

Afdeling	: D&I - PUZA - Publiekszaken	B&W-voorstel:	DJ-492715
Naam opsteller voorstel	: Minke Weijers (0495-575482)	Zaaknummer:	492708
Portefeuillehouder	: A.A.M.M. (Jos) Heljmans	Publicatie:	Openbaar

### Onderwerp

Onderzoek team Publiekszaken door Hiemstra & De Vries.

### Voorstel

1. Kennis te nemen van de conclusies en aanbevelingen uit de bestuurlijke samenvatting.
2. In te stemmen met het uitwerken van de aanbevelingen in een plan van aanpak.

### Inleiding

Weert heeft de ambitie om de gemeentelijke dienstverlening aan inwoners te verbeteren en heeft daarvoor doelstellingen geformuleerd in de begroting.

Voor 2018 zijn dat de volgende doelen:

Dienstverlening balie: minimale klanttevredenheid van 8,0

Dienstverlening telefonie: minimale klanttevredenheid van 7,6

Dienstverlening digitaal: minimale klanttevredenheid van 7,6

Het team Publiekszaken speelt een belangrijke rol in het realiseren van deze doelstellingen. De afgelopen jaren heeft het team echter meer personeel ingehuurd dan verwacht, met als gevolg dat het budget de afgelopen vier jaren met een kleine 200.000 Euro is overschreden. Daarnaast heeft de gemeenteraad in de afgelopen periode diverse moties ingediend om de dienstverlening te verbeteren.

De gemeente Weert heeft daarom Hiemstra & De Vries gevraagd te onderzoeken of het team Publiekszaken in de basis voldoende toegerust is om haar ambities en doelstellingen waar te maken. Dat is weergegeven in de volgende onderzoeksvraag:

*'Is het team Publiekszaken in staat de staande ambities, vertaald in door de raad gestelde servicenormen, waar te maken met de middelen en mensen die daarvoor beschikbaar zijn gesteld in de begroting 2018?'*

Weert, 15 mei 2018	S		B	W	W	W	W
				FvE	PS	GG	MvdH
		akkoord					
De directeur,		bespreken					
Soort besluit: Besluit college	22.05.2018						

#### In te vullen door het B&W secretariaat:

Akkoord

Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder

Anders, nl.:

Beslissing d.d.: 22.05.2018

Niet akkoord

Gewijzigde versie

A-stuk

B-stuk

C-stuk

Nummer: 23

De secretaris,



## **Beoogd effect/doel**

Duidelijkheid krijgen over de inrichting van de afdeling, de jaarlijkse overschrijding van budget voor inhuur en toekomstbestendigheid van de afdeling.

## **Argumenten**

Dit onderzoek komt voort en sluit aan op de presentatie van het directieteam aan het college op 15 mei 2018 over de organisatieontwikkelingen en -knelpunten.

## **Ingediende moties**

Daarnaast zijn diverse ingediende moties aanleiding voor het onderzoek, waaronder:

- Motie II.M.4 Behoud loket burgerzaken Stramproy
- Motie III.M.4 Dienstverlening en communicatie
- Motie III.M.3 Proef met digitaal burgerplatform
- Motie III.M.2 Zelfredzaamheid en digitalisering
- Motie III.M.6 Verkorten wachttijden telefoon
- Motie III.M.1 Openingstijden gemeentehuis
- Amendement III.A.1 Verhogen digitale dienstverlening

## **Conclusies en aanbevelingen**

Hieronder de conclusies en aanbevelingen uit de bestuurlijke samenvatting van het rapport (zie ook bijlage 1).

### **Conclusie 1. Publiekszaken maakt haar doelen slechts ten dele waar en heeft de afgelopen jaren onvoldoende mensen en middelen beschikbaar gehad:**

- Het team publiekszaken behaalt twee van de drie klanttevredenheidsdoelstellingen: balie (8,2 ten opzichte van doel 8,0) en telefonie (8,1 ten opzichte van doel 7,6). Het team behaalt niet de klanttevredenheidsdoelstelling voor het digitaal loket (6,6 ten opzichte van doel 7,6).
- De doelstellingen zijn 'smal' gedefinieerd en bevatten niet de omslag naar 'digitaal werken, tenzij' en 'vraaggericht werken in plaats van aanbodgericht'.
- Door veranderende wetgeving rond reisdocumenten en maatschappelijke ontwikkelingen zoals de komst van het AZC heeft het team Publiekszaken de afgelopen jaren een piek gehad in haar werkzaamheden. De formatie van het team is hier niet op aangepast.
- Als we het team Publiekszaken van Weert vergelijken met vergelijkbare gemeenten bevestigt dat het beeld dat het team Publiekszaken van Weert krap in haar jasje zit.
- Het team kampt met een hoog ziekteverzuimpercentage van 14,8%, met in de meeste gevallen een medische oorzaak. Dit is opgelost met extra inhuur, het budget van het team was niet toereikend om dit op te vangen.
- Het team heeft onvoldoende ruimte om zich voor te bereiden op de toekomst. In de toekomst zien we een afname van het aantal producten en diensten en een verandering van de aard van het werk in de nabije toekomst. Het aantal reisdocumenten neemt af, het baliewerk loopt terug en ook het specialistische werk kan worden verminderd door slim gebruik te maken van de mogelijkheden van systemen die Weert nu al heeft en de informatievoorziening op de website te verbeteren.

