

Auteurs:  
Irene van Riet  
Ad van Dijck (Telengy)

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Samenvatting.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>4</b>
		2.1. Aanleiding
		2.2De aanpak .....5
		2.3. Leeswijzer
<b>3</b>	<b>De status dienstverlening 2023.....</b>	<b>7</b>
3.1	Bereikbaarheid.....	7
3.2	Werken volgens de bedoeling.....	7
3.3	Inwoner en vraag centraal (passend binnen algemeen belang).....	8
3.4	Integraliteit (intern en extern).....	9
3.5	Uniformiteit.....	10
3.6	Professionaliteit.....	11
3.7	Klantgerichtheid.....	12
3.8	Toegankelijkheid.....	12
3.9	Participatie.....	13
3.10	Bereiken van inwoners.....	14
3.11	Digitaal waar kan, persoonlijk waar moet.....	14
	3.10 Transparantie .....	15
	3.11 Communicatie .....	15
3.12	Snelle afhandeling en veiligheid.....	16

# Doen we wat we kunnen doen?

## Status dienstverlening gemeente Veldhoven 2023

o

3.13	Innovatief.....	16
3.14	Kostenbewust.....	17
3.15	Visie en aanpak.....	18
<b>4</b>	<b>Bijlage: geïnterviewde partijen.....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>Bijlage: Verklarende woordenlijst.....</b>	<b>20</b>

# 1 SAMENVATTING

De rekenkamercommissie heeft in 2021 een onderzoek gedaan naar onze (digitale) dienstverlening en constateerde onder andere dat het ons ontbreekt aan duidelijke kaders voor dienstverlening.

Daardoor hebben we geen eenduidige manier van handelen en belangrijke keuzes worden op de werkvloer gemaakt in plaats van op het niveau van bestuur of management. De rekenkamercommissie adviseerde daarom om een nieuwe dienstverleningsopgave te maken.

Om te kunnen bepalen waar we naar toe willen en wat we daarvoor moeten doen is een analyse gemaakt van de huidige situatie van onze dienstverlening. Hiervoor hebben we een groot aantal interviews gehouden met inwoners en ondernemers, interne medewerkers die veelvuldig klantcontact hebben en met externe partners en belangengroepen. Daarnaast zijn ook de punten uit het rekenkamercommissie-onderzoek, recente organisatieonderzoeken en resultaten uit andere klantonderzoeken/monitors meegenomen in deze situatiebeschrijving.

Op deze manier hebben we een duidelijk beeld gekregen van de huidige status van de dienstverlening bij de gemeente Veldhoven. Voor de duidelijkheid: dienstverlening gaat verder dan de service bij burgerzaken of de telefonische bereikbaarheid van ons Klant contact centrum. Dienstverlening gaat over al onze contacten en interacties met inwoners, ondernemers en organisaties. Kortom, het raakt zo goed als alles.

In dit document staat een scan van de huidige situatie van de dienstverlening. Hierbij is vooral ingezoomd op de knelpunten. Daar kunnen we namelijk op verbeteren. Er gaat ook veel goed bij de gemeente Veldhoven. Over het

algemeen scoren we gemiddeld op klanttevredenheidsonderzoeken. Maar via informele circuits en in de interviews horen we ook andere geluiden. Deze knelpunten hebben we verwoord in dit document.

De belangrijkste knelpunten hieronder op een rij:

- ❖ **Bereikbaarheid**  
We zijn slecht bereikbaar in de tweede lijn. Ook is er onvoldoende inzicht in iemands bereikbaarheid en waar iemand van is. Afspraken over het hybride werken worden niet gehandhaafd.
- ❖ **Uniformiteit**  
We werken niet op dezelfde manier en vanuit eenduidige kaders.
- ❖ **Klantgerichtheid**  
We werken te veel reactief en processen zijn onvoldoende efficiënt en vooral van binnen naar buiten ingericht.
- ❖ **Samenwerking/integraliteit**  
Samenwerking is onvoldoende gefaciliteerd en hangt te veel af van de individuele medewerker.
- ❖ **Sturing**  
We hebben geen kader(s) op het gebied van dienstverlening en daarom is sturing en handhaving lastig en ontbreekt vaak. Continuïteit door borgen en beheer zit niet in onze cultuur en dit loopt vaak vast.
- ❖ **Digitalisering**  
We faciliteren nog onvoldoende zelfservice. Digitale dienstverlening en communicatie is onvoldoende klantgericht en onvoldoende toegankelijk.

## 2 INLEIDING

### 2.1 Aanleiding

*Onder dienstverlening verstaan we de manier waarop contact tussen inwoners en gemeente werkt en is vormgegeven.*

Dienstverlening is een kerntaak van de gemeente, maar toch is dienstverlening als thema al lange tijd onderbelicht bij de gemeente Veldhoven. Het laatste beleidsplan over dienstverlening “Gemeente Veldhoven heeft antwoord” dateert uit de periode 2010-2015. Het laatste beleidsplan over digitale dienstverlening dateert uit de periode 2014-2016. Sindsdien hanteren we een viertal interne uitgangspunten die echter nauwelijks zijn ingedaald in de organisatie.

#### **Rapport rekenkamercommissie**

De laatste jaren kenmerkt de dienstverlening van de gemeente Veldhoven zich als behoudend en stabiel. We houden de winkel netjes open, en zijn vooral aanbodergericht. De medewerkers zijn individueel zeer betrokken, doen alles vanuit hun beste bedoeling en werken keihard. Toch schuurt het bij de dienstverlening. Dat constateerde ook de rekenkamercommissie in haar onderzoek over dienstverlening in 2021. Daarom gaf de gemeenteraad begin 2022 de opdracht om de aanbevelingen van de rekenkamercommissie over te nemen. Een van de aanbevelingen is het maken van een kader over dienstverlening, een opgave waar de organisatie naar moet handelen. Dit wordt vertaald in de nieuwe visie Dienstverlening.

#### **Status dienstverlening 2023**

De gemeentelijk organisatie van Veldhoven werkt continue aan verbetering van haar werkprocessen en haar dienstverlening. Enerzijds geïnitieerd door reactie van inwoners die soms ondervinden dat de dienstverlening niet goed genoeg is, anderzijds omdat de eigen medewerkers en management in de dagelijkse praktijk merken en voelen dat verbeteringen noodzakelijk of wenselijk zijn. Ook vanuit het algemeen en dagelijks bestuur komen deze verbeterwensen. Zowel door klachten van inwoners als vanuit het besef dat veranderingen in de hedendaagse maatschappij een andere vorm van dienstverlening verlangen. Een dienstverlening waarin participatie, inclusie en digitalisering op het juiste niveau zijn geborgd.

#### **Doen we wat we kunnen doen?**

De gemeente Veldhoven wil graag toegroeien naar een dienstverlening waar de inwoners goed en vakkundig met hun (aan)vragen geholpen worden en waarover ze tevreden zijn. Waardoor ze de gemeente ervaren als een betrouwbare partner die hen op de juiste momenten ondersteunt en voor hen de dichtstbijzijnde poort van de gehele overheid is. Professioneel en klantgericht.

Dit meerjarendoel is vertaald naar een visie Dienstverlening voor 2024-2027. Om te bepalen welke stappen gezet moeten worden om de neergelegde ambities waar te maken en welke investeringen daarbij benodigd zijn, is het essentieel dat er inzicht is in de huidige status van onze dienstverlening. Welke knelpunten zijn er en welke verbetermogelijkheden zien we?

## 2.2 De aanpak

Om te komen tot een nieuwe visie hebben we eerst een analyse gemaakt van de huidige situatie. Die hebben we samengevat in dit document.

De analyse heeft geleid tot een wensbeeld waarin de aangedragen verbeteringsuggesties zijn verwerkt: de visie Dienstverlening. In het programmaplan beschrijven we de ontwikkelsporen, projecten en activiteiten die nodig zijn om de ambities in de visie te bereiken. Deze drie documenten hangen dus met elkaar samen.



