



Dienstverlening in de gemeente Waadhoeke

Onderzoeksrapport

14 januari 2020

Colofon

Rekenkamer Waadhoeke

dr. M.S. (Marsha) de Vries (secretaris)

drs. J.H. (Jet) Lepage MPA (voorzitter)

dr. R.J. (Rick) Anderson (lid)

Contactgegevens

Email: rekenkamer@waadhoeke.nl

Website: www.waadhoeke.nl

Inhoud

Hoofdstuk 1 Het onderzoek	4
1.1 Waarom dit onderzoek?	4
1.2 Dienstverlening vanuit verschillende invalshoeken	4
1.3 Dienstverlening in een herindelingsgemeente	5
1.4 Doel- en vraagstelling	5
1.5 Onderzoeksmethoden	6
1.5.1 Desk research	7
1.5.2 Interviews	8
1.5.3 Enquête	8
1.6 Normenkader	8
Hoofdstuk 2 Beleid, organisatie en uitvoering	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Visie op dienstverlening	9
2.3 Organisatie	10
2.4 Van start met de nieuwe visie op dienstverlening	12
2.5 Het verder inrichten van de structuur	13
2.6 De benodigde culturomslag	15
2.7 Résumé	16
Hoofdstuk 3 Zicht op resultaten	18
3.1 Inleiding	18
3.2 De ervaringen van inwoners	18
3.2.1 Ervaringen met het contact aan de balie en de telefoon	18
3.2.2 Ervaringen met online dienstverlening	19
3.2.3 Ervaringen met dienstverlening door de gebiedsteams	19
3.3 De ervaringen van ondernemers	21
3.4 Dienstverlening en de gemeenteraad	22

3.5 Résumé.....	23
Hoofdstuk 4 Conclusies & aanbevelingen.....	25
4.1 Conclusies	25
4.2 Aanbevelingen	26
Bijlage I Respondenten.....	27

Hoofdstuk 1 Het onderzoek

1.1 Waarom dit onderzoek?

Dienstverlening aan inwoners en ondernemers is een kerntaak van gemeenten. Veel gemeenten investeerden de afgelopen jaren stevig in de ontwikkeling van hun dienstverlening. *“De basis staat, maar zijn de prestaties nu echt al verbeterd? Wij vinden van niet! Althans, niet voldoende”*, aldus De Goede, Kok en De Voogd¹, drie auteurs die mede betrokken waren bij het formuleren van de visie op dienstverlening, communicatie en participatie in de gemeente Waadhoeke.

In februari 2019 heeft de rekenkamer gesprekken gevoerd met de verschillende fracties binnen de raad van de gemeente Waadhoeke. Vanuit vrijwel alle fracties werd aangegeven dat er interesse bestaat voor een onderzoek naar de dienstverlening door de gemeente. Tijdens de fusie is dienstverlening een belangrijk aandachtspunt geweest en nu, ruim een jaar na de totstandkoming van de gemeente Waadhoeke, zijn er signalen vanuit de samenleving dat de dienstverlening (nog) niet op orde is, aldus verschillende raadsleden. Graag wil men weten wat de stand van zaken is met betrekking tot de implementatie van de in 2016 vastgestelde dienstverleningsvisie.

1.2 Dienstverlening vanuit verschillende invalshoeken

Dit onderzoek richt zich op dienstverlening in de brede zin van het woord. Zowel de directe dienstverlening, bijvoorbeeld het contact aan de balie en telefoongesprekken, als de online dienstverlening worden meegenomen in dit onderzoek, waarbij de interactie tussen gemeente enerzijds en inwoners en ondernemers anderzijds het uitgangspunt is. Hierbij is zowel naar de dienstverlening gekeken die plaatsvindt vanuit het Publiekscentrum als naar de dienstverlening door de drie gebiedsteams in de gemeente Waadhoeke.

Het dienstverleningsaanbod van een gemeente komt tot stand vanuit een tweetal invalshoeken; *van binnen naar buiten* en *van buiten naar binnen*. De invalshoek *van binnen naar buiten* wil zeggen dat het dienstverleningsaanbod van gemeenten gebaseerd is op de infrastructuur die vanuit landelijke normen en richtlijnen en gemeentelijke doelstellingen gerealiseerd moet worden. De invalshoek *van buiten naar binnen* heeft er daarnaast betrekking op dat gemeenten in toenemende mate de wensen van burgers,

¹ De Goede, F., Kok, D. & De Voogd, E. (2017). *Van buiten naar binnen. Klantcontact en interactie in het publieke domein*. Delft: Eburon, p.13.

bedrijven en maatschappelijke organisaties leidend willen laten zijn in het bepalen van hun dienstverleningsaanbod.² Beide invalshoeken worden in dit onderzoek meegenomen.

1.3 Dienstverlening in een herindelingsgemeente

De gemeente Waadhoeke is per 1 januari 2018 ontstaan uit de voormalige gemeenten Het Bildt, Franekeradeel, Menameradiel en vier dorpen van de voormalige gemeente Littenseradiel. Na een gemeentelijke herindeling blijkt de afstand - in elk geval op korte termijn - tussen bestuur en burgers toe te nemen. Belangstelling voor de politiek neemt vaak af, net als het voorzieningenniveau in met name kleinere kernen. Tegelijkertijd neemt de kwaliteit van dienstverlening in het algemeen toe, vooral als gevolg van professionalisering van bestuur en ambtelijke organisatie.³ Toch blijkt de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening niet altijd te verbeteren na een herindeling. Zo bleek uit onderzoek in de herindelingsgemeente Súdwest-Fryslân, buurgemeente van Waadhoeke, dat de kwaliteit van de dienstverlening juist afnam. Een opmerkelijke ontwikkeling volgens de onderzoekers, omdat over het algemeen de dienstverlening na een herindeling dus beter wordt.⁴ Er verandert nogal wat na een herindeling, soms ten goede, soms ten kwade. Belangrijk dus om in een onderzoek als dit de ontstaansgeschiedenis van de gemeente Waadhoeke te betrekken.

1.4 Doel- en vraagstelling

Met dit onderzoek wordt beoogd raadsleden inzicht te geven in de visie ten aanzien van dienstverlening, in de wijze waarop daar door de gemeente uitvoering aan wordt gegeven en in de wijze waarop de huidige dienstverlening wordt ervaren door inwoners en ondernemers. Het onderzoek maakt, waar mogelijk of nodig, inzichtelijk op welke punten de gemeente Waadhoeke haar dienstverlening kan verbeteren.

² Zie ook De Goede, Kok & De Voogd (2017).

³ Zie ook Fraanje, R. & Herweijer, M. (2013). Innoveren in samenwerking: een alternatief voor herindeling? *Bestuurswetenschappen*, nr.3.

⁴ Schaap, L., & Van de Dool, L. (2014). *Evaluatie Súdwest-Fryslân - Herindeling en Bestuurskracht. Eindrapport*. PwC/Universiteit van Tilburg.

Deze doelstelling hebben wij vertaald naar de volgende centrale vraag:

“Hoe kan de dienstverlening van de gemeente Waadhoeke aan inwoners en ondernemers worden beoordeeld en op welke wijze kan deze worden verbeterd?”

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, hebben wij verschillende deelvragen geformuleerd die wij hebben geclusterd aan de hand van de onderwerpen visie, organisatie & uitvoering en zicht op resultaten.

Visie

1. Welke visie heeft de gemeente Waadhoeke vastgesteld ten aanzien van dienstverlening?

Organisatie & uitvoering

2. Hoe is de dienstverlening georganiseerd?
3. Wat is de stand van zaken met betrekking tot de implementatie van de dienstverleningsvisie?

Zicht op resultaten

4. In hoeverre monitort de gemeente de kwaliteit van de geleverde dienstverlening?
5. Hoe beoordelen inwoners en ondernemers de dienstverlening van de gemeente?
6. Hoe wordt verantwoording afgelegd over dienstverlening aan de raad?

