek, open met: 'Meneer/mevrouw ....?' – wacht op reactie – "Bedankt voor uw geduld";
- Zorg dat een beller zo snel mogelijk het juiste antwoord krijgt. Uitgangspunt: een beller wordt niet of zo min mogelijk doorverbonden;
- Door het opzoeken van informatie in verschillende systemen kan de informatieverstrekking wat langer duren. Vraag of de beller liever teruggebeld wil worden;
- Gebruik in principe 'u' bij een gesprek;
- 'Natuurlijk gebruik' van de naam van de klant: Gebruik de naam in de loop van het gesprek en bij de afsluiting maar niet te vaak; niet overdrijven.

### *Terugbellen*

- De medewerker belt binnen twee werkdagen terug.

### *Telefonische bereikbaarheid tijdens werktijd*

- Iedere medewerker regelt zijn/haar eigen bereikbaarheid tijdens zijn/haar werktijd binnen de vastgestelde openingstijden. Dus: bij het niet op kunnen nemen van de telefoon zorgt hij/zij voor de juiste statusmelding en biedt hij/zij een alternatieve mogelijkheid; bijvoorbeeld doorschakeling naar een collega, de mogelijkheid tot het inspreken van zijn/haar persoonlijke voicemail op je mobiele telefoon.
- Ieder werkatelier regelt zijn eigen bereikbaarheid tijdens de openingstijden van Meierijstad.

### *Aanvang gesprek*

- Begin een gesprek met: Goedemorgen/-middag/-avond gemeente Meierijstad, u spreekt met (voor- en/of achternaam);
- Het klinkt persoonlijker/prettiger om aangesproken te worden met mevrouw ... dan alleen met mevrouw/meneer.

### *Luisteren*

- Luister positief en actief;
- Geef luistersignalen/geluiden (gevarieerd en oprecht);
- Zet je 'referentiekader' op uit: onbevooroordeeld en zonder aannames luisteren;
- Reageer op signalen (klantsituatie en emotie van beller).

### *Samenvatten*

- Controle door korte bondige samenvatting: Begin met: 'Als ik het goed begrijp...', of bij een lang telefoongesprek 'Dus samengevat...'.

### *Doorvragen*

- Vraag door als de vraag van de klant niet duidelijk is. Doe dit door het stellen van de juiste soort vraag: open, gesloten, keuze, om de beller volledig te begrijpen en om de juiste terugbelnotities te maken.

### *Antwoord*

- Beantwoord de vraag van de beller alleen wanneer je zeker weet dat je de vraag goed begrepen hebt (bv. door de controlevraag; 'Is hiermee uw vraag beantwoord?') en je het juiste antwoord kunt geven;
- Vertel duidelijk en concreet de procedure/ maak concrete afspraken die je ook nakomt.

### *Afronden*

- Herhaal de gemaakte afspraken;
- Controleer of het antwoord duidelijk en compleet is. Stel eventueel een van de volgende vragen: 'Heeft u verder nog vragen'/'Weet u zo voldoende'/'Kan ik nog iets voor u betekenen?';
- Sluit positief af (geruststellende opmerking: 'prima, dan zie ik u terug', 'dan spreken we dat zo af' / positieve afsluiting: succes, sterkte en/of goede (mid)dag wensen.

## E Mystery guest

### Verantwoording

Een mystery guest onderzoek leent zich er goed voor om de feitelijke dienstverlening in kaart te brengen. Emotie en beeldvorming spelen hierbij namelijk geen rol.

Om te controleren of de uitkomsten van het mystery guest onderzoek exemplarisch zijn voor de gang van zaken zijn deze teruggekoppeld naar teamleiders die voor dienstverlening verantwoordelijk zijn. Ook met de adviseur dienstverlening is een terugkoppeling geweest. In deze gesprekken is bovendien gekeken naar een mogelijke verklaring voor opvallende uitkomsten.

Via verschillende kanalen is er contact gezocht met de gemeente De spreiding van de casussen moest aan verschillende randvoorwaarden voldoen. Zo is er rekening gehouden met de verschillende kanalen waarmee een klant in contact kan komen met de gemeente (zie Tabel C.5.1). De casussen zijn verder verdeeld over de verschillende werkateliers en kernen van Meerijstad. Daarnaast is er spreiding in de inhoud en complexiteit van de casussen.

De mystery guests hebben vooraf een instructie gekregen over hun rol. Hierin zijn zij voorbereid op mogelijke vragen en valkuilen. Een casus was afgerond bij een antwoord op de vraag. Wanneer er bij een eerste contact geen antwoord kwam volgde dus een vervolgactie (via telefoon, mail, etc.). Om ontmaskering te voorkomen zijn er fictieve emailadressen aangemaakt en is er anoniem gebeld. Verder gold dat bij vragen naar persoonlijke identificatie (DiGiD, BSN, etc.) het traject werd afgebroken. Mocht een mystery guest vastlopen bij een vraag om persoonlijke gegevens, maakten zij zich bekend. Hetzelfde gold voor gevallen waarbij de gemeente actief in actie moest komen, bijvoorbeeld in het geval van een onveilige situatie. Bij twee casussen heeft de mystery guest zich bekend moeten maken, bij een hiervan was dit na afloop. Er zijn dus netto 19 casussen behandeld.