### Hoe hebben we de dienstverlening geanalyseerd?

- ❖ Om de knelpunten en verbeterpunten in onze dienstverlening op te halen, voerden we meerdere gesprekken met inwoners en ondernemers die recent te maken hebben gehad met onze dienstverlening en zich daar kritisch over hebben geuit.
- ❖ We voerden gesprekken met belangengroepen, vrijwillige hulpaanbieders en samenwerkingspartners, die vanuit de dagelijkse praktijk weten waar knelpunten en behoeften van inwoners liggen. Denk daarbij aan belangengroepen en partners zoals Bureau Sociale Raadslieden, SWOVE, Cordaad Welzijn, Woonstichting Thuis, MEE, VAT-werkgroep Zorg, Vat-werkgroep Minima, Vat-werkgroep Senioren en Dorpsvereniging Oerle. Allemaal partners, die door het ontbreken van

een drempel richting de overheid meer knelpunten en ontevredenheid kunnen opvangen dan de gemeente zelf.

- ❖ Er zijn interviews gehouden met medewerkers uit alle vakdisciplines die dagelijks met dienstverlening bezig zijn, zowel intern als in de wijken (zie bijlage voor geïnterviewden). Doordat zij als eerste van inwoners signalen terug krijgen als geboden dienstverlening onder de maat is en/of inwoners ontevreden zijn, kunnen zij als geen ander verbeteringsuggesties aanreiken. Zij hebben ook koesterpunten aangereikt: de punten waar de dienstverlening erg goed gaat en waarover de inwoners heel tevreden zijn.
- ❖ We voerden gesprekken met bestuurders en managers die op de hoogte zijn van klachten over knelpunten in onze dienstverlening. En met strategisch adviseurs die inzicht hebben in meerdere beleidsterreinen.
- ❖ We voerden gesprekken met medewerkers en (externe) adviseurs die zich bezighouden met andere (nog te ontwikkelen) visiedocumenten van de gemeente Veldhoven en daarvoor onderzoeken hebben uitgevoerd bij inwoners en ondernemers.
- ❖ Daarnaast zijn ook de punten uit het onderzoek van de rekenkamercommissie, uit recente organisatieonderzoeken en resultaten uit andere klantonderzoeken en tevredenheidsmonitors meegenomen in het bureauonderzoek.

Het is goed om te zien dat er grote bereidheid is bij de inwoners, dienstverleners en belangengroepengroepen om met ons in gesprek te gaan over dienstverlening. Het waren intensieve interviews waarin zowel inwoners, collega's als externe partners zeer openhartig waren. Ook de betrokkenheid van de personen viel ons op. Het is duidelijk dat de wens om de dienstverlening verder te verbeteren sterk aanwezig is. Begrijpelijk ook, want als de verbeteringen slagen zijn de inwoners, onze klanten, tevredener en wordt het werk van onze dienstverleners aangenamer. Het geeft hun dan

meer voldoening omdat de inwoners beter zijn geholpen. Een signaal dat het draagvlak voor het doorvoeren van verbetering er is.

Daarmee zien we dat dienstverlening een onderwerp is dat leeft! Iedereen heeft de intentie om te verbeteren maar als gemeente hebben we ook te maken met bureaucratie en belemmeringen. We hopen met deze analyse iets los te maken waardoor we kunnen gaan doen wat we kunnen. Dat is in de eerste plaats voor onze inwoner beter maar ook voor het werkplezier van onze collega's. Bezig zijn met de goede dingen voor de Veldhovense samenleving is iets waar iedereen blij van wordt.

### **Relatie met andere beleidsnotities/visies**

Deze analyse resulteert in een nieuwe visie Dienstverlening. Deze visie heeft raakvlakken met andere beleidsdocumenten en visies. Al dan niet al opgesteld en vastgesteld, hieronder de belangrijkste:

- ❖ Visie op Veldhoven domein (in ontwikkeling)
- ❖ Visie op sociaal domein (gepland)
- ❖ Organisatievisie (in ontwikkeling)
- ❖ Participatievisie (in ontwikkeling)
- ❖ Communicatiebeleid (gepland)

## **2.3 Leeswijzer**

Na deze inleiding schetsen we in hoofdstuk 3 onze analyse per onderwerp. Deze onderwerpen kwamen regelmatig terug in de interviews en daarom is deze onderverdeling gekozen.

Tot slot merken op dat als we het hebben over inwoners we ook ondernemers, organisaties en verenigingen bedoelen.

## 3 DE STATUS DIENSTVERLENING 2023

### 3.1 Bereikbaarheid

Voor inwoners, samenwerkingspartners en vrijwillige hulpaanbieders is de gemeente, maar vooral de juiste dienstverlener, slecht bereikbaar. Maar ook voor eigen medewerkers die snel intern collega's willen bereiken om klanten de juiste ondersteuning te bieden. Dat geldt ook voor ambtenaren die buiten werken zoals BOA's en beheerders Openbare Ruimte, die collega's nodig hebben voor informatie om een inwoner goed te kunnen helpen. De invoering van het 'hybride werken', het thuiswerken, heeft dit verder verslechterd. Medewerkers zijn niet altijd bereikbaar als ze thuiswerken, soms met als argument omdat ze geen zakelijke telefoon hebben. Of omdat ze andere (privé) dingen aan het doen zijn. Op vaste werkdagen thuiswerken wordt door sommigen als een recht gezien. Agenda's zijn niet of slecht bijgewerkt waardoor medewerkers onvindbaar zijn. Op vrijdagen is de bezetting heel laag, hetgeen ook een negatief effect heeft op de bereikbaarheid van vakspecialisten op die dag.

Niet alleen het fysiek bereiken van een collega is soms een probleem. Ook het onbekend zijn met 'wie waarvan is' speelt daarbij parten. Profielen op het intranet worden door medewerkers niet goed ingevuld en bijgehouden.

Sinds de oprichting van het KCC voelen de vakafdelingen zich niet genooddaakt om bereikbaar te zijn voor de klant omdat het KCC dat immers regelt. Terwijl diepere vakkennis bij het KCC ontbreekt en de hulp van deskundige vakmensen gewoon vaak nodig is. Er is geen goede ingerichte en uniforme vakkundige 'tweede lijn' telefonische ondersteuning geregeld. Iedere afdeling doet dat anders, het geldt niet voor de hele werkweek en continuïteit bij afwezigheid is slecht geregeld. Daarnaast wordt er na

onbereikbaarheid niet altijd terug gebeld of tijdig teruggebeld naar de klant. Of is deze niet te bereiken vanwege nummeronbekendheid- of anonimiteit, waardoor ze uit voorzichtigheid niet opnemen. Gevolg is dat inwoners vaker terug moeten bellen voor dezelfde vraag of probleem en er daardoor irritatie ontstaat. Met zelfs boze en tijdrovende klachten bij bestuurders tot gevolg. Ondanks de schriftelijk vastgelegde afspraken dat het hybride werken nooit ten koste mag gaan van een goede dienstverlening wordt dit niet gevolgd. Handhaving daarop vindt niet plaats.

Er wordt niet gemonitord op goede bereikbaarheid in de tweede lijn. Met het ingevoerde contactnummer 14 040 wordt nooit rechtstreeks de juiste vakspecialist bereikt. Terwijl de inwoner juist behoefte heeft aan het snel bereiken van de juiste vakspecialist. De centrale ingang via het 14 040-nummer biedt vermindering van klantgerichtheid (en van privacy) door het steeds weer opnieuw moeten opgeven van persoonlijke informatie.

Inwoners, samenwerkingspartners en vrijwillige hulpaanbieders missen over het algemeen een vaste contactpersoon die snel direct bereikbaar is en waarmee niets steeds weer persoonlijk informatie gedeeld hoeft te worden. Met name voor de samenwerkingspartners en vrijwillige hulpaanbieders zijn deze direct en snel te bereiken contactpersonen van essentieel belang om een goede dienstverlening te kunnen bieden.

