

RAADSINFORMATIEBRIEF

Van
college van burgemeester en wethouders

Vergadering van
12 juni 2023

Kenmerk
Z/23/059909 / D/23/108005

Portefeuillehouder
Mariëtte Pennarts-Pouw

Portefeuille
Dienstverlening

Opsteller
Walravens, Vanessa

Onderwerp
Voorstel voor uitwerken van een aanpak op dienstverlening

Kennisnemen van
Het voorstel voor het uitwerken van een aanpak op dienstverlening, zoals geformuleerd in de begroting 2023-2026, programma 1, 1.1.6.1.

Inleiding

In het bestuursakkoord van de gemeente Woerden komt in opgave 8 de nadrukkelijke wens naar voren om nog beter samen te werken voor het belang van de inwoners van Woerden. We willen de dienstverlening van de gemeente Woerden hier optimaal op laten aansluiten. Ook de motie 'Inwoner centraal bij het op orde brengen van de organisatie' d.d. 17 november 2022 nemen we mee in de uitwerking van de aanpak op dienstverlening. Met dienstverlening bedoelen we in dit verband de (externe) dienstverlening aan onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners. Het gaat dus niet over participatie. Op dit moment ontbreekt het aan een overkoepelend kader omtrent de dienstverlening van de gemeente. Het onderwerp dienstverlening maakt onderdeel uit van het Huis op Orde, en zal in de uitwerking ook onder Huis op Orde gaan vallen, om optimale integratie met andere processen te garanderen.

Om over dienstverlening eenduidige afspraken met elkaar te maken, willen we een 'Aanpak op dienstverlening' realiseren. Dit voornemen staat in de begroting 2023-2026 in Programma 1,1.6.1 *De inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners staan meer centraal in onze werkwijze en dienstverlening*. We lichten hieronder toe hoe we dit voor ons zien.

Kernboodschap

De opdracht vanuit het bestuursakkoord maakt dat we na moeten denken over onze samenwerking met de inwoner en welke dienstverlening we daarbij kunnen leveren. De basis voor de samenwerking met inwoners is volgens het bestuursakkoord een betrouwbare overheid, die werkt vanuit vertrouwen en openheid. Maar wat houdt dit nu concreet in? Hoe ziet deze samenwerking eruit? Wat mogen en kunnen we van elkaar verwachten?

Betrouwbaarheid, dienstbaarheid en daadkracht zijn kernwaarden die, zoals benoemd in het bestuursakkoord, hierin moeten worden betrokken. De verwachting is dat dit leidt tot een goede afweging tussen ambities, maatschappelijke opgaven en financiën. Ook hiervoor geldt: op welke wijze kunnen we hier heldere keuzes binnen de organisatie over maken?

Om heldere keuzes te kunnen maken en een betrouwbare en open overheid te zijn, is het van belang een heldere aanpak op dienstverlening te maken. Met deze aanpak beogen we kaders te schetsen waarbinnen de verschillende domeinen de door hen aangeboden diensten kunnen vormgeven (product, kwaliteit en proces). Daarnaast verwachten we hiermee adequaat in te kunnen spelen op nieuwe wetten en houvast te bieden voor de daarbij te leveren diensten en de gewenste dienstverlening. Hiermee is onze dienstverlening geen incidentele dan wel persoonlijke afweging meer zonder handvatten, maar is deze vormgegeven vanuit kaders voor onze dienstverlening welke we als organisatie breed met elkaar hebben afgesproken. Dit schept uiteindelijk de gewenste duidelijkheid, met voldoende ruimte voor professionals, en heldere verwachtingen omtrent de beoogde samenwerking vanuit het hoofdlijnenakkoord.

Wat verstaan we onder dienstverlening?

Een eerste verkenning van het begrip dienstverlening maakt een onderscheid in de volgende onderdelen:

- Product: De goede dienst leveren aan de juiste gebruiker (klantgroepen: extern, bestuurlijk, intern)
- Kwaliteit: De dienst goed leveren
- Proces: De dienstverlening in relatie met de gebruiker doen

Wanneer we afspraken willen maken over onze dienstverlening, bepalen we eerst de kaders, die doorvertaald worden in de producten, kwaliteit en processen van de verschillende domeinen. Natuurlijk is hierin belangrijk welke afspraken we maken over 'wie heeft welke rol' in een proces. Daarnaast is het belangrijk om te definiëren wanneer de dienstverlening 'goed' is.