1.5 Onderzoeksmethoden

Allereerst vond er in dit onderzoek een startgesprek plaats met een directielid en de directiesecretaris. Dit gesprek had onder meer als doel om een eerste beeld te krijgen van de stand van zaken omtrent de dienstverlening in de gemeente, om zicht te krijgen op relevante actuele ontwikkelingen en om met elkaar van gedachten te wisselen over te bestuderen beleidsdocumenten en relevante gesprekspartners.

Vervolgens werden er verschillende onderzoeksmethoden ingezet om de onderzoeksvragen te beantwoorden, namelijk desk research, interviews en een enquête onder inwoners.

Tabel 1.1 Onderzoeksvragen & onderzoeksmethoden

	Documentanalyse	Groepsgesprekken portefeuillehouder en beleidsambtenaren	Groepsgesprek uitvoerende medewerkers	Enquête onder inwoners
Deelvragen				
1. Visie	X			
2. Organisatie dienstverlening	X	X	X	
3. Implementatie dienstverleningsvisie		X	X	
4. Monitoring	X	X	X	
5. Ervaringen inwoners en ondernemers	X		X	X
6. Verantwoording aan de raad	X	X		

1.5.1 Desk research

Door middel van desk research werd het beleidskader op het gebied van dienstverlening in de gemeente Waadhoeke beschreven en werd zicht gekregen op de wijze waarop de dienstverlening is georganiseerd. Dit gebeurde door een documentanalyse, waarin onder meer de volgende documenten werden bestudeerd: de dienstverleningsvisie, de Programmabegroting 2019, de Jaarstukken 2018 en andersoortige rapportages⁵ waarin de ervaringen van inwoners en ondernemers met de dienstverlening van de gemeente Waadhoeke tot uitdrukking komen.

⁵ Denk hierbij bijvoorbeeld aan de cliëntervaringsonderzoeken Jeugd en Wmo, een onderzoek dat de gemeente onlangs zelf uitvoerde naar de online dienstverlening en een landelijk onderzoek naar de MKB vriendelijkste gemeente.

1.5.2 Interviews

De documentanalyse werd aangevuld met verschillende (groeps)gesprekken met de verantwoordelijk portefeuillehouder en een vertegenwoordiging van de ambtelijke organisatie. In deze gesprekken werd onder andere nagegaan op welke wijze de beleidsvorming en -uitvoering plaatsvinden en werd aandacht besteed aan de wijze waarop de gemeente de uitvoering van het beleid monitort en evalueert en hoe de raad hierover wordt geïnformeerd. Ook vond er een groepsgesprek plaats met medewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering van de directe en de online dienstverlening. Met hen werd gesproken over de organisatie van de dienstverlening en over wijze waarop in de praktijk uitvoering wordt gegeven aan de dienstverleningsvisie. Ook werd nagegaan wat bij hen bekend is over de ervaringen van inwoners en ondernemers met de gemeentelijke dienstverlening. In bijlage I is een overzicht opgenomen van de respondenten.

1.5.3 Enquête

Om zicht te krijgen op de ervaringen met de dienstverlening in de gemeente Waadhoeke werd een enquête afgenomen onder inwoners die in de periode van half oktober tot half november 2019 aan de balie of telefonisch contact hadden met de gemeente Waadhoeke. Er is een webpagina aangemaakt waar de inwoners uitleg vonden over het onderzoek en een link naar de vragenlijst. Bij de balies in het gemeentehuis zijn daarnaast papieren vragenlijsten neergelegd die bezoekers konden invullen. Na een bezoek aan de balie sloten de medewerkers af met de mededeling dat de bezoeker de vragenlijst kon invullen op papier of digitaal. Na elk telefoongesprek sloten de telefonisten af met de melding dat de beller de vragenlijst digitaal kon invullen. In totaal hebben 47 inwoners de vragenlijst op papier ingevuld en 7 inwoners digitaal.

1.6 Normenkader

De inzichten die met behulp van de hiervoor beschreven methoden zijn verkregen zijn geanalyseerd op basis van het volgende normen:

Visie

- De gemeente heeft een heldere visie op dienstverlening die voldoende houvast biedt voor de ontwikkeling en uitvoering van de dienstverlening

Organisatie & uitvoering

- Er is een uitvoeringsprogramma wat in lijn ligt met de dienstverleningsvisie van de gemeente
- De organisatiestructuur en -cultuur ondersteunen de implementatie en uitvoering van de dienstverleningsvisie

Zicht op resultaten

- Er is zicht op de resultaten van de dienstverlening, onder andere op de mate en aard van het gebruik en tevredenheid inwoners en ondernemers
- De raad beschikt over tijdige en voldoende relevante informatie over de implementatie van de dienstverleningsvisie en de resultaten van dienstverlening

Hoofdstuk 2 Beleid, organisatie en uitvoering

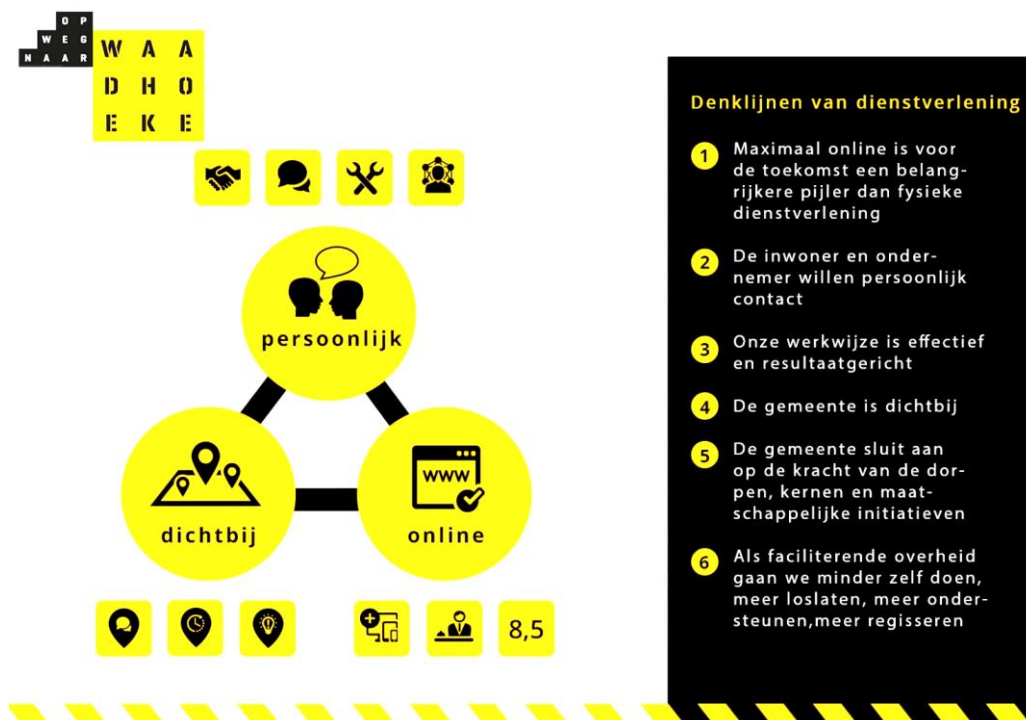
2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden in het kort de belangrijkste uitgangspunten van de dienstverleningsvisie van de gemeente Waadhoeke beschreven. Hiermee wordt een antwoord geformuleerd op de eerste onderzoeksvraag. Vervolgens wordt op basis van de gesprekken die zijn gevoerd een beeld geschetst van de wijze waarop de organisatie en uitvoering van de dienstverlening in de praktijk vorm hebben gekregen. Daarmee worden onderzoeksvraag 2 en 3 beantwoord.

