Gemeente Oss
Rekenkamer Commissie

DIENST VERLENING IN HET VIZIER

een onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente Oss

Voorwoord

Wat is gemeentelijke dienstverlening? Is het de dienstverlening aan de voorkant van de gemeente- de contactafhandeling met burgers en ondernemingen via balie, telefoon, post en internet? Zijn het de activiteiten die traditioneel door de afdeling Burgerzaken worden uitgevoerd, zoals het verlenen van paspoorten en rijbewijzen? Of gaat het in ruimere zin om alle processen, zoals het beheren van de burgerlijke stand, de sociale voorzieningen en het ontwikkelen van de gemeentelijke ruimte en economie? En omvat dit het hele proces van -bijvoorbeeld- het ontvangen van een vergunningaanvraag tot de beoordeling en beschikking ervan. Is ook het betrekken van burgers in het maken en uitvoeren van beleid, participatie, een vorm van dienstverlening?

Kijkend naar het huidige tijdsgewricht en naar de vragen die bij u als gemeenteraad leven heeft de rekenkamercommissie gekozen voor dit onderwerp in het programma 'Besturen in verandering van tijden'. Het is van belang dat de gemeente aansluit en aan blijft sluiten op de behoeften van burgers en bedrijven. Uit onderzoek van de Nationale Ombudsman[1] blijkt dat de grootste ergernis over het contact met de overheid is dat ambtenaren niet altijd deskundig lijken om een probleem op te lossen. Andere grote ergernissen zijn dat mensen vaak niet weten waar ze aan toe zijn en het lang wachten op een reactie. Bijna de helft van de Nederlanders heeft wel eens een probleem gehad met de manier waarop het contact verloopt. Nederlanders waarderen het contact met de overheid gemiddeld met een 6,5. Mensen zijn inmiddels gewend aan (digitaal) maatwerk en klantgerichte dienstverlening.

Tegen die achtergrond is het essentieel om te onderzoeken op welke wijze de gemeente Oss heeft georganiseerd dat zij mee kan bewegen in de ontwikkelingen waar deze tijd om vraagt. We onderzoeken hoe effectief de gemeente Oss stuurt op de ontwikkeling (van de kwaliteit) van de gemeentelijke dienstverlening.

Regelmatig en bij verschillende thema's hebt u kenbaar gemaakt dat u graag wilt weten hoe de gemeente er in vergelijking met andere gemeenten voorstaat. De NVRR (Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies) organiseerde een gezamenlijk onderzoek over het thema 'Meldingen Openbare Ruimte' waarin ruim 50 lokale rekenkamers hetzelfde onderzoek uitvoeren en we vergelijkbare resultaten krijgen. We hebben daarmee een benchmark voor een deelgebied van de gemeentelijke dienstverlening.

Het onderzoek hebben we ingedeeld in een bestuurlijk rapport en een bevindingenrapport:

- in het bestuurlijk rapport beschrijven we de opzet van het onderzoek en beantwoorden we de onderzoeksvragen: wat is de visie, de uitgangspunten en de doelstellingen voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening, hoe doelmatig en doeltreffend is de bestaande monitoring in relatie tot doelstellingen en op welke manier wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening?- De effectiviteit van de dienstverlening bekeken we nader in de 'verhalen' van inwoners en ambtenaren over de kwaliteit van de dienstverlening, over de effectiviteit van de huidige aanpak en over de mogelijkheden om die te verbeteren. Deze verhalen treft u in blauwe kaders verspreid aan door het hele rapport. Vanuit de antwoorden op deze vragen doen we een tiental aanbevelingen.
- het bevindingenrapport: dit rapport bevat de onderzoeksresultaten op basis waarvan wij conclusies hebben getrokken en aanbevelingen doen. In de bijlagen ziet u een overzicht van verklarende schema's en tabellen.

Voor het onderzoek hebben we veel gesprekken gevoerd met mensen door de hele organisatie van de gemeente Oss. Wij willen iedereen bedanken voor het gesprek en de medewerking. Ook willen wij iedereen bedanken voor het aanleveren van documenten en het controleren van de gespreksverslagen. Wij hopen met dit onderzoek en de aanbevelingen de gemeenteraad inzicht te bieden en zo beleidsontwikkeling en besluitvorming te ondersteunen.

Astrid van de Klift
Voorzitter rekenkamercommissie Oss

1 *Nationale Ombudsman, 2016, Opinieonderzoek ergernissen.*

Bestuurlijk rapport

Inleiding en opzet van het onderzoek

Samenvatting

De onderzoeksvraag die we hebben gesteld luidt: Hoe effectief stuurt de gemeente Oss de ontwikkeling van de gewenste kwaliteit van de dienstverlening?
Deze vraag wordt onderzocht in de volgende deelvragen:

- *Wat is de visie op en uitgangspunten voor dienstverlening van de gemeente?*
- *Wat zijn de doelstellingen voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening?*
- *Hoe doelmatig en doeltreffend is de bestaande monitoring in relatie tot doelstellingen (kwantitatief)?*
- *Op welke manier wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening?*
- *Effectiviteit van de dienstverlening nader bekeken (kwalitatief): wat vertellen de 'verhalen' van inwoners en ambtenaren over de kwaliteit van de dienstverlening, over de effectiviteit van de huidige aanpak en over de mogelijkheden om die te verbeteren.*
- *Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?*

1.1 Inleiding tot het onderzoek

De kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente kan worden onderzocht vanuit verschillende aspecten: de relatie tot de inwoners die een dienst nodig heeft (zoals bejegening, klantgerichtheid, aansluiten bij de behoeften van de vrager), de kwaliteit van de geleverde dienst (zoals snelheid, juiste informatie, deskundigheid, directheid, integraliteit) en het kanaal dat de inwoner kan gebruiken (b.v. website, balie, telefoon, email, brief, WhatsApp, Chatbot). Daarnaast is de werkwijze binnen de organisatie (zoals communicatie, eenduidigheid, transparantie, zorgvuldigheid en integraliteit) een kwaliteit-bepalend aspect. In dit onderzoek kijken we naar dienstverlening in de ruime zin. We inventariseren het beleid dat in de afgelopen 3 jaar is geformuleerd, we beschrijven de visie en doelstellingen die zijn vastgesteld en leggen deze naast de metingen die er worden gedaan om de kwaliteit van de dienstverlening te bepalen. Ook kijken we naar de manier waarop de informatie uit metingen, maar ook andere informatie gebruikt wordt om de doelstellingen dichterbij te brengen.

We illustreren de effecten van de dienstverlening met behulp van een aantal 'verhalen' van inwoners die gebruik hebben gemaakt van de diensten van de gemeente. Wat hebben zij ervaren? En stemt dat overeen met de ervaring van de ambtenaren die hen van dienst zijn geweest? Wat kunnen we leren van deze verhalen?

Hiermee geven we u inzicht in wat er speelt op het terrein van dienstverlening in de gemeente en aanknopingspunten om te bepalen of u hiermee tevreden bent of dat u het belangrijk vinden een andere koers te varen.

Op basis van onze studie naar effectieve dienstverlening door de lokale overheid en de feedback die we hebben ontvangen van medewerkers uit verschillende afdelingen van de gemeente, die te maken hebben met dienstverlening, trekken we conclusies en doen we aanbevelingen om heldere keuzes te kunnen maken voor toekomstig beleid in een 100.000+ gemeente.

Hieronder gaan we in op de vraagstelling van het onderzoek en de onderbouwing ervan. Daarna gaan we in op de onderzoeksmethode en de opbouw van dit rapport.

1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Onderzoeksvraag:

Hoe effectief stuurt de gemeente Oss de ontwikkeling van de gewenste kwaliteit van de dienstverlening?

Afbakening

Wij betrekken in het onderzoek de dienstverlening bij de contacten van inwoners met de gemeente over de hele breedte van de gemeentelijke werkzaamheden. Het gaat om vragen, verzoeken of klachten van inwoners en bedrijven, waarvoor zij zelf de gemeente benaderen.

We onderzoeken niet de kwaliteit van de afvalinzameling of het groenonderhoud, hoewel dit ook onderdeel uitmaakt van de dienstverlening van de gemeente. We beperken ons op die terreinen tot de vragen of klachten die inwoners hierover hebben. We onderzoeken ook niet de activiteiten vanuit de gemeente om (groepen) inwoners te informeren of om inwoners te betrekken bij gemeentelijke ontwikkelingen (participatie). Waar participatie als onderdeel van de visie of doelstellingen wordt genoemd (het is tenslotte een belangrijk element van de omgevingswet), of waar interessante initiatieven te zien zijn, zullen wij die wel aanduiden.

Normen voor kwaliteit

De gewenste kwaliteit wordt bepaald door de doelstellingen en indicatoren die hierover zijn geformuleerd in beleidsdocumenten van de gemeente. Ook de servicenormen die bepaald zijn voor de afhandeling van vragen en klachten gebruiken we als een norm voor de gewenste kwaliteit.

Effectiviteit van de sturing is de mate waarin medewerkers en managers bezig zijn met de dingen die noodzakelijk en voldoende zijn om de gewenste kwaliteit van de dienstverlening te ontwikkelen.

Deelvragen:

1. Wat is de visie op en uitgangspunten voor dienstverlening van de gemeente?
2. Wat zijn de doelstellingen voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening?
3. Hoe doelmatig en doeltreffend is de bestaande monitoring[2] in relatie tot doelstellingen (kwantitatief)?
   a. In hoeverre omvat de monitoring van de kwaliteit van de dienstverlening de hele breedte van de gemeentelijke werkzaamheden?
   b. In hoeverre geven de data die nu worden verzameld de informatie die nodig is om het realiseren van de doelstellingen te monitoren?
4. Op welke manier wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening?
5. Effectiviteit van de dienstverlening nader bekeken (kwalitatief): wat vertellen de 'verhalen' van inwoners en ambtenaren over de kwaliteit van de dienstverlening, over de effectiviteit van de huidige aanpak en over de mogelijkheden om die te verbeteren.
   a. Wat verwachten inwoners van de dienstverlening en vinden zij dat beter zou moeten?
   b. Wat zeggen ambtenaren nodig te hebben om aan die verwachtingen te kunnen voldoen?
6. Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?

1.3 Onderzoeksmethode

Voor het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van documentanalyse en we hebben interviews gehouden met ambtenaren en met inwoners . Hieronder lichten we dit verder toe.

Documentenanalyse

Voor het beleid van de gemeente hebben we de belangrijkste beleidsdocumenten en de programmabegrotingen en jaarverslagen vanaf 2015 onderzocht. Daarnaast hebben we verslagen van raadsvergaderingen waarin 'dienstverlening' aan de orde was bekeken of beluisterd. De onderzoeksresultaten van de diverse metingen die worden uitgevoerd en managementrapportages zijn opgevraagd. Een overzicht van de bestudeerde documenten staat in bijlage 1.1.

Interviews

De interviews zijn gehouden op basis van een vragenlijst die van tevoren werd toegezonden. (zie bijlage 1.2) Het gesprek zelf verliep zoveel mogelijk verhalend, waarbij de onderzoeksvragen vooral als controle middel werden gebruikt om te bepalen of alles aan de orde was geweest. Dit gaf ruimte aan onderwerpen die volgens de geïnterviewde van belang waren.

De keuze voor de mensen waarmee we een interview hebben afgesproken is gebaseerd op 2 overwegingen: (1) werkend bij een afdeling die rechtstreeks contacten met inwoners heeft en (2) actief betrokken bij de ontwikkeling van de dienstverlening (operationeel strategisch of beleidsmatig).

We hebben gesprekken gevoerd met:

- 6 medewerkers van het Publiekscentrum, Klant Contact Centrum en Burgerzaken.
- 7 afdelingshoofden van afdelingen of programmaleiders
- de accountmanager MKB van EZ
- 5 beleidsadviseurs

2 *de monitoring van de kwaliteit van de dienstverlening die de gemeente Oss al dan niet regelmatig of permanent uitvoert.*

- 3 leden van het directieteam (groepsinterview zonder de gemeentesecretaris)
- de gemeentesecretaris
- de portefeuillehouder dienstverlening
- een 20-tal inwoners van Oss die in december 2020 contact hadden met de gemeente.

Een overzicht van de geïnterviewden staat in bijlage 1.3.

Onderzoeksperiode

Het vooronderzoek is gestart in juli 2019 en het onderzoek is afgerond in februari 2021. Ontwikkelingen na december 2020 zijn niet meegenomen. Door de belemmeringen van de Corona-maatregelen is de doorlooptijd van het onderzoek 2 maanden langer dan gepland.

Onderzoekers

Het onderzoek is uitgevoerd door de rekenkamercommissie van Oss.

1.4 Opzet van het rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd. Ieder hoofdstuk begint met een korte samenvatting van de bevindingen en de conclusies.

In hoofdstuk 2 vindt u een samenvatting van het rapport aan de hand van de onderzoeksvragen. Hier treft u ook de aanbevelingen en conclusies aan van de rekenkamercommissie.

In hoofdstuk 3 gaan we in op de visieontwikkeling en beleidsdoelstellingen van dienstverlening in de loop van de afgelopen 5 jaar. Het gaat in dit hoofdstuk kort samengevat om de vragen: wat vinden we belangrijk? en wat willen we bereiken. Waar mogelijk is ook aangegeven op basis van welke indicatoren de doelstellingen zijn gemeten. We gaan daarbij enerzijds uit van de vastgestelde beleidskaders, anderzijds kijken we ook naar ontwikkelingen van het beleid, zoals opgenomen in de meest recente programmabegroting.

In hoofdstuk 4 onderzoeken we de wijze waarop de kwaliteit van de dienstverlening wordt gemeten: Wat wordt gemeten? Geven de meetinstrumenten voldoende informatie over de vastgestelde doelstellingen?

In hoofdstuk 5 onderzoeken we de dienstverleningspraktijk aan de hand van de vragen: Op basis van welke visie en uitgangspunten wordt er gewerkt? Hoe worden de werkzaamheden gemonitord en wat wordt er gedaan aan verbetering van die praktijk van alledag?

In hoofdstuk 6 kijken we heel specifiek naar de belangrijkste dienstverleningsontwikkeling van de laatste jaren: de digitalisering.

In hoofdstuk 7 sluiten we af met de wijze waarop u als gemeenteraad geïnformeerd wordt over de kwaliteit van de dienstverlening.

Daarna bekijken we met behulp van een benchmark de Meldingen Openbare Ruimte nader en vergelijken deze met ruim 50 andere gemeenten.

In kaders door het hele rapport worden de verhalen beschreven van inwoners van Oss: hoe beleven zij de dienstverlening, wat was goed en wat kan beter. Aansluitend leest u ook het verhaal van de behandelend ambtenaar of van het hoofd van de afdeling.

Verhaal: vragen bij coronamaatregelen

Haar dochter haalt haar rijbewijs en wil natuurlijk zo snel mogelijk dat documentje in haar bezit hebben. Toch is het rijbewijs er pas een week later, omdat de gemeente maar 1 balie open heeft.

Op woensdag -dochter is net geslaagd- kijkt inwoonster op de website van de gemeente om een afspraak te maken en zij ziet dat er 'vanwege de Coronamaatregelen' minder mogelijkheden zijn. De eerste mogelijkheid voor een afspraak is pas op maandag. Gelukkig blijkt er -wanneer ze op donderdag nog eens probeert- op vrijdag een plaatsje vrij te zijn gekomen en dat reserveert ze.

In het gemeentehuis aangekomen blijkt, tot haar verbazing, dat er maar één balie open is. 'Ik werk zelf in de zorg, wij hebben ook balies en veel minder ruimte dan de grote hal in het gemeentehuis. Wij proberen de service aan onze patiënten zo optimaal door te laten lopen. Ik begrijp niet waarom de gemeente dat niet doet. Hoe moeilijk kan het zijn om afstand te houden, met looproutes voor veiligheid te zorgen?'

Het aanvragen van het rijbewijs ging verder helemaal naar wens, zeer vriendelijk, keurig netjes, alles was duidelijk. Daarover niets dan tevredenheid. Een suggestie voor verbetering is om de dienstverlening zo veel mogelijk op peil te houden of goed uit te leggen waarom het zo geminimaliseerd is.

Reactie vanuit de balie-organisatie

Vanwege Corona zijn er maatregelen getroffen om het aantal mensen dat tegelijkertijd in de hal van het gemeentehuis is, te beperken. Daarom is er maar 1 balie open, dat reduceert het aantal wachtenden. Burgerzaken ziet ook dat mensen het bezoek aan het gemeentehuis in deze tijd bijna als een uitje zien en soms met het hele gezin komen. Dat vergroot de drukte. Het is goed om dit te blijven uitleggen aan inwoners.

Er wordt dagelijks gekeken hoe er veilig maar ook binnen de afspraken (binnen 2 werkdagen een afspraak maken) gewerkt kan worden. Voor een rijbewijs staan ook zonder Coronapandemie 5 werkdagen.

Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen en krijgt u een overzicht van de conclusies die wij hebben getrokken en de aanbevelingen die wij naar aanleiding van het onderzoek doen.

2.1. De onderzoeksvragen beantwoord

De onderzoeksvraag die we hebben gesteld luidt: Hoe effectief stuurt de gemeente Oss de ontwikkeling van de gewenste kwaliteit van de dienstverlening? De rekenkamer beantwoordt deze vraag met behulp van de volgende deelvragen:

Onderzoeksvraag	*Hfst.*	
Wat is de visie op en uitgangspunten voor dienstverlening van de gemeente?	3	Er is door het bestuur van de gemeente Oss geen leidende, organisatiebrede visie op dienstverlening vastgesteld, maar er zijn vele elementen van een visie beschreven in diverse beleidsdocumenten. Zowel binnen het sociaal domein als binnen het fysieke domein hebben de afdelingen met veel klantcontacten een eigen visie op dienstverlening vastgelegd. Een aantal uitgangspunten komt bij iedere dienstverlenende afdeling terug: • werken vanuit de bewoners; • werken vanuit de bedoeling; • samenwerken. Daarnaast zijn ook duidelijke verschillen tussen de domeinen en de afdelingen zichtbaar: • de visies van het publiekscentrum en het sociaal domein leggen nadruk op de bejegening; de houding ten opzichte van inwoners; de omgang met de inwoners. • bij de afdelingen die vanuit het fysieke domein opereren ligt het accent op goede communicatie en serviceverlening.
Wat zijn de doelstellingen voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening?	3	De doelstellingen voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening zijn: • standaardiseren van producten/diensten waar mogelijk, maatwerk leveren waar nodig voor de inwoner en ondernemer van Oss; • betrekken van inwoners en ondernemers bij de ontwikkeling van de dienstverlening; • innoveren met als doel maatschappelijke meerwaarde (tastbaar resultaat in de praktijk); • de gemeente is betrouwbaar, bereikbaar en benaderbaar voor zowel digitaal vaardigen als niet digitaal vaardigen; • voor de score op klanttevredenheid over directe dienstverlening en digitale dienstverlening wordt gestreefd naar een score rond het landelijk gemiddelde.

Hoe doelmatig en doeltreffend is de bestaande monitoring in relatie tot doelstellingen? • In hoeverre omvat de monitoring van de kwaliteit van de dienstverlening de hele breedte van de gemeentelijke werkzaamheden? • In hoeverre geven de data die nu worden verzameld de informatie die nodig is om het realiseren van de doelstellingen te monitoren?	4	De rekenkamer concludeert op basis van de bevindingen dat data over dienstverlening wel verzameld worden, maar dat de inzet van deze data voor de monitoring en verbetering van de dienstverlening beperkt is. We constateren dat de doelstellingen geformuleerd zijn voor de hele breedte van de gemeentelijke werkzaamheden. De monitoring is echter fragmentarisch, veelal gericht op algemene 'tevredenheid van de inwoner' en vooral geïnspireerd op een (beperkte) definitie van dienstverlening, namelijk die van het Publiekscentrum (telefoon en balie). De data die verzameld worden geven daardoor slechts beperkt informatie waarmee de doelstellingen voor de totale dienstverlening gemonitord kunnen worden. Alleen het Publiekscentrum gebruikt de verzamelde data doorlopend om (het realiseren van de doelstellingen van) hun dienstverlening te monitoren en waar nodig hun werkwijze bij te stellen. De rekenkamer heeft er onvoldoende zicht op gekregen om te beoordelen of in de rest van de organisatie de verzamelde informatie gebruikt wordt om de werkwijze te monitoren en bij te stellen.
Op welke manier wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening?	4-6	Omdat de instrumenten die worden ingezet slechts een beperkt inzicht geven in de mate waarin de geformuleerde doelstellingen worden behaald, zijn de beschikbare meetgegevens te beperkt om te kunnen sturen en daarmee gericht te werken aan verbetering van de dienstverlening.
Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?	8	Bestuurlijk is dienstverlening nauwelijks onderwerp van gesprek. U als gemeenteraad wordt regelmatig geïnformeerd over dienstverlening via de planning en control (P&C)-cyclus, dit als onderdeel van het programma 'besturen in verandering van tijden'. De gemeenteraad wordt jaarlijks geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening, echter het is politiek vooralsnog geen thema.
Effectiviteit van de dienstverlening nader bekeken (kwalitatief): wat vertellen de 'verhalen' van inwoners en ambtenaren over de kwaliteit van de dienstverlening, over de effectiviteit van de huidige aanpak en over de mogelijkheden om die te verbeteren.	Verspreid	De verhalen van inwoners en ambtenaren zijn anekdotisch en geven een indruk hoe inwoners de dienstverlening van Oss ervaren. Uit de verhalen blijkt dat de meeste geïnterviewde mensen die gebruik maken van de standaard producten zeer tevreden zijn over de duidelijkheid, snelheid, begrijpelijkheid en inzichtelijkheid van de dienstverlening, zowel digitaal als persoonlijk. Ook is iedereen te spreken over de vriendelijke en hulpvaardige bejegening aan de telefoon en de balie. Wanneer de vragen complexer worden geven inwoners aan dat zij betrouwbaarheid (afspraken (tijdig) nakomen), zorgvuldigheid en transparantie als erg belangrijk ervaren. Te allen tijde is aandacht daarvoor in de communicatie vanuit de gemeente geboden. Het belang van het goed hanteren van richtlijnen als aandacht voor 'de vraag achter de vraag' wordt in diverse verhalen benadrukt.

2.2. Goede dienstverlening door grote betrokkenheid.

De rekenkamer heeft op basis van het onderzoek de indruk dat er binnen de gemeente Oss met betrokkenheid en toewijding gewerkt wordt aan goede dienstverlening. Er zijn wel afspraken gemaakt over servicenormen (termijnen om terug te bellen; termijnen om klachten af te handelen; bereikbaarheid van de afdelingen). Deze zijn echter niet bij iedereen bekend en worden (daarmee) ook niet overal nagekomen. Uit de uitgevoerde metingen blijkt dat Oss betreffende de tevredenheid van de inwoners hoger scoort dan het gemiddelde in Nederland ('waarstaatjegemeente.nl').

Kijkend naar het streven van de gemeente Oss om op het landelijk gemiddelde te scoren lijkt de betrokkenheid en toewijding van mensen aan hun werk daarmee vooralsnog afdoende te zijn. Medewerkers zorgen over het algemeen ook dat ze binnen de wettelijke termijnen blijven.

Uit het onderzoek komt echter ook naar voren dat er een steeds groter beroep wordt gedaan op de medewerkers van het KCC en de baliemedewerkers. De gemeente groeit, problemen worden complexer, eisen van inwoners worden hoger, digitalisering stelt andere eisen aan processen en producten. Te zien is dat het begint te piepen en te kraken. Daarmee is volgens de rekenkamercommissie niet zeker dat genoemde betrokkenheid en toewijding op termijn toereikend zullen zijn. Monitoring en in het verlengde hiervan acteren (sturen) lijkt steeds belangrijker te worden.

2.3. Visie en doelstellingen

Visie

De rekenkamer constateert dat de gemeente Oss geen leidende, organisatiebrede visie op dienstverlening heeft vastgesteld. Wel zijn vele elementen van een visie beschreven in diverse beleidsdocumenten. Afdelingen met veel klantcontacten, zowel in het sociaal domein als in het fysieke domein, hebben een eigen visie op dienstverlening vastgelegd. In de vergelijking tussen die documenten zien we dat enkele visie-elementen actief onderschreven en gehanteerd worden door de hele organisatie:

- werken vanuit de bewoners;
- werken vanuit de bedoeling;
- samenwerken.

Het publiekscentrum en sociaal domein hanteren vooral een oplossingsgerichte visie: 'mensen moeten ondersteund worden bij de problemen waarmee ze bij de gemeente komen'. Binnen het fysiek domein vindt men een goede informatie, communicatie en serviceverlening de kern van goede dienstverlening. Hoewel deze visies elkaar niet tegenspreken, sluiten ze ook niet helder op elkaar aan. Daarmee ontbreekt de onderlinge versterking die dergelijke documenten zouden kunnen hebben.

Doelstellingen

Inhoudelijk lijken veel doelstellingen voor dienstverlening in de loop van de jaren hetzelfde te zijn gebleven. Er is daarin consistent sprake van aandacht voor betrouwbaarheid; bereikbaarheid; benaderbaarheid en voor het centraal stellen van de inwoners. De rekenkamer ziet ontwikkeling bij de ICT-gerelateerde doelstellingen. De programmabegroting van 2021 laat een belangrijke positiebepaling zien rondom standaardiseren versus maatwerk: *'We standaardiseren producten/diensten waar mogelijk en leveren maatwerk waar nodig voor de inwoner en ondernemer van Oss'.*

In de programmabegroting 2021-2024 staat dat er per opgave plannen worden gemaakt, vanuit de visie op dienstverlening van de gemeente: *'Het sociaal domein vraagt bijvoorbeeld iets anders dan het ruimtelijk domein. Het is belangrijk om in te spelen op de dienstverlening die inwoners en ondernemers verwachten per domein.'*

De rekenkamercommissie merkt op dat het college 1) hiermee voorbij gaat aan het gegeven dat er (nog) geen overkoepelende visie op dienstverlening is vastgesteld en 2) er kennelijk geen rekening mee houdt dat er -voorafgaande aan het maken van de plannen per opgave- de noodzakelijke keuzes gemaakt moeten worden die de hele organisatie aangaan: keuzes om de dienstverlening effectief en efficiënt te ontwikkelen naar de wensen en behoeften van de inwoners van Oss in de 21ste eeuw.

Aanbevelingen:

De rekenkamer acht het van belang om

1. Een organisatiebrede visie te formuleren die de kern van de ambitie van Oss verwoordt.
2. In de visieontwikkeling te zoeken naar de gewenste uitstraling van de gemeente, daaraan de servicenormen te koppelen en vast te stellen voor de hele organisatie. Daarbij wordt het principe standaard waar het kan, maatwerk waar het moet gehanteerd.
3. Doelstellingen en uitgangspunten, bij voorkeur gezamenlijk, met alle betrokken afdelingen, te definiëren. Waar nodig kunnen vervolgens nog aspecten van dienstverlening van de domeinen verder worden ingevuld, rekening houdend met de specifieke taken waar zij voor staan.
4. De verschillende benaderingen van de domeinen te faciliteren op een manier die binnen de gemeenschappelijke visie past.

2.4. Servicenormen

Oss hanteert servicenormen voor telefonie; vragen en klachten van inwoners; het leveren van producten en diensten. Daar hebben de normen vooral de functie om te voldoen aan de wettelijke kaders. De servicenormen voor telefonie zijn overgenomen van het bedrijf dat de metingen doet.

De rekenkamercommissie concludeert dat iedere afdeling een eigen beleid voert. Over de servicenormen, zoals binnen 2 werkdagen terugbellen en/of reageren op klachten, is niet overal overeenstemming. Daarmee ontbreken basale condities op sturing en daarmee op mogelijke verbetering. Specifiek over de telefonische bereikbaarheid van de back-offices is te stellen dat deze vaak niet voldoet aan de (overgenomen) servicenorm.

Het is een keuze om ook in de toekomst het aan iedere afdeling zelf over te laten om te bepalen of en wanneer ze bereikbaar zijn, mits binnen de wettelijke kaders en uitgangspunten wordt geacteerd. Dit levert potentieel de volgende nadelen op:

- het beeld dat inwoners en bedrijven van de gemeentelijke dienstverlening krijgen is niet consistent. Zij weten niet wat ze kunnen verwachten als zij contact hebben met verschillende afdelingen binnen de gemeente;
- gezien de doelstelling om de dienstverlening verder te standaardiseren en te digitaliseren (vanwege de ontwikkeling naar een 100.000+-gemeente) kan dit de ontwikkeling in de weg staan. Duidelijke en consistente afspraken over bereikbaarheid, met differentiatie tussen beleidsafdelingen en uitvoerende afdelingen waar dat gewenst is, kunnen hier immers een bijdrage aan leveren.
- onwerkbaarheid en frustratie voor de medewerkers in de front-office als de servicenormen niet duidelijk vastgesteld zijn en zij inwoners niet goed kunnen informeren over het te verwachten proces.

Servicenormen vormen geen doel op zich, maar kunnen behulpzame indicatoren zijn of de gemeentelijk visie op dienstverlening wordt waargemaakt, kijkend naar de kwaliteit van dienstverlening, digitalisering of de integratie van dienstverlening. Zij helpen daarmee om het gesprek te voeren over de dienstverlening, om waar nodig bij te sturen en te ontwikkelen en daarmee de invulling te geven aan verwachtingen van burgers en bedrijven (of deze wellicht zelfs te overtreffen).
Het is aan te bevelen om te komen tot een set servicenormen die passen bij de onderliggende wensen van burgers, ondernemers en gemeentelijke organisatie, uiteraard passend bij de ambities van de gemeente Oss. Vervolgens kan er ook gestuurd worden op verbetering: Deze sturing moet vanuit het directieteam opgepakt en gecoördineerd worden, om te zorgen dat de gezamenlijkheid binnen de hele organisatie wordt gerealiseerd en bewaakt.

Aanbeveling:

5. Wij adviseren om een set van service-normen voor de hele organisatie vast te stellen, passend bij de ambities van de gemeente Oss. Bij de keuze voor deze servicenormen kunnen ook inwoners betrokken worden. Uit de 'verhalen' in dit rapport blijkt dat inwoners behoefte hebben aan consistentie en betrouwbaarheid.

2.5. Meten en monitoren.

De rekenkamercommissie concludeert dat Oss op zowel de interne als de externe metingen van klanttevredenheid goed, vaak bovengemiddeld scoort. Ook de metingen bij ondernemers leveren hoge tevredenheidsscores op. Daarmee wordt het streven (afgeleid van de data in 'waarstaatjegemeente.nl') zoals geformuleerd in de programmabegrotingen van de afgelopen jaren gehaald: minstens een gemiddeld niveau van klanttevredenheid realiseren.
De doelstelling 'groei van het aantal bezoeken aan de website' wordt ook gehaald. Er is geen mate van gewenste groei geformuleerd. We constateren dat het ambitieniveau voor dienstverlening beperkt is.

De rekenkamer concludeert dat:

- de doelstellingen bedoeld zijn voor de hele breedte van de gemeentelijke werkzaamheden;
- de bestaande monitoring in relatie tot de doelstellingen van dienstverlening beperkt doelmatig en doeltreffend is. Er is sprake van fragmentarische monitoring, vooral ingericht op basis van de (beperktere) definitie van dienstverlening van het Publiekscentrum (telefoon en balie). Ook geven de gebruikte instrumenten slechts een beperkt inzicht in de mate waarin de geformuleerde doelstellingen worden behaald. Dit maakt het moeilijk om op basis van de beschikbare meetgegevens op die doelstellingen te sturen. Voor Meldingen in de Openbare Ruimte (MOR) wordt nu een systeem geïmplementeerd dat gegevens kan leveren om te werken aan de kwaliteit van de klachtenafhandeling. Het nieuwe systeem biedt allerlei mogelijkheden om met zoveel mogelijk gebruikersgemak zoveel mogelijk relevante gegevens te verzamelen. De data die na de invoering van het nieuwe systeem beschikbaar zijn, maken, door efficiënte verwerking en uitgebreide analysemogelijkheden, slimme, soms preventieve oplossingen mogelijk. Uit de resultaten van de benchmark blijkt: de toekomst van MOR ligt in een betere service, meer efficiëntie en meer data-gedreven toepassingen. De invoering van dit nieuwe systeem is derhalve op zichzelf een goede ontwikkeling.
- de mate waarin de verzamelde informatie gebruikt wordt om de werkwijze bij te stellen sterk varieert per afdeling of per team, evenals de redenen waarom dat wel of niet gedaan wordt.
- uniforme sturing op verbetering niet mogelijk is vanwege het ontbreken van een organisatiebrede visie op dienstverlening. Dit betekent overigens niet dat er per opgave, afdeling of team niet gericht wordt gewerkt aan het realiseren van doelstellingen of dat deze inspanningen om zaken te verbeteren niet gemonitord worden.

De vraag die u zich zou kunnen stellen is tweeledig:

- geven de gehanteerde indicatoren u voldoende informatie over de kwaliteit van de dienstverlening?
- welke monitoring en sturing is er nodig om ook in de toekomst ten minste een goede middenmoter te blijven?

Aanbeveling:

6. De rekenkamer adviseert om de monitoring op de doelstellingen van dienstverlening zo in te richten dat deze beter bijdraagt aan het zicht op de kwaliteit van de dienstverlenende organisatie Oss: meet wat je wilt weten. Dit is een stap die gezet zou moeten worden wanneer de organisatiebrede visie is ontwikkeld en vastgesteld, de gezamenlijke doelen en de doelen per domein zijn vastgesteld. Op basis daarvan kan u besluiten welke indicatoren van belang zijn voor de sturing op beleidsniveau.
7. Laat de inrichting van het nieuwe systeem voor Meldingen in de Openbare Ruimte (MOR) aansluiten op de (visie)ontwikkeling van de dienstverlenende organisatie. Maak gebruik van de optie om de afhandeling te laten beoordelen door de melder. Dit omdat de combinatie van feedback over de afhandeling van de melding door de melder en een stijgend aantal meldingen door meer bereidheid van mensen om te melden, een grote bijdrage kan leveren aan de beleving van kwaliteit van de openbare ruimte door de inwoners van Oss.

2.6. Strakkere sturing, beheersing en ondersteuning

De rekenkamercommissie adviseert om, met aandacht voor het behoud van de positieve instelling van de medewerkers, een beleid te voeren dat toekomstbestendig is, om goede dienstverlening te kunnen (blijven) geven. Daarin moet waar nodig ruimte zijn voor maatwerk, zonder dat er een situatie ontstaat van 'duizend bloemen die bloeien'. De rekenkamer vraagt zich af of de huidige aanpak met een 'persoonlijke' invulling van goede dienstverlening die nu veel gebruikt wordt in Oss, in de beoogde toekomst van een 100.000+-gemeente nog gaat werken. Door de (nog vast te stellen) servicenormen kan er gestuurd worden op verbetering: Deze sturing moet centraal opgepakt en gecoördineerd worden, om te zorgen dat de gezamenlijkheid binnen de hele organisatie wordt gerealiseerd en bewaakt. Toekomstbestendige dienstverlening heeft een goede digitale omgeving nodig, die minimaal zorgt voor aansluiting op de gemeentelijke basisregistraties en het digitaal loket en die daarnaast ook een goede archivering van contacten en afspraken mogelijk maakt. Dit is van belang om als overheid betrouwbaar te kunnen zijn.

Aanbeveling:

8. Wij adviseren het college om de organisatie aan te sturen op gezamenlijke servicenormen, strakkere beheersing van de datastromen (waaronder registratie en archivering) en binnen het systeem ondersteuning in te bouwen om de processen consequent en consistent uit te voeren. Ieder systeem staat of valt met een goede toepassing ervan door de gebruiker.

2.7. Digitalisering van de dienstverlening

Het proces van digitalisering in de organisatie raakt de dienstverlening op alle niveaus en bij alle afdelingen. Het maakt duidelijk welke vragen in de visie op dienstverlening beantwoord moeten worden. Op dit moment is er sprake van een sterke variatie in de doelstellingen en de werkwijze rondom dienstverlening op de verschillende afdelingen, evenals in de manier waarop gemonitord wordt op het bereiken van die doelstellingen en de wijze waarop gezocht wordt naar verbetering. Voor verdere digitalisering is het noodzakelijk dat er een basisfilosofie wordt geformuleerd die zorgt voor eenheid en lijn.

Nu zijn fundamentele vragen aan de orde: de gemeentelijke organisatie zit midden in een aantal ingrijpende ontwikkelingen, zoals de omgevingswet in het fysieke domein en de samenwerkwijze binnen het sociaal domein. Ook om succesvol verder te gaan met de digitalisering is het formuleren van een overkoepelende visie op dienstverlening en het ambitieniveau voor de gewenste kwaliteit essentieel. De gemeenteraad dient hierbij betrokken te worden.

De digitalisering van de dienstverlening roept uitdagingen op die vragen om *een andere dynamiek van dienstverlening*, veel meer vanuit een strategisch oogpunt dan vanuit de uitvoering. In de kern is de vraag: wat voor een soort dienstverlener wil de gemeente Oss zijn?

In een overkoepelende visie op dienstverlening moet duidelijk worden wat de gemeente wil nastreven. Maar ook wat de ambitie van de organisatie daarin is. Wil de gemeente een middenmoter blijven en wat betekent dat? Wil de gemeente blijven verbeteren om klaar te zijn voor een toekomst van een 100.000+-gemeente? Wil de gemeente excelleren in (digitale) dienstverlening en innovaties? Of kiest de gemeente om een volgende middenmoter te zijn? En past die ambitie (nog) bij een 100.000+-gemeente?

2.8. Betrokkenheid van college en raad

Dienstverlening is bestuurlijk nauwelijks onderwerp van gesprek. Als onderdeel van het programma 'besturen in verandering van tijden' wordt u als gemeenteraad via de planning en control (P&C)-cyclus regelmatig geïnformeerd over dienstverlening.

Kaders voor de dienstverlening liggen vast in uitvoeringsplannen of visiestukken per afdeling die niet door de raad zijn vastgesteld. De raad zelf heeft geen overkoepelende visie opgesteld. Gegeven de financiële verantwoordelijkheid van de raad voor het thema, is deze beperkte rol opvallend.

Ten aanzien van de vraag: 'Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?' stelt de rekenkamer vast dat dit wel regelmatig gebeurt maar dat het politiek geen thema is.

Rekening houdend met de steeds verdergaande digitalisering, de invoering van de omgevingswet en de uitbreiding van de Samenwerkwijze en de ontwikkeling naar een 100.000+-gemeente kunt u overwegen de overkoepelende visie en het gewenste ambitieniveau voor dienstverlening in de raad te bespreken en vast te stellen.