De dienstverlening van onze gemeente moet aansluiten bij de verschillende rollen die we als overheid kunnen hebben. Inwoners zijn namelijk niet alleen klant/gebruiker van gemeentelijke diensten en de gemeente is niet enkel de leverancier van een product. Om dienstverlening van de gemeente goed te kunnen definiëren, hebben we daarom de verschillende rollen die de gemeente en inwoners ten opzichte van elkaar hebben in kaart gebracht in onderstaande tabel. Dit laat zien dat het maken van afspraken over rollen in de 'Aanpak op dienstverlening' essentieel is om tot goede kaders te kunnen komen.

	Burgerrol	Gemeenterol	Belang van de burger
1	Burger/kiezer	Bestuurder	Zich vertegenwoordigt wetend in belang-wensen bij politieke keuzes (ambities en opgaven)
2	Klant	Dienstverlener	Goede dienstverlening: inwonergegericht
3	Onderdaan	Vergunningverlener/ handhaver	Veiligheid en rechtmatigheid, zekerheid en duidelijkheid hebben over rechten en plichten
4	Inwoner (gebruiker openbare voorzieningen)	Beheerder openbare voorzieningen	De dagelijkse leefomgeving die bevat: openbare voorzieningen als wegen, rioleringen, verbindingen, plantsoenen, kortom infrastructuur
5	Partner/Deelnemer lokale gemeenschap	Facilitator vitale gemeenschap	Vitaal Sociaal leven (verenigingen, buurten e.d.)
6	Partner/gebruiker maatschappelijke voorzieningen	Ontwikkelaar	Voorzieningen (Infra, wonen, bedrijvigheid, accommodaties e.d.)
7	Belastingbetaler	Belastinginner	Efficiënte publieke organisatie

Bron tabel: 'De gemeente van morgen' van WagenaarHoes Organisatieadvies, sept. 2021

Waar staan we nu?

Op dit moment dateert onze laatste visie op dienstverlening uit 2008 (08I.00186) met daarnaast een visie op dienstverlening als onderdeel van het voorstel aan de raad over de huisvesting van de gemeentelijke organisatie uit 2013 (13R.00231). Op een aantal basisnormen na die we ook in de nieuwe aanpak op dienstverlening opnemen, sluiten deze niet meer aan bij de huidige situatie en geeft deze geen antwoord op de opdracht die er vanuit het bestuursakkoord ligt. In zijn algemeenheid zijn de verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening van de gemeente veranderd (meerdere kanalen die worden ingezet, snelheid van reageren enz.), is de digitalisering toegenomen, is het vertrouwen in de overheid afgenomen, en zijn er diverse wetten op komst of al in werking die ook van de overheid eisen dat zij pro-actief inwoners informeert (zoals de Wet open overheid). Daarnaast misten de voorgaande visies op dienstverlening helaas een duurzame borging in de organisatie. Ook is het belangrijk dat de verwachting van onze inwoners ten aanzien van de dienstverlening aansluit bij wat we als gemeente kunnen leveren. Met de huidige capaciteitsvraagstukken zien we dat verwachtingen van inwoners en de geleverde diensten niet meer op elkaar kunnen aansluiten. We gaan op zoek naar de balans tussen wensen van inwoners en mogelijkheden van de organisatie. Al deze punten tezamen maken dat er nu een urgentie ligt op de opdracht om een heldere aanpak op dienstverlening te maken en deze op een duurzame wijze te implementeren en te borgen.

Wat gaan we doen?

De focus van deze opdracht ligt op het maken van een kader omtrent de externe dienstverlening van de gemeente Woerden en deze vervolgens te implementeren in de organisatie.

Er zijn drie fases na de vaststelling van de opdracht voor de uitwerking van de aanpak op dienstverlening:

