



**Mededeling aan de gemeenteraad**

29 mei 2012

Onderwerp: reactie op de onderzoeksrapportage van de Rekenkamercommissie 'Waar staat de gemeente Voorst met de publieke dienstverlening?'

Nummer: 2012-17423

Programma: Alle

Openbaar

---

**Waarom deze raadsmededeling**

In deze raadsmededeling reageren wij op de onderzoeksrapportage van de Rekenkamercommissie 'Waar staat de gemeente Voorst met de publieke dienstverlening?'.  
*(Note: The original text contains a typo 'reageren' which has been corrected to 'reageren' in this transcription.)*

**Kern van de boodschap**

Wij zijn blij met de rapportage van de Rekenkamercommissie, omdat het de impact van het Nationaal uitvoeringsprogramma op onze uitvoeringsorganisatie en onze dienstverlening en het belang van een voortvarende realisatie daarvan onderstreept, en omdat het ons sterkt in onze visie op de inrichting en ontwikkeling van onze dienstverlening aan onze burgers en bedrijven.

Centraal in de rapportage staan de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie om kaders voor dienstverlening en normeringen voor kwaliteitsmetingen te ontwikkelen en deze in de programmabegroting op te nemen. Hierin staat deze rapportage niet op zichzelf. Wij zien aanbevelingen van deze strekking als een rode draad lopen door bijna alle rapporten die de Rekenkamercommissie sinds 2007 heeft uitgebracht. De Rekenkamercommissie heeft zelf geconstateerd dat op dit punt klaarblijkelijk sprake is van een verschil in opvatting over de inrichting en besturing van een uitvoeringsorganisatie. In het onderzoek naar de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (januari 2011) heeft de Rekenkamercommissie dit als volgt verwoord: *'Het is opvallend dat geen bijzondere sturing op de uitvoering is georganiseerd en dat onderwerpen uit het beleidsplan niet terugkomen in andere documenten zoals de programmabegroting en afdelingsplannen. Ondanks de omstandigheid dat er geen control-instrumenten zijn getroffen om toe te zien op de naleving is er op bepaalde wijze toch aandacht geweest voor het beleidsplan en zijn resultaten geboekt. Deze manier van opereren past bij de informele manier van werken bij de gemeente Voorst.'*

Omdat dit meer principiële punt vrijwel in elke onderzoeksrapportage van de Rekenkamercommissie naar voren komt wijden wij er in deze reactie een wat uitvoeriger beschouwing aan.

Wij zijn er van overtuigd dat niets meer en effectiever bijdraagt aan kwaliteit van werk en kwaliteit van resultaten dan medewerkers een eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen te geven, en hen ruimte geven voor eigen invulling, eigen initiatief en creativiteit. Kwaliteit zit niet in controlenormen, -systemen of in sturingsprocessen; kwaliteit zit in mensen. Deze visie hebben wij centraal gesteld in het organisatie ontwikkelproces 'Wij zijn Voorst', en onze organisatie hebben wij ingericht op basis van die uitgangspunten. Een voorbeeld: de Rekenkamercommissie constateert dat niet actief gestuurd zou worden op normen voor dienstverlening zoals tijdige afdoening van zaken (met uitzondering van e-mails). De werkelijkheid is dat onze medewerkers zelf, aan de hand van het voortgangsbewakingssysteem, toezien op tijdige afdoening van zaken die hen zijn toevertrouwd. Deze werkwijze past bij een zelfverantwoordelijke, taakvolwassen inrichting van de organisatie. Deze manier van werken betekent niet dat in het geheel niet wordt toegezien of gestuurd op tijdige en beleidsconforme uitvoering van zaken. Sturing vindt plaats in werkoverleggen, in voortgangs- en functioneringsgesprekken, en in werkgroep- en projectverbanden, zonder dat hieraan uitgebreide controlsystemen en -processen aan ten grondslag liggen. Dit is wat de Rekenkamercommissie bedoelt met de aangehaalde 'informele werkwijze'.

Naast de wat meer principiële opvatting over de wenselijke inrichting en besturing van de uitvoeringsorganisatie zijn er ook meer praktische (maar daarom niet minder belangrijke) argumenten om de controlesystemen tot het minimum te beperken: deze systemen en processen en de benutting ervan vragen om inzet van middelen en capaciteit, capaciteit die in deze tijd van schaarse middelen veel doelmatiger kan worden ingezet voor de primaire dienstverlenende processen. De trend van het terugdringen van de klassieke planning- en controlsystematieken, processen en formatie en de overstap op eigentijdser manieren van sturing geven aan uitvoeringsorganisaties is waar te nemen bij vele overheidsorganisaties in Nederland. Ook de, zij het nog voorzichtige, terugdringing van de 'controletoeren' (stapeling van vormen van toezicht op het financiële beheer van gemeenten) waar gemeenten onder gebukt gaan past in dit plaatje. Wij vinden dit een gelukkige ontwikkeling.