Aanbeveling:

9. Verzoek het college te komen met een (voorstel voor de ontwikkeling van) een organisatiebrede visie op dienstverlening, waarin wordt betrokken:
   - het soort dienstverlener dat de gemeente Oss wil zijn en welke succesfactoren daarbij van belang zijn? (b.v. transparantie, betrouwbaarheid, openheid, samenwerking en mogelijkheid om mee te bewegen);
   - welke ambitie streeft de gemeente hierin na? (b.v. voorloper of volger? middenmoter of excellerend?)
   - de definitie van de gewenste kwaliteit van de dienstverlening die organisatiebreed gaat worden gehanteerd;
   - een set servicenormen die past bij de gemeenschappelijke elementen in de visie, bij de wensen van burgers, ondernemers en de gemeentelijke organisatie en ook bij de gemeentelijke mogelijkheden.
10. Wij adviseren het college:
   - vast te stellen welke processen gestandaardiseerd moeten worden en hoe dat gaat gebeuren, zodat de digitalisering van de dienstverleningsprocessen voor de hele organisatie op basis van dezelfde uitgangspunten verder ontwikkeld kan worden.
   - vast te stellen welke configuratie van metingen moet worden ingezet om de doelstellingen van het hele spectrum van dienstverlening te kunnen meten, monitoren en sturen.

Bevindingen

Dienstverlening in de gemeente Oss: visie en uitgangspunten

In dit hoofdstuk beschrijven we op basis van documentstudie en gesprekken de ontwikkeling van dienstverlening in Oss. Hiermee beantwoorden we de eerste twee onderzoekvragen:

- Wat is de visie op en uitgangspunten voor dienstverlening van de gemeente?
- Wat zijn de doelstellingen voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening?

Samenvatting

De rekenkamer constateert dat er geen leidende, organisatiebrede visie op dienstverlening van de gemeente Oss is vastgesteld, maar dat er vele elementen van een visie zijn beschreven in diverse beleidsdocumenten. Zowel vanuit het sociaal domein als het fysieke domein hebben de afdelingen met veel klantcontacten een eigen visie op dienstverlening vastgelegd. Hoewel deze visies elkaar niet tegenspreken, sluiten ze ook niet helder op elkaar aan en daarmee ontbreekt de onderlinge versterking die dergelijke documenten zouden kunnen hebben.

Er zijn op vele plaatsen en momenten principes, uitgangspunten en doelstellingen geformuleerd. Daarin zijn verschillende ambities te zien en verschillende niveaus van gewenste participatie en invloed van inwoners. In de programmabegroting 2021 is de ambitie geformuleerd: 'een goede middenmoter' te willen zijn.

Een aantal doelstellingen voor dienstverlening is in de loop van de jaren hetzelfde gebleven. Met name de ICT-doelstellingen zijn verder ontwikkeld en in de programmabegroting van 2021 is een positiebepaling opgenomen over standaardiseren versus maatwerk.

3.1. Historische ontwikkeling van de visie op dienstverlening in Oss

tot 2012

De ontwikkeling van de dienstverlening is na de eerste herindeling nauwelijks onderwerp van gesprek geweest in de gemeenteraad van Oss. Vlak na herindeling in 1994 acht men het van belang om zoveel mogelijk decentrale dienstverlening te handhaven, minimaal tot 2011[3]. Dan wordt deze weer gecentraliseerd. De hulpsecretarieën in Megen, Ravenstein en Berghem sluiten per 1 januari 2012. Het gemeentehuis in Oss wordt dan het centrale dienstverleningspunt.

Digitalisering dient zich aan

In de programmabegroting 2012-2015 wordt een aantal vernieuwingen in de dienstverleningsaanpak aangekondigd: het Klant Contact Centrum (KCC) wordt ingericht, Oss sluit zich aan bij het 14+netnummer telefoonsysteem en de website wordt ingericht met een digitaal loket. De gemeentelijke basisregistratie wordt gemoderniseerd en men neemt zich voor een kwaliteitshandvest met kwaliteitsnormen te ontwikkelen. Dit kwaliteitshandvest heeft de rekenkamercommissie niet gevonden.

In maart 2014 wordt de gemeenteraad in kennis gesteld dat vanaf april 2014 inwoners alleen op afspraak terecht kunnen aan de balies van het gemeentehuis. Dit past in het beleid zoals aangekondigd in de Programmabegroting 2012-2015, waarin het besluit tot 'werken op afspraak' was opgenomen. Hoewel bezuinigingen de reden waren om op afspraak te gaan werken, bleek bij de experimenten die daarvoor werden ingezet dat de wachttijden daalden en de klanttevredenheid groter werd[4]. De afdelingen 'zorg' en 'werk en inkomen' werken op dat moment ook al uitsluitend op afspraak.

3 *Uit het verslag van de Raadsvergadering van 5 november 2009.*
4 *Raadsinformatiebrief van 14 maart 2014; 'Vanaf 1 april alleen op afspraak naar het gemeentehuis.'*

Een volgende mijlpaal voor de dienstverlening is de *digitalisering*. In de podiumbijeenkomst van 11 mei 2017 wordt de raad geïnformeerd over de digitale agenda 2020 en het programma E-dienstverlening. 'De digitalisering van de dienstverlening heeft een prominente plaats in de samenleving en de verwachtingen ervan blijven stijgen. De lat ligt hoog en wij hebben als gemeente, ten opzichte van de digitale mogelijkheden waar inwoners en ondernemers in hun dagelijkse leven bekend mee zijn (bol.com), nog een inhaalslag en kwaliteitsslag te maken. ICT en e-Dienstverlening gaan hand in hand in deze ontwikkelingen.'[5]

Voor de inwoners van Oss wordt dit duidelijk doordat de website toegankelijk wordt gemaakt en wordt voorzien van een digitaal loket.

In de kadernota's 2016-2019 en 2017-2020 worden in het programma 'Bestuur, organisatie en dienstverlening' de kernwaarden van de visie op dienstverlening benoemd:

- We zijn betrokken en proactief.
- We zijn gemakkelijk bereikbaar via website, telefoon, post en balie.
- We werken integraal, eenduidig en transparant.
- We voeren de dienstverlening efficiënt en deskundig uit.

In de toelichting daarop staat: 'De mondige, digitaal vaardige inwoner vraagt om een andere rol van de overheid. Tegelijkertijd blijft het aantal gemeentelijke producten en diensten groeien. Daarbij hebben we een hoge dienstverleningsambitie en zetten we het digitaal loket en gegevensmagazijn intensiever in. Daarnaast willen we met partners samenwerken met nieuwe systemen. De uitvoering van taken organiseren en regisseren we meer en meer vanuit netwerken. Hierdoor krijgen we te maken met een toenemende complexiteit in procesinrichting en informatiehuishouding.

De doelstellingen die daarbij geformuleerd zijn

- Een professionele en efficiënte dienstverlening
- Een betere (digitale) informatievoorziening
- Een digitaal toegankelijke overheid met een vangnet voor niet digivaardigen.

Dit wordt in de kadernota 2016-2019 (en herhaald in 2017-2020) uitgewerkt in een aantal concretere doelen en projecten voor optimale dienstverlening. Onderstaande opsomming komt uit de kadernota.

- We kijken voor de ontwikkeling van onze dienstverlening altijd van buiten naar binnen.
- Bij ieder gekozen en gebruikt dienstverleningskanaal (website, telefoon, balie, post) moet de inwoner het gevoel hebben goed geholpen te zijn. Inwoners en ondernemers kiezen zelf op welke manier ze contact met ons opnemen en krijgen via datzelfde kanaal of een ander voorkeurskanaal het antwoord op hun vraag of voortgangsinformatie.
- Door zaakgericht te werken bewaken we de kwaliteit en doorlooptijd van processen beter. Inwoners en ondernemers kunnen de afhandeling van zaken eenvoudiger en beter volgen, bijvoorbeeld via 'Mijn zaken' in het digitaal loket en 'MijnOverheid'.
- We zijn aangesloten op de Berichtenbox en gaan dit uitbreiden om een betere digitale poststroom naar onze inwoners te ondersteunen. Bijvoorbeeld: inwoners krijgen op tijd bericht wanneer hun reisdocumenten verlopen. Dit verbetert de digitale dienstverlening en verhoogt de efficiëntie.
- We stemmen onze dienstverlening en klantprocessen af op wat onze inwoners en ondernemers het belangrijkste vinden. Toptaakmanagement en de inzet van klantreizen helpt ons daarbij. We zetten de dienstverlening actief in zodat het als vliegwiel kan dienen voor participatieprojecten.
- Burgerparticipatie kan heel laagdrempelig ontstaan. Onze dienstverlening is, veel vaker dan we ons realiseren, een ingang om participatie-activiteiten te omarmen. We willen onze dienstverlening hierop afstemmen.
- Voor de niet digivaardigen zorgen we voor een vangnet in de klantprocessen. Dit doen we door goede opvang te regelen in bijvoorbeeld de telefonie, aan de balie of met initiatieven zoals de cursussen Digisterker en Klik en tik, beide in samenwerking met de bibliotheek.

De indicatoren die in de kadernota's 2016-2019 en 2017-2020 zijn geformuleerd bij de doelstellingen voor dienstverlening zijn 'tevredenheid van de inwoners' en het aantal bezoekers van de website.

Ook in de Kadernota 2018-2021 is de visie op dienstverlening en de kernwaarden ongewijzigd en zijn de doelen nagenoeg ongewijzigd, alleen het zorgen voor 'een vangnet voor niet digivaardigen' wordt niet meer genoemd.

In deze kadernota wordt meer de nadruk gelegd op het belang van interactie met inwoners in de gehanteerde werkwijze: 'De vraag van inwoners en bedrijven staat centraal in ons handelen. We werken oplossingsgericht en sluiten aan bij hun behoeften. Ons gedrag is erop gericht mensen snel, vriendelijk en goed te helpen.'

De concrete plannen voor dienstverlening bestaan uit de uitvoering van het programma E-dienstverlening en enkele aanvullende plannen en indicatoren:

- Het programma e-Dienstverlening: op basis van een projectorganisatie in de jaren 2017-2020 investeren in de online dienstverlening. Concreet betekent dit dat voor de periode 2017/2018 een projectenlijst is opgesteld. Hierin ligt de focus op het zaakgericht werken (statusinformatie geven over verloop proces). Het proces 'evenementenvergunning' en de dienstverlening aan ondernemers wordt gedigitaliseerd.
- Multichannel dienstverlening: de online dienstverlening is

5 *Tekst in de uitnodiging voor de Podiumbijeenkomst 11 mei 2017 over Digitale dienstverlening (e-dienstverlening) en de regionale ICT samenwerking (BLOU)*

een onderdeel van de totale dienstverlening. Dit betekent dat de ontwikkelingen van de online dienstverlening verbonden worden met de andere kanalen zoals telefonie, balie en post. Een klant kan ervoor kiezen om de gemeente via het web, de telefoon of persoonlijk te benaderen (multi-channel). De informatie uit de verschillende kanalen moet consistent zijn.
- Digitale informatievoorziening waarbij inwoners en bedrijven centraal staan: via de eigen website Oss.nl maar ook via centraal aangeboden websites zoals overheid.nl. Doel: Informatie een keer opvragen, waardoor digitaal zakendoen gemakkelijker wordt.
- Coördinatie op informatiebeveiliging en privacy.
- Aansluiten van de gemeentelijke basisregistraties op het landelijke netwerk.
- Telefonie blijkt binnen de dienstverleningskanalen nog altijd het voorkeurskanaal. Vandaar dat dit vraagt om continue monitoring en verbetering. De kwaliteit van de telefonische dienstverlening wordt door een onafhankelijk bureau regelmatig gemeten.

De relevante indicatoren die worden genoemd zijn:
* klanttevredenheid: het doel is het behalen van het landelijke gemiddelde (6,7)
* het aantal bezoekers van de website en het digitaal loket moet groeien (geen streefgetal)

Organisatieontwikkeling (3x3) en visieontwikkeling dienstverlening (DDOO) in gang gezet

In 2018 wordt een werkgroep gevormd bestaande uit de vertegenwoordigers van de drie domeinen onder leiding van het hoofd Publiekszaken. Deze werkgroep krijgt de opdracht aan de slag te gaan met dienstverlening vanuit de 3 domeinen: het sociaal domein, het fysiek domein, en het publiekscentrum. Er diende een relatie gelegd te worden naar ICT: het programma Nieuw Fundament (digitalisering). Volgens de directie verloopt de samenwerking en afstemming binnen de werkgroep moeizaam.
In het najaar van 2018 wordt het 'Koersdocument 3x3' gepresenteerd. Het DT formuleert daarin de volgende visie:
"We werken samen aan een dienstverlenende organisatie waarin de basis op orde is en we strategisch daadkrachtig zijn."[6]
Het koersdocument beschrijft het vertrekpunt en de koers voor de komende jaren en de personeels- en organisatieontwikkeling die men daarbij voor ogen heeft.
Er zijn 3 hoofdlijnen beschreven, die alle bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening:
1. werken vanuit professionaliteit, teamwerk en op basis van de bedoeling van de regels;
2. ontwikkelen van vakmanschap, samenwerking en heldere opdrachten;
3. ontwikkelen van eigenaarschap, inlevingsvermogen en vernieuwingsdrang.

De organisatie kiest met de beschreven koers bewust voor het leidend maken van de primaire processen (alle activiteiten die rechtstreeks een bijdrage leveren aan het tot stand komen van een product en/of dienst) als belangrijkste pijlers van de gemeente richting haar inwoners.
De opdracht luidt: *'Versterk de gezamenlijke dienstverlening'.*
Het voornemen is dat dit gedaan wordt door:
- actief de verbinding met alle betrokken domeinen/afdelingen te zoeken.
- te werken vanuit de bedoeling, het nieuwe vakmanschap en daadkrachtig samenwerken op basis van eigenaarschap,
- ontwikkelen van empathisch vermogen,
- heldere opdrachten en bedrijfsmatige sturing.

In 2019 wordt de situatie rondom dienstverlening in een pitch van de gemeentesecretaris gedefinieerd als 'de chaos die dienstverlening heet'. Een chaos die is veroorzaakt door de manier waarop de opdracht tot het ontwikkelen van dienstverlening is weggezet. In gesprekken met het directieteam en met de betrokken afdelingen wordt geconcludeerd dat er een visie moet komen voor dienstverlening: wat is onze dienstverleningsfilosofie, wat zijn belangrijke handelings- en gedragsaspecten, hoe bewaken we de kwaliteit, hoe monitoren we, welke uniformiteit willen we daarin realiseren? Eén van de belangrijkste bevindingen[7] bij de start van deze ontwikkeling is dat er met betrekking tot de inzet van dienstverleningskanalen, servicenormen en gedragsprincipes geen eenduidige uitgangspunten en werkwijzen zijn vastgelegd. Verder bestaan er verschillende visiedocumenten binnen het sociaal en fysiek domein, maar is er geen leidende visie.

Er wordt een begin gemaakt met de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie op de dienstverlenende organisatie (De Dienstverlenende Organisatie Oss, afgekort als DDOO), die dient bij te dragen aan het verbeteren van de inwonersbeleving en de realisering van de dienstverleningsambities van de organisatie. Uitgangspunt is dat de gemeente Oss ernaar streeft om een netwerkorganisatie te zijn, waarin maatschappelijke opgaven en toegevoegde waarde voor de samenleving centraal staan. Organisatorisch vertrekpunt is dat er wordt uitgegaan van de drie domeinen: *Publiekscentrum/KCC* (voor alle diensten van de gemeente), *sociaal domein* (waarin toegang WMO en jeugd) en *ruimte en economie* (met onder meer vergunningen en de Omgevingswet). Er is een project (geen programma) van start gegaan met een projectleider vanuit het Publiekscentrum. Diverse werkgroepjes worden ingesteld waarin alle domeinen betrokken zijn. Hoewel PC en burgerzaken vaak als uitgangspunt worden genomen (hetgeen achteraf bezien door het DT nogal wat weerstand oplevert bij andere domeinen) ligt er eind 2019 wel een concept visie. Corona kwam en de visie is blijven liggen.

In DDOO wordt gesteld dat bestuur en directie de gezamenlijke organisatieopgaven onderkennen en bewust kiezen voor een

6 *In: Koersdocument drie keer drie, pagina 2.*
7 *In: De Dienstverlenende Organisatie Oss, visie op dienstverlening, pagina 2.*

gefaseerde, kwalitatieve en integrale aanpak. Deze aanpak moet voor een duurzame verbinding, verbetering en vernieuwing zorgen.[8]
Er moet daarbij rekening worden gehouden met de volgende uitgangspunten:

- Digitaal tenzij;
- Leidend is de ontwikkeling van de dienstverlening in de domeinen. Ieder met een eigen dienstverleningskanaal, maar samenkomend op basis van de principes, servicenormen en inwonerbeleving;
- Samenwerking met ketenpartners binnen de organisatie. Deze samenwerking heeft impact op de beleving van dienstverlening door inwoners;
- Versterking van de gezamenlijkheid, door meer samen te doen en te ontwikkelen op het gebied van inwonerbeleving, dienstverleningskanalen en servicenormen;
- Meer procesgericht en informatie gestuurd werken. Door onder andere processen zaakgericht in te richten (verbinden met het Nieuw Fundament);
- Externe ogen zijn wenselijk (volgen van de landelijke en regionale trends en inschakelen van experts).

Het gewenste resultaat is als volgt geformuleerd: 'Onze inwoners, ondernemers en instellingen krijgen zo snel mogelijk antwoord op hun vraag en passende ondersteuning bij hun uitdaging. Het contact en de bijbehorende informatie is op maat, dus persoonlijk en relevant. We bewegen naar proactieve dienstverlening met aandacht voor de mens, de relatie en de gewenste impact in de praktijk.'

In die praktijk wordt de opgave onderkend maar wordt DDOO en een gezamenlijke aanpak niet actief ondersteund en verspreid. De leden van het DT merken hierover op dat 'DDOO een gemeenschappelijk deel vertegenwoordigde, maar dat de domeinen aparte behoeften hebben, die nog niet goed zijn afgesteld.' Zij hebben ook vraagtekens of de visie die in DDOO is verwoord en waarvoor de opgave voor het uitvoeren van het projectplan werd gegeven, nu nog steeds gedragen wordt.
De rekenkamer constateert dat begin 2020 de ontwikkeling van de concept dienstverleningsvisie stil ligt. Binnen de verschillende afdelingen wordt er wel gewerkt aan verbetering van de dienstverlening en worden klanttevredenheidsmetingen gedaan. De gezamenlijkheid ontbreekt echter. Er is wel veel aandacht voor de digitalisering, de mogelijkheden van ICT-toepassingen.

Digitalisering als basis voor dienstverlening.

In de Programmabegroting 2020 komt de aandacht voor digitalisering van dienstverlening tot uiting: 'Een goede dienstverlening is voor onze organisatie een belangrijke basis. Vanwege de snelle ontwikkelingen op het gebied van technologie en digitalisering geldt dit ook zeker voor onze ICT-infrastructuur. Onze ambitie is om een goede middenmoter te zijn voor de basisstructuren.' De doelstelling die hierbij is geformuleerd is dat de gemeente Oss een duurzame en wendbare netwerkorganisatie moet worden die goede dienstverlening levert en werkt aan maatschappelijke vraagstukken. De basis moet op orde zijn en de strategische slagkracht moet worden verstevigd.
Voor dienstverlening zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- We leveren dienstverlening en informatie op maat
- We betrekken inwoners en ondernemers bij de ontwikkeling van onze dienstverlening
- We verbinden de inspanningen op het gebied van ICT, informatievoorziening en dienstverlening
- We innoveren met als doel maatschappelijke meerwaarde (tastbaar resultaat in de praktijk)
- We dragen bij aan en adopteren oplossingen die de fundament vormen van 'Samen Organiseren' van de VNG
- We zijn betrouwbaar, bereikbaar en benaderbaar voor digitaal vaardigen en niet digitaal vaardigen
- We zijn ingericht op de verschillende opgaven
- We zorgen voor een efficiënt en effectief gebruik van onze ICT

De opbrengsten die in de programmabegroting worden genoemd:

* Eind 2019 hebben we een organisatie-brede visie op dienstverlening beschikbaar, waarbij digitalisering zoveel mogelijk het belangrijkste uitgangspunt is.
* Er zijn 2 indicatoren geformuleerd: klanttevredenheid over de directe dienstverlening en over de digitale dienstverlening. Er wordt gestreefd naar het landelijk gemiddelde op beide indicatoren. In 2018 zit Oss op beide indicatoren iets boven het landelijke gemiddelde.

In de programma-evaluatie 2019 constateert het college dat er een gemeentebrede visie op dienstverlening is vastgesteld met de domeinen en ICT. De rekenkamercommissie heeft alleen een concept visie aangetroffen, die in het DT is vastgesteld[9] maar voor zover wij hebben kunnen achterhalen, niet door het college of de raad is vastgesteld en niet is geïmplementeerd.

8 *In: De Dienstverlenende Organisatie Oss, visie op dienstverlening, pagina 3.*

9 **Zo schrijft het DT in haar (interne) nieuwsflits van 5 december 2019: '... heeft de opdracht om samen met anderen concernbreed de dienstverlening te professionaliseren. Van paspoort tot wmo voorziening tot bouwvergunning. En gelukkig gaat dienstverlening verder dan 'ik ben klant, jij moet leveren, gemeente, en rap een beetje'. Dienstverlening gaat ook over hoe inwoner, zijn netwerk, professionals, ambtenaren e.a. samenwerken. En hoe daarin digitale dienstverlening samengaat met persoonlijk contact. Na een hobbelige start hebben de leden van de stuurgroep elkaar gevonden. Er is ruimte voor verschillen per opgave. En voor een concernlijn en concernondersteuning bij de ontwikkeling van de dienstverlening. Nu aan de slag.'*

Verhaal: bureaucratische obstakels en goede informatie in een punctueel proces

Inwoner heeft een vrouw die ernstig ziek is en heeft contact gehad om een parkeervergunning en hulpmiddelen aan te vragen.

De aanvraag voor de parkeervergunning was het eerste contact hierover met de gemeente. Meneer belde hiervoor via het algemene nummer van de gemeente en deed de aanvraag telefonisch. Daarna belde een consulent on nadere informatie te vragen over de gezondheidstoestand van zijn vrouw. Daarna sloeg de bureaucratie toe. Het duurde erg lang (weken) voordat hij bericht kreeg dat hij de vergunning kon komen halen. Hij vraagt zich af waarom een zo eenvoudige aanvraag zo lang duurde. Toen hij naar het gemeentehuis ging met een identiteitsbewijs van hemzelf en van zijn vrouw, werd hij teruggestuurd: zijn vrouw moest zelf komen. Dat dit een hele onderneming is (4 x in en uit de rolstoel) waarna er niemand meer ergens naar keek, vond hij geen goede dienstverlening.

Suggesties voor verbetering: geef de vertegenwoordiger van een gehandicapt persoon met een machtiging de mogelijkheid om vergunningen e.d. op te halen. Inwoner merkt op dat het gemeentehuis rolstoelgebruiker-onvriendelijk is. De hellingbaan is erg lang en het is vermoeiend. Er is geen lift of een andere voorziening om binnen te komen.

De aanvraag voor hulpmiddelen verliep heel soepel. Na het telefonisch contact met een consulent, die hij rechtstreeks aan de lijn kreeg, een telefonisch 'keukentafelgesprek' met de arts (i.v.m. Covid19) werden de spullen thuis geleverd. Het enige probleem was dat feit dat hij de arts, die van buitenlandse afkomst is, telefonisch niet goed kon verstaan. Hij benadrukt dat zij heel voorkomend, vriendelijk en lief was en dat haar accent in een fysiek gesprek geen enkel probleem zou zijn. Hij is zeer te spreken over de duidelijke uitleg en de punctualiteit waarmee alles verliep.

Suggestie voor verbetering: als er telefonisch contact moet zijn over persoonlijke omstandigheden is het beter wanneer iemand zonder accent belt, zodat mensen (zeker als ze op leeftijd zijn, het goed kunnen verstaan.

Reactie vanuit de balie-organisatie

Het is goed om te horen waar meneer tegenaan is gelopen, dan kan dat in het team worden gebracht en worden besproken om te zorgen dat dat niet meer gebeurt. Normaal is dat er alles aan wordt gedaan om te zorgen dat iemand niet nog een keer terug hoeft te komen. Zeker als er al een goedkeuring is gegeven vanuit de afdeling zorg dan is die identificatie minder relevant. Het is ook geen wettelijke verplichting. Dat had de betreffende medewerker moeten zien. We vinden inlevingsvermogen en een coulante opstelling heel belangrijk.

Reactie vanuit Zorg

Prettig te lezen dat de aanvraag soepel verliep, de uitleg duidelijk was en de spullen geleverd zijn. Dat is waar de inwoner mee geholpen is. We begrijpen dat, zeker telefonisch, een arts met een ander accent, minder goed te verstaan is. Het is bekend dat er een algemeen tekort op de arbeidsmarkt is aan artsen en dat goede artsen van buitenlandse afkomst een aanvulling zijn op de arbeidsmarkt. We geven de complimenten over de afhandeling en uitleg en het aandachtspunt over het accent, door aan de artsen die ingezet worden om een medische beoordeling te maken.

Stand van zaken

In de programmabegroting 2021-2024 wordt de ambitie om dienstverlening en bedrijfsvoering verdergaand te digitaliseren uitgesproken en zijn een aantal keuzes expliciet benoemd:
* vanuit de visie op dienstverlening van gemeente Oss wordt er gericht op plannen per opgave. Het sociaal domein vraagt bijvoorbeeld iets anders dan het ruimtelijk domein. Het is belangrijk om in te spelen op de dienstverlening die inwoners en ondernemers verwachten per domein.
* We bedienen inwoners en ondernemers zo goed als mogelijk op het kanaal dat zij kiezen, vanuit het principe 'online waar het kan en persoonlijk waar het moet'. De doelstelling is om gemakkelijk en toegankelijk benaderbaar zijn voor iedereen.

Er wordt benadrukt dat het belangrijk is dat er -ondanks de verschillende kanalen en opgaven toch één gezicht getoond moet worden als gemeente. De intentie is om de overeenkomsten te zoeken en te zorgen voor verbinding als het gaat om de toegang tot diensten en producten, servicenormen en de beleving van inwoners en ondernemers.

De volgende doelstellingen zijn benoemd:
- We standaardiseren producten/diensten waar mogelijk en leveren maatwerk waar nodig voor de inwoner en ondernemer van Oss
- We betrekken inwoners en ondernemers bij de ontwikkeling van onze dienstverlening
- We innoveren met als doel maatschappelijke meerwaarde (tastbaar resultaat in de praktijk)
- We zijn betrouwbaar, bereikbaar en benaderbaar voor digitaal vaardigen en niet digitaal vaardigen
- We hebben een moderne en wendbare IT Service Management Organisatie die de digitaliseringsambitie van de organisatie optimaal faciliteert.

De indicatoren en streefwaarden die zijn geformuleerd zijn:

Indicator	*Bron*	*2018*	*Streef-waarde:*
			Landelijk gemiddelde
Klanttevredenheid	Waarstaatjegemeente.nl		
• directe dienstverlening		6,93	6,75
• digitale dienstverlening		7,22	6,85

3.2. Afdelingen

Bovenstaande betreft de visie, doelstellingen en gewenste uitkomsten voor dienstverlening voor de hele organisatie. Binnen Oss hebben diverse afdelingen een eigen visie op hun dienstverlening ontwikkeld. Dit betreft de afdeling Werk & Inkomen (W&I) en de afdeling Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH). Dit zijn afdelingen die -naast het publiekscentrum- de meeste rechtstreekse contacten hebben met inwoners.

W&I

De principes van de gewenste dienstverlening en het koersdocument 3 x 3 zijn terug te vinden in de methode Samenwerkwijze Oss, die wordt gebruikt door de afdeling Werk en Inkomen. Deze methode kenmerkt zich door integraal maatwerk, simpele oplossingen waar mogelijk, meer regie bij inwoners zelf, passend bij vraagstukken van inwoners.
Naast de genoemde methode is de dienstverlening van de afdeling Werk en Inkomen samengevat in de volgende thema's:
- Verantwoording en onderbouwing van onze dienstverlening geven
- Privacy van de inwoner waarborgen
- Veilige en integere dienstverlening garanderen
- Eenvoudige, veelzijdige en toegankelijke dienstverlening bieden
- Rechtsbescherming bieden
- Sociale- en fraude alertheid ontwikkelen
- Stimuleren van inspraak en tegenspraak

Fysieke domein: afdeling VTH en het project dienstverlening Omgevingswet.

.Omdat dienstverlening en vergunningverlening niet los te zien zijn van elkaar is ervoor gekozen om het kern-instrument Omgevingsvergunning onder te brengen in één plan voor dienstverlening. Een groot deel van de kwaliteit van dienstverlening wordt bepaald door de wijze waarop vergunningen worden verleend en andersom. In het plan voor Dienstverlening Omgevingswet wordt, met behulp van De Dienstverlenende Organisatie Oss (DDOO) en de dienstverleningsdocumenten van de VNG, beschreven wat men wil bereiken met de dienstverlening omtrent de Omgevingswet in de gemeente Oss. Er is een plan voor dienstverlening gemaakt voor de gehele opgave Ruimte en Economie. Het plan gaat vooral over de werkzaamheden bij de afdelingen vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) inclusief balie Bouwen, Milieu en Leefomgeving (BML) en Ruimtelijke Ordening.

De visie op dienstverlening binnen de omgevingswet luidt als volgt: "Wij geven inwoners, ondernemers en bezoekers de ruimte om de fijne leef-, woon- en werkomgeving zelf vorm te geven. Hierbij stellen wij duidelijke kaders op het gebied van wat wel en niet kan, tegengestelde belangen en wat van een initiatiefnemer verwacht wordt. We werken integraal en zo digitaal mogelijk. De Omgevingswet is een hulpmiddel om innovatie en experimenten in de leef-, woon- en werkomgeving mogelijk te maken, waarbij de gemeente de inwoners, ondernemers en bezoekers zoveel mogelijk vrij laat en faciliteert binnen de kaders gesteld door de gemeenteraad, waterschap en Provincie"

Dienstverlening is meer dan 'digitaal tenzij'. Het gaat ook om persoonlijke contacten met medewerkers, om contacten met Balie BML, telefonische, online of schriftelijke contacten met ambtenaren in het fysieke domein, om handhaving in de openbare ruimte, informatieavonden en overleg met het gemeentebestuur. Het gaat tevens over snelheid, servicenormen en de manier van bejegenen. Van groot belang is ook de rol die inwoners en ondernemers steeds nadrukkelijker vragen en nemen. Ze willen bij planvorming betrokken worden via co-creatie en participatie of hierbij zelf regie voeren.
De belangrijke drijfveren die daarbij genoemd worden zijn:

- Openheid en transparantie van informatie
- Minder vergunningen vraagt om stevigere dienstverlening
- Meer inzicht van initiatiefnemers betekent ook meer vragen aan de gemeente
- We gaan van toetsen naar adviseren
- Integrale benadering
- Snelle en duidelijke procedures

Meetbare doelen zullen in de loop van het ontwikkelproces -dat parallel loopt met de invoering van de omgevingswet- worden gedefinieerd.

3.3 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we het antwoord gezocht op 2 deelvragen van ons onderzoek:

- Wat is de visie op en uitgangspunten voor dienstverlening van de gemeente?
- Wat zijn de doelstellingen voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening?

De rekenkamer constateert dat er geen leidende, organisatiebrede visie op dienstverlening van de gemeente Oss is vastgesteld. Verschillende beleidsdocumenten (3x3, DDOO en alle programmabegrotingen) beschrijven vele elementen van een visie zijn. Zowel vanuit het sociaal domein als het fysieke domein hebben de afdelingen met veel klantcontacten een eigen visie op dienstverlening vastgelegd. Hoewel deze visies elkaar niet tegenspreken, sluiten ze ook niet helder op elkaar aan en daarmee ontbreekt de onderlinge versterking die dergelijke documenten zouden kunnen hebben.

Er zijn op vele plaatsen en momenten principes, uitgangspunten en doelstellingen geformuleerd. Daarin zijn verschillende ambities te zien en verschillende niveaus van gewenste participatie en invloed van inwoners. Er worden geen keuzes vastgelegd.
In de programmabegroting 2021 is de ambitie geformuleerd: 'een goede middenmoter' te willen zijn. Op de geformuleerde indicatoren klanttevredenheid over de directe dienstverlening en over de digitale dienstverlening scoort Oss bovengemiddeld. De vraag is wel of de gehanteerde indicatoren een voldoende beeld geven van de kwaliteit van de dienstverlening.

Veel doelstellingen voor dienstverlening zijn in de loop van de jaren hetzelfde gebleven. Consistent is de aandacht voor betrouwbaarheid, bereikbaarheid en benaderbaarheid en voor het centraal stellen van de inwoners. Verdere ontwikkeling ziet de rekenkamer bij de ICT-gerelateerde doelstellingen. In de programmabegroting van 2021 is een positiebepaling opgenomen over standaardiseren versus maatwerk: 'We standaardiseren producten/diensten waar mogelijk en leveren maatwerk waar nodig voor de inwoner en ondernemer van Oss'.

In de programmabegroting 2021-2023 staat dat er vanuit de visie op dienstverlening van gemeente plannen per opgave worden gemaakt 'Het sociaal domein vraagt bijvoorbeeld iets anders dan het ruimtelijk domein. Het is belangrijk om in te spelen op de dienstverlening die inwoners en ondernemers verwachten per domein.' De rekenkamer constateert dat het college hiermee voorbij gaat aan het gegeven dat er geen visie op dienstverlening is vastgesteld en de keuzes vermijdt die gemaakt moeten worden om de dienstverlening effectief en efficiënt te ontwikkelen naar de wensen en behoeften van de inwoners in de 21ste eeuw.

De doelstellingen in de programmabegroting 2021 zullen wij in dit onderzoek gebruiken als referentiekader voor het beantwoorden van onderzoeks-deelvraag 3: Hoe doelmatig en doeltreffend is de bestaande monitoring in relatie tot doelstellingen? Het gaat hier niet om een beoordeling te geven maar om een indruk te krijgen van wat er nu gemonitord wordt in relatie tot de benodigde gegevens om het bereiken van doelstellingen te kunnen beoordelen.

De doelstellingen voor dienstverlening, zoals die zijn geformuleerd in de programmabegroting 2021-2024 zijn:

- We standaardiseren producten/diensten waar mogelijk en leveren maatwerk waar nodig voor de inwoner en ondernemer van Oss
- We betrekken inwoners en ondernemers bij de ontwikkeling van onze dienstverlening
- We innoveren met als doel maatschappelijke meerwaarde (tastbaar resultaat in de praktijk)
- We zijn betrouwbaar, bereikbaar en benaderbaar voor digitaal vaardigen en niet digitaal vaardigen

We geven in het volgende hoofdstuk inzicht in de stand van zaken anno 2020 wat betreft het meten van de prestaties van dienstverlening:

- Welke metingen worden er verricht in het kader van dienstverlening?
- Zijn inwonerbeleving, dienstverleningskanalen en servicenormen omschreven/ontwikkeld en worden inwonerbeleving en servicenormen structureel gemonitord?
- Welk gedeelte van de dienstverlening binnen de gemeentelijke organisatie wordt gemonitord en welke informatie levert dit over het realiseren van de doelstellingen voor dienstverlening?
- Op welke manier wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening?

Verhaal: kavel kopen

Een inwoner van Oss, die er al jarenlang woont, wil een kavel kopen in het project Ooijense Zij Noord. Via de gemeentelijke website WoneninOss.nl krijgt hij bijna alle informatie die hij nodig heeft om zich in te schrijven voor de loting waarmee de percelen worden toebedeeld. Hij wil alleen nog wil weten wat de plannen van de gemeente zijn met de percelen die niet te koop zijn en wit zijn op de kaart. Hij belt de bouwcoach en stelt zijn vraag. Deze wordt duidelijk beantwoord door de coach.

Het hele proces was digitaal, behalve dit contact met de bouwcoach. Hij heeft geen suggesties voor verbetering: het verliep soepel.
Helaas is zijn nummer te hoog om kans te maken op een kavel, er zijn er ook maar 15 voor 150 belangstellenden. Maar zijn oordeel over de dienstverlening van de gemeente is positief: het was heel netjes. Hij vindt het jammer dat langjarige inwoners van Oss via een gewogen loting geen grotere kans hebben dan mensen van buitenaf.

Reactie vanuit Vastgoed:

Met alle begrip voor de suggestie van de potentiele koper, laat de afdeling Vastgoed weten dat volgens de wet iedereen die zich inschrijft voor een loting bij de verkoop van kavels gelijke kansen moet hebben. Het is dus niet toegestaan om Osse inwoners via een weging meer kans te geven.

In het kader van dienstverlening is er met alle ingelote gegadigden voor de kavels een afspraak gemaakt van een uur, waarin alle vragen van de kandidaat kopers werden beantwoord. Maar misschien nog belangrijker: waarin de mensen niet alleen de antwoorden krijgen op hun vragen maar ook belangrijke informatie over de ruimte die het bestemmingsplan biedt. In het project Ooijense Zij Noord zijn er nauwelijks belemmeringen opgenomen in het bestemmingsplan. Bijna alles mag. De kopers worden in het gesprek ook gewaarschuwd voor de mogelijke valkuilen daarvan: je buren mogen namelijk ook bijna alles... wat als de buren beslissen om een roze Griekse tempel neer te zetten? En niet bouwen op de grens van de kavel betekent dat 5 cm van die grens wel mag. Ook dat moet je niet allemaal doen...

Voor de gemeenteraad is het van belang te weten dat deze grote vrijheid alleen met zorgvuldige aandacht bij de verkoop in goede banen geleid kan worden. Daar moet dus vooraf geïnvesteerd worden in procesbegeleiding.

Dienstverlening gemeten

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe doelmatig en doeltreffend is de bestaande monitoring in relatie tot doelstellingen?
  - In hoeverre omvat de monitoring van de kwaliteit van de dienstverlening de hele breedte van de gemeentelijke werkzaamheden?
  - In hoeverre geven de data die nu worden verzameld de informatie die nodig is om het realiseren van de doelstellingen te monitoren?
- Op welke manier wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening?

Samenvatting

De metingen van de dienstverlening in Oss betreffen veelal de tevredenheid van de inwoners over de dienstverlening. Daarnaast neemt Oss ook deel aan metingen van de tevredenheid van ondernemers over de gemeentelijke dienstverlening, wordt het behalen van servicenormen voor telefonie regelmatig onderzocht en wordt de klantvriendelijkheid van de website gemeten. Via de Ombudscommissie wordt de afhandeling van klachten gemonitord.

Kijkend naar de resultaten van de metingen kunnen we vaststellen dat Oss op alle metingen van tevredenheid van inwoners over de dienstverlening minimaal gemiddeld scoort en op veel metingen bovengemiddeld. Ook de eigen klanttevredenheidsmetingen leveren hoge tevredenheidsscores op. Er wordt aandacht aan besteed aan wat er te leren valt uit de metingen, met name op de afdelingen die zelf de metingen uitvoeren (KCC, burgerzaken en W&I). De meer kwalitatieve metingen van economische zaken worden gebruikt om de dienstverlening te verbeteren.

Op de geformuleerde indicatoren klanttevredenheid over de directe dienstverlening en over de digitale dienstverlening scoort Oss bovengemiddeld. De vraag is wel of de gehanteerde indicatoren een voldoende beeld geven van de kwaliteit van de dienstverlening.