### 3.2 Werken volgens de bedoeling

Al jaren geleden heeft gemeente Veldhoven ingezet om 'volgens de bedoeling' te werken. Daarbij gaat het om de behoefte en ondersteuningsvraag van de inwoner en niet om de regeltjes. Maximaal manoeuvreren binnen de regels en procedures om de inwoner de best

mogelijke hulp te kunnen bieden, liefst pro-actief. In de praktijk gebeurt dit nog onvoldoende. Veel dienstverlenings-processen zijn nog ingericht op basis van controle in plaats van op vertrouwen. Op het tegen gaan van mogelijke fraude. En ingericht op administratie en registratie in plaats van maximaal contact met de klant.

Medewerkers van de gemeente hebben nog onvoldoende ruimte om samen met de inwoner naar eigen inzicht de maximale oplossingsmogelijkheden voor hem te vinden. De kaders zijn te strak, soms ook als gevolg van beperkte capaciteit die een hoge doorloopsnelheid en productiviteit nodig maken. Er is te weinig ruimte voor het echte gesprek en de goede vraagduiding. Wel zijn er meerdere zeer klantgerichte medewerkers die de interne regeltjes omzeilen en vooral handelen in het belang van de inwoner, zoals het delen van informatie via WhatsApp en het afgeven van hun persoonlijk mobiele telefoonnummer voor directe bereikbaarheid.

### 3.3 Inwoner en vraag centraal (passend binnen algemeen belang)

Inwoners van Veldhoven kunnen nu nog slechts beperkt alles zelf digitaal regelen, zonder hulp of tussenkomst van een medewerker. We hebben slechts enkele kleine servicediensten die ze volledig zelfstandig kunnen doen zoals het inplannen van een afspraak bij Burgerzaken of inzien van de taxatie voor WOZ-waarde. Een aantal diensten, zoals een binnengemeentelijke verhuizing, kan via selfservice worden uitgevoerd maar kent toch nog een controleslag en goedkeuring van een medewerker. Dit betekent dat voor de meeste dienstverlening er ongewenste doorlooptijd voor de inwoner is en handelingen en tijdsbeslag van ambtenaren nodig zijn. Daarin worden weer

soms fouten gemaakt met ontevredenheid tot gevolg. De inwoner blijft afhankelijk van de gemeente. Door veel meer selfservice stellen we de inwoner centraal. Voor de dienstverlening waar bewaking van het algemeen (collectief) belang noodzakelijk is kunnen controlepunten ingeregeld worden.

In het contact met de inwoner die een vraag stelt of een aanvraag indient vragen wij nog naar informatie die al bekend is. Bijvoorbeeld informatie die al in de basisregistratie of in onze systemen is vastgelegd of die al eerder aan de inwoner is gevraagd. Wettelijk is dat op meerdere punten niet toegestaan, maar vooral voor de inwoner is het belastend of zelfs frustrerend om iedere keer dezelfde gegevens aan te reiken en het verhaal opnieuw te vertellen. In onze systemen en werkprocessen wordt nog niet op de juiste momenten de benodigde informatie aangereikt om dit knelpunt op te lossen. Deels hebben we de informatie niet goed vastgelegd, deels zijn de informatieverbindingen nog niet gelegd. Zowel intern als voor de medewerkers in het veld. Het ontbreken daarvan helpt ook niet om de goede oplossing te vinden die past bij de vraag of het verzoek van de inwoner. Ook speelt de wetgeving zoals de Algemene verordening gegevensbescherming (Avg) daarbij een rol.

Onze dienstverlening is over het algemeen reactief. We starten met acties nadat een vraag, melding of verzoek binnenkomt. Door te meten wat er speelt onder inwoners of sneller op vroege signalen te reageren kunnen we acties ondernemen voordat de grote hoeveelheid vragen en meldingen gaan komen. Dat geeft inwoners niet alleen tevredenheid maar ook vertrouwen in de overheid als handelende partner. En het voorkomt piekbelasting als we proactief en van-buiten-naar-binnen-denkend handelen.

Inwoners kunnen vele kanalen (website, telefoon, balie) gebruiken om contact te krijgen met onze gemeente en vragen of verzoeken in te dienen. De inwoner mag veelal zelf kiezen welk kanaal hij gebruikt. Helaas is er niet



altijd uniformiteit in de afhandeling in de kanalen. Wij hebben de kanalen vaak verschillend ingericht met weinig bewaking. We monitoren de afhandeling, effectiviteit en klanttevredenheid van kanalen en processen onvoldoende en weten niet welke kanalen en afhandelprocessen het beste bij specifieke vragen van inwoners passen. Enkele kanalen en processen monitoren we wel, maar vervolgens doen we (te) weinig met de data en gebruiken we deze niet om bij te sturen.

Onze dienstverleningsprocessen zijn nog onvoldoende vraaggericht en vanuit het perspectief van de inwoner ingericht (klantreis). Meer vanuit de eigen efficiency- en productiviteitseisen. Daardoor moet de inwoner soms 'vechten' voor rechtmatig hulp, terwijl hij verwacht dat de gemeente juist voor hem 'vecht'. De inwoner loopt tegen bureaucratische drempels op, moet soms weer dezelfde informatie verstrekken en lang wachten op een besluit. Die bureaucratie gaat ten koste van de mensen die de hulp als hardste nodig hebben. Inwoners raken verstrikt in het systeem of moeten elke regeling apart aanvragen.

Bij het digitaal inrichten van onze dienstverlening beseffen we onvoldoende dat er een limiet is in de digitale vaardigheid van de inwoner. Er zijn ook mensen die niet digitaal aanwezig willen zijn of zaken digitaal willen afhandelen. Ook daar moeten we rekening mee houden.

### 3.4 Integraliteit (intern en extern)

Omdat de organisatie decentraal georiënteerd is werkt iedere afdeling en elk team op zijn eigen wijze en is integraal werken niet op het gewenste niveau. Het hangt te veel af van de individuele medewerker of samenwerking wel of niet opgezocht wordt. We weten van elkaar niet goed wie wat doet of

waarvoor verantwoordelijk is zodat we de klant niet goed kunnen helpen. Deze ziet dus niet één gemeente. De samenwerking tussen KCC, waar het eerste klantcontact plaats vindt, en de afdeling in de backoffice is nog niet optimaal. Zowel in kennisoverdracht, kennisvraag verdeling als bereikbaarheid. Interne overdracht is gebrekkig waardoor de klant meermaals hetzelfde verhaal moet vertellen.

De cultuurscan die door Collegamento in 2022 is gemaakt bevestigt dit beeld en spreekt van een 'resultaatgerichte ik' cultuur. Hoewel alle medewerkers keihard en vanuit de beste bedoelingen werken heeft dit voor de klant en de dienstverlening niet het beste resultaat en werken we te veel langs elkaar heen. Dat is vooral bij complexere vraagstukken een probleem waarbij meerdere disciplines nodig zijn.

Het hybride werken heeft een negatief effect op de interne samenwerking, vooral op het behouden van onderlinge verbinding en teamgevoel. Voor (nieuwe) collega's kan het een drempel zijn om thuiswerkende collega's en leidinggevenden te vinden en te benaderen. Sommige medewerkers hanteren vaste thuiswerkdagen en zijn daardoor minder flexibel, bijvoorbeeld bij het plannen van fysieke overleggen. Een overleg dat hybride wordt gevoerd wordt over het algemeen als minder prettig en efficiënt ervaren door zowel de personen die fysiek deelnemen als door de mensen die online aanhaken. Zoals al eerder vernoemd ontbreken concrete kaders en sturing bij hybride werken. De interne faciliteiten ondersteunen een goede (hybride) samenwerking niet voldoende, zoals bijvoorbeeld zakelijke mobiele telefoons, voldoende prettige met schermen ingerichte vergaderruimtes, en bredere uitrol van Microsoft teams.

