

DIGITALE DIENSTVERLENING VRAAGT OM STRATEGISCHE KEUZES

EEN ONDERZOEK NAAR DE DIGITALE DIENSTVERLENING IN VELDHOVEN



**Rekenkamercommissie
gemeente Veldhoven**
november 2021



INHOUDSOPGAVE

<u>ONDERDEEL</u>	<u>Pagina</u>
Inleiding	3
Opzet en leeswijzer	4
Onderzoeksvragen, normenkader en conclusies	5
Samenvattend beeld	10
Aanbevelingen	11
Reactie college van burgemeester en wethouders	13
Nawoord rekenkamercommissie	14



INLEIDING

Wat onderzoeken we?

In dit onderzoek staat de digitale dienstverlening door de gemeente Veldhoven centraal. Onder digitale dienstverlening wordt in dit onderzoek verstaan: de burgergerichte dienstverlening via digitaal contact. Het gaat daarbij om de levering van digitale diensten vanuit de gemeente en de ervaringen van inwoners daarbij. Daarbij kan worden gedacht aan de website, webformulieren en apps.

Waarom dit onderwerp?

Het thema dienstverlening is door veel raadsfracties als onderzoeksonderwerp genoemd. Dienstverlening is ook een kerntaak van de gemeente. Gelet op de breedte van het dienstverleningsveld is – na een eerste verkenning – besloten de focus van het onderzoek op de digitale dienstverlening te leggen. De digitalisering in de samenleving is een structurele trend met grote consequenties voor de wijze van dienstverlening door de gemeente.

Wat is de doelstelling?

Met het onderzoek wordt beoogd: inzicht bieden in het Veldhovens beleid voor digitale dienstverlening, de uitvoering daarvan en in de wijze, waarop de verschillende betrokkenen hun rol spelen. Op basis hiervan worden aandachtspunten voor het toekomstig beleid meegegeven.

Hoe en wanneer is dit onderzoek uitgevoerd?

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode augustus – november 2021 en is als volgt uitgevoerd:

- **Inventarisatie en documentenanalyse**

Verzamelen en analyseren relevante documenten.

- **Interviews**

Ter aanvulling en verdieping van de documentenanalyse zijn 10 interviews gehouden met vertegenwoordigers van de gemeente. Het gaat om vertegenwoordigers van het College van B&W, het managementteam en vooral ook het Facilitair Bedrijf. Voor het oordeel van inwoners en bedrijven is gebruik gemaakt van klanttevredenheidsonderzoeken.

- **(Concept)rapportage**

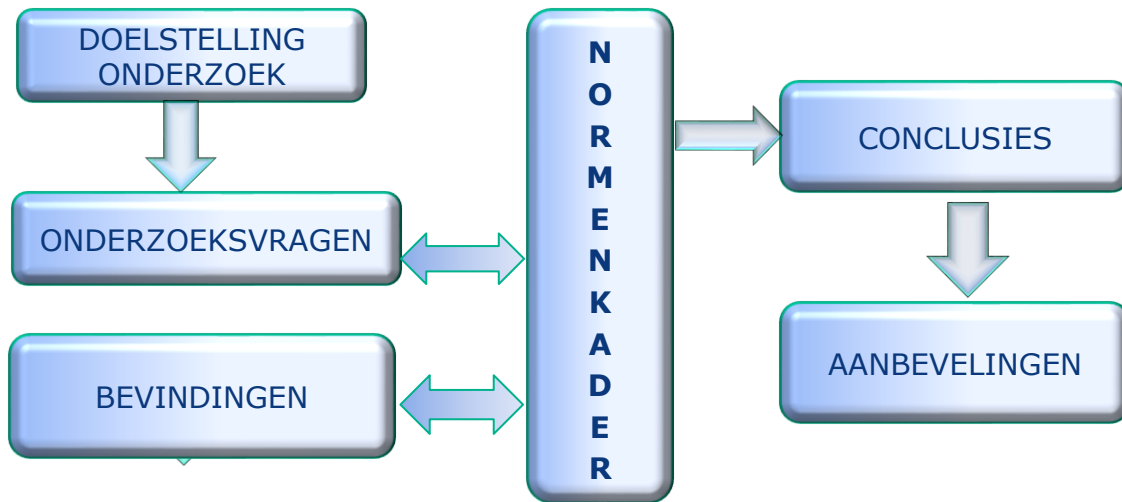
Op basis van de documentenanalyse en de bevindingen uit de interviews is de concept rapportage opgesteld.