### **Conclusie 2. De visie op dienstverlening is aan vernieuwing toe:**

- De meest recente dienstverleningsvisie stamt uit 2011-2014. Het gevolg hiervan is dat onduidelijk is wat de gemeente Weert onder dienstverlening verstaat, wat haar ambities zijn en wat zij gaat doen om die ambities te behalen.

- Als het gaat om dienstverlening kijkt men in de organisatie snel naar het team Publiekszaken, maar dienstverlening gaat over alle producten en diensten van de gemeente en vraagt om integrale samenwerking tussen diverse afdelingen.
- Weert zet stappen met de uitvoering van het masterplan Informatiearchitectuur, maar mist kansen om de techniek te benutten voor het verbeteren van haar dienstverlening aan inwoners. Het masterplan zorgt ervoor dat technisch veel mogelijk is op het gebied van dienstverlening. Aan de inrichting van de techniek liggen principiële keuzes ten grondslag die in het licht van een visie op dienstverlening moeten worden gemaakt.

**Aanbeveling 1: Breid de formatie van het team Publiekszaken in 2019 en 2020 tijdelijk uit naar 18 fte (tijdelijke verhoging van 3,23 fte ten opzichte van de begroting 2018). Bouw deze daarna weer af.**

- Het team heeft voor de komende twee jaar te weinig formatie om haar doelen waar te maken en in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. Door tijdelijk uit te breiden krijgt het team de kans om op sterkte te komen en de noodzakelijke voorbereidingen te treffen voor de toekomst.
- Na twee jaar kan de formatie weer worden afgebouwd, omdat de hoeveelheid werk van het team dan afneemt.

**Aanbeveling 2: Ontwikkel een nieuwe visie op dienstverlening en investeer in strategische capaciteit om dit vorm te geven.**

- Dienstverlening is een samenspel tussen diverse afdelingen en reikt verder dan het team Publiekszaken.
- Als de gemeente ambities als 'digitaal werken, tenzij' en 'vraaggericht werken in plaats van aanbodgericht' wil realiseren, is een organisatiebrede visie op dienstverlening nodig en een programma om hier sturing aan te geven

**Kanttekeningen en risico's**

Door kennis te nemen van de conclusies en aanbevelingen en in te stemmen met het opstellen van een plan van aanpak maken we een start met de herijking van de concernbrede visie op dienstverlening en 'de basis op orde' voor het team Publiekszaken. Indien niet wordt overgegaan tot het uitwerken van de aanbevelingen in een plan van aanpak, dan lopen we het risico dat de visieontwikkeling op dienstverlening en de 'basis op orde' voor het team publiekszaken achterblijft.

**Financiële, personele en juridische gevolgen**

Het vertalen van de aanbevelingen in een plan van aanpak gaat personele en financiële gevolgen hebben. Zodra het plan van aanpak gereed is, dan wordt het college opnieuw gevraagd hierover een standpunt in te nemen. Naar verwachting zal het plan van aanpak voor het zomerreces gereed zijn.

**Uitvoering/evaluatie**

Hiemstra & De Vries zal bij de totstandkoming van het plan van aanpak betrokken zijn. De teamleider en afdelingshoofd van D&I werken het plan van aanpak samen met collega's en directie uit in overleg met de portefeuillehouder.

## **Communicatie/participatie**

Het rapport is gedeeld met directie, medewerkers, betrokken adviseurs en portefeuillehouder. Het college wordt geïnformeerd via de bestuurlijke samenvatting. De collega's van het team publiekszaken hebben via interviews hun bijdrage aan het rapport geleverd en zijn deelgenoot gemaakt van de resultaten van het onderzoek. Samen met hen zal het plan van aanpak uitgewerkt worden tot een realistisch, haalbaar plan.

## **Overleg gevoerd met**

### Intern:

Directeur B. Brinkman

Afdelingshoofd G. v/d Hoeven

Financieel adviseur C. v/d Oever

HRM adviseur I. Caris

### Extern:

Hiemstra & De Vries Jelly van der Weerd

## **Bijlagen:**

Bijlage 1: bestuurlijke samenvatting.