2.2 Visie op dienstverlening

In 2016 is het document "Persoonlijk, dichtbij en online. Hoe de gemeente Waadhoeke in 2025 met de gemeenschap samenwerkt" opgesteld. In dit document staat de dienstverleningsvisie van de gemeente Waadhoeke beschreven. Voor de nieuw te vormen gemeente wordt het volgende voornemen uitgesproken (2016, p.4): *"De dienstverlening is laagdrempelig en toegankelijk en wordt dichtbij georganiseerd via alle mogelijke kanalen. We gaan door met het ontwikkelen van één ingang voor al onze dienstverlening en het werken met dorpencoördinatoren. De dienstverlening is meertalig. We benutten de eigen kracht van inwoners en maatschappelijke organisaties"*. Vervolgens zijn de volgende denklijnen geformuleerd (2016, p.9):

Figuur 1 Denklijnen dienstverleningsvisie



In de dienstverleningsvisie zijn de ambities van de gemeente Waadhoeke voor 2018, 2020 en 2025 uitgewerkt. In de Programmabegroting voor 2019 van de gemeente Waadhoeke wordt aangegeven dat de dienstverleningsvisie de leidraad is voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van de organisatie. Van buiten naar binnen denken wordt hierbij als belangrijk uitgangspunt genoemd. Voor wat betreft het thema dienstverlening worden voor 2019 de volgende activiteiten beoogd (2018, p.11-12):

- We focussen in onze personele opleiding- en ontwikkelplan op nabij besturen en onze visie op dienstverlening
- We schaffen een klantcontactsysteem aan dat gekoppeld wordt aan een zaaksysteem
- We bouwen onze online dienstverlening via de website verder uit
- We meten de klanttevredenheid van bezoekers aan website en gemeentehuis. We vergelijken de resultaten met collega-gemeenten via benchmarking

In het Jaarverslag over 2018 staat vervolgens beschreven dat onder meer de volgende stappen zijn gezet in de dienstverlening van de gemeente Waadhoeke (2019, p.7):

- De gemeente is gestart met een klantcontactsysteem (KCS)
- Via de gemeentelijk website wordt de digitale dienstverlening aangeboden.
- De ervaringen met de dienstverlening via de website zijn gemeten
- De medewerkers Publiekscentrum hebben een telefoontraining en een agressietraining gevolgd
- Met het oog op de continue verbetering van de dienstverlening en het benchmarken met andere gemeenten zijn de vensters voor bedrijfsvoering en dienstverlening aangeschaft
- De onderlinge samenwerking tussen de verschillende afdelingen is uitgebreid op alle dienstverleningskanalen en er is een begin gemaakt met procesoptimalisatie om zowel de interne als de externe dienstverlening te optimaliseren

2.3 Organisatie

Binnen de gemeente Waadhoeke is de afdeling Publiekscentrum verantwoordelijk voor het eerste klantcontact. In de Managementfilosofie en hoofdstructuur van de gemeente staat beschreven dat het Publiekscentrum⁶ verantwoordelijk is voor de volgende taakvelden (z.d., p.14):

⁶ Bij aanvang van de gemeente Waadhoeke nog aangeduid als Klantcontactcentrum (KCC).

- Receptie en telefonie
- Email en post⁷
- Burgerzaken
- Klachtenafhandeling, m.u.v. de bestuurlijk juridische klachten
- Informatieverstrekking en 1e lijns contacten

Naast contact via de balie en telefoon kunnen inwoners contact opnemen via de chat. Ook communiceren gemeente en inwoners via Facebook en Twitter.

Meertaligheid is een belangrijk uitgangspunt van de gemeente wat ook in de praktijk invulling krijgt. Medewerkers communiceren, al naar gelang waar behoefte aan is, in verschillende talen (Nederlands, Frysk of Bildts) met de inwoners. Dat gebeurt via de website, aan de balie en de telefoon en ook in de mail en de chat. Daarnaast worden officiële aktes van erkenning, geboorte, huwelijk en overlijden tweetalig, in het Nederlands en Frysk, opgesteld en zijn uittreksels van de burgerlijke stand in het trouwboekje in het Nederlands/Frysk (standaard) of Nederlands/Bildts (keuze).

Wanneer inwoners bellen met vragen voor de gebiedsteams dan worden zij door de medewerkers van het Publiekscentrum doorverbonden. Ook krijgen zij dan zelf het telefoonnummer van de gebiedsteams voor de volgende keer dat zij contact willen hebben, zo geeft één van de medewerkers aan. De afdeling gebiedsteams bestaat uit drie clusters die de voormalige gemeenten bedienen. Het zijn integrale teams die met name zijn gericht op Wmo en jeugd, de verantwoordelijkheid voor participatie ligt bij de dienst SZW. Het mandaat voor beleid en uitvoering van de Wmo en de jeugdwet ligt nog steeds bij de dienst SZW en van daaruit worden dan ook de beschikkingen verstuurd naar de inwoners. Vanaf 2021 gaat het beleid terug naar de individuele gemeenten en houdt de dienst SZW alleen de backoffice, dat wil zeggen, de administratie. Inwoners die een vraag hebben voor de gebiedsteams bellen naar één centraal nummer of melden zich via de website of aan de balie. Daar vindt de triage plaats en van daaruit eventueel doorgeleiding naar een gebiedsteam of andere organisatie. Ook worden inwoners thuis opgezocht. Verder zijn er fysieke balies in de drie gebiedsteams waar inwoners naartoe kunnen. Er zijn bepaalde medewerkers belast met de telefonische toegang en zij hebben de kennis en het inzicht om de triage te kunnen doen en te kunnen doorverwijzen.

Door verschillende respondenten wordt geconstateerd dat ondernemers als doelgroep afwijkend zijn ten opzichte van inwoners en dat het daarom goed is om hen ook als aparte groep te benaderen. Voor de dienstverlening aan ondernemers wordt momenteel een apart ondernemersloket ingericht. Eén van

⁷ In de ambtelijke reactie wordt aangegeven dat dit niet klopt en dat de afdeling Informatiebeheer en vervolgens de DMA medewerkers hiermee zijn belast.

de respondenten geeft aan dat de website van de gemeente vraaggestuurd is ingericht, maar dat het belangrijk is om te kunnen zenden richting de ondernemers. Het is van belang om voor hen een apart ondernemersloket te hebben waar zij alles kunnen vinden wat voor hen relevant is. Ondernemers zijn een specifieke doelgroep en een dergelijk loket past in een goede dienstverlening aan deze groep, aldus de betreffende respondent. De formatie ten behoeve van de dienstverlening aan ondernemers bestond in eerste instantie uit twee fte. Een respondent merkt hierover op: *“Dit is weinig in vergelijking met andere gemeenten, terwijl tegelijkertijd de ambities in het coalitieakkoord, het ontwikkelperspectief en de dienstverleningsvisie ten aanzien van ondernemers wel heel hoog zijn”*. Inmiddels is de capaciteit uitgebreid, maar in de praktijk wordt een deel hiervan besteed aan recreatie en toerisme, omdat dat een speerpunt is geworden. De vragen van ondernemers kunnen bij de gemeente binnenkomen via de balie, maar ook rechtstreeks via het mailadres (ondernemen@waadhoeke.nl) of telefoonnummer voor ondernemers.

2.4 Van start met de nieuwe visie op dienstverlening

In januari 2018 ging de gemeente Waadhoeke van start met de nieuwe visie op dienstverlening. De medewerkers van de verschillende gemeenten zijn tot op zekere hoogte betrokken bij de ontwikkeling van de dienstverleningsvisie, maar het bleek in de praktijk ver van hen af te staan. Voorafgaand aan de fusie bleek het moeilijk om gezamenlijk over het thema dienstverlening na te denken, omdat de werkzaamheden in de afzonderlijke gemeenten gewoon doorgingen. Eén van de respondenten merkte op over de beginfase: *“De winkel ging open en de mensen die in de winkel werkten waren gewend om dat op een bepaalde manier te doen, maar de winkel was anders”*. Volgens een leidinggevende vielen veel medewerkers terug in hun oude werkwijze, mede omdat er nog veel achterstallig werk lag en het bleek lastig om onder die omstandigheden met een volledig nieuwe filosofie aan de slag te gaan. Een medewerker van het Publiekscentrum geeft aan bij de start van de gemeente zelf geen bijzonder hoge werkdruk ervaren te hebben.

