

Dienstverlening

Rekenkameronderzoek

Rekenkamer Heerde



Colofon

Datum:

16 december 2024

Opdrachtgever:

Rekenkamer Heerde

Onderzoekers:

Nick Woudstra

nick@necker.nl

Inge Stortenbeker

inge@citizens.nl

Lauryan Bakker

lauryan@necker.nl



Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Bestuurlijke nota	4
1. Onderzoek naar dienstverlening	5
1.1 Onderzoek naar dienstverlening vanuit twee perspectieven	5
1.2 Doelstelling en vraagstelling van het onderzoek	5
1.3 Onderzoeksuitvoering	6
1.4 Leeswijzer	7
Kernbevindingen	8
Conclusies en aanbevelingen	12
Conclusies	12
Aanbevelingen	14
Reactie van college van B&W	15
Nota van Bevindingen	18
1. Intern: beleidskaders en uitvoering	19
1.1 Visie en uitgangspunten	19
1.2 Contactmogelijkheden met de gemeente Heerde	21
1.3 Vertaling naar de uitvoering	23
2. Extern: inwonersperspectief	27
2.1 Wensen en behoeften van inwoners	27
2.2 Ervaringen van inwoners met de dienstverlening van de gemeente	29
3. Monitoring en evaluatie	31
3.1 Monitoring en evaluatie	31
3.2 Rol van de gemeenteraad	34
Bijlage 1. Geraadpleegde bronnen	36
Gesprekspartners	36
Geraadpleegde schriftelijke bronnen	36
Bijlage 2. Inwonerprofielen	38



Bestuurlijke nota



1. Onderzoek naar dienstverlening

1.1 Onderzoek naar dienstverlening vanuit twee perspectieven

Dienstverlening en servicegerichtheid aan inwoners is een kerntaak van de gemeente. Burgerzaken is het visitekaartje voor de gemeente en is vaak de enige afdeling waar inwoners mee te maken hebben. Data op het gebied van Burgerzaken en de prestatie van het Publiekscentrum geven een gemiddeld beeld van de gemeentelijke dienstverlening aan de gemiddelde inwoner in de gemeente Heerde. Daarom is de rekenkamer met haar onderzoek dieper ingaan op de kwaliteit van de dienstverlening, specifiek gericht op meldingen, klachten en vragen van inwoners. Daarbij heeft de rekenkamer zich gericht op zowel het perspectief van de gemeentelijke organisatie (zoals beleid, processen en waarden in de dienstverlening in de praktijk) als het perspectief van inwoners (zoals tevredenheid en aansluiting tussen behoeften van verschillende doelgroepen met de gemeentelijke dienstverlening).

1.2 Doelstelling en vraagstelling van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste brengt het onderzoek in beeld hoe de gemeente haar dienstverlening naar de inwoners en/of ondernemers van Heerde invult. Ten tweede beoogt dit onderzoek te evalueren wat goed gaat en wat beter zou kunnen. Die evaluatie omvat de visie op dienstverlening, de vertaling daarvan naar interne werkprocessen, de toerusting van het personeel, de gehanteerde servicenormen, de wijze waarop met vragen, meldingen en/of klachten inzake de dienstverlening wordt omgegaan en de communicatie met burgers. Daarnaast is het belangrijk om de dienstverlening te beoordelen vanuit het perspectief van de inwoners (klantbeleving). Wordt deze als doeltreffend en doelmatig ervaren? Aspecten als toegankelijkheid, vindbaarheid van informatie, begrijpelijkheid (taalniveau), servicegerichtheid/klantbeleving, wacht- en afhandelingstijden van de gemeentelijke reactie spelen daarbij een rol.

1.2.1 Centrale begrippen

Op basis van eerdere onderzoeken naar dienstverlening, overheidsbrede principes voor communicatie en dienstverlening¹ en het gemeentelijk beleid zijn drie kernbegrippen opgesteld waarlangs de dienstverlening van de gemeente wordt getoetst. Deze kernbegrippen zijn:

- **Toegankelijkheid:** dienstverlening van de gemeente moet voor iedereen beschikbaar en begrijpelijk zijn. Er wordt rekening gehouden met verschillende doelgroepen. Bijvoorbeeld voor mensen met een audiovisuele beperking, laaggeletterdheid of beperkte digitale vaardigheden.
- **Navolgbaarheid:** processen van de gemeente moeten helder, begrijpelijk en te volgen zijn voor inwoners. Inwoners moeten weten waar ze terecht kunnen en hoe ze een beroep kunnen doen op de dienstverlening.
- **Servicegerichtheid:** de dienstverlening van de gemeente is vriendelijk en helder. De dienstverlening is ingericht vanuit het perspectief van de inwoner waarin afspraken worden nagekomen en er geen onnodige barrières worden opgeworpen.

¹ <https://www.programmamenscentraal.nl/projecten-en-advies>



Hieruit volgt de volgende centrale vraag:

Is de dienstverlening van de gemeente Heerde doeltreffend en doelmatig, voldoet ze aan de kwaliteitseisen die de gemeentelijke organisatie zelf stelt en voldoet zij aan de verwachtingen van inwoners?

De deelvragen komen voort uit de hoofdvraag en geven richting aan het onderzoek. In de conclusies en aanbevelingen wordt er kort antwoord gegeven op de deelvragen.

Visie en beleid

1. Wat zijn de visie op en uitgangspunten voor de dienstverlening van de gemeente?
2. Hoe zijn deze visie en uitgangspunten vertaald naar werkprocessen en toerusting van de medewerkers?
3. Welke kwaliteitsdoelstellingen en/of servicenormen hanteert de gemeente voor het beoordelen van de gemeentelijke dienstverlening?
4. Hoe wordt over de dienstverlening gecommuniceerd naar inwoners/ondernemers

Inwonerperspectief

5. Wat verwachten inwoners van de dienstverlening en wat vinden zij dat beter zou moeten? Met bijzondere aandacht voor toegankelijkheid, begrijpelijkheid, servicegerichtheid medewerkers, doelmatigheid en doeltreffendheid.

Monitoring en evaluatie

6. Vindt monitoring plaats in relatie tot de doelstellingen en gebeurt dat doeltreffend en doelmatig?
 - a. In hoeverre geven de data die nu worden verzameld de informatie die nodig is om het realiseren van de doelstellingen te monitoren?
 - b. Worden medewerkers en inwoners betrokken bij het beoordelen van de kwaliteit van de dienstverlening en zo ja, op welke wijze?
7. Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?

1.3 Onderzoeksuitvoering

Het onderzoek is gestart in maart 2024 met een startgesprek met de rekenkamer Heerde. In dit startgesprek is de onderzoeksopzet en het informatieverzoek toegelicht. Na de ontvangst van de documentatie zijn de eerste weken van het onderzoek besteed aan het analyseren en bestuderen van deze documenten. De documentatie bestond onder andere uit de dienstverleningsvisie, communicatievisie en servicenormen van dienstverlening en stukken die inzicht geven in de evaluatie van servicenormen, monitoring en managementinformatie van telefonie. De resultaten van de documentanalyse zijn vervolgens getoetst en verder verdiept in vier interviews. Een overzicht van de gevoerde interviews is opgenomen in de bijlage.

Alle onderzoeksresultaten zijn gebundeld in deze rapportage. De conceptversie van de nota van bevindingen is in september 2024 aan de organisatie aangeboden voor het ambtelijk wederhoor. Het ambtelijk wederhoor is een feitelijke check op de rapportage. Hierna is de definitieve rapportage, bestaande uit een bestuurlijke nota en nota van bevindingen op 14 november 2024 aangeboden aan het college voor een bestuurlijke reactie. Deze is op 12 december 2024 ontvangen en vervolgens opgenomen in de bestuurlijke nota. Hierna is de rapportage aangeboden aan de gemeenteraad van Heerde.



1.4 Leeswijzer

Deze rapportage bestaat uit een bestuurlijke nota en een nota van bevindingen. De bestuurlijke nota bestaat uit dit hoofdstuk, de kernbevindingen, de conclusies en aanbevelingen en de bestuurlijke reactie van het college van burgemeester en wethouders. De nota van bevindingen bestaat uit drie hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk richt zich op het interne perspectief, dus de beleidskaders en uitvoering ervan. Het tweede hoofdstuk gaat in op het externe perspectief van inwoners. Tot slot is in het derde hoofdstuk aandacht voor de monitoring en evaluatie van de dienstverlening.



Kernbevindingen

Het onderzoek van de rekenkamer heeft verschillende inzichten en bevindingen opgeleverd over de dienstverlening van de gemeente Heerde. De kernbevindingen deelt de rekenkamer hieronder door de onderzoeksvragen bondig te beantwoorden. Voor een volledig beeld van de bevindingen en onderzoeksresultaten, verwijst de rekenkamer naar de nota van bevindingen.

Visie en beleid

1. Wat zijn de visie op en uitgangspunten voor de dienstverlening van de gemeente?

De gemeente Heerde heeft een dienstverleningsvisie die aansluit op de bredere organisatievisie. Kernwaarden in deze visie zijn:

- **Situatie van de inwoner en ondernemer bepaalt de keuze.** Niet de eigen processen, maar de vraag en de situatie van de inwoner stellen ze op de eerste plaats;
- **Aandacht voor de mens;**
- **Maatwerk als het moet, standaardisatie als het kan;**
- **Eenvoud in processen en digitalisering;**
- **Nieuw en vooruitstrevend.**

De visie is vervolgens uitgewerkt in vijf hoofdlijnen, namelijk: 1) goede informatievoorziening blijft de basis, 2) van vertellen naar gesprek, 3) zeg wat je doet (en waarom) en doe wat je zegt, 4) optimaal online en offline en 5) herkenbaar zijn en begrepen worden.

Een belangrijke ontwikkeling voor de gemeente Heerde is het gesprek binnen de H2O-samenwerking over een gezamenlijke visie op dienstverlening. Er wordt binnen de drie samenwerkende gemeenten – Hattem, Heerde en Oldebroek – al gebruik gemaakt van dezelfde applicaties en systemen.

- ### *2. Hoe zijn deze visie en uitgangspunten vertaald naar werkprocessen en toerusting van de medewerkers?*
- ### *3. Welke kwaliteitsdoelstellingen en/of servicenormen hanteert de gemeente voor het beoordelen van de gemeentelijke dienstverlening?*

De dienstverleningsvisie van de gemeente is uitgewerkt in servicenormen, die jaarlijks geëvalueerd worden. Dit gaat vooral om kwantitatieve toetsing van onder andere wachttijden en gerealiseerde terugbelverzoeken. Kwalitatieve toetsing vindt in mindere mate plaats, hoewel de gemeente hier momenteel mee experimenteert. Voorbeelden van servicenormen zijn onder andere de eis om op B1 niveau te communiceren, juiste, actuele en relevante informatie op de gemeentelijke website en normen voor de openingstijden van de balie.

Er wordt zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau uitgekeken naar de gefaseerde implementatie van een nieuwe klantvolgsysteem. De problemen die de gemeente momenteel heeft met vooral de kwalitatieve toetsing, moeten hiermee worden verholpen. Zo kan de gemeente bijvoorbeeld volgen in hoeverre er wordt voldaan aan terugbelverzoeken, wat nu niet het geval is.



Medewerkers worden op verschillende manieren ondersteund om te werken volgens de kernwaarden en hoofdlijnen van de dienstverleningsvisie. Voorbeelden hiervan zijn een stijlboek, hulp van communicatiemedewerkers en schrijfcoaches. Daarnaast worden nieuwe medewerkers geïnformeerd over werkprocessen en dienstverlening en krijgen medewerkers van het Publiekscentrum individuele coaching.

Het uitgangspunt voor communicatie is dat inwoners worden benaderd zoals zij de gemeente zelf benaderen. Een e-mail wordt met een e-mail beantwoord en wanneer een inwoner een Whatsapp bericht stuurt, stuurt de gemeente een appje terug. Ondanks dat de dienstverlening grotendeels geautomatiseerd is, blijft fysiek contact de kern. In de toekomst wil de gemeente dit ook zo houden.

