

Datum 29 september 2017
Betreft Notitie prestatie-indicatoren, nulmeting en rapportage

Prestatie-indicatoren, nulmeting en rapportage

Samenvatting

- Deze notitie bevat de uitwerking van de amendementen die zijn aangenomen bij de besluitvorming over de Werkorganisatie Druten-Wijchen. Deze uitwerking is tot stand gekomen in afstemming met een daartoe ingerichte raads werkgroep.
- Het bevat doelstellingen, prestatie-indicatoren en de wijze van rapportage ten aanzien van 'verhogen van de kwaliteit van dienstverlening en bedrijfsvoering' (ook wel: '*beter*') en 'verbeteren van de bestuurlijke kracht van Druten en Wijchen in en met de regio' (ook wel: '*sterker*').
- Voor zover mogelijk wordt in november en december 2017 een nulmeting uitgevoerd voor de doelstelling 'beter'. Zorgvuldigheid en kwaliteit van uitvoering van de nulmeting staan voorop en indien niet anders mogelijk loopt de uitvoering van de nulmeting door in de eerste maand(en) van 2018.
- De doelstellingen 'verminderen van kwetsbaarheid' (ook wel: '*robuuster*'), 'verbeteren van kansen voor medewerkers' (ook wel: '*kansrijker*') en 'verminderen en beheersen van de kosten' (ook wel: '*goedkoper*') betreffen de bedrijfsvoering van Werkorganisatie Druten-Wijchen. De uitwerking van de concretisering van deze doelstellingen en formulering van prestatie-indicatoren is aan het bestuur van de Werkorganisatie. Het bestuur zal minimaal eens per jaar, naar eigen inzicht en op basis van voor het bestuur beschikbare informatie, over deze drie doelstellingen rapporteren.

Achtergrond

Inleiding

De gemeenteraden van Druten en Wijchen hebben op 30 maart jl. bij de besluitvorming over werkorganisatie Druten-Wijchen drie amendementen aangenomen over SMART-indicatoren, een nulmeting en periodieke rapportage over de voortgang.

In de amendementen is aan de colleges van B&W Druten en Wijchen opgedragen om de vijf redenen voor het aangaan van deze werkorganisatie Druten-Wijchen, namelijk:

- verbeteren van de bestuurlijke kracht van Druten en Wijchen in en met de regio
- verminderen van kwetsbaarheid
- verhogen van kwaliteit van dienstverlening en bedrijfsvoering
- verbeteren van kansen voor medewerkers
- verminderen en beheersen van de kosten

te voorzien van smart (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) geformuleerde indicatoren en uiterlijk 1 januari 2018 een nulmeting op de geselecteerde indicatoren aan de gemeenteraden te presenteren. Vervolgens zal periodiek over de voortgang van Werkorganisatie Druten-Wijchen aan de gemeenteraden worden gerapporteerd.



Doorlopen proces

Na besluitvorming in de raden is een werkgroep gevormd bestaande uit raads- en collegeleden van Druten en Wijchen. Samen met ambtelijke ondersteuning en externe begeleiding heeft deze werkgroep in een aantal sessies met elkaar gesproken over de te hanteren doelstellingen voor Werkorganisatie Druten-Wijchen en de te selecteren prestatie-indicatoren. Op basis van de besprekingen met de werkgroep zijn doelstellingen en prestatie-indicatoren bepaald, evenals wijze van nulmeting en rapportage, die aan de beide raden ter informatie worden aangeboden.

Uitgangspunten

Bij het bepalen van concrete doelstellingen en prestatie-indicatoren heeft de werkgroep uitgangspunten gehanteerd, als die als kaders hebben gefungeerd bij het formuleren:

