



Aan de gemeenteraad

Op welke gronden deze brief?/Waarom nu voorgelegd?

Deze brief wordt nu voorgelegd om de motie 'Doelmatigheid in de dienstverlening een feit' (22bb7412) en de daarbij behorende toezegging 'Meetmethoden dienstverlening' (23bb004154) af te doen.

Relatie met het coalitieakkoord/collegewerkprogramma/eerder aangenomen moties en gedane toezeggingen:

De paragraaf in het coalitieakkoord 'Doelmatig en resultaatgericht': ...

"Resultaatgerichtheid en doelmatigheid zijn de kern: doen we de juiste dingen en doen we deze goed?"...

Bij behandeling van de begroting 2023 (8 en 10 november 2022) is de motie 'Doelmatigheid in de dienstverlening een feit' aangenomen (22bb7412) en heeft wethouder Struijvenberg de toezegging 'Meetmethoden dienstverlening' (23bb004154) gedaan.

Bij motie 'Doelmatigheid in de dienstverlening een feit' roept de gemeenteraad het college op om te onderzoeken of het mogelijk is een 'doelmatigheids' norm te stellen aan de hand van bijvoorbeeld de Berenschot methode voor de gemeentelijke dienstverlening:

- waarbij getoetst wordt welk aandeel van de gemeentelijke personele organisatie gericht is op of bezig is met de sturing en ondersteuning van dienstverlening aan de Rotterdammer;
- én waarin getoetst wordt in hoeverre dit het juiste resultaat oplevert;

Over de uitkomsten van het onderzoek wordt de gemeenteraad hierbij geïnformeerd. Daarbij is toegezegd te kijken welke methoden werken en of die ook op andere dossiers inzetbaar zijn.

De toezegging 'Meetmethoden dienstverlening' (23bb004154) houdt in dat wordt bekeken welke meetmethoden voor doelmatigheid werken en of ze toepasbaar zijn bij andere processen.



Toelichting:

Er zijn doelmatigheidsscans uitgevoerd bij drie verschillende dienstverleningsprocessen, te weten: aanvraag evenementenvergunningen A, intakeproces W&I en overige vergunningen bouw- en woningtoezicht (standplaatsvergunning en vergunning inname openbare grond). De door CA ontwikkelde doelmatigheidsscan geeft door middel van interviews en workshops inzicht in vier aspecten die samen bepalend zijn voor een oordeel over de (sturing op de) doelmatigheid van het proces, te weten:

- Richten: kwaliteit van de kaderstelling
- Inrichten: kwaliteit van de inrichting/uitvoering van het proces
- Prestaties: kiezen, meten en vergelijken van kpi's
- Verbeteren: leren en verbeteren.

Vanuit de uitkomsten van deze doelmatigheidsscans zijn de rode en gouden draden gedestilleerd, en leer- en verbeterpunten geformuleerd.

Conclusies van de doelmatigheidsscans zijn:

We zien bij managers en medewerkers van de drie dienstverleningsprocessen een intrinsieke motivatie om de dienstverlening aan de burger te verbeteren. De klant staat in het proces steeds meer centraal. Klantwaarden als menselijke maat en betrouwbaarheid worden in alle processen genoemd, en staan goed op het netvlies. Er wordt voornamelijk gestuurd op klantgerichtheid en rechtmatigheid (bijv. fatale termijnen) en minder op doelmatigheid. Meer sturing op doelmatigheid kan overigens ten koste gaan van de klantgerichtheid. Het is belangrijk om een bewuste (politiek-bestuurlijke) afweging te maken voor het vinden van een goede balans tussen doelmatigheid en klantgerichtheid.