- 1. Fase 1 Ontwerpfase:** hierin wordt een breed door de organisatie gedragen startnotitie uitgewerkt met drie realistische scenario's voor de aanpak op dienstverlening. In de startnotitie worden de reeds uitgevoerde klanttevredenheidsmetingen en klachten meegenomen in de vorm van een 0-meting. In aanvulling daarop betrekken we inwoners bij het opstellen van de aanpak op dienstverlening. In de drie scenario's worden kernwaarden en uitgangspunten per scenario (programma van eisen) voor de aanpak op dienstverlening per domein uitgewerkt. Deze startnotitie dient als onderlegger voor het gesprek met college, raad en de organisatie en leidt uiteindelijk tot een keuze voor een scenario. Dit scenario wordt vervolgens uitgewerkt in een kaderdocument met een programma van eisen voor de aanpak op dienstverlening voor de hele organisatie. Vervolgens dient het kaderdocument als basis voor het dan uit te werken projectplan, waarin wordt uitgewerkt hoe de set van eisen in de verschillende domeinen wordt geïmplementeerd. Dit stelt uiteindelijk de domeinen in staat om hun externe dienstverlening duurzaam in te vullen (product, kwaliteit en proces). Hierbij ligt de focus in eerste instantie op de meest dringende aandachtspunten.
Deze eerste fase reikt tot en met de uitwerking van het projectplan. De financiële paragraaf van deze bestuursopdracht loopt tot aan de uitwerking van het projectplan. De fase is afgerond als de keuze van de raad is uitgewerkt in een projectplan voor de implementatie van de gekozen fase in de verschillende domeinen. De planning is dit het tweede kwartaal van 2024 op te leveren. In dit projectplan worden de kosten van de implementatie van het gekozen scenario aangevraagd bij uw raad.
- 2. Fase 2 Realisatiefase:** dit is de fase waar het gekozen scenario conform het uitgewerkte projectplan wordt geïmplementeerd. Hierin zijn de verschillende domeinen aan zet om het kader Aanpak op dienstverlening te implementeren in hun eigen meerjaren-(beleids)kaders. Denk hierbij aan het opstellen van concrete (service)normen, maar ook aan inzetten op mogelijk aanpassen van houding en gedrag. Het doel is om dit in 2025 af te ronden en te borgen bij de teams.
- 3. Fase 3 Borgingsfase:** Van belang is om de borging van de aanpak op dienstverlening vorm te geven. Hierbij gaat het erom dat dienstverlening in de organisatie continu een onderwerp van gesprek en evaluatie is. Trends en ontwikkelingen in de maatschappij die van invloed zijn op onze dienstverlening zijn een vast onderdeel bij dit gesprek, evenals de monitoring van het niveau van dienstverlening. Dit aspect wordt meegenomen in het kaderdocument en het projectplan. De borging loopt parallel aan fase 1 en 2.

Waarom willen we dit?

Een met de raad en college afgestemde aanpak op dienstverlening zorgt voor een meer helder afgebakend kader wat de gemeente wel en niet voor de inwoner kan betekenen, maar ook wat (product, kwaliteit en proces) de inwoner kan verwachten. Dit kader geeft ook handvatten voor het voeren van het gesprek over dienstverlening in de organisatie zelf, want wat heeft de organisatie nodig om de dienstverlening aan de inwoner te kunnen uitvoeren?

Daarnaast bieden de gemaakte afspraken ook sturingsinformatie voor gewenste ambities en financiën. Momenteel is er landelijk een tekort aan medewerkers, ook bij de overheid. Ook liggen er forse maatschappelijke opgaven; bij inwoners, ondernemers en organisaties, waaronder de gemeente. Dit vraagt bewust samenwerken en afspraken maken over rollen en verantwoordelijkheden. Wanneer we van elkaar niet weten wat we van elkaar kunnen en mogen verwachten, zijn de verwachtingen onderling niet helder waardoor er discussie en onbegrip kan ontstaan. Dit doet wat met het onderling vertrouwen en we komen niet tot de gewenste resultaten in Woerden en omgeving. Deze combinatie van factoren maakt de aanpak op dienstverlening bij de gemeente (als actor) urgent.

Een eerdere versie van deze opdracht is besproken in de raads werkgroep rondom de inrichting van de organisatie (april 2023).

Uitgangspunten bij de aanpak op dienstverlening

Er worden inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers betrokken bij de uitwerking van de aanpak op dienstverlening.

- De organisatie wordt betrokken bij de ontwikkeling van de aanpak op dienstverlening.
- In de DVO met Oudewater nemen we op dat de aanpak op dienstverlening zoals Woerden die formuleert ook geldt voor Oudewater (dit staat ook in het Collegewerkprogramma van Oudewater).
- Het college en de raad worden in stelling gebracht om keuzes te maken ten aanzien van de aanpak op dienstverlening (middels scenario's).
- De opdrachtgever zorgt voor voldoende capaciteit en middelen.
- Het project dient structureel geborgd te worden in de organisatie voor een structurele bijstelling en aanpassingen aan klantwensen en nieuwe ontwikkelingen. Dit betekent dat besluitvorming na fase 1 ook gaat over de benodigde structurele (financiële) inzet om de aanpak van dienstverlening uit te voeren en vol te houden.

Randvoorwaarden en risicobeheersing

Daarnaast zien wij verschillende voorwaarden die nodig zijn om de implementatie van de aanpak op dienstverlening te laten slagen.

Vooraf dient/dienen:

- Er voldoende capaciteit en financiële middelen te zijn om de aanpak op dienstverlening uit te voeren. Dit geldt voor de eerste fase, daarna zijn er ook in de implementatie en borging structureel middelen nodig om dit project te laten slagen.
- Verduidelijking van taak- en roluidelijkheid bij medewerkers prioriteit te hebben.
- Huis op Orde en de aanpak op dienstverlening in elkaars verlengde gelegd te worden. Deze twee onderwerpen brengen dienstverlening en (interne) processen samen.
- Er binnen de organisatie breed draagvlak is om de aanpak te ontwikkelen en te implementeren. Dit draagt bij aan de integraliteit en teamoverstijgende samenwerking.