4. Hoe wordt over de dienstverlening gecommuniceerd naar inwoners/ondernemers

Inwoners en ondernemers vinden informatie over de dienstverlening op verschillende plekken, al naar gelang het type dienstverlening. Algemene informatie is te vinden in het jaarlijkse gemeentemagazine, een huis-aan-huisblad en de gemeentelijke website. Daarnaast is er een korte tijd met een dorpscontactpersoon gewerkt, als eerste aanspreekpunt voor inwoners met een vraag. Deze functie is slechts kort ingevuld door het vertrek van de medewerker. De functie kent momenteel geen personele bezetting en er wordt gesproken of de inzet van de dorpscontactpersoon past bij de gemeente Heerde.

De website wordt ook gebruikt voor informatie over en toegang tot specifieke dienstverlening, zoals Burgerzaken of Openbare Ruimte. Voor het Sociaal domein is er een aparte toegangspoort waarin alle sociale zaken zijn gebundeld: het Steun- en InformatiePunt.

Wanneer het voor inwoners en ondernemers niet direct duidelijk is waar ze met hun vraag terecht kunnen of ze niet rechtstreeks in contact kunnen komen met de relevante medewerkers, worden zij door medewerkers van het Publiekscentrum geholpen en eventueel doorgeleid.

Inwonerperspectief

5. Wat verwachten inwoners van de dienstverlening en wat vinden zij dat beter zou moeten? Met bijzondere aandacht voor toegankelijkheid, begrijpelijkheid, servicegerichtheid medewerkers, doelmatigheid en doeltreffendheid.

De rekenkamer heeft voor haar onderzoek een betrokkenheidsanalyse uitgevoerd.² Dit geeft inzicht in de typen inwoners in de gemeente Heerde. In de gemeente zijn drie type inwoners die veel voorkomen: Alerte Families (25%), Stille Overlevers (18%) en (Re)actieve Emptynesters (18%). Deze type inwoners hebben elk hun eigen voorkeuren en wensen als het gaat om communicatie.

Alerte Families en Stille Overlevers zijn vaak online actief. Voor hen is digitale dienstverlening prettig. (Re)actieve Emptynesters hebben juist ook voorkeur voor analoge contact.

² Zie voor een toelichting op de betrokkenheidsanalyse en het model dat hiervoor is gebruikt <https://www.citisens.nl/tools/betrokkenheidsprofielen/>



AF en SO kenmerken zich door relatief laag vertrouwen in de overheid. Daarom belangrijk dat de gemeente de gemaakte afspraken nakomt, om zo te (blijven) werken aan vertrouwen. De samenwerking tussen de frontoffice en de backoffice speelt een belangrijke rol in het nakomen van afspraken en de mate van dienstbaarheid van de gemeente naar haar inwoners. In deze samenwerking en de monitoring van de (kwalitatieve) servicenormen zitten nog wat knelpunten. Met het nieuwe klantvolgsysteem hoopt de gemeente deze knelpunten te beperken. Daarnaast spreekt de manager Dienstverlening medewerkers actief op aan op houding en gedrag. Het is belangrijk dat de manager dienstverlening dit mandaat heeft.

De rekenkamer heeft gesprekken gevoerd met inwoners die een bezoek brachten aan het gemeentekantoor. Hun ervaringen geven geen volledig beeld van de ervaren dienstverlening, maar wel een illustratie. Inwoners ervaren bijvoorbeeld dat digitale aanvragen gewoonlijk soepel verlopen. Medewerkers van het Publiekscentrum zijn vriendelijk en bieden goede ondersteuning. Ook de informatievoorziening wordt beoordeeld als goed op orde. Wanneer de dienstverlening ergens anders is belegd, zoals bij de verstrekking van rijbewijzen, loopt het soms minder soepel. Dit ligt grotendeels buiten de invloedssfeer van de gemeente.

Monitoring en evaluatie

6. *Vindt monitoring plaats in relatie tot de doelstellingen en gebeurt dat doeltreffend en doelmatig?*
 - a) *In hoeverre geven de data die nu worden verzameld de informatie die nodig is om het realiseren van de doelstellingen te monitoren?*
 - b) *Worden medewerkers en inwoners betrokken bij het beoordelen van de kwaliteit van de dienstverlening en zo ja, op welke wijze?*

Op dit moment vindt vooral kwantitatieve monitoring van de servicenormen plaats. Dat geeft een beperkt inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening die de gemeente Heerde nastreeft. De gemeente doet pogingen tot kwalitatieve monitoring en toetsing, maar is daar nog niet ver mee. Medewerkers van de gemeente kijken dan ook uit naar het klantvolgsysteem dat geïmplementeerd wordt. Dit systeem moet meer inzicht bieden in hoe en of inwoners geholpen zijn.

Er bestaan geen protocollen of nota's die structureel werkprocessen evalueren. Procesverbetering gebeurt nu op basis van signalen van inwoners, of door oplettende medewerkers. Er heerst een open cultuur waar men elkaar laagdrempelig kan aanspreken. De manager dienstverlening is ook onderdeel van de overlegstructuur van burgerzaken.

Op dit moment worden sms-berichten verstuurd om inwoners te bevragen op hun ervaring met de gemeentelijke dienstverlening. Dit is een bewerkelijke werkwijze met beperkt resultaat. Zowel de respons als de informatiewaarde zijn laag.

In specifieke gevallen worden inwoners benaderd om mee te denken over de vormgeving van dienstverlening. Een voorbeeld hiervan is toegankelijkheid van stemlokalen. De gemeente is te klein om bepaalde toegankelijkheidsmaatregelen te nemen. In plaats daarvan treedt zij in overleg met blinde en slechtziende inwoners om hen in een andere gemeente met de juiste voorzieningen alsnog hun stem uit te kunnen laten brengen.



7. Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?

De gemeenteraad is sinds 2022 niet meer geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening. Wel heeft de raad de afgelopen jaren meermaals aangekaart dat er signalen bij hen binnenkomen over haperende dienstverlening. Tijdens de recente begrotingsbehandeling is er daarnaast ook een amendement ingediend om extra geld vrij te maken voor het verbeteren van de dienstverlening richting ondernemers. Ondanks dat de raad duidelijk wel mee wil praten over dienstverlening, heeft zij de visie op dienstverlening niet zelf vastgesteld. Dit is door het college gedaan.



Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk beantwoorden we de hoofdvraag aan de hand van een aantal conclusies en aanbevelingen. De hoofdvraag luidde als volgt:

Is de dienstverlening van de gemeente Heerde doeltreffend en doelmatig, voldoet ze aan de kwaliteitseisen die de gemeentelijke organisatie zelf stelt en voldoet zij aan de verwachtingen van inwoners?

In de gemeente Heerde is veel aandacht voor dienstverlening. Wensen, ambities en kansen zijn in grote mate afhankelijk van de mate waarin de gemeente Heerde zelfstandig vorm kan blijven geven aan een dienstverlenende organisatie. De navolgbaarheid, servicegerichtheid en toegankelijkheid van de dienstverlening worden vooral door de veranderende eisen van inwoners en de druk op de (kleine) ambtelijke organisatie beperkt. Dat terwijl, juist in een kleinere gemeente, er hogere verwachtingen zijn bij inwoners. Doelmatigheid speelt daarin, vooral op het gebied van investeringen en capaciteit, een grote rol.

De dienstverlening van de gemeente voldoet momenteel niet aan de eisen van de gemeentelijke organisatie en inwoners. Dat komt vooral door de navolgbaarheid. Zo worden inwoners regelmatig niet teruggebeld na een terugbelverzoek, was de gemeente in het verleden meermaals telefonisch slecht bereikbaar en worden er te weinig vragen direct beantwoord door het Publiekscentrum. De organisatie hoopt dit in de toekomst op te kunnen lossen met het inrichten van een zaaksysteem. De rekenkamer is echter van mening dat gedragsverandering hierin ook een belangrijke voorwaarde is. Wel wordt de gemeente gezien als zeer servicegericht en vriendelijk, passend bij een gemeente met een laagdrempelige cultuur zoals Heerde.

Daarnaast weet de gemeente door beperkte monitoring (door het niet uitvoeren van servicenormen-onderzoek) niet in welke mate er wordt voldaan aan de eigen servicenormen.

Conclusies

- 1. De gemeente Heerde streeft in haar dienstverleningsbeleid openheid en transparantie na en neemt inwoners als vertrekpunt in haar kernwaarden.**
- 2. Een gezamenlijke visie op dienstverlening binnen H2O lijkt een logische stap.** De gemeenten werken al op verschillende gebieden samen en gebruiken dezelfde applicaties en systemen. Het uitvoeren van een gezamenlijke visie op dienstverlening zal daarmee procesmatig relatief gemakkelijk zijn en de slagkracht vergroten. De rekenkamer ziet vooral kansen voor de werking van de backoffice. Op dit moment is de vervangbaarheid van personeel beperkt; op veel functies is slechts één medewerker actief. Een samenwerking zou de organisatie daarom minder kwetsbaar maken. Dit proces is reeds ingezet.
- 3. De waarden uit de dienstverleningsvisie worden uitgedragen door medewerkers van de gemeente.** Vooral medewerkers die direct met inwoners te maken hebben, zoals het Publiekcentrum en Burgerzaken, zijn doordrongen van de dienstverleningswaarden. Maatwerk is het uitgangspunt en de toepassing daarvan strekt zich soms verder dan strikt noodzakelijk.



Medewerkers staan - binnen het redelijke - klaar voor inwoners van de gemeente, ook buiten openingstijden.

4. **De communicatie over de gemeentelijke dienstverlening verloopt (vooral) via klassieke kanalen.** On- en offline kanalen worden door de gemeente ingezet om informatie over dienstverlening te verspreiden. Online is vooral de website en offline kanalen zijn het gemeentemagazine en het katern in het huis-aan-huisblad. Hoewel de functie van dorpscontactpersoon goed aansluit bij de visie van de gemeente, wordt hier nu geen invulling aan gegeven. Hiermee mist de gemeente een kans om aansluiting te vinden bij een aantal specifieke doelgroepen (zie conclusie 5).

5. **Maatwerk in dienstverlening blijft nodig, gezien de samenstelling van type inwoners in de gemeente Heerde.** Voor relatief grote inwonergroepen binnen de gemeente heeft online communicatie de voorkeur. Hoewel de gemeente fysiek contact tot de kern van haar dienstverlening ziet, is het daarom belangrijk om ook de online dienstverlening voldoende aandacht te blijven schenken, te benutten en te blijven vernieuwen.

Daarnaast is er een relatief grote groep inwoners die juist helemaal geen voorkeur voor online communicatie heeft en die voor de gemeente vooral te bereiken is via offline kanalen. De flexibiliteit die de gemeente nu heeft met haar openingstijden en de ambitie om fysiek contact altijd de kern te laten zijn, sluiten goed aan op deze groep.

6. **De navolgbaarheid van dienstverlening hapert op meerdere punten.** Als er ontevredenheid is over de dienstverlening van de gemeente, richt zich dit vooral op de navolgbaarheid. Op verschillende onderdelen van de dienstverlening moeten verbeterlagen worden gemaakt. De gemeente Heerde vestigt zijn hoop op de inrichting en implementatie van een nieuw zaakstelsel. De volgende elementen worden in het onderzoek benoemd als een kwetsbaarheid:

- Terugbelverzoeken worden te vaak niet opgevolgd. Er is momenteel voor het Publiekscentrum ook geen manier om te controleren of er aan terugbelverzoeken is voldaan.
- Medewerkers van de gemeente zijn niet rechtstreeks te bereiken. Omdat medewerkers van de gemeente niet standaard een werktelefoon ontvangen, kan het niet van medewerkers verwacht worden om een telefoonnummer te verstrekken aan inwoners.
- Medewerkers van het publiekscentrum kunnen doordat er geen kennisbank is, weinig direct antwoord geven op vragen en moeten doorverbinden naar vakambtenaren.