Ook de spreiding van werkdagen is een aandachtspunt. Op vrijdag zijn er beduidend minder medewerkers beschikbaar voor samenwerking en dienstverlening.

Jarenlang is de aansturing in Veldhoven vooral decentraal georganiseerd. Iedere afdeling mocht vanuit eigen kracht en ideeën haar werkprocessen en dienstverlening inrichten. Het was vooral ieder voor zich waardoor uniformiteit en integraal werken grotendeels ontbreekt. Daardoor ervaart de inwoner onze ondersteuning niet als uniform. Die kan per afdeling, per proces, per kanaal en zelfs per medewerker verschillen. Er is niet één gemeenteloket en er is zeker geen overheidsloket. Teams en afdelingen werken door de diversiteit onvoldoende samen en verwerken een klantvraag niet als één behandelaar. En niet efficiënt. Bij vertrek van medewerkers en samenwerkingspartners is er geen warme overdracht waardoor de inwoner een andere dienstverleningsvorm en -niveau ervaart.

Het gezamenlijk en uniform afhandelen van een vraag van de inwoner waarbij ketenpartners, externe uitvoerders en vrijwillige hulpaanbieders een rol spelen, is gebrekkig. Er zijn geen geïntegreerde of op elkaar afgestemde informatiesystemen, geen samenwerkingsafspraken of afgestemde dienstverleningsnormen. Bijvoorbeeld de dienstverlening die we voor Waalre leveren is niet conform de dienstverleningsnormen van die gemeente. Klachten van inwoners over contractpartijen die voor ons de uitvoering doen, zoals bijvoorbeeld personenvervoer of beheer openbare ruimte, worden niet specifiek gemonitord, aangestuurd en verwerkt naar kwaliteitseisen in nieuwe vervolcontracten.

Onze inwoner ervaart dat als een niet samenwerkend en zeker geen integraal woud van hulpverleners. Ook hebben we onvoldoende aandacht voor vroege signalering vanuit onze samenwerkingspartners. Onze laagdrempelige partners zijn onze ogen en oren in de samenleving en door goede samenwerking kunnen we escalaties van problemen voorkomen.

### 3.5 Uniformiteit

De teams binnen de gemeente hanteren ieder hun eigen dienstverleningsnormen. En zelfs binnen de teams is er soms vrijheid om een eigen werkwijze te bepalen. Dat zien we terug in klantbenadering, in het nakomen van afspraken, in het volgen van de werkprocessen en in dossiervorming. Het geeft ruimte voor medewerkers die door hen wordt gewaardeerd. Echter voor de dienstverlening is dit niet goed omdat de klant afhankelijk is van de individuele benadering en ontvangt niet altijd hetzelfde klantgerichte niveau. Iedere medewerker wil het beste voor de klant maar handelt niet altijd vanuit vastgestelde kaders. Dat geldt ook voor onze uitvoeringspartners en ketenpartners. Van hen kennen we hun dienstverleningsnormen niet en hebben we onvoldoende dienstverleningsafspraken gemaakt. Ook monitoren we de kwaliteit van hun uitvoering niet en evalueren we dat niet. Ons werken en communiceren is niet eenduidig. Daardoor ervaart een inwoner niet dat hij met één gemeente of één overheid te maken heeft.

Uniforme dienstverlening hoeft niet te leiden tot eenheidsworst. Omdat we willen werken volgens de bedoeling moeten we ook kunnen differentiëren en maatwerk (lees de menselijke maat) kunnen leveren wanneer dat nodig is. Daarom zal een behandelaar of casemanager dit in samenwerking met het interne team moeten oppakken zodat we van cases leren en daar eventueel nieuw beleid van maken. Het proces achter maatwerk moet echter uniform zijn en transparant.

### 3.6 Professionaliteit

De medewerkers van de gemeente zijn deskundig en hebben over het algemeen een klantgerichte houding. Zeker de medewerkers in de frontoffice, die vooral met dienstverlening bezig zijn. Maar niet alle medewerkers hebben die goede dienstverlenende houding en dat merken we soms binnen de vakafdelingen in de backoffice. Ze zijn minder klantgericht en vinden de dienstverlening vooral een ding van het KCC of de frontoffice. Dat uit zich bijvoorbeeld door het niet goed bereikbaar zijn, zowel voor inwoners als voor de collega's. En in het niet adequaat terugbellen als daarvoor verzoeken liggen. Of in het geven van te weinig prioriteit aan vragen en verzoeken, waardoor die niet snel en naar tevredenheid worden afgehandeld. In het slecht registreren waardoor de inwoner zijn vraag meermaals moet stellen of hij zijn gegevens opnieuw moet opgeven. In het werken vanuit een controle in plaats van vertrouwen, zodat we star en onvoldoende oplossingsgericht overkomen. We informeren klanten te summier over afhandeling en koppelen niet altijd goed terug. Het ontbreken van een klantgerichte en dienstverlenende houding en het gedrag maakt de medewerker in de ogen van de inwoner minder professioneel en hij is minder tevreden.

Niet alleen de medewerker, ook de organisatie moet verbeterstappen zetten in het professioneel dienstverlenen. Veel medewerkers krijgen te weinig ruimte om met klanten oplossingen te vinden waarbij de grenzen van de regels worden benut. Ze hebben nog onvoldoende ruimte en kaders om soepel, oplossingsgericht en persoonlijk te kunnen handelen. Binnen teams spreken collega's elkaar niet aan op slechte dienstverlening zoals bereikbaarheid en terugbellen. Ook de coördinatoren doen dit niet altijd voldoende vanwege hun werkdruk en beperkte hiërarchische bevoegdheden. Handhaving van afspraken ontbreekt dan ook vaak.

Omdat we een deel van de uitvoering van de gemeentelijke taken neerleggen bij externe uitvoeringspartners is het van belang dat die ook met dezelfde professionaliteit en kwaliteit hun taken uitvoeren. Dat zij even klantgericht en met dezelfde dienstverleningsnormen werken. Als wij een melding of verzoek van een inwoner binnen krijgen en een partner dat laten afhandelen, controleren we de kwaliteit van de afhandeling niet. Zelfs niet of het gemelde probleem ook daadwerkelijk is opgelost. Is die niet goed uitgevoerd en het eventuele probleem niet opgelost dan meldt de inwoner zich opnieuw en is ontevreden. We zijn hier weer vooral reactief in plaats van proactief.

We leggen een slechte dienstverlening van onze partners niet gestructureerd vast en verwerken dat dan onvoldoende in de eisen bij een nieuwe aanbesteding. Er is nog onvoldoende structureel overleg met de partners over kwaliteit van uitvoering. Partners werken niet met onze zaaksystemen zodat inzicht ontbreekt in afhandeling. Zowel bij onze eigen medewerkers als bij inwoners.

Bij verloop van medewerkers is er niet altijd een warme en digitale overdracht geregeld. Er is veelal geen ruimte en geen initiatief om proactief capaciteit te organiseren om piekdruk op te vangen. Medewerkers in het veld hebben niet de juiste instrumenten om goede dienstverlening ter plekke te kunnen bieden. We hebben niet in alle dienstverleningsprocessen taakspecifieke (en functioneel rijke) informatiesystemen om de best passende en laagdrempelige dienstverlening te kunnen bieden.

Op al deze punten zijn door de gemeentelijke organisatie in de afgelopen jaren kleine en voorzichtige stapjes gezet, zoals bijvoorbeeld met het programma 'De Geluksexpeditie', maar nog veel te weinig. De Geluksexpeditie is met name intern gericht. Investerings in teamaansturing, uniformiteit, programmamanagement, handhaving en training in houding en gedrag zijn

komende jaren nodig om een professionele organisatie te zijn. Ook zien we een groter verloop in personeel en kost het veel moeite om op de krappe arbeidsmarkt goede mensen te vinden. Dit heeft ook effect op onze professionele dienstverlening.

