



**Gemeente
Soest**

Hoe kan de gemeente Soest aan de verwachtingen van de burger voldoen vanuit het oogpunt van de burgerrollen beschreven in 'Waar staat je gemeente'?



Student

Naam: Korald Postuma

ID code: 1518352

E-mail: korald.postuma@student.hu.nl

Telefoonnummer: +31 35 6093300

Opleiding: Management, Economie en Recht

Specialisatie: Management in de publieke sector

Externe opdrachtgever

Opdrachtgever: Gemeente Soest

Stagebegeleider: C.M. van der Grift

Telefoonnummer: 035-6093456

Hogeschool Utrecht

1^e docentbegeleider: A.J. Bolland

2^e docentbegeleider: M. Scholma

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 1 van 44

Voorwoord

Voor u ligt een afstudeerrapport welke het resultaat is van een onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening, in opdracht van de gemeente Soest. Dit afstudeerrapport is geschreven ter afsluiting van de opleiding management, economie en recht aan de Hogeschool te Utrecht met als specialisatie management in de publieke sector.

Gemeenten hebben mij vanaf het begin van mijn studie erg geboeid en ik wilde dan ook graag mijn afstudeerrapport schrijven voor een gemeente. Het schrijven van dit rapport heb ik als een plezierige en leerzame tijd ervaren. Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken.

Ten eerste gaan woorden van dank uit naar mijn stagebegeleider, Martin van der Grift. Met zijn inbreng was het mogelijk om mijn rapport naar een hoger plan te tillen. Daarnaast wil ik alle medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering bedanken voor hun openheid.

Korald Postuma

Juni 2010

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 2 van 44

Inhoudsopgave

Management samenvatting	4
1. Doelstellingen en probleemstelling onderzoek	6
2. Onderzoeksbevindingen	8
2.1. Burgerverwachtingen gemeente Soest	9
2.1.1. GAP –analyse vanuit het perspectief van de burger	10
2.1.2. GAP –analyse vanuit het perspectief van de raad/college	12
2.1.3. Inzicht verkrijgen in burgerverwachtingen middels ‘Waar staat je gemeente’	13
2.2. Kwaliteit van dienstverlening landelijke ontwikkelingen/normstelling	14
2.2.1. Burger als klant (consument)	15
2.2.2. Initiatieven (landelijke) overheid kwaliteitsverbetering	15
2.2.3. Presteren gemeente Soest op landelijke initiatieven	17
2.3. Kwaliteit van dienstverlening in vergelijking met andere gemeenten	17
2.3.1. Analyse onderzoek ‘Waar staat je gemeente’	17
2.3.2. Aanpak ‘best scorende gemeente’	18
2.4. Kwaliteit van dienstverlening eigen organisatie	19
2.4.1. Hoofdlijnen inventarisatiegesprekken afdelingshoofden	19
2.4.2. Servicenormen	19
2.4.3. Gemeentelijke website	20
2.4.4. Presteren gemeente Soest op kwaliteit dienstverlening eigen organisatie	20
3. Conclusie en aanbevelingen	21
4. Implementatieplan	23
Bijlage 1. Onderzoeksverantwoording	28
Bijlage 2. Uitkomsten onderzoek ‘Waar staat je gemeente’	30
Bijlage 3. Uitwerkingen van interviews, presentaties etc	33
Uitwerkingen inventarisatiegesprek gemeente Heemstede	33
Notuleerblad brainstormsessie 14.00 tot 16.00 uur, 13 april 2010	35
Inspraaknota gemeente Heemstede 2009	36
Persoonlijke checklist Gemeente Soest ‘Vijf beloften’	39
Presentatie MT	40
Presentatie KING	43

Management samenvatting

Het onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening van de gemeente Soest is uitgevoerd in opdracht van Jeannet Kool (Afdelinghoofd Bedrijfsvoering/Adjunct Directeur). Het onderzoek sluit aan bij de ambitie van de raad en directie als het gaat om excellente dienstverlening. Eén van de thema's die centraal staat bij de doorontwikkeling van de organisatie. Ten behoeve van dit onderzoek zijn over de periode van 01-02-2010 t/m 16-06-2010 verschillende analyses uitgevoerd om de kwaliteit van dienstverlening in kaart te brengen. Deze analyses hebben plaatsgevonden vanuit drie invalshoeken, te weten: kwaliteit dienstverlening landelijke ontwikkelingen/normstelling, kwaliteit dienstverlening in vergelijking tot andere gemeenten en kwaliteit van dienstverlening eigen organisatie. Op basis van deze analyses zijn speerpunten geformuleerd die vertaald zijn naar een implementatieplan.

Uit de onderzoeksbevindingen worden per paragraaf conclusies getrokken. Op grond van deze conclusies zijn tien speerpunten met concrete aanbevelingen geformuleerd.

2.1. Verwachtingen burgers Soest:

Conclusie: De verwachte service vanuit het perspectief van de burger is niet inzichtelijk. Het gevolg hiervan is dat het niet mogelijk is om een kwaliteitsverschil te meten tussen de verwachte en ervaren service.

Speerpunt: Toepassen 'Lean Thinking' principe (verwachtingen klant bepalen de interne bedrijfsprocessen) Lean thinking is geschikt om bedrijfsprocessen in gemeenten klantgericht, efficiënt en doelmatig in te richten¹

- Op kleine schaal (een pilot) starten met 'Lean Thinking' waarbij de methodiek van *Value Stream Mapping* wordt gehanteerd.
- Starten op de afdeling Dienstverlening met het 'Lean Thinking' principe. De afdeling dienstverlening is het eerste aanspreekpunt voor de burger, ervaringen kunnen gedeeld worden met de overige afdelingen.

Speerpunt: Realisatie van een klantcontactcentrum

- Optimaal benutten van de mogelijkheden (ideeën, klachten en wensen van burgers) van een toekomstig klantcontactcentrum. Een geschikt middel om verwachtingen in kaart te brengen.

Conclusie: Het onderzoek 'Waar staat je gemeente' (de opvolger van het klanttevredenheidsonderzoek) maakt de verwachtingen van de burger niet of nauwelijks inzichtelijk.

Speerpunt: Optimalisatie onderzoek 'Waar staat je gemeente'

- Stimuleren dat het onderzoek 'Waar staat je gemeente' nadrukkelijk de verwachtingen van de burger in kaart brengen.

2.2. Kwaliteit van dienstverlening landelijke ontwikkelingen/normstelling:

Conclusie: De gemeente kan de burger niet uitsluitend als klant zien. Wanneer je de burger de status van klant geeft schep je verwachtingen die je als gemeente niet waar kan maken. De gemeente is geen bedrijf. Ze moeten ook handhaven, zelfs boeten. Dat is anders dan een onderneming die een product aanbiedt waar mensen op zitten te wachten.

Conclusie: Er lopen verschillende landelijke initiatieven vanuit het rijk als het gaat om kwaliteitsverbetering. Projecten die op het moment van schrijven lopen zijn: antwoord@, nationaal uitvoeringsprogramma dienstverlening en overheid en 'vijf belofte aan de burger'.

Speerpunt: Up to date houden van de checklist 'vijf beloften aan de burger' (mogelijke andere initiatieven)

- Aanwijzen van een medewerker die verantwoordelijk is voor het up to date houden van de checklist 'vijf beloften aan de burger' en mogelijke andere initiatieven vanuit het rijk.

¹ Lean en mean opereren ook bij de overheid?, in: *abdcourant*, nr. 2, jrg 11 (mei 2007), pag 11 en <http://www.ruysdael.nl/xIntcms/user/upload/File/uploadPDF/Lean%20artikel.pdf>

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 4 van 44

- Richtlijnen opstellen voor het 'up to date' houden van de checklist 'vijf beloften aan de burger' en mogelijke andere initiatieven vanuit het rijk.

2.3. Kwaliteit van dienstverlening in vergelijking met andere gemeenten:

Conclusie: Na het analyseren van het onderzoek 'Waar staat je gemeente' blijkt de gemeente Soest gemiddeld te scoren ten opzichte van vergelijkbare gemeenten. Vergelijking vindt plaats op basis van inwonersaantallen.

Speerpunt: *Organisatiebreed stimuleren van initiatieven als het vormen van werkgroepen met vooruitstrevende (best practices) gemeenten op ieder vakgebied, voorbeeld zijn themabijeenkomsten*

- Stimuleren van initiatieven als het vormen van werkgroepen met vooruitstrevende gemeente door afdelingshoofden.
- Opnemen van een paragraaf in afdelingsplan die gewijd is aan het vormen van werkgroepen met vooruitstrevende gemeenten (of andere kwaliteitsverhogende initiatieven).

Conclusie: De organisatie van de best scorende gemeente (gemeente Heemstede) is aangepast vanuit de visie van de burger. In het kader van deze visie zijn organisatieonderdelen klantgericht samengevoegd.

2.4. Kwaliteit van dienstverlening eigen organisatie:

Conclusie: De gemeente Soest moet volgens de afdelingshoofden beter luisteren naar en communiceren met de burger. Daarnaast moeten burgers eerder betrokken worden bij beleidsvorming.

Speerpunt: *Structurering en waarnodig uitbreiding ingezetenen en belanghebbende participatie*

- Opstellen van een procedure waarbij een afwegingskader voor de opzet van inspraakprocedures wordt geschetst (aanvulling op de communicatienota).
- Zorgdragen dat na iedere inspraakprocedure een evaluatie plaatsvindt waaraan alle betrokken medewerkers deelnemen (intern).
- Zorgdragen dat na iedere inspraakprocedure gemaakte afspraken worden teruggekoppeld met de belanghebbenden (extern).
- Uitzoeken in hoeverre sociale netwerken (hyves, linkedin, facebook en youtube) een zinvolle uitbreiding zijn van ingezetenen en belanghebbende participatie.

Speerpunt: *Denken in oplossingen niet in problemen (vertalen naar contact met de burger)*

- Gedachtegang achter het 'denken in oplossingen en niet in problemen' bespreekbaar maken in een afdelingsoverleg (niet alleen denken aan regels maar burgers helpen).
- Stimuleren van duidelijke en zo min mogelijke formele communicatie (in woord en geschrift).

Conclusie: Servicenormen met betrekking tot correspondentie met de burger worden niet behaald.

Speerpunt: *Afspraken / richtlijnen opstellen voor servicenormen (mogelijk aanpassen)*

- Overeenstemming bereiken onder afdelingshoofden als het gaat om realisatie van de servicenormen.
- De noodzaak van opgestelde servicenormen communiceren met de medewerkers (servicenormen zijn beloften aan de burger).

Speerpunt: *Opstellen van een kwaliteitshandvest*

- Hanteren van het invoeringsplan welke beschreven staat op de site www.burgerlink.nl
- Gebruikmaken van kwaliteitshandvesten welke al zijn opgesteld door andere gemeenten.

Conclusie: Burgerinformatie op de gemeentelijke website is niet makkelijk te vinden en in sommige gevallen niet 'up to date'.

Speerpunt: *Uitbreiden / aanpassen website (transparantie)*

- Zorgdragen dat burgerinformatie makkelijk te vinden is (centrale plek op de gemeentelijke website).
- Zorgdragen dat burgerinformatie 'up to date' is en geen valse verwachtingen schept, hierbij moet gedacht worden aan:
 - Servicenormen
 - Terugkoppeling van tevredenheidonderzoeken

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 5 van 44

1. Doelstellingen en probleemstelling onderzoek

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is

Inzicht te verschaffen in:

- De resultaten van het onderzoek 'Waar staat je gemeente' uitgevoerd in het najaar van 2008.
- De kwaliteit van dienstverlening vanuit 3 invalshoeken, te weten: kwaliteit dienstverlening landelijke ontwikkelingen/normstelling, kwaliteit dienstverlening in vergelijking tot andere gemeenten en kwaliteit van dienstverlening eigen organisatie

Besluitvorming over:

- Speerpunten/aanbevelingen die leiden tot een verhoging van de kwaliteit van dienstverlening.

Bespreikbaar maken van:

- Het implementatietraject.

Probleemstelling:

In het najaar van 2008 heeft de gemeente Soest, naar aanleiding van één van de aanbevelingen van de Raadswerkgroep 'Verbetering informatieve waarde financiële documenten', meegedaan aan het onderzoek 'Waar staat je gemeente'.² Bij het onderzoek worden zes burgerrollen onderscheiden, te weten: de burger als kiezer, klant, onderdaan, partner, wijkbewoner en belastingbetaler. 'Waar staat je gemeente' komt als enquête in plaats van het tweejaarlijkse klanttevredenheidonderzoek. Ten opzichte van het klanttevredenheidonderzoek geeft 'Waar staat je gemeente' een completer beeld van het presteren van een gemeente en biedt de mogelijkheid om via internet de Soester 'score' te vergelijken met die van andere gemeenten (benchmark).

De raad, college en directie hebben naar aanleiding van de uitkomsten (voorjaar 2009) van het onderzoek 'Waar staat je gemeente' een aantal thema's benoemd, die opvallend zijn of waar verdieping nodig is. Concretisering van deze thema's is tot op heden uitgebleven, waardoor de service - en klantgerichtheid op gelijk niveau blijft. De gemeente Soest wil de service- en klantgerichtheid naar een hoger niveau brengen. Vanuit het oogpunt van excellente dienstverlening heeft de raad de doelstelling om in 2010 voor elke burgerrol een zeven te scoren. Het realiseren van deze doelstelling is alleen mogelijk wanneer de gemeente Soest weet wat de burger verwacht en er concrete verbeteracties uitgevoerd worden. Alleen dan is het mogelijk om als organisatie de verwachtingen te managen en waar te maken.