De rekenkamer concludeert op basis van de bevindingen dat de bestaande monitoring in relatie tot de doelstellingen van dienstverlening beperkt doelmatig en doeltreffend is. We constateren dat de doelstellingen bedoeld zijn voor de hele breedte van de gemeentelijke werkzaamheden. De monitoring is echter fragmentarisch en vooral geïnspireerd op de beperkte definitie van dienstverlening, namelijk die van het Publiekscentrum (telefoon en balie). Er is weinig tot geen zicht op of de verzamelde informatie gebruikt wordt om de werkwijze bij te stellen.

We geven in dit hoofdstuk inzicht in de stand van zaken anno 2020 wat betreft het meten van de prestaties van dienstverlening:

- Welke metingen worden er verricht in het kader van dienstverlening?
- Zijn normen voor inwonerbeleving en servicenormen omschreven/ontwikkeld en worden inwonerbeleving en servicenormen structureel gemonitord?
- Welk gedeelte van de dienstverlening binnen de gemeentelijke organisatie wordt gemonitord en welke informatie levert dit over het realiseren van de doelstellingen voor dienstverlening?

Om de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de bestaande monitoring te beoordelen geven we eerst een overzicht de metingen die worden uitgevoerd. Daarna bekijken we welke(-service)normen zijn vastgelegd en welke overige indicatoren benoemd zijn om het resultaat van de metingen van de dienstverlening te beoordelen.

Vervolgens beschrijven we welke doelen van de gemeentelijke dienstverlening daarmee worden gemonitord en welke informatie dit oplevert over het realiseren van de doelstellingen. Tenslotte wordt gekeken naar de terugkoppeling van de metingen binnen de organisatie en naar de sturing op verbetering die daarmee wordt ingezet.

4.1 Wat wordt er gemeten

Er wordt een breed scala aan meetinstrumenten ingezet om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Er zijn metingen voor de hele organisatie, veelal onder de verantwoordelijkheid van het Publiekscentrum. Er zijn ook metingen die door andere afdelingen worden gedaan. Tenslotte betrekken we ook het jaarverslag van de Ombudscommissie, waar mensen klachten over de gemeente kunnen indienen. Wij hebben de volgende instrumenten gevonden.

Waar staat je gemeente

Via verschillende bronnen, zoals gemeenten, burger- en ondernemerspeilingen, het CBS, COELO, DUO, GGD, Kadaster, de Kamer van Koophandel, de Kiesraad, NOC*NSF, Logius, het RIVM en Veiligheid.nl. organiseert de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) het dataplatform Waarstaatjegemeente[10]. Daarin worden data van en over gemeenten gebundeld, bewerkt en voor iedereen gepresenteerd. Voor dit onderzoek hebben we de data over dienstverlening geselecteerd. De gegevens van Oss kunnen worden vergeleken met de gemiddelden van de Nederlandse gemeentes[11]. Oss neemt niet deel aan het ondernemersdeel van waarstaatjegemeente.nl.

Onderzoek telefonische dienstverlening

De telefonische dienstverlening wordt sinds 2017 met enige regelmaat door Telan onderzocht. Telan hanteert scherpe normen voor de snelheid, tijdigheid en technische bereikbaarheid. Deze normen zijn door de gemeente overgenomen. In het plan van aanpak, dat is besproken en vastgesteld in de stuurgroep van het project 'Verbetering Telefonische bereikbaarheid' zijn de normen besproken en vastgesteld. Het is voor de rekenkamercommissie niet duidelijk of deze normen ook door het directieteam of het college zijn vastgesteld.
Doordat het onderzoek herhaald wordt (laatste onderzoek is uitgevoerd in september 2020) kunnen de ontwikkelingen worden vastgesteld.

Figuur 1: Overzicht positieve en negatieve reacties (tips en tops) open vraag over de balie burgerzaken in de maandelijkse rapportage van de klantcontactmonitor.

Klantcontactmonitor

De tevredenheid van de klanten over hun contact met de gemeente wordt doorlopend gemeten via de klantcontactmonitor. Iedereen die via de balies, via de telefoon of via de website contact heeft gezocht met de gemeente, wordt verzocht een korte evaluatie daarvan te geven. In een maandelijkse managementrapportage worden deze gegevens gerapporteerd (zie figuur 1)

Taakprestatie-tests website

De taakprestatietests zijn metingen in welke mate de website van de gemeente gebruikersvriendelijk is. Een aantal veelvoor-

10 *De website www.waarstaatjegemeente.nl is ontwikkeld door VNG Realisatie met behulp van Swing Viewer, Swing Mosaic en Ballroom van ABF Research in Delft.*

11 *De data op 'waarstaatjegemeente' worden regelmatig geupdatet (zie https://www.waarstaatjegemeente.nl/content/Publicatiekalender).*

Brayton House

Geteste taken/opdrachten

Onderwerp	Taak	Verwachte tijd
Paspoort aanvragen	Uw paspoort is nog 1 maand geldig. Maak een afspraak voor volgende week woensdag rond 14:00 uur om een nieuw paspoort aan te vragen.	115
Afvalkalender	Op welke datum wordt in april 2018 het restafval opgehaald?	30
Contact	Wat is het telefoonnummer van de gemeente Oss?	40
Melding Openbare ruimte	Voor uw woning is een lantaarnpaal kapot. Meld dit anoniem bij de gemeente.	120
Hulp in huishouden	Welke stap moet u ondernemen om hulp in het huishouden aan te vragen bij de gemeente?	70
Kermis Oss	Bekijk wanneer de kermis in Oss in 2018 plaatsvindt.	50
Belastingen / heffingen	Hoeveel betaalt u jaarlijks aan het inzamelen en verwerken van een 140 liter GFT afvalcontainer?	45
Uitreksel aanvragen	Stel, u gaat in het onderwijs werken. Hiervoor heeft u een Verklaring Omtrent het Gedrag nodig. Vraag dit aan.	70
Vergunning aanvragen	U wilt een dakkapel aan de achterzijde van uw huis plaatsen. Heeft u hiervoor een vergunning nodig.	80

Figuur 2: Overzicht van geteste taken en de verwachte duur van de taak in seconden in de Taakpresentatie-tests van de website in 2018.

komende taken wordt uitgevoerd door diverse[12] gebruikers en daarop worden metingen gedaan: hoeveel tijd (in seconden) kost het om de taak succesvol te volbrengen, tegen welke zaken loopt een gebruiker aan en welke verbeteringen kunnen er worden aangebracht (zie fig. 2).

Toptaakonderzoek

Om de website zo gebruikersvriendelijk mogelijk te maken heeft Oss een toptaakonderzoek laten uitvoeren. Toptaakonderzoek onderzoekt de belangrijkste onderwerpen, verwachtingen, en behoeften van o.a. inwoners, ondernemers, bezoekers van de gemeente Oss bij het bezoek van de gemeentelijke website. Dit onderzoek resulteert in aanbevelingen om de website van de gemeente af te stemmen op de behoeften van de gebruikers. Deze aanwijzingen worden overgenomen en de website wordt aangepast.

Zo kunnen de hoogst scorende taken direct op de homepagina uit te voeren of te starten zijn. Toptaken die door onderzoek zijn vastgesteld zijn: 1. paspoort en identiteitsbewijs, 2. afvalinzameling, 3. rijbewijs, 4. openingstijden gemeente, 5. melding openbare ruimte. Door registratie van veelvoorkomende vragen en zoekopdrachten op de website worden de 'tegels' op de homepagina regelmatig aangepast. (zie figuur 3). Deze monitoring van de 'tijdelijke' toptaken (in figuur 3 de 'Tozo 3' tegel) vindt wekelijks plaats.

Het toptaakonderzoek werd uitgevoerd in opdracht van de afdeling Communicatie. Deze taak is overgedragen aan het Publiekscentrum. Het publiekcentrum heeft tot en met 2020 geen nieuw onderzoek meer laten uitvoeren.

Figuur 3: Toptaken op woensdag 11-11-2020.

12 *met verschillende ervaring*

Ombudscommissie

De Ombudscommissie heeft tot taak toe te zien op een juiste en tijdige behandeling van klachten door de organisatie over gedragingen van ambtenaren, bestuurders en bestuursorganen. Het uitgangspunt hierbij is het zo goed en zo snel mogelijk oplossen van de klacht. Waar nodig zorgt de commissie voor bijsturing, verbetering en versnelling van het proces van klachtafhandeling.

De Ombudscommissie presenteert jaarlijks een rapport van hun werkzaamheden. Zij geven een overzicht van variabelen als: het aantal klachten per dienst, de snelheid van afhandeling, de beoordeling van de klachten (gegrond, ongegrond of geen oordeel) en het aantal inwoners dat tegen hun besluit in beroep gaan. Ook geven zij trends aan in het type klachten per afdeling.

In 2019 heeft de Ombudscommissie een tevredenheidsonderzoek gedaan onder de mensen die een klacht hebben ingediend. De belangrijkste conclusies uit die enquête[13]:

- 78% van de respondenten is tevreden of meer dan tevreden over de manier waarop hun klacht is behandeld. Dat is iets minder dan in 2018 (88%).
- 22% van de respondenten geeft aan een volgende keer geen klacht meer te zullen indienen (2018:0%). Deze 22% omvat ook mensen die ook hebben aangegeven tevreden te zijn over de behandeling van de klacht. Men was vooral niet tevreden over de manier waarop de klacht door de organisatie werd behandeld; men miste empathie, inlevingsvermogen of een duidelijke uitleg.

De Ombudscommissie doet aanbevelingen aan de organisatie op basis van hun bevindingen en houdt ook bij of de eerder aangenomen aanbevelingen worden.

13 *Jaarverslag Ombudscommissie 2019, p.10*

Klantevaluatie dienstverlening en De Rotonde van de afdeling Werk & Inkomen

De dienstverlening van de afdeling Werk en Inkomen wordt gemeten bij beëindiging van de uitkering. De evaluatie van de dienstverlening via de Rotonde, het arbeidstrainingscentrum van de gemeente, vindt plaats na afloop van de arbeidstraining. De resultaten worden gerapporteerd in een kwartaalrapportage.

De waarde van de enquête bij de Rotonde, maar ook de algemene klanttevredenheids-meting staat binnen de afdeling W&I ter discussie. Het hoofd van de afdeling zegt dat het MT de waarde van de metingen genuanceerd bekijkt: zij vragen zich af of dergelijke metingen zin hebben bij de sociale dienst, vanwege de 'verplichte winkelnering', de afhankelijkheid: 'De vraag is of de antwoorden eerlijk zijn. Zijn mensen niet bang om hun uitkering te verliezen als ze hun mening geven?'

Clientervaringsonderzoek Wmo

De gemeente Oss neemt deel aan het cliëntervaringsonderzoek onder Wmo-cliënten. Dit onderzoek is vanaf 2016 verplicht voor alle gemeenten in Nederland. De doelgroep van het onderzoek

Figuur 4: beoordeling van het contact met de gemeente over de WMO

zijn Wmo-cliënten die in een jaar een geldige Wmo-indicatie hebben of hebben gehad.

Er zijn tien vragen van het onderzoek verplicht. Oss heeft zelf drie aanvullende vragen gesteld. De vragenlijst gaat in op thema's zoals het contact met de gemeente, de ontvangen ondersteuning en de kwaliteit en het effect van deze ondersteuning. Dit onderzoek geeft daarmee inzicht in de ervaringen van Wmo-cliënten met de gemeente en de ondersteuning die zij ontvangen. Het onderzoek vervult hiermee een signaleringsfunctie. De uitkomsten kunnen worden vergeleken met die van voorgaande jaren. Oss scoort ten opzichte van de referentiegroep net iets lager op de kwaliteit van de dienstverlening (zie figuur 4).

Economische zaken: MKB-vriendelijkste gemeente

Met de tweejaarlijkse verkiezing van de MKB-Vriendelijkste gemeente onderzoekt MKB-Nederland het lokale vestigingsklimaat. Hoe klantvriendelijk vinden MKB-bedrijven de gemeente? Wordt er snel betaald? Krijgt het lokale MKB voldoende kansen bij opdrachten van de gemeente? Hoe is volgens de bedrijven de balans tussen de lokale belastingen en wat de gemeente doet in bijvoorbeeld het onderhoud en aanleg van wegen en bedrijventerreinen?
De vragen gaan over de tevredenheid van de bedrijven over een achttiental aspecten van dienstverlening, het imago van de gemeente mbt klantvriendelijkheid, communicatie en beleid en de verhouding prijs-kwaliteit.

Iedere 2 jaar wordt deelgenomen aan het onderzoek van MKB Nederland naar de meest MKB-vriendelijke gemeente.
Oss scoort in die onderzoeken uitstekend (zie figuur 5 en 6)

Rang 2018	Rang 2015/ 2016	Gemeente	Rang Tevredenheid (rapportcijfer)	Rang Imago	Rang Communicatie & Beleid	Rang Lasten
1	31	Eindhoven	7 (7,3)	1	3	7
2	**8**	**Oss**	**12 (7,2)**	**8**	**1**	**3**
3	15	Best	4 (7,3)	18	6	2
4	58	Boxtel	18 (7,1)	18	2	8
5	12	Bergeijk	29 (6,9)	33	4	1
6	26	Uden	11 (7,2)	6	15	12
7	22	Heusden	8 (7,3)	24	17	4
8	19	Etten-Leur	6 (7,3)	18	19	6
9	44	Tilburg	16 (7,1)	3	9	37
10	7	Boekel	1 (7,6)	22	22	29

Figuur 5: Resultaat MKB-onderzoek Noord Brabant: van plaats 8 naar plaats 2.

Tabel 4 - Aspecten van dienstverlening (ondernemers in de gemeente), rapportcijfers

	Gemeente Oss (n=46-87)
Digitale bereikbaarheid	7,9
Telefonische bereikbaarheid	7,5
Deskundigheid	7,3
Het nemen van initiatieven	7,2
Betrouwbaarheid	7,1
Klantgerichtheid	7,1
Begrip voor ondernemers	7,1
Snelheid van betalen	7,0
Afstemming en overleg met ondernemers	7,0
Snelheid van dienstverlening	6,9
Kans op aanbesteden voor het regionale mkb	6,9
Vergunningverlening	6,6

Figuur 6: Rapportcijfers voor aspecten van dienstverlening in Oss

Ondernemers-enquête Corona

Vroeg in de eerste corona-golf heeft Oss een enquête uitgezet onder de lokale bedrijven om te monitoren hoe het de bedrijven vergaat met de van kracht zijnde maatregelen. Deze enquête wordt 4 keer herhaald en moet de gemeente inzicht geven op welke manier de bedrijven ondersteund kunnen worden in de coronacrisis. De vragen hebben betrekking op de zorgen die leven over de gevolgen van de coronacrisis , de invloed van de RIVM-maatregelen en versoepelingen, de verwachte financiële problemen voor het bedrijfsleven, de aanvraag van steunregelingen en de invloed van COVID 19 op bedrijf en bedrijfsvoering.

Klanttevredenheidsbestekken Inrichting en Beheer Openbare Ruimte

Dit bijzondere instrument is nog in ontwikkeling, in een pilot worden de bestekken van een gebiedsontwikkeling door de aannemer in samenwerking met IBOR gemaakt waarbij er niet vanuit een traditionele invalshoek naar bestekverplichtingen wordt gekeken, maar juist naar de tevredenheid van bewoners. In een 'bewonerstevredenheidsbestek' wordt een 0-meting van de bewonerstevredenheid gedaan. Daarna krijgen bewoners invloed op het werk dat moet worden verricht. Op basis hiervan wordt sturing en inhoud gegeven aan de uitvoering van werkzaamheden in de openbare ruimte. Nadat het werk is uitgevoerd wordt de tevredenheid van bewoners opnieuw gemeten.

(Een gedetailleerd overzicht van de gebruikte instrumenten en de metingen die daarmee worden gedaan is te vinden in Bijlage 4.1. tabel 1-5)

4.2 Servicenormen, KPI's, metingen en resultaten.

Servicenormen zijn beloften over de dienstverlening van de overheid. Hierdoor weten burgers en bedrijven wat ze kunnen verwachten. Vaak worden servicenormen uitgedrukt in kritische prestatie indicatoren (KPI's).

De servicenormen die worden gehanteerd betreffen vooral de activiteiten van het KCC en van burgerzaken. De KPI's voor telefonie zijn gedefinieerd voor de hele organisatie. Voor inwonerstevredenheid is de norm dat deze minimaal 7,5 moet zijn op een schaal van 1-10. Op een schaal van 1-5 is de norm dat deze gemiddeld minimaal 3,9 moet zijn. Het management-dashboard[14] van het PC geeft sturingsinformatie en daarin zijn normen vastgelegd.

Voor de telefonie zijn de servicenormen die Telan hanteert ook als norm voor Oss gebruikt. Deze hebben vooral te maken met de snelheid van het opnemen van de telefoon, het snel en efficiënt doorverbinden van KCC naar afdelingen en stiptheid bij het terugbellen: 75% van de gesprekken met het KCC moeten binnen 30 seconden beantwoord worden, afdelingen moeten direct of indirect bereikbaar zijn en het doorverbinden mag niet langer duren dan 30 seconden[15].

De resultaten van de meting die sinds 2017 elke twee jaar opnieuw wordt uitgevoerd geven een duidelijk beeld waar het goed gaat en waar verbetering mogelijk is. De front-office (KCC) scoort op alle normen voldoende of meer dan voldoende, sommige afdelingen voldoen minder aan de vastgestelde servicenormen voor telefonie. Bij de meting van 2020 worden alleen de afdelingen betrokken die bij de vorige metingen onvoldoende scoorden.

Het KCC hanteert diverse servicelevels, voor bijvoorbeeld telefonie en klanttevredenheid. Het management-dashboard laat zien of eraan voldaan wordt, zo niet, wordt er actie ondernomen. In de Klant Contact Monitor worden alle reacties weergegeven die een 3 of lager scoren. Als er contactgegevens zijn achtergelaten worden mensen deze onmiddellijk gebeld.

Bij Burgerzaken worden er normtijden per product gehanteerd (zie Bijlage 4.1 tabel 3). Op de website wordt per product gecommuniceerd wat de te verwachten doorlooptijden zijn. Op basis van de normtijden worden afspraken gepland.

Daarnaast worden er voor de hele organisatie termijnen voor het afhandelen van terugbelverzoeken gehanteerd: binnen twee werkdagen en voor de afhandeling van WhatsApp: binnen 2 uur (binnen de openingstijden). Deze termijn van binnen twee werkdagen afhandelen van een terugbelverzoek is ambtelijk vastgesteld in een hiervoor ingestelde projectgroep De projectgroep viel onder een Stuurgroep, die uiteindelijk het besluit heeft genomen en vastgesteld. De afhandeltermijn voor WhatsApp is door het Publiekscentrum vastgesteld waarbij zij zich hebben laten leiden door wat er landelijk bij gemeenten gehanteerd wordt. Deze afhandeltijd is binnen het MT van het Publiekscentrum vastgesteld.

Voor de overige producten (vergunningen etc.) worden de wettelijke termijnen gehanteerd. Dit zijn de maximale termijnen waarbinnen de vraag moet zijn afgehandeld. Er wordt naar gestreefd om eerder met een antwoord te komen. Wanneer er geen wettelijke termijnen zijn en er zijn geen specifieke servicenormen voor Oss gesteld, hanteert men de branchenormen.[16]

Servicenormen vormen geen doel op zich. Ze zijn, als het goed is, onderdeel van een gemeentelijke visie op dienstverlening. Denk bijvoorbeeld aan het investeren op de kwaliteit van dienstverlening, digitalisering of de integratie van dienstverlening. Servicenormen dienen het sluitstuk te zijn van de visieontwikkeling.

Indicator	*eenheid*	*Oss*	*Nederland*
Directe dienstverlening	waardering (0-10)	6.93	6.74
Ontevreden over dienstverlening	%	10	13
Communicatie en voorlichting	waardering (0-10)	6.89	6.63
Aanvragen of voorleggen gemakkelijk	% (helemaal) mee eens	83	79
Afhandelingstijd acceptabel	% (helemaal) mee eens	82	75
Medewerker voldoende deskundig	% (helemaal) mee eens	84	76
Voldoende communicatie over verloop afhandeling	% (helemaal) mee eens	77	69
Gemeente gebruikt heldere taal	% (helemaal) mee eens	68	65
Aangenaam verrast	% (helemaal) mee eens	48	44
Digitale dienstverlening	waardering (0-10)	7.22	6.84
uit www.waarstaatjegemeente.nl op zaterdag 7 november 2020			

Tabel 1: metingen inwonerstevredenheid over dienstverlening.

14 *(Voor het management-dashboard PC zie Bijlage 4.2)*

15 *(Voor een gedetailleerd overzicht zie Bijlage 4.1 tabel 2)*

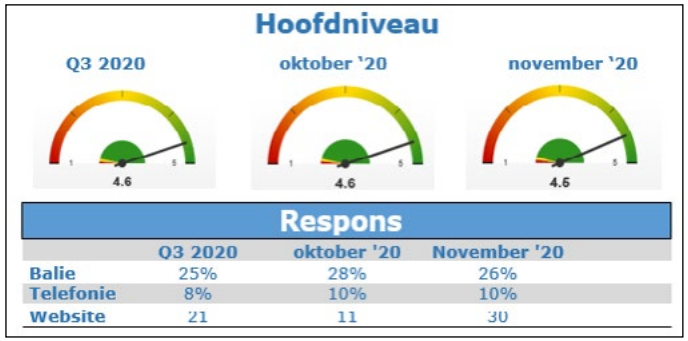
16 *(zie bijlage 4.1. Tabel 5)*

In hoeverre geven de data die nu worden verzameld de informatie die nodig is om het realiseren van de doelstellingen te monitoren?

Tevredenheid van inwoners.

Oss spreekt uit dat zij wat betreft de tevredenheid van burgers over de dienstverlening als doelstelling heeft om een goede middenmoter te zijn. Tevredenheid van burgers wordt gemeten via de database van VNG in 'waarstaatjegemeente.nl'. Daar scoort Oss bovengemiddeld op alle indicatoren.

Tevredenheid van inwoners over de dienstverlening wordt ook gemeten in de Klantcontactmonitor. De resultaten hiervan worden maandelijks gepresenteerd in een managementrapportage van de KCC. Op een schaal van 1-5 beoordelen de inwoners de dienstverlening gemiddeld op 4.6.



	Q3 2020	oktober '20	November '20
Balie	25%	28%	26%
Telefonie	8%	10%	10%
Website	21	11	30

Figuur 7: Uit: Managementrapportage Klantcontactonderzoek november 2020

Doelstelling	*Meetinstrument*	*Score*
We standaardiseren producten/diensten waar mogelijk en leveren maatwerk waar nodig voor de inwoner en ondernemer van Oss	Burgerpeiling: vragen naar het niveau van de menselijke maat, inlevingsvermogen, ruimte bieden om mee te denken. WMO-onderzoek: informatie over de beoordeling van het contact, de kwaliteit van de ondersteuning en de effecten van de ondersteuning. Klantevaluatie Werk en Inkomen: passend aanbod en inzicht in persoonlijke gegevens. Klantevaluatie Rotonde: effectiviteit van het traject In het MKB-onderzoek worden aspecten van maatwerk van dienstverlening gemeten: klantgerichtheid begrip voor ondernemers	6,8 uit10 70% positief 64% positief 78% positief 86% positief 82% positief 57% positief 87% positief 67% positief 7.1 uit 10 7.1 uit 10
We betrekken inwoners en ondernemers bij de ontwikkeling van onze dienstverlening	In het klanttevredenheidsonderzoek wordt respondenten de vraag gesteld of zij vaker willen meedenken over het verbeteren van de dienstverlening van de gemeente. In het onderzoek naar de MKB-vriendelijkste gemeente wordt gevraagd naar afstemming en overleg met ondernemers. In de *Ondernemers-enquête Corona* wordt een open vraag gesteld om te achterhalen welke dienstverlening voor ondernemers van belang is tijdens de Coronacrisis.	13% van de telefonische en 23% van de baliecontacten wil meedenken. 7.0 uit 10 10% van de bedrijven geeft suggesties
We innoveren met als doel maatschappelijke meerwaarde (tastbaar resultaat in de praktijk)		
We zijn betrouwbaar, bereikbaar en benaderbaar voor digitaal vaardigen en niet digitaal vaardigen	Deze doelstellingen worden gemeten in de Burgerpeiling, in het *Onderzoek telefonische dienstverlening (zie bijlage 4.1)* en in de Klantcontactmonitor.	

Tabel 2: Doelstellingen dienstverlening en gerelateerde meetinstrumenten. (Resultaten van laatst beschikbare metingen in 2020; koppeling tussen doelstellingen en meetinstrumenten door de rekenkamer)

Opgemerkt moet worden dat de klanttevredenheid bij VTH niet op dezelfde wijze gemeten kan worden als bij het KCC. 'Bij VTH wordt ook nee gezegd en als de toezichthouder belt zijn mensen bijna nooit blij.' aldus de afdeling. Bij tevredenheidsmetingen moet een helder onderscheid gemaakt worden tussen de beoordeling van de dienstverlening en van het resultaat. Dit vraagt om metingen waarbij goed wordt gekeken wat je eigenlijk meet. In de klanttevredenheidsmeting wordt niet gedifferentieerd naar resultaat.

Op de in de programmabegroting geformuleerde indicatoren klanttevredenheid over de directe dienstverlening en over de digitale dienstverlening scoort Oss bovengemiddeld (zie bijlage 4.1. tabel 1).

Naast de algemene tevredenheid kunnen we ook kijken naar de doelstellingen, zoals die geformuleerd zijn in de programmabegroting 2021 en de informatie die de huidige metingen hierover geven.

We kunnen vaststellen dat om de resultaten te monitoren op de doelstellingen voornamelijk indirecte of gefragmenteerde informatie wordt verkregen uit de metingen. Dit betekent niet dat er niet gericht wordt gewerkt aan het realiseren van de doelstellingen of dat deze inspanningen niet gemonitord worden. Het betekent wel dat er geen structurele metingen worden gedaan om te achterhalen of de doelstellingen worden bereikt. Of en hoe dergelijke monitoring plaatsvindt wordt verder verkend in hoofdstuk 5: de dienstverlening in de praktijk.

4.3 Terugkoppeling van metingen en sturen op verbetering.

Meetresultaten hebben alleen meerwaarde wanneer deze worden geanalyseerd en teruggekoppeld binnen de organisatie. Alleen dan kunnen de medewerkers hun dienstverlening beoordelen en eventueel verbeteren.

Er is geen organisatiebreed beleid over de terugkoppeling van de bevindingen van de metingen naar de afdelingen en teams waar deze metingen over gaan. De gemeentesecretaris zegt hierover: 'er wordt organisatiebreed van alles gemeten: publiekszaken doet klantonderzoeken na baliebezoek, statistiek doet algemene klantonderzoeken, BMC doet klantonderzoeken bij de WMO, er worden enquêtes gehouden in de hal. Een overweging zou zijn om de monitoring zo te doen dat deze beter bijdraagt aan de dienstverlenende organisatie Oss.'

De overige DT leden hebben een vergelijkbare aanpak om de verzamelde informatie binnen hun eigen domein in te zetten om de werkwijze bij te stellen, zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening: informatie van de monitoring wordt besproken in het MT. Als daar aanleiding toe bestaat volgt er een individueel gesprek met een afdelingshoofd. Via deze gelaagde aanpak probeert men de informatie door te spelen en veranderingen teweeg te brengen. Een gezamenlijke strategie is ook om zaken centraal terug te leggen: ook als mensen het goed doen laten vertellen hoe ze dat aanpakken.
De assessment van de bedrijfsvoering wordt bv verspreid via een mailtje aan de betrokkenen. Met complimenten waar het erg goed gaat, met vragen hoe ze het gaan oplossen waar het onder de maat is.

De resultaten van de klanttevredenheidsonderzoeken worden binnen het KCC stelselmatig en frequent teruggekoppeld. Er is een *verbetermodule* gestart die een onderdeel is van de Klantcontactmonitor. Vanwege het uitgebreide takenpakket van het KCC geeft deze ook weer of er problemen zijn in de backoffice van andere afdelingen. De verbetermodule geeft aan wanneer mensen een 6 of minder scoren. In zo'n geval wordt er contact opgenomen met de inwoner. Behalve de communicatie met de ontevreden inwoners, koppelt het KCC deze gegevens ook terug naar de betreffende back office. Of de afdeling dit oppakt door procedures opnieuw onder de aandacht brengen of aan te passen weet men bij het KCC niet. Ze krijgen hierover geen feedback.

De taakprestatietest wordt in het webredactieteam besproken. Dit team bestaat uit mensen van communicatie, het KCC en applicatiebeheer. De website wordt naar aanleiding van de bevindingen van het team aangepast.

Het Telan bereikbaarheidsonderzoek wordt in het directieteam besproken en daarna teruggekoppeld naar teamleiders en afdelingsleiders. Er wordt niet consequent op gestuurd.

Er is een verschil tussen beleidsafdelingen met een meer of minder uitvoerende taak. Zo zijn er afdelingen, zoals Financiën of LWE, die de bereikbaarheid weliswaar belangrijk vinden, maar die van mening zijn dat die via het KCC of via andere maatregelen moet worden gerealiseerd. Zo stelt het hoofd Leefomgeving, Wonen en Economie: 'Telefonische dienstverlening moeten zoveel mogelijk (80% of meer) centraal (via het KCC) worden afgehandeld. De 20% zijn complexere vragen, die kunnen door naar de experts van de backoffice. Uitgangspunt is dat de afdeling er moet zijn om vragen van burgers en bedrijven te beantwoorden maar er moet altijd kritisch worden gekeken wat KCC en/of andere (meer uitvoerende) afdelingen kunnen beantwoorden. Dat geeft de beleidsafdeling LWE de ruimte om strategisch door te kunnen groeien.

Een hele andere benadering is voorgesteld vanuit het sociaal domein. Uitgangspunt is dat inwoners hun vraag moeten kunnen stellen en daar waar ze binnen komen geholpen worden. Mensen die contact zoeken met een hulpvraag moeten niet te horen krijgen dat ze daarvoor bij de verkeerde organisatie zijn. Overal wordt meegedacht vanuit de vraag van de inwoner en deze wordt door het hele netwerk naar de juiste plek gegidst.

Er wordt gevraagd naar wat speelt in de situatie, wat past bij wat de inwoner wil en zelf kan. Samen met de inwoner wordt uitgewerkt wat iemand nodig heeft, en daarbij worden het juiste proces, de juiste professionals en organisatie(s) bij gezocht.' Er is een keuzemenu ingesteld wanneer mensen de gemeente bellen: je kunt meteen kiezen voor 'zorg en welzijn'. De mensen die daarvoor kiezen komen direct binnen bij het team Toegang Zorg en Welzijn'. De afweging die bij deze beslissing is gemaakt geeft weer dat het gaat om complexe keuzes, die kenmerkend zijn voor dienstverleningsvragen. Het is een dilemma hoe dit goed te organiseren: aan de ene kant hebben mensen die bellen meestal liever geen menu en willen ze graag meteen iemand aan de telefoon. Aan de andere kant vragen korte vragen om korte en heldere antwoorden en vragen complexe vragen om te spreken met professionals met rust en ruimte en expertise op het vakgebied. Samen met het KCC wordt het vraagproces voor zorg en welzijn geëvalueerd en geoptimaliseerd.

De maandelijkse rapportage 'bereikbaarheid' wordt teruggekoppeld naar de hele organisatie, maar het is niet duidelijk of er actie wordt ondernomen wanneer een afdeling onvoldoende bereikbaar is en/of niet binnen 2 dagen reageert op een vraag. Binnen de organisatie moet duidelijk worden gemaakt dat niet alleen de balans tussen 'directe klantcontact' en 'professionals hun werk laten doen', maar ook de opgave/opdracht van de afdeling een rol spelen. Die inhoudelijke opdracht dient ook richting te geven aan de wijze waarop bereikbaarheid wordt georganiseerd.

Door een telefoontraining worden medewerkers meegenomen in de doelstellingen van de dienstverlening. Ook meeluisteren met KCC maakt mensen bewust van de processen die een rol spelen. Binnen de gemeente Oss is een leerplatform gerealiseerd. Nieuwe medewerkers kunnen via dit leerplatform online hun inwerkprogramma doorlopen waar telefonie een onderdeel vanuit maakt. Naast het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers komen er ook andere leermodules op te staan.

Bij Werk & Inkomen worden de resultaten van de metingen per kwartaal besproken in het MT en in de teams. Soms komen er tips uit waarvan geleerd kan worden, waardoor verbeteringen kunnen worden aangebracht. Afhankelijkheid is een belangrijk item binnen de dienstverleningsdiscussies binnen de afdeling W&I. Het hoofd van de afdeling vindt het wel van belang om te weten of wat er gedaan wordt effect heeft, daarom blijft men -ondanks bovenstaande twijfels- meten. Er wordt nu 1,5 jaar gemeten en de cijfers worden gebruikt om te blijven verbeteren. Een voorbeeld daarvan is dat er op basis van de resultaten van de metingen voortdurend aandacht wordt gevestigd op het belang van communicatie.

Het team Economische zaken besteedt veel aandacht aan communicatie en neemt daarin de terugkoppeling van de resultaten van hun onderzoeken mee: via een informatieve nieuwbrief aan de gemeenteraad en via bijeenkomsten en sociale media naar alle partijen in het economisch domein van de gemeente. De vragen in de Corona-enquête zijn vooral informatief, de informatie wordt gebruikt om de dienstverlening te verbeteren en om lokale Corona maatregelen te laten aansluiten bij de behoeften van de bedrijven. De signalen voor bv provincie of rijksoverheid die worden opvangen en die een rode draad laten zien worden opgepakt en zo mogelijk meegenomen naar de provincie of het rijk. Er is een relatiebeheersysteem waarin wordt bijgehouden wat er speelt in een bedrijf, ook in verband met Corona.

Bij VTH, team Omgevingswet is er nu nog weinig aandacht voor 'meten en weten' binnen de omgevingswet, omdat zoveel nog eerst nog moet worden vormgegeven. De serieuze aandacht daarvoor wordt het nog even uitgesteld tot er voldoende beeld is van aanpak en processen.

Het is voor VTH duidelijk dat er een kort lijntje moet zijn met KCC over de gehanteerde servicenormen en het klanttevredenheidsonderzoek. Vanaf 2022 zijn ze zover dat zij kunnen gaan kijken hoe het meten van klanttevredenheid anders zou moeten. 'Als het dadelijk loopt v.w.b. de omgevingswet zou je bij een vergunningsverlening of -weigering een goede vragenlijst moeten sturen om de dienstverlening te evalueren. Dat is nu nog geen prioriteit maar wel een wens.'

4.4. Conclusies

Oss scoort op zowel de interne als de externe metingen op klanttevredenheid goed, vaak bovengemiddeld. Ook de metingen bij ondernemers leveren hoge tevredenheidsscores op. De indicatoren, zoals geformuleerd in diverse programmabegrotingen worden hiermee gehaald: minstens een gemiddeld niveau van klanttevredenheid realiseren. Er wordt aandacht besteed aan wat er te leren valt uit de metingen, met name op de afdelingen die zelf de metingen uitvoeren (KCC, burgerzaken en W&I). De meer kwalitatieve metingen van economische zaken worden gebruikt om de dienstverlening te verbeteren.

De klanttevredenheid, zoals die gemeten wordt, is dus prima in orde. Er wordt niet gedifferentieerd naar resultaat van de dienstverlening. Het is wel aan te bevelen om in deze metingen goed te kijken wat het gebruikte instrument eigenlijk meet: tevredenheid over het resultaat of tevredenheid over de dienstverlening.

Toch concludeert de rekenkamer op basis van de bevindingen dat de bestaande monitoring in relatie tot de doelstellingen van dienstverlening beperkt doelmatig en doeltreffend is. We constateren dat de doelstellingen bedoeld zijn voor de hele breedte van de gemeentelijke werkzaamheden. De monitoring is echter fragmentarisch en vooral geïnspireerd op de beperkte definitie van dienstverlening, namelijk die van het Publiekscentrum (telefoon en balie). Er is weinig tot geen zicht op of de verzamelde informatie gebruikt wordt om de werkwijze bij te stellen. Wij ondersteunen de suggestie van de gemeentesecretaris: *'Een overweging zou zijn om de monitoring zo te doen dat deze beter bijdraagt aan de dienstverlenende organisatie Oss.'*

Omdat de gebruikte instrumenten slechts een beperkt inzicht geven in de mate waarin de geformuleerde doelstellingen worden behaald, is het moeilijk om op basis van de beschikbare meetgegevens te sturen. Dat komt bij de eerder vastgestelde conclusie dat er geen organisatie-brede visie op dienstverlening is vastgesteld, zodat uniforme sturing op verbetering op basis van de meetgegevens niet mogelijk is. Om efficiënt te kunnen meten en om verbanden te kunnen leggen tussen de verzamelde data is afstemming van de gemeten variabelen en tussen de gebruikte meetinstrumenten van belang.

Oss hanteert servicenormen voor telefonie en bij vragen en klachten van inwoners. Daar hebben zij vooral de functie om te voldoen aan de wettelijke kaders. De servicenormen voor telefonie zijn niet expliciet vastgesteld, maar overgenomen van het bedrijf dat de metingen doet. Resultaat hiervan is, zoals we zien bij de onderzoeksgegevens naar het beantwoorden van de telefoon, dat iedere afdeling een eigen beleid voert. De telefonische bereikbaarheid van de back-offices voldoet vaak niet aan de door Telan gehanteerde servicenorm, maar ook over andere servicenormen, zoals binnen 2 werkdagen terugbellen en/of reageren op klachten, is weinig overeenstemming en dus weinig sturing op mogelijke verbetering.

De keuze kan gemaakt worden om dat zo te laten, en iedere afdeling zelf te laten bepalen of en wanneer ze bereikbaar zijn mits de wettelijke normen in de gaten worden gehouden. Nadeel is dat voor inwoners en bedrijven het beeld dat zij van de gemeentelijke dienstverlening krijgen niet consistent is en zij niet weten wat ze kunnen verwachten als zij contact hebben met verschillende afdelingen binnen de gemeente. Bovendien werkt het erg frustrerend voor de mensen in de front-office, die op basis van afspraken beloftes doen die vervolgens niet worden nagekomen. Het handhaven van de huidige situatie zou ook in de weg kunnen staan van de ontwikkeling naar een 100.000+ gemeente en van de ambitie om de dienstverlening verder te standaardiseren en te digitaliseren. Duidelijke en consistente afspraken over bereikbaarheid, met differentiatie waar dat gewenst is tussen beleidsafdelingen en uitvoerende afdelingen met veel klantcontacten, kunnen hier een bijdrage leveren.

Servicenormen vormen geen doel op zich. Ze zijn, als het goed is, onderdeel van een gemeentelijke visie op dienstverlening. Zij helpen om investeren op de kwaliteit van dienstverlening, digitalisering of de integratie van dienstverlening te sturen en te meten. Servicenormen zijn dan het sluitstuk van deze ontwikkelingen. In de ontwikkeling van een organisatiebrede visie op dienstverlening zou het gezamenlijk vaststellen van servicenormen verhelderend en daarmee ondersteunend kunnen zijn voor de implementatie van de visie in de organisatie.[17] Het is aan te bevelen om te komen tot een set servicenormen die passen bij de onderliggende wensen van burgers, ondernemers en gemeentelijke organisatie maar ook bij de gemeentelijke mogelijkheden. Servicenormen die gebaseerd zijn op de wensen en mogelijkheden van inwoners, bedrijven en dienstverleners zijn een instrument waarmee gestuurd kan worden op de kwaliteit van de dienstverlening vanuit directie en management. Voor een transparant beeld voor alle medewerkers kan de ambitie van de organisatie scherp worden gemaakt en als referentiekader worden gebruikt.