- **Formele behandelingsprocedure**

Doorlopen gebruikelijke procedure van hoor en Wederhoor en de aanbidding van de definitieve rapportage aan de raad.

OPZET EN LEESWIJZER

Schematisch ziet de opzet van het onderzoek er als volgt uit.



LEESWIJZER

Op de volgende pagina's staan de conclusies uit het onderzoek, gekoppeld aan de onderzoeksvragen en het normenkader. Het onderzoek zelf is echter meer omvattend. De uitgebreide versie van de bevindingen is opgenomen in het Bijlagenboek.

ONDERZOEKSVRAGEN, NORMENKADER EN CONCLUSIES

ONDERZOEKSVRAGEN	NORMENKADER	CONCLUSIES
<p>1</p> <p>Welk beleid is er in Veldhoven om richting te geven aan de ontwikkeling en uitvoering van de digitale dienstverlening?</p>	<p>a</p> <p>Er is beleid vastgelegd voor de ontwikkeling en uitvoering van de digitale dienstverlening.</p> <p>b</p> <p>Het beleid geeft duidelijk richting aan het gemeentelijk handelen op het terrein van de digitale dienstverlening.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het beleid in Veldhoven wordt sterk bepaald door landelijke wetgeving en ontwikkelingen vanuit VNG Realisatie. • Zelf heeft de gemeente Veldhoven geruime tijd geleden beleid ontwikkeld over de digitale dienstverlening door het vaststellen van een visie op digitale dienstverlening. Hoewel deze visie gedateerd is, worden de essenties uit deze nota nog van toepassing geacht. • Daarna zijn tal van beleidsnotities ontstaan over deelonderwerpen, die de digitale dienstverlening raken. De visie vormt dan ook niet meer het actuele beleidskader. • Als beleidskader fungeert nu vooral het informatiebeleidsplan 2019-2022. In het informatiebeleidsplan wordt de relatie van de digitale dienstverlening als onderdeel van de totale gemeentelijke dienstverlening overigens wel onderkend. • Met de beschrijvingen van de 'richtingen' in het informatiebeleidsplan wordt het beleid beschreven. Dit gebeurt in algemene en abstracte termen. Het vormt in dat opzicht een brede waaier van wensen. Een strategische en tactische doorvertaling daarvan vindt niet plaats. De uitwerking krijgt vorm in een operationeel gerichte uitvoeringsagenda op het niveau van activiteiten. Onduidelijk is waarom juist deze en niet andere activiteiten worden ondernomen en welke overwegingen daaraan ten grondslag liggen. • Een actuele strategische visie op de dienstverlening en als onderdeel daarvan de digitale dienstverlening ontbreekt op dit moment. De onderliggende deelnotities, die een relatie hebben met digitale dienstverlening, kennen daardoor geen goede inbedding op basis van strategische keuzes over (digitale) dienstverlening. Waarom welke keuzes worden gemaakt komt dan ook weinig expliciet aan de orde. En dat terwijl de (digitale) dienstverlening een kernopgave voor de gemeente is. <p>Beschrijving van de bevindingen vindt u op de pagina's 4 t/m 14 van het Bijlagenboek</p>