- We richten ons - vanwege de politieke verantwoordelijkheid van de raden - op de doelstellingen met een externe werking, namelijk 'beter' (verhogen van kwaliteit van dienstverlening en bedrijfsvoering) en 'sterker' (verbeteren van de bestuurlijke kracht van Druten en Wijchen in en met de regio).
- We laten het formuleren van prestatie-indicatoren voor de overige doelstellingen ('kansrijker', 'goedkoper' en 'robuuster') vanwege het interne en bedrijfsmatige karakter ervan over aan het bestuur van Werkorganisatie Druten-Wijchen en verzoeken het bestuur om de raden daarover jaarlijks (op basis van voor hen beschikbare informatie), bijvoorbeeld bij behandeling van de begroting van de Werkorganisatie, te informeren.
- We formuleren voor de doelstellingen beter en sterker een beperkt aantal indicatoren;
- We hanteren indicatoren waarvoor gegevens (eenvoudig) beschikbaar zijn (te krijgen);
- We kiezen voor indicatoren die vergelijkbaar zijn met de gegevens van andere gemeenten;
- We sluiten daarvoor waar mogelijk aan bij bestaande monitors (zoals waarstaatjegemeente.nl);
- We geven per prestatie-indicator een toelichting om de context te duiden.

Kanttekeningen

De prestatie-indicatoren geven een beeld van de ontwikkeling van de werkorganisatie in de komende jaren. Dat betekent dat:

- dit ruimte biedt voor (verdere) concretiseren en aanscherping van de doelen en verwachte resultaten;
- het geen vergelijking kan geven met de situatie waarin de gemeenten elk zelfstandig zijn.



Doelen en prestatie-indicatoren

Van doelstellingen uit het bedrijfsplan naar ER-doelen

In het bedrijfsplan voor Werkorganisatie Druten-Wijchen zijn vijf doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn door de werkgroep vervolgens als zogenoemd '*ER-doel*' geformuleerd: het geeft een ideaal en vereenvoudigde weergave van de doelstelling weer. In onderstaande figuur zijn de oorspronkelijke doelstellingen uit het bedrijfsplan en de ER-doelstellingen voor Werkorganisatie Druten-Wijchen weergegeven.

Doel bedrijfsplan	<i>Verhogen van kwaliteit van dienstverlening en bedrijfsvoering</i>	<i>Verbeteren van de bestuurlijke kracht in de regio</i>	<i>Verbeteren van kansen voor medewerkers</i>	<i>Verminderen en beheersen van kosten</i>	<i>Verminderen van kwetsbaarheid</i>
ER-doel	 Beter	 Sterker	 Kansrijker	 Goedkoper	 Robuuster

Deze ER-doelstellingen zijn abstract en nog niet mogelijk om te meten. Om die reden dient een verdere vertaling plaats te vinden naar concretere doelstellingen.

Concretere doelstellingen en prestatie-indicatoren

Hieronder zijn voor de doelstellingen 'beter' en 'sterker' de geselecteerde subdoelstellingen, prestatie-indicatoren en rapportagevorm weergegeven.

De doelstelling beter geeft weer in hoeverre de dienstverlening aan zowel de gemeentebesturen als inwoners, ondernemers en instellingen van Druten en Wijchen is verbeterd sinds de ambtelijke fusie. Daarnaast biedt de ambtelijke fusie de mogelijkheid om meer samen op te trekken (ambtelijk en bestuurlijk). De doelstelling sterker geeft dan ook aan op welke wijze de bestuurlijke kracht in de regio (van de individuele gemeenten en gezamenlijk) is verbeterd, waardoor de gemeenten meer invloed kunnen uitoefenen en beter in staat zijn hun doelen te verwezenlijken en opgaven te vervullen.

Voor het formuleren van de subdoelstelling en prestatie-indicatoren ten aanzien van verbetering van dienstverlening voor inwoners, ondernemers en instellingen ('beter') is aangesloten bij de indicatoren van waarstaatjegemeente.nl. Dit meetinstrument is namelijk al volledig uitgewerkt en gevalideerd. Bovendien biedt het de mogelijkheid voor vergelijking met andere gemeenten.

Voor het formuleren van doelstellingen en prestatie-indicatoren ten aanzien van de verbetering van dienstverlening voor de gemeentebesturen ('beter') en het versterken van de bestuurlijke kracht ('sterker') zijn inzichten van andere ambtelijke fusieorganisaties in het land benut.