Aanbevelingen uit de audit zijn:

- Om de sturing op de doelmatigheid te verbeteren, is het noodzakelijk dat er meer aandacht komt voor doelmatigheid in alle lagen van de organisatie. Dit moet blijvend gestimuleerd en ondersteund worden. De verbetermanagers van het Cluster Dienstverlening kunnen helpen met de procesverbeteringen.
- Het belang van werken met kpi's om te kunnen sturen op doelmatigheid, wordt door de procesmanagers van de drie dienstverleningsprocessen erkend. Het is cruciaal dat normen (gemiddelde waarden) en kpi's gericht op de sturing van doelmatigheid (in elk geval kostenratio, klanttevredenheid, verleend t.o.v. totaal aanvragen, percentage binnen de termijn) worden benoemd. Monitor deze in de tijd en kijk of benchmarking (tussen verschillende processen) mogelijk is.
- Indien de afweging wordt gemaakt meer op doelmatigheid te gaan sturen, start dan in eerste instantie met het sturen op doelmatigheid bij een beperkt aantal dienstverleningsprocessen. Kijk wat wel/niet werkt en breid op basis daarvan verder uit.
- Ten slotte is het van belang om doelmatigheid te stimuleren door een (deel van) de doelmatigheidswinst 'terug te geven' en in te zetten voor verdere verbetering (bijv. innovatie) van de dienstverlening.

Uit appreciatie van deze conclusies en aanbevelingen door het lijnmanagement van de directies waar het onderzoek heeft plaatsgevonden blijkt dat de conclusies en aanbevelingen in grote lijnen worden herkend, maar met andere accenten in de verschillende dienstverleningsprocessen:

- Bij de intake van het cluster W&I wordt gewerkt met een norm waarmee de formatie meebeweegt met het aantal bijstandsgerechtigden. Er wordt bovendien gewerkt streefwaarden voor bijvoorbeeld het percentage binnen termijn.



Daarbij is een continue afweging nodig tussen doelmatigheid, klantgerichtheid, rechtmatigheid en maatwerk. De mechanistische hantering van de norm maakt invulling van extra organisatie opgaven lastig, omdat daarmee het accent al ligt op doelmatige dienstverlening, terwijl er steeds meer maatwerk wordt gevraagd. Overigens kan maatwerk ook elders in de organisatie besparingen opleveren, bijvoorbeeld door minder zorgkosten bij uitstroom naar werk. Verder worden verbeteringen van processen gerealiseerd door het volgen van klantreizen. Leren van prestaties in het proces gebeurt door cyclus waarbij teammanagers klantsignalen duiden en verbeteringen doorvoeren. Daar is regelmatig aandacht voor in overleggen zoals een weekstart en het MT (de rode draden). Belangrijkste aandachtspunt is praktische ICT-ondersteuning, zoals het koppelen van systemen en bouwen van ICT ondersteunende applicaties.

- In het proces aanvragen evenementenvergunningen A zijn de processen goed beschreven, is de klant in beeld en worden klachten opgevolgd. In het proces spelen meerdere criteria een rol, zoals maatwerk leveren, rekening houden met maatschappelijke ontwikkelingen, wet- en regelgeving en deadlines/tijdige vergunningverlening. Het huidige systeem ondersteunt vooral dat laatste, maar ondersteunt informatie over doelmatigheid op dit moment nog niet. Verdere verbetering ligt in procesevaluatie met de organisator na afloop van het vergunningsproces en klanttevredenheidsonderzoek, al ligt de eventuele frustratie vaak in de regelgeving waarmee rekening moet worden gehouden. Een dergelijke cyclus van meten en evalueren is er bij B/C evenementen. Er liggen ook kansen in de benadering van het proces als klantreis en benchmarking voor processen van vergunningverlening in de gemeente door directie Veilig en andere clusters.
- In de processen 'standplaatsvergunning en vergunning inname openbare grond' van het team overige vergunningen – bouw- en woningtoezicht werken de behandelaars zelfstandig en met een grote mate van klantgerichtheid en oplossingsgerichtheid. Momenteel wordt er nog niet op doelmatigheid gestuurd. Met de ontwikkeling en het gebruik van het dashboard kan de sturing op doelmatigheid verder worden vormgegeven. Het dashboard biedt zowel inzichten voor procesverbeteringen als handvatten voor sturing op de uitvoering. Daarnaast zijn op termijn vergelijkingen mogelijk tussen andere "overige vergunningen BWT" of zelfs met andere vergelijkbare vergunningen "niet zijnde overige vergunningen BWT", waardoor verdere procesverbetering mogelijk wordt. Wel is van belang dat E-suite beter gebruikt wordt en daardoor ook de datakwaliteit voor het dashboard, en deze eventueel nog aan te vullen met KPI voor klanttevredenheid en kostendekkendheid. Verdere verbeteringen van doelmatigheid zijn te vinden in eenduidige productinformatie op de productpagina's, waardoor het aantal foutieve of onvolledige aanvragen wordt teruggedrongen en goede procesafspraken met adviespartners over tijdig aanleveren van advies en met Toezicht en Handhaving over de handhaving.