ONDERZOEKSVRAGEN, NORMENKADER EN CONCLUSIES

ONDERZOEKSVRAGEN	NORMENKADER	CONCLUSIES
<p>2</p> <p>Is de rolverdeling bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid duidelijk vastgelegd en wordt die nagekomen?</p>	<p>c</p> <p>De rollen en verantwoordelijkheden van de gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie zijn helder en er wordt ook conform gehandeld.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In het verlengde van de conclusies over het beleid blijken de rolverdelingen met betrekking tot de (digitale) dienstverlening op strategisch en tactisch niveau (het niveau van de raad, college en managementteam) niet te zijn vastgesteld. • De rol van de raad is voorzien in de P&C cyclus. Gelet op het algemene karakter van de daarin genoemde uitgangspunten over (digitale) dienstverlening is het lastig de rol van kadersteller, controleur en volksvertegenwoordiger goed te vervullen. • In het verlengde van het ontbreken van duidelijke rolomschrijvingen op strategisch niveau behoeft ook de feitelijke roluitvoering op dat niveau aandacht. • Op het operationele niveau zijn de rollen wel meer expliciet benoemd, ofwel in beleidsnotities of in uitwerkingen daarvan. • Bij de rolinvulling op het operationele niveau is sprake van een professionele rolopvatting, gekenmerkt door een sterke persoonlijke drive, een op de klant gerichte houding en het via korte lijnen elkaar opzoeken. • Via het instrument van de 'klantreizen' kan deze professionele houding worden verbreed naar de totale organisatie. <p><i>Beschrijving van de bevindingen vindt u op de pagina's 15 t/18 van het Bijlagenboek</i></p>

ONDERZOEKSVRAGEN, NORMENKADER EN CONCLUSIES

ONDERZOEKSVRAGEN	NORMENKADER	CONCLUSIES
<p>3</p> <p>Welke vormen van digitale dienstverlening worden onderscheiden en welke keuzes zijn gemaakt om diensten digitaal aan te bieden?</p>	<p>d</p> <p>Er is zicht op het pakket digitaal verleende diensten.</p> <p>e</p> <p>Er zijn duidelijke keuzes gemaakt om diensten al dan niet digitaal aan te bieden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In Veldhoven is inmiddels een breed pakket van vormen en producten ontwikkeld voor digitale dienstverlening aan inwoners en bedrijven. Zo worden via websites en webformulieren momenteel 49 diensten digitaal aangeboden. Daar is op operationeel niveau ook duidelijk zicht op. • Een verdere doorontwikkeling wordt niet alleen gezien in het aanbieden van meer digitale producten, maar vooral ook in het verruimen van de mogelijkheden voor de burger, bijvoorbeeld door de voortgang van behandeling digitaal inzichtelijk te maken. • Bij de verdere doorontwikkeling spelen voorstellen vanuit landelijke wetgeving en VNG realisatie een grote rol. Gedacht kan worden aan Digitale Agenda, Overheids.nl, modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer, e.d.. • Bewust is gekozen voor een hybride dienstverleningsmodel: ondanks de toenemende digitalisering blijven ook andere vormen van dienstverlening zoals gesprekken en afspraken aan de balie aangeboden worden. • De keuzes in wat wel en wat niet digitaal wordt geleverd zijn weinig expliciet gemaakt en weinig transparant. Een actueel afwegingskader daarvoor ontbreekt ook. • In tal van interviews wordt aangegeven dat er behoefte is aan een helder geformuleerd opgave voor de(digitale) dienstverlening op strategisch en tactisch niveau. <p><i>Beschrijving van de bevindingen vindt u op de pagina's 19 t/m 22 van het Bijlagenboek</i></p>

