

Startnotitie Visie gemeentelijke dienstverlening 2024-2028

Dienstverlening op maat

20-11-2023 MG

1- Inleiding

a. Aanleiding

Er zijn meerdere aanleidingen voor een nieuwe Visie dienstverlening voor de periode 2024-2028. Een eenvoudige reden is dat het Ambitiedocument dienstverlening 2018-2022 'Toonaangevend en Toekomstbestendig' en het bijbehorende uitvoeringplan is afgerond met aanbevelingen.

Belangrijk is verder dat we moeten inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Door toenemende complexiteit wordt de behoefte aan beter op de situatie toegepaste producten, diensten en rollen van de gemeente steeds groter. We zien dalend vertrouwen in de overheid wat betekent dat er meer noodzaak voor samenwerking is en meer ruimte voor maatwerk. Nieuwe ontwikkelingen vergen een digitale transformatie die ook vanuit de EU zorgt voor nieuwe regelgeving voor dienstverlening.

Het landelijke rapport Staat van de Uitvoering 2023 geeft herkenbare conclusies:

De complexiteit van de wetgeving en de stapeling van nieuw beleid zijn verreweg de grootste knelpunten voor burgers, ondernemers en uitvoeringsorganisaties zijn. Alhoewel er ook veel goed gaat, sluit veel wetgeving niet aan bij de leefwereld van burgers. Gegevensuitwisseling verloopt moeizaam en IT-systemen zijn deels verouderd. Bij het opstellen van beleid krijgt de uitvoerbaarheid te weinig aandacht. En het werk wordt arbeidsintensiever in een krapper wordende arbeidsmarkt.

Het College UitvoeringsProgramma 'Zichtbaar en dichtbij' stelt daarbij:

'De complexiteit van deze maatschappelijke vraagstukken vraagt dat we oplossingsgericht denken en werken. Dat vereist goed luisteren naar de behoeften en duidelijk zijn in wat we doen en vragen. Een betrouwbare overheid betekent ook duidelijke afspraken maken over wat we zelf leveren.

Digitalisering speelt een grote rol bij het leveren en mogelijk maken van die dienstverlening. We streven naar een optimale oplossing op maat voor de inwoner en/of de leefomgeving.'

In de voorbespreking van deze startnotitie met het college is daar aan toegevoegd:

We willen meer gaan werken met een menselijke maat en Alphenaren gericht ondersteunen vanuit een positieve basis. Dat betekent dat we een soepele route organiseren door onze multidisciplinaire organisatie en die van onze partners. Daarvoor is het nodig dat er zicht is op de behoeften en informatie van Alphenaren in hun omgeving. Dat vergt een aanscherping naar uitvoeringsgericht beleid, ondersteunende bedrijfsvoeringskaders en ontwikkelcapaciteit. Er is daarom een gemeentebrede visie nodig.

Dienstverlening vergt dus inzet van de hele organisatie om als één gemeente op te kunnen treden. Ondertussen zijn en worden in de organisatie koers en kaders ontwikkeld voor de organisatie, zoals missie en visie van de organisatie, de corporate story ook voor inwoners en ondernemers en de visie op informatievoorziening. Deze vormen de randvoorwaarden voor de Visie op dienstverlening. Vanuit bovenstaande noties wordt al wel gewerkt aan verbetering van de dienstverlening.

De nieuwe Visie op dienstverlening biedt kaders en richting voor de optimalisatie en doorontwikkeling van onze dienstverlening die in een uitvoeringsprogramma uitgewerkt worden.

b. Definitie dienstverlening

Onder onze gemeentelijke dienstverlening verstaan we al onze producten, diensten, interactie, beleid- en samenwerkingsafspraken in het hele spectrum van de organisatie.

We doen dat voor Alphenaren: (toekomstige) inwoners, ondernemers, organisaties, toeristen en partners van de gemeente. Op direct individueel niveau en op collectief niveau voor een deel bv buurt of de gehele Alphenese gemeenschap.

Dat doen we met al onze medewerkers in de gemeentelijke organisatie en ook via relaties, partners en de maatschappelijke organisaties. In alle rollen die we als gemeente aannemen.