7. **Monitoring van de dienstverleningsdoelen is beperkt en staat niet in verhouding tot de hoge ambities van de gemeente.** De gemeente Heerde kan op dit moment maar beperkt meten in hoeverre de doelen op het gebied van dienstverlening worden gehaald. Deels vanwege het niet-functioneren van monitoringssystemen, maar ook vanwege de beperkte scope van het onderzoek naar servicenormen. De informatie die uit de monitoring van servicenormen komt, is kwantitatief van aard en zegt weinig over de inhoud van de dienstverlening. Dit probleem wordt onderkend in de organisatie en veel hoop is gevestigd op het klantvolgsysteem. Het betekent echter wel dat op dit moment de gemeente hoge eisen stelt aan haar dienstverlening, maar weinig instrumenten heeft om inzicht te hebben in de mate waarin deze doelen gerealiseerd worden en hierop bij te sturen.



Aanbevelingen

1. **Mocht de gemeente Heerde inderdaad kiezen voor een gedeelde visie op dienstverlening, beveelt de rekenkamer aan om haar eigen kernwaarden goed te bewaken.** De huidige waarden in de dienstverlening zijn niet alleen vertaald in het beleid, maar ook in de houding van medewerkers van de gemeente. Deze houding wordt gewaardeerd en maakt dat de gemeente Heerde open en dienstbaar naar haar inwoners is. Een samenwerking met de twee andere gemeenten kan er op gericht zijn om dit verder te versterken. Het is dan ook een kans om de wat zwakkere kanten aan de huidige dienstverlening – zoals toegankelijkheid en opvolging in de backoffice - aan te pakken. Door samenwerking kan de gezamenlijke kwaliteit van dienstverlening worden verbeterd.
2. **Werk aan het verbeteren van de navolgbaarheid van de dienstverlening, aanvullend op het zaakgericht werken en de introductie van een klantvolgsysteem.** De knelpunten in die dienstverlening worden zichtbaar door de nieuwe manier van werken. Het oplossen is echter ook voor een deel cultuur. Het vergt meer aandacht dan alleen het inrichten van een zaakstelsel om de navolgbaarheid van dienstverlening te verbeteren.
3. **Overweeg (opnieuw) een functie in te vullen die als brug dient tussen inwoners en de gemeente.** De gemeente Heerde heeft in het recente verleden gewerkt met een dorpscontactpersoon. Deze functie wordt momenteel niet ingevuld, en moet nog geëvalueerd worden. Een aantal specifieke doelgroepen binnen de gemeente geeft nadrukkelijk de voorkeur aan fysiek contact en zal niet snel het initiatief nemen om naar de gemeente te gaan of is onvoldoende digitaal vaardig. Een aanwezigheid van de gemeente in de wijken en kernen kan helpen deze inwoners beter te bereiken. Het streven om maatwerk te bieden en fysiek contact tot de kern te laten behoren, onderstreept dit. Bij het invullen van een dergelijke functie is het cruciaal om heldere kaders te stellen en een duidelijke functieomschrijving op te stellen.
4. **Heb in een toekomstige dienstverleningsvisie aandacht voor dienstverlening in combinatie met uitvoerende partners.** Omdat een deel van dienstverlening raakt aan de gemeente, maar niet door de gemeente zelf wordt uitgevoerd is het belangrijk om aandacht te hebben voor de processen die inwoners doorlopen voorafgaand of nadat zij contact hebben gehad met de gemeente. Denk hierbij aan de Omgevingsdienst, het innen van gemeentebelastingen. De afvaldienst en het STIP. Voor inwoners is niet altijd duidelijk dat er in deze gevallen met een andere partij wordt gecommuniceerd. Hoewel het lastig is om externe (uitvoerende) partners aan te laten sluiten bij de wijze van dienstverlening die de gemeente hanteert, is het in het belang van de inwoner belangrijk om hierover na te denken.
5. **Besteed in alle keuzes rondom dienstverlening voldoende aandacht aan de wijze van monitoring en bijsturing.** Start bij beleidsvorming met het ontwikkelen van heldere indicatoren en metingsmethode, die aansluiten bij de hoge ambities van de gemeente. De huidige servicenormen zijn daarin een goed startpunt. Daarnaast kan er nagedacht worden over alternatieve vormen om inwoners te betrekken bij de monitoring en waardering van de dienstverlening. De metingen via sms-berichten werpt nauwelijks vruchten af. Een breder uitgevoerd klanttevredenheidsonderzoek (bijvoorbeeld eens per twee jaar) geeft een meer overkoepelend beeld over de tevredenheid over de dienstverlening onder inwoners. De betrokkenheidsanalyse kan helpen in het benaderen van verschillende groepen inwoners om mee te denken over de dienstverlening.



Reactie van college van B&W

Aan de Rekenkamercommissie
Gemeente Heerde

Contactpersoon

R. van der Veen/J. van Amersfoort

Datum verzonden**Uw brief van/uw kenmerk**

14-11-24

Bijlagen**Ons kenmerk****Onderwerp**

Bestuurlijk wederhoor onderzoek "Dienstverlening"

Beste leden van de Rekenkamercommissie Heerde,

U heeft onderzoek gedaan naar de dienstverlening en servicegerichtheid aan inwoners door de gemeente Heerde. Het onderzoek richt zich op de centrale deelvraag:

'Is de dienstverlening van de gemeente Heerde doeltreffend en doelmatig, voldoet ze aan de kwaliteitseisen die de gemeentelijke organisatie zelf stelt en voldoet zij aan de verwachtingen van inwoners?'

Deze centrale deelvraag is door u in omvang afgebakend en heeft met de onderstaande twee deelvragen richting gegeven aan de uitvoering van het onderzoek:

1. Breng in beeld hoe de gemeente haar dienstverlening naar de inwoners en/of ondernemers van Heerde invult.
2. Evalueer wat goed gaat en wat beter zou kunnen. *Deze evaluatie omvat de visie op dienstverlening, de vertaling daarvan naar interne werkprocessen, de toerusting van het personeel, de gehanteerde servicenormen en de wijze waarop met vragen, meldingen en/of klachten inzake dienstverlening wordt omgegaan en de communicatie met burgers. De klantbeleving maakt hier eveneens onderdeel vanuit.*

Dienstverlening laat u aan de hand van de onderstaande centrale begrippen terugkomen:

- Toegankelijkheid: dienstverlening moet voor iedereen beschikbaar en begrijpelijk zijn.
- Navolgbaarheid: de processen van de gemeente moeten helder, begrijpelijk en te volgen zijn. Inwoners moeten weten waar ze terecht kunnen en hoe ze een beroep kunnen doen op dienstverlening.
- Servicegerichtheid: de dienstverlening van de gemeente is vriendelijk en helder.

Op 14 november 2024 ontvingen wij van u het concept-rapport "Dienstverlening" waarin de resultaten van het onderzoek zijn weergegeven.



Algemeen

Wij herkennen ons in uw algemene beeld dat onze gemeente wordt gezien als zeer servicegericht en vriendelijk, passend bij een laagdrempelige cultuur zoals Heerde deze kent. Daarbij erkennen wij uw bevinding dat de dienstverlening momenteel door onvoldoende navolgbaarheid niet voldoet aan de eisen van de gemeentelijke organisatie en inwoners. Inwoners worden regelmatig niet teruggebeld, de gemeente was in het verleden meermaals slecht bereikbaar en te weinig vragen kunnen direct door het Publiekscentrum beantwoord worden.

Wij omarmen derhalve uw conclusies en zien uw aanbevelingen als een aansporing om onze dienstverlening verder te verbeteren.

Onderstaand willen wij concreet ingaan op die aanbevelingen.

Aanbevelingen

In uw onderzoeksrapport komt u tot een vijftal heldere aanbevelingen waarop wij graag onze reflectie geven.

- Aanbeveling 1: u ziet een gezamenlijke visie op dienstverlening binnen H2O als een logische stap. Deze gezamenlijke visie wordt momenteel binnen het H2O domeinoverleg Dienstverlening verkend. Wij nemen uw advies om onze eigen kernwaarden als vertrekpunt mee te nemen over. Immers, zaak is om ook bij regionale samenwerking onze eigenheid te behouden.
- Aanbeveling 2: u doet de suggestie om verder te werken aan het verbeteren van de navolgbaarheid van de dienstverlening en dit niet alleen te beperken tot het zaakgericht werken en de introductie van een klantvolgsysteem. In dit verband willen wij u er op wijzen dat het lopende project zaakgericht werken verder gaat dan enkel het invoeren van een nieuw systeem. Ook alle processen en de huidige manier van werken worden onder de loep genomen. Anderzijds blijft dienstverlening mensenwerk waarbij houding en gedrag van onze medewerkers mede het succes van onze dienstverlening bepalen. Daarom zullen wij naast de invoering van nieuwe instrumenten ook blijvende aandacht hebben voor houding en gedrag van medewerkers.
- In aanbeveling 3 pleit u voor een fysieke brugfunctie. U noemt daarbij een dorpscontactpersoon. In het huidige collegeprogramma hebben wij deze functionaris ook opgenomen. De functie was ingevuld, maar is door vertrek momenteel vacant. Momenteel wordt verkend welk profiel noodzakelijk is om deze functie op een juiste wijze in te zetten binnen onze gemeente.
Overigens merken wij op dat het niet alleen de dorpscontactpersoon is die het fysieke contact onderhoudt met inwoners. Binnen STIP zijn daarop diverse functionarissen actief (o.a. opbouwwerkers, buurt- en jongerencoaches).
- Aanbeveling 4: u adviseert om in een toekomstige dienstverleningsvisie aandacht te hebben voor dienstverlening in combinatie met de uitvoerende partners. Daarbij merkt u zelf al op dat het lastig is om externe (uitvoerende) partners aan te laten sluiten bij onze wijze van dienstverlening. Wij hebben hierop indirect invloed door in de desbetreffende samenwerkingsovereenkomsten afspraken vast te leggen over de kwaliteit van de dienstverlening. Voor zover er nog geen afspraken m.b.t. (de kwaliteit van) dienstverlening zijn vastgelegd, zullen wij deze afspraken in toekomstige overeenkomsten meenemen.
Overigens merken wij op dat zowel STIP als de Belastingssamenwerking H2OE onderdeel is van onze eigen organisatie; het betreft geen derde partij.
- In de vijfde en laatste aanbeveling doet u de suggestie in alle keuzes rondom dienstverlening voldoende aandacht te besteden aan de wijze van monitoring en bijsturing.
We zijn blij met deze aanbeveling. Dit heeft onze blijvende aandacht.
Zo zijn wij een aantal jaren geleden, naast de kwantitatieve meting van onze servicenormen gestart met het kwalitatief meten van de inkomende telefoongesprekken. Wij merken dat de



respons van inwoners op de door ons uitgezette enquêtes momenteel terugloopt. Dit maakt dat wij overwegen om de kwaliteit van dienstverlening op een andere wijze te meten. Een offerte bij een erkend onderzoeksbureau dat werkt met mystery callers staat uit. Kortom: wij zullen deze aanbeveling meenemen en verwerken in de evaluatie van de servicenormen. Ook de uitkomsten van de betrokkenheidsanalyse nemen wij hierin mee.

Ten slotte

Onze dienstverlening vindt plaats in een snel veranderende maatschappelijke context. Allereerst leven we in toenemende mate in een 'Bol.com' samenleving: vandaag bestellen is morgen geleverd. Wij zien dat deze ontwikkeling ook van invloed is op de verwachtingen naar de gemeente. Verwachtingen die niet altijd realistisch zijn. Aan ons de taak hierover helder naar inwoners te communiceren; wat mogen inwoners wel verwachten en wat niet. Daarmee kunnen we teleurstellingen voorkomen.

Ook leven we tegenwoordig in een participatiesamenleving. Steeds vaker is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen gemeente en inwoner. De gemeente is allang niet meer het oplossingsloket voor alle problemen. Daarbij komt dat door de (toenemende) schaarse middelen blijvend een bedrijfsmatige balans tussen klantgerichtheid en zakelijkheid gezocht moet worden. Wij merken dat inwoners soms moeten wennen aan die gewijzigde verhoudingen. Tot slot hebben inwoners met de gemeente te maken vanuit verschillende rollen (klant, wijkbewoner, co-creator, kiezer, belastingbetaler e.a.). Dienstverlening omvat dus meer dan enkel de processen binnen het KCC en Burgerzaken. Wij merken dat het beeld van de inwoner over de gemeente en onze dienstverlening niet enkel vanuit één rol bepaald wordt, maar door de verschillende ervaringen met alle rollen. De huidige polarisatie in onze samenleving kan niet los worden gezien van het vertrouwen van inwoners in de overheid en daarmee ook onze gemeentelijke dienstverlening.