1. **Beter** (verhogen van kwaliteit van dienstverlening en bedrijfsvoering)

Subdoelstelling A	Kwalitatief betere dienstverlening aan gemeentebesturen
Prestatie-indicatoren	Tevredenheid van raads- en collegeleden over de kwaliteit raads- en collegevoorstellen: • Algehele tevredenheid • Tevredenheid t.a.v.: - <i>(behoud van) Volledigheid</i> - <i>(behoud van) Juistheid</i> - <i>(behoud van) Tijdigheid</i> - <i>Afstemming met andere gemeente</i> over inhoud en proces
Te hanteren bron	Eigen onderzoek (interviews en enquête op basis van te ontwikkelen scoretabel)
Rapportagefrequentie- en vorm	Jaarlijks, paragraaf in de begroting van Werkorganisatie Druten-Wijchen

Subdoelstelling B	Kwalitatief betere dienstverlening aan inwoners, ondernemers en instellingen
Prestatie-indicatoren (op basis van waarstaatje gemeente)	Tevredenheid van inwoners, ondernemers en instellingen over de kwaliteit van dienstverlening: • Algehele tevredenheid • Tevredenheid t.a.v. (uit het gehanteerde instrument): - <i>Gebruikersgemak</i> - <i>Tijdigheid</i> - <i>Deskundigheid</i> - <i>Communicatie</i> - <i>Flexibiliteit</i> - <i>Digitale dienstverlening</i> - <i>Digitale volwassenheid</i>
Te hanteren bron	Onderzoek door middel van enquête (via format waarstaatjegemeente.nl)
Rapportagefrequentie- en vorm	Jaarlijks, paragraaf in de begroting van Werkorganisatie Druten-Wijchen

In bijlage 1 is een voorbeeld gegeven van een rapportage over de doelstelling 'beter'.

2. **Sterker** (verbeteren van de bestuurlijke kracht van Druten en Wijchen in en met de regio)

Subdoelstelling A	Verbetering van invloed van de afzonderlijke en gezamenlijke gemeenten
Prestatie-indicatoren	• Waardering van invloed in de regio (door raads- en collegeleden van Druten en Wijchen en externe bestuurlijke partners) • Waardering van ambtelijke ondersteuning in regionale vraagstukken (door raads- en collegeleden van Druten en Wijchen en externe bestuurlijke partners)
Te hanteren bron	Eigen onderzoek (interviews en enquête op basis van te ontwikkelen scoretabel)
Rapportagefrequentie- en vorm	Eens per twee jaar, voor het eerst bij de evaluatie van Werkorganisatie Druten-Wijchen (na 2 jaar).



Subdoelstelling B	Toename van grip en risicobeheersing gerelateerde organisaties (verbonden partijen, subsidiepartners)
Prestatie-indicatoren	Oordeel van de accountant over risicobeheersing
Te hanteren bron	Eigen gegevens
Rapportagefrequentie- en vorm	Jaarlijks, bij de jaarstukken van Werkorganisatie Druten-Wijchen

De geformuleerde doelstellingen worden verder geconcretiseerd (SMART gemaakt) na een eerste meting. Het is namelijk niet inzichtelijk hoe de beide gemeenten op dit moment scoren op de verschillende prestatie-indicatoren. Na een eerste meting kan concreet worden bepaald welke verbeteringen mogelijk zijn en kan tot concretere doelstellingen worden gekomen.

Waar mogelijk wordt bij de metingen van prestatie-indicatoren (direct of op een later moment aan de hand van de resultaten) in gesprek gegaan met respondenten om een nadere duiding te krijgen bij de scores op diverse onderdelen: het gaat immers om tellen en vertellen. Op die manier kan de Werkorganisatie direct en scherp inzicht krijgen in eventuele verbeterpunten en het bestuur (en de raden) daarover informeren.

Overige doelstellingen

Naast de doelstellingen 'beter' en 'sterker' zijn in het bedrijfsplan voor Werkorganisatie Druten-Wijchen nog drie andere doelen geformuleerd:

- verminderen van kwetsbaarheid (robuuster);
- verbeteren van kansen voor medewerkers (aantrekkelijker);
- verminderen en beheersen van de kosten (goedkoper).

Deze doelstellingen betreffen vooral de bedrijfsvoering van de werkorganisatie, kennen een interne werking en zijn ondersteunend aan de andere twee doelstellingen ('beter' en 'sterker'), waarmee ze beperkt relevant zijn voor raadsleden. Om die reden wordt de monitoring van deze doelstellingen aan het bestuur (en directie) van de Werkorganisatie gelaten. Het bestuur praat de raden jaarlijks bij over de informatie die zij beschikbaar hebben (bijvoorbeeld via managementrapportages). Daarbij kan het onder andere gaan over informatie over het opleidingsbudget, medewerkerstevredenheid, vervangings-inhuur en gerealiseerde besparing. Het wordt volledig aan het bestuur gelaten welke informatie dat betreft.