2- Koers voor de Visie dienstverlening

Inhoudelijk zijn er alvast hoofdlijnen voor de visie aan te geven uit eigen en landelijke ontwikkelingen en lessen. In het visie traject toetsen we deze en werken ze verder uit. Het is een toekomstbeeld waarbij realisatie soms wel een langere looptijd zal vergen dan 2028.

In het College uitvoeringsprogramma staan de volgende doelstellingen voor dienstverlening:

- Aansluiten op de vraag en behoefte van inwoners, ondernemers en organisaties.
- Duidelijke taal schrijven in al onze uitingen.
- Faciliteren van de gemeentelijke dienstverlening door digitalisering.
- Zorgen voor een toekomstgerichte, wendbare organisatie

Voor de Visie Dienstverlening willen we een paar uitgangspunten gebruiken:

- Alphenaar, in haar/zijn leefwereld, staat centraal in onze dienstverlening;
- We ontwerpen en verbeteren dienstverlening vanuit de behoeften van de Alphenaren;
- We verbeteren de dienstverlening continue door ervaringen en data in te zetten om te signaleren, repareren, leren en voorkomen.

Voor de koers zien we drie strategische sporen:

1. DNA dienstverlening

Dienstverlening moet in het DNA van de organisatie zitten en van allen die voor Alphen werken. Het is het uitgangspunt bij ons handelen, bij het maken van beleid en projecten inclusief participatie, bij het inrichten van processen en systemen, ook in de interne samenwerking. Denken en werken vanuit de leefwereld van Alphenaren en onze positieve bijdrage daaraan. Ook in alle samenwerking en schakels die er tussen het dagelijkse werk en een Alphenaar en leefwereld kunnen zitten als er niet directe interactie is. Dat vergt dat de randvoorwaarden in de organisatie hiervoor op orde zijn. Denk aan: bereikbaar zijn als organisatie en medewerker, een 'klantgerichte' houding bij externe en interne contacten, betrouwbaar zijn in afspraken, consistent zijn in samenwerking, duidelijke taal in communicatie, ondersteuning bij eigen verantwoordelijkheid, inclusie, toegankelijkheid en veiligheid voor alle Alphenaren op alle kanalen, (digitale) dienstverlening die aansluit op de behoefte van onze gebruikers. Sturing, ondersteuning en monitoring vanuit deze focus. Het lijkt eenvoudig maar andere belangen kunnen conflicterend blijken. Dit vergt in ieder geval het ontwikkelen van medewerkers en leiderschap in dienstverleningswaarden en competenties (luisteren, inleven, (digitaal) samenwerken, oplossen).

2. Één gemeente dichtbij

De Alphenaar kent één lokale overheid waar hij/zij van afhankelijk is of zaken mee doet. Individueel handelen heeft impact op die relatie. Om een betrouwbare gemeente te kunnen zijn die aangesloten is op de leefwereld van de Alphenaar, moeten we samenwerken en onze informatie op elkaar afstemmen. Zorgen voor een integraal beeld van inwoner, ondernemer en buurt. Denk verder aan: laagdrempelig bereikbaar zijn op alle kanalen, optreden als één gemeente in interactie, dichtbij zijn in de buurt, weten wat er speelt in de context van de vraag, transparant zijn in ontwikkeling en voortgang van uitvoeringsgericht beleid en besluiten, met contactpersonen die begeleiden bij langer lopende trajecten, logische en vloeiende routes over onze kanalen met in elk kanaal dezelfde informatie en beleving (omnichannel), een 'integraal klantbeeld' voor elke Alphenaar met regie op eigen informatie. Hiervoor hebben we flinke stappen te zetten in onze informatievoorziening.

3. Dienstverlening met menselijke maat

De meerwaarde van dienstverlening zit in het optimaliseren van de beleving. Dat betekent dat we daar zijn waar de vraag is. Dat we ons werk en interactie afstemmen op de gesprekspartner of situatie en die als een geheel en dus integraal benaderen. Dat overwegingen van efficiency niet automatisch de boventoon voeren. Dat we complexiteit in regelgeving en systemen vereenvoudigen, uitvoeringsgerichte beleidskaders maken die situationeel toegepast kunnen worden. Dat we diensten kunnen aanreiken als we al weten dat Alphenaren er om zullen gaan vragen of recht op hebben. Denk ook aan: de persoon achter de situatie en in context van hele omgeving zien, actief luisteren naar gebied, netwerk of individu en ernaar kunnen/mogen handelen, flexibel en oplossingsgericht werken, in gelijke situaties gelijke diensten en antwoorden leveren, maar daarnaast ook in staat zijn om in ongelijke situaties het verschil te maken. Dat vergt werken aan vereenvoudiging van regels en personalisatie of zelfs pro-actieve dienstverlening.