Wij danken de Rekenkamercommissie voor het uitgevoerde onderzoek naar de dienstverlening door de gemeente Heerde. Zoals aangegeven omarmen wij de conclusies en zien de aanbevelingen als een aansporing om onze dienstverlening blijvend en verder te verbeteren.

Met vriendelijke groet,

het college,
secretaris

burgemeester

B. van Zutthem

mr. O.G. Prinsen



Nota van Bevindingen



1. Intern: beleidskaders en uitvoering

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de visie op en uitgangspunten voor de dienstverlening van de gemeente?
2. Hoe zijn deze visie en uitgangspunten vertaald naar werkprocessen en toerusting van de medewerkers?
3. Welke kwaliteitsdoelstellingen en/of servicenormen hanteert de gemeente voor het beoordelen van de gemeentelijke dienstverlening?
4. Hoe wordt over de dienstverlening gecommuniceerd naar inwoners/ondernemers?

1.1 Visie en uitgangspunten

1.1.1 Overkoepelende visie

De gemeente Heerde wil een omgevingsbewuste en ondernemende organisatie zijn. Ze streeft ernaar gastvrij te zijn voor de klanten (denk hierbij aan inwoners, ondernemers, wijken en buurten) en een menselijke maat te gebruiken bij de omgang met inwoners. In het visiedocument op dienstverlening staan regelen en ontmoeten centraal³. De werkwijze richt zich op de (be)leefwereld van inwoners, bedoeld om hen, en niet het systeem van de overheid centraal te stellen. Het doel daarvan is de kracht van inwoners, ondernemers, wijken en buurten te benutten. Dat wil de gemeente doen door niet alleen producten en diensten te leveren, maar ook de inwoners te betrekken bij het maken en uitvoeren van het beleid. De gemeente heeft de ambitie om hét aanspreekpunt te zijn voor haar inwoners, waarbij het zijn van een omgevingsbewuste organisatie ten grondslag ligt aan de visie en werkprocessen.

De gemeente Heerde hanteert een aantal uitgangspunten ondersteunend aan deze overkoepelende visie, die zijn samengevat in het acroniem "SAMEN". Dit staat voor:

- Situatie van de inwoner en ondernemer bepaalt de keuze. Niet de eigen processen, maar de vraag en de situatie van de inwoner stellen ze op de eerste plaats;
- Aandacht voor de mens;
- Maatwerk als het moet, standaardisatie als het kan;
- Eenvoud in processen en digitalisering;
- Nieuw en vooruitstrevend.

"SAMEN" is een organisatie-brede visie die verder gaat dan alleen het Publiekscentrum en Burgerzaken, maar ook andere domeinen van de gemeente zoals het sociale en ruimtelijke domein. De uitgangspunten zijn terug te vinden in de communicatie- en participatievisie, en worden meegenomen bij toekomstige herzieningen van beleidsdocumenten binnen andere domeinen. Zo beschrijft de communicatievisie bijvoorbeeld dat de inwoner centraal staat⁴. De gemeente Heerde wil een open en transparante gemeente zijn, en streeft een gelijkwaardige relatie met de inwoner na. De visie kent vijf hoofdlijnen, namelijk 1) goede informatievoorziening blijft de basis, 2) van vertellen naar gesprek, 3)

³ Gemeente Heerde. (2021, juli). Dienstverleningsvisie 'Dienstverlening doe je SAMEN', p.4.

⁴ Gemeente Heerde. (2020, juni). Communicatievisie.



zeg wat je doet (en waarom!) en doe wat je zegt, 4) optimaal online en offline en 5) herkenbaar zijn en begrepen worden⁵.

Onder dienstverlening verstaat de gemeente “*alle processen waarbij een inwoner, bedrijf of instelling is betrokken. [...] Dienstverlening omvat het hele proces, van begin tot eind*”⁶. Hieronder beschrijven we hoe de visie en uitgangspunten van de gemeente zich vertalen naar de centrale begrippen van dit onderzoek, te weten toegankelijkheid, navolgbaarheid en servicegerichtheid (zie pagina 6 voor een toelichting op de begrippen).

1.1.2 Toegankelijkheid

De gemeente Heerde wil een open en transparante gemeente zijn die benaderbaar en aanspreekbaar is voor haar inwoners. Teksten worden in begrijpelijke taal op B1-niveau geschreven. Dit kenmerkt zich door korte zinnen, één boodschap per zin en het gebruik van kopjes⁷. Het uitgangspunt is dat diensten digitaal aangeboden worden, op een manier waarop inwoners hun zaken zo veel mogelijk zelf kunnen regelen. Waar nodig ondersteunt de gemeente hen met de omgang met de digitale dienstverlening.

De gemeente streeft ernaar de dienstverlening zo efficiënt en transparant mogelijk in te richten, en daar ook op aanspreekbaar te zijn. Het gebruik van technologische middelen ziet ze niet als een doel op zich; de inzet van digitale middelen is bedoeld om de processen van dienstverlening zo eenvoudig mogelijk voor inwoners in te richten. Het uitgangspunt is dat de dienstverlening digitaal plaatsvindt, maar dat een analoge benadering (met een enkele uitzondering) altijd gefaciliteerd wordt. Het behoud van een persoonlijke en warme benadering, of dit nu via de digitale kanalen is of niet, is voor de gemeente belangrijk. De komende jaren focust de gemeente zich op technologische innovaties om zo de dienstverleningsprocessen te verbeteren. Ook hier staat de vraag van de inwoner centraal.

Bij het toegankelijk inrichten van de processen wordt kritisch gekeken naar de balans tussen toegankelijkheid en de daarbij horende financiële investering. Omdat het een kleine gemeente betreft, bedienen sommige investeringen in toegankelijkheid slechts een kleine groep inwoners. Indien de investering niet verhoudt tot het aantal inwoners (denk aan een stemmal voor slechtzienden, digitale aangifte van geboortes, of per post versturen van persoonsdocumenten), blijft de gemeente in gesprek met de betreffende partijen om te zien hoe ze die doelgroepen zo goed mogelijk binnen de beperkt beschikbare middelen kunnen bedienen.

Communicatie vindt in principe plaats in het Nederlands. Bij de interviews bleek dat een medewerker in het publiekscentrum Arabisch spreekt, en anderen ook de Engelse of Duitse taal vaardig zijn. Indien een inwoner geen van deze talen vaardig is, maakt de gemeente gebruik van de tolkentelefoon.

1.1.3 Navolgbaarheid

De gemeente streeft naar een ‘no-nonsense’ dienstverlening. Dat houdt in dat ze medewerkers uitdaagt steeds de vraag te stellen hoe ze processen eenvoudiger (of beter, sneller, gemakkelijker) kunnen maken voor de inwoners. Als inwoners niet weten waar ze terecht kunnen, wil de gemeente hen begeleiden naar het juiste antwoord. Goede informatievoorziening ziet ze als de basis. Informatie moet compleet en juist zijn, en voor iedere inwoner makkelijk te vinden en gebruiken. Begrijpelijkheid van tekst en beeld is daar ondersteunend aan. Want zoals ze het zelf zien: ‘met een begrijpelijke boodschap kan je het ergens over hebben’⁸.

⁵ Gemeente Heerde. (2020, juni). *Communicatievisie*

⁶ Gemeente Heerde. (2020, juni). *Communicatievisie*, p. 6.

⁷ Gemeente Heerde. (n.d.). *Schrijfwijzer gemeente Heerde*, p. 36.

⁸ Gemeente Heerde (2020, juni). *Communicatievisie*, p. 12.



1.1.4 Servicegerichtheid

Aandacht voor de mens is een belangrijke pijler in de dienstverlening van de gemeente. Dat houdt in dat medewerkers goed zouden moeten luisteren, afspraken moeten nakomen en samen met inwoners en ondernemers op zoek moeten gaan naar passende oplossingen voor vraagstukken. Het idee is om het aan de 'achterkant' goed te regelen zodat de diensten in goede samenhang aangeboden worden. Dat moet ervoor zorgen dat gezinnen, buurten of ondernemers niet telkens contact moeten zoeken, het probleem moeten uitleggen of informatie moeten aanleveren. De situatie van de inwoner en de ondernemer is dus bepalend voor de inrichting van de interne processen. Hier maakt ook de kwaliteit en tijdigheid van de dienstverlening onderdeel van uit; de gemeente wil proactief tijdige informatie en volledige antwoorden op gestelde vragen kunnen leveren, met een gastvrije en flexibele benadering. Tweerichtingsverkeer tussen de gemeente en haar inwoners geldt daarbij als belangrijke basis; in plaats van te vertellen, wil de gemeente het gesprek met haar inwoners aangaan⁹.

1.2 Contactmogelijkheden met de gemeente Heerde

Een gemeente voert een groot aantal taken uit. Deze taken worden door verschillende afdelingen uitgevoerd en het is belangrijk dat inwoners hun weg daarin weten te vinden. Hieronder wordt de dienstverlening van de gemeente Heerde uitgewerkt volgens de verschillende typen van mogelijk contact. Er is een onderscheid gemaakt tussen de meest voorkomende dienstverlening van de gemeente, namelijk Burgerzaken, openbare ruimte, sociaal domein en omgeving. Het grootste gedeelte van de contactverzoeken van inwoners valt onder één van deze soorten dienstverlening.

1.2.1 Algemene dienstverlening

De gemeente Heerde brengt jaarlijks een gemeentemagazine uit. In dit gemeentemagazine staat uitleg over de gemeentelijke organisatie en het gemeentebestuur, maar ook de contactgegevens van verenigingen, clubs en andere organisaties in de gemeente Heerde. Dit magazine wordt huis-aan-huis verspreid in de gemeente en is ook digitaal te bekijken. Daarnaast vult de gemeente Heerde een deel in het wekelijks huis-aan-huisblad Schaapskooi. Op deze pagina's staan contactinformatie van de gemeente, mededelingen over dienstverlening en informatie van het Steunen- en Informatiepunt (STIP) (zie 1.3.4.), bekendmakingen en informatie van en over de gemeenteraad.

De gemeente Heerde is op verschillende manieren bereikbaar. Medewerkers van het Publiekscentrum beantwoorden het algemene telefoonnummer. Het Publiekscentrum is op maandag tot en met donderdag bereikbaar van 08.30 uur tot 17.00 uur. Op vrijdag is het Publiekscentrum bereikbaar tot 12.30 uur. Binnen dezelfde openingstijden is de gemeente ook bereikbaar via WhatsApp. Zoals aangegeven op de website van de gemeente mag (en kan) WhatsApp niet gebruikt worden om privacygevoelige gegevens, zoals een Burgerservicenummer, te delen met de gemeente. De gemeente heeft een eigen Facebook-pagina en account op X, maar deze sociale media platforms gelden niet als

Gemeentehuis Bezoekadres Eperweg 5, 8181 ET Heerde Postadres Postbus 175, 8180 AD Heerde Telefoonnummer 0578 - 69 94 94 Faxnummer 0578 - 69 52 88 E-mailadres gemeente@heerde.nl Internetsite www.heerde.nl WhatsApp 06 - 40 44 81 96 Openingstijden Ma. t/m vrij. 08.30 - 12.30 uur Woensdag burgerzaken extra open 08.00 - 20.00 uur De gemeente Heerde werkt op afspraak, zie www.heerde.nl/contact Afvalinzameling Klantenservice ROVA: 038 - 427 37 77 klantenservice@rova.nl	Sociaal domein Stip: 0578 - 69 94 99, www.stipheerde.nl, info@stipheerde.nl PlusOV klachtenlijn: wanneer niet opgehaald op afgesproken tijd, 088 - 758 76 66. Advies- en meldpunt verward gedrag: 088 - 933 55 00, dagelijks bereikbaar. Adviesraad Sociaal Domein: www.asdheerde.nl Formulierenteam voor hulp bij invullen van formulieren of lezen van lastige brieven: zorgvraag.heerde.nl/formulieren- team. Spoedhulp bij dringend probleem buiten openingstijden: · Huisartsenpost bij medisch probleem: 0900 - 333 63 33. · Zelfmoordpreventie: bel 113 of gratis 0800 - 01 13 Website: www.113.nl · Spoedeisende zorg voor jeugd: 0800 - 995 55 99 · Veilig thuis bij huiselijk geweld/ kindermishandeling: 0800-20 00
--	--

Afbeelding 1. Contactpagina huis-aan-huiskrant
Schaapskooi (juni 2024)

⁹ Gemeente Heerde (2020, juni). Communicatievisie, p. 8.



contactmogelijkheid. Uit de interviews blijkt dat de afdeling communicatie, indien relevant, reacties van inwoners doorstuurt naar de betreffende verantwoordelijke.