De probleemstelling wordt vertaald in een kernvraag en een zevental subvragen.

- Hoe kan de gemeente Soest aan de verwachtingen van de burger voldoen vanuit het oogpunt van de burgerrollen beschreven in 'Waar staat je gemeente'?

Subvragen:

1. Hoe kan de gemeente Soest zicht krijgen op de verwachtingen van de burger in zijn / haar burgerrollen?
2. Hoe presteert Soest op het aspect kwaliteit van dienstverlening volgens landelijke ontwikkelingen / normstelling?
3. Hoe presteert Soest op het aspect kwaliteit van dienstverlening in vergelijking met andere gemeenten?
4. Hoe presteert Soest op het aspect kwaliteit van dienstverlening volgens eigen organisatie (gemeente Soest)?
5. Welke organisatiebrede speerpunten zijn te formuleren voor verbetering kwaliteit dienstverlening ten opzichte van de prestaties van Soest?
6. Welke prioriteiten stelt de directie van de gemeente Soest?
7. Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden om de speerpunten te realiseren zodat Soest beter presteert op de kwaliteit van dienstverlening?
 - Welke verbeteringen zijn bij welke speerpunten van belang?
 - Wat zijn aandachtspunten bij het realiseren van de verbeteringen?

² <http://www.waarstaatjegemeente.nl>

Verdere inkadering onderzoek:

- Het uitgangspunt van het onderzoek zijn de uitkomsten van 'Waar staat je gemeente' die bekend zijn gemaakt in het voorjaar van 2009.

Onderzoeksaanpak:

Om een gedegen antwoord te kunnen geven op de kernvraag zijn de volgende activiteiten en methodiek uitgevoerd:

1. Analyse kwaliteit van dienstverlening in vergelijking tot andere gemeente:
 - Analyseren 'Waar staat je gemeente'
Overzicht hoe de gemeente Soest scoort, andere gemeenten en welke afdeling het meest betrokken is.
 - Benchmark toegepast
Het onderzoek 'Waar staat je gemeente' is uitermate geschikt om benchmark toe te passen, aangezien gemeenten zijn ingedeeld naar inwonersaantallen.
 - Interview best scorende gemeente
Gesproken met Marcel Appels hoofd Publiekszaken & Communicatie van de gemeente Heemstede. De vraag die centraal stond was: „ waarom krijgt de gemeente Heemstede een hoge beoordeling van de burger?“
2. Analyse kwaliteit van dienstverlening landelijke ontwikkelingen/normstelling:
 - Publicaties over gedachtegang burger als klant
Literatuurstudie gedaan naar de gedachtegang van gemeenten om de burger als 'klant' te benaderen.
 - Analyse wat het rijk wil en verwacht
Welke initiatieven neemt de overheid als het gaat om kwaliteitsverbetering bij gemeenten.
3. Analyse kwaliteit van dienstverlening eigen organisatie:
 - Interviews met afdelingshoofden
Om een beeld te vormen van de kwaliteit van dienstverlening van de eigen organisatie zijn interviews afgenomen met de afdelingshoofden van de gemeente Soest. Deze interviews zijn afgenomen met het afdelingshoofd Realisatie, Samenleving, Dienstverlening, Ruimte en Financiën. Mijn opdrachtgever (afdelingshoofd bedrijfsvoering) is om de objectiviteit te waarborgen niet geïnterviewd.
 - Realisatie van servicenormen
Uitgezocht in hoeverre de gemeente Soest geformuleerde servicenormen behaald.
 - Gemeentelijke website
Oordeel gevormd over de gemeentelijke website in vergelijking met andere gemeenten.
4. Verwachtingen burgers Soest:
 - Gap -analyse toegepast op de gemeente Soest
Uitgezocht of het mogelijk is om de kwaliteit van dienstverlening te meten middels documentanalyse en interviews.
 - Workshop KING
Middels een presentatie heb ik mijn visie ten aanzien van het onderzoek 'Waar staat je gemeente' gedeeld met het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten.
5. Formuleren speerpunten:
 - Een set speerpunten
Op basis van de uitkomsten van voorgaande activiteiten (punt 1 t/m 4) is een set speerpunten geformuleerd.
 - Brainstormsessie over speerpunten met sleutelfiguren
Middels een brainstormsessie zijn speerpunten aangevuld en geconcretiseerd. Bij deze brainstormsessie was van iedere afdeling een medewerker vertegenwoordigd.
 - Presentatie MT, besluitvorming speerpunten
De speerpunten zijn door middel van een presentatie voorgelegd aan het MT.
6. Aanbevelingen:
 - Op basis van de speerpunten zijn aanbevelingen geformuleerd met een uitwerking (implementatieplan) van concrete realisatie.

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 7 van 44

2. Onderzoeksbevindingen

In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste vier subvragen, zoals die geformuleerd zijn naar aanleiding van de probleemstelling. Allereerst zal een korte introductie gegeven worden van het onderzoek 'Waar staat je gemeente'. Het uitgangspunt van mijn afstudeerrapport.

Het landelijk onderzoek 'Waar staat je gemeente' van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (sinds 1 oktober 2009 ondergebracht bij het Kwaliteitsinstituut voor Nederlandse Gemeenten) is in 2008 gehouden onder een groot aantal inwoners van de gemeente Soest. 1200 willekeurige inwoners en 400 bezoekers van één van de gemeentelijke loketten kregen een vragenlijst van waarstaatjegemeente.nl. Daarin werd hun mening gevraagd over de eigen woonomgeving, het gemeentebestuur, de gemeentelijke regels en de gemeentelijke dienstverlening. Bij het onderzoek worden zes burgerrollen onderscheiden, deze zijn hieronder weergegeven:

ROL BURGER	ROL OVERHEID	AARD OVERHEIDSACTIVITEIT
Kiezer	Democratische representant	Collectieve keuzes: (1) betrokkenheid (2) ambitie en slagkracht (3) rekenschap (4) samenwerking
Klant	Dienstverlener	Zo goed mogelijke service: (5) loketservice (6) brief- en telefoonafhandeling (7) informatieverstrekking (8) bezwaren en klachten
Onderdaan	Regeltoepasser en Handhaver	Voorschrijven en handhaven/afdwingen: (9) veiligheid (10) regelgeving (11) beschikkingen (12) handhaving
Maatschappelijke betrokkene, partner	Ontwikkelaar	Ideeën uitwisselen, samenwerken: (13) ruimtelijke ontwikkeling (14) economie (15) sociale- en maatschappelijke voorzieningen (16) onderwijs
Wijkbewoner, gebruiker	Beheerder	Onderhoud plegen, faciliteiten bieden: (17) lokale voorzieningen (18) milieu en groen (19) gebouwen (20) verkeer en vervoer
Belastingbetaler	Organisator	Efficiënte publieke organisatie in standhouden: (21) lokale lasten (22) financiën (23) management (24) personeel

Elke burgerrol bevat enkele indicatoren. Middels deze indicatoren is het mogelijk om per burgerrol een beeld te vormen over de mate van tevredenheid.

- De burger als Kiezer

De burger als kiezer is de burger die politiek wordt gerepresenteerd en die een bepaalde kwaliteit van politiek en bestuur mag verwachten.

Als prestatie is omschreven dat de gemeente goed luistert naar haar inwoners, een duidelijke visie heeft op de toekomst en waar maakt wat ze belooft.

- De burger als Klant

De burger als klant is de burger die recht heeft op een behoorlijke kwaliteit van dienstverlening. Gemiddeld verschijnt de burger één keer per jaar aan het loket, daarnaast gaat het tegenwoordig in toenemende mate ook om digitale loketservice. Hoe wordt de burger behandeld als hij aan het loket of op de gemeentelijke website verschijnt?

Als prestatie is omschreven dat de openingstijden van het loket voldoende zijn, een klant niet lang hoeft te wachten, dat een burger vakkundig wordt geholpen in een goed verzorgd gemeentekantoor, dat de prijs van diensten redelijk is en dat de gemeentelijke website voldoende en duidelijke informatie geeft.

- De burger als Onderdaan

De burger als onderdaan heeft recht op kwaliteit van orde en gezag. Een primaire basisbehoefte, namelijk zijn veiligheid is in het geding. Wat doet de gemeente daaraan? Wat gebeurt er bij calamiteiten? Hoe functioneren politie en brandweer? Om orde en gezag te kunnen waarborgen is regelgeving nodig. Niet te veel natuurlijk, maar wel zodanig dat mensen weten waar zij aan toe zijn. Een belangrijke functie van de overheid is het afgeven van vergunningen en andere beschikkingen in

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 8 van 44

individuele gevallen op basis van de geldende regelgeving. Om geloofwaardig te zijn is voor de overheid een adequate handhaving van de regelgeving van het grootste belang.

Als prestatie is omschreven dat het in de gemeente voldoende veilig is op straat, de veiligheid door gemeente en politie goed wordt aangepakt, dat regels duidelijk zijn en niet in strijd zijn met elkaar en dat deze regels goed gehandhaafd worden.

- De burger als Partner

De burger als partner heeft recht op kwaliteit van beleid en wil serieus genomen worden in het kader van de beleidsontwikkelingen van de gemeente. Daarbij kunnen we in het bijzonder denken aan een aantal wijkoverstijgende beleidsvelden, zoals ruimtelijke ontwikkeling, economie en bedrijven, sociale en maatschappelijke voorzieningen, onderwijs. Ontwikkelt de gemeente haar beleid interactief, samen met inwoners, instellingen en bedrijven?

Als prestatie is omschreven dat er in de gemeente goede sociale en maatschappelijke voorzieningen zijn en het onderwijsaanbod breed is en van goede kwaliteit.

- De burger als Wijkbewoner

De burger als wijkbewoner heeft recht op kwaliteit van zijn leefomgeving. Deze dient prettig en schoon te zijn, met allerhande voorzieningen binnen bereik. Dan denken we in het bijzonder aan lokale voorzieningen, milieu en groen, gebouwen, verkeer en vervoer. Wijst de gemeente haar burgers op hun eigen verantwoordelijkheid? Durft de gemeente verantwoordelijkheden op deze gebieden over te hevelen als burgers daarom vragen?

Als prestatie is omschreven dat er voldoende en goede voorzieningen in de wijk en gemeente zijn, dat er voldoende openbaar groen is, de wijk er schoon en opgeruimd uitzielt, er voldoende woningen zijn, de gemeente goed bereikbaar is met auto en openbaar vervoer, dat er voldoende wegen en fietspaden zijn en dat de verkeersveiligheid goed in orde is.

- De burger als Belastingbetaler

De burger als belastingbetaler heeft recht op verantwoordelijke besteding van de middelen. Dat wil zeggen: de overheid moet efficiënt en effectief werken en bijvoorbeeld niet meer mensen in dienst hebben dan nodig is. Overheidsorganisaties moeten financieel en anderszins op orde zijn, overheidsfunctionarissen moeten doen waarvoor ze zijn. In het kader van de gemeentemonitor denken we dan aan de prestatievelden lokale lasten, financiën, management en personeel.

Als prestatie is omschreven dat de burger zijn gemeentelijke belastingheffing positief waardeert ten opzichte van de door de gemeente geleverde prestaties. Verder hebben we in deze versie ook meegenomen de verhouding tussen weerstandsvermogen en omzet enerzijds en de verhouding tussen rekeningresultaat en algemene middelen anderzijds. De hoogte van het weerstandsvermogen ten opzichte van de omzet is een belangrijke indicator voor het 'oppotten' van belastinggeld of voor het juist te weinig heffen van belasting en daarmee teveel risico's ten opzichte van de toekomst nemen. Uitgaande van de stelling dat een te grote algemene risicoreserve de burger als belastingbetaler te veel geld kost, maar dat een te kleine risicoreserve te veel financiële risico's met zich mee brengt, wordt een verhouding berekend tussen weerstandsvermogen (algemene reserves) en omzet. De hoogte van het rekeningresultaat ten opzichte van de algemene middelen (uitkering gemeentefonds plus OZB belastingheffing) is een belangrijke maat of burgers niet te veel (of bij negatief resultaat te weinig) belasting betaald hebben, ten opzichte van de door de politiek voor een bepaald jaar geformuleerde beleidsdoelen.

2.1. Burgerverwachtingen gemeente Soest

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

- *Hoe kan de gemeente Soest zicht krijgen op de verwachtingen van de burger in zijn/haar burgerrollen?*

In deze paragraaf zal de Gap -analyse vertaald worden naar de gemeente Soest belicht vanuit het perspectief van de burger en raad/college. Met als doel te analyseren of de kwaliteit van dienstverlening gemeten kan worden. Als laatste zal antwoord gegeven worden hoe de verwachtingen inzichtelijk gemaakt kunnen worden.

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 9 van 44

De Gap- analyse is een denkwijze en methode om de kwaliteit van dienstverlening te meten. In de Gap -analyse wordt kwaliteit gedefinieerd als het verschil tussen de dienstverlening die de klant verwacht en de dienstverlening die de klant waarneemt. Het verschil tussen de door de consument gewenste dienstverlening en de uiteindelijke door de onderneming geleverde dienst kan op vier plaatsen in de organisatie ontstaan.