Wanneer er een organisatie-brede visie is vastgesteld en er overeenstemming is hoe de dienstverlening van Oss vorm moet krijgen kan er ook gestuurd worden op verbetering: Deze sturing moet vanuit het directieteam worden opgepakt en gecoördineerd om te zorgen dat de gezamenlijkheid binnen de hele organisatie wordt gerealiseerd en bewaakt.

Zoals eerder werd opgemerkt zijn metingen van de kwaliteit van de dienstverlening niet de enige manier om deze te monitoren en te verbetering. We beschrijven hierna welke elementen van de visie en doelstellingen van de dienstverlening in de organisatie worden gehanteerd, hoe deze worden geïmplementeerd en verbeterd. Ook kijken we hoe de gemeenteraad betrokken wordt bij de dienstverlening.

17 *KING: Passende servicenormen; Een handreiking bij het kiezen van de juiste servicenormen (2015)*

Verhaal: boerderij op de valreep

Een vakbondsbestuurder en oud-raadslid in een andere gemeente, laat zijn oog vallen op een boerderij in een van de kernen. De boerderij heeft een agrarische bestemming maar de koper wil er alleen gaan wonen. Hij stuurt een mail naar de betreffende afdeling en krijgt van de behandelend ambtenaar een enthousiaste reactie: dat gaan we regelen, we gaan ermee aan de slag. Er moet een procedure gestart worden om vrijstelling van het bestemmingsplan te krijgen. Op 16 juli wordt het voorlopige koopcontract getekend met een ontbindende voorwaarde, mocht de ontheffing van het bestemmingsplan niet mogelijk zijn. De koper peilt bij de behandelend ambtenaar of de einddatum van 31 augustus haalbaar is. Dat wordt bevestigd.

Eind juli neemt koper weer contact op met de ambtenaar en hoort dat alles wat later wordt vanwege de drukte maar hij wordt gerustgesteld: alles komt in orde. Midden augustus komt de einddatum van het voorlopige koopcontract in zicht en probeert koper contact te leggen met de behandelend ambtenaar. Die blijkt vanaf dat moment nooit bereikbaar te zijn. Het KCC meldt iedere keer dat de ambtenaar er niet is. Op een gegeven moment hoeft hij als hij belt al niet meer te zeggen waarvoor hij belt, bij het KCC kennen ze zijn naam. Maar hij wordt niet teruggebeld. De KCC medewerkers worden geconfronteerd met het ongeduld en de boosheid, terwijl zij er niets aan kunnen doen.

Hij besluit tot een directere aanpak en gaat in de hal van het stadskantoor zitten wachten tot zijn ambtenaar naar buiten komt. Via de aanwezige gastheer wordt er opnieuw een bericht gestuurd naar de ambtenaar en eindelijk belt zij terug. Er wordt een gesprek gearrangeerd met de koper en drie ambtenaren. Daar wordt opnieuw bevestigd dat de ontheffing op tijd in orde komt.

Op vrijdag 28 augustus heeft koper nog niets gehoord, de uiterste datum komt nu wel erg dicht bij. Hij besluit contact op te nemen met de wethouder, die hij kent vanuit zijn werk. Deze onderneemt klaarblijkelijk actie want op maandagochtend, op het laatst mogelijke moment, krijgt hij bericht dat de ontheffing is afgegeven.

Het oordeel van de inwoner is tweeledig:

1. *ik heb alle begrip dat het erg druk is en dat dingen niet lukken. Ik heb er geen begrip voor dat daarover niet gecommuniceerd wordt. Stuur een mail, bel even. Betrek mensen als er een probleem is.*
2. *verplaats jezelf in de 'gedweeë burger', die geen contacten heeft, niet op het idee komt om de wethouder te bellen of anderszins aan de bel te trekken. Die komt nergens in zo'n situatie.*

Het oordeel van de koper over de dienstverlening van de gemeente Oss is dat die voldoende is, ze hebben gedaan wat er gedaan moest worden. Maar met de aantekening dat meer transparantie en communicatie een grote verbetering zou zijn.

Reactie van de regisseur Ruimtelijke Ontwikkeling

Per jaar komen er zo'n 120 tot 160 principeverzoeken bij de gemeente Oss binnen. Een principeverzoek is de eerste stap bij een nieuw initiatief om te beoordelen of er in principe bereidheid is om te medewerking te verlenen aan een bestemmingsplanherziening (of een andere soort procedure zoals een wijziging of afwijking). Daarmee kan relatief snel en met lage kosten beoordeeld worden of de daadwerkelijke ruimtelijke procedure kans heeft om goedgekeurd te worden. Bij de beoordeling van een principeverzoek zijn diverse inhoudelijke adviseurs betrokken, ook van meerdere afdelingen die werken aan de fysieke leefomgeving.
De regisseur Ruimtelijke Ontwikkeling is vaak het eerste aanspreekpunt voor de initiatiefnemer. Het is diens taak om te organiseren dat de juiste adviseurs en bestuurders betrokken zijn bij de beoordeling van een initiatief.

Het verhaal over "Boerderij op de valreep" is geanonimiseerd ingediend; er wordt niet gesproken over de betreffende naam en de locatie in de gemeente Oss. Op basis van de omschrijving vakbondslid en oud-raadslid in combinatie met de periode had ik wel een vermoeden om welk initiatief het gaat. Dit is telefonisch bevestigd door het lid van de Rekenkamercommissie.
Er is een gesprek gevoerd met de initiatiefnemer om de procedure en inhoudelijke aandachtspunten uit te leggen. Wat deze initiatiefnemer wilde, was een relatief gangbare vraag (agrarische bestemming omzetten naar burgerwoning). De initiatiefnemer gaf aan vanwege zijn raadswerkzaamheden bekend te zijn met de procedures, dus hij sneed de uitleg daarover enigszins af en zijn vooral de inhoudelijke aandachtspunten van deze locatie besproken.

Doordat deze initiatiefnemer in het gesprek aangaf te zitten met een deadline in het koopcontract en we tijdens de bespreking de haalbaarheid al redelijk konden inschatten, werd afgesproken dat we ons best gingen doen om zijn deadline te halen.

Aan deze initiatiefnemer was eerder op 9 juli 2020 per e-mail aangegeven dat hij rekening moest houden met een doorlooptijd van 6 tot 8 weken vanaf het moment dat de initiatiefnemer de legeskosten voor een principeverzoek betaalt. De regel was toen dat we pas aan de slag gaan (met adviezen uitzetten) na betaling van de legeskosten. Het akkoord van de initiatiefnemer op de legeskosten kwam op 16 juli 2020 en gezien zijn deadline hebben wij, ondanks bovenstaande regel, al de adviezen intern uitgezet om het proces te versnellen. De acceptgiro is met wat extra interne afstemming vóór de zomervakantie van de behandelend ambtenaar aangevraagd. Na de vakantie bleek uit een check bij Financiën op 17 augustus 2020 de betaling binnen is gekomen. Formeel hadden we toen eigenlijk pas mogen beginnen met de beoordeling. Het principebesluit is op 31 augustus 2020 verstuurd aan de initiatiefnemer.

Er moeten veel adviseurs iets zeggen over een principeverzoek. Door het goed te organiseren (en te anticiperen op de legesbetaling) liep dit proces gewoon door, ondanks de vakantie van de behandelend ambtenaar. Het werd uiteindelijk een beoordeling in de top 5 van snelste beoordelingen van 2020.

Op de ochtend van de dag dat het besluit klaar was om te verzenden, meldde de initiatiefnemer zich op het 06-nummer van de wethouder tijdens een portefeuillehoudersoverleg. Toevallig zat de betrokken planoloog in die vergadering, zodat er onmiddellijk kon worden gemeld dat de brief die dag zou worden verstuurd.

Medio 2020 was er binnen RO niet voldoende capaciteit om alle principeverzoeken direct op te pakken, wat leidde tot een vertraging in de behandeling van verzoeken in het algemeen. Desondanks konden we voor deze initiatiefnemer, tijdens de zomervakantie, een afwikkeling sneller dan gemiddeld realiseren om zo zijn deadline te halen.

Het is fijn te om te horen dat het initiatiefnemer gelukt is om de gewenste locatie aan te kopen. We zien zijn formele aanvraag tot wijziging van de agrarische bestemming graag tegemoet, want dat is de volgende stap na een principebesluit (maar deze is nog niet geïnitieerd door initiatiefnemer).

In het najaar van 2020 zijn overigens meerdere aanpassingen doorgevoerd in de het proces voor behandeling van principeverzoeken. Zo is het niet meer nodig dat de leges betaald zijn vóórdat we starten met de inhoudelijke behandeling (dat werkte onnodig vertragend). Een akkoord van de initiatiefnemer waarbij hij/zij zich verplicht tot betaling van de legeskosten is nu afgesproken. De behandeling van principeverzoeken vindt nu plaats in een tweewekelijks multidisciplinair team, waardoor de regisseur al op voorhand een concrete planning kan doorgeven aan een initiatiefnemer. En de doorlooptijd is teruggebracht tot 4-6 weken. Op dit moment kunnen we de behandeling van principeverzoeken dan ook aan en is de achterstand weggewerkt.

Hieraan voorafgaand vindt een (kosteloze) snelle, integrale beoordeling plaats van initiatieven op de Intaketafel (zie ook hoofdstuk 6). Dat betekent dat een initiatiefnemer snel hoort of de gemeente diens initiatief wenselijk vindt. In de praktijk betekent dat ook dat bijna alleen nog wenselijke initiatieven ook de haalbaarheidstoets doorlopen (dat is de principeverzoekfase met betaling van legeskosten die vergelijkbaar is met het proces van deze initiatiefnemer). Met deze werkwijze lopen we vooruit op de inwerkingtreding van de Omgevingswet.

Dienstverlening in de praktijk

In dit hoofdstuk zoeken we verdieping op de onderzoeksdeelvraag over de manier waarop de dienstverlening wordt geïmplementeerd, gemonitord en verbeterd in de organisatie.

- Op welke manier wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen zodat deze bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen voor dienstverlening?

Samenvatting

De antwoorden op de onderzoeksvragen naar visie en doelstellingen, die in hoofdstuk 3 op basis van de documentanalyse zijn beschreven, kleuren we in dit hoofdstuk in op basis van interviews in de gemeentelijke organisatie. Daarnaast geven we antwoord op de vraag hoe de verzamelde informatie uit metingen gebruikt wordt om de werkwijze bij te stellen zodat deze bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen voor dienstverlening.

Een aantal visie-elementen worden actief onderschreven voor de hele organisatie: werken vanuit de bewoners en werken vanuit de bedoeling zijn elementen die iedere afdeling hanteert in hun dienstverleningsvisie. Daarnaast is samenwerking voor bijna iedere afdeling een essentieel onderdeel van de dienstverlening.

De doelstellingen variëren tussen de afdelingen, evenals de manier waarop gemonitord wordt op het bereiken van die doelstellingen en gezocht wordt naar verbetering.
De gehanteerde visie in van het publiekscentrum en sociaal domein is vooral een probleemoplossingsvisie: 'mensen moeten ondersteund worden bij de problemen waarmee ze bij de gemeente komen'. Binnen het fysiek domein is informatie de basis en vindt men een goede communicatie en serviceverlening de kern van goede dienstverlening. Het is van belang om een visie te formuleren die de kern van de ambitie van Oss verwoordt en gezamenlijk (met alle betrokken afdelingen)de doelstellingen en uitgangspunten te definiëren.

We beantwoorden de vragen op basis van informatie die we hebben gekregen in interviews met werknemers van de verschillende afdelingen die zich bezighouden met dienstverlening. De verantwoording van de onderliggende gegevens en een uitgebreide beschrijving wat er in de organisatie aan dienstverlening wordt gedaan, is te vinden in bijlage 6: het datarapport voor de dienstverlening per afdeling.

5.1 Wat is de visie op en uitgangspunten voor dienstverlening van de gemeente?

Er zijn in de loop van de tijd in diverse documenten en op verschillende momenten principes, uitgangspunten en doelstellingen voor dienstverlening geformuleerd. Daarin is een variatie aan ambities te zien en verschillende niveaus van gewenste participatie en invloed van inwoners.

We hebben daarom geïnventariseerd welke (elementen van een) visie er genoemd worden als onderdeel van de vigerende visie van de afdelingen op dienstverlening (zie tabel 5) Wanneer een element wel door een afdeling wordt benoemd maar niet specifiek als onderdeel van hun visie, wordt dit weergegeven in blauw.)

Elementen van de visie op dienstverlening:	*Bejegening, houding tov inwoners*	*Kwaliteit en vindbaarheid informatie*	*Korte doorlooptijd en once only' principe:*	*Multi-channeling*	*Digitaal tenzij*	*Digitaal niet-vaardigen*	*Netwerkvorming, samenwerking intern/extern*	*Werken vanuit de inwoners*	*Werken volgens de bedoeling*	*De vraag achter de vraag*	*Werken vanuit vertrouwen*
Publieks-centrum: KCC en Burger zaken	De klant centraal, die moet tevreden weggaan. Mensen kunnen nergens anders naartoe voor de producten van de gemeente.	Uniforme en consistente informatie geven; helder, duidelijk en juist antwoord geven, uitleggen. Kwaliteit basisregistraties op orde is prioriteit. Actualisatie klantcontactsysteem en digitaal loket is doorlopend proces, direct inspelend op wat er bij het KCC binnenkomt	Vraag moet maar een keer gesteld hoeven te worden	Klant helpen via het kanaal dat hij/zij zelf gekozen heeft. Bij noodzakelijke wisseling uitleggen waarom	Gebruik gegevensplein[18]	Hulp geven aan mensen die de digitale mogelijkheden niet kunnen gebruiken	Samenwerking (intern en extern) en netwerkvorming Dienstverlening is houding en gedrag en ieders verantwoordelijkheid.	Werken vanuit de burger	'Goed is: de regels goed uitvoeren, maatwerk leveren, alert zijn op wat mensen nodig hebben. Dat geeft richting aan waar je het voor doet en het wordt proportioneel. Het geeft richting aan je handelen.'	De vraag achter de vraag vinden, het gesprek aangaan	
Afdeling Zorg	Mensen in staat stellen zelf hun leven vorm te geven		Snel duidelijkheid over besluit aanvraag		Eenvoudige vragen digitaal afhandelen	Directe telefonische toegang via team toegang 'zorg en welzijn'	Samenwerkwijze staat centraal Professionals doorbreken de bestaande lijnen en structuren om te doen wat het beste is voor de inwoner.	Inwoner met zijn/haar vraag is uitgangspunt.	Gebruik van richtinggevende principes i.p.v. kaders. Niet het systeem is leidend maar waar je het voor doet.	Dienstverlening heeft vooral te maken met de vraag achter de vraag. Op elke plek in het netwerk (team toegang zorg & welzijn, team WMO, maar ook de partners in het netwerk) wordt gewerkt naar wat de inwoner wil, kan en nodig heeft (Samenwerkwijze)	
Afdeling Werk en Inkomen	De relatie tussen professional en inwoner Werken in toegankelijke gebouwen, inwoner weet zich welkom	Schrijven in klare taal. Inwoner kan gemakkelijk informatie vinden	'once only' principe: inwoner geeft één keer informatie	Goed bereikbaar via website, telefoon, mail en in de wijk	Het uitgangspunt is digitaal tenzij.	Er zijn mensen in de uitkering, die niet digitaal vaardig zijn. Persoonlijk of telefonisch contact zal derhalve altijd onderdeel van de dienstverlening moeten zijn.					Persoonlijk contact is kern, uitgangspunt is vertrouwen

18 *Opmerkelijk is dat geen enkele afdeling behalve KCC het gegevensplein benoemt als hulpmiddel voor dienstverlening. Na ambtelijk wederhoor blijkt dat er bij verschillende afdelingen wel mee wordt gewerkt of dat men ermee wil gaan werken.*

Elementen van de visie op dienst-verlening:	*Bejegening, houding tov inwoners*	*Kwaliteit en vindbaar-heid informatie*	*Korte doorloop-tijd en once only' principe:*	*Multi-channe-ling*	*Digitaal tenzij*	*Digitaal niet-vaar-digen*	*Netwerkvor-ming, samen-werking intern/ extern*	*Werken vanuit de inwoners*	*Werken volgens de bedoeling*	*De vraag achter de vraag*	*Werken vanuit vertrou-wen*
Leefom-geving, wonen en economie				Communicatie is maatwerk: steeds bekijken welke kanaal voor welke doelgroep te gebruiken	Visie, beleid, regelingen op websites en via socia-le media		Samenwerken met bestuur, inwoners, maat-schappelijke instellingen, onderwijs en bedrijfsleven	Van buiten naar binnen denken en werken: weten wat er leeft			Com-muni-catie via account-managers (smeer-olie)
Vergun-ningen, Toezicht, Handha-ving Omgevings-wet	klantvriende-lijkheid, dienst-verlenend zijn (front office, de balie van VTH),	Informatiegestuurd werken, kennis van zaken hebben	korte pro-cessen		ICT op orde; alles digitaal tenzij: geen aanvraag eer op papier	Mensen kunnen aan de balie hulp krijgen bij het invullen.		Inwoner cen-traal; andere rol gemeente en burger: gemeente facili-terend	Maatschappe-lijke impact als uitgangspunt: 'waar draagt jouw actie aan bij?'		
IBOR							Samen met partners werken aan de openbare ruimte	Aansluiten bij behoeften van 4B's: bewoners, bedrijven, be-zoekers, bestuur	IBOR werkt vanuit de be-doeling; is sterk in praktische dingen en in contact met mensen		
DT				Door goede ka-naalsturing kun je de dienst-verlening op meer complexe vragen beter doen.	Uitgangs-punt 3x3: digitaal tenzij	Je moet gezien de aard van de organi-satie altijd zorgen dat mensen iemand kunnen spreken.					
Portefeuil-lehouder		klare taal			de basislijn is digitaal tenzij, stan-daardisatie, toegankelijk-heid			vanuit de klant kijken			

In zwart: antwoorden bij de vraag wat de visie van de afdeling is op dienstverlening
In blauw: elementen van dienstverlening die wel genoemd maar niet als visie-elementen

Tabel 5: Elementen van de visie op dienstverlening

Kijkend naar dit overzicht kunnen we constateren dat een aantal visie-elementen voor de hele organisatie geldt: werken vanuit de bewoners en werken vanuit de bedoeling zijn elementen die iedere afdeling hanteert in hun dienstverleningsvisie. Daarnaast is samenwerking voor bijna iedere afdeling een essentieel onderdeel van de dienstverlening. Het is waarschijnlijk niet toevallig dat deze elementen ook een belangrijk onderdeel uitmaken van het koersdocument 'drie keer drie'. Dit lijkt succesvol geadopteerd te zijn door de hele organisatie.

Er zijn ook duidelijke verschillen tussen de domeinen en de afdelingen. Zo zien we dat de visies van het publiekscentrum en het sociaal domein de bejegening, de houding ten opzichte van inwoners en de omgang met de inwoners benadrukken. Zij hebben een meer oplossingsgerichte benadering. Bij de afdelingen die vanuit het fysieke domein opereren ligt het accent meer op goede informatie, communicatie en serviceverlening.

En zoals het DT het formuleert: 'Het is een zoektocht om een collectieve dienstverleningsvisie op papier te krijgen. Er wordt een heleboel dienstverlening gerealiseerd in dit huis maar typisch voor deze organisatie is, dat op het moment dat je er het generieke uit wil halen, als je wilt dat dingen hetzelfde zijn, blijkt dat niet eenvoudig te zijn.'

5.2 Dienstverlenende afdelingen: monitoren en verbeteren

We hebben in hoofdstuk 4 beschreven welke metingen er plaatsvinden om de kwaliteit van de dienstverlening te kennen. Ook beschrijven we daar op welke manier die informatie gebruikt wordt om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Naast deze metingen worden er ook andere manieren gebruikt om de vinger aan de pols te houden en de dienstverlening te verbeteren. Digitalisering maakt hiervan een belangrijk onderdeel uit, dat beschrijven we in hoofdstuk 7. Maar digitaal of niet digitaal: dienstverlening is iets van de mensen in de organisatie. Hoe zijn die in Oss bezig met monitoren en verbeteren van dienstverlening? Wij beschrijven achtereenvolgens het publiekscentrum, het sociale domein en het fysieke domein.

5.2.1 PC en sociaal domein: de oplossingsgeoriënteerde dienstverlening

Binnen het publiekscentrum, en met name bij het KCC wordt er voortdurend en heel direct gemonitord op kwaliteit. Het KCC heeft de meeste directe contacten met de inwoners (alle telefoontjes behalve die voor de WMO komen er binnen, alle vragen van burgers die via sociale media en het digitale loket worden behandeld). Ook het afdelingshoofd en de adviseur dienstverlening zijn voortdurend bezig om het serviceniveau te bewaken. Er wordt steeds aan een medewerker ruimte gegeven om in de gaten te houden of bij verschillende collega's dezelfde vragen binnenkomen of dezelfde mensen bellen, zodat daar onmiddellijk op gereageerd kan worden.

Daarnaast onderhouden de medewerkers van het KCC het *Klant Contact Systeem*, waarin alle communicatie met inwoners wordt bijgehouden en vastgelegd. In het *gegevensplein* wordt de informatie over de projecten in de openbare ruimte en de projecten Ruimtelijke Ordening bijgehouden. Met deze informatie is voor de medewerkers KCC te zien wat er waar en wanneer gebeurt en wie verantwoordelijk is. Dit is voor hen een belangrijke bron om inwoners goede informatie te geven. De rekenkamer vindt het opmerkelijk dat het gegevensplein bij geen van de mensen in het fysieke domein wordt genoemd als een onderdeel van dienstverlening.

In vele gesprekken in de organisatie wordt opgemerkt dat door de digitalisering de vragen die bij het KCC binnenkomen complexer worden. Medewerkers van het KCC geven aan dat ze ook steeds de vraag achter de vraag zoeken. Als voorbeeld hiervan: bij een melding van ratten blijkt bij doorvragen dat een inwoner hulp nodig heeft vanwege eenzaamheid en vervuiling. Zij kunnen -naast het doorgeven van het rattenprobleem- de vrager in contact brengen met de afdeling zorg en welzijn. Deze dienstverlenende houding vraagt om grote betrokkenheid. Het college zegt hierover: 'Het KCC is goed bezig, die hebben ook goed werk gedaan tijdens Covid.' De KCC-ers ervaren 'dat de problemen van mensen steeds groter worden en door bezuinigingen in de zorg ook in aantal toenemen.' Dit komt tot uiting in het aantal verwarde mensen waarmee ze te maken hebben dat sterk is toegenomen.

Bij burgerzaken wordt gesteld: 'netwerkvorming, samenwerking, werken vanuit de burger, in de kracht, daar werken we mee maar het is best lastig. Het is niet alleen onze afdeling maar we hebben ook met andere afdelingen te maken, en dat is een uitdaging'. Er komen complexere vragen, de medewerker wordt gevraagd om breed te kijken: met wie heb ik hier te maken, is er sprake van fraude of ondermijning, heeft iemand andere hulp nodig dan wat gevraagd wordt. Medewerkers van burgerzaken worden geconfronteerd met conflicterende situaties, zoals bijvoorbeeld een inschrijving voor een woning waar geen woonbestemming op zit. Goede samenwerking en afstemming binnen de organisatie is essentieel en daar is -naar hun overtuiging- nog veel te halen. Dit moet een continu proces zijn: aanwijzen waar dingen wringen, samen aan tafel gaan en het probleem bespreken.

Vanuit het publiekscentrum is de belangrijkste suggesties voor verbetering: werk samen in de hele organisatie om de dienstverlening te verbeteren:

- een betere samenwerking tussen PC, de backoffices en de afdelingen.
- streef naar een cultuurverandering waarbij aandacht voor de klant belangrijk is: je verplaatsen in de klant: hoe ziet deze de gemeente? Zorgen dat de klant wordt geholpen of doorverwezen. Binnen de grenzen van wat kan, gaat iedereen de deur uit met een antwoord op de vragen die ze hebben.
- teambuilding: laat aan de hand van de praktijk voorbeelden zien hoe het (niet) moet. Samen lachen om de 'paarse krokodil' maar dan bekijken hoe het anders moet. Wat is je eigen rol? Waarom gaat dat wel/niet goed? Daardoor zijn mensen er bewuster mee bezig. Organiseer informele activiteiten zodat mensen binnen en tussen afdelingen elkaar leren kennen. Dit is effectief zowel binnen de afdeling en tussen de afdelingen.

In het sociale domein wordt de afdeling Zorg beheerst door de decentralisaties. Door de transformatie van AWBZ naar WMO is de complexiteit van het werk erg toegenomen. Dit is van invloed op de kwaliteit van de dienstverlening. De huidige missie is dan ook om de balans terug te krijgen en weer in staat te zijn om 'bij te dragen aan de mega-opdracht van de transformatiedoelen'.

Ook hier is samenwerking een centraal concept, waarbij het gaat het over samenwerking van de gemeentelijke afdelingen Zorg, Schulphulpverlening en W&I met andere organisaties. Hiervoor is de 'Samenwerkwijze' ontwikkeld. De consulenten nemen wekelijks deel aan het sociale-team-overleg en de leersessies, samen stemmen ze -zo nodig- integraal af. Met de Samenwerkwijze wordt toegewerkt naar één plan en één regisseur voor één burger/gezin.

Intern is er een kwaliteitsplan met een kwaliteitsnormen-set. Daarin is niet voorzien in evaluatie van de dienstverlening door de gebruikers. Er wordt momenteel gewerkt aan de ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem waarin op een goede manier maatwerk, Samenwerkwijze maar ook standaardisering een plaats krijgen.

Bij de afdeling Werk en Inkomen wordt -naast op het klanttevredenheidsonderzoek- gestuurd op de doelstellingen van de kwaliteit van dienstverlening door:

- maandelijks naar aantallen en financiën (harde cijfers) te kijken en daarop te sturen
- het gesprek te voeren met het klantenpanel van de Rotonde.
- leertafels en ontmoetingen tussen consulenten onderling (luisteren, feedback en casuïstiek bespreken)
- opleidingen, coaching en trainingen van consulenten.

Vanuit het sociaal domein afdeling Zorg is de belangrijkste suggestie voor verbetering van de dienstverlening om geen besluiten te nemen die in haast moeten worden uitgevoerd terwijl er geen budget voor wordt vrijgemaakt (zoals bv. het aanpassen van het regiovervoer, de inkoop jeugd, de invoering van het abonnementstarief). De raad heeft veel ambities in het belang van de burgers. Die komen vaak bovenop de reguliere dienstverlening. Er is wel ruimte voor ontwikkeling, maar als de ambities te groot worden stijgt het er bovenuit. Dat geeft een voortdurende druk op goede dienstverlening. De boodschap is: 'Als je iets anders wil doen met de bestaande middelen kan er iets anders niet gedaan worden. Dat samenspel moet er wel zijn. Een goede impactanalyse is daarbij van belang.'
'De opdracht die W&I zichzelf geeft is om wat beoogd wordt in dienstverlening te vertalen naar houding en gedrag, naar vakmanschap in de spreekkamer. Dergelijke processen vragen tijd en aandacht. Om de dienstverlening te verbeteren zijn binnen W&I lerende 'sterke teams' gevormd, ook een lerend management team, waarin professionals kijken naar hun eigen functioneren.

5.2.2 Fysieke domein: dienstverlening door communicatie en serviceverlening

Binnen de pijler van het fysieke domein is de invulling van dienstverlening meer gericht op communicatie en service. Bij de beleidsafdeling Leefomgeving, Wonen en Economie ligt de nadruk van dienstverlening op communicatie: alle visies, beleidsstukken en regelingen komen op de website, in de krant en worden verspreid via sociale media. Bij de ontwikkelingen van de omgevingsvisie is veel aandacht voor service en participatie. Bij economische zaken zijn de accountmanagers de 'smeerolie' van dienstverlening. De basis is dat de communicatie tweezijdig is: de gemeente weet wat er speelt bij de inwoners en bedrijven door actief informatie te zoeken.

Bij Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH) zitten allerlei zaken in een overgangsfase, zo ook de dienstverlening. Met de inwerkingstelling van in de omgevingswet moet het dienstverleningsniveau omhoog, de rol van de gemeente verschuift: die gaat meer faciliteren en niet meer alles uit handen nemen van de burger, daarmee wordt ook een andere rol van de burger verwacht. Dienstverlening wordt meer dan digitaal, tenzij; het gaat ook om de persoonlijke contacten.

In navolging van economische zaken wordt bij toerisme, wonen, leefomgeving verbetering gezocht. De accountmanagers economie zijn de smeerolie als er iets moet gebeuren. De afdeling overweegt ook elders accountmanagers te introduceren, b.v. in het stadscentrum.

Mensen bij VTH werken volgens de bedoeling. Dat is -volgens de afdeling- (nog) niet meetbaar maar wel te zien: handhavers kijken nu of het handhaven 'op de baal hooi achter de wal die er ligt en er volgens de regels niet mag liggen', past in wat de raad of het college willen. Dat is ook dienstverlening die VTH beoogt. De regels zijn niet het doel, de vergroting van de leefbaarheid wel. Staat rechtmatigheid op de eerste plaats of moet dat een bijdrage leveren aan het resultaat? Dergelijke veranderingen van denken vraagt tijd.

Een andere ontwikkeling van de dienstverlening vanuit het fysieke domein is dat er niet onmiddellijk naar juridische handhaving wordt gegrepen maar dat er eerst gepraat wordt met de inwoner. In de ontwikkeling naar de omgevingswet wordt gestimuleerd om te communiceren via persoonlijk contact i.p.v. steeds weer brieven te sturen.
In de Omgevingswet zal het nieuwe systeem een paar stappen kennen en ambtenaren de ruimte geven om zelf na te denken, te kijken naar de wensen van inwoners en de wenselijkheid van een ontwikkeling, dus werken vanuit de bedoeling. Daarin zit een belangrijke verbetering van de dienstverlening. In de pilot 'intaketafel' (zie kader) wordt een eerste stap gezet om initiatiefnemers voor plannen in de openbare ruimte snel zicht te geven of hun initiatief kans van slagen heeft.

De filosofie achter de dienstverlening bij IBOR is zo snel mogelijk direct contact maken waar het nodig is. Na een contact is de klacht al vaak opgelost. Wanneer het de openbare ruimte betreft doen medewerkers van IBOR hun best om in te gaan op wensen en te reageren op vragen van inwoners, vanuit het belang om de bewoners in de omgeving erbij te betrekken. Er kan heel veel gedaan worden om aan de wensen van de inwoners tegemoet te komen. Het vraagt vaardigheden om de betrokkenen uit een straat of buurt op een lijn te krijgen: als mensen in een wijk vinden dat er in een straat te hard wordt gereden, dan kan er een drempel komen. Deze komt er echter meestal niet als de mensen gevraagd wordt om zelf te bepalen waar die moet komen te liggen. Zonder aandacht voor die processen creëer je als gemeente mogelijk burenruzies.

Dienstverlening is een zo goed mogelijke service bieden voor de mensen binnen de wettelijke kaders. De kunst is om te achterhalen wat de mensen willen. IBOR heeft ontdekt dat dat niet eenvoudig is. Om die wensen wel boven water te krijgen is de pilot 'bewonerstevredenheidsbestekken' opgezet. De gemeente beoogt daarmee:

- bewoners intensiever te betrekken bij het verbeteren van de wijk;
- het in stand houden en verhogen van de bewonerstevredenheid en kwaliteit van de openbare ruimte; (we hebben deze ook als instrument voor het meten van de kwaliteit van de dienstverlening beschreven in hoofdstuk 4).
- bewoners stimuleren tot initiatieven en het faciliteren ervan;
- het ontzorgen van de gemeentelijke organisatie.

Figuur 6.1.De intaketafel: een pilot in het kader van de omgevingswet.

Intaketafel

Het nieuwste instrument dat in ontwikkeling is genomen en dat naar verwachting een grote bijdrage gaat leveren aan de kwaliteit van de dienstverlening onder de omgevingswet is de intaketafel. Met de intaketafel wil de gemeente ervoor zorgen dat ruimtelijke initiatieven integraal worden bekeken: niet alleen ambtelijk maar ook bestuurlijk en in een later stadium ook samen met de ketenpartners. Het doel is om initiatiefnemers snel te kunnen laten weten of hun initiatief kans van slagen heeft.

Aan de intaketafel worden initiatieven besproken, vooral wanneer deze ingewikkeld zijn. Het zijn de plannen waarbij op voorhand niet duidelijk is of de uitvoering wenselijk of haalbaar is. Het hele proces van de intaketafel bestaat uit verschillende fasen: fase 1, de wenselijkheid – fase 2, de haalbaarheid – fase 3 de omgevingstafel (waarbij ook ketenpartners betrekken worden)(zie figuur 7). In december 2020 is gestart met fase 1. Eerst moet deze fase als fundering goed liggen voordat fase 2 wordt gestart.

5.3 Conclusies en aanbevelingen

De rekenkamer stelt vast dat er binnen de gemeente Oss hard gewerkt wordt aan goede dienstverlening. De resultaten daarvan worden duidelijk in de metingen die er worden uitgevoerd. Uit 'waarstaatjegemeente.nl blijkt dat Oss op de tevredenheid van de inwoners hoger scoort dan het gemiddelde in Nederland.

We zien echter ook dat het begint te piepen en te kraken: het beroep wat op de medewerkers van KCC en baliemedewerkers wordt gedaan wordt steeds groter: de problemen worden complexer en de eisen van inwoners worden hoger. Er zijn afspraken gemaakt over servicenormen (termijnen om terug te bellen, termijnen om klachten af te handelen, bereikbaarheid van de afdelingen) die niet bij iedereen bekend zijn en ook niet overal nagestreefd worden. Tot nu toe blijven medewerkers over het algemeen binnen de wettelijke termijnen, maar met de groei van de gemeente en de andere eisen die de digitalisering in de samenleving stelt aan processen en producten, wordt de sturing hierop steeds belangrijker.

De rekenkamer acht het van belang om een visie te formuleren die de kern van de ambitie van Oss verwoordt en om gezamenlijk (met alle betrokken afdelingen) de doelstellingen en uitgangspunten te definiëren.

Verbinding is een belangrijke notie die niet terugkomt in de visie en de doelstellingen, maar wel terug te vinden is in het koersdocument: 'samenwerken' is daarin belangrijk. Op een heel basaal niveau van dienstverlening komt dit wel terug: de afspraken over bereikbaarheid en terugbellen. Als vanuit de front-office beloftes worden gedaan (U wordt binnen 2 werkdagen teruggebeld) dan moet dat ook gebeuren. Als de afspraak is dat iedere afdeling bereikbaar is tijdens kantooruren dan moet die afdeling dat organiseren.

Wij adviseren om een set van service-normen voor de hele organisatie vast te stellen. Bij de keuze voor deze servicenormen kunnen ook inwoners betrokken worden. Uit de 'verhalen' in dit rapport blijkt dat inwoners behoefte hebben aan consistentie en betrouwbaarheid. 'Liever de belofte dat er binnen een week reactie komt en dat ook echt doen, dan de belofte dat ik binnen 2 dagen iets hoor en dat wordt een week'.

Om de oplossingsgeoriënteerde benadering van het publiekscentrum en van het sociale domein en de informatie, communicatie en serviceverleningsbenadering van het fysieke domein te combineren in een visie is volgens de rekenkamer een zeer moeilijk proces. Daarom adviseren wij u te zoeken naar de gewenste uitstraling van de gemeente, koppel daaraan de servicenormen en stel deze vast voor de hele organisatie. Faciliteer daarnaast de verschillende benaderingen op een manier die binnen de gemeenschappelijke visie past.

In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op de digitalisering van de dienstverlening.

Verhaal: dienstverlening in de sport

Een verenigingsman vertelt dit verhaal.
Wanneer het plan wordt opgevat om de basisschool in Herpen te verplaatsen, wordt er besloten te onderzoeken of ook de tennis- en de voelbalvereniging samen op de Wilgendaal ondergebracht kunnen worden. De voetbalverenging is daar al gesitueerd. De gemeente heeft vanuit de voorzieningenkaart de regie en gaat zorgen voor een goede invulling en uitvoering. Totdat blijkt dat er gasleidingen liggen waardoor er op basis van bestemmingsplannen geen school gebouwd kan worden. De school blijft waar hij is en de sportverenigingen staan met lege handen. De verenigingen besluiten om toch in gesprek te gaan met de gemeente om de reeds eerder opgestelde bestuursopdracht te herijken. De verenigingen zien zich genoodzaakt – of eigenlijk gedwongen- de regie zelf over te nemen om te onderzoeken of meerdere verengingen kunnen samen gaan om zo een vitale verenging te realiseren. Daar gaat de gemeente in mee en er worden afspraken gemaakt over de (financiële en ruimtelijke) kaders.

In 2 werkgroepen en een projectgroep werken ruim 25 mensen inmiddels meer dan een jaar aan een visiedocument en een plan voor een vitale verenging op een vitale accommodatie. Het wordt meer dan een samenvoeging, er komen voorzieningen die mensen moeten stimuleren om meer te bewegen, samenwerking met meer verenigingen en stichtingen wordt gezocht. Met ondersteuning van het sportexpertisecentrum wordt overlegd met de school, met de buurt, met andere verenigingen, gesteund door de uitgangspunten van het door de gemeente reeds vastgestelde sportakkoord. De verenigingen winnen een gemeentelijke prijs voor het initiatief: de Sportakkoord Stimuleringsaward 2020.

Een jaar na de herijking van de bestuursopdracht presenteert de projectgroep het visiedocument en het accommodatieplan aan de wethouder. Vanwege betrokkenheid bij de verenigingen neemt niet de wethouder Sport, maar de wethouder Financiën de honneurs waar. De aangeleverde plannen worden als te luxe beoordeeld. Verder heeft de gemeente nu niet de capaciteit en de middelen om dit te realiseren..

Het ingediende plan is groter dan alleen de tennisvelden te verplaatsen, waardoor ook ambtelijke capaciteit vooralsnog niet voorhanden is. De afspraken, plan van aanpak, inclusief de wijze van financieren, staan ter discussie. De inwoners die in de werkgroepen en de projectgroep zitten voelen zich aan hun lot over gelaten en vinden dat de gemeente zich moet houden aan vastgestelde beleidskaders: 'je maakt samen afspraken en het werk dat op basis daarvan is verricht dient te worden getoetst aan de afspraken en de daarbij horende normen. Als het daaraan voldoet moet het worden opgepakt.'

De verenigingsman is van mening dat 'als men binnen de gemeente een beleid ontwikkeld, zoals in het Sportakkoord, ook de financiële consequenties genomen moeten worden. Nu blijft het beleid binnen het Sportakkoord onderbelicht en overheersen de financiën.
De verenigingsman is benieuwd hoe de handschoen door de gemeente wordt opgepakt.