3- Opdracht

De opdracht van dit project is te komen tot:

- 1- Een gedragen Visie gemeentelijke dienstverlening 2024-2028 met koers en kaders voor de optimalisering en doorontwikkeling van de dienstverlening.
- 2- Een uitwerking van de visie in een Uitvoeringsprogramma dienstverlening met implementatie aanpak.

De implementatie wordt in jaarplannen concreet gemaakt en uitgevoerd in de vorm van het:

- Opnemen in de taken en ontwikkelingen van de teams, programma's, opgaven en projecten (in teamjaarplannen);
- Aansluiten bij andere lopende initiatieven en trajecten;
- Opstellen van separate opdrachten voor projecten die niet ergens anders geborgd zijn.

4- Aanpak

De aanpak voor het opstellen van de visie en het uitvoeringsprogramma bevat in ieder geval de volgende elementen:

- o Gesprekken voeren met interne stakeholders als bestuur, management en medewerkers voor bijdrage aan en commitment op de gemeentebrede visie en de uitvoering;
- o Instellen van een projectgroep en klankbordgroep inclusief (externe) projectleider/adviseur, voor het opstellen van de implementatieaanpak;

- Opstellen participatie aanpak: afstemming met raad (doorbraakmotie) en thema website, betrekken van de ca. 270 respondenten uit de Burgerpeiling die verder wilden praten over dienstverlening, de input uit de recente 24 bewonersavonden en eerdere klantfeedback;
- Vaststellen en borgen visie en uitvoeringsprogramma in de organisatie;
- Communicatie over dit hele traject.

5- Relaties en randvoorwaarden uitvoering

Gemeentelijke dienstverlening is de corebusiness van onze organisatie. Het opstellen van visie en uitvoeringsprogramma bevindt zich daarom ook in een brede context van bestaande verantwoordelijkheden en lopende ontwikkelingen waar de uitvoering ook zal plaatsvinden. Daarom wordt afgestemd met onder andere:

- Organisatievisie en -missie, Het verhaal van Alphen aan den Rijn (waar staat de gemeente voor en hoe uit zich dat):
 - Deze zijn inmiddels in concept gereed incl een deel voor inwoners en ondernemers.
- Visie op informatievoorziening voor o.a digitale dienstverlening en ondersteuning dienstverlening (incl zorgplicht niet- digitaalvaardigen, telefonieplatform, integraal klantbeeld, proces- en zaakgericht werken, wetgeving voor de digitale overheid en modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer, informatiegestuurd werken):
 - Deze is inmiddels in concept gereed incl hoofdstuk dienstverlening en financiering als basis onder de Visie dienstverlening.
- Organisatieontwikkeling voor de ondersteuning op gezamenlijke waarden en samenwerking en op de ontwikkeling in kennis en kwaliteit van medewerkers en leiderschap:
 - De structuur voor ontwikkeling en uitvoering dienstverlening krijgt nog een basis in de aanpassing van de organisatiestructuur;
 - Vertaling van kernwaarden/-competenties dienstverlening moet nog starten.
- Gebiedsgericht werken:
 - Een gezamenlijk beeld op informatievoorziening en communicatie in de buurt wordt in de Visie dienstverlening opgenomen.
- Participatie:
 - De participatieaanpak voor de Visie dienstverlening is in beeld maar nog niet gereed.
- Ontwikkelingen rond producten en diensten die in de specifieke opgaven en teams spelen:
 - Voor de Omgevingswet is een gezamenlijke organisatie en proces gestart voor het voorlichten, ontvangen en begeleiden van alle (aan)vragen in deze scope;
 - Speerpunten vanuit Serviceplein (digitalisering, klantbeeld, maatwerk) liggen in lijn van Visie dienstverlening;
 - Het aansluiten op behoeften van ondernemers voor een voor hen logisch aanbod van gemeentebrede dienstverlening vergt nog onderzoek.