Gap 1: Het management baseert zich bij het formuleren van de strategie ten aanzien van de dienstverlening niet op de juiste gebruikersverwachtingen.

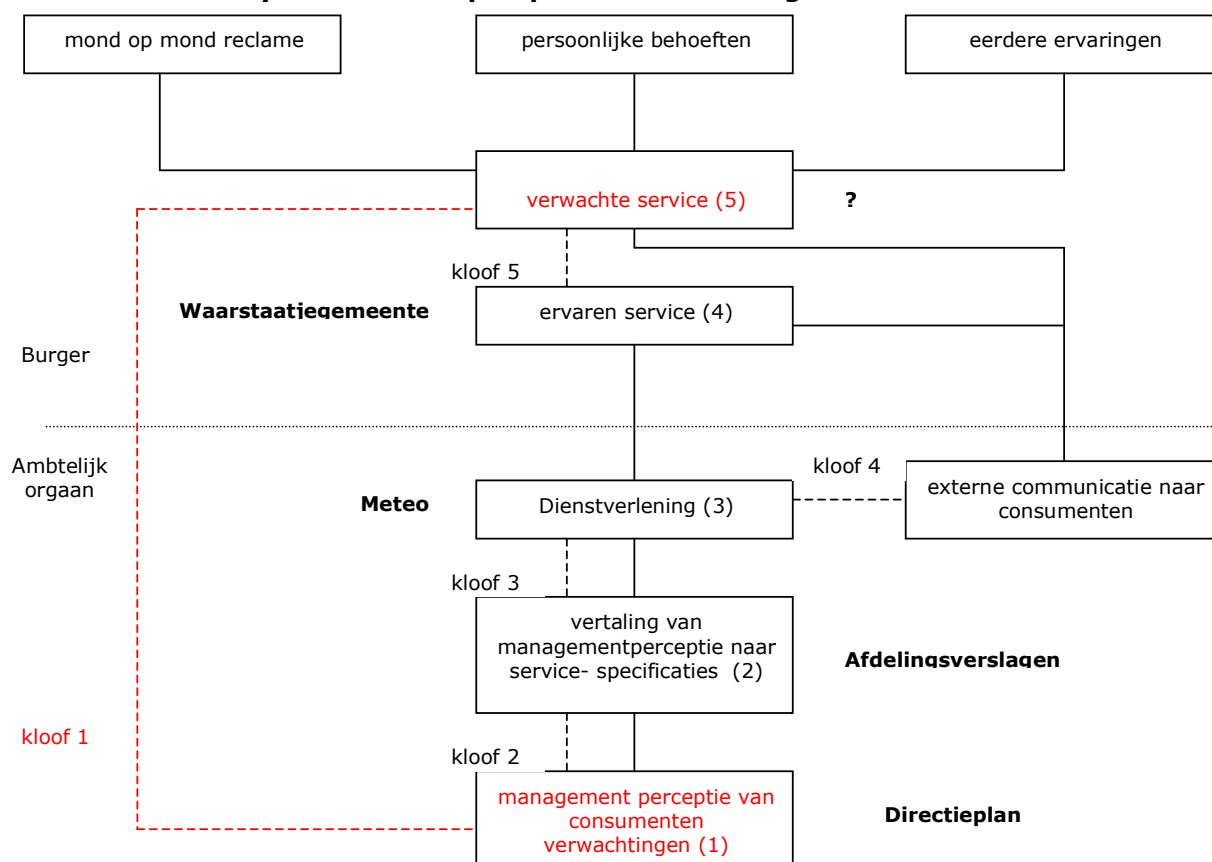
Gap 2: Het management maakt niet de juiste vertaalslag van het kwaliteitsbeleid naar de regels en richtlijnen voor de medewerkers.

Gap 3: De medewerkers maken niet de juiste vertaalslag van regels en richtlijnen naar uitvoerende werkzaamheden.

Gap 4: De externe communicatie sluit niet aan bij de in werkelijkheid geleverde dienstverlening.

Deze vier gaps staan ook wel bekend als de interne gaps. Er is ook nog een vijfde, een externe gap. Deze ontstaat als er een verschil optreedt tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit van een dienst bij de gebruikers op basis van de communicatie door de verlener van de dienst.³

2.1.1. GAP –analyse vanuit het perspectief van de burger



³ Muntinga, M. en Lagerveld, N., *Managementmodellen voor kwaliteit*, uitgeverij Kluwer, Deventer, 2008, pag. 113-128

- Management perceptie van consumentenverwachtingen (1)

Management perceptie van consumentenverwachtingen worden verwerkt in het directieplan (missie, visie en doelstellingen). Dit zijn aannamen (beeld van de directie hoe de burger optimaal bediend kan worden) die niet te toetsen zijn. In een cyclus van vier jaar wordt er een meerjarig directieplan opgesteld met name gericht op bedrijfsvoering. Op basis van het meerjarig directieplan wordt vervolgens jaarlijks door de directie aangegeven wat de (bedrijfsvoerings-) prioriteiten voor de organisatie zijn, waarna deze kaderstellend zijn voor de gehele organisatie en worden verankerd in de reguliere Planning & Control cyclus.

- Vertaling van management perceptie naar service- specificaties (2)

Management perceptie wordt vertaald naar service -specificaties middels het afdelingsplan. In het afdelingsplan maakt desbetreffende afdeling concreet met welke onderwerpen men zich het komende jaar gaat bezighouden, zowel voor concernbrede als decentrale afspraken en taken. Voor de uitvoering van deze taken wordt gewerkt vanuit de kernwaarden van de gemeente Soest. De kernwaarden van de gemeente Soest geven een beeld van de cultuur. Het gaat om een drietal kernwaarden, te weten: samenwerken aan resultaat, actief verbinding zoeken en durf & drive.

- Dienstverlening (3)

Medewerkerperceptie met betrekking tot dienstverlening wordt gemeten middels het medewerkerstevredenheidsonderzoek (Meteo). De uitkomsten van dit onderzoek worden gebruikt om voor de komende jaren nieuwe verbeterplannen en acties voor de organisatie als geheel en per afdeling uit te zetten.

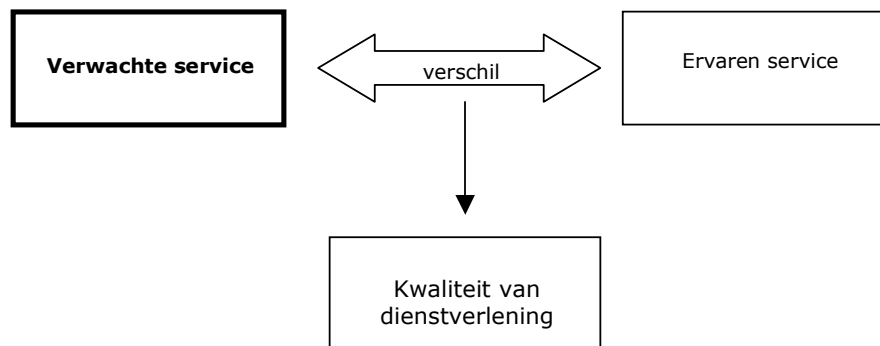
- Ervaren service (4)

De ervaren service van de burger wordt sinds het voorjaar van 2009 gemeten met het onderzoek 'Waar staat je gemeente'. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door KING (Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten). 'Waar staat je gemeente' is de vervanger van het klanttevredenheidsonderzoek.

- Verwachte service (5)

De verwachte service (burgerverwachtingen) wordt niet gemeten.

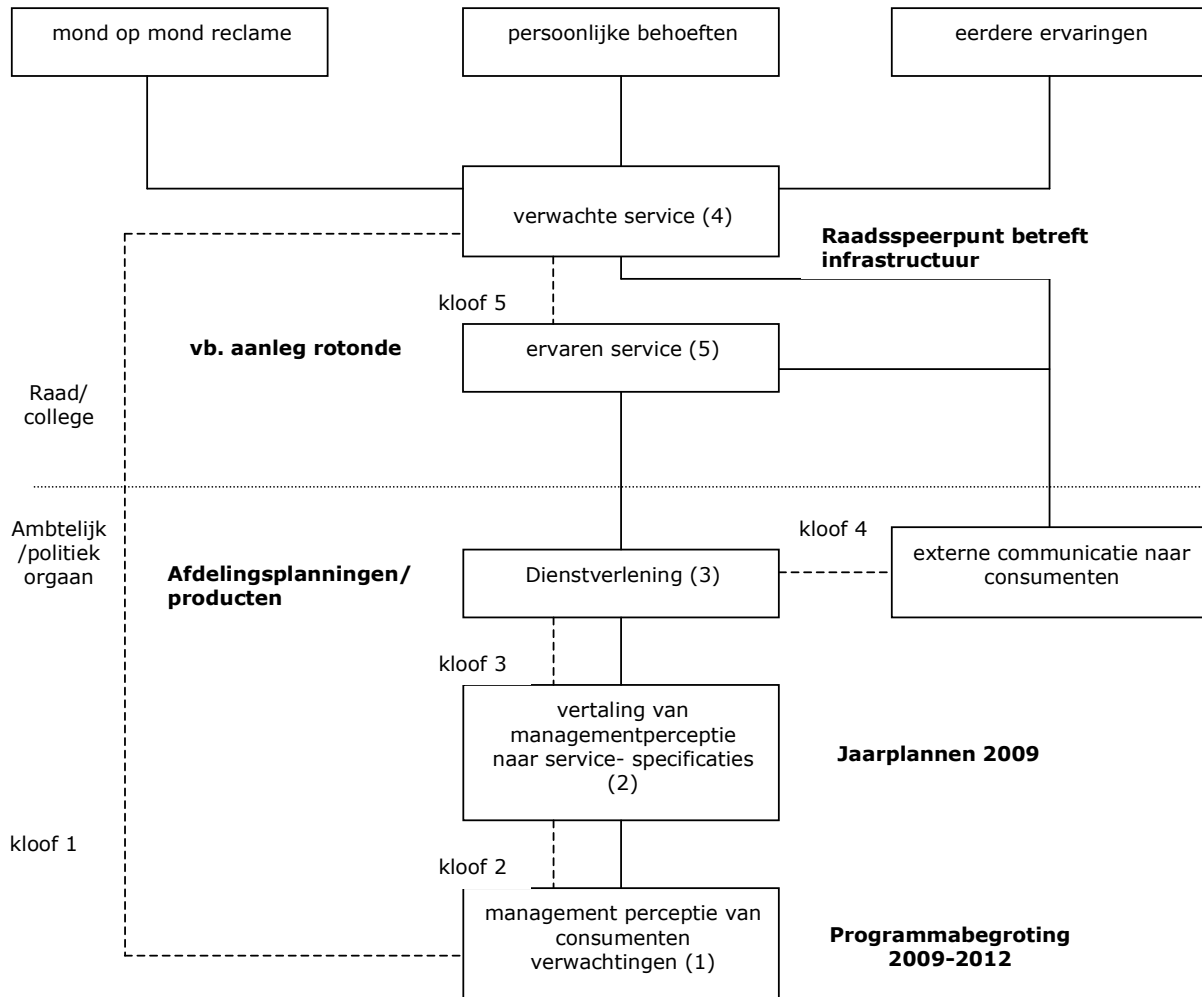
Vanuit het perspectief van de burger is het niet mogelijk om voor de gemeente Soest de kwaliteit van dienstverlening te meten. Aangezien de verwachte service niet inzichtelijk is.



Figuur 1: Gebaseerd op de Gap -analyse

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 11 van 44

2.1.2. GAP –analyse vanuit het perspectief van de raad/college



- Management perceptie van consumentenverwachtingen (1)

Management- en raadsperceptie van consumentenverwachtingen worden verwerkt in de programmabegroting. Dit zijn aannamen die niet te toetsen zijn. De Gemeenteraad stelt een programmabegroting vast. Dit is een begroting op basis van de door Raad aangegeven richting van beleid. De programmabegroting is ingedeeld in programma's (beleidskeuzes). De programmabegroting kan beschouwd worden als het contract tussen de Raad en het College.

- Vertaling van management perceptie naar service- specificaties (2)

Management- en raadsperceptie van consumentenverwachtingen worden verwerkt in het directieplan (missie, visie en doelstellingen). In een cyclus van vier jaar wordt er een meerjarig directieplan opgesteld met name gericht op bedrijfsvoering. Op basis van het meerjarig directieplan wordt vervolgens jaarlijks door de directie aangegeven wat de (bedrijfsvoerings-) prioriteiten voor de organisatie zijn, waarna deze kaderstellend zijn voor de gehele organisatie en worden verankerd in de reguliere Planning & Control cyclus.

- Dienstverlening (3)

Dienstverlening wordt meetbaar gemaakt middels het afdelingsplan. In dit afdelingsplan maakt desbetreffende afdeling concreet met welke onderwerpen men zich het komende jaar gaat bezighouden, zowel voor concernbrede als decentrale afspraken- en taken. Voor de uitvoering van deze

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 12 van 44

taken wordt gewerkt vanuit de kernwaarden van de gemeente Soest. De kernwaarden van de gemeente Soest geven een beeld van de cultuur. Het gaat om een drietal kernwaarden, te weten: samenwerken aan resultaat, actief verbinding zoeken en durf & drive.