Veranderingen in de structuur bleken lastig voor de medewerkers. In de nieuwe gemeente kostte het tijd om zicht te krijgen op wie wat doet. *“Wat je in theorie leuk kunt bedenken, moet de praktijk nog maar volgen”*, aldus één van de respondenten. Samenwerken blijkt heel lastig wanneer bestaande structuren wegvallen, alles wat normaal was moest opnieuw een plek krijgen. Alle medewerkers kregen een plek in de nieuwe gemeente, ook de medewerkers die eerder werden ingehuurd. Er is geprobeerd om van tevoren al een aantal werkprocessen aan te passen, maar vervolgens bleek dat dat niet in alle gemeenten gebeurde op de manier zoals was beoogd. Het was voor medewerkers ook wennen aan de nieuwe werkplek. Zo is er in de nieuwe gemeente sprake van flexplekken. Desondanks was de ervaring dat de inzet van de medewerkers groot was.

Ook de inwoners moesten wennen aan de nieuwe manier van werken. Bij de totstandkoming van de dienstverleningsvisie zijn er rondetafelgesprekken geweest waarbij ook inwoners aanwezig waren. Toen is onder meer gesproken over de openingstijden. Op die manier zijn de behoeften van inwoners gepeild. In 2019 is er richting de inwoners (nog) meer gecommuniceerd over de openingstijden; tot 13.00 uur is er sprake van vrije inloop en daarna wordt er gewerkt op afspraak. Medewerkers ervaren dat veel

inwoners nog niet op de hoogte zijn van de huidige openingstijden en dat leidt nog weleens tot verwarring. Wanneer inwoners zonder afspraak komen dan proberen de medewerkers ter plekke alsnog een afspraak in te plannen, maar als dat niet op dezelfde middag kan dan worden inwoners naar huis gestuurd. De gemeente is in het begin veel gebeld door inwoners, terwijl tegelijkertijd wordt aangegeven dat er bij inwoners ook wel veel begrip was voor de veranderingen. Wel kwamen er klachten binnen die betrekking hadden op een gebrek aan interne afstemming, bijvoorbeeld tussen de afdeling financiën en het Publiekscentrum.

Medewerkers en inwoners moesten er in het geval van online dienstverlening aan wennen dat er sprake was van een strakkere sturing richting producten. Er wordt nu minder "gezonden", maar meer gedacht vanuit de behoeften van de inwoner. Het van buiten naar binnen denken is intern een grote omslag geweest, zo wordt in de gesprekken aangegeven. De indruk bestaat dat inwoners de gemeente nu goed weten te vinden.

Binnen de ambtelijke organisatie wordt geconstateerd dat ook ondernemers moesten wennen aan de nieuwe gemeente. Zij hadden moeite om de juiste ingang bij de gemeente te vinden en vanuit bepaalde groepen, zoals de tuinders, en vanuit de ondernemers in bepaalde dorpen wordt aangegeven dat men de gemeente onvoldoende ziet. Een respondent constateert dat ondernemers op dit moment ook niet de aandacht krijgen die zij verdienen: *"De bereikbaarheid laat volgens ondernemers op dit moment te wensen over en ze geven aan niet goed geholpen te worden door de gemeente; het duurt lang en gaat over teveel schijven. Ook wordt er volgens de ondernemers onvoldoende meegedacht"*. Momenteel probeert de gemeente ondernemers actief te betrekken bij datgene wat de gemeente voor hen aan het opzetten is. Dat gebeurt met name door het gesprek te voeren met de vertegenwoordigers van ondernemersverenigingen. De betreffende respondent constateert echter dat deze werkwijze nog (te) sterk op Franeker is gericht en dat de aansluiting bij de andere dorpen beter kan.

2.5 Het verder inrichten van de structuur

Tijdens verschillende gesprekken wordt aangegeven dat oude werkvoorraden inmiddels zijn weggewerkt, dat de rol- en taakverdeling helder is en dat er nu ook beter wordt samengewerkt tussen de verschillende afdelingen binnen de gemeente. Een medewerker van het Publiekscentrum geeft aan dat er het afgelopen jaar bij elk werkoverleg iemand van een andere afdeling werd uitgenodigd om te vertellen over de werkzaamheden van de betreffende afdeling. Dit heeft ertoe geleid dat medewerkers van het Publiekscentrum gerichter kunnen reageren wanneer zij een inwoner met een bepaalde vraag aan de telefoon hebben. De afstemming met andere afdelingen gaat steeds beter. Medewerkers kunnen er nu beter van op aan dat collega's van andere afdelingen doen wat er is afgesproken en daarmee ontstaat er meer rust onder de medewerkers, onder meer bij de balie en de telefonie. Dit zal ook gevolgen hebben voor het contact met de inwoner. *"Het mouwen opstropen en de basis op orde brengen gaat lukken voor 1 januari 2020, maar dat leidt tot een behoorlijk hoge caseload en dat betekent vervolgens dat het extra stukje aandacht voor de inwoner of het op het juiste moment terugbellen er weleens bij inschiet"*, zo geeft een respondent aan, *"Er is niemand die er met de pet naar gooit, maar er zijn velen die er niet of niet tijdig aan toekomen"*.

Momenteel wordt er verder invulling gegeven aan de implementatie van de dienstverleningsvisie. Een belangrijke ontwikkeling daarin is de aanstelling van een programmamanager dienstverlening in april 2019. De doelstelling voor 2025 is een 8,5 voor de dienstverlening in de gemeente Waadhoeke en de programmamanager maakt inzichtelijk waar de gemeente op dit moment staat en wat er nodig is om dat doel te bereiken. Het programma zit in de opbouwfase, zo wordt in één van de interviews opgemerkt. Een belangrijke ontwikkeling hierbij is de komst van het zaaksysteem. Met een zaaksysteem kan informatie gebruikt worden om het klantbeeld goed in kaart te krijgen; wie is de klant, welke vragen heeft hij of zij lopen en wat is de stand van zaken met betrekking tot zijn of haar aanvraag. Zo kan de gemeente beter monitoren en het goede gesprek aangaan met de klant. Medewerkers van het Publiekscentrum geven aan dat het werken met een zaaksysteem veel terugbelverzoeken zal voorkomen en daarmee ook irritaties bij de inwoners. De medewerkers zullen nog getraind worden in het gebruik van het nieuwe zaaksysteem. Met het zaaksysteem wordt onder meer continu gemonitord hoe inwoners denken over de telefonische bereikbaarheid, de duur van de afhandeling en de klanttevredenheid. De gemeente kan dan vervolgens bedenken hoe de dienstverlening sneller, beter en efficiënter gemaakt kan worden. Er komt een Persoonlijk Informatie Portaal (PIP), dat wil zeggen, een persoonlijk loket dat de inwoner kan raadplegen. Daar komt status informatie in te staan over zijn of haar aanvraag. De aanbesteding van het zaaksysteem heeft recentelijk plaatsgevonden en inmiddels is de gemeente gestart met de voorbereiding om het systeem in de organisatie te implementeren. Het is een traject samen met de gemeenten Noardeast-Fryslân en Leeuwarden. Hoewel het volgens respondenten uiteindelijk de bedoeling is om het zaaksysteem integraal voor de hele organisatie in te zetten en daarin ook de gebiedsteams te betrekken, gaan de gebiedsteams voorlopig nog geen gebruik maken van het zaaksysteem, al krijgen zij waarschijnlijk wel een inkijk in het systeem. Een belemmerende factor hierin is dat er binnen de gebiedsteams wordt gewerkt met een applicatie die wordt beheerd door de dienst SZW en dat een koppeling tussen de applicatie het zaaksysteem nog niet mogelijk is in verband met privacy wet- en regelgeving. De website van de gebiedsteams is al wel geïntegreerd in de gemeentelijke website (waadhoeke.nl). Voor wat betreft de dienstverlening aan ondernemers wordt er nu gewerkt met een contact- en relatiebeheersysteem als voorloper op het nieuwe zaaksysteem. Medewerkers van economische zaken en een aantal medewerkers van omgeving en veiligheid & VTH kunnen daarin kijken, zo geeft een respondent aan. Er is nu geen zicht op de vergunningaanvragen van ondernemers, die komen bij een andere afdeling binnen, en dat wordt als lastig ervaren.