Hoe nu verder?

Verdere verbetering van de doelmatigheid in de dienstverlening vraagt tijd. Daarbij is duidelijk dat elk dienstverleningsproces een afweging vraagt tussen doelmatigheid, klantgerichtheid, maatwerk en rechtmatigheid. Deze waarden horen in elk dienstverleningsproces te worden ondersteund door een adequaat informatiesysteem. Daarbij voert de gemeente bij elk dienstverleningsproces wetten uit waarmee kaders worden gesteld aan de uitvoering. Deze diversiteit maakt dat een generieke doelmatigheidsnorm niet voor de hand ligt. Een norm en een benchmark kan beter worden gericht op specifieke en goed te vergelijken dienstverleningsprocessen. De benchmark geeft een zoekrichting, maar verdiepende analyse per dienstverleningsproces is nodig om verbetermogelijkheden te vinden.



In de registratie van gemeenten zitten namelijk altijd verschillen in de kostentoerekening aan organisatieonderdelen en de taken die een organisatieonderdeel uitvoert.

Het plan is nu als volgt:

- De uitkomsten van de doelmatigheidsscans passen bij de inzet op de lopende organisatie opgave:
 - De opgave gaat zo min mogelijk ten koste van de dienstverlening aan de stad
 - Er is geen verdeelsleutel over de clusters, keuzes worden gemaakt op basis van inhoud
 - Er wordt gekeken naar de verhouding tussen beleid en de ondersteuning die daarvoor nodig is. Maar ook naar de balans tussen staf/ lijnverhouding en ook naar de balans tussen beleid en uitvoering
 - Bij uitvoering kijken we hoe zaken nog efficiënter kunnen. Op dit moment wordt in samenwerking met een extern bureau onderzocht of er een efficiëncyslag gemaakt kan worden op de manier waarop de bedrijfsvoering nu is geregeld. Denk bijvoorbeeld aan de ondersteuning op ICT, huisvesting, HRO en communicatie.
- Om te kijken hoe de uitvoering efficiënter kan, geven de uitkomsten van de doelmatigheidsscans de volgende aangrijpingspunten:
 - Verkenning samenwerking in het domein vergunningverlening gericht op verbeteren van processen en de doelmatigheid daarvan.
 - De inzet van verbetermanagers van het Cluster Dienstverlening om de procesmanagers te helpen met procesverbeteringen.
- De verbetermanagers van het cluster Dienstverlening zijn bij 2 van de 3 processen aan de slag om het proces daadwerkelijk verder te brengen. De verbetering van doelmatigheid wordt gevolgd door een follow up van de aanbevelingen uit de doelmatigheidsscan voor de drie genoemde dienstverleningsprocessen.
- Bovendien wordt jaarlijks een doelmatigheidsscan plus follow up uitgevoerd bij 1 of meerdere dienstverleningsprocessen met specifieke aanbevelingen voor verbetering als gevolg, zodat structureel aandacht wordt gegeven aan dit onderwerp en verbeteringen worden doorgevoerd.
- Brede aandacht voor doelmatigheid wordt gestimuleerd door dit aandachtspunt in sturingsgesprekken tussen de gemeentesecretaris en concerndirecteuren mee te nemen.

Financiële en juridische consequenties/aspecten:

Burgemeester en wethouders van Rotterdam,

De secretaris,

J.H. Meijer, l.s.

De burgemeester,

A. Aboutaleb