- Verwachte service (4)

Wanneer de raad opmerkt dat er zich een onveilige verkeerssituatie voordoet in de gemeente Soest dan wordt er een raadspeerpunt geformuleerd. Dit kan op initiatief van de burger zijn maar ook op initiatief van het ambtelijk orgaan.

- Ervaren service (5)

De raad kan toetsen of er daadwerkelijk wat aan de onveilige situatie is gedaan. Een voorbeeld is de aanleg van een rotonde.

Vanuit het perspectief van de raad/college is het mogelijk om voor de gemeente Soest de kwaliteit van dienstverlening te meten. Aangezien de verwachte en ervaren service inzichtelijk is.

2.1.3. Inzicht verkrijgen in burgerverwachtingen middels 'Waar staat je gemeente'

Het huidige onderzoek 'Waar staat je gemeente' brengt het presteren van gemeenten duidelijk in kaart. Met de uitkomsten weet je als gemeente hoe de burger de dienstverlening ervaart (ervaren service). Wanneer de gemeente de verwachtingen van de burger weet en de ervaren service is het mogelijk om de kwaliteit van dienstverlening te meten. Het onderzoek 'Waar staat je gemeente' moet naast ervaringen ook de verwachtingen in kaart brengen. Middels Excel is een voorbeeld geschetst hoe verwachtingen in kaart gebracht kunnen worden. De uitwerkingen zijn hieronder weergegeven en toegelicht.

- 1^{ste} sheet gegevensblad

De verwachtingen kunnen in kaart gebracht worden door naast de tevredenheid per indicator (in huidig onderzoek) ook te vragen naar het belang. Hoe belangrijk (verwachting) is een indicator voor een burger. Het belang is aan te geven middels een schaal van 1 tot 5.

1: totaal niet belangrijk

5: erg belangrijk

1. Openingstijden loket		
Respondentnr.	Tevredenheid	Belang
1	9	3
2	9	5
3	9	5
4	9	2
5	9	3
6	9	2
7	9	2
8	9	5
9	9	3
10	9	4
Gemiddeld	9	3,4

2. Wachtijd loket		
Respondentnr.	Tevredenheid	Belang
1	7	4
2	7	4
3	8	3
4	5	5
5	7	5
6	5	5
7	6	5
8	6	4
9	7	3
10	8	4
Gemiddeld	6,6	4,2

3. Vriendelijkheid medewerker		
Respondentnr.	Tevredenheid	Belang
1	8	4
2	9	3
3	9	5
4	7	4
5	6	1
6	8	4
7	8	5
8	8	3
9	7	3
10	6	5
Gemiddeld	7,6	3,7

4. Verzorgdheid medewerker		
Respondentnr.	Tevredenheid	Belang
1	8	2
2	7	1
3	9	4
4	6	5
5	6	2
6	5	1
7	8	3
8	8	4
9	9	1
10	8	1
Gemiddeld	7,4	2,4

5. Inleving medewerker		
Respondentnr.	Tevredenheid	Belang
1	6	5
2	5	5
3	6	4
4	4	3
5	7	4
6	4	5
7	7	5
8	8	5
9	8	3
10	6	2
Gemiddeld	6,1	4,1

Legenda	
Tevredenheid	cijfer 1 t/m 10
Belang	cijfer 1 t/m 5
	Ingveld

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 13 van 44

- 2^e sheet kritische succes- faal factoren

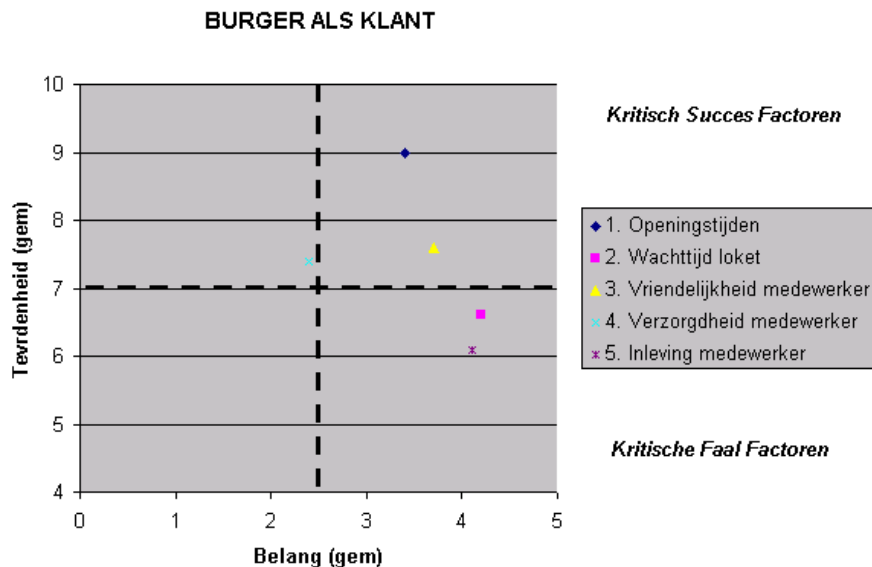
Wanneer de gemiddelde tevredenheid en belang bekend zijn is het mogelijk om de factor te bepalen. Een indicator kan een Kritische Faal Factor zijn of een Kritische Succes Factor.

Kritische Faal Factor --> groot belang – lage tevredenheid

Kritische Succes Factor --> groot belang – hoge tevredenheid

Wanneer een indicator een Kritische Faal Factor is moet er actie ondernomen worden door de organisatie. Er wordt immers veel verwacht van desbetreffende indicator maar de tevredenheid is laag. De hoogte van de tevredenheid en het belang is afhankelijk per gemeenten. Gemeenten kunnen dit het beste bepalen aan de hand van geformuleerde doelstellingen.

BURGER ALS KLANT			
Indicatoren	Tevredenheid (gem)	Belang (gem)	Factor
1. Openingstijden	9	3,4	KSF
2. Wachtijd loket	6,6	4,2	KFF
3. Vriendelijkheid medewerker	7,6	3,7	KSF
4. Verzorgdheid medewerker	7,4	2,4	Neutraal
5. Inleving medewerker	6,1	4,1	KFF



2.2. Kwaliteit van dienstverlening landelijke ontwikkelingen/normstelling

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

- Hoe presteert Soest op het aspect kwaliteit van dienstverlening volgens landelijke ontwikkelingen/normstelling?

In deze paragraaf is gekeken naar landelijke ontwikkelingen als het gaat om kwaliteit van dienstverlening. De landelijke initiatieven van het rijk zijn in kaart gebracht en de term 'burger als klant' is onder de loep genomen. Afsluitend zal in hoofdlijnen weergegeven worden hoe de gemeente Soest presenteert op de landelijke initiatieven.

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 14 van 44

2.2.1. Burger als klant (consument)

Wanneer gemeenten de kwaliteit van dienstverlening richting de burger willen verbeteren wordt vaak de term 'klant' gehanteerd. Echter in hoeverre kan de gemeente de burger als klant zien?

- Gemeente is een monopolist:

Door de burger als klant te benaderen, gaan gemeenten voorbij aan het gegeven dat de burger zichzelf niet als klant ziet. Hij is klant van een supermarkt of van de kapper en hij kan een keuze maken. Maar de burger kan niet kiezen als het om gemeentelijke diensten gaat. Daarin is de gemeente monopolist.⁴

Het centrale uitgangspunt is het begrip keuzevrijheid. Keuzevrijheid gaat uit van twee principes die niet van toepassing zijn in de publieke sector:

1. De burger heeft vrijheid van keuze. 'Als de dienstverlening van een gemeente mij niet bevalt, kan ik dan mijn vergunning bij de buurgemeente halen?' In het publieke domein is doorgaans sprake van gedwongen winkelnering.
2. De burger wil een keuze. Steeds meer onderzoeken wijzen erop dat de gemiddelde consument geen behoefte heeft aan allerlei keuzes. Zeker niet als je een hoop moeite moet doen voor een beperkt voordeel.⁵

- Verkeerde verwachtingen scheppen:

Gemeenten scheppen verkeerde verwachtingen die men niet kan waarmaken wanneer zij burgers de status van klant geven. „De gemeente is geen bedrijf. Ze moeten ook handhaven, zelfs beboeten. Dat is anders dan een onderneming die een product aanbiedt waar mensen op zitten te wachten.”⁶

- Rol burger / consument kan conflicteren:

Als inwoner van een gemeente heb je wensen als burger en als consument. Deze twee kunnen conflicteren, onderstaand voorbeeld maakt dit duidelijk.

Voorbeeld:

- Als consument wil je kunnen vliegen
- Als burger wil je geen geluidsoverlast

- Gemeente mag geen mensen uitsluiten:

Bedrijven richten zich met de verkoop van producten op een bepaalde markt. Er kan gesteld worden dat een bedrijf werkt binnen muren. Een gemeente moet alle inwoners bedienen. Uitsluiten van een bepaalde groep is niet toegestaan.

- Burger is een participant:

Een burger is voor de gemeente ook een participant. Doormiddel van de mening van inwoners is het mogelijk om plannen te realiseren die aansluiten bij de wensen. De gemeente kan gezien worden als een regisseur die alles in goede banen leidt.

2.2.2. Initiatieven (landelijke) overheid kwaliteitsverbetering

Op het moment van schrijven lopen er drie programma's (initiatief vanuit het rijk) bij de gemeente Soest welke de kwaliteit van dienstverlening moeten verbeteren.

- Antwoord© (gepubliceerd in 2005)

In het Antwoord©- concept staan de burgers en ondernemers centraal. Vanaf 2015 zijn gemeenten het eerste aanspreekpunt voor burgers, bedrijven en instellingen voor de meest gestelde vragen aan de overheid. Het concept Antwoord© gaat uit van een klantcontactcentrum bij de gemeente als een betrouwbare en herkenbare ingang voor de hele overheid. De gemeente zal hier vragen beantwoorden, aanvragen in gang zetten en ook doorverwijzen naar andere overheidsorganisaties. Hebben burgers al een directe relatie met een overheidsorgaan, dan nemen ze uiteraard rechtstreeks contact op met die instantie. Welk kanaal burger en ondernemers ook kiezen, het ene telefoonnummer, de gemeentelijke website of de balie, zij krijgen steeds hetzelfde betrouwbare antwoord.⁷

⁴ <http://www.nmkg.nl/Deburgeralsklantvandegemeente.htm>

⁵ http://www.nl.capgemini.com/resources/thought_leadership/de_mythe_van_de_burger_als_klant/?d=1

⁶ Schellekens, M, Burger kan geen klant zijn, in: *AD Utrecht*, 31-03-2010

⁷ <http://www.antwoord.nl/>

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 15 van 44

▪ Nationaal uitvoeringsprogramma Dienstverlening en overheid (gepubliceerd in 2008)
In het NUP wordt een keuze gemaakt voor een randvoorwaardelijke, verplicht te gebruiken basisinfrastructuur voor de e- overheid door de basisvoorzieningen te benoemen die daar onderdeel van uitmaken. De aangewezen basisvoorzieningen zijn voorzieningen waarvan het gebruik voor alle bestuursorganen voor eind 2010 moeten worden gerealiseerd of het zijn voorzieningen die als essentiële bouwstenen kunnen worden aangemerkt door andere basisvoorzieningen of projecten die voor eind 2010 als focus zijn aangemerkt.⁸ De basisvoorzieningen die als prioriteit worden aangemerkt zijn:

- E -toegang
- E -authenticatie
- Nummers
- Basisregistraties
- E -informatieuitwisseling

Om verder focus aan te brengen worden in het NUP daarnaast zes voorbeeldprojecten benoemd:

- Het omgevingsloket
- Digitaal klantdossier
- Landelijk digitaal loket
- WMO/Regelhulp
- Verwijsindex risicojongeren
- Dienstenloket van de Dienstenrichtlijn

▪ Vijf belofte aan de burger (gepubliceerd begin 2010)
Met betere dienstverlening en minder regels meer bereiken. Veel gemeenten hebben de basis voor een mensgerichte dienstverlening nog niet op orde. Het Ministerie van BZK en de VNG hebben daarom een 'Checklist Dienstverlening' opgesteld. De checklist is opgebouwd uit vijf herkenbare doelstellingen, geformuleerd als '5 beloften aan de burger':

1. Onze dienstverlening is mensgericht
2. Burgers kunnen hun zaken snel en zeker regelen
3. Altijd de juiste deur: optimale ketensamenwerking
4. We vragen gegevens slechts eenmaal op
5. We zijn transparant en aanspreekbaar

Elke belofte bestaat uit een aantal instrumenten ter verbetering van de (digitale) dienstverlening. Sommige van die instrumenten zijn wettelijk verplicht; anderen zijn bestuurlijk afgesproken of om een andere reden van belang. Voor alle gemeenten is de 'checklist Dienstverlening' ingevuld en te bekijken op de site <http://www.5beloften.nl>. Dit is gedaan op initiatief vanuit het rijk en kan in sommige gevallen een onjuist beeld geven. Gemeenten moeten zelf initiatief tonen wanneer de checklist niet meer klopt.⁹

Het is goed dat er landelijke initiatieven door het rijk genomen worden om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren, maar enige nuancering is op zijn plaats:

• Digitalisering van dienstverlening:

Programma's zijn vooral gericht op het verbeteren van de digitale dienstverlening uit het oogpunt van de burgerrol 'klant'.