Er is een visie op de dienstverlening opgesteld, waarmee de klantfocus bekend wordt verondersteld binnen de organisatie, aldus één van de respondenten. Uiteindelijk moet het werk georganiseerd worden vanuit het klantperspectief, van buiten naar binnen. Hoewel voorafgaand aan de fusie medewerkers zijn betrokken bij de totstandkoming van de dienstverleningsvisie, is binnen het programma het meekrijgen van de medewerkers op dit moment een belangrijk aandachtspunt. Het afgelopen jaar is er een bijeenkomst geweest over werken vanuit de bedoeling. Medewerkers moeten zich de vraag stellen wat er nu eigenlijk met de wetten wordt beoogd en hoe de gemeente daarop kan aansluiten; wat kun je dan doen voor de klant die met een vraag binnenkomt? Hierbij moet niet vergeten worden dat de gemeente in de eerste twee jaar in een postfusiefase zit waarin er geharmoniseerd moet worden op allerlei gebieden en waarin er sprake is van veel hectiek, zo merkt één van de respondenten op. In het voorjaar van 2020 vindt de voorbereiding van de invoering van het zaaksysteem en daarbij het zaakgericht werken in de organisatie plaats. De implementatie bij de afdelingen en daarmee de dienstverlening

wordt beoogd vanaf juni 2020. Vanuit de ambtelijke organisatie wordt hierover opgemerkt dat de implementatie van het zaakgericht werken vooral ook een organisatieverandering is: *“De eerste positieve effecten op de dienstverlening zullen er zeker zijn. Toch is het qua verwachtingen reëel om te realiseren dat de beoogde doelen in dienstverlening meer tijd nodig hebben. De effecten op onze dienstverlening oogsten we vooral in de jaren na implementatie van het zaakstelsel in het toepassen van het zaakgericht werken door de afdelingen en medewerkers”*.

De afgelopen twee jaar is er met name sprake geweest van een vakgericht scholingsaanbod, niet van scholing gericht op een nieuwe manier van werken. Op dit moment wordt er een organisatieontwikkelingsprogramma opgesteld voor de komende drie jaar met als doel om medewerkers mee te nemen in de beoogde manier van werken. Vanuit de ambtelijke organisatie wordt aangegeven dat er in het kader van nabij besturen al wel specifieke opleidingen zijn verzorgd die zijn gericht op de nieuwe manier van werken.

Een respondent geeft aan dat inwoners veel van de gemeente verwachten voor wat betreft digitale dienstverlening, terwijl de organisatie nog is ingericht op ‘het oude’. Er is nu sprake van een volledig andere dienstverlening, terwijl de functies daar nog niet op zijn aangepast; *“er worden nu meerdere rollen en taken in één persoon verenigd”*. Dit maakt de dienstverlening in zijn ogen kwetsbaar. Vanuit de oude gemeenten was men bijvoorbeeld niet gewend aan het meten en analyseren van data. Waadhoeke heeft hoge ambities gesteld, maar *“als je een bepaald niveau wilt realiseren dan moet je er ook in investeren”*. De organisatie is naar zijn mening nog onvoldoende mee ontwikkeld in de nieuwe dienstverlening.

2.6 De benodigde cultuuromslag

Naast de hiervoor beschreven ontwikkelingen, die vooral te maken hebben met het inrichten van de structuur en systemen, is er meer nodig om vorm en inhoud te geven aan de beoogde dienstverlening. In verschillende interviews wordt aangegeven dat in de gemeente Waadhoeke nog een grote cultuuromslag moet plaatsvinden op het gebied van dienstverlening. De gemeente Waadhoeke wordt aangeduid als een ‘blauwe’ organisatie. Eén van de respondenten beschrijft het als volgt: *“De grootste leercurve zit in de vraag hoe de gemeente van “nee, tenzij” naar “ja, mits” komt. De gemeente is een organisatie die gestuurd wordt door wetten en regels en vanuit de huidige filosofie wordt nu gezegd dat de gemeente dat minder meer wil, omdat zij meer tegemoet wil komen aan de individuele wens van de ondernemer of de inwoner. Dan moeten medewerkers loskomen van de wetten en regels en op zoek gaan naar de ruimte en dat is hartstikke spannend omdat medewerkers dan eigen verantwoordelijkheid gaan nemen en gaan interpreteren. Medewerkers moeten zelf ondernemerschap durven tonen en durven zeggen: “Het kan eigenlijk niet, maar ik ga het wel mogelijk maken”*. Een andere respondent zegt over de ontwikkeling naar werken vanuit de bedoeling dat de regels er niet voor niks zijn en dat zij als doel hebben om inwoners gelijk te behandelen. Wanneer de regels worden losgelaten dan krijgen inwoners mogelijk het gevoel dat zij ongelijk behandeld worden. Hij constateert dat medewerkers in het sociaal domein nu wel eens verzuchten dat zij te weinig kunnen binnen de bestaande wet- en

regelgeving, maar ervaart tegelijkertijd dat wanneer de regels ruimer zijn, medewerkers gaan zoeken naar houvast.

Medewerkers zouden met elkaar en de inwoners in gesprek moeten gaan over de vraag waar inwoners last van hebben en hoe dat veranderd kan worden, zo geeft één van de respondenten aan: *“Binnen de organisatie is de reflex om controle te houden. [...] In deze gemeente wordt snel gezegd dat iets niet kan, dit zijn de regels, en dat wordt meteen gecommuniceerd. [...] Dienstverlening kost tijd en geld aan de voorkant, maar dat verdient zich uiteindelijk terug. Als je volgens de regels wilt werken moet je dat doen, maar als je echt wilt werken vanuit het perspectief van de klant dan moet je echt anders gaan werken”.*

Medewerkers moeten dus een omslag willen en kunnen, maar ook durven maken. En dat heeft ook gevolgen voor de stijl van leiderschap binnen de gemeente en de mate waarin medewerkers fouten mogen maken. Er moet ook ruimte in tijd zijn om te experimenteren en dingen uit te proberen. Om te experimenteren met de nieuwe werkwijze is het van belang om ruimte te bieden om af te kunnen wijken van de regels en meer te focussen en handelen vanuit maatwerk voor de inwoner. Dat vraagt ruimte en sturing vanuit alle niveaus, zowel ambtelijk als bestuurlijk. De nieuwe werkwijze staat of valt met consequent handelen en vertalen naar alle niveaus binnen de organisatie en dat betekent volgens één van de respondenten dat leidinggevendenden het op de agenda moeten zetten tijdens overleggen en dat er een adequaat HR programma nodig is, maar ook dat er lef nodig is om rare regeltjes ter discussie te durven stellen. Een medewerker van het Publiekscentrum geeft aan geen wezenlijk veranderingen in de sturing te ervaren ten opzichte van de situatie voor de fusie.

2.7 Résumé

In 2016 is het document “Persoonlijk, dichtbij en online. Hoe de gemeente Waadhoeke in 2025 met de gemeenschap samenwerkt” opgesteld. In dit document staat de dienstverleningsvisie van de gemeente Waadhoeke beschreven en worden de ambities en activiteiten van de gemeente geschetst voor 2018, 2020 en 2025. De dienstverleningsvisie is de leidraad voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van de organisatie. Van buiten naar binnen denken is hierbij als belangrijk uitgangspunt geformuleerd.

Binnen de gemeente is de afdeling Publiekscentrum verantwoordelijk voor het eerste klantcontact. Naast contact via de balie en telefoon kunnen inwoners contact opnemen via de chat. Ook communiceren gemeente en inwoners via Facebook en Twitter. Meertaligheid is een belangrijk streven in de communicatie met de inwoner, in de visie en in de praktijk. Wanneer inwoners bellen met vragen voor de gebiedsteams dan worden zij door de medewerkers van het Publiekscentrum doorverbonden. Inwoners die een vraag hebben voor de gebiedsteams bellen naar één centraal nummer of melden zich via de website of aan de balie. Er zijn fysieke balies in de drie gebiedsteams waar inwoners naartoe kunnen. Voor de dienstverlening aan ondernemers wordt momenteel een apart ondernemersloket ingericht. De vragen van ondernemers komen op dit moment bij de gemeente binnen via de balie, maar ook rechtstreeks via het speciale mailadres of telefoonnummer voor ondernemers.