ONDERZOEKSVRAGEN, NORMENKADER EN CONCLUSIES

ONDERZOEKSVRAGEN	NORMENKADER	CONCLUSIES
<p>4</p> <p>Worden de doelen over de digitale dienstverlening gehaald?</p>	<p>f</p> <p>De in het beleid uitgezette doelen worden ook daadwerkelijk gerealiseerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Doordat voor de digitale dienstverlening algemene uitgangspunten worden gehanteerd en concreet uitgewerkte doelen voor (digitale) dienstverlening ontbreken, kan geen duidelijk inzicht worden gegeven in de doelrealisatie. Onverlet deze kanttekening kunnen de volgende conclusies worden getrokken. • De in het informatiebeleidsplan aangegeven richtingen zijn deels gerealiseerd, in de volgende zin: er zijn diverse projecten en activiteiten uitgevoerd, die de beoogde richting dichterbij brengen; tegelijk moet er nog veel gebeuren voor een complete realisatie van de beschreven richtingen. • Met de ontwikkelde webformulieren, de mogelijkheden van online afspraken, maar ook bijvoorbeeld een digitale afvalkalender, is al een breed pakket van digitale diensten operationeel. • In de afgelopen periode is mede door corona een zware wissel getrokken op de personele inzet in de digitale dienstverlening en veel improvisatievermogen gevraagd. • Belangrijke wensen voor verbetering betreffen: een betere digitale toegankelijkheid (bijvoorbeeld ook door taalgebruik), een grotere eenduidigheid in producten, verduidelijking van de digitale mogelijkheden voor inwoners, inzicht bieden in de voortgang van de aanvragen, de toevoeging van een aantal digitale producten en de optimalisering van achterliggende processen. • De grote digitaliseringsopgaven en wensen op dit terrein vragen – in het verlengde van de algemene uitgangspunten - om een scherpere afweging over prioriteiten en in te zetten middelen. Het gat tussen algemene uitgangspunten en de daadwerkelijke uitvoering kan daarmee worden gedicht. <p>Beschrijving van de bevindingen vindt u op de pagina's 23 t/m 28 van het Bijlagenboek</p>

ONDERZOEKSVRAGEN, NORMENKADER EN CONCLUSIES

ONDERZOEKSVRAGEN	NORMENKADER	CONCLUSIES
<p>5</p> <p>Hoe is het oordeel van gebruikers over de kwaliteit van de digitale dienstverlening en wordt dit oordeel ook gebruikt bij de verbetering van de digitale dienstverlening?</p>	<p>g</p> <p>Het oordeel van gebruikers wordt gemeten.</p> <p>h</p> <p>De resultaten van deze meting worden gebruikt ter verbetering van de digitale dienstverlening.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het oordeel van inwoners en bedrijven wordt op verschillende wijzen gemeten, ondermeer in een zogenaamde CX-monitor (Customers Experience). Hierin zijn de reacties van bezoekers/gebruikers van de balie, website en melding opgenomen. Daarbij worden verschillende dimensies van klanttevredenheid gemeten. • Ook worden de resultaten van de metingen daadwerkelijk gebruikt om verbeteringen in de digitale dienstverlening aan te brengen. • De klanttevredenheid ligt - met een 8,4 voor de dienstverlening via de balie en een 7,4 voor de dienstverlening via de website - boven de streefwaarden, zoals die in de begroting zijn opgenomen. • Er zijn verschillende mogelijkheden en wensen naar voren gekomen die de kwaliteit van de digitale dienstverlening en de klanttevredenheid kunnen vergroten. Een betere analyse van de data (ondermeer de signalen uit Newsroom) kan daarbij helpen en bijdragen aan een meer proactieve aanpak. <p><i>Beschrijving van de bevindingen vindt u op de pagina's 29 t/m 33 van het Bijlagenboek</i></p>

SAMENVATTEND BEELD

In Veldhoven wordt serieus werk gemaakt van de digitale dienstverlening als onderdeel van de totale dienstverlening aan inwoners en bedrijven. In de klanttevredenheid komt dit ook tot uitdrukking. Vooral op operationeel niveau is dat waarneembaar. Dit blijkt ondermeer uit het hanteren van een uitvoeringsagenda met concrete activiteiten. Er wordt werk van gemaakt. Dat blijkt voorts ook uit een betrokken en professionele houding op het operationele niveau en de duidelijke gerichtheid van deze professionals op de 'klantwaarden'.

De keuzes over het ambitieniveau van dienstverlening, de digitale dienstverlening als onderdeel daarvan en de daarvoor benodigde middelen zijn minder duidelijk. Er zijn wel diverse beleidsmatige notities over verschillende aspecten van de (digitale) dienstverlening, maar de strategische rode draad en de tactische uitwerking daarvan ontbreken. Daarvoor zijn rollen weggelegd voor de gemeenteraad, het college van B&W en het managementteam. Een stevigere rolinvulling van deze spelers is dan ook geboden.