• Geen eenduidig project:

Doordat er verschillende projecten gestart zijn bestaat het risico dat de gemeenten door de bomen het bos niet meer zien. Het gevolg kan zijn dat gemeenten ontwikkelingen links laten liggen.

• Meer dan inrichten 'mooie etalage':

Lopende projecten zijn vooral gericht op het inrichten van een 'mooie etalage'. Echter met een 'mooie etalage' wordt de kwaliteit van dienstverlening niet verhoogd. De volgende stap is de etalages (balie,

⁸ <http://www.egem-iteams.nl/nup-de-praktijk>

⁹ Bijlage 3: persoonlijke checklist gemeente Soest 'vijf beloften'

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 16 van 44

telefoon, website etc.) op elkaar af te stemmen en te koppelen aan de werkprocessen en automatisering aan de achterkant (het inrichten van de winkel).¹⁰

- NUP te groot en basaal:

Er is een onderzoek uitgevoerd naar de voortgang van het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en overheid onder de naam 'gateway rapport'. De conclusie was dat het programma te groot en basaal is.

2.2.3. Presteren gemeente Soest op landelijke initiatieven

- Antwoord©

De richtlijn voor het realiseren van het Antwoord© -concept is 2015. De afdeling dienstverlening is al volop bezig met voorbereidingen voor de realisatie van het klantcontactcentrum. Acties die ondernomen en genomen worden zijn:

- Brainstormsessies
- Overleg met gemeenten welke al verder in het proces zijn

De gemeente Soest wil niet te hard van stapel lopen en leren van omliggende gemeenten. Op deze manier hoopt men op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier het klantcontactcentrum in te richten.

- Nationaal uitvoeringsprogramma Dienstverlening en overheid

De gemeente Soest ziet het Nationaal uitvoeringsprogramma Dienstverlening en overheid als een groot en basaal project. Dit wordt onderkend door de politiek.¹¹ Het project suddert een beetje voort, maar loopt niet zoals het moet. Daarentegen zijn er wel slagen gemaakt op het gebied van basisregistraties en E – informatieuitwisseling.

- Vijf belofte aan de burger

Op initiatief van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten is de checklist 'vijf beloften' ingevuld.¹² Op het moment van schrijven voldoet de gemeente Soest voor 35% tot 60% aan de punten geformuleerd uit de checklist.

Kanttekening:

Aan enkele punten is voldaan maar deze zijn niet verwerkt op de checklist.

2.3. Kwaliteit van dienstverlening in vergelijking met andere gemeenten

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

- *Hoe presteert Soest op het aspect kwaliteit van dienstverlening in vergelijking met andere gemeenten?*

Het onderzoek 'Waar staat je gemeente' is uitermate geschikt voor het vergelijken van prestaties tussen gemeenten. Op basis van deze uitkomsten heb ik gesproken met de gemeente Heemstede (best scorende gemeente in de range van 25.000 t/m 50.000 inwoners).

2.3.1. Analyse onderzoek 'Waar staat je gemeente'

De gemeente Soest scoort wanneer we kijken naar de zes burgerrollen gemiddeld ten opzichte van andere gemeenten.

Burgerrollen	Gemeente Soest	Gemiddelde
Kiezer	5,5	5,4
Klant	7,2	7,3
Onderdaan	6,1	6,1
Partner	5,2	5,1
Wijkbewoner	6,5	6,6
Belastingbetaler	6,5	6,0

(onderzoek WSJG najaar 2008)

¹⁰ Lem, R., Etalage goed op orde, nu de winkel nog, in: *Proces & Document*, nr. 1, (maart 2010), pag. 18-20

¹¹ Mom, P., NUP vast in collectief falen, in: *Automatisering Gids*, 21-05-2010

¹² Bijlage 3: persoonlijke checklist gemeente Soest 'vijf beloften'

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 17 van 44

De 'best scorende gemeente' in de range van 25.000 t/m 50.000 inwoners is de gemeente Heemstede. In bijlage 2 treft u een Excel sheet aan waarin inzichtelijk gemaakt is hoe de gemeente Soest scoort per indicator in verhouding tot andere gemeenten. Ook is per indicator aangegeven welke afdeling van de gemeente Soest het meest betrokken is.¹³

2.3.2. Aanpak 'best scorende gemeente'

Om een beeld te vormen van de aanpak van de 'best scorende gemeente' heb ik gesproken met Marcel Appels van de gemeente Heemstede, zijn functie bij de gemeente Heemstede is hoofd publiekszaken en communicatie.¹⁴ Voor het 2^e jaar op rij (2009 en 2010) scoort Heemstede het hoogste cijfer voor dienstverlening, maar ook voor de vier andere aspecten waarop burgers de gemeente beoordelen heeft Heemstede de hoogste score ten opzichte van 67 andere gemeenten die aan het onderzoek hebben deelgenomen.¹⁵

- 'Denken als klant':

De waardering van de burgers voor de dienstverlening in Heemstede is in de loop der jaren significant toegenomen. Sinds 2008 voert de gemeente onder het motto 'Denken als klant' een bewust beleid om de dienstverlening verder te verbeteren. Er is invulling gegeven aan dit motto doormiddel van twee ingrijpende veranderingen:

Aangepaste organisatiestructuur

De organisatie van de gemeente Heemstede is aangepast vanuit de visie van de burger. In het kader van deze visie zijn organisatieonderdelen klantgericht samengevoegd. De afdelingen waarbij veel onderling contact en afstemming nodig is zitten bij elkaar.

Innovatief kantoorconcept

De gemeente Heemstede heeft ervoor gekozen om een open kantooromgeving te creëren met flexibele werkplekken. Om de volgende redenen is hiervoor gekozen:

- Samenvoeging van twee locaties, uitbreiding van huidige locatie was niet mogelijk
- Minder afstemmingsverlies
- Bestaand patroon uit elkaar trekken

- Doelstelling:

De uitkomsten van het onderzoek worden gebruikt binnen de jaarlijkse begrotingscyclus om concreet te maken of doelstellingen zijn gehaald. Voor elke burgerrol wordt bij de gemeente Heemstede gestreefd naar een 7,5. Deze doelstelling wordt vertaald naar ambities. Wanneer de resultaten bekend zijn wordt er per afdeling door de afdelingshoofden een vertaalslag gemaakt.

- Waarde van 'Waar staat je gemeente'

Het onderzoek 'Waar staat je gemeente' speelt een belangrijke rol voor de gemeente Heemstede. Er kan gesteld worden dat het onderzoek leidend is. Naar aanleiding van de resultaten van afgelopen jaar is bijvoorbeeld een feest georganiseerd voor de gehele organisatie. Met als achterliggende gedachte dat wanneer je als medewerkers samen streeft naar een goed resultaat je ook samen het goede resultaat viert.

- 'Burger als kiezer':

De gemeente Heemstede scoort in tegenstelling tot andere gemeente hoog op de rol 'burger als kiezer'. De reden is het goede bestuur van de afgelopen raadperiode. B&W hadden een 'open houding' er werden geregeld spreekuren gehouden. Participatie is verwerkt in een communicatienota:

- Bij de start van een plan worden de burgers betrokken
- Voor inspraak hanteert de gemeente Heemstede een inspraakchecklist
- Projecten worden in fases ingedeeld (de burger weet of inspraak nog mogelijk is of niet)
- Projecten worden teruggekoppeld (heeft de mening van de burger invloed gehad)
- Vormen van klankbordgroepen met burgers/belanghebbenden
- Burgers/belanghebbende kunnen digitaal hun mening geven via linked in.

¹³ Bijlage 2: Uitkomsten onderzoek 'Waar staat je gemeente'

¹⁴ Bijlage 3: Uitwerkingen inventarisatiegesprek gemeente Heemstede

¹⁵ <http://heemstede.nl>

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 18 van 44

- Innovatief

De gemeente Heemstede is een innovatieve gemeente. Wanneer men doormiddel van werkgroepen de kwaliteit van dienstverlening kan verbeteren dan is dit zeker een optie.

2.4. Kwaliteit van dienstverlening eigen organisatie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

- Hoe presteert Soest op het aspect kwaliteit van dienstverlening volgens eigen organisatie (gemeente Soest)?

Om de kwaliteit van dienstverlening van de eigen organisatie in kaart te brengen is gesproken met de afdelingshoofden van de gemeente Soest. Zij weten als geen ander waar de knelpunten van de organisatie zitten. Ook zijn de servicenormen geanalyseerd, deze scheppen immers een verbintenis richting de burger. Als laatste is gekeken naar de gemeentelijke website. De gemeentelijke website is een belangrijk onderdeel van de gemeentelijke dienstverlening

2.4.1. Hoofdpijnen inventarisatiegesprekken afdelingshoofden

Middels de interviews is getracht een beeld te vormen van de acties die plaats hebben gevonden naar aanleiding van het onderzoek 'Waar staat je gemeente' en de knelpunten (aspecten die verdieping nodig hebben). Opvallend was het feit dat de afdelingshoofden dezelfde gedachten hadden over de knelpunten van de organisatie. De volgende knelpunten worden ervaren door afdelingshoofden:

- De burger moet in een eerder stadium van beleidsvorming betrokken worden. Beleidsmedewerker zijn gewend om eerst beleid te schrijven en daarna de burger te betrekken. Burgers moeten niet pas betrokken worden bij een project als de plannen er liggen. Burgers moeten betrokken worden bij de start van een project. Een kader opstellen waarbinnen burgers mee kunnen is het effectiefst. Kanttekening is wel dat gemeentelijke plannen niet meer tijd in beslag moeten gaan nemen.
- De gemeente Soest moet beter communiceren met de burger. Het is belangrijk dat burgers zich gehoord voelen. Dit is te realiseren door een duidelijke toelichting te geven en adequaat te reageren. Je kan niet altijd 'ja' verkopen als gemeente, maar er kunnen wel mogelijke opties aangedragen worden om tot een oplossing te komen.
- Samenhang maatregelen Excellente Dienstverlening. Er is behoefte aan samenhang als het gaat om het pakket aan maatregelen dat Excellente Dienstverlening moet realiseren. Alleen dan is het mogelijk om bewustwording onder de medewerkers te creëren.

2.4.2. Servicenormen

De gemeente Soest heeft naar aanleiding van een klanttevredenheidsonderzoek servicenormen geformuleerd, met als doel dat burgers weten wat zij kunnen verwachten. De gemeente Soest heeft de volgende servicenormen geformuleerd ¹⁶:

- voor het aanvragen van een paspoort, uittreksels uit de Gemeentelijke Basis Administratie (GBA) en/of rijbewijs is de wachttijd, vanaf het verkregen nummer totdat u aan de balie wordt geholpen, niet langer dan 15 minuten;
- uittreksels uit de GBA en Burgerlijke Stand kunnen op drie manieren aangevraagd worden, via de balie, schriftelijk en een via een digitaal formulier;
- een melding bij het Meldpunt Woonomgeving wordt binnen 5 werkdagen verholpen of u krijgt binnen 5 werkdagen een bericht wanneer de afhandeling van de melding plaatsvindt;
- een aanvraag van een uittreksel (schriftelijk of via een digitaal formulier) wordt binnen 5 werkdagen na ontvangst toegestuurd via de post met een rekening;
- binnen 10 werkdagen wordt een reactie gegeven op een brief. Dit is een inhoudelijk antwoord of een tussenbericht waarin wordt uitgelegd wanneer de beantwoording verwacht kan worden en waarom het langer duurt;
- binnen 5 werkdagen wordt een reactie gegeven op een e-mail die is binnengekomen via 'postbus2000@soest.nl'. Dit is een inhoudelijke antwoord of een tussenbericht waarin wordt uitgelegd wanneer de beantwoording verwacht kan worden en waarom het langer duurt.

De geformuleerde servicenorm met betrekking tot de afhandeling van brieven wordt op geen enkele afdeling behaald. Dit is te zien in de service- en afhandelscores die per kwartaal verstuurd worden door

¹⁶ <http://www.soest.nl/smartsite.shtml?ch=DEF&id=11098>

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 19 van 44

de afdeling DIV (dienst informatie voorziening) naar de afdelingshoofden. Onder de afdelingshoofden heerst onduidelijkheid over de aanpak van de realisatie van servicenormen. Dit werd bevestigd in de brainstormsessie die gehouden is onder medewerkers.

2.4.3. Gemeentelijke website

De gemeentelijke website is een belangrijk onderdeel van de gemeentelijke dienstverlening. Dit is de reden dat de gemeente Soest op het moment van schrijven bezig is met een algemene verbetering. Wat opvalt op de site van de gemeente Soest na het analyseren van andere gemeentelijke sites (bijvoorbeeld de gemeente Emmen) is dat burgerinformatie niet makkelijk te vinden is. Daarnaast zijn gepubliceerde artikelen niet altijd 'up to date'.¹⁷

Bij burgerinformatie moet gedacht worden aan:

- Servicenormen
- Een mogelijk kwaliteitshandvest
- Informatie over hoe de gemeente werkt
- Informatie over hoe er bezwaar gemaakt worden

2.4.4. Presteren gemeente Soest op kwaliteit dienstverlening eigen organisatie

Uit het oogpunt van de drie geanalyseerde aspecten is het mogelijk en nodig de kwaliteit van dienstverlening volgens eigen organisatie te verbeteren. In hoofdlijnen betreft het de volgende punten:

- Burgers meer betrekken en beter communiceren.
- Servicenormen met betrekking tot briefafhandeling realiseren.
- De gemeentelijke website aanvullen en 'up to date' houden.