6- Projectbeheersing

a. Organisatie

Bestuurlijk Opdrachtgever	Liesbeth Spies	(portefeuillehouder dienstverlening)
Ambtelijk opdrachtgever	Marja Spreij	(directeur dienstverlening)
Ambtelijk opdrachtnemer en projecttrekker visie	Miriam Godrie	(strategisch adviseur dienstverlening)
Projectleider uitvoeringsprogramma	In combinatie met inhoudelijke expertise, extern aan te trekken	
Projectteam	Bestaande uit teamleiders en medewerkers van diverse teams	

b. Financien

Het maken van de visie voeren we met eigen capaciteit uit. Dit geeft wel risico voor de doorlooptijd. Voor het uitwerken in een uitvoeringsprogramma schakelen we een externe projectleider/inhoudelijk expert in. Verwachte kosten voor inzet externe projectleider/adviseur ramen we nu op €50.000,-. Voor die eenmalige externe kosten is budget beschikbaar in de Reserve e-dienstverlening, in te zetten via een onttrekkingsbesluit. Voor de implementatie wordt gebruik gemaakt van budgetten van teams of ontwikkelingen die al toegekend zijn zoals budget voor innovatie van informatievoorziening. Voor dekking van implementatiekosten die daarbuiten vallen, zal separaat budget aangevraagd moeten worden.

c. Randvoorwaarden:

Er is zeer weinig ontwikkelcapaciteit voor dienstverlening in de organisatie. De ontwikkeling vergt daarmee samenwerking van verschillende disciplines en daarmee verschillende belangen. Voor het opstellen en vooral het implementeren is het noodzakelijk dat er voldoende inzet, commitment, sturing en capaciteit is van bestuur, management en medewerkers.

d. Planning

Planning van visie en uitvoeringsprogramma.

apr - okt	Gespreksrondes met organisatie, bestuur en gerelateerde trajecten
okt-nov	Aanpak vervolg opstellen Projectorganisatie opzetten Analyse onderzoeken bewonersbehoeften Opstellen concept visie
nov - dec	Ronde toetsen concept Participatie met Alphenaren Vaststellen visie Uitzetten acties 'laaghangend fruit'
jan - apr	Opstellen uitvoeringsprogramma voor langere termijn acties Start implementatie 2024

Bijlagen:

- I. Terugblik en evaluatie ambitiedocument dienstverlening 2018-2022.
- II. Resultaten klantonderzoeken.
- III. Besluitformulier Onttrekking uit E-reserve dienstverlening

I Terugblik en evaluatie Ambitiedocument Dienstverlening 2018-2022

In de periode 2018- 2022 luidde de Visie in het Ambitiedocument als volgt:

Alphen aan den Rijn levert nu en in de toekomst toonaangevende dienstverlening vanuit een wendbare organisatie waar het leuk werken is. Resultaat hiervan is dat de inwoners en ondernemers uit Alphen aan den Rijn de geboden dienstverlening professioneel, passend en klantgericht waarderen.

Met toonaangevend zijn in dienstverlening bedoelen we dat we tot voorbeeldstreckende dienstverlening leveren die de klant waardevol vindt. Wij streven naar publieksdienstverlening die aansluit bij de behoeften van klanten, kwalitatief hoogwaardig is en innovatief.

De uitvoeringsparagraaf richtte zich voornamelijk op de afdeling Publieksdienstverlening waarbij we bijvoorbeeld in de onderstaande sporen de volgende ambities gerealiseerd hebben:

1- Persoonlijke digitale dienstverlening:

90 E-formulieren voor de belangrijkste publieksdiensten. Whatsapp en social media als extra contactkanaal. Monitoring waardering van klantcontacten. Warm welkom met Alphie Pepper;

2- Identiteitsvaststelling en kwaliteit BRP als kerntaak:

Landelijke Aanpak Adreskwaliteit toepassen in een samenwerkingverband om fraude maar ook hulpvragen sneller te kunnen adresseren. Doorontwikkelen van het proces rond aanvraag en afgifte reisdocumenten. Rijbewijzen en adreskwaliteit als poortwachters voor de gehele overheid.