Het onderwerp dienstverlening is onvoldoende ingebed in de organisatie, het is van iedereen en daarom van niemand. Tot voor kort was er geen adviseursfunctie met betrekking tot dienstverlening, en ook nu is dat nog een eenpitter. Professionele dienstverlening vraagt ook om regie, sturing, opvolging en monitoring van dienstverleningsvraagstukken.

### 3.7 Klantgerichtheid

Bij de professionaliteit hoort klantgerichtheid. Die komt voor uit de houding en het gedrag van de medewerkers en hoe we onze organisatie hebben ingericht op een goede dienstverlening. De meeste medewerkers die direct met dienstverlening en klanten te maken hebben zijn erg klantgericht. Ze tonen betrokkenheid om de klant goed en naar tevredenheid te helpen. Maar door falen zoals het niet bereikbaar zijn of het niet terug bellen zien we dat houding en gedrag op meerdere fronten nog niet goed is.

We hebben onze processen nog niet allemaal goed klantgericht ingericht. Nog vaak op controle en eigen gemak dan op de behoefte van de klant. Systemen zijn nog niet geoptimaliseerd naar inzicht, transparantie, snelheid, uniformiteit en integrale afhandeling. Onnodige processtappen zijn nog aanwezig. De klanten komen niet snel bij de juiste dienstverlener (kastje naar de muur). Gevolg is dat inwoners de hulp mijden ("laat maar zitten"). We sturen en belonen niet op klantgerichtheid. We hanteren geen openbare servicenormen waarmee inwoners zien wat ze van ons mogen verwachten.

Door de open inrichting van onze balies bieden we onze klanten veel te weinig privacy. De open balies geven geen geluidafsluiting zodat persoonlijke en gevoelige informatie voor anderen hoorbaar is. Er zijn te weinig geluidswerende spreekkamers om dat te voorkomen. Dit houdt inwoners tegen om ondersteuning te vragen bij ernstige problemen. Voor medewerkers vormt dit een probleem waarvoor zij zich richting de klanten schamen.

Om klantgericht te werken moeten we klanten beter leren begrijpen en kennen. We weten vaak te weinig van bepaalde doelgroepen of beperkingen en kunnen ons daardoor onvoldoende inleven, zoals bijvoorbeeld bij autisme.

Voor veel mensen is de drempel (te) hoog om contact op te nemen met de gemeente. Dat beseffen we ons soms onvoldoende. Onze houding moet dan ook meer gericht zijn op het geruststellen van klanten, zeker als deze net met moeite een vraagdrempel hebben overwonnen. Gastvrijheid, vriendelijkheid en hartelijk moeten we verhogen om vertrouwen te creëren en hen een veilig gevoel te geven.

### 3.8 Toegankelijkheid

Er zijn afgelopen jaren goede stappen gezet op toegankelijkheid maar we moeten daar nog veel verbeteringen doorvoeren. Onze dienstverleningsprocessen zijn nog onvoldoende logisch en laagdrempelig ingericht. Nog niet goed afgestemd op de vraag en behoefte van de klant. Het gebrek aan uniformiteit en samenwerking met ketenpartners maakt het voor inwoners moeilijk om de juiste plek voor zijn probleem te vinden. De dienstverlening is onvoldoende ingericht op inclusie zodat niet alle inwoners gemakkelijk toegang hebben tot alle ondersteuning zoals bijvoorbeeld voor

digitaal minder- vaardigen, anderstaligen, inwoners met lage taalvaardigheid, mensen met fysieke beperkingen, autisten, ouderen enz.

Wij voldoen niet aan de wet op het gebied van digitale toegankelijkheid die voor al onze websites, apps en portals geldt. We beleven dat wel in woord, onze intentie is er, maar niet in daad omdat iedere afdeling zijn eigen systeem/werkwijze kan kiezen of dat we deze voorwaarde negeren of niet handhaven.

Vrije inloop is nauwelijks mogelijk wat voor sommige inwoners de beste laagdrempelig toegang zou bieden. Een goed informatieloket met vrije inloop ontbreekt.

Essentiële signalen en casussen van vrijwillige hulpaanbieders worden niet altijd adequaat opgepakt of serieus genomen waardoor de inwonersvraag ons niet bereikt en zo dat toegangskanaal slecht wordt benut.

Onze digitale systemen zijn niet altijd aangeschaft en geïmplementeerd op eenvoud en maximale gebruikersvriendelijkheid, waardoor toegang en gebruik niet optimaal is.

De fysieke inrichting van het niet publieke deel van het gemeentehuis is onvoldoende afgestemd op fysiek beperkten zoals rolstoelgebruikers. Slechthorenden hebben problemen met de akoestiek van de raadzaal zodat de drempel voor toeschouwers en deelname hoger is. Door de open balies en het tekort aan geluidsdichte spreekkamers ontbreekt privacy, wat voor inwoners (en medewerkers) een drempel creëert om gevoelige privéaangelegenheden te bespreken. Doorvragen aan een open balie is moeilijk of inwoners vermijden het neerleggen van problemen of verzoeken.

Het telefonie kanaal is goed ingericht maar door slechte interne

bereikbaarheid biedt het de inwoner niet de optimale toegang en ondersteuning die er eigenlijk moet zijn.

### 3.9 Participatie

De gemeentelijke organisatie is nog niet breed ingericht op participatie, op 'participatieve samenwerking' met inwoners, partners of belangengroepen. Er is wel een wil om open te staan voor initiatieven, ideeën en behoeften vanuit de samenleving, maar we zijn niet in goed staat om dat effectief op te pakken. Bijvoorbeeld het burgerinitiatief "de Hulpwijzer" van de seniorenraad. We betrekken belangengroepen niet structureel en vroegtijdig bij plannen en nieuw beleid. We hebben onvoldoende instrumenten om trajecten samen met inwoners professioneel op te pakken. De dienstverleningsprocessen zijn niet samen met inwoners ingericht, bijvoorbeeld op basis van een 'klantreis', maar vooral op eigen efficiencywensen en productiviteitseisen.

Bij de eerste participatietrajecten die al zijn uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld bij de inrichting van de ruimtelijke omgeving, maken we nog procesfouten. We starten daar soms participatie op basis van één signaal of idee, zonder we het draagvlak goed hebben onderzocht. Dat blijkt dan later niet aanwezig te zijn waardoor veel weerstand tegen de gemeente ontstaat. Een tweede fout is het niet van het begin af aan betrekken van inwoners. Vaak wordt een eerste opzet gemaakt, waardoor participerende inwoners het gevoel krijgen dat alles al is bekostuurd en zij slechts voor de schijn worden betrokken. Dat zij niet serieus worden genomen. Bovendien horen we terug dat kritische inwoners in zo'n traject als 'zeurders' worden bestempeld, waardoor het gevoel wordt versterkt dat hun meningen niet tellen en men niet serieus wordt genomen. Als de gemeente nu breed en intensief participatie zou opstarten terwijl de organisatie daar niet voor is uitgerust dan lopen we een groot risico dat die

initiatieven doodlopen en een averechts effect op het imago van een 'participerende gemeente' geven, die hun inwoners serieus nemen.

Participatie is ook het meten van klanttevredenheid en signalen oppakken over onze dienstverlening. We meten inmiddels continu een tweetal kanalen en één dienstverleningsproces. Die respons gebruiken we vooral bij incidenten om zaken te verbeteren of te repareren. We gebruiken de data nog onvoldoende om goed inzicht te krijgen in wat er leeft bij onze klanten en waar we trends zien.

We houden ook cliëntervaringsonderzoeken bij het sociaal domein en een MKB-onderzoek bij ondernemers maar wat gebeurt er met de aanbevelingen die we daaruit krijgen? Die resultaten over dienstverlening worden niet centraal gedeeld, besproken en opgepakt. Ook hierbij zien we dat dienstverlening geen gedeeld thema is binnen de organisatie.