Het is ook mogelijk contact op te nemen met de gemeente Heerde via mail of een contactformulier. De gemeente heeft voor medewerkers de mogelijkheid om via een online tool grote of gevoelige bestanden te versturen aan inwoners. Een brief sturen kan naar een postadres, evenals het versturen van een fax.

Hoewel de gemeente op afspraak werkt, is binnenlopen met een vraag (meestal) mogelijk. Een baliemedewerker probeert waar mogelijk, zo blijkt uit de gesprekken, de vraag direct te beantwoorden of een medewerker te zoeken die de vraag kan beantwoorden. Dat kan ook betekenen dat een ambtenaar wordt gevraagd om naar beneden te komen. Het uitgangspunt is dat vragen zoveel mogelijk meteen worden afgehandeld. Als een medewerker niet aanwezig is (bijvoorbeeld door thuiswerken, verlof of verzuim) wordt er een terugbelverzoek aangemaakt.

De afgelopen periode werd in de gemeente Heerde gewerkt met een dorpscontactpersoon. De dorpscontactpersoon zou het eerste aanspreekpunt voor dorpen en buurtschappen zijn. De functie is momenteel niet vervuld en de invulling van die functie wordt momenteel heroverwogen. De (her)evaluatie daarvan moet nog plaatsvinden voordat daar een nieuwe vacature voor wordt uitgezet.

1.2.2 Burgerzaken

Voor Burgerzaken moet in de gemeente Heerde een afspraak worden gemaakt. Het maken van een afspraak kan online, maar ook via alle bovenstaande manieren. Voor het stellen van vragen, ophalen van plasticzakken en het ophalen van reisdocumenten en rijbewijzen hoeft geen afspraak te worden gemaakt.

1.2.3 Melding openbare ruimte

Een melding openbare ruimte, zoals een kapotte lantaarnpaal of losliggende stoeptegels, kan worden gedaan via de website van de gemeente. Als een melding niet kan wachten tot de volgende dag, is het mogelijk om de calamiteitendienst van de gemeente Heerde te bellen via een telefoonnummer. Hoewel niet vermeld op de website, kan een niet-urgente melding openbare ruimte ook via het algemene nummer van de gemeente. In dat geval zet het Publiekscentrum de melding direct in het systeem.

Bij het maken van een melding openbare ruimte is het mogelijk om aan te geven of de melder op de hoogte gehouden wil worden van de afhandeling. In de praktijk blijkt dit goed te werken door een directe koppeling tussen deze systemen.

1.2.4 Toegang sociaal domein

De gemeente Heerde heeft haar sociale taken zoals jeugdzorg, WMO en rondkomen ondergebracht bij één centrale toegang: Stip (Steun- en InformatiePunt). Ook zaken als gehandicaptenparkeerplaatsen, leerlingenvervoer en mantelzorgondersteuning zijn te regelen via Stip. Het Stip zit op een andere locatie dan de overige afdelingen van de gemeente Heerde. Ook heeft het Stip een apart telefoonnummer. Op de locatie in Heerde is het mogelijk om, in tegenstelling tot de locatie in Wapenveld, zonder afspraak binnen te lopen. Medewerkers van het Publiekscentrum weten snel wanneer een vraag voor het Stip is en zullen dan ook doorverbinden. Hoewel de servicenormen gelden voor de gehele organisatie, en dus ook voor Stip, blijkt dat dit onderdeel van de organisatie op enkele onderdelen anders werkt en is georganiseerd. Medewerkers/consulenten van het Stip zijn namelijk ook op een meer informele manier te benaderen.



Voor veel meldingen op de website van het Stip is inloggen met DigiD noodzakelijk. Om te voorkomen dat mensen hierop afhaken, staat een downloadbare versie van het formulier op de website. Het is mogelijk deze te printen, in te vullen en te sturen naar de gemeente.

1.2.5 Omgevingsvergunning

Bij een verbouwing, nieuwbouw of andere wijzigingen aan de omgeving is het mogelijk dat er een omgevingsvergunning moet worden aangevraagd. Dat loopt via de afdeling Ruimte, Ondernemen en Wonen (ROW). Het komt regelmatig voor dat vragen over ruimtelijke ordening binnenkomen bij het Publiekscentrum. In dat geval is er een telefoonboom van medewerkers bij ROW die vragen kunnen beantwoorden. Bij onduidelijkheden over de procedure die gevolg moet worden is het ook mogelijk om verkennend contact op te nemen met medewerkers van ROW. Dit contact verloopt buiten het zicht en de monitoring van het Publiekscentrum.

1.3 Vertaling naar de uitvoering

1.3.1 Servicenormen en kwaliteitsdoelstellingen

De gemeente Heerde hanteert servicenormen die staan beschreven in de evaluatie en vaststelling van de servicenormen¹⁰. Deze normen worden jaarlijks geëvalueerd en – indien nodig – geactualiseerd. Het merendeel van de normen toetst men kwantitatief, denk daarbij bijvoorbeeld aan de gemiddelde wachttijd voor telefoongesprekken, gerealiseerde terugbelverzoeken, of responssnelheid voor e-mail, WhatsApp of klachtenbehandeling.

In aanvulling op deze kwantitatieve normen heeft in 2021 een pilot plaatsgevonden waar via een klantbelevingsonderzoek de ervaring van de inwoners over het telefonisch contact met de gemeente is getoetst. Een twintigtal bellers is in dat onderzoek gevraagd naar hun tevredenheid over het contact met de gemeente, wat goed ging en wat beter mocht. Hoewel het voornemen was de klantbeleving als vast onderdeel van de evaluatie op te nemen, is dit tot op heden niet doorgevoerd, mede door technische problemen met de nieuwe telefooncentrale. Kwalitatieve ervaringen worden opgehaald via sms. Dit gebeurt handmatig en is niet geautomatiseerd. De algemene meting van klantbeleving is wel recent weer opgestart.

De **toegankelijkheid** van dienstverlening is in de servicenormen terug te vinden bij de evaluatie van de website. De content van de website moet juist, actueel en relevant zijn en waar mogelijk op B1-niveau. Passend bij landelijke richtlijnen (niveau B) inspecteert eens per drie jaar een onafhankelijke instantie de toegankelijkheid van de website.

Navolgbaarheid van de dienstverlening wordt niet beschreven in servicenormen noch actief gemonitord.

De **servicegerichtheid** van de dienstverlening is terug te vinden in de servicenormen rondom de bezetting en openingstijden van de balie, maximale termijnen voor ontvangstbevestiging en inhoudelijke respons voor verschillende gemeentelijke kanalen en type services van Burgerzaken, aantal voldane terugbelverzoeken, de reactietijd van telefoontjes en de hoeveelheid vragen die direct worden afgehandeld in het publiekscentrum.

¹⁰ Gemeente Heerde (n.d.) Evaluatie servicenormen 2021, vaststelling servicenormen 2023.



Klachtbehandeling

Ook voor het behandelen en afhandelen van klachten zijn servicenormen opgenomen. Het rekenkamerrapport Klachtafhandeling uit 2023¹¹ gaat hier verder op in.

1.3.2 Werkprocessen en toerusting

Toegankelijkheid

Het huisstijlhandboek en de schrijfwijzer die medewerkers ondersteuning biedt in hun schriftelijke communicatie, helpen om de communicatiedoelen na te streven. Tevens biedt de afdeling communicatie ondersteuning bij het opstellen van begrijpelijke teksten of trainingen in beter communiceren zoals op B1-niveau.¹² Ook zijn er schrijfcoaches, bestaande uit medewerkers van o.a. de afdelingen communicatie en Burgerzaken, die gevraagd en ongevraagd advies geven over B1-communicatie. Zij evalueren regelmatig brieven en koppelen de resultaten van de evaluatie terug naar het MT, het betreffende team en/of de schrijver. De schrijfcoach evalueert tevens bestaande sjablonen.

Uit de interviews blijkt dat maatwerk mogelijk is en ook als noodzakelijk wordt gezien. Digitale processen zijn ook altijd fysiek mogelijk en de gemeente schikt zich naar het voorkeursmiddel van de inwoner; indien iemand fysiek contact wil is dat mogelijk. E-mails worden met e-mails beantwoord, en men geeft met een appje een reply op Whatsapp-berichten. Ondanks de insteek dat dienstverlening in principe digitaal plaatsvindt, benadrukken gesprekspartners op ambtelijk en bestuurlijk niveau dat het fysieke contact in de kern van de dienstverlening van de gemeente Heerde zit en zal blijven in de toekomst.

De gemeente verkent momenteel met aangrenzende gemeenten Hattem en Oldebroek of het nuttig is om tot een gezamenlijke visie op dienstverlening te komen. De drie gemeenten werken binnen de H₂O samenwerking al met dezelfde applicaties. De verwachting is dat dit kan helpen met de inrichting van de back-office en kennisdeling. Op dit moment kan de dienstverlening vanwege vakantie of ziekte van één persoon vastlopen, vanwege de grootte van de organisaties. Een regionale samenwerking kan daar verlichting in bieden.

Navolgbaarheid

Uit zowel de evaluatie van de servicenormen¹³ en de interviews blijkt dat terugbelverzoeken niet altijd worden opgevolgd. Er is momenteel geen systeem dat registreert of terugbelverzoeken zijn afgehandeld, waardoor de precieze hoeveelheid van niet-voldane terugbelverzoeken onduidelijk is. Wel toont de eerste kwalitatieve pilot aan dat niet teruggebeld worden een belangrijk verbeterpunt is. Bovendien ontvangen verschillende partijen binnen de organisatie (Publiekscentrum en Burgerzaken, MT en bestuur) geluiden over dat geregeld geen gehoor wordt gegeven aan een terugbelverzoek. Uit de interviews blijkt dat de dienstverlenende houding zeer sterk is doorleefd bij Publiekscentrum en Burgerzaken en een groot deel maar niet alle medewerkers van de verschillende domeinen. Een knelpunt is dat vanwege de kleine gemeentegrootte er relatief veel 1-pitters zitten op functies waardoor bij drukte er geen medewerker is dat het over kan nemen.

¹¹ Rekenkamer Heerde (2023). Klachtafhandeling.

¹² Gemeente Heerde (n.d.). Dit is communicatie.

¹³ Gemeente Heerde (n.d.) Evaluatie servicenormen 2021, vaststelling servicenormen 2023.



In de nabije toekomst implementeert de gemeente Heerde gefaseerd een nieuw klantvolgsysteem. Dit systeem maakt het mogelijk om de lopende zaken en status in te zien van de beller en te registreren hoe de opvolging hiervan verloopt. Dit biedt inzicht in of iemand wordt teruggebeld en of gehoor is gegeven aan die oproep, hier kan vervolgens op gemonitord worden.

Een nieuw klantvolgsysteem

In alle gesprekken in de gemeente wordt het genoemd: in de komende jaren werkt de gemeente Heerde toe naar een nieuw zaaksysteem en daarbij behorend klantvolgsysteem. Bij de implementatie van een nieuw systeem is er altijd een risico om het systeem als eindoplossing te zien. Een systeem kan echter nog zo goed functioneren, uiteindelijk komt het neer op houding, gedrag en cultuur. De knelpunten die uit gesprekken naar voren komen in de dienstverlening, worden niet opgelost met een nieuw systeem. Het gebrek aan opvolging bij terugbelverzoeken wordt beter inzichtelijk met een nieuw klantvolgsysteem, maar de oplossing zit in houding en gedrag van medewerkers.