**Tabel C.5.1 - Casussen mystery guest per kanaal**

| Kanaal             | Casussen |
|--------------------|----------|
| Telefoon           | 5 (6)    |
| Email              | 5        |
| Digitaal formulier | 4        |
| Balie              | 3        |
| Facebook           | 1        |
| Brief              | 1        |

## Protocol mystery guest

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naam mystery guest (+ fictieve naam)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Vraag</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Datum uitvragen + kanaal</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Datum antwoord ontvangen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Brief/email/online formulier</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Hoe lang duurde het voordat je te woord gestaan?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe vaak ging de telefoon over?</li> <li>Binnen hoeveel minuten/uren/dagen kwam er een antwoord via Facebook?</li> <li>Binnen hoeveel minuten/uren/dagen ontvangstbevestiging op het online formulier?</li> <li>Binnen hoeveel minuten/uren na binnenkomst kon je terecht bij de balie?</li> </ul> |
| <b>Hoe werd je te woord gestaan?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mocht je zijn doorverwezen, dan geldt deze vraag voor elke medewerker die je hebt gesproken.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Werden er vragen gesteld? Zo ja:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welke vragen waren dit?</li> <li>Wat was hierop jouw antwoord?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Was het antwoord op de vraag die je stelde duidelijk?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zo ja, waarom?</li> <li>Zo nee, waarom niet?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Kwam het antwoord overeen met het beleid zoals beschreven? Met je verwachting?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Zie link naar achtergrondinformatie in voortgangsdokument (Excel)</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| <b>Werd je doorverwezen naar andere afdelingen of instanties? Zo ja:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Moest je hier zelf om vragen?</li> <li>Was dit direct de juiste afdeling/instantie?</li> <li>Hoe lang duurde het voordat je bij de juiste afdeling terecht kwam?</li> <li>Kreeg je na doorverwijzen een antwoord naar tevredenheid?</li> </ul>                                    |
| <b>Is er een terugbel- of vervolgspraak gemaakt? Zo ja:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat was hiervoor de reden?</li> <li>Binnen welke termijn stond de afspraak gepland?</li> <li>Is er binnen deze termijn contact opgenomen?</li> </ul>                                                                                                                                           |
| <b>Werd je gevraagd om feedback te geven op de dienstverlening? Zo ja:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Op wat voor manier?</li> <li>Welke feedback heb je gegeven?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Wat is over het algemeen je beoordeling van het klantcontact?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zoals een inwoner zou wensen?</li> <li>Blijf je met vragen achter?</li> <li>Heb je het gevoel dat je serieus genomen werd?</li> <li>Binnen redelijke termijnen?</li> </ul>                                                                                                            |
| <b>Werd je verrast door de dienstverlening?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Werd er gevraagd of ze rekening konden houden met je (thuis)situatie?</li> <li>Werd er voor je gevoel een stapje extra gezet? En vond je dat dit nodig was gezien de casus?</li> </ul>                                                                                                                     |