Voor inwoners die herhaaldelijk en/of langdurig in contact zijn met ons over dezelfde zaken hebben we nog maar beperkt directe en snelle verbindingen tussen hen en hun vaste contactpersonen binnen de gemeente. Denk hierbij bijvoorbeeld aan personen die jaarlijks terugkerende evenementen organiseren of cliënten met langdurige ondersteuningstrajecten. We bieden aan hen nog onvoldoende rechtstreekse contacten met de verantwoordelijke vakmensen. We hebben geen vaste periodieke overleggen waarin we hen tijdig kunnen informeren over plannen en beleid, zij kunnen klankborden en behoord worden voor niet zinvolle investeringen.

### 3.10 Bereiken van inwoners

We zijn niet in staat om alle inwoners en doelgroepen goed te bereiken: "hoe komen we achter de voordeur". Daardoor kunnen zij die ondersteuning missen waar zij wel recht op hebben. Vrijwillige hulpaanbieders en samenwerkingspartners gebruiken we te weinig om die inwoners te bereiken. Zij zijn immers de ideale 'niet-overheid'-partners voor het bereiken inwoners die de overheid wantrouwen of drempelvrees hebben.

Met het loket Veldwijzer is wel meer laagdrempeligheid gecreëerd en achterhalen we sneller de behoeftes van de inwoners. Er zijn ook signaleringsoverleggen met buurtbeheerders en hulpaanbieders. Toch is onze samenwerking met deze bereikbaarheidsvormen nog onvoldoende op niveau om de inwoners maximaal te bereiken.

Ook zijn we in onze communicatie nog slecht ingericht op de vele anderstaligen, laaggeletterden en digibeten in onze gemeenschap waardoor veel informatie hen niet bereikt.

### 3.11 Digitaal waar kan, persoonlijk waar moet

Zoals het onderzoek van de rekenkamercommissie aangaf kunnen we digitale dienstverlening aanbieden maar nog ver onvoldoende en veel te divers. Veel van onze werkprocessen zijn digitaal ingericht maar heel divers qua vorm, niet goed in een afhandelingsketen ingericht en met een ondermaatse documentopslag en beheer.

We gebruiken meerdere digitale informatiesystemen zodat de digitale verwerking en afhandeling per proces anders is. Digitale zelfservice is slechts

heel summier operationeel. Sommige digitale componenten zoals bijvoorbeeld het digitaal ondertekenen ontbreken nog zodat dienstverleningsprocessen nog inefficiënt en niet gebruikersvriendelijk zijn.

De laatste jaren is gewerkt aan diversiteit van kanalen zodat de inwoner kan kiezen wat hem het beste past. Persoonlijke dienstverlening kan geboden worden, maar te beperkt en te verschillend in intensiteit. Er is in de dienstverlening nog onvoldoende ruimte voor het persoonlijke gesprek en in veel dienstverleningsprocessen is dat niet optimaal ingeregeld. Door de diversiteit in afhandeling kan de persoonlijke kant en de beleving voor de inwoner steeds anders zijn.

### 3.10 Transparantie

Wij bieden inwoners en samenwerkingspartners te weinig inzicht over het verloop van de afhandeling van hun vraag of verzoek. We hebben geen voor de inwoner inzichtelijke digitale weergave van de status van de afhandeling. Niet via een 'Mijn Veldhoven'-portaal of via het landelijke 'Mijn Overheid'-portaal. Maar we koppelen ook te weinig structureel terug via telefoon of per e-mail. Zeker als we niet tijdig kunnen leveren of er een heel lange afhandeltermijn is, is dit wel van belang.

Voor klanten met een persoonlijk dossier ontbreekt voor hen de mogelijkheid om dat digitale inzicht in te hebben. Er bestaat geen 'mijn gemeente'-optie voor inwoners zodat zij geen inzicht hebben in het gebruik van hun gegevens en hun persoonlijke informatie.

Dit gebrek aan transparantie geldt niet alleen voor inwoners maar ook voor de samenwerkingspartners en vrijwillige hulpaanbieders.

We zijn nog niet transparant conform de wetgeving (Woo, Wet Open Overheid). Onze informatie is nog niet compleet en vindbaar genoeg in de diverse systemen. Daarvoor is onze informatiehuishouding en actieve openbaarmaking nog niet op orde.

Op het gebied van open data hebben wij nog geen stappen gemaakt.

### 3.11 Communicatie

Wij informeren inwoners via meerdere kanalen maar de informatie is daardoor niet altijd goed vindbaar. Ook bereiken we zeker niet alle inwoners die wel geïnformeerd moeten worden. Onze communicatie en informatievoorziening is niet uniform over alle kanalen en niet in alle breedte in de juiste huisstijl en dus niet altijd goed herkenbaar dat de informatie van de gemeente is. We hebben niet één gezicht als gemeente. De infrastructuur van onze informatievoorziening is niet op orde qua integraliteit en uniformiteit.

De informatieverstrekking is nog vaak reagerend in plaats van proactief. We wachten tot de inwoner reageert in plaats van voorspellen waar we vragen over kunnen krijgen en dan informatie geven voordat de vraag komt. Onze communicatie is niet altijd gericht op de behoefte of de doelgroep maar (te) vaak op zenden en profilering. De keuzes daarin zijn niet helder. We zijn goed in het opstarten van campagnes maar verdiepen ons onvoldoende in het bieden van relevante content en de vertaling naar de Veldhovense situatie.

Er is veel inspanning geleverd om onze communicatie in begrijpelijk taal (B1) uit te voeren, zodat ook alle inwoners, zelfs laaggeletterden, onze communicatie begrijpen. Daarin zijn we nog niet 100% compleet, met name in brieven, adviesnota's en beleidsstukken. Onze communicatie met

Engelstaligen is op meerdere plekken niet goed ingeregeld. Afdelingen maken daarin hun eigen keuzes.

Er ontbreekt een communicatiestrategie waarin het werken met en beheer van onze kanalen goed is opgezet en het is geregeld. Dat geldt ook voor communicatie via sociale media. Het ontbreekt ook aan een strategie waarin de samenhang tussen de verschillende kanalen (omnichannel) is uitgewerkt om een lappendeken van kanalen te voorkomen. Het beheer (zowel contentbeheer als functioneel beheer) van de dienstverleningskanalen en communicatiekanalen is onvoldoende ingericht. We zijn meer gericht op het opzetten van nieuwe websites/kanalen/tools dan het inregelen van het beheer. Onze dienstverlening en betrouwbaarheid als overheid leidt daaronder omdat de informatie niet in samenhang gepresenteerd wordt, bezoekers van deze kanalen in een doolhof belanden en de informatie te vaak verouderd is.

Er wordt steeds minder offline gecommuniceerd. Dat doen we digitaal omdat dit snel en goedkoop is. Daardoor zijn specifieke doelgroepen, zoals bijvoorbeeld ouderen of digibeten niet (goed) te bereiken.

### 3.12 Snelle afhandeling en veiligheid

Het is voor inwoners onduidelijk wat zij van de gemeente kunnen verwachten. Afhandeltermijnen worden niet gehaald en er zijn wachtlijsten. Door die wachtlijsten stopt de hulp. Die creëren weer andere problemen waarvoor naar oplossingen moet worden gezocht. Dat geeft extra druk op de dienstverlening en zorgt ervoor dat we achter de feiten aan lopen. Voor inwoners ontbreken openbare servicenormen waarmee zij kunnen zien hoe snel de gemeente hun vraag of verzoek zal afhandelen.

Werkprocessen zijn nog niet geoptimaliseerd op onnodige stappen zodat ze nog sneller kunnen. In processen zit nog vaak te omslachtig en minder nodige registratie waardoor we snelheid en tijd voor de klant missen. Er is geen clientvolgsysteem waarmee we een adequate afhandeling kunnen volgen.