In de gemeente Heerde is het niet gebruikelijk om rechtstreekse telefoonnummers van medewerkers te verstrekken aan inwoners of bedrijven, ook niet na mailcontact. Telefonisch contact verloopt via het publiekscentrum. De reden hiervoor is praktisch: medewerkers van de gemeente krijgen in principe geen 'werktelefoon' verstrekt.

De publiekshal is ingericht als een open ruimte met schotten tussen de verschillende balies. Afspraken waar privacygevoelige informatie wordt besproken, worden gepland in een aparte spreekkamer. Inwoners kunnen bij het maken van een afspraak in het opmerkingenveld aangeven dat ze gebruik willen maken van deze spreekkamer. Dit is niet mogelijk voor de aanvraag van persoonlijke documenten omdat geen apparatuur daarvoor aanwezig is in de spreekkamer. In de praktijk kan het wel zo zijn dat inwoners soms over privacygevoelige onderwerpen beginnen in een niet-privacygevoelige afspraak. Medewerkers proberen daar scherp op te zijn, zodat de privacygevoelige informatie niet in het gehorige publiekscentrum hoorbaar is.

Servicegerichtheid

Zoals beschreven in de dienstverleningsvisie, is de kennis en houding van de medewerkers bepalend voor de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente. Het optimaal functioneren van de medewerkers ziet ze niet als luxe, maar pure noodzaak. Van medewerkers wordt verwacht dat ze de klant centraal stellen in hun werkzaamheden en ze weten wat dat betekent. Nieuwe medewerkers nemen deel aan zogenoemde "DNA-sessies", waarbij ze een korte introductie krijgen over onder andere kengetallen van de gemeente, haar visie, de bestuurlijke context, en de verwachtingen en afspraken rondom communicatie. Bij de DNA-sessie is gewoonlijk dat een medewerker van het Publiekscentrum aanwezig die toelichting geeft over de werkprocessen van dienstverlening. Daarnaast ontvangen zittende medewerkers binnen het Publiekscentrum individuele coaching, die onder andere is gestoeld op servicegerichtheid in telefoongesprekken.

Het centraal stellen van de inwoner is terug te zien in de werkprocessen van de medewerkers van het Publiekscentrum en Burgerzaken. Ze bieden een persoonlijke benadering met maatwerk indien nodig. Uit de interviews blijkt dat inwoners ook buiten openingstijden te woord worden gestaan (bijv. door alvast de deur open te doen voordat het Publiekscentrum opent of door bijvoorbeeld vuilniszakken af te geven buiten afspraken). Ook draagt men zorg dat vragen van inwoners het liefst direct worden afgehandeld. In de servicenormen is vastgesteld dat 60% van de vragen direct in het Publiekscentrum moet worden afgehandeld. Uit gesprekken blijkt dat dit slechts in beperkte mate gebeurt, geschat is



dat slechts 20% van de vragen rechtstreeks kan worden afgehandeld. Voorwaarde voor het snel afhandelen van hulpvragen is het vergroten van kennis bij medewerkers van Publiekscentrum. Er is momenteel geen kennisbank met daarin de antwoorden op vaker gestelde vragen, of een medewerker een telefoontje zelfstandig en direct kan afhandelen is afhankelijk van de kennis van desbetreffende medewerker. De kennisbank wordt onderdeel van het nieuwe zaaksysteem.



2. Extern: inwonersperspectief

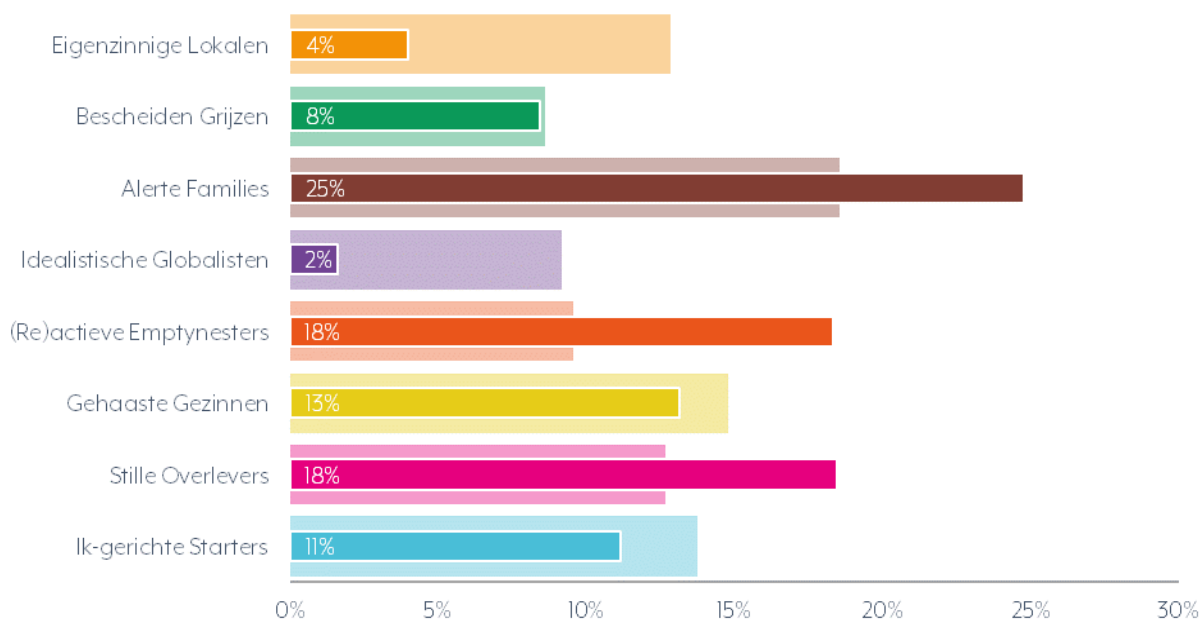
Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende deelvraag:

5. Wat verwachten inwoners van de dienstverlening en wat vinden zij dat beter zou moeten? Met bijzondere aandacht voor toegankelijkheid, begrijpelijkheid, servicegerichtheid medewerkers, doelmatigheid en doeltreffendheid.

2.1 Wensen en behoeften van inwoners

Via een betrokkenheidsanalyse is gekeken welk type inwoner woonachtig is in de gemeente Heerde. Hiervoor heeft de rekenkamer gebruik gemaakt van een model dat op basis van big data kan voorspellen welk type inwoners in een bepaald gebied wonen en wat hun voorkeuren zijn op communicatie en dienstverlening. Daarbij worden acht profielen onderscheiden die van elkaar verschillen in hun vertrouwen in de gemeente, hun motivatie om zelf politiek bij te dragen en hun maatschappelijke betrokkenheid. Aanvullend zijn verschillende socio-economische kenmerken en beschrijvende variabelen over deze profielen bekend, zoals opleidingsniveau, inkomensniveau, leeftijd, werk, gezondheid en samenstelling van het huishouden. Ook kenmerkt ieder betrokkenheidsprofiel zich door zijn eigen communicatie- en participatievoorkeuren. De een heeft een voorkeur voor online middelen, terwijl de ander liever naar fysieke bijeenkomsten gaat. Zo krijgt iedere groep een herkenbaar karakter.

De gemeente Heerde valt in het profiel van een landelijke gemeente. In onderstaande grafiek is de samenstelling van de gemeente Heerde, in vergelijking met Nederland, weergegeven. In bijlage 2 van dit rapport vindt u een korte toelichting op alle acht profielen, aanvullende informatie over de drie meest voorkomende profielen in de gemeente Heerde, en een kaart met de verdeling van de betrokkenheidsprofielen in Heerde.



Afbeelding 2. Samenstelling betrokkenheidsprofielen Heerde (smalle staven) en Nederland (brede staven)



2.1.1 Duiding van de profielen

De meest voorkomende betrokkenheidsprofielen in Heerde zijn: *Alerte Families* (25%), *Stille Overlevers* (18%) en *(Re)actieve Emptynesters* (18%). *Alerte Families* is tevens de grootste groep in Nederland. Dit zijn gezinnen met kinderen die vaker in de dorpen wonen, de ouders verdienen beneden modaal of modaal en zijn praktisch opgeleid. Ze zijn relatief minder betrokken bij de gemeente dan andere groepen en hebben relatief weinig vertrouwen in de overheid en andere grote instanties. Ook vinden ze het lastig om contact op te nemen met de gemeente. Ze zijn online veel actief, bijvoorbeeld via Facebook.

Stille Overlevers hebben de meeste moeite om mee te komen in de maatschappij. Ze wonen voornamelijk in sociale huurwoningen en werken in loondienst, zijn werkzoekend of arbeidsongeschikt. Ze zijn weinig betrokken bij en hebben weinig vertrouwen in de overheid. Voor deze groep is het vaak al lastig genoeg om het hoofd boven water te houden. Voor deze groep is het belangrijk ze in hun eigen omgeving op te zoeken met een een-op-een gesprek. Vanwege hun lage vertrouwen is het belangrijk om daarbij de gemaakte afspraken na te komen. Ook zijn ze online actief en blijven zo graag op de hoogte van wat er speelt.

(Re)actieve Emptynesters zijn 45-plussers met een actieve levensstijl die vaak in een koophuis met een relatief hoge WOZ-waarde wonen. Ze worden graag geïnformeerd door de gemeente en weten de weg naar het gemeentehuis vaak makkelijk te vinden. Op het moment dat zij iets nodig hebben, weten zij meestal bij wie ze moeten zijn. (Re)actieve Emptynesters hebben relatief veel vertrouwen in hun eigen invloed en zijn sneller genegen hun stem te laten horen, bijvoorbeeld tijdens een bewonersavond. Ze blijven graag op de hoogte via een (digitale) nieuwsbrief of het huis-aan-huisblad.

2.1.2 Toegankelijkheid

Zoals te zien in de duiding van de profielen, zijn de *Alerte Families* en *Stille Overlevers* relatief vaak online actief. Zo blijven ze graag op de hoogte van wat er speelt binnen de gemeente. In contact met de gemeente is voor de (Re)actieve Emptynesters het fysieke contact belangrijk. *Alerte Families* en *Stille Overlevers* kenmerken zich door een lager vertrouwen in de overheid. Een gemeente zal over het algemeen ook meer zijn best moeten doen om deze inwoners te bereiken. Laagdrempelige, toegankelijke voorzieningen zijn daarom belangrijk.

Hoe verhoudt het beleid van Heerde zich tot de inwoners?

De dienstverlening van de gemeente Heerde is in principe digitaal, maar wordt indien gewenst vanuit de inwoners altijd fysiek mogelijk gemaakt. Vanwege het relatief lage vertrouwen in de gemeente bij de *Alerte Families* en de *Stille Overlevers*, en de voorkeur voor analoog contact van de (Re)actieve Emptynesters is het belangrijk dat deze optie structureel blijft worden geboden. De fysieke mogelijkheid om binnen te lopen bij de toegang sociaal domein past bij dit beeld. Ook de ondersteuning die de gemeente biedt aan inwoners bij de digitale dienstverlening blijft van belang. Het dient als volwaardige optie te worden gezien.



2.1.3 Navolgbaarheid

Alerte Families en *Stille Overlevers* vinden het relatief lastig om contact op te nemen met de gemeente. Voor deze groepen is het daarom belangrijk ze actief op te zoeken om ze te betrekken.



Vanwege het relatief lage vertrouwen is het belangrijk gemaakte afspraken goed na te komen. (Re)actieve Emptynesters kennen de weg naar de gemeente juist heel goed.



Hoe verhoudt het beleid van Heerde zich tot de inwoners?