¹⁷ <http://www.soest.nl>

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 20 van 44

3. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vijfde, zesde en gedeeltelijk zevende subvraag, zoals die geformuleerd zijn naar aanleiding van de probleemstelling.

Uit de onderzoeksbevindingen worden per paragraaf conclusies getrokken. Op grond van deze conclusies zijn tien speerpunten met concrete aanbevelingen geformuleerd. Geformuleerde speerpunten/aanbevelingen hebben een integrale benadering en zijn toepasbaar voor de gehele organisatie. De aanbevelingen bevatten: procedures, houding en gedrag, communicatie, facilitering en organisatie-inrichting. Enkele geformuleerde aanbevelingen hebben het karakter van een continue bewustzijn andere vergen meer eenmalig initiatief.

2.1. Verwachtingen burgers Soest:

Conclusie: De verwachte service vanuit het perspectief van de burger is niet inzichtelijk. Het gevolg hiervan is dat het niet mogelijk is om een kwaliteitsverschil te meten tussen de verwachte en ervaren service.

Speerpunt: Toepassen 'Lean Thinking' principe (verwachtingen klant bepalen de interne bedrijfsprocessen) Lean thinking is geschikt om bedrijfsprocessen in gemeenten klantgericht, efficiënt en doelmatig in te richten¹⁸

- Op kleine schaal (een pilot) starten met 'Lean Thinking' waarbij de methodiek van *Value Stream Mapping* wordt gehanteerd.
- Starten op de afdeling Dienstverlening met het 'Lean Thinking' principe. De afdeling dienstverlening is het eerste aanspreekpunt voor de burger, ervaringen kunnen gedeeld worden met de overige afdelingen.

Speerpunt: Realisatie van een klantcontactcentrum

- Optimaal benutten van de mogelijkheden (ideeën, klachten en wensen van burgers) van een toekomstig klantcontactcentrum. Een geschikt middel om verwachtingen in kaart te brengen.

Conclusie: Het onderzoek 'Waar staat je gemeente' (de opvolger van het klanttevredenheidsonderzoek) maakt de verwachtingen van de burger niet of nauwelijks inzichtelijk.

Speerpunt: Optimalisatie onderzoek 'Waar staat je gemeente'

- Stimuleren dat het onderzoek 'Waar staat je gemeente' nadrukkelijk de verwachtingen van de burger in kaart brengen.

2.2. Kwaliteit van dienstverlening landelijke ontwikkelingen/normstelling:

Conclusie: De gemeente kan de burger niet uitsluitend als klant zien. Wanneer je de burger de status van klant geeft schep je verwachtingen die je als gemeente niet waar kan maken. De gemeente is geen bedrijf. Ze moeten ook handhaven, zelfs beboeten. Dat is anders dan een onderneming die een product aanbiedt waar mensen op zitten te wachten.

Conclusie: Er lopen verschillende landelijke initiatieven vanuit het rijk als het gaat om kwaliteitsverbetering. Projecten die op het moment van schrijven lopen zijn: antwoord@, nationaal uitvoeringsprogramma dienstverlening en overheid en 'vijf belofte aan de burger'.

Speerpunt: Up to date houden van de checklist 'vijf beloften aan de burger' (mogelijke andere initiatieven)

- Aanwijzen van een medewerker die verantwoordelijk is voor het up to date houden van de checklist 'vijf beloften aan de burger' en mogelijke andere initiatieven vanuit het rijk.
- Richtlijnen opstellen voor het 'up to date' houden van de checklist 'vijf beloften aan de burger' en mogelijke andere initiatieven vanuit het rijk.

¹⁸ Lean en mean opereren ook bij de overheid?, in: *abdcourant*, nr. 2, jrg 11 (mei 2007), pag 11 en <http://www.ruysdael.nl/xIntcms/user/upload/File/uploadPDF/Lean%20artikel.pdf>

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 21 van 44

2.3. Kwaliteit van dienstverlening in vergelijking met andere gemeenten:

Conclusie: Na het analyseren van het onderzoek 'Waar staat je gemeente' blijkt de gemeente Soest gemiddeld te scoren ten opzichte van vergelijkbare gemeenten. Vergelijking vindt plaats op basis van inwonersaantallen.

Speerpunt: Organisatiebreed stimuleren van initiatieven als het vormen van werkgroepen met vooruitstrevende (best practices) gemeenten op ieder vakgebied, voorbeeld zijn themabijeenkomsten

- Stimuleren van initiatieven als het vormen van werkgroepen met vooruitstrevende gemeente door afdelingshoofden.
- Opnemen van een paragraaf in afdelingsplan die gewijd is aan het vormen van werkgroepen met vooruitstrevende gemeenten (of andere kwaliteitsverhogende initiatieven).

Conclusie: De organisatie van de best scorende gemeente (gemeente Heemstede) is aangepast vanuit de visie van de burger. In het kader van deze visie zijn organisatieonderdelen klantgericht samengevoegd.

2.4. Kwaliteit van dienstverlening eigen organisatie:

Conclusie: De gemeente Soest moet volgens de afdelingshoofden beter luisteren naar en communiceren met de burger. Daarnaast moeten burgers eerder betrokken worden bij beleidsvorming.

Speerpunt: Structureren en waarnodig uitbreiding ingezetenen en belanghebbende participatie

- Opstellen van een procedure waarbij een afwegingskader voor de opzet van inspraakprocedures wordt geschetst (aanvulling op de communicatienota).
- Zorgdragen dat na iedere inspraakprocedure een evaluatie plaatsvindt waaraan alle betrokken medewerkers deelnemen (intern).
- Zorgdragen dat na iedere inspraakprocedure gemaakte afspraken worden teruggekoppeld met de belanghebbenden (extern).
- Uitzoeken in hoeverre sociale netwerken (hyves, linkedin, facebook en youtube) een zinvolle uitbreiding zijn van ingezetenen en belanghebbende participatie.

Speerpunt: Denken in oplossingen niet in problemen (vertalen naar contact met de burger)

- Gedachtegang achter het 'denken in oplossingen en niet in problemen' bespreekbaar maken in een afdelingsoverleg (niet alleen denken aan regels maar burgers helpen).
- Stimuleren van duidelijke en zo min mogelijke formele communicatie (in woord en geschrift).

Conclusie: Servicenormen met betrekking tot correspondentie met de burger worden niet behaald.

Speerpunt: Afspraken / richtlijnen opstellen voor servicenormen (mogelijk aanpassen)

- Overeenstemming bereiken onder afdelingshoofden als het gaat om realisatie van de servicenormen.
- De noodzaak van opgestelde servicenormen communiceren met de medewerkers (servicenormen zijn beloften aan de burger).

Speerpunt: Opstellen van een kwaliteitshandvest

- Hanteren van het invoeringsplan welke beschreven staat op de site www.burgerlink.nl
- Gebruikmaken van kwaliteitshandvesten welke al zijn opgesteld door andere gemeenten.

Conclusie: Burgerinformatie op de gemeentelijke website is niet makkelijk te vinden en in sommige gevallen niet 'up to date'.

Speerpunt: Uitbreiden / aanpassen website (transparantie)

- Zorgdragen dat burgerinformatie makkelijk te vinden is (centrale plek op de gemeentelijke website).
- Zorgdragen dat burgerinformatie 'up to date' is en geen valse verwachtingen schept, hierbij moet gedacht worden aan:
 - Servicenormen
 - Terugkoppeling van tevredenheidonderzoeken

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 22 van 44

4. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de zevende subvraag, zoals die geformuleerd is naar aanleiding van de probleemstelling.

Per speerpunt zijn de volgende punten weergegeven om realisatie mogelijk te maken:

- Nadere toelichting : verduidelijking van het speerpunt
- Acties : welke actie (s) moeten er plaatsvinden om het speerpunt te realiseren
- Actie door : welke functionaris neemt de actie (s) van zijn rekening
- Kosten : welke kosten brengt het speerpunt met zich mee*
- Planning : in welke periode is het mogelijk om de actie (s) uit te voeren**

*De kosten voor de realisatie van dit implementatieplan zijn minimaal. Er wordt een beroep gedaan op de interne capaciteit. Het is voor de medewerkers een kwestie van 'doen'.

**Geformuleerde speerpunten hebben een integrale benadering en juist de samenhang van deze tien speerpunten kan de kwaliteit van dienstverlening naar een hoge plan tillen. Echter is het niet noodzakelijk om deze tien speerpunten tegelijk op te pakken. De planning is dan ook een indicatie.

1. Optimalisatie onderzoek 'Waar staat je gemeente'

- Stimuleren dat het onderzoek 'Waar staat je gemeente' nadrukkelijk de verwachtingen van de burger in kaart brengen.

Nadere toelichting:

Deze aanbeveling moet door een externe partij worden opgepakt. De gemeente Soest kan deze externe partij alleen van input voorzien.

Acties:

Beide aanbevelingen:

- Presentatie verzorgen waarin aanbevelingen m.b.t. optimalisatie van het onderzoek 'Waar staat je gemeente' gedeeld worden met KING (verantwoordelijk voor het onderzoek 'Waar staat je gemeente').

Actie door:

Stagiair afdeling Bedrijfsvoering

Kosten:

Integraal onderdeel van het takenpakket geen (extra) kosten.

Planning:

Mei 2010

2. Toepassen 'Lean Thinking' principe (verwachtingen klant bepalen de interne bedrijfsprocessen) *Lean thinking is geschikt om bedrijfsprocessen in gemeenten klantgericht, efficiënt en doelmatig in te richten*

- Op kleine schaal (een pilot) starten met 'Lean Thinking' waarbij de methodiek van *Value Stream Mapping* wordt gehanteerd.
- Starten op de afdeling Dienstverlening met het 'Lean Thinking' principe. De afdeling dienstverlening is het eerste aanspreekpunt voor de burger, ervaringen kunnen gedeeld worden met de overige afdelingen.

Nadere toelichting:

Bij het inrichten van het proces omtrent de omgevingsvergunning zou het 'Lean Thinking' principe uitermate geschikt zijn.

Acties:

Beide aanbevelingen:

- Twee bedrijfsprocessen van de afdeling Dienstverlening aanwijzen waar de meeste vooruitgang geboekt zou kunnen worden (suggestie is het Wabo proces)

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 23 van 44

- Verantwoordelijke medewerkers aanwijzen die de opvolgende twee acties gaan uitvoeren.¹⁹
- Inzicht krijgen in alle handelingen die bij het maken van een dienst uitgevoerd worden (Value Stream Mapping van de huidige situatie).
- Verbeteren van het huidige bedrijfsproces door verspillingen te 'eliminieren'.
- Ervaringen afdeling Dienstverlening met 'Lean thinking' delen met andere afdelingen.

Actie door:

1^{ste}, 2^e en 5^e actie: Afdelingshoofd Dienstverlening

3^e en 4^e actie: Aangewezen medewerkers door Afdelingshoofd Dienstverlening

Kosten:

Integraal onderdeel van het takenpakket geen (extra) kosten.

Planning:

2^e kwartaal 2010, omgevingsvergunning

continue proces, organisatiebreed optimaliseren van bedrijfsprocessen

3. *Structureren en waarnodig uitbreiding ingezetenen en belanghebbende participatie*

- Opstellen van een procedure waarbij een afwegingskader voor de opzet van inspraakprocedures wordt geschetst (aanvulling op de communicatienota).
- Zorgdragen dat na iedere inspraakprocedure een evaluatie plaatsvindt waaraan alle betrokken medewerkers deelnemen (intern).
- Zorgdragen dat na iedere inspraakprocedure gemaakte afspraken worden teruggekoppeld met de belanghebbenden (extern).
- Uitzoeken in hoeverre sociale netwerken (hyves, linkedin, facebook en youtube) een zinvolle uitbreiding zijn van ingezetenen en belanghebbende participatie.

Nadere toelichting:

Geen

Acties:

Eerste, tweede en derde aanbeveling:

- Een participatienota opstellen die de volgende onderdelen bevat:
 - o Een inspraaknota (zie voorbeeld: Bijlage 3: Inspraaknota gemeente Heemstede 2009)
 - o Procedure voor het evalueren van een inspraakprocedure.
 - o Procedure voor de terugkoppeling van een inspraakprocedure richting de burger.

Vierde aanbeveling:

- Het participatievraagstuk meenemen in het onderzoek 'Waar staat je gemeente'. Wat verwachten de burgers van Soest op het gebied van participatie?

Actie door:

1^{ste}, 2^e en 3^e aanbeveling: Afdeling communicatie

4^e aanbeveling: Adjunct Gemeentesecretaris

Kosten:

1^{ste}, 2^e en 3^e aanbeveling: Integraal onderdeel van het takenpakket geen (extra) kosten.

4^e aanbeveling: budgettair gezien een neutraal verloop (prioritering in aanvullingen op het onderzoek 'Waar staat je gemeente' hebben geen extra kosten als gevolg).