In januari 2018 ging de gemeente Waadhoeke van start en werd de nieuwe visie op dienstverlening van kracht. En dat bleek wennen voor zowel medewerkers, inwoners als ondernemers. Medewerkers hadden te maken met achterstallig werk en veranderingen in de structuur (nieuwe werkplek, andere collega's en werkprocessen). Ook bleek het in de praktijk voor hen lastig invulling te geven aan het van buiten naar binnen denken en werken. Nog niet alle inwoners waren bekend met de nieuwe openingstijden en verschillende van hen liepen tegen een gebrek aan interne afstemming aan. Voor ondernemers bleken de bereikbaarheid en zichtbaarheid van de gemeente lastig. Momenteel wordt er verder invulling gegeven aan de implementatie van de dienstverleningsvisie. De interne afstemming is verbeterd en dat komt de communicatie naar de inwoner ten goede. Er is een programmanager dienstverlening aangesteld en een zaakstelsel aangeschaft. Toch is er naast deze ontwikkelingen, die vooral de inrichting van de structuur en systemen betreffen, meer nodig om vorm en inhoud te geven aan de beoogde dienstverlening. Er moet op alle niveaus binnen de gemeente nog een grote cultuuromslag moet plaatsvinden ten aanzien van de dienstverlening. Het organisatieontwikkelingsprogramma dat momenteel wordt opgesteld zou hieraan moeten bijdragen.

Hoofdstuk 3 Zicht op resultaten

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk schetst een beeld van de wijze waarop de dienstverlening in de gemeente Waadhoeke momenteel wordt gemonitord en beschrijft de ervaringen van inwoners en ondernemers hiermee. Daarmee wordt een antwoord geformuleerd op de vierde en vijfde onderzoeksvraag. Bij de beoordeling van de dienstverlening door de inwoners en ondernemers is, voor zover daar informatie over beschikbaar was, in het bijzonder aandacht besteed aan onderwerpen als:

- Wachtijd
- Deskundigheid en vriendelijkheid van de medewerkers
- Duidelijkheid van de verstrekte informatie
- Mate van meedenken
- Snelheid van afhandeling
- Geboden oplossing
- Gespreksduur

Aansluitend wordt beschreven hoe de raad wordt geïnformeerd over de dienstverlening in de gemeente waarmee onderzoeksvraag 6 wordt beantwoord.

3.2 De ervaringen van inwoners

3.2.1 Ervaringen met het contact aan de balie en de telefoon

De gemeente Waadhoeke meet op dit moment (nog) niet periodiek de klantervaringen met het contact aan de balie of via de telefoon. In het kader van dit onderzoek heeft de rekenkamer een korte enquête afgenomen onder in totaal 54 inwoners die zich aan de balie of telefonisch hebben gemeld bij de gemeente. Hen werd gevraagd aan te geven wat zij goed vinden en wat er verbeterd kan worden aan de dienstverlening van de gemeente. Meerdere antwoorden waren mogelijk. Daarnaast werden zij gevraagd de gemeentelijke dienstverlening te beoordelen op een vijfpuntschaal, lopend van slecht tot uitstekend.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat inwoners veruit het meest tevreden zijn over de vriendelijkheid van de medewerkers, gevolgd door de snelheid van afhandeling en de wachttijd. Een zeer ruime meerderheid van de inwoners gaf aan op dit moment geen punten voor verbetering te zien. De enkele inwoners die wel verbetermogelijkheden zagen wezen in het bijzonder op de bereikbaarheid en openingstijden van het gemeentehuis en op de wachttijd. Twee inwoners beoordeelden de dienstverlening als voldoende, de overige inwoners beoordeelden de gemeentelijke dienstverlening als goed dan wel uitstekend.

3.2.2 Ervaringen met online dienstverlening

De gemeente doet doorlopend onderzoek naar de ervaringen met de website en webformulieren. Voor dit rekenkameronderzoek heeft de gemeente een rapportage aangeleverd over de periode januari t/m september 2019. Ten aanzien van de website kwamen er in totaal 199 reacties binnen over die periode. Ongeveer de helft daarvan was positief, 15 procent was gematigd tevreden en 37 procent was niet tevreden, zo blijkt uit de rapportage die vanuit de gemeente hierover werd opgesteld. In totaal ontving de gemeente 28 reacties over de webformulieren. Een kwart van de reacties was positief, 11 procent was gematigd tevreden en 64 procent was niet tevreden. De scores betroffen diverse formulieren. De gemeente ontving de meeste negatieve scores op het formulier 'verhuizing doorgeven', zo blijkt uit het onderzoek.

3.2.3 Ervaringen met dienstverlening door de gebiedsteams

In oktober 2019 verscheen het Cliëntervaringsonderzoek Wmo. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat tachtig procent van de respondenten wist waar ze moesten zijn met hun hulpvraag. Bijna tachtig procent werd snel geholpen en ruim negentig procent van de respondenten voelde zich serieus genomen. Van de respondenten heeft ruim tachtig procent samen met de medewerker naar een oplossing gezocht tijdens het gesprek. *"Ten opzichte van de meting van vorig jaar worden bijna alle aspecten met betrekking tot de toegang iets positiever gewaardeerd. Alleen bij het aspect over het samen naar een oplossing zoeken zien we dat het resultaat nagenoeg gelijk is aan vorig jaar. In vergelijking met de referentiegroep scoort uw gemeente op alle aspecten iets beter"*, aldus het onderzoek (2019, p.3) dat door BMC werd uitgevoerd. Bijna negentig procent van de respondenten is tevreden over de kwaliteit van de ondersteuning en een vergelijkbaar deel vindt dat de ondersteuning past bij de hulpvraag. Volgens het onderzoek wordt de kwaliteit van de ondersteuning en de mate waarin de ondersteuning passend is in gemeente Waadhoeke nagenoeg even positief beoordeeld als vorig jaar. Wel zijn respondenten in de gemeente Waadhoeke positiever gestemd dan in de referentiegroep.

Naast een cliëntervaringsonderzoek Wmo is er door BMC een gezamenlijk cliëntervaringsonderzoek jeugd uitgevoerd voor de gemeenten Harlingen, Waadhoeke, Terschelling en Vlieland. Het betrof een kwalitatief onderzoek waarin in totaal dertig (telefonische) interviews zijn gehouden met ouders en enkele jongeren die ondersteuning ontvangen vanuit de Jeugdwet, waarvan dertien in de gemeente Waadhoeke. De resultaten van dit onderzoek betreffen de vier gemeenten als geheel, maar er worden verschillende citaten weergegeven die te herleiden zijn tot de afzonderlijke gemeenten. Voor de dienstverlening door de gebiedsteams in de gemeente Waadhoeke zijn enkele relevante citaten (2019, p.14):

- Over het contact tijdens het keukentafelgesprek

"Prettig gesprek, je wordt gehoord. Dat heb je niet altijd met instanties en bedrijven. Ze begreep het en keek ook hoe ons kind was, dus dat scheelde. Ze stelde zelf een onderzoek in, overleggen met de peuter en dat soort dingen, dus zelf ook het onderzoek uitvoeren. Ik ben positief."

"Ik kijk terug op een heel prettig intakegesprek. We hadden steeds dezelfde contact persoon, dus dat was heel prettig. Ik ben hier heel tevreden over, zowel in het contact naar ons als ouders, maar ook naar mijn kind."

- Over de snelheid van afhandelen

"Positieve indruk van het eerste gesprek. Ze gaf aan dat ze ons ging helpen. Had begrip voor onze situatie. Dus we waren positief gestemd. Vervolgens duurt het allemaal veels te lang terwijl dat echt niet hoeft. Regel het gewoon."

- Over de vriendelijkheid van de medewerkers

"De gebiedsteammedewerker kende ik al vanuit mijn middelbare school, was erg vriendelijk. Verder een prettig persoon om mee te praten. Heeft de tijd er ook voor genomen in enkele gesprekken om het onderdeel goed uit te vragen."

"We hebben de gebiedsteammedewerker als heel vriendelijk ervaren. We konden altijd bellen of mailen als er iets was, ze stond echt voor ons klaar."