Daarnaast deelt het bestuur, wanneer er op meer detailniveau informatie beschikbaar is over de kwaliteit van dienstverlening aan inwoners, ondernemers en instellingen (zoals doorlooptijden, helderheid in taalgebruik), deze informatie eens per jaar met de gemeenteraden.

Daarbij raadt de werkgroep het bestuur aan om aandacht te hebben voor direct leren door medewerkers van feedback, door daar bijvoorbeeld in onderzoeksmethodes rekening mee te houden – en informatie over op welke wijze door het bestuur wordt omgegaan met feedback te delen.

Nultmeting en kosten

Op dit moment zijn bij Druten en Wijchen slechts beperkt gegevens beschikbaar over de huidige prestaties op het vlak van dienstverlening en is er geen informatie over de bestuurlijke kracht van de beide gemeenten.

Voor inzicht in prestaties ten aanzien van dienstverlening aan inwoners en ondernemers is het mogelijk om aan te sluiten bij de enquête (burger- en ondernemerspeiling) van waarstaatjegemeente.nl. Deze methode wordt inmiddels door circa 150 gemeenten gebruikt, waardoor veel gegevens van andere gemeenten beschikbaar zijn en vergelijking mogelijk is. Bij deelname gelden enkele vereisten, bijvoorbeeld ten aanzien



van het aantal respondenten. Diverse onderzoeksbureaus bieden aan om dit onderzoek uit te voeren. Eventueel kan dit onderzoek worden uitgevoerd door de ambtelijke organisatie(s) zelf.

De nulmeting op de genoemde onderdelen wordt voor de Werkorganisatie uitgevoerd door een extern bureau. Dit omdat de belasting van de medewerkers van de eigen ambtelijke organisaties in de voorbereiding op de start en ontwikkeling van Werkorganisatie Druten-Wijchen reeds hoog is. Een extern bureau kan bovendien gevraagd worden om conform de planning van de Werkorganisatie de nulmeting uit te voeren. Ook biedt een extern bureau eigen expertise en een onafhankelijk oordeel. Vanaf 2019 wordt opnieuw bekeken of uitvoering door de eigen ambtelijke organisatie of een extern bureau plaatsvindt.

Op basis van een uitgevraagde offerte bij een extern bureaus (voor zowel Druten als Wijchen, met aansluiting op waarstaatjegemeente.nl), ramen we de kosten op circa € 15.000 euro voor een onderzoek onder inwoners. In dat geval is daarnaast ook nog (beperkt) ambtelijke capaciteit nodig, bijvoorbeeld voor afstemming en het aanbieden van de benodigde gegevens. Voor een onderzoek onder ondernemers ramen we de kosten op circa € 10.000 voor de twee gemeenten, waarbij de onderzoeksvorm aan de expertise van het externe bureau wordt gelaten.

Het meten van andere de prestatie-indicatoren (o.a. tevredenheid van college- en raadsleden over de kwaliteit van voorstellen en waardering voor de invloed van de gemeenten in de regio) wordt toegespitst op de eigen situatie, waarbij het ontwikkelen van een enquête en scoretabel en uitvoering van het onderzoek door de eigen organisatie (en griffies) plaatsvindt. De benodigde capaciteit daarvoor wordt ingeschat op 250 uren.

De eerste meting voor de doelstelling 'sterker' wordt meegenomen in de afgesproken evaluatie van de werkorganisatie na twee jaar.