Planning:

4^e kwartaal 2010

4. *Organisatiebreed stimuleren van initiatieven als het vormen van werkgroepen met vooruitstrevende (best practices) gemeenten op ieder vakgebied, voorbeeld zijn themabijeenkomsten*

- Stimuleren van initiatieven als het vormen van werkgroepen met vooruitstrevende gemeente door afdelingshoofden.
- Opnemen van een paragraaf in afdelingsplan die gewijd is aan het vormen van werkgroepen met vooruitstrevende gemeenten (of andere kwaliteitsverhogende initiatieven).

¹⁹ <http://www.ruysdael.nl/xlntcms/user/upload/File/uploadPDF/Lean%20artikel.pdf>

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 24 van 44

Nadere toelichting:

Afdeling Bedrijfsvoering kent een projectnummer 'Externe oriëntatie' waarop tijd geschreven kan worden. Voor zaken als: themabijeenkomsten, workshops en brainstormsessies.

Acties:

Eerste aanbeveling:

- Een x aantal uur toewijzen voor overleg met vooruitstrevende gemeenten.
- Organisatiebreed gebruik maken van het projectnummer 'Externe oriëntatie'.

Tweede aanbeveling:

- Agendapunt opnemen in afdelingsoverleg.
- In samenspraak met medewerkers de inhoud van deze paragraaf bepalen.
- Medewerker toewijzen die de paragraaf uitwerkt.
- Ervaringen met externen delen binnen de afdelingen middels presentaties.

Actie door:

1^{ste} aanbeveling: MT

2^e aanbeveling: Afdelingshoofd + medewerkers

Kosten:

1^{ste} aanbeveling: Integraal onderdeel van het takenpakket geen (extra) kosten.

2^e aanbeveling: Reiskosten en eventuele kosten voor deelname. Budget is aanwezig.

Planning:

4^e kwartaal 2010 (samenstellen van het nieuwe afdelingsplan)

5. *Realisatie van een klantcontactcentrum*

- Optimaal benutten van de mogelijkheden (ideeën, klachten en wensen van burgers) van een toekomstig klantcontactcentrum. Een geschikt middel om verwachtingen in kaart te brengen.

Nadere toelichting:

Geformuleerde aanbeveling richt zich op een specifiek onderdeel van het klantcontactcentrum.

Acties:

Eerste aanbeveling:

- Tijdens voorbereidingen (brainstormsessies en andere overleggen.) van de realisatie van het klantcontactcentrum moet een efficiënte manier gezocht worden voor het verwerken van ideeën, klachten en wensen van burgers.

Actie door:

1^{ste} aanbeveling: verantwoordelijke voor de realisatie van het KCC

Kosten:

Integraal onderdeel van het takenpakket geen (extra) kosten.

Planning:

2010 en verder

6. *Denken in oplossingen niet in problemen (vertalen naar contact met de burger)*

- Gedachtegang achter het 'denken in oplossingen en niet in problemen' bespreekbaar maken in een afdelingsoverleg (niet alleen denken aan regels maar burgers helpen).
- Stimuleren van duidelijke en zo min mogelijke formele communicatie (in woord en geschrift).

Nadere toelichting:

'Denken in oplossingen niet in problemen' wordt opgevat als het meedenken met de burger, oftewel de burger optimaal bedienen.

Acties:

Eerste aanbeveling:

- Agendapunt opnemen in het afdelingsoverleg gericht op het vraagstuk 'denken in oplossingen en niet in problemen'.

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 25 van 44

Tweede aanbeveling:

- Een select groepje (4 a 5 nieuwe medewerkers) formeren die deelnemen aan de cursus 'begrijpelijk leren schrijven'.
- Medewerkers die veel schriftelijk contact met burgers hebben in etappes laten deelnemen aan een workshop in het kader van 'begrijpelijk leren schrijven'. (gegeven door een medewerker die deel heeft genomen aan de cursus)

Actie door:

1^{ste} aanbeveling: Afdelingshoofden

2^e aanbeveling: MT + medewerkers (uiteindelijke deelnemers)

Kosten:

1^{ste} aanbeveling: Integraal onderdeel van het takenpakket geen (extra) kosten.

2^e aanbeveling: Kosten voor deelname aan de cursus 'begrijpelijk leren schrijven'.

Planning:

Continue proces

7. *Afspraken / richtlijnen opstellen voor servicenormen (mogelijk aanpassen)*

- Overeenstemming bereiken onder afdelingshoofden over de aanpak van de realisatie van geformuleerde servicenormen.
- De noodzaak van het realiseren van opgestelde servicenormen communiceren met de medewerkers (servicenormen zijn beloften aan de burger).

Nadere toelichting:

Geen

Acties:

Eerste aanbeveling:

- In het MT -overleg overeenstemming bereiken over de aanpak van de realisatie van geformuleerde servicenormen. Eenduidigheid onder afdelingshoofden als het gaat om het nastreven van servicenormen.

Tweede aanbeveling:

- Een afdelingsoverleg is het geschikte moment om als afdelingshoofd de achterliggende gedachten van servicenormen te communiceren. Het is belangrijk dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om vragen te stellen dit levert een bijdrage aan de bewustwording van excellente dienstverlening.

Actie door:

1^e aanbeveling: Gemeentesecretaris + Afdelingshoofden

2^e aanbeveling: Afdelingshoofd

Kosten:

Integraal onderdeel van het takenpakket geen (extra) kosten.

Planning:

3^e kwartaal 2010

8. *Opstellen van een kwaliteitshandvest*

- Hanteren van het invoeringsplan welke beschreven staat op de site www.burgerlink.nl
- Gebruikmaken van kwaliteitshandvesten welke al zijn opgesteld door andere gemeenten.

Nadere toelichting:

Intern moeten de servicenormen geborgd worden. Wanneer dit gerealiseerd is kan men extern communiceren middels een kwaliteitshandvest.

Acties:

Beide aanbevelingen:

- De basis van het kwaliteitshandvest zijn de servicenormen die geborgd moeten worden (intern).

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 26 van 44

- Servicenormen worden vertaald naar een kwaliteitshandvest in de vorm van een brochure (extern).
- Deze brochure huis aan huis laten bezorgen in de gemeente Soest.

Actie door:

Afdeling Dienstverlening gefaciliteerd door de afdeling Bedrijfsvoering

Kosten:

Integraal onderdeel van het takenpakket geen (extra) kosten.
Drukkosten van de brochure.

Planning:

Afhankelijk van punt 7

9. *Uitbreiden / aanpassen website (transparantie)*

- Zorgdragen dat burgerinformatie (servicenormen, mogelijk kwaliteitshandvest, hoe werkt de gemeente en hoe kan er bezwaar gemaakt worden) makkelijk te vinden is (centrale plek op de gemeentelijke website).
- Zorgdragen dat burgerinformatie 'up to date' is en geen valse verwachtingen schept, hierbij moet gedacht worden aan:
 - Servicenormen
 - Terugkoppeling van tevredenheidsonderzoeken

Nadere toelichting:

Er loopt reeds een algemene verbetering van de gemeentelijke website. Geformuleerde aanbevelingen kunnen meegenomen worden in deze verbetering.

Acties:

Beide aanbevelingen:

- Medewerker aanwijzen die verantwoordelijk is voor de realisatie van de aanbevelingen bij speerpunt 9.

Actie door:

Afdelingshoofd Bedrijfsvoering

Kosten:

Integraal onderdeel van het takenpakket geen (extra) kosten.

Planning:

Continue proces

10. *Up to date houden van de checklist 'vijf beloften aan de burger' (mogelijke andere initiatieven)*

- Aanwijzen van een medewerker die verantwoordelijk is voor het up to date houden van de checklist 'vijf beloften aan de burger' en mogelijke andere initiatieven vanuit het rijk.
- Richtlijnen opstellen voor het 'up to date' houden van de checklist 'vijf beloften aan de burger' en mogelijke andere initiatieven vanuit het rijk.

Nadere toelichting:

Geen

Actie door:

1^{ste} en 2^e aanbeveling: Afdelingshoofd Bedrijfsvoering

Kosten:

Integraal onderdeel van het takenpakket geen (extra) kosten.

Planning:

Continue proces

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 27 van 44

Bijlage 1. Onderzoeksverantwoording

Onderzoeksmethode:

- Middels een Gap –analyse is gekeken of het mogelijk is om de kwaliteit van dienstverlening van de gemeente Soest in kaart te brengen.
- Doormiddel van benchmark zijn gemeenten met elkaar vergeleken.
- Workshop met KING (landelijke organisatie achter het onderzoek 'Waar staat je gemeente').
- Interviews met verschillende sleutelfiguren (afdelingshoofden en andere betrokkenen)
- Presentatie waarin speerpunten werden gepresenteerd aan het MT.
- Brainstormsessie met verschillende sleutelfiguren.

Schriftelijke/digitale informatiebronnen:

Krantenartikelen:

- Schellekens, M, Burger kan geen klant zijn, in: *AD Utrecht*, 31-03-2010
- Mom, P., NUP vast in collectief falen, in: *Automatisering Gids*, 21-05-2010

Tijdschriften:

- Lem, R., Etalage goed op orde, nu de winkel nog, in: *Proces & Document*, nr. 1, (maart 2010), pag. 18-20
- Brand, P. van den, De druk is enorm, in: *Overheid & ICT*, (april 2010), pag 8-10
- Leeuwen, A. van, toelichting op 'Hoe goed is uw gemeente', in: *Elsevier*, (24-02-2010)
- Lean en mean opereren ook bij de overheid?, in: *abdcourant*, nr. 2, jrg 11 (mei 2007), pag 11
- Schouten, E., Het formuleren van winnende offertes, in: *Management Consult Magazine*, nr. 6, (2004), pag 27-30
- Schouten, E., De juiste vraag doelgericht aanpakken, in: *Management Consult Magazine*, nr. 2, (2004), pag 50-53

Boeken:

- Muntinga, M. en Lagerveld, N., *Managementmodellen voor kwaliteit*, uitgeverij Kluwer, Deventer, 2008, pag. 113-128 en pag. 129-140
- Grit, R., *Project management*, uitgeverij Wolters –Noordhoff, Groningen, 2005

Websites:

- http://www.nl.capgemini.com/resources/thought_leadership/de_mythe_van_de_burger_als_klant/?d=1
- <http://www.nmkg.nl/DeburgeralsklantvandeGemeente.htm>
- <http://www.pm.nl/index.php?page=de-verwende-burger>
- <http://zbc.nu/marketing/communicatie-en-voorlichting/de-burger-als-klant-burgertevredenheid/>
- <http://zbc.nu/management/strategie-dienstverleners/klantgerichtheid-fopspeen-van-veel-non-profit-organisaties-en-dienstverleners/>
- <http://www.burgerlink.nl/eparticipatie/eParticipatie.xml>
- <http://www.burgerlink.nl/kwaliteitshandvesten/kwaliteitshandvesten.xml>
- <http://www.icsb.nl/nl/crm-klantgerichtheid/onderzoek/effectiever-overheidsbeleid-dankzij-het-burgerpanel/>
- <http://www.5beloften.nl/>
- www.research.nl/handlers/printcontent.cfm?GroupID=27...cfm...
- <http://www.soest.nl/smartsite.shtml?ch=DEF&id=11098>
- <http://www.ruysdael.nl/xIntcms/user/upload/File/uploadPDF/Lean%20artikel.pdf>
- <http://www.emmen.nl>
- <http://www.antwoord.nl/>
- <http://www.egem-iteams.nl/nup-de-praktijk>
- <http://waarstaatjegemeente.nl>
- <http://heemstede.nl>

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 28 van 44

Bij het onderzoekbetrokken personen:

Intern:

- M. van der Grift, controller afdeling Bedrijfsvoering
- J. van der Drift, beleidsadviseur informatiebeleid afdeling Bedrijfsvoering
- J. Kool, adjunct –secretaris / directeur afdeling Bedrijfsvoering
- R. Kalt, project manager afdeling Bedrijfsvoering
- H. Buijs, adviseur afdeling Bedrijfsvoering
- A. Weijman, communicatieadviseur afdeling Bedrijfsvoering
- A. Hardenbol, afdelingshoofd Ruimte
- E. Landman, beleidsmedewerker verkeer en vervoer afdeling Ruimte
- H. Gerth, afdelingshoofd Samenleving
- E. Hamaker, beleidsadviseur WMO afdeling Samenleving
- R. Guldemon, afdelingshoofd Realisatie
- J. Simon, beleidsmedewerker natuur en milieu educatie afdeling Realisatie
- S. pot, afdelingshoofd Dienstverlening
- B. Boersema, afdelingshoofd Financiën

Extern:

- M. Appels, hoofd Publiekszaken en Communicatie gemeente Heemstede
- H. Heersink, hoofd afdeling Benchmark, Ontwikkeling en Innovatie KING (Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten)

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 29 van 44

Bijlage 2. Uitkomsten onderzoek 'Waar staat je gemeente'