Onderweg is het belangrijk dat:

- De organisatie voldoende adaptief vermogen toont om te bewegen naar nieuwe kaders.
- Er voor processen/dienstverlening waar de afgelopen jaren geen monitoring op plaats heeft gevonden, in de uitwerking van de aanpak Dienstverlening meegenomen hoe deze monitoring kan worden opgepakt. Er wordt in 2023 een nulmeting uitgevoerd op basis van bestaande monitoringsinstrumenten, waardoor de verbetering zo objectief mogelijk kan worden gemeten.
- Nieuwe kernwaarden voor dienstverlening in verbinding worden gebracht met de bestaande kernwaarden van de organisatie (Samenspel, Avontuur en Eigenaarschap).
- De aanpak dienstverlening in een later stadium vertaald wordt naar handvatten om afspraken te maken met verbonden partijen en contractpartners. Dit valt nu buiten de scope van deze aanpak.
- We tijdens het ontwikkelen van dit proces voortdurend alert zijn op nieuwe relevante ontwikkelingen en deze meenemen.

Dwarsverbanden

We zien een aantal dwarsverbanden tussen het project Dienstverlening met wettelijke taken, processen en lopende projecten in de organisatie. Zonder uitpuittend te willen zijn, noemen we hier in ieder geval de belangrijkste:

- Huis op Orde (processen, kwaliteit)
- Visie op dienstverlening 2008
- Gebiedsgericht werken
- Inclusie
- WOW Kernwaarden
- Omgevingswet
- Wanneer beschikbaar: Visie op overheidsparticipatie Dienstverlening van onze verbonden partijen aan onze inwoners
- Dienstverlening van de contractpartners (zoals bij Openbare Ruimte, Sociaal Domein)
- E-dienstverlening vanuit het Rijk/NL
- Rijk Professionals community: Gebruiker Centraal
- Versoepelen en versimpelen dienstverlening vergunningprocedures
- Meldingen Openbare Ruimte

Risico's

Met betrekking tot dit project zien we een aantal mogelijke risico's. Natuurlijk zullen hier in het project beheersmaatregelen voor worden ingesteld.

T.a.v. Implementatie

- Onvoldoende middelen beschikbaar voor het ontwikkelen van een aanpak en het implementeren in de organisatie (financieel en medewerkers).
- De aanpak op dienstverlening wordt niet voorafgegaan door een realiteitstoets vooraf (bijv. aanpassingen ICT)
- De organisatie heeft onvoldoende adaptief vermogen om de nieuwe kaders integraal te implementeren.
- De aanpak wordt niet geborgd in de organisatie, waardoor het risico van eendagsvlieg bestaat.
- De aanpak op dienstverlening wordt in een later stadium vertaald naar handvatten voor onze verbonden partijen en contractpartners.
- Er komen nieuwe ontwikkelingen op ons af waardoor bestaande uitgangspunten en voorwaarden niet meer gelden.

Samenhang andere organisatiebrede projecten

- Er is geen integratie met projecten zoals gebiedsgericht werken, Wet open overheid of de Omgevingswet.
- Verwarring door verschillende onlogische terminologieën (bijv. kernwaarden WOW, kernwaarden coalitie)

Gemeente Oudewater

- Oudewater is niet goed aangehaakt bij de aanpak op dienstverlening van Woerden.
- Oudewater kiest toch een andere koers op het gebied van dienstverlening

Financiën

De kosten voor het organiseren van de eerste fase, tot en met de oplevering van het implementatieplan bedragen €126.000. Dit bedrag is opgenomen in de voorjaarsrapportage in programma 1. Voorafgaand stond in de begroting 2023-2026 in Programma 1,1.6.1 *De inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners staan meer centraal in onze werkwijze en dienstverlening* met een pm post benoemd.

Vervolg

Wanneer de raad akkoord gaat met de inzet van de financiën voor dit deel van het voorstel, wordt er een projectleider gezocht die kennis en ervaring heeft met de materie van dienstverlening binnen de overheid. Daarna worden de stappen gevolgd als benoemd in dit document.

In een kort overzicht ziet de planning er als volgt uit:

Kwartaal 1 2024: oplevering startnotitie voor keuze aan de raad
Kwartaal 2 2024: oplevering fase 1 (plan van aanpak voor de implementatie)
Kwartaal 4 2025: afronding fase 2 (realisatiefase)

Bijlagen