Bijlage 1. Voorbeeldrapportage (fictief) resultaten doelstelling 'Beter'

Subdoelstelling A: Kwalitatief betere dienstverlening aan gemeentebesturen

Tevredenheid van raadsleden over de kwaliteit van voorstellen ten aanzien van:					
Onderdeel		(behoud van) Volledigheid	(behoud van) Juistheid	(behoud van) Tijdigheid	Afstemming met andere gemeente
Cijfer	Druten	6,9	6,6	8,1	7,4
	Wijchen	6,8	7,0	7,5	7,3
Toelichting		Voorstellen zijn zeer volledig voor wat betreft argumentatie. In sommige gevallen ontbreekt een afweging met alternatieven of zijn financiële consequenties onvoldoende in beeld gebracht. De werkorganisatie gaat hiermee aan de slag door waar relevant varianten op te nemen in het voorstel en het team financiën meer in positie te brengen in de advisering voor voorstellen.	In een aantal voorstellen waren de juridische consequenties onjuist weergegeven. De werkorganisatie brengt het team juridische zaken meer in positie ten behoeve van advisering voor voorstellen.	De voorstellen worden volgens de planning aangeleverd, op een aantal uitzonderingen, zoals een aantal keren voor het sociaal domein het geval is geweest. De werkorganisatie stelt een concretere planning op voor het Sociaal Domein en spreekt hierover periodiek met de betreffende medewerkers.	De ambtelijke organisaties zoeken goede afstemming met elkaar op proces en inhoud. Hierdoor wordt veel gezamenlijk opgetrokken. het blijft wel van belang bestuurders continu te betrekken. De werkorganisatie stelt voor om portefeuillehouders-overleggen in te plannen, waarbij tot directe afstemming tussen de twee besturen gekomen kan worden.
Algehele tevredenheid			Druten: 7,3 Wijchen: 7,1		



Tevredenheid van *collegeleden* over de kwaliteit van voorstellen ten aanzien van:

Onderdeel		<i>Volledigheid</i>	<i>Juistheid</i>	<i>Tijdigheid</i>	<i>Afstemming met andere gemeente</i>
Cijfer	Druten	7,1	6,8	7,9	7,5
	Wijchen	7,0	7,1	7,6	7,3
Toelichting		Voorstellen zijn zeer volledig voor wat betreft argumentatie. In sommige gevallen ontbreekt een zijn juridische en financiële consequenties onvoldoende in beeld gebracht. De werkorganisatie gaat hiermee aan de slag door de teams financiën en juridische zaken meer in positie te brengen in de advisering voor voorstellen.	In een aantal voorstellen waren de financiële consequenties onjuist weergegeven. De werkorganisatie brengt het team financiën meer in positie ten behoeve van advisering voor voorstellen.	De voorstellen worden volgens conform de termijnplanning aangeleverd, op een uitzondering (een bestemmingsplan) na.	In de voorstellen is prettig weergegeven in hoeverre er samenhang is met de voorstellen in de andere gemeente.
Algehele tevredenheid			Druten: 7,2 Wijchen: 7,3		



Subdoelstelling B: Kwalitatief betere dienstverlening aan inwoners, ondernemers en instellingen

Tevredenheid van <i>inwoners</i> over de kwaliteit van dienstverlening ten aanzien van:								
Onderdeel		Gebruikers- gemak	Tijdigheid	Deskundigheid	Communicatie		Digitale dienstverlening	Digitale volwassenheid
Cijfer					Voldoende	Helder		
	Druten	73%	70%	80%	72%	71%	7,02	80%
	Wijchen	75%	72%	79%	73%	70%	7,18	81%
	NL	78%	73%	76%	69%	66%	6,93	78%
Toelichting <i>(inclusief nadere duiding/quotes van resultaten)</i>		Inwoners zijn tevreden met de eenvoud waarmee zij aanvragen kunnen doen. Er is soms wel enige onduidelijkheid over welke producten alleen fysiek verkrijgbaar zijn.	Inwoners waarderen het dat zij tijdig worden geholpen, aan de balies, aan de telefoon, een ook bij aanvragen voor bijvoorbeeld vergunningen.	De medewerkers worden als zeer kundig ervaren, die wanneer nodig een collega betrekken voor meer informatie.	Beide gemeenten geven inwoners goede informatie over de voortgang van hun vragen.	De gemeenten communiceren in helder taalgebruik, en wordt als zeer goed te begrijpen ervaren.	De digitale omgeving van beide gemeenten wordt als toegankelijk en prettig ervaren.	Veel producten zijn digitaal beschikbaar, wat op prijs wordt gesteld vanwege het gemak om snel en eenvoudig de benodigde producten te verkrijgen.