De digitalisering in de samenleving is een structurele trend. Dat vraagt om een gemeentelijk antwoord in de vorm van een programmatische aanpak, waarin mogelijkheden, wensen en de benodigde inzet van middelen samenkomen. Een programma (digitale) dienstverlening, dat de basis is voor strategische en tactische sturing. Met een dergelijke agenda voor de dienstverlening en als onderdeel daarvan de digitale dienstverlening is het gemeentelijke handelen gediend. Met bewuste keuzes, duidelijk benoemde verwachtingen en communicatie daarover naar de inwoners en bedrijven kan de (digitale) dienstverlening verder worden verbeterd. Een stevige gemeentelijke opgave, gelet op de sterk doorzettende trend van digitalisering.



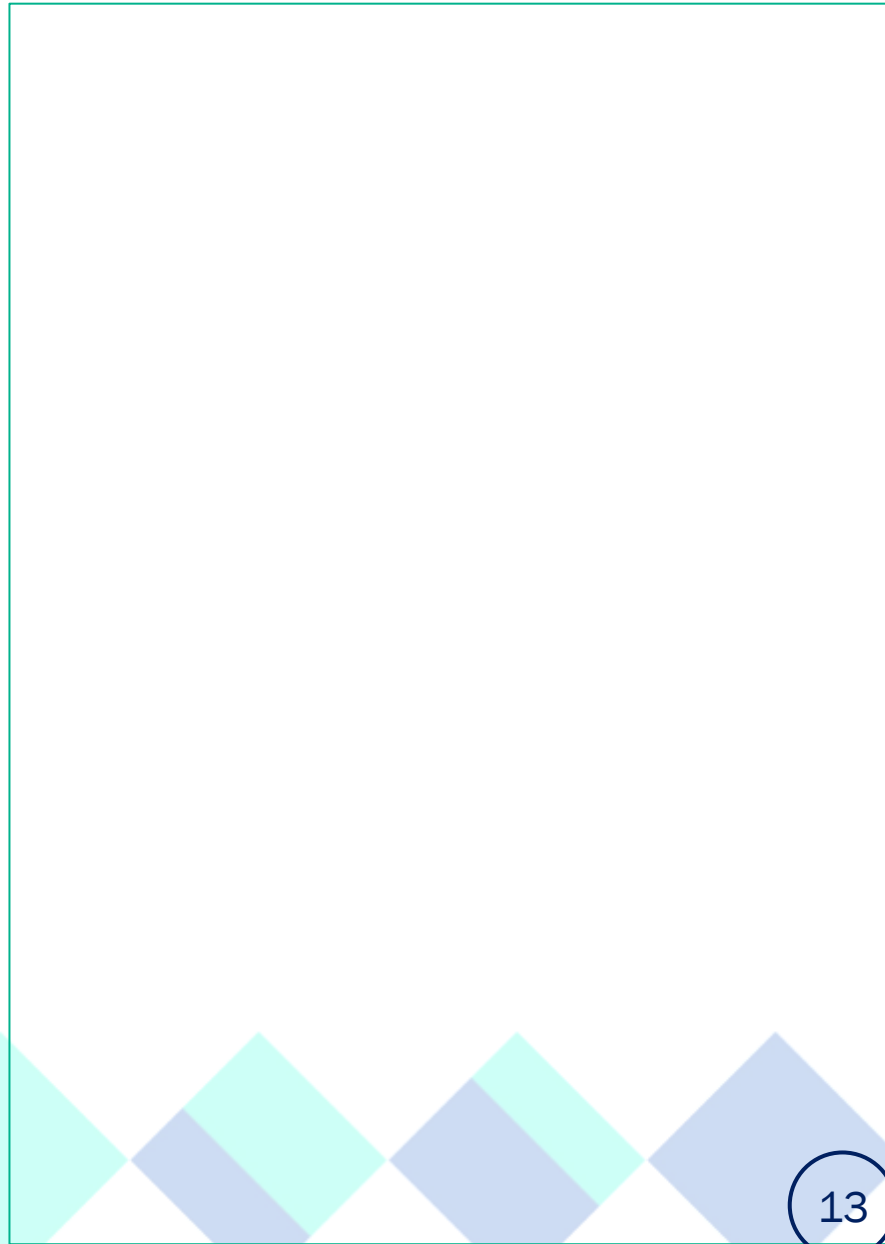
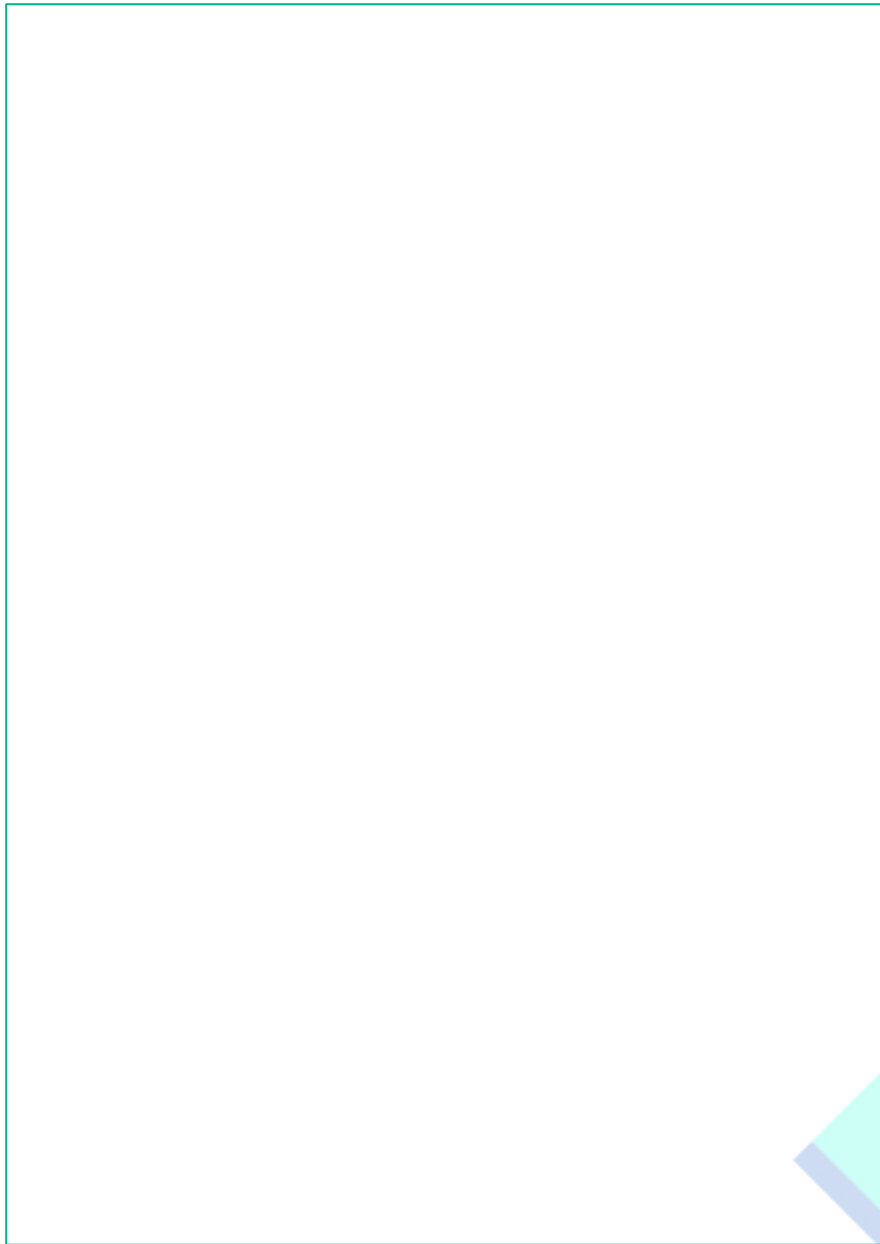
AANBEVELINGEN