Ook waar het gaat om het al dan niet vastleggen van kwaliteitsnormen voor dienstverlening is ons verschil van opvatting met de Rekenkamercommissie niet nieuw. Wij citeren uit onze bestuurlijke reactie op het onderzoek van de Rekenkamercommissie naar de uitvoering van het welstandsbeleid (juli 2008): *'In onze visie zijn twee factoren van belang voor de kwaliteit van de communicatie met onze burgers: ten eerste een voldoende inhoudelijke vakkennis bij onze medewerkers en ten tweede adequate persoonlijke communicatieve vaardigheden. Kwaliteit van communicatie zit niet in papier. Het zit in vaardigheden van onze mensen: toegankelijk zijn, kunnen luisteren en zo nodig doorvragen, kunnen meedenken, informatie kunnen overdragen op verschillende werk- en denkniveau's, jargon vermijden, mogelijkheden en onmogelijkheden kunnen uitleggen, enzovoorts'.*

Een klant is tevreden als hij vriendelijk en gastvrij is ontvangen en te woord gestaan, als hij antwoord heeft gekregen op zijn vragen en verder geholpen is. Een gevoel van tevredenheid laat zich niet vangen in vooraf geformuleerde meetbare prestatie-indicatoren of kwaliteitsnormen. Vandaar dat kwaliteitshandvesten (waaronder dat van de VNG) zich beperken tot wél meetbare zaken, zoals het aantal keren dat een telefoon overgaat en het aantal minuten wachttijd aan een balie. Zonder te willen stellen dat dit onbelangrijke aspecten zijn, gaan deze factoren naar onze overtuiging voorbij aan de kern van wat klanttevredenheid is.

Onze ambitie is dat onze burgers en bedrijven tevreden zijn over de dienstverlening van de gemeente. Of/in hoeverre het ons lukt deze ambitie te verwezenlijken valt vast te stellen, klanttevredenheid is namelijk goed meetbaar. Door middel van het plegen van klanttevredenheidsonderzoeken kan een beeld worden gevormd van de mate van tevredenheid van klanten, dus van de kwaliteit van de dienstverlening en de verbeteringen die daarin wenselijk of mogelijk zijn. Waar de Rekenkamercommissie in zijn onderzoeksrapport aan onze klanttevredenheidsonderzoeken maar twee zinnen besteedt (blz. 13, derde alinea van onder) zit voor ons juist de kern: de meest doelmatige en effectieve, methode om de kwaliteit van dienstverlening te monitoren is het plegen van klanttevredenheidsonderzoeken. Deze onderzoeken plegen wij zoals u weet met regelmaat. Op deelterreinen, zoals de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning, de uitvoering van vergunningverlening, de uitvoering van diensten op het gebied van burgerzaken, maar ook 'organisatiebreed', zoals wij dat laatstelijk begin 2011, onder andere met inzet van mystery guests, hebben gedaan. Bovendien kunnen wij ons voordeel doen met onderzoeken die andere organisaties uitvoeren, zoals de GGD, de VNOG, en, om een recent voorbeeld te noemen, de Kamer van Koophandel (begin dit jaar, eveneens met inzet van mystery guests). Gesteld mag worden dat klanttevredenheidsonderzoeken een vast onderdeel vormen van onze bedrijfsvoering en onze kwaliteitsbewaking.

In de hierboven aangehaalde zinsneden uit het onderzoeksrapport wekt de Rekenkamercommissie de indruk van mening te zijn dat klanttevredenheidsonderzoeken minder relevant zijn voor het meten van kwaliteit van dienstverlening omdat 'het gaat over een beoordeling van het eindproduct achteraf en het derhalve geen beoordeling is van het nakomen van normen'. Wij vinden dit een mysterieuze zinsnede. Het wekt de indruk dat de Rekenkamercommissie het vaststellen van normen en het meten van de naleving daarvan ziet als een doel op zich in plaats van een middel om de kwaliteit van het eindresultaat te meten. Dat laatste is natuurlijk waar het om gaat.

Wij zijn ons er van bewust dat andere gemeenten wel beschikken over kwaliteitsnormen voor dienstverlening, veelal vastgelegd in een kwaliteitshandvest (al dan niet op basis van het model van de VNG). Wij hebben op dit punt een andere opvatting, een opvatting die door uw raad wordt ondersteund, blijkende uit het feit dat u het onderwerp in 2010 van uw raadsagenda hebt afgevoerd. Hierin uit zich weer eens de eigen, unieke kijk van Voorst op de wenselijke inrichting van een gemeentelijke organisatie, met dien verstande dat, zoals wij hierboven aangaven, geleidelijk een kentering bij vele overheidsorganisaties plaats lijkt te vinden in onze richting.

De Rekenkamercommissie waarschuwt u op verschillende plekken in de rapportage dat verschillen in invulling van dienstverlening tussen gemeenten zou kunnen leiden tot centrale sturing door de rijksoverheid. Ons standpunt hieromtrent is u bekend: de inrichting van de dienstverlening aan de lokale samenleving hoort bij uitstek thuis in het lokale domein. Die overtuiging delen wij met velen, waaronder de VNG. Verscheidenheid en diversiteit in dienstverlening vormen geen bedreiging maar juist de kracht van de lokale overheid. Een willekeurig citaat van de VNG, in dit geval uit het rapport 'Loslaten en uitdagen' over decentralisatie van taken naar gemeenten: 'Als gemeenten voldoende ruimte krijgen om zelf beleid te maken pakken zij op creatieve wijze en met succes de taken en opgaven op waar zij voor staan. Dat geldt zowel voor grote als voor kleine gemeenten'.