Reactie vanuit de afdeling Mens en Maatschappij/Vastgoedbedrijf

Dit initiatief is door de gemeente altijd beschouwd als een burgerinitiatief dat de moeite waard is om te onderzoeken maar waarmee de gemeente niet intensief aan de slag wilde. De verenigingen hebben kaders aangereikt gekregen (het visiedocument 'Vitale sportverenigingen') en ondersteuning ontvangen van het sportexpertisecentrum om een plan te maken voor een gezamenlijke vitale sportvereniging. In de beleving van de betrokken medewerkers van de gemeente Oss zijn de verenigingen zelf aan de slag gegaan met de 'hardware', de accommodatie. Er is geen bestuursopdracht om een fusie en clustering te onderzoeken. Dit is een initiatief van de verenigingen zelf wat de gemeente faciliteert met procesondersteuning door het Sport Expertisecentrum. De tennis- en voetbalclub hadden en hebben zelf het initiatief bij het onderzoek naar de clustering en fusie/samenwerking. De gemeente heeft de ruimtelijke mogelijkheden verkend van nieuwbouw van de basisschool (met gymzaal)l naast sportpark Wilgendaal en een mogelijke inpassing van tennis op het sportpark. Dat de nieuwe school op de bestaande plek wordt gebouwd verandert de omstandigheden maar niet het uitgangspunt van de verkenning naar een clustering van de sportclubs.

Zij zijn ook van mening dat het duidelijk was dat de gemeente geen actieve rol zou pakken en zeer beperkt zou investeren. Dat is als kader aan de initiatiefnemers meegegeven. Wel is er afgesproken dat er contact gehouden zou worden en dat de verenigingen met de bestaande budgetten moesten werken. Nu ligt er een plan maar is er geen geld voor. Afgesproken is dat de gemeente de regie pakt om een aantal andere mogelijke scenario's uit te werken.

Duidelijk is dat het bij burgerinitiatieven van het grootste belang is om steeds duidelijk te communiceren, de verwachtingen helder te maken en te checken en de afspraken vast te leggen. De gemeente moet hierin het voortouw nemen.

Dienstverlening en digitalisering

Samenvatting

Het proces van digitalisering in de organisatie raakt de dienstverlening op alle niveaus en bij alle afdelingen. Het maakt duidelijk welke vragen in de visie op dienstverlening beantwoord moeten worden. Er moet eenheid en lijn gebracht worden, een basisfilosofie, omdat de doelstellingen en de werkwijze bij dienstverlening sterk variëren tussen de afdelingen, evenals de manier waarop gemonitord wordt op het bereiken van die doelstellingen en gezocht wordt naar verbetering.

De digitalisering van de dienstverlening is in 2017 ingezet. Er is een groot aantal zaken gedigitaliseerd met behulp van een voortvarend programma E-dienstverlening. Nu zijn fundamentele vragen aan de orde: de gemeentelijke organisatie zit middenin een aantal ingrijpende ontwikkelingen, zoals de omgevingswet in het fysieke domein en de samenwerkwijze binnen het sociaal domein. Om succesvol verder te gaan met de digitalisering is het formuleren van een gemeentelijke visie op dienstverlening essentieel. De gemeenteraad dient hierbij betrokken te worden.

Waar de doelstellingen voor dienstverlening in de loop der jaren weinig veranderden, is er een voortdurende ontwikkeling te zien van de digitalisering. Deze ontwikkeling heeft grote invloed op de manier waarop er gewerkt wordt en op de mogelijkheden om de gewenste doelen te bereiken. Dit wordt weerspiegeld in de programma's van Oss: tot en met 2018 stond dienstverlening in het programma 'bestuur, organisatie en dienstverlening'. Vanaf 2019 is het onderdeel van het programma 'Besturen in verandering van tijden' onder het onderdeel 'digitalisering en dienstverlening'. Ook in de doelstellingen wordt de koppeling gemaakt.

Er zijn drie ontwikkelingen in de gemeente Oss die de dienstverleningsvisie gaan bepalen:

- De ontwikkeling van de organisatie naar een 100.000+ gemeente.
- De ontwikkeling van de Cloudstrategie (inclusief de standaardisatie)
- De organisatieontwikkeling, zoals beschreven in 'Drie keer drie';

In de prioriteitennota 2021-2023[19] staat beschreven dat het van belang is om te standaardiseren om het huidige probleem van onderbemensing, zowel numeriek als kwalitatief, aan te pakken. De organisatie moet worden versterkt.

Vanuit dat perspectief komen volgens de gemeentesecretaris nu de handen op elkaar voor meer standaardiseren en digitaliseren omdat het tijd en geld spaart die elders kunnen worden ingezet. 'Het idee dat alles maatwerk is past bij de cultuur van Oss, maar dat is niet houdbaar. Dit is al beschreven in de inleiding van de prioriteitennota, bestuurlijk is daar ja tegen gezegd, dat is dus op het hoogste niveau vastgelegd en dat moeten we nu gaan introduceren'.

In een studiegroep 'werken vanuit de bedoeling' worden zaken ontwikkeld. De werkgroep zoekt uit wat gestandaardiseerd kan worden en waar maatwerk moet blijven. 'Gebruik een 'fast lane' als dat meerwaarde heeft: als het proces van bijzondere bijstand gedigitaliseerd is kan een aanvraag binnen een kwartier afgehandeld worden (voorbeeld nieuwe bril). Maar ga bij mensen langs als er een ingewikkelde WMO-vraag ligt.'

Er wordt nu Cloudstrategie ontwikkeld naar: 'alles digitaal, tenzij' en 'alles gestandaardiseerd tenzij'. Het 'tenzij' moet -volgens college en directie- daarbij niet te groot worden. 'Meer op dezelfde manier doen maakt ruimte vrij voor passend maatwerk.' Een praktische reden is dat de techniek bij de Cloud-strategie dwingt tot meer standaardisatie: een aantal applicaties kun je niet meer op je eigen servers draaien, die moeten worden ingekocht van grote leveranciers. Dan worden processen meer standaard, de mogelijkheden om de software te passen zijn kleiner.

De digitaliseringsstrategie is vastgelegd en besproken met DT, de afdelingshoofden en met ICT. Er zijn 3 uitgangspunten vastgelegd: 1) standaardisatie tenzij, 2) digitalisering tenzij, 3) samen in een tempo dat past. Binnen dit kader vindt de gemeentesecretaris dat een 'paraplu' van dienstverlening boven deze ontwikkeling van belang is.

De rekenkamercommissie acht het van belang dat de gemeenteraad betrokken is bij de visie-ontwikkeling en daartoe ook goed geïnformeerd is over deze -weliswaar merendeels operationele- maar ook beleidsmatig zeer ingrijpende verandering in de relatie van de gemeente met haar inwoners.

Om die reden beschrijven we de digitaliseringsontwikkeling in het licht van dienstverlening, de ervaringen en behoeften die daarbij op de werkvloer worden ervaren. Vervolgens bekijken we wat dit betekent voor de voorgenomen digitaliseringsambitie en de behoefte aan een samenhangend dienstverleningsbeleid.

19 *Prioriteitennota 2021-2024. De reden om het 'prioriteitennota' ipv kadernota te noemen is 1) een met algemene stemmen aangenomen motie bij de programmabegroting 2020-2023 waarin de raad vraagt om een overzicht van alle zaken die vertraging oplopen en die de kaderstellende taak van de raad raken, een voorstel voor prioritering voor te leggen aan de raad, een overzicht van behoefte aan capaciteit daarbij te geven en de raad op de hoogte te houden van mogelijke problemen; en 2) de coronacrisis die om onverwachte maatregelen op korte en lange termijn vraagt.*

6.1 Digitalisering maakt de vragen duidelijk

De afdeling ICT speelt een grote rol in de gewenste ontwikkeling van de dienstverlening in de gemeente Oss. De ambities en doelen die in de loop van de jaren zijn geformuleerd in kadernota's en programmabegrotingen zijn allen gebaseerd op de verdere ontwikkeling van de digitale dienstverlening. Bij het programma E-dienstverlening[20] is er zwaar ingezet op de digitalisering (website met 'toptaken', productencatalogus, digitaal loket, formulieren, het portaal 'inkomen', schuldhulpverleningsprocessen, vergunningentraject). Dit zit allemaal dicht aan tegen dienstverlening. 'Er is in het programma E-dienstverlening veel opgezet voor verschillende domeinen, maar dat is nog te gefragmenteerd, het heeft geen paraplu gekregen. Het is nog niet integraal gekoppeld.' aldus het hoofd ICT.
De opgave die de afdeling ICT in dit kader voor zichzelf ziet is 'zorgen dat de primaire processen excelleren door goede ondersteuning.'

De gemeentelijke organisatie zit middenin een aantal ingrijpende ontwikkelingen, zoals de omgevingswet en de samenwerkwijze binnen het sociaal domein. Deze vragen om keuzes: ga je domein specifieke systemen inzetten of ga je integrale systemen gebruiken. Hoe zien de klantbeelden eruit? Wat heb je nodig aan gegevens om je processen in te richten?
Deze (lastige) vragen moeten aan de orde komen. Door het ontwikkelen, vaststellen en uitdragen van een organisatiebrede visie op dienstverlening kan een aantal van deze vragen beantwoord worden.

Verhaal: rijbewijs verlengen 75+

Wat de gemeente moet doen om een rijbewijs te verlengen wanneer je 75+ bent, doet Oss uitstekend. Deze inwoonster, jong van lichaam en geest, die net 75 is geworden is minder enthousiast over het werk van het CBR.

Inwoonster ontvangt een lange, ingewikkelde brief van het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen. Zo ingewikkeld dat ze hulp moest vragen om te weten wat ze moest doen. Maar samen komen ze er uit en ze vult de gezondheidsverklaring in en betaalt € 34,00. Daarna krijgt ze een brief van het CBR dat er een afspraak met een keuringsarts wordt gemaakt, maar dat dat wel lang kon duren. Vlak daarna krijgt ze bericht dat ze kan komen voor de keuring met een nieuwe lijst met vragen. Die lijst print ze uit en vult hem in. Ze treft een boze arts: ze had de vragenlijst digitaal moeten invullen en toesturen: nu duurde de keuring veel langer. Na 10 minuten en enkele snelle controles kan ze weer vertrekken. Ze mag blijven rijden. Als ze bericht ontvangt dat ze haar verlengde rijbewijs bij de gemeente kan gaan afhalen wordt ze daar prettig ontvangen en goed geholpen. Hier is alles duidelijk.

Reactie vanuit de balieorganisatie

Er zijn allerlei 'bijzondere' rijbewijzen, die ervoor zorgen dat mensen veilig de weg op kunnen. Een keuring maakt daar vaak deel van uit. Dit wordt geregeld door het CBR, daar heeft de gemeente geen enkele invloed op. Er is weliswaar regelmatig contact met het CBR om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen maar in de werkwijze en planning speelt de gemeente geen rol. De enige ondersteuning die daarin wel eens geboden wordt is dat de baliemedewerker contact legt met het CBR als inwoners bij de balie komen met vragen. Het is goed om te zien dat het afhalen van het document goed en snel is verlopen.

'Er zijn twee stromingen in de communicatie met burgers: enerzijds de verwachting dat veel digitaal wordt aangeboden, anderzijds de inclusie: doelgroepen die er moeilijker mee om kunnen gaan hebben een vangnet nodig. Dit is een dubbele verantwoordelijkheid voor de overheid. Binnen het fysiek domein beweegt men zich daar wat gemakkelijker in, het sociaal domein wil het vooraf afstemmen op de doelgroep die daar niet goed in is. ICT stelt dat wanneer de processen goed gedigitaliseerd zijn aan de achterkant, je heel veel tijd overhoudt voor het goede gesprek. Als je tijdens het gesprek bij je documenten kunt en de juiste informatie kunt geven dan kan dat veel efficiency-winst opleveren. De ervaring van de afdeling ICT is dat dit binnen het fysieke domein vaak gemakkelijker gaat dan in het sociaal domein: het gesprek voeren met de laptop erbij, meteen alles noteren. Daar ontstaat ook veel meer behoefte aan integrale informatie en daar komt IT in beeld. De vraag naar ontsluiting van informatie (geo-informatie, de basisregistraties) is in het fysieke domein veel groter dan vanuit het sociale domein.
Er wordt bij de omgevingswet maximaal ingezet op digitalisering. De processen lenen zich daar ook meer voor dan bv in het sociaal domein. Het afgeven van een vergunning voor een dakkapel is volgens de ICT'ers gemakkelijker te standaardiseren dan de aanvraag van een rolstoel. ' Afdeling ICT

20 *Programma E-Dienstverlening: OssE-dienstverlening klaar voor de toekomst. 2017*

6.2 Digitalisering bij de afdelingen: de stand van zaken

Publiekcentrum

KCC monitort voortdurend welke vragen binnenkomen. Het onderwerp wordt geregistreerd, en indien nodig wordt daarop de communicatie naar buiten aangepast. Dat kunnen de tegels op de website zijn of de social media berichten.
Naast de directe communicatie met de inwoners zorgt het KCC ook voor actualisatie van alle informatie in het klantcontactsysteem (KCS), voor de eindredactie van het digitaal loket (kennisbank en website), het actueel houden van het productenboek. Digitalisering ter ondersteuning van dienstverlening is bij het KCC een doorlopend proces, waarmee vaak direct wordt ingespeeld op wat er bij het KCC binnenkomt. Door de samenwerking tussen KCC en ICT worden zwakheden in het systeem opgemerkt en waar mogelijk gerepareerd. In de benchmark MORen en dienstverlening is uitgebreid beschreven hoe een uitbreiding van het Klant Contact Systeem het werk bij het ontvangen, registreren en bijhouden van meldingen openbare ruimte vergemakkelijkt gaat worden.

Een belangrijke verantwoordelijkheid van burgerzaken is het beheer van de basis- en kernregistraties. Voor zowel dienstverlening als ook voor vele andere activiteiten van de overheid moeten de gedigitaliseerde basisregistraties geolied lopen, en perfect op elkaar aansluiten.

Sociaal domein

Binnen het sociaal domein ligt de digitalisering ingewikkelder, omdat in hun visie de 'vraag achter de vraag' heel belangrijk is. Daar vraagt de computer niet naar en dat vinden ze binnen het sociaal domein lastig. Bij veel gemeenten kun je de bijzondere bijstand digitaal aanvragen. Alle informatie over de cliënt is er al, soms zit ook het beslismodel in het systeem, in je persoonlijke portaal kun je heel snel zien of je geld hebt gekregen voor die nieuwe koelkast. In Oss moet je opnieuw allerlei vragen beantwoorden en het duurt veel langer. Dit laat zich niet rijmen met de doelstelling om te werken volgens het 'once only-principe' (standaard informatie hoef je maar een keer te geven). De rekenkamer heeft overigens geen gemeente kunnen identificeren die het proces helemaal gedigitaliseerd heeft.

Bij W&I heeft gemiddeld 80% van de doelgroep van W&I, mensen die een uitkering ontvangen, geen startkwalificatie en/of is laaggeletterd. Twee jaar geleden is de portal 'Mijn Inkomen' ingevoerd. Mensen in de uitkering kunnen met hun DiGiD inloggen en informatie over hun uitkering ophalen. Het gebruik is onderdeel in het klanttevredenheidsonderzoek en het scoort hoog. Deze functionaliteit zou kunnen worden uitgebreid met het doorgeven van mutaties. 'Mijn Inkomen' is ook een vorm van digitale dienstverlening.

De vraag van de rekenkamer is dan ook of de veronderstelde belemmering voor de doelgroep om gebruik te maken van gedigitaliseerde dienstverlening daadwerkelijk erg groot is. Er zijn altijd mensen in de uitkering, die niet digitaal vaardig zijn. Persoonlijk of telefonisch contact zal derhalve een onderdeel van de dienstverlening moeten zijn. Jongeren zijn in de regel veel meer digitaal vaardig. Voor deze doelgroep zijn er meer mogelijkheden om de dienstverlening te digitaliseren.
Volgens de afdeling W&I zijn er binnen het sociaal domein stappen te maken in digitalisering als er rekening wordt gehouden met het verschil met het fysieke domein in het soort vragen of problematiek. 'Voor een aanvraag van een dakkapel of een rijbewijs hoef je de vraag achter de vraag niet te zoeken. Dat verstrek je gewoon.' Ook de uitkeringsaanvraag is naar de mening van W&I te digitaliseren, als de processen zo worden ingericht dat het persoonlijke gesprek waarin men kan doorvragen en integrale dienstverlening kan geven als dat nodig is, wordt meegenomen.

Digitaliseringservaring bij W&I
'Met de TOZO-regeling kregen we in een week 1900 aanmeldingen (meer dan normaal in een jaar). Dat zijn zzp-ers, mensen die digitaal vaardig zijn. Door deze nieuwe tijdelijke regeling en de grote toestroom van aanvragen, is de afdeling gaan denken: kunnen we het slimmer, sneller doen, moeten we wel iedereen spreken, kunnen we het digitaal doen? Dat hebben we gedaan, dat was best spannend. De hele Tozo aanvraag is digitaal ingeregeld.' Afdeling Werk en Inkomen

Fysiek

In het fysieke domein worden andere accenten gelegd. Bij de afdeling Leefomgeving, Wonen en Economie wordt gewezen op het belang van digitale communicatie die in het verlengde van het beleid ligt én in de logica van bedrijven en inwoners en die kan inspelen op de actualiteit. 'Als er veel vragen komen over b.v. zonnepanelen, dat moet dat snel op de website kunnen worden veranderd om meer dezelfde vragen af te kunnen vangen.' ICT merkt op dat het hele ondernemersdomein buiten het KCC, en dus buiten het klantcontactsysteem omgaat. Alle contacten lopen via accountmanagers bij Economische Zaken. Dat gaat via rechtstreekse telefoonnummers. Er is een Customer Management Systeem geïnstalleerd omdat ze veel langlopende contacten hebben met bedrijven. Dit past niet in het zaaksysteem waarvoor Oss heeft gekozen.
De rekenkamer vraagt zich af of een dergelijke 'persoonlijke' aanpak in de beoogde toekomst van een 100.000+ gemeente nog gaat werken. In ieder geval heeft het een goede digitale omgeving nodig, die minimaal zorgt voor aansluiting op de gemeentelijke basisregistraties en het digitaal loket en die een goede archivering van contacten en afspraken mogelijk maakt. Dit is van belang om als overheid betrouwbaar te kunnen zijn.

In de aanloop naar de Omgevingswet speelt digitalisering een belangrijke rol. Men is bezig met aansluiting op het landelijk Digitaal Stelsel Omgevingswet. Het hoofd VTH stelt: 'om maatwerk te kunnen leveren moet er gestandaardiseerd worden.

Dat vraagt van iedereen een andere houding en ander gedrag.' De afdeling geeft aan de hand van werkprocessen bij ICT aan wat ze nodig hebben. Er wordt gestuurd op dienstverlening die waar mogelijk geautomatiseerd en gestandaardiseerd is, zodanig dat er geen ambtenaar meer tussen hoeft te zitten.[21] Wat het hoofd VTH betreft moet alles digitaal, tenzij worden. 'We moeten ernaar toe dat er geen vergunningaanvragen meer op papier worden ingediend. Als de burger dat niet kan, krijgen ze via de balie hulp bij het invullen. Inwoners hebben in dat systeem voortdurende inzicht in de staat van hun dossier.'

Hoe bij IBOR de verschillende systemen werken om meldingen op te volgen en om integraal met meldingen te werken is uitgebreid beschreven in de benchmark 'MORen en dienstverlening'. Er is een nieuwe objectgerichte applicatie in ontwikkeling, die kan worden gekoppeld aan het klantcontactsysteem dat al gebruikt wordt in Oss.

6.3 De toekomst van digitalisering en dienstverlening.

Wat betekent digitalisering voor de toekomst van dienstverlening? De afdeling ICT zorgt ervoor dat de processen en servicenormen die de beleidsafdelingen ontwerpen worden gedigitaliseerd. Zij zien als geen ander welke verschillen er zijn op het terrein van dienstverlening. Zij constateren dat er in de domeinen verschillende gedacht wordt, het sociale domein zit anders in de wedstrijd dan het fysieke domein. Gezocht moet worden naar de gemeenschappelijkheid.

Er zijn veel concrete vragen die ICT tegengekomt rondom digitalisering waar zonder organisatiebrede visie moeilijk een antwoord te geven is. Deze vragen geven een goed beeld van het belang van zo'n visie:

- Moet de start van de dienstverlening via het KCC blijven lopen? Door de digitalisering worden de vragen waar inwoners mee komen steeds complexer, 80% is recht-toe-rechtaan en is of kan gestandaardiseerd. Maar de 20% wordt steeds complexer, ook door de decentralisaties in het sociaal domein. Dat kan het KCC niet meer verwerken. De vraag is of je dat zo moet blijven organiseren.
- Moeten de domeinen één voorkant hebben of meerdere ingangen? Deze vraag hangt nauw samen met de eerste vraag of alles via KCC moet binnenkomen of dat er meer via de afdelingen ingestoken moet worden. Dat besluit is genomen voor de WMO, daar zit een toets voor in het telefonische keuzemenu. In feite hebben de accountmanagers van EZ die keuze ook al gemaakt door contacten rechtstreeks via hun eigen telefoonnummer te laten verlopen. De rekenkamer is van mening dat in een visie de voorkeursingang(en) dienen te worden vastgelegd waarna daaraan een digitale vertaling kan worden gegeven.
- Welke servicenormen gaan gehanteerd worden? Mensen worden steeds vaker geholpen vanuit portals (hetgeen versneld en versterkt is door Corona). Het is niet duidelijk hoe de servicenormen aan die portals worden gekoppeld.
- Er moet synchroniteit komen in dienstverlening over alles heen. De strategische vraagstukken moeten over alle domeinen worden meegenomen, een digitaliseringsbehoefte moet in alle domeinen doorwerken. Daarbij moeten keuzes worden gemaakt over de domeinbenadering. Als de ambitie is om alles via de website te ontsluiten dan moeten daar gezamenlijke actie op kunnen worden gezet.
- De registratie bij de vele kanalen die gebruikt worden moet beter geregeld worden. De datastromen worden steeds groter. In de domeinen gebeuren veel verschillende dingen. Systematische registratie is nog een uitdaging maar wel een vereiste voor een betrouwbare overheid.
- De gemeente moet komen tot een integrale data-strategie. Er is veel informatie, die moet goed ontsloten zijn en tijdig beschikbaar. Het goed benutten van informatie en daarmee het toevoegen van waarde aan de beleidsprocessen en aan dienstverlening moet bij de domeinen gebeuren. Deze hebben er een rol in om te zorgen dat de organisatie zich er bewust van wordt, dat het een kans is die gegrepen moet worden. Nu de opslag van data en documenten de Cloud ingaat, komt de organisatie vanuit beheer van data in een hele andere werkelijkheid terecht. Dit vraagt aandacht voor de implementatie in de organisatie.

21 *De VNG schat dat 70% van de initiatieven via een snelservice afgehandeld kunnen worden.*

6.4. Conclusies en aanbevelingen

Veel vragen met betrekking tot de digitalisering van de uitvoering van de dienstverlening, kunnen worden beantwoord door een organisatiebrede visie te ontwikkelen. De digitalisering van de dienstverlening roept vraagstukken op die vragen om een andere dynamiek van dienstverlening, veel meer vanuit een strategisch oogpunt dan vanuit de uitvoering. Alles is nu nog sterk vanuit de uitvoering beredeneerd.

De keuze zou gemaakt kunnen worden om digitale diensten te ontwikkelen die zo intuïtief werken, dat ook niet-digitaal vaardigen het begrijpen. De ervaring leert[22] dat digitaal vaardige burgers deze diensten ook graag gebruiken. De rekenkamercommissie adviseert om af te stappen van het idee van niet-digitaal vaardige burgers en oplossingen zo te ontwerpen dat ze voor iedereen te begrijpen zijn.

In een overkoepelende visie op dienstverlening moet duidelijk worden wat de gemeente wil nastreven. Maar ook wat de ambitie van de organisatie daarin is. Wil de gemeente een middenmoter blijven en wat betekent dat? Wil de gemeente blijven verbeteren om klaar te zijn voor een toekomst van een 100.000+ gemeente? Wil de gemeente excelleren in (digitale) dienstverlening en innovaties? Welke ambitie past bij Oss in 2030?

De rekenkamer concludeert dat om de digitalisering van de dienstverlening succesvol en toekomstbestendig te realiseren, een organisatiebrede visie onontbeerlijk is. De rekenkamercommissie merkt hierbij op dat de keuze voor de uitgangspunten en de mate van digitalisering een keuze is waarbij de gemeenteraad betrokken dient te zijn. Om hier een positie in te nemen is een visie op dienstverlening, essentieel. Bijvoorbeeld: wil je als raad de vergunningverlening volledig digitaal, wil je een balie houden of wordt het een combinatie van die twee? En in welke verhouding moet dat staan? En per wanneer? Onder welke condities?

De gemeente Oss heeft gekozen voor een toekomst van dienstverlening die bepaald wordt door digitalisering. Om daar bestuurlijk inhoud aan te geven moet de rol van de gemeenteraad en college van B&W daarin nader bekeken worden. Dit doen we in hoofdstuk 7.

Verhaal: inschrijven in oss: uitstekend geregeld

Een nieuwe inwoner, verhuist binnen Nederland naar Berghem en meldt zich bij de gemeente Oss om zich te laten inschrijven. Hij is niet van Nederlandse afkomst maar spreekt de taal goed.

Hij is erg te spreken over de dienstverlening van de gemeente: op de website is het gemakkelijk om een afspraak te maken. Omdat hij 2 baby's heeft moet de kinderwagen mee. Parkeren bij het gemeentehuis is gemakkelijk en de toegang met de kinderwagen ook. In de hal is door de informatiezuil duidelijk wat de procedure is. Aan de balie wordt hij zeer vriendelijk te woord gestaan, de medewerker komt achter zijn loket uit naar hen toe omdat dat gemakkelijker is met de kinderwagen. De procedure word duidelijk uitgelegd, alle informatie wordt uitgewisseld en kort daarna ontvangt de nieuwe Ossenaar de papieren thuis.

Hij is zeer positief over de dienstverlening van de gemeente: die krijgt van hem een 10. Hij is tevreden, er zijn geen verbeteringen nodig.

Reactie vanuit Burgerzaken

Plezierig te horen dat alles zo soepel is verlopen. De basis van de dienstverlening zit goed in elkaar. Het is natuurlijk heel belangrijk wie er achter de balie zit. De vragen van inwoners worden steeds complexer, dat vraagt andere competenties en vaardigheden van baliemedewerkers dan in het verleden. Soms hebben mensen het niet in zich, die worden dan ook binnen enkele dagen weer achter de balie uitgehaald. De medewerkers van de balie bij burgerzaken moeten echt hart hebben voor de inwoners van Oss.

22 *Binnenlands Bestuur 1 oktober 2018: Hoe ziet gemeentelijke dienstverlening eruit in 2025? Door Silvia Thape, Communicatieadviseur Centric*

De gemeenteraad en het college van B&W en de kwaliteit van de dienstverlening

In dit hoofdstuk evalueren we hoe de gemeenteraad en het college van B&W (via de portefeuillehouder) betrokken is bij de kwaliteit van de dienstverlening en beantwoorden we de laatste onderzoeksvraag:

- Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?

Samenvatting

Dienstverlening is bestuurlijk niet vaak onderwerp van gesprek. Als onderdeel van het programma 'besturen in verandering van tijden' wordt u als gemeenteraad via de planning en control (P&C) cyclus regelmatig geïnformeerd over dienstverlening. Voor zover de rekenkamer heeft kunnen nagaan is het programma E-dienstverlening in 2017 gepresenteerd in een Podiumbijeenkomst. Daarna is dienstverlening niet meer besproken in raads- of commissiebijeenkomsten. Incidenteel krijgt u als raadslid nieuwsbrieven vanuit de afdelingen 'economie' en 'werk en inkomen'.

Ten aanzien van de vraag: 'Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?' stelt de rekenkamer vast dat dit wel regelmatig gebeurt maar dat het politiek geen thema is.

Kaders voor de dienstverlening liggen vast in uitvoeringsplannen of visiestukken per afdeling die niet door de raad zijn vastgesteld. De raad zelf heeft geen overkoepelende visie opgesteld. Gegeven de financiële verantwoordelijkheid van de raad voor het thema, is deze beperkte rol opvallend. Ook in het college is het geen thema. De portefeuillehouder bespreekt het incidenteel met de gemeentesecretaris. Het college is tevreden over de stand van zaken, waarbij Oss netjes iets boven het gemiddelde van Nederland uitkomt. Dienstverlening en ICT wordt door het college wel beschouwd als een belangrijke ontwikkeling.

Verhaal: hulp bij rouwverwerking: super positief

Na de begrafenis van haar man wilde een inwoonster van Oss het overlijden graag geregistreerd hebben in hun trouwboekje. Ofschoon dit niet verplicht is, was dat voor haar wel belangrijk. Ze maakte daarom een afspraak met burgerzaken.

Toen ze aan de beurt was, wenkte de medewerkster haar om naar een aparte ruimte te komen. Daar werd ze heel vriendelijk ontvangen en kon ze, met een kopje koffie, haar verhaal doen. Ze ervoer werkelijke belangstelling, ze voelde dat ze emotioneel mocht zijn en ze kreeg alle tijd die ze nodig had. De registratie van het overlijden van haar man werd bijgeschreven in het trouwboekje. Het oordeel van deze inwoonster over de dienstverlening: het was boven verwachting en super positief. Ze heeft er een heel goed gevoel aan overgehouden.

Reactie vanuit Burgerzaken

Burgerzaken is blij met dit positieve verhaal. Ze houden er inderdaad rekening mee dat mensen bij de balie weinig privacy ervaren. Er zijn geen schotten en de gesprekken zijn verstaanbaar voor anderen. De spreekkamers bieden dan een oplossing. Fijn dat het in dit geval meteen goed werd opgepakt, met emotionele zaken moet je gepast omgaan. Die alertheid moeten de medewerkers steeds hebben. Dit is een voorbeeld van het zien van de vraag achter de vraag: deze registratie is wettelijk niet nodig maar was belangrijk voor de inwoonster in haar rouwverwerking.

7.1. College van B&W

Het college is heel weinig bezig met dienstverlening. Alleen bij signalen uit de samenleving (b.v. mensen die niet gehoord worden in de WMO), wordt het besproken in de collegevergaderingen. Er is incidenteel overleg over dienstverlening tussen de portefeuillehouder met de gemeentesecretaris. Dit gebeurt b.v. wanneer er landelijke cijfers ter beschikking komen of als er een nieuwe ontwikkeling gepland wordt.

Een dienstverleningsstrategie voor de toekomst speelt nauwelijks tot geen rol in het college. Het is bestuurlijk geen prioriteit. Ook bij het directieteam is de mening dat dienstverlening politiek geen thema is, raad en college spreken er incidenteel over bij specifieke onderwerpen (b.v. de bejegening van inwoners bij de sociale dienst, hoe gaan we om met bewonersinitiatieven).

Er is bij het college een duidelijk beeld van de gewenste ontwikkeling van de dienstverlening: de basislijn is digitaal tenzij. Dit vraagt om standaardisatie. Toegankelijkheid, kijken vanuit de klant en klare taal zijn belangrijke aspecten van dienstverlening. Er moet spaarzaam omgegaan worden met maatwerk, met een verdeling van 80-15-5. Voor 80% van de contacten moet de website een soort ruggengraat zijn in klare taal waar iedereen naartoe kan verwijzen. Daar moeten mensen in hun eigen tijd de informatie halen en een soort van uitwisseling kunnen hebben met de gemeente. De 15% betreft de meer complexe vragen waarover contact nodig is. De 5% is waar je met iemand samen moet gaan ontwikkelen. Dat zijn de 3 lagen. Daarbij is het motto: standaardisatie tenzij. De verwachting is dat daardoor tijd en energie vrijkomt om de niet te standaardiseren dingen goed te doen. De doelstelling van het college is altijd digitaal en bijna niet tenzij. Hierbij maakt het college wel de aantekening dat de kosten om dat te realiseren in verhouding moeten staan. Het college weet dat vooral in het sociaal domein op het terrein van standaardisering nog veel moet gebeuren. 'Er zijn daar veel gesprekken face-to-face en wij willen toch naar die 80-15-5. Dus dat is daar een grote opgave.'
Het veranderingsproces dat deze opgave vraagt moet volgens het college passen bij de stad: 'Oss is een 'MKB-stad'. Er worden geen gigantische plannen uitgerold, maar er moet beweging zijn, integraal, mensen moeten zich hechten en zich niet vervreemd voelen omdat er top-down iets ontwikkeld is. Daardoor gaat het langzamer maar beklijft het beter.'
Het college ziet de noodzaak tot verbinden binnen dienstverlening, iets wat nu voornamelijk gebeurt via ICT ontwikkeling. Hier komt de beoogde integrale ontwikkeling tot uiting: 'De uitgangspunten zijn voor de hele organisatie. Investeren in een ICT-systeem doe je voor langere tijd en is dus fundamenteel. De beweging zit hem nu in het fysiek domein (Omgevingswet) en in verband met de beperkte capaciteit leren we bij het ruimtelijk domein de manier van werken, die vervolgens kan worden meegenomen om ook het sociaal domein aan te pakken'. De regie over dit proces heeft de organisatie gelegd bij het hoofd ICT. Vanuit de strategische visie wordt op een gegeven moment op tactisch niveau bepaald waar de kansen liggen. Dat wordt vervolgens programmatisch aangepakt.

Dienstverlening moet standaard degelijk en betrouwbaar zijn, iets conservatief, 'proven technologies'. We kiezen geen voorloperspositie. We zitten al boven het gemiddelde in onze tevredenheidsscore en we willen geen risico's in de uitvoering.

Burgemeester over de ambities voor dienstverlening

7.2. De informatie aan de gemeenteraad

In uw volksvertegenwoordigende rol, maar ook als inwoner van de gemeente, krijgt u als raadslid signalen over de dienstverlening van de gemeente. Deze signalen zijn vaak verhalen van klagende inwoners die -al dan niet terecht- verhaal komen halen bij hun raadslid. De gemeente Oss is nog grotendeels een verzameling kleinere kernen, waarin de netwerk- en ombudsfunctie van college- en raadsleden sterk is.

De rekenkamer heeft niet kunnen vaststellen dat dienstverlening frequent besproken wordt in de gemeenteraad.
In uw besturende rol wordt u jaarlijks geïnformeerd over de plannen voor dienstverlening via de programmabegroting.
In de programmabegroting is dienstverlening een jaarlijks terugkomend onderwerp. In 2015 was het een apart programma, sinds 2018 een onderdeel van het thema 'Bestuur, organisatie en dienstverlening'. Sinds 2019 wordt het beschreven in 'Besturen in verandering van tijden', onderdeel 'Digitalisering en dienstverlening'. Een dienstverleningsstrategie voor de toekomst speelt geen rol in de gemeenteraad. In uw controlerende rol wordt u via het jaarverslag geïnformeerd over de resultaten van de programma's. U wordt dus minimaal twee keer per jaar door het college geïnformeerd over het onderwerp dienstverlening.

Eveneens jaarlijks wordt het jaarverslag van de Ombudscommissie in de raad geagendeerd. Vanaf 2010 worden de aanbevelingen van de commissie integraal overgenomen.

In 2014 is er een paar keer over de website en over het thema dienstverlening gesproken. Werken op afspraak (2014) is een onderwerp dat u in uw vergadering hebt besproken. Afgesproken is toen dat de ervaringen geëvalueerd zouden worden en aan u gerapporteerd. Die rapportage heeft de rekenkamercommissie niet teruggevonden. Het project e-dienstverlening is in 2017 tijdens een Podiumbijeenkomst aan de raad gepresenteerd.

De afgelopen jaren is dienstverlening -voor zover de rekenkamer heeft kunnen vaststellen- geen thema waarover het debat wordt gevoerd in de gemeenteraad.

Informatie vanuit de afdelingen

De afdeling Werk en Inkomen stuurt 2x per jaar een raadsinformatiebrief, waarin gerapporteerd wordt hoe gaat het, wat er gedaan wordt, wat de ontwikkelingen en trends op de arbeidsmarkt zijn en dergelijke. Dienstverlening maakt deel uit van de rapportage.

Economische Zaken draagt ook bij aan een informatieve nieuwbrief aan de gemeenteraad. Daarnaast delen zij regelmatig berichten over de economie op social media. Deze berichten gaan over ondernemers en bedrijven in Oss maar ook over bijeenkomsten en regelingen waar ondernemers gebruik van kunnen maken. Er zijn raadsleden die deze berichten volgen.
Voor de gemeenteraad, B&W en enkele ambtenaren economische zaken wordt 4 x per jaar een bedrijfsbezoek georganiseerd. Daardoor is het bestuur beter op de hoogte van wat er allemaal gebeurt. De ondernemers worden geïnformeerd over wie er komen en worden geadviseerd om al hun vragen daar te stellen. De raadsleden en de bedrijven zijn erg enthousiast.

Vanuit de ontwikkeling van de omgevingswet, waarvan dienstverlening een essentieel onderdeel uitmaakt, zal de raad op korte termijn keuzes moeten gaan maken, onder andere over het niveau van de digitalisering van de dienstverlening.

De rol van de raad bij dienstverlening in de omgevingswet

In de omgevingswet moet gezocht worden naar balans tussen aan de ene kant de wens van de burger om zaken snel en simpel te regelen en 'overal ja op te zeggen' en aan de andere kant de wens van de gemeente om overzicht te hebben, de informatie op orde, zodat je kunt sturen en controleren. De gemeenteraad kan uit een breed spectrum van dienstverlening kiezen: er kan gekozen worden om nergens meer meldingen en vergunningen voor te willen, mensen mogen doen wat ze willen. Consequentie daarvan is dat dan het meer moeite kost om de informatie van de gemeente op orde te houden, zodat bv. de belastingdienst toch de WOZ-waarde kan vaststellen. Dat zou kunnen worden opgelost met foto's vanuit de lucht.

Duidelijk is dat bij iedere stap moet worden nagedacht wat vast te leggen. Digitalisering biedt ook oplossingen. Stel dat men tot de conclusie komt: bij zo'n dakkapel moet er nog wel een vergunning of melding komen, om te zorgen dat de informatie op orde is, dan kan het zo worden ingericht dat er geen ambtenaar meer aan te pas hoeft te komen. Het systeem kijkt: mag het daar, past het binnen alle regels, vervolgens gaat de vergunning automatisch uit.

7.3. Conclusies

Op de vraag: 'Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?' stelt de rekenkamer vast dat dit niet of nauwelijks gebeurt.

Dienstverlening is in raad en college van Oss geen thema waarover wordt gesproken. We hebben geen stukken aangetroffen op de agenda van de raads- of commissievergaderingen.
Het is wel jaarlijks een expliciet benoemd programmaonderdeel. De rekenkamercommissie heeft er geen zicht op of u in uw algemene beschouwingen aandacht hebt besteed aan de kwaliteit van de dienstverlening. Volgens de gemeentesecretaris en de burgemeester, beiden vanuit hun hoedanigheid als verantwoordelijke voor het dienstverleningsbeleid, is dit niet het geval.