De trage afhandeling van signalen leidt er in sommige gevallen toe dat problemen gaan escaleren en er blijvende ruzies zijn ontstaan in wijken. Die voorkomen hadden in wij snel en krachtadig hadden gehandeld. Op tijd handelen en eventueel ter plekke het gesprek aangaan zou dan veel onvrede hebben voorkomen.

De klant verwacht dat we gebruik maken van snelle, moderne en laagdrempelige communicatiemiddelen zoals bijvoorbeeld WhatsApp. Sommige medewerkers gebruiken dat dan ook in hun directe communicatie met klanten. We hebben hiervoor echter geen richtlijnen en we werken hierin niet uniform. Het informatiebeheer en beveiliging is hiervoor niet geregeld. We hebben ook geen adequaat alternatief.

Voor de beveiliging van de klantgegevens hebben we nog niet alle systemen ingericht. Ook voor kanalen als e-mail en whatsapp is een beveiligde informatieoverdracht nog niet 100%. Dit verhoogt de kans op een datalek.

### 3.13 Innovatief

We doen (te) weinig mee aan innovatieve ontwikkelingen die onze dienstverlening zouden kunnen verbeteren, zoals artificiële intelligentie (AI). We willen van 'slimme volger' naar 'koploper', maar zijn de laatste jaren vooral een 'bezemwagen' geweest. Corona heeft daar ook negatieve invloed



op gehad. Door corona hebben we wel een inhaalspurt gemaakt op het gebied van de facilitering van laptops en beeldschermen voor thuiswerken en het videobellen met Teams.

Goede voorbeelden van buiten en binnen werken worden onvoldoende benut. We gebruiken de methodiek 'klantreizen' niet om de meest klantgerichte dienstverlening te vinden. We werken nog onvoldoende data-gedreven.

Dit betekent dat onze dienstverlening, vooral de digitale dienstverlening, redelijk 'stil' staat. Als er initiatieven/pilots in de organisatie worden geïnitieerd zijn deze in de meeste gevallen 'politiek en top-down' gedreven. Het risico dat dergelijke initiatieven 'doodbloeden' is groot omdat deze onvoldoende ingebed worden in de organisatie en de behoefte hieraan intern en extern onvoldoende leeft.

We hebben een informatiebeleidsplan maar passen de kaders/ambities die daarin beschreven staan onvoldoende toe. We beschikken niet over voldoende ruimte, kennis en kunde om op trends en ontwikkelingen te reageren. Daarvoor zijn we vaak afhankelijk van externe inhuur. Deze tijdelijke medewerkers zorgen niet voor continuïteit en kennisverankering in onze dienstverlening.

Bezig zijn met innovatie kan voor medewerkers ook inspirerend en motiverend zijn en werkplezier geven en de juiste medewerkers aantrekken. Het 'achter de feiten aanlopen' werkt zeker niet aantrekkelijk als werkgever. Het vieren van successen en verbeteringen van de dienstverlening kan wel een impuls zijn en een positief effect geven op onze dienstverlening.

Er zijn te vaak storingen of gebruik van de middelen en systemen is te ingewikkeld. ICT-storingen hebben gevolgen voor de dienstverlening,

waardoor we bijvoorbeeld de paspoorten niet kunnen verstrekken. Voor medewerkers is het heel frustrerend als ze inwoners niet kunnen bedienen. Ook intern hebben we er last van als we de zaken niet op orde hebben. Daardoor ontstaan bijvoorbeeld ' knullige' situaties bij vergaderingen als een TV scherm of afstandsbediening niet werkt, kabels ontbreken, of een wifi verbinding niet kan worden gelegd. Dat alles gaat ten koste van tijd en energie die we beter kunnen steken in ons werk en de dienstverlening.

### 3.14 Kostenbewust

We hebben voor de digitale interne en externe dienstverlening en communicatie steeds meer applicaties, portals en websites bij verschillende leveranciers in gebruik. We zoeken vaak oplossingen in nieuwe tools maar borgen dat niet in het beheer. De toename van applicaties zorgt voor meer onderhoud. Tussen die applicaties zijn vaak complexe gegevenskoppelingen nodig als er al koppelingen kunnen worden gelegd. Ook dat vergt extra investering en onderhoud. Daarbij moeten we ook rekening houden met regels en wetten voor bijvoorbeeld informatiebeveiliging, privacy, informatiebeheer en toegankelijkheid.

Kortom door de digitalisering en de toenemende wetgeving wordt ons informatielandschap complexer en duurder. We hebben onze budgetten en inkooptrajecten voor de aanschaf van systemen niet centraal georganiseerd. Elke afdeling kan in principe eigen keuzes maken en daardoor ontbreekt een totaalbeeld en samenhang van onze investeringen. Het onderhoud is deels centraal en deels decentraal georganiseerd. Dat maakt overzicht van ons applicatielandschap en informatiestromen ook lastig en dus ook het krijgen van een meer totaalbeeld van de klant. Klantgegevens kunnen ook in systemen zitten die wij niet zelf onderhouden omdat we die dienstverlening hebben uitbesteed. We hebben dan nog minder beeld over de klant maar ook minder beeld over de kwaliteit en de prestatie van de dienstverlening.

Op veel plaatsen in de organisatie moeten we 'fouten' en verstoringen in de facilitering en dienstverlening corrigeren wat onnodige capaciteit kost en kosten veroorzaakt.

We hebben bijvoorbeeld bij het sociaal domein regelmatig te maken met wachtlijsten en wachttijden bij zorg/hulpaanbieders of met capaciteitsproblemen in de eigen organisatie. Hierdoor kan de zorgketen niet goed functioneren en levert dus minder snelle zorg op en dit is ook niet efficiënt en zorgt voor extra kosten in de dienstverlening.

### 3.15 Visie en aanpak

Veldhoven ontwikkelt meerdere visies. Deze visies worden onvoldoende in overleg en samenhang gemaakt. De kans bestaat dat ze elkaar tegenspreken. Sommige visies ontbreken nog. Er is geen eenduidigheid over het begrip 'visie' en de manier waarop een visie tot stand komt en wordt vormgegeven. De behoefte is groter dan alleen een vergezicht waarin ambities zijn weergegeven. Er is vooral behoefte aan inrichtingen en uitvoering, zo concreet mogelijk. Op die manier worden er sneller en meer resultaten geboekt en dit heeft een positief effect op de dienstverlening.

Als er al een visie over een thema bestaat is het opvolgen van de visie een issue. Het risico dat een visie in 'de lade' belandt is groot. Een visie is abstract en de opvolging moet worden vertaald in acties. Op dat gebied ontbreekt een programmatische en integrale aanpak. De organisatie is niet ingericht op projecten en projectmatig werken. Daardoor blijven we hangen in de waan van de dag en ad hoc aanpak.