Het is belangrijk dat de gemeente inwoners begeleidt naar het juiste antwoord, omdat sommige juist moeite hebben de juiste informatie en/of personen te vinden. Daarbij moet de gemeente zich niet alleen benaderbaar opstellen, maar ook actief inwoners opzoeken om zo ook de slechter bereikbare doelgroepen aan te (blijven) haken. De dorpscontactpersoon kan hier een belangrijke functie invullen om juist groepen zoals de Alerte Families en Stille Overlevers te bereiken. Deze functie is momenteel niet ingevuld, maar een laagdrempelig contactpunt in dorpen en buurtschappen past bij de samenstelling van inwoners in de gemeente Heerde.

Daarnaast is het, met name voor inwoners met een relatief lager vertrouwen in de overheid, belangrijk om gemaakte afspraken na te komen. Door afspraken na te komen kan men werken aan het vertrouwen. Het is daarom belangrijk dat terugbelverzoeken worden nagekomen.

2.1.4 Servicegerichtheid

In persoonlijk contact met inwoners heeft ieder zijn of haar eigen voorkeuren. Een servicegerichte houding vraagt om maatwerk, waarbij men rekening houdt met ieders individuele voorkeuren – zoals voorkeuren van de betrokkenheidsprofielen in het kader van toegankelijkheid en navolgbaarheid.



Hoe verhoudt het beleid van Heerde zich tot de inwoners?

Veel van de medewerkers van de frontoffice hebben een (zeer) servicegerichte houding. Inwoners worden aan de balie vriendelijk te woord gestaan. Het persoonlijke contact vormt de basis voor de servicegerichte houding. De gemeente levert maatwerk waar nodig en houdt daarmee rekening met de wensen en behoeften van verschillende inwoners. Het is belangrijk dat de servicegerichte houding ook doorwerkt in de back-office.

2.2 Ervaringen van inwoners met de dienstverlening van de gemeente

Inwoners die een bezoek brachten aan het gemeenterkantoor werden door onderzoekers gevraagd naar hun ervaringen met de dienstverlening van de gemeente. De resultaten hiervan zijn, vanwege de beperkte groep gesproken inwoners, indicatief. Tijdens interviews met ambtenaren kwam de ervaring van de inwoners ook ter sprake. Samen gaven deze indrukken een beeld van hoe inwoners van de gemeente Heerde de toegankelijkheid, navolgbaarheid en servicegerichtheid ervaren. De ervaringen staan hieronder beschreven.

2.2.1 Toegankelijkheid

Digitaal aanvragen verloopt gewoonlijk soepel.¹⁴ Inwoners die digitaal minder digitaal vaardig zijn, ervaren dat de gemeente behulpzaam is in het ondersteunen van digitale aanvraagprocessen. Uit gesprekken blijkt dat er regelmatig behoefte is bij inwoners om geholpen te worden bij het invullen van een digitaal invulformulier. Dit kost veel tijd, maar is minder tijdsintensief dan het verwerken van een papieren aanvraag.

¹⁴ Er zijn uitzonderingen, zoals het verlengen van het rijbewijs. Dit proces loopt niet mis aan de kant van de gemeente, maar juist bij andere instellingen zoals het CBR.



Inwoners geven aan dat er een behoefte is aan vrije inloopmomenten gedurende de dag, en een algemene uitbreiding van de openingstijden. Belangrijk om daarbij op te merken is dat geen van de inwoners aangaf in de problemen te zijn gekomen (behalve bijvoorbeeld eerder weggaan van werk) door het afsprakenbeleid en de huidige openingstijden.

2.2.2 Navolgbaarheid

De inwoners die door de onderzoekers gesproken zijn, vinden de informatie op de website van de gemeente begrijpelijk en helder. De informatie is relatief makkelijk te vinden en te gebruiken. Inwoners ontvangen automatisch een afspraakherinnering. Dat wordt als prettig ervaren. De onduidelijkheden die tijdens het veldwerk gesignaleerd werden, lagen buiten de invloedssfeer van de gemeente. Zo was een paspoortfoto niet geschikt voor het reisdocument en gebeurt het regelmatig dat inwoners door een brief van het CBR het idee hebben dat het rijbewijs klaarligt bij de gemeente. De gemeente ging hier begripvol en prettig mee om.

2.2.3 Servicegerichtheid

Uit gesprekken met de inwoners blijkt dat men het contact met de gemeente als zeer prettig en vriendelijk ervaart. Medewerkers van het Publiekscentrum en Burgerzaken zijn zeer klantgericht en behulpzaam. Wanneer een aanvraag online niet goed gelukt was, hielpen de medewerkers de inwoner vooruit om een goed vervolg aan de dienstverlening te kunnen geven. De servicegerichtheid verschilt per medewerker. Elke medewerker biedt de service, de klantgerichtheid en vriendelijkheid die wordt verwacht. Een deel van de medewerkers gaat hier zelfs verder in dan van hen wordt verlangd. Dit uit zich bijvoorbeeld in het behandelen van spoedaanvragen aan de randen van de werktijden (of in pauzes) of buiten werktijd met mobiele apparatuur een huisbezoek afleggen om een paspoortaanvraag af te ronden.

Ook als inwoners buiten openingstijden bij het gemeentehuis aankomen, worden zij niet weggestuurd. Mocht het mogelijk zijn, zal ondersteuning of hulp geboden worden. Dit past bij de houding die de gemeente Heerde ambieert en wordt gewaardeerd door inwoners.



3. Monitoring en evaluatie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

6. *Vindt monitoring plaats in relatie tot de doelstellingen en gebeurt dat doeltreffend en doelmatig?*
- a) *Omvat de monitoring van de kwaliteit van de dienstverlening de hele breedte van de gemeentelijke werkzaamheden/dienstverlening?*
- b) *In hoeverre geven de data die nu worden verzameld de informatie die nodig is om het realiseren van de doelstellingen te monitoren?*
- c) *Worden medewerkers en inwoners betrokken bij het beoordelen van de kwaliteit van de dienstverlening en zo ja, op welke wijze?*
7. *Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?*

3.1 Monitoring en evaluatie

3.1.1 Evaluatie servicenormen

Het uitgangspunt is dat de servicenormen jaarlijks worden geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. In 2021 is de gemeente Heerde overgestapt naar een nieuwe telefooncentrale. De overgang ging gepaard met veel technische problemen, zoals dat er geen beltoon te horen was, of dat de gehele centrale soms uit de lucht was. Het merendeel van de technische problemen is inmiddels opgelost, maar het werkt nog steeds niet volledig naar behoren. Onder andere mist op dit moment nog de managementinformatie die nodig is voor het evalueren van de servicenormen. Om die reden heeft tot op heden geen evaluatie van deze normen plaatsgevonden. Zodra de managementinformatie beschikbaar wordt gesteld, wordt geprobeerd om met terugwerkende kracht nog een evaluatie van vorige jaren uit te voeren. Wel blijkt uit de beschikbare informatie over 2024 dat de servicenormen omtrent de telefonische bereikbaarheid (oftewel de wachttijd) niet worden behaald.

Nieuw ingevoerd is dat mensen een SMS met link krijgen om feedback te geven op de dienstverlening en hoe tevreden ze zijn. Dit is nog niet geautomatiseerd, maar biedt – ondanks een relatief lage respons – al wel nuttige feedback. Het doel is om bij ontevredenheid van inwoners contact op te nemen en door te vragen. Omdat dit handmatig moet, gebeurt dit nog weinig.

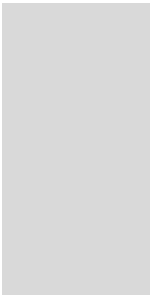
In onderstaande tabel staan de kwalitatieve servicenormen opgenomen die in 2021 tot een bevinding hebben geleid. De kwantitatieve normen zijn niet opgenomen omdat er sinds 2021 geen evaluatie van de servicenormen heeft plaatsgevonden, en de managementinformatie daarover niet beschikbaar is.

Bevindingen evaluatie servicenormen 2021		Situatie 2024
Telefoon	Terugbelverzoeken	Geen wijzigingen ten opzichte van 2021.
	Doordat de gemeente geen systeem heeft om terugbelverzoeken te monitoren, is de kwaliteit hiervan niet helder. Wel worden er signalen ontvangen dat dit niet altijd naar behoren gebeurt.	



	Direct contact De inwoner ontvangt het mailadres van de contactambtenaar in een situatie waarbij al langer een zaak loopt en de naam van de contactambtenaar bekend is. Het mailadres wordt hierbij op verzoek gegeven.	Geen wijzigingen ten opzichte van 2021.
	Ontvangstbevestiging Wanneer een medewerker de ontvangen mail doorstuurt naar de gemeente, wordt er meestal geen ovb (ontvangstbevestiging) verstuurd. Wanneer er een e-mail gestuurd wordt naar gemeente@heerde.nl, ontvangt de zender dezelfde (werk)dag een ontvangstbevestiging. Daarbij wordt de vraag doorgezet naar de verantwoordelijke vakafdeling. Het Publiekscentrum voegt, indien van toepassing, het zaaknummer toe dat voor verdere communicatie gebruikt kan worden.	Geen wijzigingen ten opzichte van 2021.
Email	Als een e-mail met een vraag van een inwoner of bedrijf rechtstreeks bij een medewerker terechtkomt, wordt er niet een ontvangstbevestiging verzonden. In dat geval moet de medewerker zelf de e-mail naar het algemene mailadres sturen. Wanneer het niet lukt om binnen wettelijke termijn een reactie te sturen, wordt dit niet teruggekoppeld vanuit Publiekszaken. De verantwoordelijkheid ligt hiervoor bij de vakafdeling.	
Balie	Direct helpen Als iemand binnenkomt zonder afspraak, wordt altijd gekeken of er ruimte is om gelijk geholpen te worden. Anders wordt een afspraak gemaakt.	De gesproken inwoners in dit onderzoek typeren de gemeente als zeer vriendelijk en behulpzaam. Dat is ook de observatie van de onderzoekers.
Privacy	Afgescheiden ruimte Het verzoek voor meer privacy ligt bij de bezoeker. Het wordt niet standaard aangeboden. Bij privacy gevoelige onderwerpen krijgt de bezoeker de mogelijkheid om in een aparte ruimte te zitten. Een werknemer van de backoffice (Burgerzaken) zal hierbij aanwezig zijn.	Het is aan inwoners om aan te geven meer privacy te wensen. Het gebeurt weleens dat mensen vragen stellen die eigenlijk thuishoren in een spreekkamer, vaak is het dan al te laat. Dat is niet prettig, ook niet voor de andere inwoners in de hal. De mogelijkheid om een afspraak te





plannen in een aparte ruimte wordt niet standaard gegeven bij het aanvraagformulier. Processen bij Burgerzaken (zoals aanvraag paspoort) moet aan de balie vanwege de benodigde apparatuur.

3.1.2 Breedte van gemeentelijke dienstverlening

Huidige monitoring met name gestoeld op kwantitatieve indicatoren. Die geven een deel van de kwaliteit van de dienstverlening weer, maar niet een volledig beeld. Het doel van de gemeente Heerde is onder andere om inwoners meer te betrekken bij het beoordelen van de kwaliteit van dienstverlening door op kwalitatieve wijze de tevredenheid met de dienstverlening te toetsen.

De dienstverlening van de gemeente via onder andere Stip, openbare ruimte en ROW zijn onderdeel van de evaluatie servicenormen. Dit gaat vooral over het versturen van ontvangstbevestigingen en het in behandeling nemen van aanvragen. Er is beperkt zicht op de opvolging van terugbelverzoeken via het Publiekscentrum, maar ook op de kwaliteit van het contact dat direct wordt gezocht met ROW of Stip. Om de visie van dienstverlening in de gehele organisatie te laten doordringen, lopen trainees van de ruimtelijke afdelingen eerst mee op het Publiekscentrum. Dit laat trainees laagdrempelig kennismaken met de organisatie en benadrukt het belang van goede dienstverlening.