Als onderdeel van het programma 'besturen in verandering van tijden' wordt u als gemeenteraad via de planning en control (P&C) cyclus regelmatig geïnformeerd over dienstverlening. Kaders voor de dienstverlening liggen vast in uitvoeringsplannen of visiestukken per afdeling die niet door de raad zijn vastgesteld. De raad zelf heeft geen overkoepelende visie opgesteld. Gegeven de financiële verantwoordelijkheid van de raad voor het thema, is deze beperkte rol opvallend.

Ten aanzien van de vraag: 'Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?' stelt de rekenkamer vast dat dit wel regelmatig gebeurt maar dat het politiek geen thema is.

Rekening houdend met de steeds verdergaande digitalisering, de invoering van de omgevingswet en de uitbreiding van de Samenwerkwijze en de ontwikkeling naar een 100.000+ gemeente kunt u overwegen de overkoepelende visie en het gewenste ambitieniveau voor dienstverlening in de raad te bespreken en vast te stellen.

Verhaal: van KCC naar back-office

Monique is werkzaam bij een organisatie die diensten verleent op het terrein van arbeid en gezondheid. Zij zocht contact met de gemeente in verband met dienstverlening aan een cliënt van haar organisatie.

Zij belde 's morgens naar de gemeente om contact op te nemen met een medewerker die haar vragen zou kunnen beantwoorden. De medewerker van het KCC probeerde door te verbinden naar de bedrijfsarts, maar die was niet bereikbaar. Er werd gevraagd om het later nog eens te proberen. 's Middags belde zij opnieuw en toen kwam de medewerker KCC er achter dat de gezochte persoon de hele dag onbereikbaar was.
Zij beoordeelde beide medewerkers van het KCC die zij aan de telefoon had zeer positief: 'zij waren bovengemiddeld vriendelijk, duidelijk en behulpzaam. Ze waren met mij als mens bezig, dachten mee en vroegen of ze verder nog iets konden doen.' Monique is erg enthousiast over de wijze waarop het KCC haar van dienst was.

De volgende dag werd zij wel teruggebeld , na wat omzwervingen door de organisatie is ze uiteindelijk bij de juiste persoon terechtgekomen en is het doel waarvoor ze contact opnam met de gemeente bereikt. De dienstverlening vanuit de organisatie (de afdeling HR) was goed, op het niveau dat ze gewend is van andere organisaties.

Zij heeft de volgende suggesties voor verbetering. Ten eerste zou overwegen kunnen worden om mensen die een medewerker van de backoffice willen spreken een rechtstreeks telefoonnummer te geven zodat ze zelf kunnen terugbellen. Zeker wanneer er zakelijk gebeld wordt is dat veel klantvriendelijker.

Een tweede suggestie is om te zorgen dat medewerkers van het KCC inzicht hebben in de agenda van medewerkers én dat die agenda's goed worden bijgehouden. Dat had in dit geval het tweede telefoontje gescheeld, omdat de persoon die zij zocht uiteindelijk de hele dag niet bereikbaar was. Wanneer die agenda was bijgehouden in het systeem, had Monique 's middags niet nog een keer tevergeefs gebeld.

Reactie vanuit het KCC

'Er bellen dagelijks honderden mensen. Op drukke dagen zitten we al snel over de 500 bellers. Een taak van het KCC is om zoveel mogelijk vragen zelf te beantwoorden. Dat is waar we voor zijn. De vragen die we niet zelf kunnen beantwoorden, geven wij door aan de afdelingen. Het is belangrijk dat de afdelingen telefonisch goed bereikbaar zijn. Op het moment dat een medewerker niet telefonisch bereikbaar is, kijken wij niet in de agenda maar bieden wij aan om een terugbelverzoek te maken. Dit omdat agenda's continu aan veranderingen onderhevig zijn. Het is voor een KCC geen doen om dat allemaal bij te houden. Als we een keer toch kijken omdat het urgent is, geven wij slechts in hoofdlijnen door dat iemand wel/niet bereikbaar is. Verder geen essentiële informatie. Een KCC heeft ook niet de functie van een telefooncentrale.'

Over het doorgeven van telefoonnummers zijn wel afspraken gemaakt. Het 14+ nummer is het centrale nummer dat doorgegeven wordt. Verder is het aan de afdelingen/teams/medewerkers zelf hoe zij hun zakelijke nummer communiceren.

Meldingen openbare ruimte: *Benchmark*

Meldingen Openbare Ruimte en dienstverlening: een benchmark

Inwoners verwachten actie van hun gemeente bij rondzwervend afval, kapot straatmeubilair en het onderhouden van straatverlichting. Een goede afhandeling van meldingen met betrekking tot gebreken in de openbare ruimte heeft invloed op de relatie tussen burger en overheid.
Oss heeft meegedaan aan het NVRR Doe Mee-onderzoek 2020[23] naar Meldingen in de Openbare Ruimte (MOR)[24]. Aan dit onderzoek hebben 51 gemeenten deelgenomen.

Samenvatting

Hoe om te gaan met meldingen is niet vastgelegd in een beleidsnota of anderszins en er is geen procesbeschrijving voor het beleid. Hierin wijkt Oss af van de meeste andere deelnemende gemeenten. Meldingen worden geregistreerd en er zijn doorloop- en afhandeltijden. De registratie van al deze meldingen biedt inzicht in het aantal meldingen, de mogelijkheid om een relatie te leggen met eerdere meldingen en de afhandelingssnelheid. Ook kunnen meldingen worden gespecificeerd naar categorieën. In Oss wordt gemiddeld iets meer gemeld dan in de andere deelnemende gemeenten. De bewaking en monitoring van de afhandeling hiervan ligt bij IBOR.
In Oss wordt de afhandeling van meldingen in een periodieke rapportage geëvalueerd. Er wordt in Oss jaarlijks en op verzoek gerapporteerd aan het college.

Een groot aantal van de gemeenten die aan de inventarisatie heeft deelgenomen, nam recentelijk een nieuw systeem in gebruik of heeft dit in voorbereiding. Dit is ook het geval in Oss. Een project- en werkgroep zijn bezig om een nieuw en beter passend MOR systeem op te zetten.

Conclusies

Innovaties rondom MOR worden veelal ingezet in het kader van een betere dienstverlening. Het gebruikte informatiesysteem speelt hierin een sleutelrol. Een groot aantal van de gemeenten die aan de inventarisatie heeft deelgenomen, nam recentelijk een nieuw systeem in gebruik of heeft dit in voorbereiding. Dit is ook het geval in Oss. Een project- en werkgroep zijn bezig om een MOR systeem op te zetten dat objectgericht werkt. Het meldsysteem communiceert met het in de organisatie gebruikte beheersysteem (KCS).

In het algemeen is het doel van dergelijke optimalisaties om met zoveel mogelijk gebruikersgemak zoveel mogelijk relevante gegevens te verzamelen. De dan beschikbare data maken, door efficiënte verwerking en uitgebreide analysemogelijkheden, slimme, soms preventieve oplossingen mogelijk. Uit de resultaten van de benchmark blijkt: de toekomst van MOR ligt in een betere service, meer efficiëntie en meer datagedreven toepassingen.

Oss heeft geen vastgesteld beleidsplan ten aanzien van de meldingen openbare ruimte en ook zijn de processen niet vastgelegd. Er zijn doorloop- en afhandeltermijn waarbinnen bepaalde categorieën meldingen moeten worden afgehandeld. Ofschoon alle betrokkenen overtuigd zijn van het belang voor een goede dienstverlening van het goed informeren van de inwoners en het afhandelen binnen de termijnen die ervoor zijn vastgesteld, is er een zekere vrijblijvendheid in de manier

23 *De Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRR) voert jaarlijks een "DoeMee' onderzoek uit waaraan alle aangesloten rekenkamer(commissie)s kunnen deelnemen.*

24 *Voor de onderzoeksvragen, de onderzoeksopzet, de data van Oss in vergelijking met alle deelnemers en een analyse van de benchmark, zie bijlage 5.1.*

waarop de registratie en de monitoring daarvan plaatsvindt.

Met de applicatie bij het Klant Contact Systeem, die momenteel in ontwikkeling is, kunnen een aantal 'gaten' in de processen worden gedicht en zal er 'real time' informatie over de openbare ruimte zijn. Het informeren van inwoners die meldingen hebben gedaan wordt vergemakkelijkt.
Uit ervaringen met andere gemeenten blijkt dat door dit objectgerichte systeem het aantal digitale meldingen flink zal toenemen.
De rekenkamer is van mening dat de combinatie van feedback over de afhandeling van de melding door de melder en een stijgend aantal meldingen door meer bereidheid van mensen om de dingen die aandacht nodig hebben van de gemeente te melden, een grote bijdrage kan leveren aan de beleving van kwaliteit van de openbare ruimte door de inwoners van Oss. We bevelen aan om in het nieuwe systeem gebruik te maken van de optie om de afhandeling te laten beoordelen door de melder.

IBOR is, zoals het hoofd van de afdeling zegt: 'een afdeling met praktische ingestelde mensen die veel contact hebben met inwoners en werken volgens de bedoeling.'
De rekenkamercommissie adviseert om voor het behoud van deze positieve instelling en goede dienstverlening, om een toekomstbestendig beleid te voeren om te kunnen (blijven) voldoen aan goede dienstverlening in de openbare ruimte. Dit betekent dat de datastromen strakker beheerst moeten worden, en dat er binnen het systeem ondersteuning wordt ingebouwd om de processen bij meldingen in de openbare ruimte consequent en consistent uit te voeren. Ieder systeem staat of valt met een goede toepassing ervan door de gebruiker.

Verhaal: laat de vervuiler betalen

De melding aan het klantcontactcentrum dat er een lantarenpaal kapot is, wordt 's middags gedaan en dezelfde dag om 16.00 uur is dat probleem opgelost. Hierover is de betrokken buurtbewoner zeer tevreden. Hij werd gebeld door de opzichter om hem daarover te informeren en om ook de andere melding die hij heeft gedaan te bespreken: de situatie in zijn straat waar de lichtopbrengst van onlangs nieuw geplaatste armaturen onvoldoende is.

De inwoner, vrachtwagenchauffeur van beroep, vertelt: 'Ik woon al 30 jaar in deze buurt. Het was een rustige buurt met veel contacten tussen bewoners. Ik kende iedereen en mensen waren lid van de buurtvereniging. In de loop van de tijd is dat veranderd: er zijn veel mensen bijgekomen die geen behoefte hebben aan contacten in de buurt, er is minder verbinding.' Een van de veranderingen is de komst van een Turks eettentje dat veel mensen trekt. Dat is op zichzelf prima, maar het trekt ook een groep mensen die er een zootje van maken. Er worden ook drugs gedeald. Er staan afvalcontainers maar ze nemen niet de moeite om hun afval daarin te gooien. Bovendien worden de containers gebruikt door iedereen (ook mensen buiten de wijk) zonder dat ze erop letten dat hun afval in de container terecht komt en niet ernaast. Er wordt afval gedumpt wat daar niet hoort.'

De chauffeur beschrijft dat de nieuwe lichtsituatie vooral licht geeft bij de muren maar heel weinig bij de parkeerplaatsen en de containers. Met voldoende verlichting en liefst ook cameratoezicht zou de gemeente kunnen handhaven en boetes kunnen geven zodat de vervuiler betaald. Hij heeft de problematiek besproken met de opzichter. Deze onderkent het probleem. Echter een lantaarnpaal bijplaatsen is niet zomaar geregeld. De mogelijke extra lichtopbrengst van de armaturen wordt bekeken. De afspraak is dat hij er in januari op terugkomt.

De gemeente is op de hoogte van de situatie. De containers worden regelmatig geleegd en er wordt dagelijks opgeruimd, ook op zondag. De chauffeur is daar wel blij mee maar vindt ook dat de vervuiler moet betalen. Zoals het nu is komen de kosten bij de inwoners van Oss terug via de belastingen. En de kosten om je afval kwijt te kunnen zijn dit jaar al schrikbarend gestegen.

Over de snelheid en communicatie van de gemeente is hij tevreden. Er zijn een paar suggesties voor verbetering voor de gemeentelijke dienstverlening. Ten eerste: 'oplossen kun je het waarschijnlijk niet, maar pak de overlast in ieder geval aan'. Ook is hij van mening dat wanneer de gemeente voordat ze de aanpassingen in de wijk deden beter hadden kunnen luisteren naar de bewoners. Door de lantaarnpalen anders te plaatsen zou het frequente vrachtverkeer minder schade toebrengen. Dat had hij -als vrachtwagenchauffeur- vooraf kunnen vertellen.

1. Het gemeentelijk beleid

Hoe om te gaan met meldingen is niet vastgelegd in een beleidsnota of anderszins en er is geen procesbeschrijving voor het beleid. Hierin wijkt Oss af van de meeste andere deelnemende gemeenten: 67% heeft een procesbeschrijving voor het beleid voor meldingen. Oss heeft wel werkinstructies en de meldingen worden geregistreerd.

Registratie van het aantal meldingen en de afhandelingssnelheid gebeurt in Oss en bij 86% van de gemeenten. De klanttevredenheid wordt bijgehouden door 86% van de gemeenten. Mensen krijgen in Oss na een contact standaard een klanttevredenheidsenquête toegestuurd. Die gaat niet over de tevredenheid over de afhandeling van de melding maar over het gemak van melden op de site, de vriendelijkheid van degene die de telefoon beantwoordt, niet over de wijze waarop de melding is afgehandeld.

Er zijn ook Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) vastgelegd met betrekking tot de reductie van het aantal meldingen en het verhogen van de afhandelingssnelheid. De afdeling laat daarover weten: ' We hebben geen echte KPI's, maar werken wel met doorloop- en afhandeltijden: bijna alle meldingen hebben een doorloop- afhandeltermijn van 10 dagen.' Bij IBOR worden in principe minimaal de wettelijke normen gehanteerd voor het afhandelen van zaken, maar men probeert in de interactie met inwoners zo snel mogelijk te reageren.

KPI's zijn er -net als in 80% van de andere deelnemende gemeenten- ook niet voor de klanttevredenheid. Deze wordt wel periodiek onderzocht (dat doet slechts 24%) maar de melder kan de afhandeling van de melding niet beoordelen. In het nieuwe systeem zit wel de mogelijkheid om de melder de afhandeling te laten beoordelen. Er is nog niet besloten of dat ook daadwerkelijk gaat gebeuren.

> ***Meldingen Openbare Ruimte is de 'Billy'[25] van de dienstverlening van KCC. Daar zijn de meeste klantcontacten. Die meldingen moeten eigenlijk beschouwd worden als allemaal cadeautjes die je krijgt: mensen die het de moeite waard vinden om een melding te maken van wat er in hun omgeving gebeurt. Hoe men daarmee omgaat is ook een deel van dienstverlening.***
>
> **Hoofd ICT**

In Oss is niet de reductie van het aantal meldingen de doelstelling, maar het reduceren van dubbele meldingen en meldingen die niet bij de gemeente thuishoren. Door de drempel voor het melden steeds te verlagen, en het melden steeds makkelijker te maken zal het aantal meldingen naar verwachting toenemen.

25 *Billy: de best verkochte Ikea-kast*

2. De inrichting van de registratie

Meldingen kunnen worden gedaan via de telefoon, de website, de app, sociale media, via de balie en via buitenmedewerkers. De registratie van al deze meldingen biedt inzicht in het aantal meldingen, maar niet de mogelijkheid om een relatie te leggen met eerdere meldingen[26] en de afhandelingssnelheid. Ook kunnen meldingen worden gespecificeerd naar categorieën. Het KCS systeem geeft alleen inzicht in de afhandeling van zaken per melding maar voorziet niet in een managementrapportage. Dit overzicht is er wel bij de afdeling (zie figuur1). Er wordt op basis van de meldingen preventief beheer gedaan.

Zoals bij de 48 van de 49 gemeenten heeft Oss een systeem waarin de toewijzing van de afhandeling van een melding wordt vastgelegd. Die afhandeling ligt altijd bij de gemeente zelf. Bij 70% van de gemeenten kan dit ook bij een externe partij gelegd worden. Er wordt vastgelegd aan wie de melding is toegewezen.

Figuur 1: aantallen meldingen per kanaal en aantallen afhandeling binnen de norm 2020 (dashboard IBOR)

Hoe werkt de registratie in Oss?

Het systeem om meldingen op te volgen en de melder te informeren werkt als volgt. De meeste meldingen komen via het KCC als front office binnen, ze worden ingevoerd in het Klant Contact Systeem en digitaal naar de behandelend ambtenaar gestuurd, deze krijgt de aan hem toegewezen meldingen digitaal binnen in zijn werkvoorraad. Wordt een melding aan een verkeerde behandelend ambtenaar toegewezen dan moet de behandelend ambtenaar zelf de melding doorverwijzen naar de juiste ambtenaar. Dit wordt in de audit trail vastgelegd zodat het behandelingstraject geheel te volgen is.

Het KCC merkt hierover op: 'Het huidige klantcontactsysteem werkt b.v. niet altijd even logisch in de afwikkeling van Meldingen Openbare Ruimte. Nu maken de publieksvoorlichters van het KCC 10 x een melding van hetzelfde, een verbetering zou zijn als zij zouden kunnen zien dat meldingen al zijn gedaan. Ook zouden melders dat op de website moeten kunnen zien.'
De mogelijkheid om een relatie te leggen met dezelfde melding door iemand anders wel in de back-office (bij IBOR). In het nieuwe MOR systeem zijn eerdere meldingen ook voor de KCC-medewerkers zichtbaar en te traceren. In diezelfde applicatie wordt ook zichtbaar voor inwoners wanneer de melding al door iemand anders is gedaan. Zij kunnen de melding dan stoppen. De verwachting is dat deze verbetering begin 2022 zal zijn gerealiseerd.

Alle MOR meldingen worden binnen het huidige systeem gespecificeerd naar een categorie. Aan iedere specificatie/ categorie hangt een afhandeltermijn. Bijna alle meldingen hebben een doorloop- afhandeltermijn van 10 dagen. IBOR heeft haar eigen dashboard waarin deze gegevens worden gemonitord.

26 *in Oss kunnen alleen de eerdere meldingen van dezelfde persoon worden opgezocht, niet dezelfde melding door verschillende personen. Dit kan wel in het nieuwe systeem.*

Binnen het dashboard kan worden weergegeven hoeveel meldingen binnen termijn en buiten termijn zijn afgehandeld. Aan iedere melding hangt een specifieke afhandeltermijn, vastgelegd in de KPI's. Wanneer de afhandeltermijn wordt overschreden kleurt de betreffende melding in de werkvoorraad van de afhandelaar rood.
Er zijn dan twee wegen

1. De melder op de hoogte brengen van de vertraging en zo snel mogelijk afhandelen,
2. De afhandeltermijn verlengen. Ook dit dient de afhandelaar met de melder kort te sluiten. Het verlengen gebeurt vaak als er bijvoorbeeld materialen besteld moeten worden voor de verdere afhandeling of wanneer de afhandeling meer tijd kost omdat er beleidsmatig zaken uitgezocht moeten worden.

Meldingen bij calamiteiten

Voor een bepaald soort meldingen staat wel een wettelijke termijn: met name daar waar cruciale processen aan de orde zijn of gevaarlijke situaties ontstaan. Voorbeelden zijn het uitvallen van verkeerslichten of grote delen van de openbare verlichting op cruciale locaties of het breken van een waterleiding waardoor een stuk weg wegslaat. Per specifieke kruising is bijvoorbeeld de reactie- en opvolgtijd voor het herstel van de verkeerslichten geprioriteerd en vastgesteld.

De afhandeltijd is geen strakke regel: het kan voorkomen dat een calamiteit ernstiger is dan in eerste instantie voorzien waardoor de afhandeling meer tijd in beslag neemt. Bij bijvoorbeeld de inslag van bliksem in een verkeerslicht installatie kan het voorkomen dat de verkeerslichten dagen aan een stuk niet werken. Dan wordt de oplossing gezocht met verkeersregelaars (in dienst van de gemeente of onder contract bij aannemers.

Er is snel te zien wanneer de afhandeling langer duurt dan de gestelde termijn. In het KCS is een volgsysteem ingebouwd waarin je kunt zien wanneer er contact is geweest. Als het is afgewerkt wordt de melding als afgehandeld gemeld en krijgt de melder bericht (mits deze niet anoniem is gedaan).
De afdelingsondersteuner houdt alles geanonimiseerd bij wat er niet op tijd is. Sturing vindt plaats via de teamleiders. In hun overleg worden de overzichten besproken. De teamleider gaat waar nodig in gesprek met zijn mensen, b.v. wanneer door dezelfde persoon de meldingen vaak niet tijdig worden afgehandeld. Het hoofd van de afdeling IBOR merkt op dat het afmelden van de afhandeling wel eens vergeten wordt. De werkelijke prestatie van de afhandelsnelheid is gemiddeld beter dan de cijfers aangeven.

Alle meldingen worden door een medewerker van het KCC gecategoriseerd op deelgebieden (bv honden, groen, bestrating, riolering, etc.). Op verzoek van het management van IBOR genereert de applicatiebeheerder de dashboard informatie voor en kan er waar nodig (bv bij veel meldingen over hetzelfde thema uit dezelfde wijk) gericht actie worden ondernomen.

Door de gegevens uit het dashboard te interpreteren kan er preventief gewerkt worden op basis van het meldingensysteem. En de conclusies die te trekken zijn uit de dashboardinformatie dragen bij aan integraal werken: die informatie rolt niet vanzelf uit het systeem maar moet door de teamleider worden geïnterpreteerd en geïnitieerd.

Integraal werken met behulp van MORen

Zo werkt het bij IBOR:
'Als er in een bepaalde wijk veel meldingen zijn over een weg gaat de inspecteur schouwen. Als die weg inderdaad slecht is komt die bij de wegbeheerder in beeld. Tegelijkertijd kunnen we in het systeem zien dat er in die wijk ook klachten zijn over de bomen of de riolering. Deze signalen, samen met de meldingen openbare ruimte, komen bij de gebiedsbeheerder (die integraal verantwoordelijk is voor de openbare ruimte). De gebiedsbeheerder is in contact met de aandachts-wethouder en die zit iedere maand bij de wijk- en dorpsraden. Als via dit systeem een aantal zaken bij elkaar komen wordt er samen met de buurtbewoners een project van gemaakt. Dat betekent dat bewoners informatie krijgen en inspraak hebben. Bij zo'n integraal plan is er ook contact met externen (Brabant Water, Enexis, woningbouwvereniging) zodat de plannen worden afgestemd, er geen overbodig werk wordt gedaan en een weg weer een jaar of veertig meekan.'

De melder wordt geïnformeerd over de registratie van de melding (krijgt een meldingsnummer), over het in uitvoering nemen van de afhandeling en over de afhandeling. Ook als de melding niet afgehandeld kan worden of wanneer dat niet noodzakelijk wordt geacht wordt de melder hierover geïnformeerd. Dit is het geval in nagenoeg alle gemeenten. Waar Oss bijzonder in is, is dat inwoners nadat de melding gesloten is kunnen aangeven of de afhandeling naar tevredenheid is geweest. Dit kunnen ze doen op een klanttevredenheidsformulier dat ze na een telefonisch of baliecontact krijgen toegestuurd. Minder dan de helft van de ondervraagde gemeenten biedt de gelegenheid om de afhandeling te beoordelen.

3. Monitoren

In Oss wordt gemiddeld per 1.000 inwoners iets meer gemeld dan in de andere deelnemende gemeenten. De bewaking en monitoring van de afhandeling hiervan ligt bij IBOR.
Over de gemiddelde afhandelingsduur in Oss hebben we geen uitsluitsel. Volgens IBOR worden de meeste meldingen binnen de afgesproken tijd afgehandeld, al wordt er ook wel eens vergeten deze afhandeling in het systeem te vermelden.
Een reden van vertraging is kan zijn dat het soms beter is om te wachten, omdat het afdoen onderdeel is van een groter project. Sommige meldingen zijn seizoengevoelig, met name waar het groenbeheer betreft. Hiervan wordt melder op de hoogte gebracht. De melding wordt daarmee als afgehandeld geregistreerd.

Het nieuwe MOR-systeem beter voor melden, registreren en monitoren

Het nieuwe systeem om meldingen in de openbare ruimte te registreren en monitoren gaat uit van alle objecten in de openbare ruimte van de gemeente. Deze staan op een digitale kaart, waarop de melder kan klikken om aan te geven waar de melding over gaat. Deze objectgerichte benadering maakt het mogelijk om verschillende meldingen over hetzelfde object te koppelen, het systeem geeft meteen aan wanneer er over dezelfde lantaarnpaal al een melding is gedaan.

Een melder ziet in het nieuwe systeem op een kaart van Oss wanneer er al een melding is over dat object, en kan dus stoppen. Het KCC ziet dezelfde kaart en hoeft dezelfde melding maar een keer te doen en kan onmiddellijk terugkoppelen naar een melder. Ook de afhandeling wordt zichtbaar voor dienstverlening. De verwachting is dat er minder dubbele meldingen zullen worden gedaan en dat het percentage digitale meldingen t.o.v. andere kanalen gaat stijgen (De gemeente Woerden ging na ingebruikneming van dit systeem van 30% naar 60% digitale meldingen).

Het KCC blijft het klant contact systeem gebruiken en er wordt verder bekeken hoe het proces MOR daar op aangehaakt wordt.
Er kunnen gemakkelijker verbanden worden gelegd: een weg waar vaak gaten in vallen moet geïnspecteerd worden voor onderhoud, de lichtmasten in een bepaalde straat die vaak kapot zijn of een storing hebben. Dit maakt preventief beheer en integraal werken bij IBOR gemakkelijker.
Ook op andere terreinen dan MOR levert de objectgerichte benadering veel voordelen op (bestekken up-to-date, werk voor aannemers duidelijker). Het systeem kan gekoppeld worden aan het klantcontactsysteem dat al gebruikt wordt in Oss. Het is nog volop in ontwikkeling.

4. Evalueren en verantwoorden

Vanuit het perspectief van de rekenkamercommissie is het van belang in hoeverre de beschikbare informatie wordt gebruikt om daarvan te leren en te verbeteren. Ook is het relevant in hoeverre de beschikbare informatie wordt gebruikt voor sturing en verantwoording, zowel door het college van B&W als in de relatie met de raad.

In Oss wordt de afhandeling van meldingen in een periodieke rapportage geëvalueerd (dit doet 55% van de onderzochte gemeenten eveneens) Deze rapportages dienen voornamelijk om de bedrijfsvoering rondom MOR-en te optimaliseren. Evaluatie en sturing vindt plaats via de teamleiders. Een keer in de maand heeft het hoofd van de afdeling met zijn 5 teamleiders een teamleidersoverleg. Daarin worden de overzichten (het dashboard) besproken. De teamleider gaat waar nodig in gesprek met zijn mensen.

Er wordt in Oss niet periodiek gerapporteerd aan het college en aan de gemeenteraad. Dit gebeurt wel in minder dan 40% van de deelnemende gemeenten. In het verleden werd er wel periodiek gerapporteerd, op dit moment is het alleen op verzoek van de wethouder of een raadslid. De huidige systemen waarmee wordt gewerkt leveren, volgens de betrokken beleidsadviseur, te weinig informatie om op bestuursniveau te analyseren en te rapporteren. In het nieuwe systeem zal die informatie wel beschikbaar zijn.

Er is wel tweewekelijks contact tussen het hoofd van de afdeling en de wethouder. Dan worden de politiek-gevoelige meldingen besproken.

2020: een andere situatie

In het tijdens het onderzoek half verstreken 2020 waarin we te maken kregen met de Corona pandemie, meldt Oss -evenals 67% van de onderzochte gemeenten- een ander patroon in het aantal meldingen: de verwachting is dat het aantal meldingen hoger zal zijn dan in de voorgaande jaren. IBOR zegt hierover: 'We verwachten dat de verhoging van meldingen vooral in 2020 substantieel zal toenemen. Dit heeft niet te maken het systeem of de afhandeling of slechter onderhoud van de openbare ruimte maar veel meer met het feit dat er meer mensen thuis zijn en thuis werken. We merken aan de MORen dat er veel meer mensen gaan wandelen of recreëren in de openbare ruimte dan andere jaren. Vooral na het weekend is dit zeker te merken.'

Verhaal: de vraag achter de vraag

Een inwoner doet een aanvraag voor dagbesteding in het kader van de WMO. Om zjn aanvraag te beoordelen heeft hij een gesprek met een medewerker, welk hij als onaangenaam ervaart. Het grijpt hem zo aan dat hij na afloop van het gesprek een afspraak moet maken bij de GGZ, waar hij in behandeling is voor depressie en autisme.

Hij ervaart het gesprek met de consulent van de gemeente als zeer onplezierig omdat hij weinig empathie ervaart, de houding van de medewerker wantrouwend vindt en hij voortdurend de vraag krijgt of hij niet iets anders nodig heeft dan dagbesteding. Er wordt hem onder andere gevraagd of hij hulp nodig heeft bij zelfstandig wonen. Dat gevoel van wantrouwen en het 'aanpraten' van andere voorzieningen wordt hem teveel. Hij heeft dit ook laten weten tijdens het gesprek en de aanvraag bijna ingetrokken. Hij ervaart 'een verschil van dag en nacht' met het gesprek dat hij vorig jaar had, toen hij dezelfde voorziening aanvroeg.

Reactie van vanuit 'team toegang' WMO

De medewerkers hebben de opdracht om goed door te vragen: is de voorziening passend en duurzaam? Heeft de cliënt misschien iets anders nodig? Hoe iemand dit ervaart kan heel verschillend zijn. De bedoeling is dat het helpend is en dat de juiste oplossing wordt ingezet. Er wordt in het 'team toegang' veel gepraat over de positie van de medewerker en die van de cliënt. De gemeente heeft een monopolie, de consulent heeft de (juridische) vakkennis en dit creëert ongelijkwaardigheid en afhankelijkheid. Daar moet rekening mee worden gehouden in de communicatie. De medewerkers hebben er geen belang bij om de ene of de andere voorziening toe te kennen. Het is geen beleid om het goedkoper te maken, wel passend.

Bijlagen

Bijlage 1.1. Overzicht van gebruikte documenten en bronnen

Gemeente Oss

- Brief opvolging aanbevelingen rekenkameronderzoek 2009
- Raadsinformatiebrief van Burgemeester van 14 maart 2014 over dienstverlening op afspraak.
- Programmabegrotingen 2012-2015 t/m 2021-2014
- Kadernota's 2016-2019 t/m 2020-2023
- Prioriteitennota 2021-2024
- Presentatie digitale agenda 2020 dienstverlening en ICT (2017)
- Presentatie E-Dienstverlening (2017)
- Plan van Aanpak Project: Verbetering Telefonische bereikbaarheid (2017)
- De Dienstverlenende Organisatie Oss, visie op dienstverlening (2017)
- Koersdocument 'Drie keer drie' (2018)
- Contact en Informatie op Maat 2018-2022 Versie 1.0, (2019)
- Gemeente Oss 2019 gegevens management (2020)
- Jaarverslag Ombudscommissie 2019 (2020)
- Evaluatie Chatbot_burgerpanel (2020)

Extern

- Publieke dienstverlening, professionele gemeenten. Visie 2015 Commissie Gemeentelijke Dienstverlening/Commissie Jorritsma, juni 2005
- In zeven stappen naar een kwaliteitshandvest. Een invoeringspan voor overheidsorganisaties. Brochure BZK, Burgerlink, VNG, Handvestgroep Publiek Verantwoorden (2009)
- Ledenbrief VNG dienstverlening: modelkwaliteitshandvest; minimum branchenormen 2011
- Passende Servicenormen; Een handreiking bij het kiezen van de juiste servicenormen; Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (2015)
- Top-diensten van gemeentelijke websites landelijk in beeld, GBBO, 2016
- Omni Channel Bouwstenen: Dienstverlening, VNG Realisatie. 2020
- https://www.vngrealisatie.nl/producten/omnichannel-dienstverlening
- Burgerzaken 2024; De toekomst van burgerzaken op middellange termijn – gemeenten in gesprek met BZK, 2019
- Binnenlands Bestuur: Hoe ziet gemeentelijke dienstverlening eruit in 2025? Door Silvia Thape, Communicatieadviseur Centric, 1 oktober 2018

Bijlage 1.2. Vragen voor de gesprekken over dienstverlening

1. Vooraf toegestuurde informatie voor medewerkers van de afdelingen/teams/domeinen die te maken hebben met dienstverlening:

De rekenkamercommissie van Oss doet momenteel onderzoek naar dienstverlening. Zij willen daarover graag met u spreken.

De onderzoeksvraag die zij hebben gesteld is: hoe effectief stuurt de gemeente Oss de ontwikkeling van de gewenste kwaliteit van de dienstverlening?

Om deze vraag te beantwoorden willen zij met u graag doorpraten over de volgende thema's:
- Wat is volgens u de visie op en uitgangspunten voor dienstverlening van de gemeente?
- Wat zijn de doelstellingen voor de kwaliteit van de dienstverlening van uw afdeling?
- Er wordt voortdurend gemonitord op tevredenheid van inwoners door het publiekscentrum. Op welke manier stelt u vast dat de doelstellingen voor dienstverlening van uw afdeling worden gehaald?
- Op welke manier wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening?

Wanneer u denkt dat het zinvol is om andere mensen van uw afdeling of domein te laten aansluiten, dan hoor ik dat graag. Ik verzoek u om in dat geval door te geven of er een ander tijdstip gepland moet worden.

Voor de zorgvuldigheid van de verslaglegging wil wil de onderzoeker de gesprekken graag opnemen. Mocht u daar bezwaar tegen hebben, wilt u dat dan vooraf doorgeven?

2. Vooraf toegestuurde informatie voor de leden van het Directieteam:

De rekenkamercommissie van Oss doet momenteel onderzoek naar dienstverlening. Zij willen daarover graag met u spreken.

De onderzoeksvraag die zij hebben gesteld is: hoe effectief stuurt de gemeente Oss de ontwikkeling van de gewenste kwaliteit van de dienstverlening?

Om deze vraag te beantwoorden willen zij met u graag doorpraten over de volgende thema's:
- Wat is de visie op en uitgangspunten voor dienstverlening van de gemeente? Wat zijn de doelstellingen voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening? Waar zijn deze vastgelegd en door wie?
- Op welke manier zijn/worden visie en uitgangspunten geïmplementeerd in de organisatie?
- Bent u bekend met de bestaande monitoring? Zo ja, hoe doelmatig en doeltreffend vindt u de bestaande monitoring in relatie tot de doelstellingen?
  - *In hoeverre omvat de monitoring van de kwaliteit van de dienstverlening de hele breedte van de gemeentelijke werkzaamheden?*
  - *In hoeverre geven de data die nu worden verzameld de informatie die nodig is om het realiseren van de doelstellingen te monitoren?*
- Op welke manier wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening?
- Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?

Voor de zorgvuldigheid van de verslaglegging wil de onderzoeker de gesprekken graag opnemen. Mocht u daar bezwaar tegen hebben, wilt u dat dan vooraf doorgeven?

3. De onderzoeksvragen die wij aan de burgemeester als portefeuillehouder hebben gesteld:

De rekenkamercommissie van Oss doet momenteel onderzoek naar dienstverlening. Zij willen daarover graag met u spreken.

De onderzoeksvraag die zij hebben gesteld is: hoe effectief stuurt de gemeente Oss de ontwikkeling van de gewenste kwaliteit van de dienstverlening?

Om deze vraag te beantwoorden willen wij met u graag doorpraten over de volgende thema's:

- Wat is de visie op en uitgangspunten voor dienstverlening van de gemeente? Wat zijn de doelstellingen voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening? Zijn deze vastgesteld? Door wie?
- Is dienstverlening onderwerp van gesprek in het college? In de raad?
- Op welke manier zijn/worden visie en uitgangspunten geïmplementeerd in de organisatie?
- Bent u bekend met de bestaande monitoring? Zo ja, hoe doelmatig en doeltreffend vindt u de bestaande monitoring in relatie tot de doelstellingen?
  - *In hoeverre omvat de monitoring van de kwaliteit van de dienstverlening de hele breedte van de gemeentelijke werkzaamheden?*
  - *In hoeverre geven de data die nu worden verzameld de informatie die nodig is om het realiseren van de doelstellingen te monitoren?*
- Op welke manier wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening?
- Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?

Voor de zorgvuldigheid van de verslaglegging zullen de onderzoekers de gesprekken opnemen. Deze opnamen worden na het verwerken van de gesprekken en de verificatie gewist.

4. Vragen aan de inwoners die contact hebben gehad met de gemeente in december 2020:

- Waarover had u contact met de gemeente?
- Hebt u bereikt wat u wilde bereiken?
- Hoeveel keren heeft u over dit onderwerp contact gehad?
- Wat is uw oordeel over de dienstverlening?
- Kunt u het proces beschrijven vanaf het moment dat u contact opname tot de afronding of de situatie op dit moment?
- Is er iets dat naar uw mening anders zou moeten? Wat moet er anders?

Bijlage 1.3: Overzicht geïnterviewden onderzoek dienstverlening.

Werknemers gemeente Oss		
Naam	***Functie***	***Afdeling***
Elviera OudeLuttikhuis*	Hoofd Publiekscentrum, KCC	Publiekscentrum
Marielle van der Made*	Adviseur dienstverlening	Publiekscentrum
Angelique van Vugt*	Medewerker Burgerzaken	Publiekscentrum
Reda Loualidi*	Medewerker Burgerzaken	Publiekscentrum
Wilma Coolen en*	Medewerker KCC	Publiekscentrum
Gerda vd Pol*	Medewerker KCC	Publiekscentrum
Annemieke Ackermans	Programma Samenwerkwijze/Zorg, Welzijn en Inkoop	Welzijn
Marrie van Rijn	Afdelingshoofd VTH	Vergunningen, Toezicht en Handhaving
Wenny Bruysters*	Afdelingshoofd ICT	ICT
Casper Bast*	Teamleider ICT	ICT
Coen van den Hout**	Hoofd Financiën & Control , Concerncontroller	Directieteam
Simon Franssen**	Directeur Transformatie Sociaal Domein	Directieteam
Paula L'Ortije**	directeur Ruimtelijke en Economische ontwikkeling	Directieteam
Dries Ewalds	Afdelingshoofd LWE	Leefomgeving, wonen en economie
Wilma vd Wielen	Teamleider Zorg	Zorg en Welzijn
Henk Mensink,	Gemeentesecretaris	Directieteam
Berton Wijdeven	Afdelingshoofd Inrichting Beheer Openbare ruimte	IBOR
Wobine Buijs-Glaudemans	Burgemeester, portefeuillehouder dienstverlening	College van B&W
Joke Lewtew*	Balie burgerzaken	Publiekscentrum
Gertie Smit*	Balie burgerzaken	Publiekscentrum
Ester Biezen	Afdelingshoofd Werk en Inkomen	Werk en Inkomen
Michiel Broekman	Informatiemanager	Publiekscentrum
Fred Wiegel	Regisseur Basis- en kernregistraties	Publiekscentrum
Natasja van Asten	Accountmanager Economische Zaken	Economische Zaken
Bram de Winter	Communicatieadviseur	Communicatie
Rudi Schleedoorn	Coördinator Vakbeheer Groen, Water en Ecologie	IBOR
Voor MOR onderzoek		
Gerard Derks	Teamleider Uitvoering	IBOR
Cristel Kerkhof	Adviseur dienstverlening	Publiekscentrum

Gesprekken met inwoners

Er zijn gesprekken gevoerd met inwoners die in december 2020 contact hadden met de gemeente Oss en op hun klanttevredenheidsformulier hebben aangegeven dat ze bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek naar dienstverlening van de rekenkamercommissie.