Wij komen nu toe aan onze reactie op de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie:

*Aanbeveling 1: ons college opdracht geven tot het formuleren van een visie en ambitieniveau voor de realisatie van het Nationaal uitvoeringsprogramma.*

Wij hebben onze visie op de realisatie van de e-overheid in Voorst, inclusief de taakstellingen vanuit het Nationaal uitvoeringsprogramma, vorig jaar vastgelegd in onze notitie 'Op Voorster wijze naar de inrichting van de e-dienstverlening'. De notitie hebben wij ter kennisneming voor u bijgevoegd. De notitie is inmiddels op onderdelen achterhaald door de actualiteit: zo is het aantal basisregistraties waaraan gemeenten moeten bijdragen uitgebreid, is de tijdsplanning van de realisatie van de bouwstenen voor de e-overheid voortdurend aan wijzigingen onderhevig en is de doelstelling van Antwoord<sup>®</sup> teruggebracht tot uitsluitend de invoering van 14+netnummer. Wij sluiten niet uit dat ook de val van het kabinet impact zal hebben op hetgeen in het Bestuursakkoord 2011 – 2015 is vastgelegd over het Nationaal uitvoeringsprogramma. Wij hebben zoals u weet inmiddels een project i-Nup in het leven geroepen. Onderdeel van de eerste fase van het project is het actualiseren van de visie op de realisatie van de e-overheid in Voorst.

*Aanbeveling 2: deze visie en dit ambitieniveau in uw raad vaststellen.*

Wij wijzen u er op dat de invoering/realisatie van de bouwstenen van het Nationaal uitvoeringsprogramma een verantwoordelijkheid is van ons college. Uiteraard zijn wij bereid met u in gesprek te gaan over de hierboven genoemde notitie.

*Aanbeveling 3: ons college vragen om een voorstel voor invoering van kwaliteitsnormen voor dienstverlening.*

Wij hebben hierboven uitvoerig gemotiveerd waarom wij niet achter deze aanbeveling staan. Wij zijn geen voorstander van het ontwikkelen en invoeren van kwaliteitsnormen voor dienstverlening, en vervolgens deze normeringen onderdeel te laten zijn van een planning en controlsystematiek. Wij geven de voorkeur aan het periodiek blijven monitoren van de kwaliteit van onze dienstverlening met klanttevredenheidsonderzoeken. Mocht u de aanbeveling van de Rekenkamercommissie op dit punt volgen dan wijzen wij u er op dat dit met zich meebrengt dat middelen en formatie moet worden vrijgemaakt voor het onderzoeken, analyseren en rapporteren van de naleving van de normen.

*Aanbeveling 4: de kwaliteitsnormen voor dienstverlening als raad vaststellen en opnemen in de programmabegroting.*

In aanvulling op onze reactie op de derde aanbeveling brengen wij onder uw aandacht dat overnemen van de vierde aanbeveling niet zou sporen met de door u gekozen sobere en compacte wijze van inrichting van de programmabegroting. De compacte methodiek van begroten hebt u nog onlangs bevestigd op basis van de aanbevelingen van de KSG uit uw raad.

*Aanbeveling 5: voor uw raad inzichtelijk maken hoeveel middelen beschikbaar zijn voor publieke dienstverlening.*

Deze aanbeveling kunnen wij niet plaatsen. Wij kunnen de aanbeveling niet terugleiden tot bevindingen of conclusies in de rapportage van de Rekenkamercommissie. Wij kunnen de vraag ook niet beantwoorden zonder dat de Rekenkamercommissie duidelijk heeft gemaakt wat hij in dit verband wil verstaan onder 'publieke dienstverlening'. Naar ons inzicht valt elke gemeentelijke activiteit onder dit begrip en zonder nadere definitie zou daarom het antwoord moeten luiden: alle begrote middelen. Wij verwachten dat dit niet is wat de Rekenkamercommissie bedoelt. Als de Rekenkamercommissie bedoelt inzicht te vragen in de lasten van de directe publiekgerichte dienstverlening aan de 'front offices', dan leidt beantwoording van de vraag tot een uiterst complexe afweging van welke lasten hierin wel en niet moeten worden meegenomen. Immers, een 'front office' kan niet functioneren zonder een goed georganiseerd 'back office' inclusief ondersteunende diensten zoals informatie en communicatietechnologie en facilitaire diensten.

Het college van burgemeester en wethouders.

---

Bijlagen:

- notitie 'Op Voorster wijze naar inrichting van de e-dienstverlening' (2011-17235).

Informatie over deze mededeling:

portefeuillehouder:  
J.T.H.M. Penninx

ambtenaar:  
S.J. van der Holst, manager  
(0571) 27 93 07  
b.vanderholst@voorst.nl