3.1.3 Toegankelijkheid van de website en digitale aanvraagformulieren

Gemeenten in Nederland zijn verplicht hun website te laten voldoen aan het Besluit digitale toegankelijkheid overheid. Een onafhankelijke instantie voert jaarlijks een toets hierop uit¹⁵. De meest recente review stamt uit mei 2023. De gemeente krijgt op basis van dit onderzoek een B. Dit betekent dat de digitale toegankelijkheid van de website gedeeltelijk voldoet. In het onderzoek worden 15 problemen met de digitale toegankelijkheid geconstateerd. Deze problemen zijn als volgt samen te vatten:

- De website van de gemeente Heerde is op meerdere plekken niet toegankelijk voor inwoners die gebruik maken van schermlezers. Dit geldt onder andere voor PDF-bestanden, meldingen worden alleen met een afwijkende kleur aangegeven waardoor schermlezers dit niet oppakken of kaarten van Google die in een andere taal staan of niet leesbaar zijn voor schermlezers.
- Het contrast van afbeeldingen, documenten en de interface is niet altijd voldoende.

3.1.4 Terugkoppeling op monitoring

De cultuur binnen de gemeente Heerde maakt het volgens betrokkenen mogelijk dat medewerkers elkaar op een laagdrempelige manier aanspreken. Mochten zaken meermaals voorkomen (zoals het niet ophalen van bezoek, regelmatig niet telefonisch bereikbaar zijn of terugbelverzoeken niet opvolgen) wordt er een melding gemaakt bij de senior medewerker Publiekszaken en de manager Dienstverlening. Uit de gesprekken blijkt dat dit in de praktijk enkele keren per jaar voorkomt.

Naar aanleiding van de evaluatie van de servicenormen in 2021 is er gesproken met medewerkers in de gemeente Heerde. Het publiekscentrum startte met een zogeheten 'blacklist'. Een lijst met mensen die

¹⁵ Rijksoverheid. (juli 2023). Status toegankelijkheid heerde.nl.



slecht tot nauwelijks bereikbaar zijn binnen de organisatie. De medewerkers die op de blacklist stonden zijn uitgenodigd voor een gesprek met de manager Dienstverlening en een telefoniste. Uit de gesprekken bleek dat een aantal mensen niet herkende dat ze slecht bereikbaar zijn of waren. Op basis van de gesprekken zijn de meest voorkomende argumenten voor onbereikbaarheid geïnventariseerd¹⁶, namelijk:

1. *Werkdruk: Medewerkers ervaren werkdruk of zijn door afspraken niet goed bereikbaar. Een enkeling geeft aan een terugbelverzoek niet als prioriteit te zien. Op de vraag "waarom" geeft de medewerker aan: "wanneer ik een terugbelverzoek ontvang met te weinig info of ontbrekend nummer, doe ik niks met het terugbelverzoek en zet ik verder geen acties uit".*
2. *Issues met Microsoft Teams: Er wordt niet goed vanuit Teams doorgeschakeld. De medewerker krijgt wel een oproep, maar soms valt die onder "gemiste oproepen". Een enkeling geeft aan dat er vertraging is tijdens het doorverbinden waarbij zij de telefoniste niet kan verstaan.*

Naar aanleiding van de evaluatie en gesprekken zijn er gesprekken gevoerd in het MT en heeft er een gezamenlijk terugkoppeling plaatsgevonden via de infomail. Op afdelingen zijn door het MT gesprekken gevoerd met medewerkers die niet voldoende bereikbaar waren.

3.1.5 Zelfevaluatie Burgerzaken

De gemeente voert jaarlijks de wettelijk verplichte zelfevaluatie uit op de BRP. De resultaten ervan worden intern gedeeld en besproken. Andere processen naast de verplicht te evalueren onderdelen worden verder niet op structurele wijze gemonitord of geëvalueerd. Signalen die binnenkomen bij bijvoorbeeld een medewerker Burgerzaken of iemand van het MT worden direct besproken en afgehandeld. Daar bestaan geen uitgeschreven protocollen voor; met de kleine gemeente heeft men korte lijntjes.

Er zijn momenteel geen protocollen of nota's die structureel werkprocessen evalueren. Verbetering van werkprocessen geschiedt momenteel op basis van signalen van burgers of medewerkers. Uit de interviews blijkt dat er een open cultuur heerst waar collega's elkaar laagdrempelig aanspreken. Wanneer een signaal van een burger binnenkomt, hangt het van de alertheid van de medewerker met wie de inwoner contact heeft af of de signalering opvolging krijgt. Gewoonlijk heeft dit een goede afloop; omdat de gemeente Heerde een kleine gemeente is, zijn de lijntjes tussen medewerkers en afdelingen direct en is er een gezamenlijke verantwoordelijkheid om processen te verbeteren. Zo is de manager dienstverlening onderdeel van de overlegstructuur van burgerzaken.

3.2 Rol van de gemeenteraad

3.2.1 Dienstverleningsvisie

De gemeenteraad heeft op 15 februari 2022 kennis kunnen nemen van de nieuwe visie op dienstverlening. De gemeenteraad heeft deze visie niet vastgesteld. Het college is van mening dat de dienstverleningsvisie uitvoering van beleid is en daarom niet hoeft te worden vastgesteld door de raad. De gemeenteraad heeft gedurende de looptijd van de huidige dienstverleningsvisie wel vragen gesteld over dienstverlening door de gemeente. Dit gaat vooral over incidenten of vraagstukken die vanuit de samenleving naar de raadsleden toe komen. Ook in de begrotingsbehandeling van 2025 zijn signalen besproken over 'haperende dienstverlening'. De VVD heeft in deze vergadering een amendement

¹⁶ Gemeente Heerde (n.d.) Evaluatie gesprekken bereikbaarheid.



ingediend om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren¹⁷. Dit amendement is niet in stemming gebracht.

3.2.2 Servicenormen

De gemeenteraad wordt al vele jaren op de hoogte gesteld van de servicenormen. In 2022 is de laatste informatie daarover aan de gemeenteraad verstrekt. Dit betrof de evaluatie servicenormen uit 2021. Verder is de raad in 2023 geïnformeerd over het tweejaarlijkse tevredenheidsonderzoek van de afvaldienst. Dit is niet door de gemeente uitgevoerd, maar betreft wel dienstverlening op een taak van de gemeentelijke overheid.

3.2.3 P&C-documenten

In de begroting 2025 wordt weinig gesproken over de dienstverlening in de gemeente Heerde, wel wordt er vooruitgeblekt om mogelijke bezuinigen (ombuigingen) die ten koste kunnen gaan van de dienstverlening: "*Ombuigingen betreffen concrete maatregelen die (negatief) ingrijpen in de huidige kwaliteit van het voorzieningenniveau of dienstverlening en/of leiden tot extra lastendruk (belastingen). Ze zijn dus merkbaar in de samenleving en doen dus pijn. Ingeval van ombuigingen is sprake van harde inhoudelijke keuzes. We zijn dus voorbij aan opportunistische suggesties zoals 'stofkam', 'efficiencykortingen' en/of 'niet onderbouwde taakstellingen'.*"

In de paragraaf bedrijfsvoering stelt de gemeente zich als doel om in 2025 (de begroting spreekt foutief van 2023) de dienstverlening van de gemeente Heerde te verbeteren zodat de directe dienstverlening op het gemiddelde landelijk kwaliteitsniveau gehandhaafd blijft. Hier is geen extra geld beschikbaar voor gesteld.

¹⁷ VVD Heerde (november 2024). Amendement 2024-13 Eenvoudig ondernemen.



Bijlage 1. Geraadpleegde bronnen

Gesprekspartners

De namen van medewerkers worden na het ambtelijk wederhoor uit de rapportage verwijderd.

Datum gesprek	Functie
15 mei 2023	Senior medewerker Publiekscentrum
27 mei 2024	Senior medewerker Burgerzaken
27 mei 2024	Burgemeester en manager Dienstverlening
27 mei 2024	Manager Dienstverlening
15 mei 2024	Veldwerkdag met inwonergesprekken en gesprekken met medewerkers balie en Burgerzaken
4 september 2024	Spiegelgesprek met ambtelijke organisatie

Geraadpleegde schriftelijke bronnen

De volgende documenten zijn ontvangen en geraadpleegd door de onderzoekers:

- Communicatievisie (juni 2020)
 - Infographic communicatievisie
 - Infographic 'Dit is communicatie'
- Aanpak Sociale Media (november 2022)
- Huisstijlhandboek 'Heerde Huisstijl' (januari 2023)
- Huisstijlhandboek Stip (2021)
- Rekenkameronderzoek naar klachtafhandeling (2023)
- Schrijfwijzer gemeente Heerde (z.d.)
- Dienstverleningsvisie 'Dienstverlening doe je SAMEN' (juli 2021)
- Opleverdocument hoofdfase 1 organisatieontwikkeling 'Ophalen van het net' (januari 2016)
- Opleverdocument hoofdfase 2 organisatieontwikkeling 'het sociogram en aansturing' (mei 2016)
- Opleverdocument hoofdfase 3 organisatieontwikkeling 'Naar een omgevingsbewuste ondernemende organisatie' (mei 2017)
- DNA-sessie nieuwe medewerkers (juli 2021)
- Werkafspraken telefonische bereikbaarheid
- Heerder etiquette (intranet, geraadpleegd op april 2024)
- Hybride werken: hoe doen we dat samen (2021)
- Werkafspraken telefonische bereikbaarheid Heerde (november 2016)
- Presentatie sessie manifest organisatie (z.d.)
- Afdelingsmanifest ROB (z.d.)
- Implementatieplan Projectmatig werken (januari 2024)
- Evaluatie servicenormen 2021 en vaststelling servicenormen 2023 (2022)
 - Actieve raadsinformatie: begeleidend memo (december 2022)



- Beoordeling klantmeting 'Kort overzicht van de resultaten van de klantmeting telefonie november 2022 – januari 2023' (2023)
- Vragenlijst module telefoon (2022)
- Evaluatie gesprekken bereikbaarheid (z.d.)
- Managementinformatie telefonie (2024)
- Heerder wegwijzer (intranet, geraadpleegd op april 2024)
- Richtlijn Procedures (intranet, geraadpleegd op april 2024)
- Richtlijn Bereikbaarheid (intranet, geraadpleegd op april 2024)
- Richtlijn Appllicaties (intranet, geraadpleegd op april 2024)
- Richtlijn Gebruik gemeentekantoor (intranet, geraadpleegd op april 2024)
- Richtlijn Flexibel werken (intranet, geraadpleegd op april 2024)
- Richtlijn Overig (intranet, geraadpleegd op april 2024)
- Overzicht afhandeling telefoon (2024)



Bijlage 2. Inwonerprofielen



Eigenzinnige Lokalen

Verdeeld over alle leeftijden.
Opleidingsniveau vaker praktisch.
Inkomen modaal of onder modaal.



(Re)actieve Emptynesters

Leeftijd 45 jaar en ouder.
Opleidingsniveau vaker theoretisch.
Inkomen hoger dan gemiddeld.
(Pre)pensioen.



Bescheiden Grijzen

Leeftijd 65 jaar en ouder.
Inkomen iets beneden modaal.
Praktisch opgeleid.
Gepensioneerd, wonen alleen of met hun partner.



Gehaaste Gezinnen

Leeftijd tussen de 30 en 65.
Inkomen modaal of boven modaal.
Opleidingsniveau vaker theoretisch.
Drukke gezinnen, wonen in dorpen of kleinere steden.



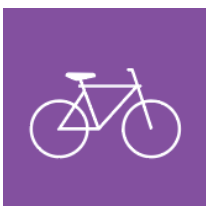
Alerte Families

Leeftijd 30 - 65 jaar.
Inkomen beneden modaal of modaal.
Opleidingsniveau praktisch.
Gezinnen met kinderen, wonen vaker in dorpen.



Stille Overlevers

Leeftijd 30 tot 65 jaar.
Praktisch opgeleid.
Beneden modaal inkomen.
Weinig vertrouwen in de overheid, niet geneigd om mee te denken.



Idealistische Globalisten

Leeftijd tussen de 18 en 40.
Theoretisch opgeleid.
Verdiene boven modaal óf gaan dit binnenkort doen.
Interesse in grote maatschappelijke thema's.



Ik-gerichte Starters

Leeftijd tot 45.
Praktisch of theoretisch opgeleid.
Gemiddeld inkomen.
Alleenstaand of samenwonend, vaak voor het eerst in een koopwoning.