## 4 BIJLAGE: GEINTERVIEWDE PARTIJEN

### Inwoners en ondernemers

- ◆ Inwoners die recent slechte ervaringen hebben gehad met de gemeentelijke dienstverlening en/of ideeën hebben over verbeteringen
- ◆ Ondernemers die recent slechte ervaringen hebben gehad met de gemeentelijke dienstverlening en/of ideeën hebben over verbeteringen

### Collega's met intensief klantcontact in de onderdelen/taakgebieden

- ◆ KCC
- ◆ Receptie
- ◆ Communicatie
- ◆ Participatie
- ◆ Vergunningen
- ◆ Werk en Inkomen
- ◆ Werkmakelaar
- ◆ Schulddienstverlening
- ◆ Budgetbeheer
- ◆ Jeugd
- ◆ Wmo
- ◆ Handhaving
- ◆ Burgerzaken
- ◆ Economische zaken
- ◆ Duurzaamheid
- ◆ Beheer openbare ruimte
- ◆ Belastingen

Vertegenwoordigers belangengroepen (VAT/Veldhoven Aan Tafel))

- ◆ Senioren
- ◆ Zorg/Wmo
- ◆ Minima
- ◆ Dorpsvereniging

Partners (VVV/Veldhoven Vernieuwend Vitaal))

- ◆ Bureau Sociaal Raadslieden
- ◆ Cordaad Welzijn
- ◆ MEE
- ◆ Swove
- ◆ Woonstichting Thuis

Bestuur en management

- ◆ Wethouders in Stuurgroep
- ◆ MT
- ◆ College van B&W

Adviseurs/beleidsmedewerkers over

- ◆ Inclusie-agenda
- ◆ Sociaal Domein
- ◆ Visie op Veldhoven
- ◆ Organisatievisie
- ◆ HRM

## 5 BIJLAGE: VERKLARENDE WOORDENLIJST

- ◆ **Ambitie:** Wat wij (als gemeente) willen bereiken
- ◆ **Applicatie:** Computerprogramma, bijvoorbeeld 'Microsoft Word'
- ◆ **Artificiële intelligentie (Afkorting AI):** De mogelijkheid van een machine om mensachtige vaardigheden te vertonen - zoals redeneren, leren, plannen en creativiteit
- ◆ **Belangengroep:** Groep die opkomt voor wat het beste is voor de groep
- ◆ **Communicatie:** Informatie met elkaar delen
- ◆ **Dienstverlening:** Hoe wij de dingen als gemeente doen en ons contact met de inwoners
- ◆ **Dienstverlening is kerntaak:** Dienstverlening is een hele belangrijke taak
- ◆ **DigiD:** Een persoonlijke code waarmee je kunt inloggen op websites van de overheid. Met je DigiD kun je bijvoorbeeld je belastingaangifte doen, je zorgverzekering regelen, of je studiefinanciering aanvragen
- ◆ **Digitale toegankelijkheid:** Hoe makkelijk het is om de website en andere onlinediensten van de gemeente te gebruiken. Bijvoorbeeld, een website is digitaal toegankelijk als hij goed werkt op verschillende apparaten, als hij duidelijke teksten en plaatjes heeft, en als hij rekening houdt met mensen die een beperking hebben en bijvoorbeeld geschikt is voor een braillelezer.
- ◆ **Digitale zelfservice:** Je kunt zelf op de website of via een app iets digitaal regelen of bestellen, bijvoorbeeld een parkeervergunning
- ◆ **Digitaliseren:** Iets digitaal maken en online aanbieden, bijvoorbeeld via de website een afspraak kunnen maken
- ◆ **Doelmatigheid:** Bedoeling en resultaat van de wet
- ◆ **Efficiënt:** Zo slim mogelijk
- ◆ **Faciliteren:** Mogelijk maken
- ◆ **Feedback:** Een reactie die je krijgt of geeft over iets wat je hebt gedaan of gezien. Bijvoorbeeld, je kunt feedback geven aan de gemeente over hun website, of je kunt feedback krijgen van de gemeente over je aanvraag
- ◆ **Hybride werken:** Het combineren van thuiswerken en op kantoor werken
- ◆ **Inclusie:** Als iedereen kan meedoen, iedereen hoort erbij
- ◆ **Individueel:** Iedere persoon op zichzelf
- ◆ **Informatiebeheer:** het opslaan, het bewaren en beheren, het ontsluiten of (actief) leveren, het overdragen, verplaatsen, verwijderen of vernietigen van informatie.
- ◆ **Informatiebeleidsplan:** Document dat richting geeft aan de ontwikkeling van de informatievoorziening die nodig is voor dienstverlening en bedrijfsvoering
- ◆ **Innovatief:** Vernieuwend
- ◆ **Integraliteit of integraal werken:** Zorgen voor samenhang door middel van samenwerken
- ◆ **Interactie:** Op elkaar reageren
- ◆ **Inwoner:** In dit document praten we over de inwoners als mensen, inwoners, bedrijven, instellingen, verenigingen enzovoorts waarmee de gemeente contact heeft.
- ◆ **Kanalen/dienstverleningskanalen:** Hoe je in contact kunt komen met de gemeente, bijvoorbeeld via e-mail, telefoon, website of social media.
- ◆ **Klankbordgroep:** Groep die advies geeft
- ◆ **Klantgerichtheid:** Hoe goed de gemeente rekening houdt met de wensen, behoeften en ervaringen van de klanten. Bijvoorbeeld, de gemeente is klantgericht als ze luistert naar de klanten, als ze duidelijke informatie geeft, als ze snel en goed helpt, en als ze open staat voor feedback en verbetering
- ◆ **Klantmonitor:** Een meting onder klanten wat ze van de dienstverlening van de gemeente vinden

- ◆ **Klantreizen:** De route die klanten afleggen als ze iets willen kopen of opzoeken
- ◆ **Klanttevredenheid:** Hoe tevreden de klanten zijn over de dienstverlening van de gemeente. Bijvoorbeeld, een klant is tevreden als hij vindt dat de gemeente hem goed heeft geholpen, als hij geen problemen heeft gehad, en als hij een goed gevoel heeft over de gemeente
- ◆ **Maatschappelijke opgave:** Grote onderwerpen waarmee de overheid en maatschappij te maken heeft, bijvoorbeeld vergrijzing of klimaatverandering
- ◆ **MijnVeldhoven of Mijngemeente portaal:** Een onderdeel van de website van de gemeente waar je kunt inloggen met je DigiD. Hier kun je je persoonlijke gegevens zien en veranderen, je zaken met de gemeente volgen, en je berichten van de gemeente lezen
- ◆ **Omnichannel:** Inwoners kiezen een dienstverleningskanaal en de kanalen kennen geen drempels. De kanalen staan ook in verbinding met elkaar.
- ◆ **Participatie:** Meedoen of meepraten of meebeslissen door inwoners
- ◆ **Pilot:** Test of proef, meestal op kleinere schaal, om te kijken of iets gaat werken
- ◆ **Prioriteit:** In welke mate iets belangrijk is
- ◆ **Privacy:** Respecteren van de persoonlijke sfeer
- ◆ **Professioneel zijn:** Serieus en vakkundig iets doen
- ◆ **Project:** Een plan om iets te maken of te veranderen binnen een bepaalde tijd en met een bepaald doel. Bijvoorbeeld, het project om een nieuwe website te maken voor de gemeente is een plan om de online dienstverlening te verbeteren.
- ◆ **Rechtmatigheid:** Voldoen aan de wet
- ◆ **Rekenkamercommissie:** De rekenkamercommissie onderzoekt of het geld van de gemeente zinnig, zuinig en zorgvuldig is besteed
- ◆ **Samenwerkingsportalen:** Digitaal systeem dat samenwerking ondersteunt, bijvoorbeeld Microsoft Teams
- ◆ **Service-normen:** Concrete beloften over de dienstverlening van de overheid, bijvoorbeeld over de reactietermijn op e-mails
- ◆ **Spreekkamer:** Een kamer waar je met iemand kunt praten zonder gestoord te worden. Bijvoorbeeld, je kunt naar een spreekkamer gaan als je een persoonlijk gesprek wilt hebben met iemand van de gemeente
- ◆ **Strategisch:** Een plan op langere termijn
- ◆ **Transparant:** Iets dat open of openlijk is
- ◆ **Uniform:** Hetzelfde
- ◆ **Visie:** Beeld of verwachting van de toekomst
- ◆ **Werken volgens de bedoeling:** Wat we voor onze inwoners willen bereiken en betekenis toevoegen
- ◆ **Werkproces:** De stappen die nodig zijn om iets te doen of te maken. Bijvoorbeeld, het werkproces voor het aanvragen van een vergunning bestaat uit verschillende stappen, zoals het invullen van een formulier, het betalen van een bedrag, het controleren van de gegevens, en het versturen van de vergunning