Inwoners Oss	
Aantal mensen telefonisch gesproken	20
Aantal gerapporteerde verhalen	11
Aantal niet-gerapporteerde verhalen zonder bijzonderheden, met positieve beoordeling en geen suggesties voor verbetering	8

* *gezamenlijk gesprek met collega's van dezelfde afdeling.*
** *gezamenlijk gesprek met Directieteam.*

Bijlage 4. 1: Meetinstrumenten, servicenormen en resultaten telefonie.

Tabel 1: Overzicht meetinstrumenten voor dienstverlening

Instrument	*Afdeling*	*Wat wordt er gemeten*
Burgerpeiling 'waar staat je gemeente'	Alle afdelingen	Directe dienstverlening inwoners • communicatie en voorlichting inwoners • tevreden over dienstverlening inwoners • aanvragen of voorleggen gemakkelijk • afhandelingstijd acceptabel • medewerker voldoende deskundig • voldoende communicatie over verloop afhandeling • gemeente gebruikt heldere taal • aangenaam verrast door geleverde service Niveau van dienstverlening met de menselijke maat • toonde zich verantwoordelijk om daadwerkelijk tot een oplossing te komen • heeft zelf mijn vraag zo goed mogelijk beantwoord • was voldoende deskundig • kon zich goed inleven • bood de ruimte om mee te denken • verraste mij aangenaam met de service die hij/zij verleende • benodigde gemeentelijke informatie is verkrijgbaar
Onderzoek telefonische dienstverlening	Alle afdelingen	TIP/ KCC • tijdig beantwoorde gesprekken • snelheid beantwoorden • technische bereikbaarheid • welkomstgroet Afdelingen • terugvalpercentage doorkiestraject • directe bereikbaarheid afdeling • indirecte bereikbaarheid afdeling • technische bereikbaarheid doorkiesnummers • interventietijd • gemiddelde doorverbindtijd • gemiddelde wachttijd afdeling • welkomstgroeten doorverbinden • welkomstgroet doorkiesnummers • geslaagde contactpogingen • persoon direct bereikt afdeling • op tijd teruggebeld afdeling • collega correct initiatief • op tijd teruggebeld afdeling (2 werkdagen) • niet op tijd teruggebeld afdeling • niet teruggebeld afdeling
Klant Contact Monitor (KCM) Balie, telefoon, website)	Alle afdelingen	Totaal en per afdeling (BZ/BML/PV) • tevredenheid • tijdigheid respons terugbelnotities • aantal klachten • servicelevel telefonie • servicelevel afhalen
Jaarverslag Ombuds-commissie	Alle afdelingen	• aantal klachten per dienst • snelheid van afhandeling van klachten, • beoordeling van de klachten (gegrond, ongegrond of geen oordeel) • het aantal inwoners dat tegen hun besluit in beroep gaan.
Klantevaluatie dienstverlening Werk & Inkomen	Sociaal Domein	• Het proces van aanvraag tot beëindiging van de uitkering vond ik goed geregeld • De medewerkers hadden voldoende begrip voor mijn persoonlijke situatie • Ik heb voldoende informatie gekregen over mijn rechten en plichten • Ik heb prettig contact gehad met de medewerkers van de gemeente Oss • Het aanbod van trajecten richting werk paste bij mijn wensen en verwachtingen • Het is fijn dat ik via Mijn Inkomen altijd mijn gegevens kan inzien en wijzigen
Klantevaluatie De Rotonde Werk & Inkomen	Sociaal Domein	• Ik begreep waarom ik een traject kreeg bij de Rotonde • Ik begreep wat ik moest doen / de instructies waren duidelijk • Door het traject op de Rotonde weet ik (beter) wat ik kan en wil • Ik werkte prettig bij de Rotonde • Ik ben goed begeleid door de medewerkers op de Rotonde • Ik geef de Rotonde een <rapportcijfer>

Instrument	*Afdeling*	*Wat wordt er gemeten*
Clientervaringsonderzoek WMO	Sociaal Domein	Contact • Ik wist waar ik moest zijn met mijn hulpvraag • Ik werd snel geholpen • De medewerker nam mij serieus • De medewerker en ik hebben in het gesprek samen naar oplossingen gezocht Kwaliteit van de ondersteuning • Ik vind de kwaliteit van de ondersteuning die ik krijg goed • De ondersteuning die ik krijg past bij mijn hulpvraag Wat levert de ondersteuning mij op? • Door de ondersteuning kan ik beter de dingen doen die ik wil Door de ondersteuning kan ik mij beter redden • Door de ondersteuning heb ik een betere kwaliteit van leven
Taakpresentatie-tests website	Communicatie	Testen van opdrachten/taken waarvoor mensen de website bezoeken
Ondernemers-enquête Corona	Economische zaken	Zorgen over gevolgen coronacrisis Invloed RIVM-maatregelen en versoepelingen • Mate van uitvoerbaarheid vijf verschillende maatregelen • Versoepelingen van invloed op de werkzaamheden Verwachte financiële problemen voor bedrijfsleven • Verwachte financiële schade tot september Aanvraag steunregelingen • welke regelingen gebruikt? • problemen of onduidelijkheden? • leningen ivm Covid? Invloed COVID 19 op bedrijf en bedrijfsvoering • invloed op investeringsplannen • invloed op werkgelegenheid • invloed op personeelbeleid (scholing, arbeidstijdverkorting, ed) • invloed op huur bedrijfsgebouwen • invloed op leveringen • arbeidsmigranten
Klanttevredenheidsbestekken	IBOR	bestekken geven sturing en inhoud aan de uitvoering van werkzaamheden in de openbare ruimte op basis van tevredenheid van inwoners.

Instrument	*Afdeling*	*Wat wordt er gemeten*
MKB-vriendelijkheid	Economische zaken	Tevredenheid van de ondernemers • begrip voor ondernemers, • bereikbaarheid, • omgaan met regelgeving, lokale belastingen, • openbare voorzieningen, • veiligheid • klantvriendelijkheid Aspecten van dienstverlening • Digitale bereikbaarheid • Telefonische bereikbaarheid • Deskundigheid • Het nemen van initiatieven • Betrouwbaarheid • Klantgerichtheid • Begrip voor ondernemers • Snelheid van betalen • Afstemming en overleg met ondernemers • Snelheid van dienstverlening • Kans op aanbesteden voor het regionale mkb • Vergunningverlening Het imago van de gemeente • meest mkb-vriendelijk Communicatie en beleid • een accountmanager als aanspreekpunt voor ondernemers • specifiek beleid voor het mkb • structureel overleg met ondernemersorganisaties • inzet om de regeldruk te verminderen • actief arbeidsmarktbeleid • inzet voor veiligheid (fysieke veiligheid, tegengaan van cybercrime, etc.) • beleid voor startende bedrijven en doorgroeiers • ondersteuning bij het overgaan op duurzame vormen van energie Beoordeling prijs-kwaliteitsverhouding • lasten (onroerendezaakbelasting, rioolheffing, leges voor vergunningen • investeringen in bedrijventerreinen, winkelgebieden, binnensteden en dorpskernen, citymarketing, evenementen

Tabel 2: Overzicht van de servicenormen telefonie	
KCC	
Tijdig beantwoorde gesprekken	≤ 30 sec
Technische bereikbaarheid	100%
Welkomstgroet	90%
Afdelingen	
Directe bereikbaarheid afdeling	80%
Indirecte bereikbaarheid afdeling	90%
Technische bereikbaarheid doorkiesnummers	100%
Snelheid beantwoording doorkiesnummers	30 sec
Interventietijd	30 sec
Gemiddelde doorverbindtijd	30 sec
Gemiddelde wachttijd	30 sec
Welkomstgroeten doorverbinden	80%
Welkomstgroeten doorkiesnummers	80%
Geslaagde contactpogingen	90%

Tabel 3: normtijden per product burgerzaken	
Processen/producten	***Normtijd***
Afhandelen aangiften	
Geboorte	30.00
Aangifte huwelijk en PR	30.00
Backoffice huwelijk	60.00
Voltrekken kosteloos huwelijk	30.00
Omzetting huw. in partn.schap en vv	45.00
Aangifte overlijden	30.00
Echtscheiding en ontbinding	30.00
Hervestiging buitenland	30.00
Verhuizing en emigratie	30.00
Eerste inschrijving*	60.00
Verklaring onder ede	1700.00
inburgering	
Afhandelen bijzondere aangiften	
Erkenning	30.00
Ontkenning en vernietiging ontkenning	30.00
Ontkenning vaderschap door de moeder	30.00
Adoptie	30.00
Naamswijziging	60.00
Geslachtswijziging	30.00
Wijzigen/muteren persoonsgegevens	
gezagsverhouding	10.00
Adresonderzoek	60.00
Huisbezoek adresonderzoek	120.00
LAA	120.00
Verzoek geheimhouding	30.00
Behandelen naturalisatieverzoek / optie	125.00
Ceremonie naturalisatie	60.00
Verklaring naamgebruik	10.00

Verstrekken documenten en informatie	
Aanvragen reisdocument**	10.00
Uitreiken reisdocument**	5.00
Aanvragen rijbewijzen	10.00
Uitreiken rijbewijzen	5.00
Verklaring omtrent gedrag	15.00
Legalisatie	5.00
Uittreksel BRP	5.00
Uittreksel burgerlijke stand	15.00
Schriftelijk verstrekken BRP-gegevens	10.00
Erflatersonderzoek	30.00
Eigen verklaring	5.00
Attestatie de vitae	10.00
Vermissingen reisdocumenten	15.00
Vermissing rijbewijs	15.00
Verwerken bijzondere wijzigingen	
Verwerken BRP-mutaties (brondocumenten)	50.00

Een onderdeel van de dienstverlening die in Oss specifiek wordt gemeten is de telefonische dienstverlening. Dit zijn de resultaten van 2019. In 2020 is opnieuw gemeten, de resultaten daarvan waren bij het schrijven van dit rapport nog niet beschikbaar.

Tabel 4: Resultaten telefonie.

Telefonische dienstverlening	*Servicenorm*	*Resultaat 2019*
KCC: tijdig beantwoorde gesprekken	80%<30 sec	72%
KCC: tijdig beantwoorde gesprekken	30 sec	38 sec
KCC: technische bereikbaarheid	100%	100%
KCC: welkomsgroet	90%	100%
terugvalpercentage doorkiestraject	5%	53%
directe bereikbaarheid afd	80%	41%
indirecte bereikbaarheid afd	90%	50%
technische bereikbaarheid doork.nrs	30 sec	11 sec

Overzicht VNG-minimum-branchenormen en relatie met de wettelijke termijn

Onderwerp	Wettelijke norm	Minimum branchenorm
Lichte bouwvergunning	6 weken*	conform wettelijke norm
Reguliere bouwvergunning	12 weken*	conform wettelijke norm
Drank- en horeca vergunning	12 weken	conform wettelijke norm
Evenementenvergunning	4-6 weken cf. art. 1:3 model-APV. Apart regime voor (middel) grote evenementen in voorbereiding	Gemeente publiceert gemeentelijke: termijnen en bericht tijdig in geval van afwijken
Klachten	6 weken tenzij klachtadviesprocedure (dan 10 weken)	4 weken tenzij klachtadviesprocedure (dan 8 weken)
Telefoon	n.v.t	- binnen 25 seconden opnemen - maximaal 2 keer doorverbinden - terugbellen: binnen 24 uur - check op afhandeling
Brief	geen, tenzij vergunning/subsidie-aanvraag	- 6 weken inhoudelijk antwoord - 5 dagen ontvangstbevestiging - indien niet mogelijk binnen 6 weken, in ontvangst bevestiging vermelden reden, antwoord op welke termijn en contactgegevens) - check op afhandeling
Balie	geen, tenzij vergunning/subsidie-aanvraag	- wachttijd maximaal 15 minuten - wachttijd igv afspraak maximaal 5 minuten - check op afhandeling
E-mail	geen, tenzij vergunning/subsidie-aanvraag	- 5 werkdagen inhoudelijk antwoord - 2 werkdagen ontvangstbevestiging - indien niet mogelijk binnen 5 werkdagen Werkdagen, in ontvangst bevestiging vermelden reden, antwoord op welke termijn en contactgegevens) - check op afhandeling
Website	n.v.t.	- informatie correct, actueel, begrijpelijk - indieningsvereisten op website - toegankelijk - check op afhandeling
Privacy	n.v.t.	- optie gesprek in aparte ruimte
Contactpersoon	n.v.t.	- zo nodig toewijzen bij complexe Vraagstukken
Meldingen	n.v.t.	- binnen 2 werkdagen terugmelden - binnen 24 uur actie bij gevaar e.d.

Tabel 5: gehanteerde branchenormen VNG

*aanpassing nav Wabo in voorbereiding

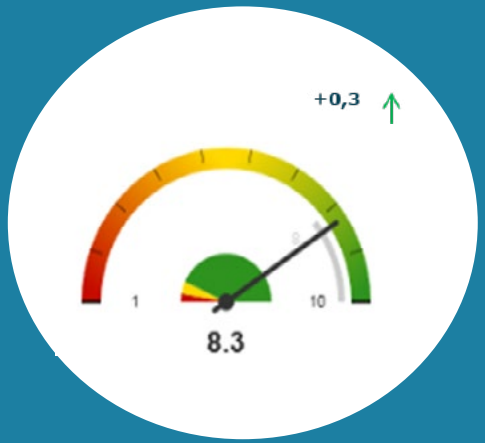
Bijlage 4.2 Managementrapportage publiekscentrum

Maandrapportage publiekscentrum

Managementdashboard
juni 2020

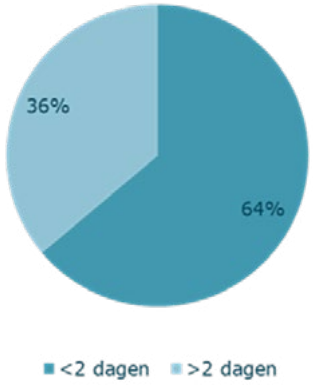
GEMEENTE OSS

Inwonerstevredenheid algemeen



PC

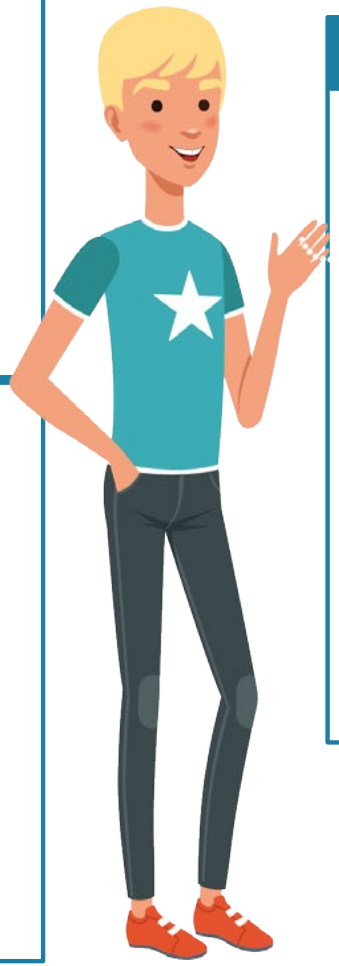
Terugbelnotities



Klachten

PV	KCC
0	0

BZ	BML
0	0



GEMEENTE OSS

Website www.oss.nl

Juni 2020

Meest geraadpleegde pagina's	Aantal
Homepage (inwoners)	3555
Contact en openingstijden	990
Kermis	812
Parkeren	499

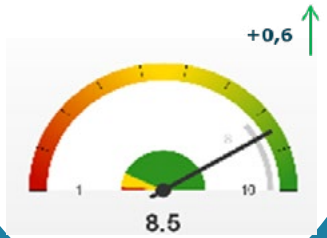
Meest geraadpleegde producten	
Afspraak maken	442
Afvalkalender	414
Afval duurzaamheidsplein	380
Verhuizing doorgeven	359

Meest gebruikte zoekterm www.oss.nl	
Paspoort	26
Verhuizen	12
Gehandicaptenparkeerplaats	10
Leerlingenvervoer	10

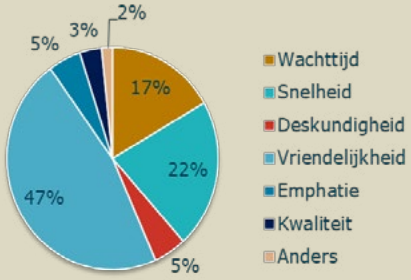
BZ

Algemeen

Afspraak

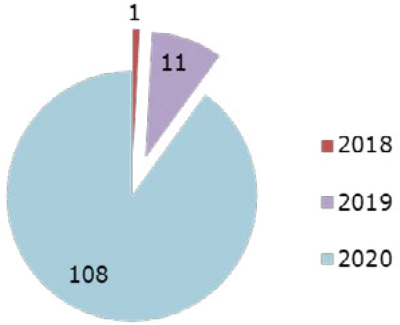


Belangrijkste reden cijfer afspraak

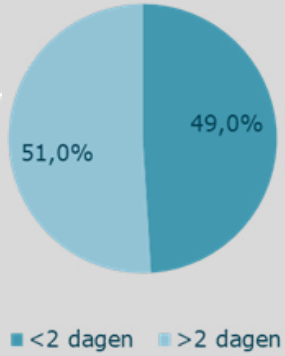


Adresonderzoek

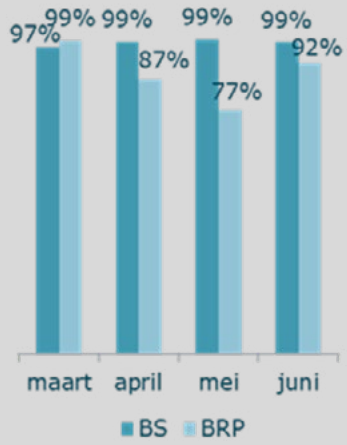
- 120 lopende onderzoeken
- 79% in Oss, overige in andere dorpen
- 41% langer dan 3 maanden



Terugbelnotities



Servicelevel telefonie Norm =>90%



Burgerlijke Stand

Afspraken	Juni 2020	2020	2019
Aantal	50	134	232
SVL	90% ↓	91%	89%
Wachttijd	5,1 min ↓	5,2 min	2,7 min
Afhandeltijd	16,4 ↓	17,7	16,2

Burgerzaken

Afspraken	Juni 2020	2020	2019
Aantal	2187	11306	16981
SVL	94% ↑	94%	90%
Wachttijd	1,6min ↑	1,7min	2,2min
Afhandeltijd	6,0	6,0	5,8

BZ

Opmerkingen van inwoners over de afspraak aan de balie

aardige afspraak balie beter beurt binnen direct echt even geholpen gemeente gestaan gewoon ging heel keer kwam makkelijk meneer mensen meteen minuten netjes nodig ontvangen prettig prima rijbewijs snel tevreden tijd verlengen vind vriendelijk vriendelijke vroeg waar wachten wachttijd woord zuil

Graag een tekst hoe te handelen met verlenging code 95. Nu ben ik ook nog 1x voor nop. Naar de gemeente geweest en tijd in plannen.

Misschien meer balies open.

tja het zou wat mij betreft in een keer mogen. Nu moet ik over 5 dagen terug komen om op te halen, geen big deal en zal weinig tijd kosten maar die handtekening en foto had ik ook digitaal aan kunnen leveren. De toegevoegde waarde van mijn komt, zie ik niet echt.

Misschien de medewerkers wat "breder" opleiden?

Vond het toch beetje irritant dat er mensen na mij eerder geholpen werden. Staat wel aangegeven, maar jullie vragen verbeteringstips....

Een verlaagde balie.

NU moet ik terugkomen voor het ophalen van mijn rijbewijs (verlenging). Indien de documenten inclusief gezondheidsverklaring vooraf kunnen worden opgestuurd, kan dat wellicht in 1 keer

Mogelijkheid voor een online betaling betreft parkeervergunning centrum oss

Het foto apparaat repareren. Ik heb nu een nieuwe afspraak moeten maken omdat ik dacht op het gemeentehuis een foto te kunnen maken. Dat was jammer

Nee, het was perfect!

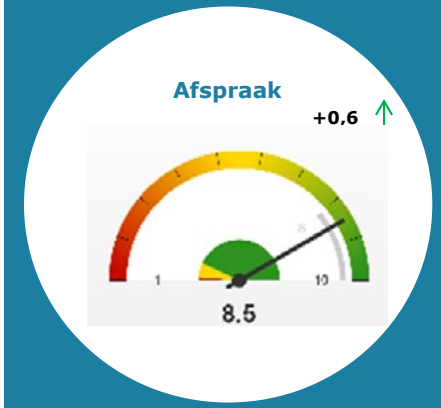
Deze keer kon het nauwelijks beter wat mij betreft!

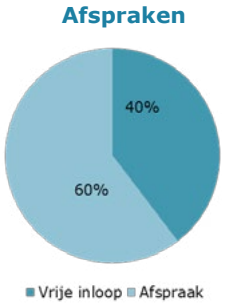
Nee, de mevrouw achter de balie was ook erg vriendelijk. meer mensen heb ik niet gezien

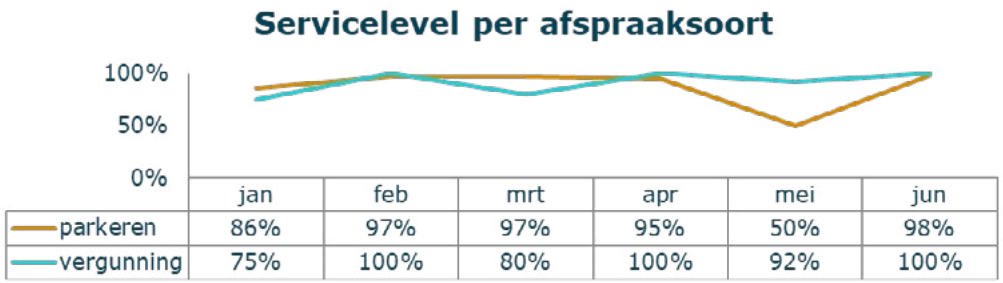
Zo doorgaan!!

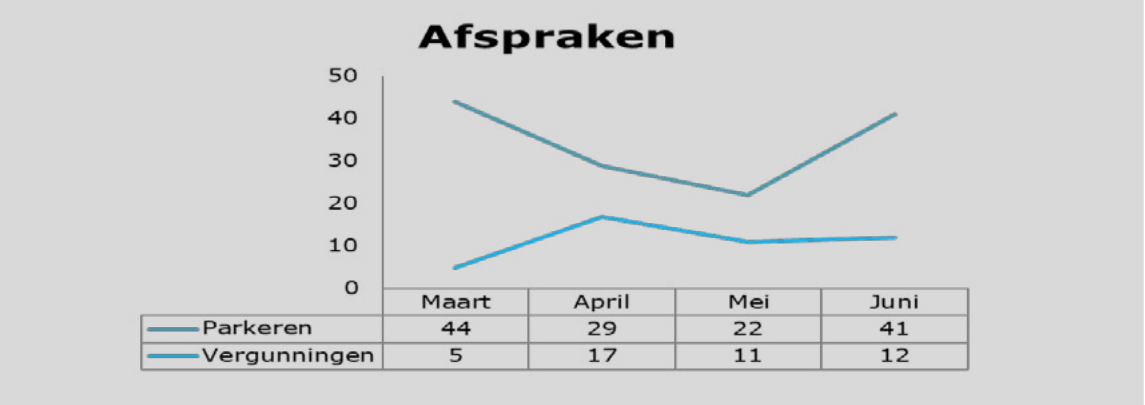
Nee omdat ik vind goed

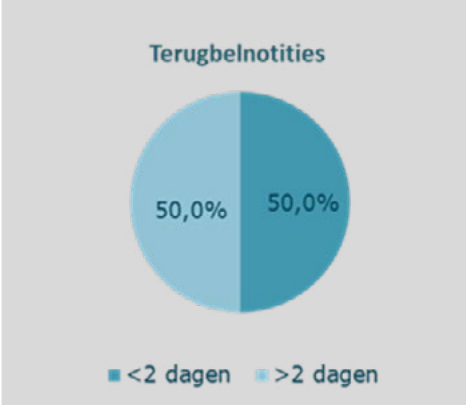
BML







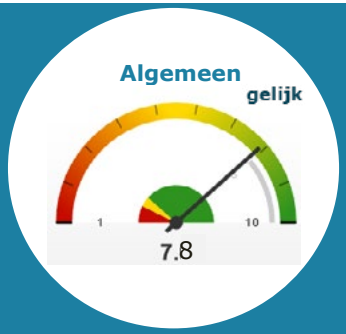




Afspraken	Juni 2020	2020	2019
Aantal	53	329	394
SVL	↑ 98%	95%	97%
Wachttijd	0,8 min	1,6 min	1,6 min
Afhandeltijd	8,7	8,7	8,6

Telefonie	Juni 2020	2020	2019
Aantal	1025	5317	5638
SVL	96%	96%	93%
Wachttijd	11,9sec	12,5sec	15,1sec
Gesprekstijd	4,8 min	4,6 min	4,4 min

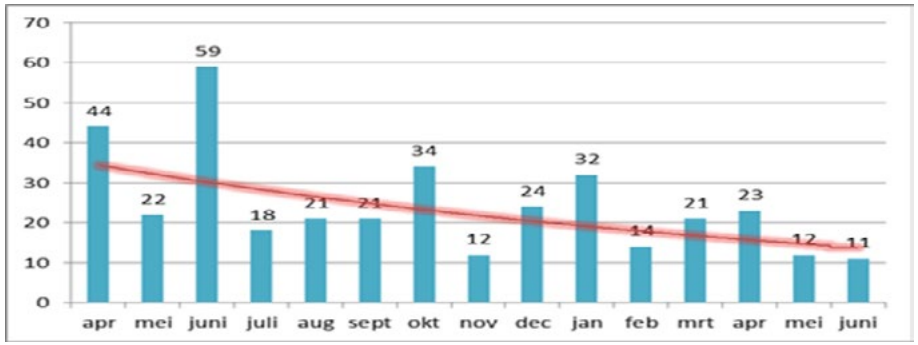
KCC



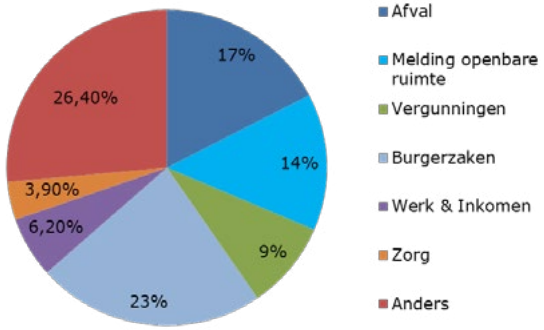
Doorverbonden?

Doorverbonden?	Cijfer afhandeling	%
Nee, volledig geholpen	8,9	46%
Nee, terugbelverzoek	8,9	13%
Ja, doorverbonden	8,3	28%
Anders	9,2	14%

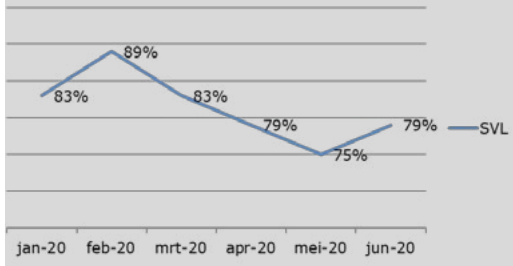
Gemiste gesprekken



Reden contact



Servicelevel TIP



Aantallen per kanaal

Juni 2020	8659	425	22	159	191	59	1164	2888
2020	49.414	2588	62	789	582	499	5322	16049
2019	52.421	1221	-	746	385	94	4011	12161

KCC

Opmerkingen van inwoners over telefonie

aardig afspraak alleen behulpzaam contact correct eigenlijk fijn gebeld gedaan geholpen gehoord gemeente gestaan geven gewoon goede heel iets juiste komen kort kreeg maken meteen netjes niets nodig oplossing persoon prima probleem snel snelle sturen teruggebeld vorige vriendelijk vriendelijke waar woord

De web site aanpassen er staat 5 werkdagen voor het verwijderen van asbest een melding doen , vervolgens laten ze je 10 dgn wachten

Ja eigen tel nummer van gemeente en geen landelijk dat is vreselijk irritant

Ik zou adviseren geen uitspraak te doen wanneer je niet weet waar het antwoord.
In mijn geval had ik beter doorverwezen kunnen worden met zorg

Op de website is zeer slecht te vinden dat je telefonisch een afspraak moet maken. En ook het telefoonnummer staat niet vermeld. Kreeg ik via de chat te horen dat je tel. een afspraak moet maken en welk tel. nummer daarvoor gebruikt moet worden. Dit zou bij het onderwerp Rijbewijs verlengen moeten staan.

Rechtstreeks kunnen bellen

Zorgen dat de site werkt om afspraken te maken. Deze werkt regelmatig niet goed.

Goed luisteren naar de klacht en geen standaard antwoord geven

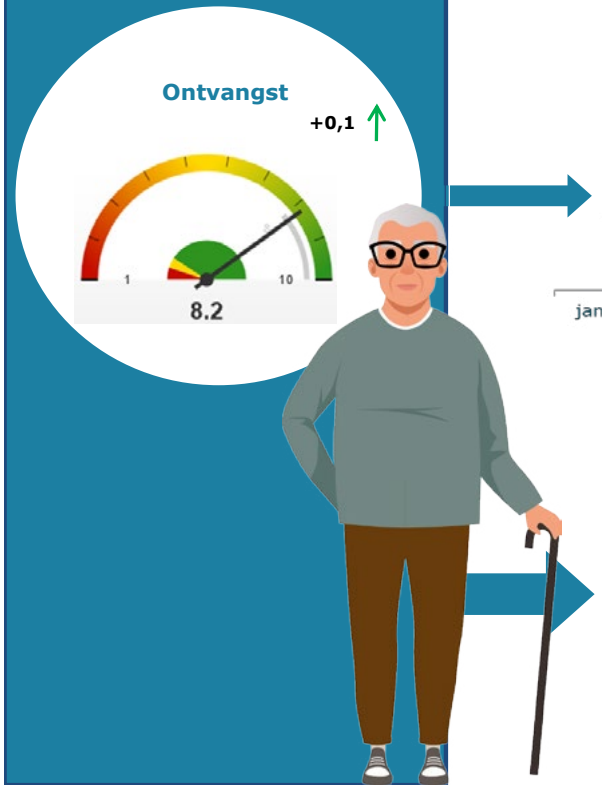
Super goed ik ben tevreden

Ga zo door. Korte lijnen minimale wachtttijd.

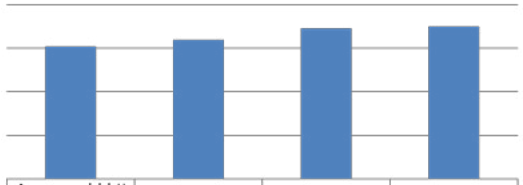
Als iedereen je zo tegemoetkomend behandelt dan hoeft er niets verbeterd te worden.

Ga zo door. Uitstekende service

PV

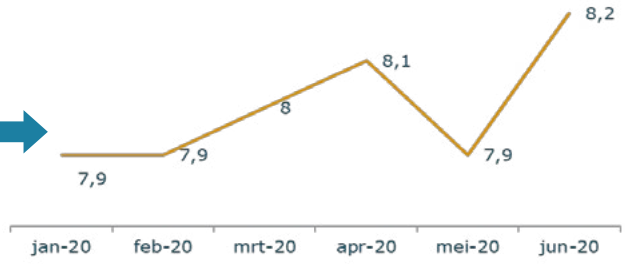


Gemiddeld cijfer per ontvangst

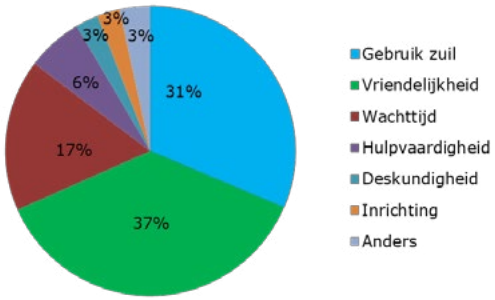


	Aangemeld bij zuil	Aangesproken	Receptie	Anders
Gemiddeld cijfer per ontvangst	8,1	8,4	8,9	9

Cijfer ontvangst



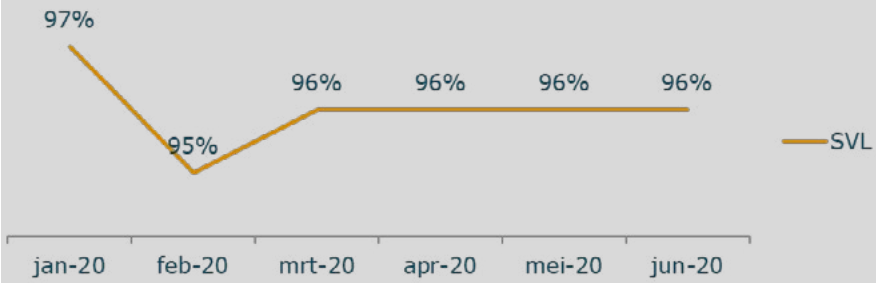
Belangrijkste reden cijfer ontvangst



Afhaalbalie

	juni 2020	2020	2019
Reisdocument	502	2400	4304
Rijbewijs	869	4508	5967
Gehandicapten parkeerkaart	35	315	348

Servicelevel afhalen



Wijze ontvangst

Bijlage: Onderzoeksrapport 'De MOR'en van Morgen: benchmark meldingen openbare ruimte'.

1. Inleiding

Oss heeft deelgenomen aan het NVRR-DoeMee onderzoek 2020 naar Meldingen Openbare Ruimte (MOR). In het onderzoeksrapport over de dienstverlening van de gemeente heeft de rekenkamercommissie gebruik gemaakt van de resultaten van dit onderzoek. Hierna vindt U het complete verslag van het DoeMee onderzoek, uitgevoerd door PBLQ. Eerst worden in een factsheet de verzamelde gegevens gepresenteerd. Na het weergeven van de gevonden data presenteren wij verschillende, tijdens het onderzoek opgedane, kwalitatieve inzichten. Deze inzichten zijn mede relevant om tot een betere interpretatie van de gepresenteerde resultaten te komen.

2. De verzamelde gegevens: factsheet Meldingen Openbare Ruimte gemeente Oss

In dit onderzoek hebben 51 gemeenten[27] informatie verstrekt over het beleid en het proces met betrekking tot deze meldingen.

De deelnemende gemeenten ontvingen een vragenlijst over de procedures rondom de afhandeling van MOR´en. In dit onderzoek is, in het kader van de op te leveren benchmark, gefocust op de vergelijkbaarheid van de antwoorden van de gemeenten. De vragenlijst bestaat daarmee voornamelijk uit vragen waarop een binair antwoord kan worden gegeven; overwegend 'ja/nee- vragen'. Ter verificatie van de verkregen antwoorden heeft met de invuller nog een interview plaatsgevonden. Uit die gesprekken bleek dat achter de geregistreerde antwoorden vaak vele nuances zaten. In paragraaf 3 wordt een algemeen beeld gegeven van de verkregen inkleuring van de antwoorden.

In deze factsheet presenteren wij de resultaten van de inventarisatie. Over het algemeen zal steeds worden vermeld welk antwoord uw gemeente bij de verschillende vragen heeft gegeven. Tevens worden de antwoorden van alle deelnemende gemeenten gepresenteerd. Dit biedt u de mogelijkheid om de positie van de gemeente Oss te vergelijken met die van andere gemeenten. Overigens, als wij de antwoorden van Oss vergelijken met die van alle deelnemende gemeenten, dan maken de antwoorden van Oss ook deel uit van het totaal aantal gemeenten.

2.1. Het gemeentelijk beleid

Allereerst blijkt dat in 37 van de 49 deelnemende gemeenten er op de een of andere wijze beleid is vastgelegd met betrekking tot de afhandeling van meldingen openbare ruimte. In uw gemeente is er wel sprake van beleid voor de afhandeling van dit type meldingen.

Naast de vraag of er sprake is van vastgelegd beleid zijn in de inventarisatie enkele meer specifieke vragen gesteld. In onderstaand overzicht hebben wij in de eerste kolom weergegeven wat de antwoorden zijn geweest in Oss. De tweede kolom bevat de percentuele verdeling van de antwoorden van alle gemeenten.

	Oss	*Alle gemeenten**
Het beleid is vastgelegd in een beleidsnota	Nee	39%
Er is een procesbeschrijving voor het beleid	Nee	57%
Er zijn werkinstructies voor het beleid	Ja	61%
Het beleid is anders vastgelegd	Nee	10%

* *weergegeven is het aandeel gemeenten dat op deze vraag 'ja' heeft geantwoord* [28]

Voor een inventarisatie naar meldingen in de openbare ruimte is het vrij essentieel om te weten welke gegevens door gemeenten worden geregistreerd. Onderstaande tabel bevat informatie

27 *Desalniettemin zal in deze factsheet steeds over 49 gemeenten verslag worden gedaan. De reden daarvoor is dat de ambtelijke organisatie die werkzaam is voor de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren voor de jaren 2018 en 2019 de gegevens niet op het niveau van de afzonderlijke gemeenten kon specificeren. De resultaten van deze drie gemeenten worden daarmee als één gemeente gepresenteerd.*

28 *Voor deze, en ook alle volgende tabellen, is relevant om te noemen dat het restant van het aantal gemeenten niet per sé het antwoord 'nee' heeft verstrekt. Andere mogelijkheden zijn bijvoorbeeld 'weet niet' of 'geen antwoord'.*

over de registratie van enkele kerngegevens.

	Oss	Alle gemeenten*
Het aantal meldingen wordt geregistreerd	Ja	86%
De afhandelingssnelheid wordt geregistreerd	Ja	86%
De klanttevredenheid wordt geregistreerd	Nee	22%

* *weergegeven is het aandeel gemeenten dat op deze vraag 'ja' heeft geantwoord.*

Uit de navolgende tabel blijkt dat maar weinig gemeenten zogenaamde Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) hanteren om daarmee de ontwikkelingen in het aantal meldingen, de afhandelingssnelheid of de klanttevredenheid aan te sturen.