- Over de deskundigheid van de medewerkers

"Mijn ervaring met de medewerkers is dat het hele kundige mensen zijn. Ze stellen goede vragen en benoemen het ook als bepaald gedrag nu eenmaal voorkomt bij deze diagnose en ze zeggen ook dat dingen niet erg zijn. Dat is voor zowel ons als voor mijn kind heel geruststellend."

"De gebiedsteammedewerker had veel kennis en ervaring met de materie waar ik hem voor benaderd heb. Verder een prettig persoon om mee te praten. Heeft de tijd er ook voor genomen in enkele gesprekken om het onderdeel goed uit te vragen."

"Ze heeft hem maar heel kort even gezien en dan zegt ze "nou gaat goed met hem hè". Dat ene moment dat zij hem ziet, zegt helemaal niets. En daar vanuit gaan werkt niet. Dat zo iemand dan mag beoordelen of hulp noodzakelijk is, dan kan echt niet."

"En de 1e contactpersoon bij het gebiedsteam had zelf kinderen met autisme dus die kon ons heel goed helpen. Maar die is nu weg gevallen en nu valt van alles weg. De nieuwe gebiedsteammedewerkster, dat verloopt allemaal niet zo soepel."

- Over de wachttijd tussen aanvraag en daadwerkelijke oplossing

"Ja, in het begin denk je wel even van goh wat duurt het lang, maar ja, zij moeten in het begin natuurlijk ook gewoon heel veel informatie verzamelen en dan moet je weer vragenlijsten invullen en ja je hebt dus wel even geduld nodig voor het eenmaal loopt, maar als het eenmaal loopt dan gaat het goed. En dat het even duurt, zo is nu eenmaal de procedure."

"Begin december audiologisch onderzoek en begin april of eind maart kon ze al starten op het BEC. Dat duurde best wel lang, omdat je zo lang moest afwachten. Niet zomaar indicatie om daar heen te mogen."

"Ik vind het grootste probleem de wachttijd. Ik vind het heel zorgwekkend dat we zo lang moeten wachten voordat we geholpen worden. Ook valt het op dat allemaal professioneel opgeleide mensen stoppen met het bieden van ondersteuning aan kinderen door wet- en regelgeving. Omdat het niet goed geregeld is door het rijk of de gemeenten. Kwalijke zaak. En daardoor worden de wachttijden alleen maar groter."

- Over de geboden oplossing

"Zeer tevreden over de oplossingen voor beide kinderen en hoe we geholpen zijn door het gebiedsteam. [...]"

"Wij zijn heel blij met de oplossingen die er aangeboden werden. Wij als ouders hebben vanuit de hulp van het gebiedsteam tips en tricks gekregen hoe om te gaan met de beperking van ons kind. En ons kind heeft van alles geleerd hoe hij met zijn woede om moet gaan en sociale vaardigheden."

"De zorg was erg gefocust op ons kind. En op zich maakt dat ook niet uit want het was op school en we hoeven niet exact te weten wanneer het was en hoe of wat, maar dit was wel erg beperkt. En ook omdat we graag ook meer integraal voor het gezin de hulp hadden gehad, heeft het wel wat tekort geschoten. [...]"

3.3 De ervaringen van ondernemers

De gemeente Waadhoeke heeft deelgenomen aan het onderzoek naar de MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland. Het onderzoek werd uitgevoerd eind 2018/ begin 2019 en resulteerde in een rapportage waarin de gemeente Waadhoeke werd afgezet tegen andere Friese en andere middelgrote gemeenten. In totaal hebben 86 ondernemers aan het onderzoek meegewerkt, een responspercentage van ruim twaalf procent. De gemeente Waadhoeke scoorde in 2018 gemiddeld een 6,3, een cijfer dat onder het gemiddelde in de provincie Friesland en onder het landelijke gemiddelde van middelgrote gemeenten lag. Ook werd in het onderzoek naar de waardering voor een aantal afzonderlijke aspecten van dienstverlening gevraagd. Uit de resultaten bleek dat de digitale bereikbaarheid, de snelheid van betalen en de telefonische bereikbaarheid gemiddeld het hoogst werden beoordeeld met respectievelijk een 7,0, een 6,9 en een 6,7. De kans op aanbesteden voor het regionale mkb, afstemming en overleg met ondernemers en vergunningverlening werden met een 5,6, een 5,8 en een 5,9 gemiddeld het laagst beoordeeld. Ook werd er een analyse gemaakt van de sterke en zwakke punten van de gemeente Waadhoeke. De rapportage vermeldt hierover (2019, p.17): *"Ondernemers zien als sterk punt van de gemeente Waadhoeke de bereikbaarheid. Verder wordt het laagdrempelige en persoonlijke contact gewaardeerd. Zo wordt aangegeven dat de gemeente 'dichtbij' voelt, ondanks haar grootte. Een verbeterpunt is de terugkoppeling op vragen van ondernemers. Zo geven meerdere ondernemers aan dat vragen via e-mail of telefoon traag worden beantwoord. Verder zou de gemeente volgens meerdere ondernemers meer oog moeten hebben voor de kleinere ondernemers, bijvoorbeeld op het gebied van belasting, communicatie en bij het bieden van kansen op aanbesteden".*

3.4 Dienstverlening en de gemeenteraad

Raadsleden worden via de reguliere P&C-cyclus geïnformeerd over de dienstverlening in de gemeente. Zo komt het onderwerp in de programmabegroting en het jaarverslag terug in programma 1 Bestuur en ondersteuning en in de paragraaf over bedrijfsvoering. Het gaat dan met name over ontwikkelingen die plaatsvinden binnen de organisatie en de keuzes die worden gemaakt met betrekking tot de implementatie van de dienstverleningsvisie.

Verschillende respondenten geven aan dat het onderwerp dienstverlening met name op de agenda van de raad lijkt te komen wanneer een inwoner een klacht heeft. Tegelijkertijd hebben andere respondenten de indruk dat klachten of signalen over de dienstverlening die bij raadsleden binnenkomen niet altijd de ambtelijke organisatie bereiken. Het is volgens de respondenten voor de raad nog wel zoeken naar wat er nu precies onder dienstverlening valt: *"Het is voor iedereen een heel traject, ook voor de raad"*. Een respondent constateert dat alles door de raad wordt gezien als dienstverlening, maar dat het ook in het licht van de beperkte middelen en personele bezetting van belang is te bepalen waar de gemeente zich in de toekomst op gaat richten. Moet de gemeente bijvoorbeeld verder digitaliseren of zou er juist meer persoonlijk contact moeten zijn met de inwoner? Persoonlijk dichtbij en maximaal online is nog steeds een belangrijk uitgangspunt en het zaakstelsel is hier een onderdeel van. De digitale ontwikkelingen gaan zo snel dat de gemeente daar de komende jaren nog steeds op zal moeten blijven investeren. Tegelijkertijd moet er wel rekening worden gehouden met mensen die nog niet zijn ingevoerd in de digitale wereld. Een interessante vraag is volgens respondenten wat het handelingsperspectief van een raadslid is ten aanzien van dienstverlening in een informatiemaatschappij. Er is scholing georganiseerd voor managers en bestuurders over de invloed van technologie op de samenleving en op de dienstverlening en wellicht zijn dergelijke bijeenkomsten ook voor raadsleden interessant. In een interview wordt aangegeven dat het college nu eerst in gesprek gaat over het dienstverleningsprogramma en dat men dan gaat nadenken over de vraag hoe het gesprek met de raad hierover gevoerd gaat worden.

De dienstverlening door de gebiedsteams en de mate waarin de gemeente in staat is om in te spelen op de behoefte van de inwoner hebben volgens de respondenten de belangstelling van de raad. Een respondent geeft aan dat de raad niet in paniek raakt van de huidige tekorten in het sociaal domein en dat de gebiedsteams en hun werkwijze niet ter discussie staan. Wel wil de raad graag meer grip krijgen op het beleid, maar het blijkt lastig om te bepalen waar de keuzemogelijkheden liggen. Dit heeft te maken met de complexiteit van de materie, maar ook met het gegeven dat het ambtelijk niet altijd eenvoudig is om te bepalen welke keuzes aan de raad voorgelegd kunnen worden. Bij de hervorming van de dienst SZW naar een lichte GR komt de verantwoordelijkheid voor de hele cyclus van beleidsvoorbereiding tot beleidsvaststelling bij de gemeenteraden te liggen.