AANBEVELINGEN	ADRESSERING	OVERWEGINGEN
<p><u>Aanbeveling 1:</u></p> <p>Verzoek het college van B&W de opgave gemeentelijke dienstverlening, inclusief de digitale dienstverlening, te formuleren en deze ter vaststelling in de tweede helft 2022 aan de gemeenteraad aan te bieden.</p>	<p>Gemeenteraad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De beleidsformulering is op dit moment versnipperd in losse deelnotities. Er is op dit moment geen samenhangende beleidsopgave gemeentelijke (en als onderdeel daarvan digitale) dienstverlening, terwijl het gaat om een gemeentelijke kerntaak. • Een dergelijke beleidsopgave vormt een goede basis voor de prioritering in de uitvoeringsagenda's voor college en ambtelijke organisatie. In de interviews komt de behoefte aan een dergelijke opgave nogal eens naar voren: de strategische en tactische sturing kan daardoor worden versterkt. • De raad heeft afgelopen jaren geen beleidskaders voor de dienstverleningsopgaven vastgesteld. • Elementen uit de verschillende deelnotities over de (digitale) dienstverlening alsook de in de begroting opgenomen algemene uitgangspunten voor dienstverlening, kunnen worden betrokken bij de opstelling van de toekomstige dienstverleningsopgave. • Het ligt voor de hand de nieuwe raad deze dienstverleningsopgave te laten vaststellen; om die reden wordt gesproken over de tweede helft 2022.
<p><u>Aanbeveling 2:</u></p> <p>Vraag het college de essenties van deze opgave door te vertalen in de P&C cyclus, om als raad daarop te kunnen sturen.</p>	<p>Gemeenteraad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De raad heeft met de producten in de P&C cyclus de mogelijkheid om de rol als kadersteller, budgetverlener en controleur inhoud te geven. • Door het gebruik van de producten uit de P&C cyclus kunnen bijstellingen in ambitieniveau en daaraan gekoppelde middelen jaarlijks plaatsvinden. • In de huidige raadsdebatten is weinig structurele aandacht voor de kwaliteit van de digitale dienstverlening.

AANBEVELINGEN

AANBEVELINGEN	ADRESSERING	OVERWEGINGEN
<p><u>Aanbeveling 3:</u></p> <p>Werk de dienstverleningsopgave (zoals door de raad vastgesteld) uit in een tactisch en operationeel uitvoeringsprogramma dienstverlening en ga daarbij ook expliciet in op de rolverdelingen.</p>	<p>College en ambtelijke organisatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Op dit moment is er weliswaar een uitvoeringsagenda (behorend bij het informatiebeleidsplan), maar deze is gericht op het operationele niveau: wie voert, wanneer welke activiteiten uit. De achterliggende keuzes, motivatie, prioriteringen en de inzet van middelen zijn niet duidelijk. Dat vraagt om keuzes op het niveau van raad, college en MT. Het gat tussen het operationele niveau en het strategische en tactische niveau moet worden gedicht. • De rolverdelingen op het operationele niveau zijn op dit moment meestal wel expliciet benoemd. Dat geldt veel minder op het strategische en tactische niveau. Daar gaat het om de rollen van de raad, college en MT op het terrein van (digitale) dienstverlening.
<p><u>Aanbeveling 4:</u></p> <p>Gebruik de mogelijkheden en wensen voor verbetering van de digitale dienstverlening, zoals in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, bij de opstelling van de dienstverleningsopgave en de daarbij behorende tactische en operationele uitvoeringsprogramma's.</p>	<p>Ambtelijke organisatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In het onderzoek zijn diverse mogelijkheden en wensen naar voren gekomen, die bijdragen aan een betere (digitale) dienstverlening. Hierbij kan ondermeer worden gedacht aan een betere data analyse (bijvoorbeeld van de signalen uit de Newsroom), inzicht in de voortgang van aanvragen, het scheppen van heldere verwachtingen naar inwoners en bedrijven, e.d. • Bij de opstelling van de dienstverleningsopgave en de uitwerkingen daarvan kunnen deze mogelijkheden en wensen worden betrokken. • De consequenties in termen van de inzet van de middelen zal daarbij ook in beeld moeten worden gebracht. Op dit moment gebeurt dat weinig.

REACTIE COLLEGE VAN B. & W.



NAWOORD REKENKAMERCOMMISSIE