Algehele tevredenheid
 Druten: 7,5
 Wijchen: 7,4
 NL: 7,2



Tevredenheid van ondernemers over de kwaliteit van dienstverlening ten aanzien van:

Onderdeel		Gebruikers- gemak	Tijdigheid	Deskundigheid	Communicatie	Flexibiliteit	Digitale dienst- verlening	Digitale volwas- senheid
Cijfer	Wijchen	63%	60%	70%	52%	41%	7,02	50%
	Druten	65%	62%	69%	53%	40%	7,18	51%
	NL	57%	51%	59%	47%	33%	6,47	47,9%
Toelichting <i>(inclusief nadere duiding/quotes van resultaten)</i>		Ondernemers zijn redelijk te- vreden met de eenvoud waar- mee zij aanvra- gen kunnen doen. Wel is er soms onduide- lijkheid over wat waar en met wie geregeld kan worden. De werkorgani- satie onderzoekt op welke manie- ren de onduide- lijkheid kan worden wegge- nomen.	Ondernemers ervaren dat zij niet altijd even tijdig worden geholpen, vooral in de gevallen waarin sprake is van evenementen. De werkorgani- satie gaat in ge- sprek om de werkprocessen ten aanzien van evenementen te versnellen en vereenvoudi- gen.	De medewer- kers worden als zeer kundig er- varen, die wan- neer nodig een collega betrek- ken voor meer informatie.	Beide gemeen- ten geven on- dernemers soms te beperkt infor- matie over de voortgang, ge- ven niet altijd een reactie en zijn soms niet duidelijk in be- antwoording. De werkorgani- satie gaat hier over in gesprek.	De gemeenten denken in be- perkte mate mee over wat mogelijk is en waar kansen voor samenwer- king met onder- nemers liggen. De werkorgani- satie gaat richt- lijnen opstellen over hoe om te gaan met der- gelijke vragen van onderne- mers.	De digitale om- geving van beide gemeen- ten wordt als toegankelijk en prettig ervaren.	Veel producten zijn digitaal be- schikbaar, wat op prijs wordt gesteld van- wege het ge- mak om snel en eenvoudig de benodigde pro- ducten te ver- krijgen.

Druten: 5,8

Algehele tevredenheid Wijchen: 5,6

NL: 5,5



Tevredenheid van instellingen over de kwaliteit van dienstverlening ten aanzien van:

Onderdeel		Gebruikers- gemak	Tijdigheid	Deskundigheid	Communicatie	Flexibiliteit	Digitale dienst- verlening	Digitale volwas- senheid
Cijfer	Wijchen	63%	62%	60%	52%	43%	7,02	50%
	Druten	65%	64%	62%	53%	42%	7,18	51%
	NL	57%	51%	59%	47%	33%	6,47	40%
Toelichting (inclusief nadere duiding/quotes van resultaten)		Instellingen zijn tevreden met de eenvoud waarmee zij aanvragen kunnen doen. Wel is er soms onduidelijkheid over wat waar en met wie geregeld kan worden. De werkorganisatie onderzoekt op welke manieren de onduidelijkheid kan worden weggenomen.	Instellingen ervaren dat zij over het algemeen tijdig worden geholpen en contactpersonen hun afspraken nakomen.	De medewerkers worden als zeer kundig ervaren, die wanneer nodig een collega betrekken voor meer informatie.	Beide gemeenten geven instellingen soms te beperkt informatie over de voortgang, geven niet altijd een reactie en zijn soms niet duidelijk in beantwoording. De werkorganisatie verkent of accounthouder-schap een oplossing kan bieden.	De gemeenten denken in beperkte mate mee over wat mogelijk is en waar kansen voor samenwerking met instellingen liggen. Het initiatief komt vrijwel altijd van instellingen. De werkorganisatie gaat richtlijnen opstellen over hoe om te gaan met dergelijke vragen van instellingen.	De digitale omgeving van beide gemeenten wordt als toegankelijk en prettig ervaren.	Veel producten zijn digitaal beschikbaar, wat op prijs wordt gesteld vanwege het gemak om snel en eenvoudig de benodigde producten te verkrijgen.

Druten: 6,2

Algehele tevredenheid Wijchen: 6,3

NL: 6,0