Voor de inwoners is de website waadhoeke.nl ingericht waarvan het beheer bij een onlineteam is belegd. De gemeenteraad heeft een eigen website waarvan het beheer bij de griffie ligt. Volgens een respondent leidt dat bij raadsleden en inwoners nog weleens tot verwarring; waar staat nu welke informatie en wie gaat over welke website? Het integreren van de twee websites is lastig. De websites van de gemeente

moeten toegankelijk zijn voor inwoners⁸ en daarom worden er bijvoorbeeld zo weinig mogelijk PDF bestanden op de website waadhoeke.nl geplaatst; inwoners krijgen namelijk teveel informatie wanneer zij de zoekmachine gebruiken en er PDF bestanden zijn geplaatst en ook zijn ontoegankelijke PDF bestanden slecht leesbaar voor mensen met een visuele beperking. Tegelijkertijd moeten documenten als de begroting en de jaarstukken wel voor inwoners beschikbaar zijn. Er wordt nu gezocht naar andere manieren om dergelijke informatie beschikbaar te stellen.

3.5 Résumé

Er vindt in de gemeente Waadhoeke (nog) geen periodiek monitoring plaats van de ervaringen van inwoners met het contact aan de balie of via de telefoon. Wel wordt er doorlopend onderzoek gedaan naar de ervaringen die inwoners hebben met de website en webformulieren. Ook worden de ervaringen van inwoners met dienstverlening door de gebiedsteams periodiek gemonitord met behulp van (verplichte) cliëntervaringsonderzoeken.

Veruit de meeste inwoners beoordelen de dienstverlening aan de balie of via de telefoon als goed dan wel uitstekend. Inwoners zijn veruit het meest tevreden over de vriendelijkheid van de medewerkers, de snelheid van afhandeling en de wachttijd. De meeste inwoners zien op dit moment geen punten voor verbetering. Uit het cliëntervaringsonderzoek naar de Wmo en het (kwalitatieve) cliëntervaringsonderzoek jeugd ontstaat het beeld dat inwoners van de gemeente Waadhoeke tevreden zijn over de dienstverlening door de gebiedsteams. Over de online dienstverlening (website en webformulieren) zijn inwoners kritischer. Ondernemers geven aan dat, hoewel zij de bereikbaarheid van de gemeente en het laagdrempelige en persoonlijke contact waarderen, de terugkoppeling op vragen via e-mail of telefoon beter kan en dat de gemeente meer oog zou mogen hebben voor de kleinere ondernemers.

De gemeenteraad wordt via de reguliere P&C-cyclus geïnformeerd over de ontwikkelingen die plaatsvinden binnen de organisatie en de keuzes die worden gemaakt met betrekking tot de implementatie van de dienstverleningsvisie. De geluiden en signalen over dienstverlening van inwoners die raadsleden horen bereiken niet altijd de ambtelijke organisatie. Dienstverlening wordt door

⁸ In het ambtelijk wederhoor wordt opgemerkt dat vanaf 1 september 2020 landelijke wetgeving (WCAG) hier een belangrijke rol in gaat spelen.

raadsleden breed gedefinieerd. Er bestaat binnen de gemeente behoefte aan meer inhoudelijke focus en vervolgens een vertaling naar financiële middelen en capaciteit.

Hoofdstuk 4 Conclusies & aanbevelingen

4.1 Conclusies

Conclusie 1

De gemeente Waadhoeke heeft een dienstverleningsvisie met kernwaarden, algemene doelen en een planning opgesteld, maar de wijze waarop deze gerealiseerd moeten worden moet nog worden geconcretiseerd. Er bestaan binnen de gemeente Waadhoeke verschillende beelden van wat er onder dienstverlening moet worden verstaan. Binnen de gemeentelijke organisatie is er behoefte aan meer inhoudelijke focus en verbinding met andere ontwikkelingen, zoals nabij besturen, en vervolgens een vertaling naar middelen en capaciteit.

Conclusie 2

Wat de dienstverleningsvisie concreet betekent voor de beoogde werkwijze van de medewerkers en de stijl van leidinggeven is nog onvoldoende duidelijk en krijgt in de praktijk dan ook (nog) onvoldoende invulling.

Conclusie 3

Recent zijn er verschillende maatregelen getroffen die de organisatie en het systeem van dienstverlening betreffen, zoals het aanstellen van een programmamanager en de aanschaf van een zaaksysteem. Daarnaast moeten er andersoortige maatregelen getroffen worden om de beoogde cultuuromslag bij medewerkers en leidinggevendenden te realiseren. Het organisatieontwikkelprogramma dat momenteel wordt vormgegeven kan hier een belangrijke rol in spelen.

Conclusie 4

Er is op dit moment nog geen eenduidige wijze van monitoring van (de ervaringen van de inwoners en ondernemers met) de verschillende kanalen waarlangs de dienstverlening van de gemeente plaatsvindt.

Conclusie 5

Inwoners lijken positiever te zijn over de gemeentelijke dienstverlening dan ondernemers. Daarnaast lijken inwoners positiever over de dienstverlening waarbij er persoonlijk contact is, bijvoorbeeld aan de balie, via de telefoon of tijdens een keukentafelgesprek, dan over de online dienstverlening.

Conclusie 6

De gemeenteraad wordt via de reguliere P&C-cyclus geïnformeerd over de ontwikkelingen die plaatsvinden binnen de organisatie en de keuzes die worden gemaakt met betrekking tot de implementatie van de dienstverleningsvisie. De raad wordt (nog) niet periodiek en op eenduidige wijze geïnformeerd over het gebruik van, de behoefte aan en de ervaringen van inwoners met de gemeentelijke dienstverlening.

4.2 Aanbevelingen

Aanbeveling 1

De uitgangspunten uit de dienstverleningsvisie van de gemeente Waadhoeke moeten uitgewerkt worden in concrete doelen, bijvoorbeeld in een uitvoeringsprogramma. Op basis van concrete doelen wordt het makkelijker voor raad en college om keuzes te maken en te sturen op beleid en uitvoering.

Aanbeveling 2

Bij het verder concretiseren van de dienstverleningsvisie zouden inwoners en ondernemers betrokken moeten worden, zodat het dienstverleningsaanbod van de gemeente en de behoeften van inwoners en ondernemers op elkaar zijn afgestemd, bijvoorbeeld waar het gaat om de behoefte aan verdere digitalisering van de dienstverlening. Betrek ook de medewerkers en hun leidinggevenden hierbij zodat ook voor hen duidelijk wordt wat de nieuwe visie op dienstverlening concreet betekent voor de wijze waarop zij invulling geven aan hun taken en verantwoordelijkheden.

Aanbeveling 3

De raad zou met het college afspraken moeten maken over de informatievoorziening op het gebied van dienstverlening. Het formuleren van concrete doelen en indicatoren is hierbij van groot belang. Naast informatie over de inrichting van dienstverlening binnen de gemeente zou de raad ook informatie moeten ontvangen over het gebruik van de verschillende kanalen van dienstverlening door inwoners en ondernemers en hun behoeften daarin en ervaringen daarmee.

Bijlage I Respondenten

Naam	Functie	Datum
Jeroen Ijkema Thomas Oosterhaven	Directeur Directiesecretaris	Startgesprek 13 juni 2019
Elise Bralts Marijke Rosier Douwe van der Wal	Manager Publiekscentrum Projectleider dienstverlening Webmaster	15 augustus 2019
Marga Waanders Jeroen Ijkema Jitze Bakker	Burgemeester/portefeuillehouder Directeur Programmamanager dienstverlening	16 september 2019
Ruud Goeman Boukje Postma	Afdelingsmanager samenleving Accountmanager bedrijven	16 september 2019
Pier van Olphen	Afdelingsmanager gebiedsteams	13 november 2019
Saschkia Warners Ayla Bosma	Medewerker Publiekscentrum Medewerker Publiekscentrum	13 november 2019