## Casussen mystery guest

| Vraag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Kanaal             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Mijn moeder is ziek en wil bij ons inwonen. Daarom vind ik de woning waarin ik nu woon te klein. Daarom wil ik mijn bestaande garage bij het huis betrekken, ik neem aan dat daar geen vergunning voor nodig is.                                                                                                                                                                                                                                                                       | Balie              |
| Ik heb het idee dat er in mijn buurt wiet geteeld wordt, maar dat weet ik niet zeker. Wat moet ik hiermee?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Balie              |
| Kan ik voor mijn zonnepanelen op het dak subsidie aanvragen? Ik heb ze al geplaatst.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Balie              |
| Ik ga binnenkort met mijn vriend samenwonen in Schijndel, hij woont er al. Hij heeft een ontheffing om zijn auto in blauwe zones te mogen parkeren. Ik heb ook een auto. Als we gaan samenwonen gaan we zijn auto verkopen. Dus de ontheffing moet op mijn kenteken geregistreerd worden. Hoe werkt dat? Wat zijn de kosten, 90 euro (nieuw) of 30 euro (wijzigen)? En waar moeten we verder over nadenken bij het samenwonen? Worden de gemeentelijke belastingen bijvoorbeeld hoger? | Brief              |
| Ik heb schulden, hoe werkt schuldhulpverlening? Wat kan ik hiervoor aanvragen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Digitaal formulier |
| Ik wil graag een extra druppel ontvangen voor de vuilcontainers. Hoe kan ik die aanvragen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Digitaal formulier |
| Ik hoorde over een regeling voor mensen met een lager inkomen om naar de bioscoop te kunnen of een abonnement op de bibliotheek te krijgen. Wat zijn hiervoor de eisen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Digitaal formulier |
| Ik wil graag de WOZ-waarde van mijn woning weten. Hoe kom ik hier achter?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Digitaal formulier |
| Kan ik inspreken tijdens een raadsvergadering? Hoe kan ik mij daarvoor aanmelden en kan dit ook tijdens corona?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Facebook           |
| Hoe werkt de voedselbank? Hoe kan ik hier gebruik van maken? Kunnen jullie mij hier informatie over opsturen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Mail               |
| Hoe kan ik bezwaar maken tegen de gemeentelijke belastingen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mail               |
| Ik wil Whatsapp-Buurtpreventie in mijn buurt. Kan de gemeente helpen met dit opzetten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Mail               |
| Op dit moment laat mijn financiële situatie het niet toe om de termijnbedragen voor de gemeentelijke heffing te betalen. Hoe weet ik of ik in aanmerking kom voor de kwijtschelding?                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Mail               |
| Het bushokje naast mijn huis is al voor de zoveelste keer vernield. Wat kan ik er nog tegen doen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Mail               |
| Ik heb voor mijn (vrijwilligers)werk een Verklaring Omtrent Gedrag nodig. Wat kost dit en kan ik deze met spoed ontvangen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Telefoon           |
| Mijn dochter heeft een aandoening aan haar ogen, waardoor ze in de toekomst blind zal worden. Misschien heeft ze dan een hulphond nodig. Kan de gemeente hier iets in betekenen? (vergoeding kosten via Wmo, hondenbelasting, etc.). En hoe zit het met de toegankelijkheid van de website van de gemeente voor slechtzienden? Daar zijn landelijke richtlijnen voor, voldoet de gemeentewebsite daaraan?                                                                              | Telefoon           |
| Mijn partner wil Nederlander worden. Hij komt uit Duitsland. Hoe doe ik dat? Wat zijn de stappen die ik moet zetten om hem in te schrijven bij de gemeente? Kunnen jullie mij hier informatie over opsturen?                                                                                                                                                                                                                                                                           | Telefoon           |
| Ik hoorde vrienden over Burgernet. Hoe werkt dit precies en kan ik mij hiervoor aanmelden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Telefoon           |
| Ik ben slecht ter been. Van welke voorzieningen zou ik gebruik kunnen maken? En scheelt dit per kern? Kunnen jullie mij informatie opsturen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Telefoon           |
| Ik hoorde dat er in Meierijstad een innovatiefonds is. Hoe kan ik hiervoor ideeën indienen? Welke ideeën zijn al ingediend?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Telefoon           |



## F Normenkader

| Norm                                                             | Toetsingscriteria                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beleid</b>                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Er is een vastgesteld beleidsmatig kader                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ambities en uitgangspunten voor de dienstverlening zijn helder beschreven.</li> <li>• De ambities en uitgangspunten zijn gebaseerd op wensen en behoeften van inwoners.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Uitvoering</b>                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Er is een adequate uitvoering van de dienstverlening             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De uitvoering van de dienstverlening is in overeenstemming met de visie en de doelstellingen.</li> <li>• De doelstellingen zijn op een adequate wijze geïmplementeerd in de werkprocessen (bijvoorbeeld door middel van kwaliteitscriteria).</li> <li>• Er zijn kwaliteitscriteria of -normen afgesproken, gecommuniceerd en gehandhaafd.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| <b>Monitoring en verbetering</b>                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| De kwaliteit wordt gemonitord en er wordt geleerd van ervaringen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt toegezien op de kwaliteit van de dienstverlening</li> <li>• De gemeente zet passende instrumenten in om de waardering voor de dienstverlening te achterhalen.</li> <li>• De uitkomsten van de metingen/onderzoeken zijn bekend bij de betrokkenen (ambtenaren, college en raad).</li> <li>• De uitvoering van de dienstverlening is afgestemd op wensen/behoeften inwoners.</li> <li>• De uitkomsten worden vertaald in verbeterplannen.</li> <li>• De verbeterplannen worden geïmplementeerd en hier wordt op toegezien.</li> </ul> |
| <b>Informatievoorziening aan de raad</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad stelt kaders voor de publieke dienstverlening</li> <li>• De raad wordt actief geïnformeerd over ontwikkelingen rondom de kwaliteit van de dienstverlening.</li> <li>• De raad informeert actief naar ontwikkelingen rondom de kwaliteit van de dienstverlening.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            |

#### **I&O Research Enschede**

---

Zuiderval 70  
Postbus 563  
7500 AN Enschede  
T (053) 200 52 00  
E [info@ioresearch.nl](mailto:info@ioresearch.nl)  
KVK-nummer 08198802

#### **I&O Research Amsterdam**

---

Piet Heinkade 55  
1019 GM Amsterdam  
T (020) 308 48 00  
E [info@ioresearch.nl](mailto:info@ioresearch.nl)