3- Omgevingswet in ontwikkeling

Digitaliseren van het proces van vergunningverlenen en toepassen quick wins uit de landelijke klantreizen. Implementeren uitvoeringsbeleid vergunningen, toezicht en handhaving (VTH). Voorbereiden op Wet Kwaliteitsborging waarbij de markt gemeentetaken overneemt.

4- Veranderend vakmanschap en hostmanship

Invulling geven aan competentie klantgerichtheid bij de frontoffice medewerkers. Lean vanuit klantwaarde toepassen op klantprocessen.

Niet alle ambities zijn gerealiseerd of hebben stand kunnen houden. Deels door corona, maar ook omdat de randvoorwaarden in de organisatie (stelsel, sturing, gedrag en informatievoorziening) niet voldoende gewaarborgd waren.

De evaluatie van het Ambitiedocument bevat daarom de volgende aanbevelingen:

- Verbreden en verdiepen van gezamenlijk beelden en invulling van dienstverlening.
- Ambitie starten met het op orde brengen van de basis.
- Samen verantwoordelijkheid voelen en kunnen nemen voor die gezamenlijke doelen en aanpak.
- Digitalisering is cruciaal voor alle dienstverlening en zeker voor individuele dienstverlening.



II Resultaten klantonderzoeken.

a. Burgerpeiling

In de in 2022 gehouden Burgerpeiling onder inwoners zien we de waardering van onze inwoners voor de gemeentelijke en de directe dienstverlening.

‘De gemeentelijke dienstverlening wordt door inwoners met een 6,5 beoordeeld, een lichte daling ten opzichte van 2020. Dit is net iets lager dan het landelijke rapportcijfer.

De digitale faciliteiten van de gemeentelijke dienstverlening worden met een 6,8 beoordeeld.

Landelijk worden de digitale faciliteiten vergelijkbaar beoordeeld.

Het meest tevreden waren de inwoners over het voldoende kunnen beantwoorden van hun vragen en de deskundigheid van de medewerker met wie ze contact hadden gehad. Zes op de tien vonden dat de medewerker zich verantwoordelijk toonde om daadwerkelijk tot een oplossing te komen (62%) en zich goed kon inleven (58%). Meer dan een derde werd door de medewerker aangenaam verrast met de verleende service. In vergelijking tot de landelijke cijfers ligt de beoordeling van hostmanship in Alphen aan den Rijn lager.

Driekwart van de inwoners (78%) beoordeelt de communicatie en voorlichting van de gemeente met een voldoende. Gemiddeld krijgt de gemeente hiervoor een 6,4, wat overeenkomt met het landelijke rapportcijfer (6,6). Ongeveer zes op de tien inwoners kunnen gemakkelijk aan gemeentelijke informatie komen (63%) en vinden dat de gemeente heldere taal gebruikt (58%). Op deze twee punten zijn inwoners van Alphen aan den Rijn wel minder tevreden dan landelijk.’

b. Klantwaardering

In de jaren 2018 tot en met 2022 hebben we continue klantfeedback gevraagd bij de individuele contacten in de dienstverlening van het KCC, Burgerzaken en Vergunningen. Daaruit volgen de volgende gemiddelde resultaten:

Jaar	Waardering balie		Waardering enkele e-mail			Waardering hele klantreis		
	InfobalieKCC	Burgerzaken	KCC	Burgerzaken	Vergunningen	Verleende omgevings-vergunning	Evenementen (steekproef)	Huwelijken (steekproef)
2018	9	9.8	7.4	8.8	9.1	9.3	8.6	8.9
2019	8.7	9.7	7.6	8.4	7.6	8.8	8.6	8.8
2020	9.3	9.7	7.7	8.3	8.4	9.5	nvt	8.7
2021	9.3	9.9	7.4	7.8	8.1	9.2	nvt	nvt
2022	9.1	9.9	7.7	7.2	7	8.2	nvt	nvt

In 2023 constateerden we een bug in het klantfeedback systeem waardoor de resultaten niet geheel betrouwbaar zijn. Er komt een oplossing.

NB. Deze onderzoekscijfers vormen een monitor in de tijd. Voor de oorzaak van de waardering is nader onderzoek nodig.