	Oss	Alle gemeenten*
Er is een KPI vastgelegd m.b.t. (de reductie van het) aantal meldingen	Nee	31%
Er is een KPI vastgelegd m.b.t. de afhandelingssnelheid	Nee	71%
Er is een KPI vastgelegd m.b.t. de klanttevredenheid	Nee	20%

* *weergegeven is het aandeel gemeenten dat op deze vraag 'ja' heeft geantwoord.*

Uit een eerdere tabel bleek dat 11 gemeenten hebben geantwoord de klanttevredenheid te inventariseren. De concrete praktijk wat deze inventarisatie betreft is veelzijdig. Voor sommige gemeenten geldt dat in een jaarlijkse of tweejaarlijkse algemene burgerpeiling wordt geïnformeerd naar de tevredenheid over het beheer van de openbare ruimte. In andere gemeenten beperkt het inventariseren van de klanttevredenheid zich tot het stellen van relevante vragen aan melders die hun gegevens hebben verstrekt. Klanttevredenheid wordt soms uitgedrukt in rapportcijfers, soms in termen als 'tevreden' en 'ontevreden', sommige gemeenten melden het percentage respondenten dat tevreden is over de afhandeling. Gezien deze veelzijdigheid, in combinatie met het beperkt aantal gemeenten dat inzicht heeft in de klanttevredenheid, wordt in deze rapportage afgezien van het vermelden van bevindingen over de geregistreerde klanttevredenheid. Relevante gegevens die wel worden gepresenteerd zijn de volgende:

	Oss	Alle gemeenten*
De klanttevredenheid wordt periodiek onderzocht	Nee	24%
Elke melder krijg de gelegenheid om de afhandeling van de melding te beoordelen.	Nee	20%

* *weergegeven is het aandeel gemeenten dat op deze vraag 'ja' heeft geantwoord.*

Informatie over de inrichting van de registratie

Er is veel aandacht besteed aan het proces van registreren. In de praktijk blijkt dat er vele varianten bestaan in de wijze waarin inwoners een melding kunnen doen. Een en ander wordt in onze 'side letter' verder toegelicht. In 14 van de 49 deelnemende gemeenten kan een melding alleen bij de overheid in kwestie worden gedaan. In 35 van de 49 deelnemende gemeenten kan een melding zowel bij een externe partij, als bij de gemeente worden gedaan. In Oss kan een melding bij beide worden gedaan.

	Oss	Alle gemeenten*
Meldingen kunnen fysiek (aan de balie) worden gedaan	Ja	92%
Meldingen kunnen telefonisch worden gedaan	Ja	100%
Meldingen kunnen via de website worden gedaan	Ja	100%
Meldingen kunnen via een App worden gedaan	Ja	73%
Meldingen kunnen via sociale media worden gedaan	Ja	86%
Meldingen kunnen door eigen buitenmedewerkers worden gedaan	Ja	96%
Meldingen kunnen op een andere manier worden gedaan	Nee	22%

* *weergegeven is het aandeel gemeenten dat op deze vraag 'ja' heeft geantwoord.*

In 46 van de 49 deelnemende gemeenten is wel voorzien in de mogelijkheid dat mensen met een beperking (zoals slechtzienden) een melding kunnen doen. In uw gemeente is er wel voorzien in mogelijkheden voor mensen met een beperking.

De essentie van een registratiesysteem is dat meldingen daadwerkelijk worden vastgelegd. Dat is in inderdaad in het overgrote deel van deze gemeenten het geval. In 47 van de 49 deelnemende gemeenten is er wel een overzicht van welke meldingen er zijn gedaan. In uw gemeente bestaat er wel overzicht van welke meldingen er zijn gedaan. Vervolgens wordt de vraag relevant welke mogelijkheden het registratiesysteem dan biedt. In uw gemeente zijn de volgende specificaties vermeld:

	Oss	*Alle gemeenten**
De registratie biedt de mogelijkheid om een relatie te leggen met eerdere meldingen	Nee	76%
De registratie biedt de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen in het aantal meldingen	Ja	80%
De registratie biedt de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de afhandeling van de meldingen	Nee	69%
De registratie biedt de mogelijkheid om de afhandelingssnelheid te monitoren	Ja	80%
De registratie biedt de mogelijkheid om meldingen te specificeren naar categorieën	Ja	94%

* *weergegeven is het aandeel gemeenten dat op deze vraag 'ja' heeft geantwoord.*

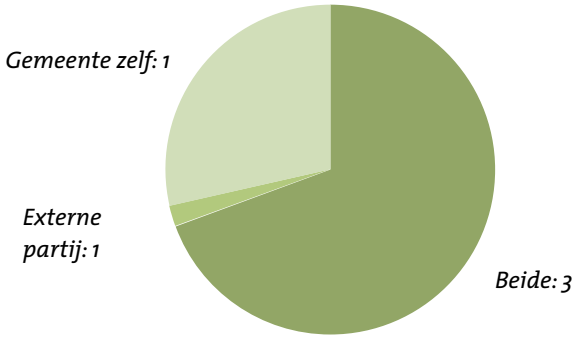
Een vervolgvraag is of de gemeente de gegevens in het registratiesysteem gebruikt om het beleid met betrekking tot het beheer van de openbare ruimte gericht te ondersteunen. 25 van de 49 deelnemende gemeenten maken melding van een (datagedreven) aanpak om op basis van eerdere meldingen preventief beheer in de openbare ruimte toe te passen. In Oss is er wel sprake van een (datagedreven) aanpak om op basis van eerdere meldingen preventief beheer in de openbare ruimte toe te passen.

2.2. Toewijzen, behandelen en terugkoppelen

In 48 van de 49 deelnemende gemeenten is er wel een systeem waarin de toewijzing van de afhandeling van een melding wordt vastgelegd. In Oss is er wel sprake van een systeem waarin de toewijzing van de afhandeling van een melding wordt vastgelegd.

Aanvullend is de vraag gesteld bij welke partij de afhandeling van de melding is belegd. In uw gemeente is aangegeven dat de afhandeling is belegd bij de gemeente zelf.

De antwoorden van alle deelnemende gemeenten (inclusief uw gemeente) zijn in de figuur hieronder weergegeven.



Als een inwoner een melding heeft gedaan, is interessant in hoeverre de gemeente de melder op de hoogte houdt van de voortgang van de afhandeling. Dat beeld is als volgt:

	Oss	*Alle gemeenten**
De melder wordt geïnformeerd over de registratie van de melding	Ja	98%
De melder wordt geïnformeerd over het in uitvoering nemen van de afhandeling van de melding	Ja	78%
De melder wordt geïnformeerd over de afhandeling van de melding	Ja	98%
De melder wordt geïnformeerd als de melding niet kan worden afgehandeld, of afhandeling niet noodzakelijk wordt geacht	Ja	96%
De melder wordt geïnformeerd over een andere status van de meldingen	Nee	27%

* *weergegeven is het aandeel gemeenten dat op deze vraag 'ja' heeft geantwoord.*

*

In 19 van de 49 deelnemende gemeenten kan de melder wel nadat een melding is afgesloten aangeven of de afhandeling naar tevredenheid is geweest. Bij 29 gemeenten is dat niet mogelijk (1 gemeente heeft niet geantwoord). In uw gemeente bestaat er wel de mogelijkheid om nadat een melding is afgesloten aan te geven of de afhandeling naar tevredenheid is geweest.

2.3. Monitoren

Een belangrijk gegeven in de inventarisatie betreft het aantal meldingen dat in uw gemeente wordt gedaan. Omwille van de vergelijking presenteren wij het aantal meldingen per 1.000 inwoners. Uw antwoorden zijn:

	Oss	*Alle gemeenten**
Aantal meldingen in 2018 (per 1000 inwoners)	136	126
Aantal meldingen in 2019 (per 1000 inwoners)	145	142

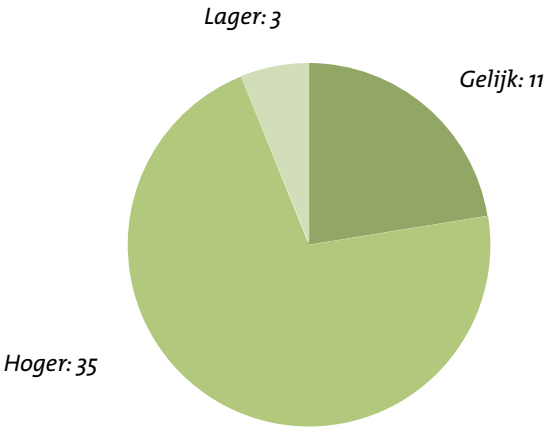
* *weergegeven is het gemiddeld aantal meldingen per 1.000 inwoners, zoals vermeld door het aandeel gemeenten dat op deze vraag relevante informatie heeft verstrekt. Dat zijn 43 gemeenten voor 2018 en 45 gemeenten voor 2019.*

Lang niet alle gemeenten houden de afhandelingsduur bij. Hier zijn verschillende redenen voor. Zo zijn er specifieke meldingen waarbij het nuttig is om de afhandeling 'op te sparen' totdat er enig volume is en de meldingen allemaal tegelijkertijd kunnen worden afgedaan. Voor andere meldingen geldt dat die soms beter in een ander seizoen (met name met betrekking tot groenbeheer) kunnen worden afgedaan.

Voorts blijkt er sprake van enige ruis in de verkregen gegevens over de afhandelingsduur. Niet altijd is duidelijk of de gemeenten in kwestie kalenderdagen of werkdagen bedoelen. Ook in de verificatiegesprekken kon niet elke gemeente hierover uitsluitsel bieden. Om die reden hebben de onderstaande resultaten slechts beperkte waarde.

	Oss	*Alle gemeenten**
Gemiddelde afhandelingsduur in 2018 (in dagen)	Geen antwoord	13
Gemiddelde afhandelingsduur in 2019 (in dagen)	Geen antwoord	16

* *weergegeven is de gemiddelde afhandelingsduur in dagen, zoals vermeld door het aandeel gemeenten dat op deze vraag relevante informatie heeft verstrekt. Dat zijn 21 gemeenten in 2018 en 24 gemeenten in 2019.*



2.4. De situatie in 2020

Er is een beperkt aantal vragen gesteld over de verwachtingen met betrekking tot de ontwikkeling van het aantal meldingen in 2020. Aangezien ten tijde van het onderzoek het jaar al 'over de helft' was, konden veel gemeenten hier onderbouwde uitspaken over doen. De bijzondere omstandigheden vanwege corona waren naar mening van betrokken ambtenaren zeer zeker van invloed op de aard en het aantal meldingen. Opmerkelijk genoeg wordt in sommige gemeenten verwacht dat het aantal meldingen vanwege de corona- omstandigheden sterk zou toenemen, terwijl in andere gemeenten juist de verwachting is dat het aantal meldingen zal afnemen.
De verstrekte antwoorden laten zich als volgt samenvatten.

	Oss	*Alle gemeenten**
Het aantal meldingen in 2020 vertoont (voor zover nu te overzien) een ander patroon dan de voorgaande jaren	Ja	67%
De aard van de meldingen in 2020 vertoont (voor zover nu te overzien) een ander patroon dan de voorgaande jaren	Nee	47%
Het gewijzigde patroon in 2020 wordt (mede) veroorzaakt door de gewijzigde omstandigheden vanwege de Coronamaatregelen	Nee	53%

* *weergegeven is het aandeel gemeenten dat op deze vraag 'ja' heeft geantwoord.*

In Oss is de verwachting dat het aantal meldingen in 2020 hoger zal zijn dan het aantal meldingen in voorgaande jaren.
De verwachtingen van alle deelnemende gemeenten zijn weergegeven in de figuur naast deze tekst.

2.5. Evalueren en verantwoorden

Vanuit het perspectief van rekenkamers is relevant in hoeverre de beschikbare informatie wordt gebruikt om daarvan te 'leren en te verbeteren'. Eveneens is relevant in hoeverre de beschikbare informatie wordt gebruikt voor sturing en verantwoording, zowel door het college van B&W als in de relatie met de raad. De verkregen antwoorden bij deze vragen geven het volgende beeld.

	Oss	*Alle gemeenten**
De afhandeling van meldingen wordt in een periodieke rapportage geëvalueerd	Ja	55%
De afhandeling van meldingen wordt periodiek gerapporteerd aan het college van B&W	Nee	37%
De afhandeling van meldingen wordt periodiek gerapporteerd aan de gemeenteraad	Nee	37%

* *weergegeven is het aandeel gemeenten dat op deze vraag 'ja' heeft geantwoord.*

3. De kwalitatieve inzichten

Door PBLQ is informatie verzameld over de afhandeling van meldingen openbare ruimte (MOR). Ter verificatie van de verkregen antwoorden uit de vragenlijsten, die in paragraaf 2 zijn gerapporteerd, heeft met de invuller nog een interview plaatsgevonden. Uit die gesprekken bleek dat achter de geregistreerde antwoorden vaak vele nuances zaten. Hier wordt een algemeen beeld gegeven van de verkregen inkleuring van de antwoorden.

Burgers verwachten actie van hun overheid bij rondzwervend afval, kapot straatmeubilair en het onderhouden van straatverlichting. Een goede afhandeling van meldingen met betrekking tot gebreken in de openbare ruimte heeft invloed op de relatie tussen burger en overheid. De deelnemende gemeenten zijn zich hiervan bewust. Vrijwel alle gemeenten zijn in meer of mindere mate bezig met innovaties rondom MOR in het kader van een betere dienstverlening. Het gebruikte informatiesysteem speelt hierin een sleutelrol. Een groot aantal van de gemeenten die aan de inventarisatie heeft deelgenomen, nam recentelijk een nieuw systeem in gebruik of heeft dit in voorbereiding. Het doel van dergelijke optimalisaties is met zoveel mogelijk gebruikersgemak zoveel mogelijk relevante gegevens te verzamelen. De dan beschikbare data maken, door efficiënte verwerking en uitgebreide analysemogelijkheden, slimme, soms preventieve oplossingen mogelijk. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt: de toekomst van MOR ligt in een betere service, meer efficiëntie en meer datagedreven toepassingen.

In deze notitie wordt verschillende malen verwezen naar voorbeelden uit diverse gemeenten, overigens zonder deze gemeenten bij naam te noemen. Raadsleden die meer willen weten van de voorbeelden kunnen desgewenst met de rekenkamercommissie contact opnemen.

3.1. Het gemeentelijk beleid

Beleid; expliciet of niet

Beleid is op zichzelf een breed begrip. Daardoor werd de eerste vraag uit de vragenlijst 'Is er sprake is van beleid ten aanzien van de meldingen openbare ruimte' verschillend geïnterpreteerd. Uit de verificatiegesprekken blijkt dat vrijwel alle gemeenten over werkinstructies en procesbeschrijvingen beschikken voor de afhandeling van MOR´en, maar dat een veel kleiner aantal gemeenten beleid rondom MOR heeft vastgelegd in bijvoorbeeld een nota.

In verschillende gemeenten worden MOR'en gezien als onderdeel van het brede gemeentelijke dienstverleningsbeleid. Daarmee is er geen specifiek beleid vastgelegd voor de MOR'en, maar desalniettemin beantwoordden de gemeenten de vraag of er sprake is van beleid met 'ja'. Alleen al de aanwezigheid van een kwaliteitshandvest, waarin bijvoorbeeld standaardtermijnen voor reacties op een aan de gemeente gestelde vraag zijn opgenomen, geldt voor hen als een uitgangspunt voor het handelen bij een melding openbare ruimte. Maar er zijn en ook gemeenten die de vraag veel strikter hebben geïnterpreteerd en alleen een bevestigend antwoord hebben gegeven als er specifiek beleid is vastgelegd met betrekking tot de MOR.

Keuze voor een systeem

Vrijwel alle gemeenten gebruiken een geautomatiseerd systeem om de meldingen te registreren, in de organisatie uit te zetten en af te handelen. Er bestaan echter grote verschillen tussen gemeenten in de toepassing, reikwijdte en omvang van dit systeem. Uit de gesprekken blijkt dat een dergelijk systeem erg belangrijk is, en zo goed als alle onderdelen van de afhandeling van een melding beïnvloedt: de intake, de registratie, de afhandeling, de communicatie naar de burger en de rapportage binnen de organisatie.

Veel gemeenten willen toe naar een optimalisatie in afhandeling van MOR´en, maar kunnen de wensen die zij hebben niet doorvoeren door beperkingen in het informatiesysteem. Zo

wordt in één van de deelnemende gemeenten genoemd dat er, wegens bezuinigingen, nog met papieren werkbonnen wordt gewerkt in de uitvoering, terwijl er wel een wens ligt om dit te veranderen. Ook geven veel gemeenten de klanttevredenheid structureler te willen registreren, maar als het systeem dit niet aanbiedt is dit lastig te realiseren.

Onder de 51 gemeenten in dit onderzoek kwamen we de volgende variaties tegen in informatiesystemen:

- **Eén systeem of meerdere**

Er is een groep gemeenten met één systeem dat de volledige afhandeling van de melding dekt. Dat betekent dat ook de buitendienst bij de oplossingen van de meldingen werkt met dit systeem en dat eventuele werkbonnen hierin worden aangemaakt. Een andere grote groep maakt gebruik van twee systemen; één voor de intake van de meldingen en één voor de uitvoerende afhandeling van de meldingen. De meldingen komen bijvoorbeeld binnen in een zaaksysteem, waarna ze door worden gezet naar de verantwoordelijke afdeling die de melding dan weer handmatig invoert in het systeem voor afhandeling. Ook daarop zijn weer alternatieven. Zo is er een gemeente die gekozen heeft voor een taak-specifiek systeem, dat meer mogelijkheden biedt om de status van de meldingen te volgen en met burgers te communiceren over de afhandeling.

- **Aansluiting van de melder en externe partijen**

Bij klein aantal gemeenten reikt het systeem zo ver dat de melder en externe partijen er nauw op zijn aangesloten. De melder kan bijvoorbeeld via een app een melding doen die automatisch in het systeem wordt verwerkt en doorgestuurd naar de verantwoordelijke uitvoerder. In andere gevallen dient het systeem enkel voor interne verwerking en verloopt ieder contact met de melder en externe partijen via mail, telefonisch of een persoonlijke afspraak gemaakt.

- **Inzicht en rapportage**

Het systeem heeft ook invloed op de mate van inzicht in het aantal meldingen, de aard van de meldingen en bijvoorbeeld relaties tussen meldingen. Daarnaast is het structureel meten van klanttevredenheid in sommige systemen ingebouwd, maar voor veel gemeenten is dit in het huidige systeem niet mogelijk waardoor deze gegevens ontbreken. Dit gebrek aan gegevens beperkt de rapportagemogelijkheden, zeker als de rapportage ook nog lastig uit te draaien is.

Voorbeeld:

Een informatiesysteem tot in de puntjes doordacht

Een gemeente met meer dan 200.000 inwoners heeft een uitgebreid informatiesysteem ontworpen voor de afhandeling van MOR'en. De afhandeling is in grote mate geautomatiseerd en het systeem reikt van de intake tot diep in de uitvoering. Er is een nauwkeurig en real time overzicht van lopende meldingen in dashboards. Deze dashboards dienen enerzijds voor een wekelijkse evaluatie van de bedrijfsvoering rondom MOR'en, maar uit de registratie kan ook veel waardevolle kennis worden gehaald voor optimalisaties die gelinkt zijn aan andere bedrijfsprocessen. De beschikbare MOR data wordt daarnaast gedeeld op een open data portal. De gemeente geeft aan de vraag naar open MOR data nog niet te kennen maar wel erg benieuwd te zijn naar innovatieve oplossingen. Ze willen externe partijen aanmoedigen om met deze open MOR data aan de slag te gaan.

MOR'en worden, na intake, vrijwel automatisch door de organisatie heen geleid en naar de goede partij gestuurd. Alle partijen die maar enigszins betrokken zijn bij de afhandeling van MOR'en zijn op het systeem aangesloten, ook externen. Aannemers krijgen bijvoorbeeld automatisch bericht als er een melding is ingediend waar ze mogelijk hulp kunnen bieden.

Wanneer wijkteams of aannemers starten met werkzaamheden geven ze dit digitaal aan in het systeem. Daarbij maken ze foto's van de situatie. Ook worden ze door het systeem gevraagd updates te geven van werkzaamheden met foto's. Deze informatie dient om de melder een update te geven van de werkzaamheden maar ook om te checken of er veilig wordt gewerkt. Wanneer een partij, zoals een aannemer, werkzaamheden afrondt, krijgt de melder een bericht waarin voor en na foto's zijn toegevoegd. Ook de financiële afwikkeling gaat automatisch via het informatiesysteem. Een aannemer hoeft geen factuur meer aan te maken, die wordt vanzelf gegenereerd.

3.2. De inrichting van de registratie

Het aannemen en behandelen van de melding

De meeste gemeenten bieden verschillende kanalen aan om een melding te doen. Vaak via het klantcontactcentrum, de website en in een aantal gevallen ook via een app of social media. Een aantal gemeenten heeft een sterkte voorkeur voor online kanalen, onder meer omdat alle processen online goed ingericht zijn en alle meldingen zo goed in het systeem terechtkomen. Meldingen aan de balie worden ook in behandeling genomen. Vaak wordt er echter direct ook een uitleg gegeven van de online kanalen, zodat de persoon in kwestie in de toekomst ook online meldingen kan invoeren. Voor een aantal gemeenten zijn privacyoverwegingen juist een reden om online kanalen niet uit te breiden naar bijvoorbeeld een app. Zo stellen ze bijvoorbeeld dat een app aanvullende data verzamelt, bijvoorbeeld over de locatie van een inwoner. Indien de inwoner dat niet weet of daar onvoldoende toestemming voor geeft, kan dit problemen opleveren. Melders die een melding doen op straat bij een gemeentemedewerker worden meestal doorverwezen naar de officiële kanalen. Dit is afhankelijk van de grootte van een gemeente. Een (relatief kleine) gemeente geeft bijvoorbeeld aan ook meldingen in behandeling te nemen die mondeling bij de burgermeester worden gedaan, omdat deze ook portefeuillehouder is voor de meldingen.

Wanneer de MOR binnenkomt, wordt deze eigenlijk altijd in het informatiesysteem van de gemeente gezet. Een aantal gemeenten heeft medewerkers aangesteld die overzicht houden op de meldingen die in het systeem staan en deze doorzetten naar de verantwoordelijke afdeling. In andere gevallen gaat dit automatisch aan de hand van een categorie die de melder geeft bij het indienen of door de toepassing van Artificiële Intelligentie (AI). Bijvoorbeeld door gebruik van een zelflerend algoritme, waarmee het algoritme uiteindelijk zelf een foto van een kapotte stoeptegel kan herkennen en dus automatisch in de goede categorie plaatst. Indien de melding voor een externe partij is, zoals bijvoorbeeld waterschap, dan verwijzen veel gemeenten melder direct door naar de externe partij en nemen de melding niet in behandeling. Anderen nemen de melding aan, zetten deze door, en verlaten vervolgens het proces van behandelen. In een enkel geval lost de externe partij de melding op, maar verloopt de communicatie over voortgang aan de melder nog steeds via de gemeente.

Uiteindelijk komt de melding bij een team of afdeling terecht die onder andere de buitendienst, wijkteams of toezicht wordt genoemd. Vaak hebben deze teams één coördinator, die lopende meldingen monitort en toewijst. Over het algemeen wordt een specifieke melding aan één medewerker toegewezen die verantwoordelijk is voor het hele proces rondom de oplossing, inclusief de aansturen van externe partijen en de terugkoppeling aan de melder. Bij gebrek aan gemeentelijke capaciteit of expertise worden incidenteel externe partijen als aannemers ingeschakeld, maar soms wordt de uitvoering ook structureel uitbesteed aan aannemers. Indien de klus groter is dan verwacht of er moet capaciteit worden ingehuurd, dan gaat hieraan vaak eerst intern overleg aan vooraf. De voortgang van de behandeling wordt meestal niet vanuit een centraal punt gemonitord, de verantwoordelijkheid voor het monitoren ligt vaak bij de uitvoerende afdeling al dan niet bij de verantwoordelijk medewerker zelf.

Klantgerichte communicatie

Een klantgerichte afhandeling van MOR´en vinden veel gemeenten een essentieel onderdeel van een goede dienstverlening. Klantgericht impliceert gemak en snelheid bij het melden, een goede berichtgeving over de afhandeling en de mogelijkheid om de afhandeling te beoordelen. Daarnaast streeft een aantal gemeenten naar persoonlijke communicatie via mail of telefoon in het kader van een klantvriendelijke afhandeling. Gemak en snelheid bij het melden worden bijvoorbeeld gerealiseerd door een app in gebruik te nemen waarmee burgers kunnen melden via een kaart. Andere gemeenten nemen proactief social media-berichten waarin geklaagd wordt over misstanden in de openbare ruimte in behandeling. De berichtgeving over de afhandeling verschilt. In sommige gevallen is de melder anoniem, of wil deze niet op de hoogte worden gehouden. Indien de melder bekend is en berichtgeving over afhandeling wil ontvangen, brengen sommige gemeenten de melder via geautomatiseerde berichten op de hoogte of melders krijgen een code waarmee ze zelf de status kunnen bekijken. Anderen streven er juist naar om de behandeling ook inhoudelijk toe te lichten, al dan niet met foto's. Ook kiest een aantal gemeenten ervoor om een alternatieve status te communiceren aan melder, bijvoorbeeld wanneer de melding niet in één keer kan worden opgelost of dat er bijvoorbeeld overleg plaatsvindt binnen de gemeente zelf. Vooral kleinere gemeenten zoeken altijd telefonisch contact met de melder over afhandeling of gaan op bezoek.

Het meten van de klanttevredenheid gebeurt zelden structureel. Het hangt, zoals eerder gezegd, sterk samen met het informatiesysteem. In veel gevallen wordt de klanttevredenheid periodiek gemeten in een klanttevredenheidsonderzoek naar de dienstverlening in het algemeen, waarin MOR´en opgenomen zijn. Wanneer er bezoekjes worden afgelegd of er sprake is van persoonlijk contact over de afhandeling met de melder, wordt de klanttevredenheid niet officieel vastgelegd, maar hebben gemeenten wel een goed beeld van de tevredenheid bij de melder. In enkele gevallen biedt het ingerichte proces voor de behandeling van een melding ook de mogelijkheid om na afloop de melder (voor zover er geen sprake is van een anonieme melding) direct een korte vragenlijst te sturen waarmee de behandeling wordt beoordeeld.

Inzicht in aantallen meldingen

Er zijn grote verschillen in de registratie en verwerking van de MOR´en. Zo zijn er gemeenten waarin klachten over overlast niet worden geregistreerd als een melding openbare ruimte. Juist vanwege de Corona-omstandigheden in 2020 is dat nu ingewikkeld geworden, omdat dergelijke klachten - zoals de aanwezigheid van teveel mensen op een kleine ruimte - sterk zijn toegenomen. Sommige gemeenten registreren dergelijke klachten als een aparte categorie, maar tellen die wel mee in het totaal, maar er zijn ook gemeenten waar dergelijke klachten niet terugkeren in het aantal meldingen openbare ruimte. Die

gemeenten beperken zich tot het registreren van de klachten die betrekking hebben op de fysieke leefomgeving. Daarnaast gaan gemeenten verschillend om met de registratie van afhandeltermijnen. Dat begint al met de vraag of die termijn in werkdagen of in kalenderdagen wordt geregistreerd. Een opmerkelijke bevinding tijdens de verificatiegesprekken was dat zelfs de ambtelijke contactpersonen soms het antwoord op die vraag schuldig moesten blijven.

Een andere reden waarom de registratie van de afhandeltermijn geen eenduidig resultaat oplevert, is dat meldingen openbare ruimte geregeld betrekking hebben op groenonderhoud, zoals snoeien en maaien. Gemeenten hebben vaste perioden waarin ze maaien, terwijl snoeien aan seizoenen is gebonden. Een inhoudelijke reactie op een verzoek om tot snoeien over te gaan kan dan langere tijd op zich laten wachten. Sommige gemeenten melden de reden waarom het even kan duren aan de burger in kwestie en registreren dan meteen al de melding als afgedaan. Andere gemeenten gaan pas over tot het noteren van de melding als afgedaan als de struik in kwestie daadwerkelijk is gesnoeid.

Inzicht in klanttevredenheid

Al met al hebben wij er voor gekozen om de cijfers van gemiddelde klanttevredenheid en afhandelingstijden per gemeente niet te vergelijken in de benchmark. Gezien de uiteenlopende manieren waarop geregistreerd wordt, heeft het vermelden van een ogenschijnlijk 'hard' gegeven eigenlijk geen waarde.

Er is, op hoofdlijnen, wel een aantal patronen vast te stellen in de mate van inzicht die gemeenten hebben. Allereerst leunen gemeenten ook hier weer sterk op de mogelijkheden en onmogelijkheden van het informatiesysteem. Indien een systeem beperkt inzicht in de meldstatistieken biedt, nemen ambtenaren soms zelf het heft in handen, zoals een gemeente waar de verantwoordelijke ambtenaar zelf een Excel document bijhoudt ten behoeve van het verbeteren van het inzicht.

In veel gevallen verschaft het systeem wel inzicht in een specifieke melding, maar er kan geen verband worden gelegd met vergelijkbare meldingen. Te denken is aan meldingen over overlast die steeds op eenzelfde specifiek moment plaatsvinden. Ook is denkbaar dat een gemeente diverse meldingen ontvangt die alle betrekking hebben op dezelfde overlast. In menig systeem zijn dergelijke verbanden niet te leggen. Gemeenten die gebruik maken van een 'MeldingsApp' waarbij gebruik wordt gemaakt van een melding op een kaart, kunnen al snel zien waar concentraties van meldingen plaatsvinden. Een enkele (overwegend grote) gemeente is al flink op weg met intensieve data-analyses, in combinatie met de toepassing van 'artificiële intelligentie'(AI).

Het merendeel van de gemeenten geeft aan inzicht te hebben het totaal aantal meldingen dat loopt binnen de organisatie, omdat dit bijvoorbeeld weer wordt gegeven in het zaaksysteem. De status van behandeling wordt echter maar in een beperkt aantal gevallen actief gemonitord.

Monitoren

Het is een open deur, maar het aantal meldingen hangt sterk samen met de grootte van de gemeenten. Het wordt echter niet alleen hierdoor beïnvloed, het aantal meldingen is ook afhankelijk van het gemak waarmee een MOR kan worden gedaan. Zo is er een gemeente die heeft geconstateerd dat er een verdubbeling in het aantal meldingen plaatsvond nadat het melden door middel van een kaart mogelijk was gemaakt. Daarnaast relateren gemeenten in dit onderzoek een toename vaak aan coronamaatregelen. In sommige gemeenten worden die coronameldingen onder een aparte categorie geschaard, maar bij veel ook niet waardoor de MOR´en in het algemeen stijgen. 'Coronameldingen' betreffen enerzijds overlastmeldingen met betrekking tot de maatregelen en anderzijds meldingen over de leefomgeving, waarbij de veronderstelling is dat nu inwo-

Voorbeeld:

Waarin een kleine gemeente groot kan zijn

In een betrekkelijk kleine gemeente (minder dan 30.000 inwoners) staat de inwoner centraal bij de Meldingen Openbare Ruimte (MOR). De MOR'en zijn onderdeel van de gemeentelijke dienstverlening, waarvoor een beleidskader en een kwaliteitshandvest zijn opgesteld. In beide staat het structureel verbeteren centraal. Dat doet de gemeente door goede voorbeelden van andere gemeenten te gebruiken en vooral door pro-actief met de inwoners te communiceren. ´Veel meldingen zijn seizoensgebonden´, zegt de manager Openbare Ruimte. ´Denk bijvoorbeeld aan de eikenprocessierups in juni, droogte in de zomer en gladheid in de winter´. Door over bestrijdingsplannen te communiceren via Social Media platforms als Facebook en Twitter probeert de gemeente meldingen voor te zijn.
Ook bij het doen van een melding staat de inwoner centraal. De gemeente maakt gebruik van een meldsysteem dat is ingericht op maximale transparantie voor de inwoners. Dit systeem maakt gebruik van GPS locatie en melders kunnen een foto meesturen. Alle meldingen kunnen eenvoudig op kaart worden bekeken, waardoor er niet dubbel gemeld hoeft te worden. Als melders op de hoogte gehouden willen worden, kunnen zij hun e-mail adres aan de melding koppelen. De gemeente informeert de inwoner vervolgens over de status van de melding. Na afhandeling kunnen inwoners in de vorm van aantal sterren de mate van tevredenheid aangeven. Dit wordt gebruikt om te kijken waar nog ruimte voor verbetering is.

Het aantal meldingen laat op jaarbasis nog steeds een lichte stijging zien. In 2018 werden er 1378 meldingen geregistreerd en in 2019 waren dat er 1547. Het is lastig te zeggen hoeveel meldingen er door het pro-actieve beleid van de gemeente voorkomen zijn.

ners meer in en rond huis zijn, zij eerder gebreken in de directe leefomgeving constateren. Ook wordt verondersteld dat de mensen nu meer tijd hebben om een melding te doen. Tot slot is het aantal melding onderhevig aan wijzigingen in beleid of veranderingen in het algemene niveau van de dienstverlening. Zo zijn er gemeenten die verwachten dat er vanwege bezuinigingen meer meldingen zullen plaatsvinden, omdat de bezuinigingen te koste zullen gaan van de kwaliteit van het beheer van de openbare ruimte.

Evalueren en verantwoorden

In de rapportage over MOR bestaan, opnieuw, grote verschillen tussen gemeenten. Voornamelijk in rapportagefrequentie, de partij waaraan gerapporteerd wordt en de acties die aan een rapportage worden gekoppeld. Een aantal gemeenten geeft aan wekelijks te rapporteren. Deze rapportages dienen voornamelijk om de bedrijfsvoering rondom MOR-en te optimaliseren. De rapportages worden vaak ook naar de directie van een specifieke afdeling gestuurd. Een kleiner deel rapporteert aan de gemeenteraad of het college van B&W op periodieke basis, in een bredere rapportage over de dienstverlening of in de P&C cyclus. Incidenteel krijgen gemeenten raadsvragen, soms omdat het een kleine gemeente betreft en raadsleden privé kennis hebben genomen van de meldingen.

Voorbeeld:

Een nieuw systeem voor Meldingen Openbare Ruimte

In een 100.000+-gemeente werd tot december 2019 het zaaksysteem gebruikt om MOR´en te verwerken. Maar dit systeem voldeed niet meer; voor burgers en ambtenaren was niet klant- en gebruikersvriendelijk genoeg. Er is nu gekozen een apart systeem voor MOR'en naast het Zaaksysteem. Vanwege de flexibiliteit en klantvriendelijkheid viel de keuze op Fixi van leverancier Decos.

Het doen van een melding is nu veel makkelijker voor burgers, die hiervoor onder andere een app kunnen gebruiken. Met een paar klikken op de mobiele telefoon is de melding gedaan. De melder kan een GPS locatie en een foto aan de melding koppelen. Ook kan hij zien of er al een eerdere melding gedaan is, waardoor het aantal dubbele meldingen is afgenomen. Het systeem is nu ruim een jaar operationeel en al meer dan 50% van de meldingen komt via deze app binnen. Dit is niet alleen makkelijk voor de melders, maar ook voor de gemeente is dit een efficiënte manier van melden.

Melders worden via de App op de hoogte gehouden van de status van hun melding. De mate van tevredenheid over de afhandeling van de melding kunnen zij nog niet aangeven. ´Daar wordt nog aan gewerkt. De verwachting is dat deze module binnen zes maanden operationeel is´ aldus de proceseigenaar van Fixi. De betrokken ambtenaren zijn erg enthousiast over het systeem. Met een uitgebreid dashboard beschikt het management over meer inzicht in soort en aantal meldingen. Ook de buitendienst is tevreden. Nadat een melding is afgehandeld, hebben zij op hun mobiel in één oogopslag zicht op andere meldingen in de directe omgeving en kunnen zij daar ook mee aan de slag.

Nu het doen van een MOR zo makkelijk is geworden, is het aantal meldingen enorm gestegen. Waren er in 2019 nog ruim 20.000 meldingen, dit jaar gaat het richting de 50.000! `Er was met een stijging rekening gehouden, maar dit aantal is boven verwachting` aldus het afdelingshoofd. Dit komt mede door een wijziging in het afvalbeleid en de periode met corona maatregelen.

3.3. Toekomst

De verificatiegesprekken hebben een interessant kijkje geboden in de ontwikkelingen voor de toekomst. Allereerst werd duidelijk dat veel deelnemende gemeenten bezig zijn hun dienstverlening te optimaliseren, zo ook hun processen rondom meldingen openbare ruimte.

Overgang naar een nieuw systeem is bij uitstek de meest genoemde verandering. Het gaat voornamelijk om systemen die meer data verzamelen en kunnen verwerken. De meeste gemeenten hebben dan ook een wens om in de toekomst meer datagedreven te gaan werken met de aanvullende gegevens die ze vergaren door nieuwe systemen. Zo geven ze bijvoorbeeld aan dat verbanden zien tussen meldingen, of het gebruik van een kaart of inzicht in trends tussen meldingen, hen de mogelijkheid geeft om slimmer onderhoud te doen in de wijk. Ook preventieve communicatie naar bewoners is een onderdeel van datagedreven werken. Daarnaast ondersteunt het de snelheid van processen. In een aantal gemeenten wordt momenteel (AI) toegepast bij het verwerken van de meldingen, met de wens dit meer uit te bouwen.

Daarnaast zijn er initiatieven waar de focus ligt op datadeling met andere partijen in het kader van samenwerking. Zo loopt er een pilot waarbij er gekeken wordt hoe meer eigenaarschap voor de buitenruimte kunnen creëren bij bewoners of wordt gemeentelijke data rondom MOR´en beschikbaar via een open data portal.

Voorbeeld:

Innovaties in de 'MijnGemeente app'

Een groep gemeenten van verschillende grootte werkt, samen met hun leverancier, aan optimalisaties aan de 'MijnGemeente app'. Feedback van bewoners wordt als basis gebruikt voor de ontwikkelingen die ze voor ogen hebben. Hierbij staat voorop dat MOR'en in de toekomst in toenemende mate worden gedigitaliseerd. Binnen dat kader vinden een aantal optimalisaties plaats.

Een belangrijke pijler is het creëren van meer gebruiksgemak bij de intake. Onder andere door het inspreken van meldingen, fotoherkenning met AI en waar relevant objectherkenning.. Bij objectherkenning wordt gestreefd naar een directe koppeling met aannemers en een automatische koppeling met alle beheergegevens. Daarnaast is een geoptimaliseerde registratie van werkzaamheden een wens. Na het afhandelen van een melding worden de onderhoudsgegevens bijvoorbeeld automatisch bijgewerkt.

Gemeenten zien bij ontwikkeling van de app ook kansen voor participatie van bewoners bij MOR'en. Door actuele data over meldingen te delen, kunnen inwoners een deel van de meldingen wellicht zelf oplossen of een rol spelen bij het vinden van een oplossing.

Colofon

Dienstverlening in het vizier is een uitgave van de rekenkamercommissie Oss, mei 2021

De rekenkamercommissie Oss is een onafhankelijke commissie binnen de gemeente. Zij bestaat uit drie externe leden. Doel van de rekenkamercommissie Oss is om de rol van de gemeenteraad te versterken en een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van het lokaal bestuur. Dit doet de rekenkamercommissie door onderzoek te doen naar de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van het gemeentelijk beleid.

Leden
Astrid van de Klift (voorzitter)
Kees Martens
Margriet van Tulder

Contact
Postbus 5
5340 BA Oss
rekenkamer@oss.nl
www.oss.nl/rekenkamer

Astrid van de Klift (06 51 59 16 19)
Kees Martens (06 53 50 06 85)
Margriet van Tulder (06 55 78 21 28)

Ontwerp
Studio Mensinga/Bruns