# HIEMSTRA & DE VRIES

## Bestuurlijke samenvatting Scan Publiekszaken

Weert heeft de ambitie om de gemeentelijke dienstverlening aan inwoners te verbeteren. Het team Publiekszaken speelt een belangrijke rol in het realiseren van deze doelstellingen. De afgelopen jaren heeft het team echter voor een kleine € 200.000 meer personeel ingehuurd dan verwacht. Daarom heeft de gemeente Weert Hiemstra & De Vries gevraagd te onderzoeken: *'in hoeverre is het team Publiekszaken in staat aan de huidige doelen en taken te voldoen en waar staat Weert ten opzichte van de bredere bestuurlijke ambities op dienstverlening?'*

In deze samenvatting beperken we ons tot de bestuurlijke conclusies en aanbevelingen. De overige organisatorische conclusies en aanbevelingen zijn te lezen in de rapportage van ons onderzoek<sup>1</sup> gericht aan het management en de directie van Weert.

### Conclusies

Conclusie 1. Publiekszaken maakt haar doelen slechts ten dele waar en heeft de afgelopen jaren onvoldoende mensen en middelen beschikbaar gehad:

- Het team publiekszaken behaalt twee van de drie klanttevredenheidsdoelstellingen: balie (8,2 ten opzichte van doel 8,0) en telefonie (8,1 ten opzichte van doel 7,6). Het team behaalt niet de klanttevredenheidsdoelstelling voor het digitaal loket (6,6 ten opzichte van doel 7,6).
- De doelstellingen zijn 'smal' gedefinieerd en bevatten niet de omslag naar 'digitaal werken, tenzij' en 'vraaggericht werken in plaats van aanbodgericht'.
- Door veranderende wetgeving rond reisdocumenten en maatschappelijke ontwikkelingen zoals de komst van het AZC heeft het team Publiekszaken de afgelopen jaren een piek gehad in haar werkzaamheden. De formatie van het team is hier niet op aangepast.
- Als we het team Publiekszaken van Weert vergelijken met vergelijkbare gemeenten bevestigt dat het beeld dat het team Publiekszaken van Weert krap in haar jasje zit.
- Het team kampt met een hoog ziekteverzuimpercentage van 14,8%, met in de meeste gevallen een medische oorzaak. Dit is opgelost met extra inhuur, het budget van het team was niet toereikend om dit op te vangen.
- Het team heeft onvoldoende ruimte om zich voor te bereiden op de toekomst. In de toekomst zien we een afname van het aantal producten en diensten en een verandering van de aard van het werk in de nabije toekomst. Het aantal reisdocumenten neemt af, het baliewerk loopt terug en ook het specialistische werk kan worden verminderd door slim gebruik te maken van de mogelijkheden van systemen die Weert nu al heeft en de informatievoorziening op de website te verbeteren.

Conclusie 2. De visie op dienstverlening is aan vernieuwing toe:

- De meest recente dienstverleningsvisie stamt uit 2011-2014. Het gevolg hiervan is dat onduidelijk is wat de gemeente Weert onder dienstverlening verstaat, wat haar ambities zijn en wat zij gaat doen om die ambities te behalen.
- Als het gaat om dienstverlening kijkt men in de organisatie snel naar het team Publiekszaken, maar dienstverlening gaat over alle producten en diensten van de gemeente en vraagt om integrale samenwerking tussen diverse afdelingen.
- Weert zet stappen met de uitvoering van het masterplan Informatiearchitectuur, maar mist kansen om de techniek te benutten voor het verbeteren van haar dienstverlening aan inwoners. Het masterplan zorgt ervoor dat technisch veel mogelijk is op het gebied van

---

<sup>1</sup> Rapportage Scan Publiekszaken

dienstverlening. Aan de inrichting van de techniek liggen principiële keuzes ten grondslag die in het licht van een visie op dienstverlening moeten worden gemaakt.

## Aanbevelingen

**Aanbeveling 1:** Breid de formatie van het team Publiekszaken in 2019 en 2020 tijdelijk uit naar 18 fte (tijdelijke verhoging van 3,23 fte ten opzichte van de begroting 2018). Bouw deze daarna weer af.

- Het team heeft voor de komende twee jaar te weinig formatie om haar doelen waar te maken en in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. Door tijdelijk uit te breiden krijgt het team de kans om op sterkte te komen en de noodzakelijke voorbereidingen te treffen voor de toekomst.
- Na twee jaar kan de formatie weer worden afgebouwd, omdat de hoeveelheid werk van het team dan afneemt.

**Aanbeveling 2:** Ontwikkel een nieuwe visie op dienstverlening en investeer in strategische capaciteit om dit vorm te geven.

- Dienstverlening is een samenspel tussen diverse afdelingen en reikt verder dan het team Publiekszaken.
- Als de gemeente ambities als 'digitaal werken, tenzij' en 'vraaggericht werken in plaats van aanbodgericht' wil realiseren, is een organisatiebrede visie op dienstverlening nodig en een programma om hier sturing aan te geven.