1. BURGER ALS KIEZER						
Indicator	Cijfer gemeente Soest	Gemiddelde 25.000-50.000	Verschil	Best scorende gemeente 25.000 - 50.000	Cijfer	Meest betrokken afdeling
<u>1. De gemeente luister goed naar haar inwoners</u>						
Rapportcijfer opkomstpercentage verkiezingen	6,6	6,6	0	Nunspeet	7,7	Gemeenteraad
Oordeel burger over invloed als kiezer	5,1	5	0,1	Heemstede	5,5	Gemeenteraad
Oordeel burger over vertegenwoordiging door gemeenteraad	4,9	4,8	0,1	Nunspeet	5,3	Gemeenteraad
<u>2. De gemeente maakt in het algemeen waar wat zij belooft en plant</u>						
Vertrouwen burgers in B&W	5,6	5,6	0	Heemstede	6,4	B&W
Oordeel burgers waarmaken beloften B&W	5	4,9	0,1	Heemstede	5,7	B&W
Mening burgers over goed gemeentebestuur	5,6	5,5	0,1	Heemstede	6,5	B&W
Gemiddeld als kiezer	5,5	5,4				
2. BURGER ALS KLANT						
Indicator	Cijfer gemeente Soest	Gemiddelde 25.000-50.000	Verschil	Best scorende gemeente 25.000 - 50.000	Cijfer	Meest betrokken afdeling
<u>1. De openingstijden van de gemeente zijn voldoende en duidelijk</u>						
Oordeel bezoeker openingstijden gemeente huis	7	6,9	0,1	Heemstede	8,2	Dienstverlening
<u>2. Bij het loket van de gemeente hoef je niet lang te wachten</u>						
Oordeel bezoeker over wachttijd voor het loket	7,6	7,9	-0,3	Echt-Susteren	8,4	Dienstverlening
<u>3. De ambtenaren aan het loket van de gemeente zijn correct en vriendelijk</u>						
Oordeel bezoeker vriendelijkheid medewerker	8,1	8,4	-0,3	Heemstede	8,7	Dienstverlening
Oordeel bezoeker verzorgdheid medewerker	8,1	8,2	-0,1	Echt-Susteren	8,7	Dienstverlening
Oordeel bezoeker inleving medewerker	7,8	8	-0,2	Heemstede	8,6	Dienstverlening
<u>4. De ambtenaren aan het loket van de gemeente helpen snel en vakkundig</u>						
Oordeel bezoeker deskundigheid	8,1	8,2	-0,1	Heemstede	8,6	Dienstverlening
Oordeel bezoeker doorlooptijd	7,8	7,9	-0,1	Echt-Susteren	8,3	Dienstverlening
Oordeel bezoeker duidelijkheid informatie	8	8,2	-0,2	Echt-Susteren	8,6	Dienstverlening
<u>5. Het gemeentehuis is goed verzorgd</u>						
Bereikbaarheid	8	7,8	0,2	Heemstede	8,5	Dienstverlening
Parkeergelegenheid	7,4	7,2	0,2	Heemstede	7,9	Dienstverlening
Overzichtelijkheid	7,7	7,6	0,1	Echt-Susteren	8,5	Dienstverlening
Bewegwijzering	7,4	7,3	0,1	Ridderkerk	7,9	Dienstverlening
Wachtruimte	7,7	7,6	0,1	Echt-Susteren	8,2	Dienstverlening
Privacy	7,7	7,2	0,5	Echt-Susteren	7,9	Dienstverlening
<u>6. De prijs voor de producten en diensten is redelijk</u>						
Oordeel bezoeker over prijs dienstverlening	5,8	5,9	-0,1	Gilze en Rijen	6,3	Financien
<u>7. De informatie die de gemeente geeft is voldoende en begrijpelijk</u>						
Duidelijkheid informatie	6,7	6,6	0,1	Heemstede	7,3	Bedrijfsvoering
Toegankelijkheid informatie	6,8	6,8	0	Heemstede	7,4	Bedrijfsvoering
Gemeentelijke informatie via lokale kranten	6,9	7	-0,1	Nunspeet	7,4	Bedrijfsvoering
Informatie via website	6,6	6,7	-0,1	Heemstede	7,4	Bedrijfsvoering
Gemiddeld als klant	7,2	7,3				

3. BURGER ALS ONDERDAAN						
Indicator	Cijfer gemeente Soest	Gemiddelde 25.000- 50.000	Verschil	Best scorende gemeente 25.000 - 50.000	Cijfer	Meest betrokken afdeling
<u>1. De gemeente reageert adequaat op meldingen, klachten of bezwaren</u> De gemeente reageert adequaat op meldingen, klachten of bezwaren	9,5	8,8	0,7	n.v.t.		Samenleving
<u>2. Het is de gemeente voldoende veilig op straat</u> Het is in de gemeente voldoende veilig op straat	6,8	6,9	-0,1	Heemstede	7,4	Samenleving
<u>3. De gemeente pakt de sociale veiligheid goed aan</u> Aandacht gemeente voor verbeteren leefbaarheid en veiligheid	5,9	5,9	0	Heemstede	6,5	Samenleving
Informatie vanuit gemeente over aanpak leefbaarheid en veiligheid	5,6	5,4	0,2	Heemstede	6,5	Samenleving
Betrekken van buurt door gemeente bij aanpak sociale veiligheid buurt	5,5	5,3	0,2	Ridderkerk	6,1	Samenleving
Bereikbaarheid gemeente voor meldingen en klachten over onveiligheid en overlast	6,1	6,3	-0,2	Heemstede	6,9	Samenleving
Reactie gemeente op meldingen en klachten over onveiligheid en overlast	5,5	5,6	-0,1	Heemstede	6,3	Samenleving
De gemeente doet wat ze zegt bij verbeteringen van leefbaarheid en veiligheid	5,1	5,3	-0,2	Heemstede	6,1	Samenleving
Leefbaarheid in de buurt	7,3	7,4	-0,1	Bergen	7,7	Samenleving
<u>4. De in de gemeente geldende verordeningen en andere regels zijn nodig, helder en niet in strijd met elkaar</u> Oordeel burger duidelijkheid regels	6,2	6,2	0	Ridderkerk	6,6	Adjunct directeur
Oordeel burger ontbreken regels	5	5	0	Ridderkerk	5,8	Adjunct directeur
Oordeel burgers tegenstrijdige regels	5,1	5,2	-0,1	Heemstede	5,3	Adjunct directeur
<u>5. De gemeente controleert en handhaaft regels voldoende</u> Oordeel burger handhaving regels	5,3	5,4	-0,1	Heemstede	5,6	Adjunct directeur
Gemiddeld als onderdaan	6,1	6,1				

4. BURGER ALS PARTNER						
Indicator	Cijfer gemeente Soest	Gemiddelde 25.000- 50.000	Verschil	Best scorende gemeente 25.000 - 50.000	Cijfer	Meest betrokken afdeling
<u>1. De gemeente betreft burgers in voldoende mate bij de totstandkoming van beleid</u> Burgers worden voldoende betrokken bij totstandkoming van gemeentelijke plannen	5,3	5,2	0,1	Heemstede	6	Ruimte
De gemeente is geïnteresseerd in de mening van haar burgers	5,9	5,6	0,3	Heemstede	6,3	Ruimte
Burgers hebben voldoende inspraakmogelijkheden op gemeentelijke plannen	5,6	5,4	0,2	Heemstede	6,1	Ruimte
<u>2. De gemeente betreft burgers in voldoende mate bij de uitvoering van beleid</u> Burgers worden voldoende betrokken bij de uitvoering van gemeentelijke plannen	4,9	4,9	0	Heemstede	5,5	Ruimte
Burgers hebben voldoende invloed op wat gemeente doet	4,6	4,5	0,1	Heemstede	5,1	Ruimte
Gemiddeld als partner	5,2	5,1				

5. BURGER ALS WIJKBEWONER						
Indicator	Cijfer gemeente Soest	Gemiddelde 25.000-50.000	Verschil	Best scorende gemeente 25.000 - 50.000	Cijfer	Meest betrokken afdeling
<u>1. Er zijn voldoende voorzieningen in de directe woonomgeving, wijk</u>						
Directe woonomgeving	7,4	7,5	-0,1	Bergen	7,8	Ruimte
Speelmogelijkheden	6,5	6,3	0,2	Best	7,1	Ruimte
Straatverlichting	7,2	7,2	0	Heemstede	7,4	Ruimte
Wegen, paden en pleintjes	5,6	6,2	-0,6	Nunspeet	6,8	Ruimte
<u>2. Er zijn voldoende voorzieningen in de gemeente</u>						
Winkels in buurt	7,3	7,5	-0,2	Langedijk	8,1	Ruimte
Voorzieningen in de wijk voor jongeren	4,3	4,4	-0,1	Goes	4,8	Ruimte
Leefbaarheid in buurt	7,3	7,4	-0,1	Bergen	7,7	Ruimte
<u>3. De groenvoorziening in de buurt worden goed onderhouden</u>						
Openbaar groen buurt	5,6	6,4	-0,8	Rijswijk	7,2	Realisatie
<u>4. De vuilophaal in de gemeente is goed verzorgd</u>						
Afvalinzameling	7,6	7,3	0,3	Goes	7,8	Realisatie
<u>5. De wijk ziet er in het algemeen schoon en opgeruimd uit</u>						
Onderhoud wijk	5,8	6,4	-0,6	Overbetuwe	6,8	Realisatie
<u>6. De gemeente is goed bereikbaar met de auto en met het openbaar vervoer</u>						
Bereikbaarheid buurt met auto	7,6	7,6	0	Ooststellingwerf	7,9	Ruimte
Parkeermogelijkheden in buurt	6,4	6,3	0,1	Hoogezand-S	7,5	Ruimte
Openbaar vervoer in wijk	6,9	6,4	0,5	Rijswijk	8	Ruimte
Parkeermogelijkheden in gemeente	6,4	6,2	0,2	Hoogezand-S	7,7	Ruimte
Openbaar vervoer in gemeente	6,6	6,2	0,4	Rijswijk	7,6	Ruimte
<u>7. Er zijn voldoende goede wegen en fietspaden binnen de gemeente</u>						
Fietsvriendelijkheid gemeente	7,3	6,9	0,4	Nunspeet	7,4	Ruimte
<u>8. De verkeersveiligheid in de gemeente is goed</u>						
Verkeersveiligheid gemeente	6,1	6	0,1	Ridderkerk	6,7	Ruimte
Verkeersveiligheid buurt	5,8	6	-0,2	Rijswijk	6,5	Ruimte
Gemiddeld als wijkbewoner	6,5	6,6				

6. BURGER ALS BELASTINGBETALER						
Indicator	Cijfer gemeente Soest	Gemiddelde 25.000-50.000	Verschil	Best scorende gemeente 25.000 - 50.000	Cijfer	Meest betrokken afdeling
<u>1. De woonlasten in de gemeente zijn in verhouding met de kwaliteit van het wonen in de gemeente</u>						
Ik krijg voldoende terug voor mijn belastinggeld	5,4	5,2	0,2	Heemstede	5,9	Financien
De gemeente is mijn belastinggeld waard	6,2	6	0,2	Heemstede	6,6	Financien
<u>2. De gemeente heeft de zaken financieel goed op orde</u>						
Hoe is het gesteld met het financieel beleid van de gemeente	8,4	8,2	0,2	Bergen	9,7	Financien
In welke mate laat de gemeente beleidsruimte liggen	6,3	4,6	1,7	Rijswijk	8,6	Financien
<u>3. De interne gang van zaken bij de gemeente is in orde</u>						
Waardering burger gemeentelijke organisatie	6,3	6,1	0,2	Heemstede	6,7	Adjunct directeur
Gemiddeld als wijkbewoner	6,5	6				


 tot 5,5
 5,5 tot 7
 7 en hoger

Doelstelling 2011

Bijlage 3. Uitwerkingen van interviews, presentaties etc.

Uitwerkingen inventarisatiegesprek gemeente Heemstede

Hoofd publiekszaken en communicatie gemeente Heemstede (12-03-10, 10.00 uur)

De waardering van de burgers voor de dienstverlening in Heemstede is in de loop der jaren significant toegenomen. Sinds 2008 voert de gemeente onder het motto 'Denken als de klant' een bewust beleid om de dienstverlening verder te verbeteren. (nieuwsbericht 'Heemstede voor 2^e jaar op rij beste in dienstverlening', 22 februari 2010)

- Hoe wordt er invulling gegeven aan dit motto?

Aangepaste organisatiestructuur

De organisatie is aangepast vanuit de visie van de burger. In het kader van deze visie zijn organisatieonderdelen klantgericht samengevoegd.

Innovatief kantoorconcept

De gemeente Heemstede heeft ervoor gekozen om een open kantooromgeving te creëren met flexibele werkplekken. Hiervoor is gekozen om de volgende redenen:

- *Samenvoeging van twee locaties, uitbreiding van huidige locatie was niet mogelijk*
- *Minder afstemmingsverlies*
- *Bestaand patroon uit elkaar trekken*

De uitkomsten worden ook gebruikt binnen de jaarlijkse begrotingscyclus om concreet te maken of doelstellingen. (nieuwsbericht 'Heemstede voor 2^e jaar op rij beste in dienstverlening', 22 februari 2010)

- Welke doelstellingen zijn er op basis van het onderzoek 'Waarstaatjegemeente' ?

Voor elke burgerrol wordt er gestreefd naar een 7,5. Deze cijfers worden vertaald naar ambities. Wanneer de resultaten bekend zijn wordt er per afdeling door de afdelingshoofden een vertaalslag gemaakt.

Voor het 2^e jaar op rij scoort Heemstede het hoogste cijfer voor dienstverlening binnen het onderzoek Waarstaatjegemeente.nl. (nieuwsbericht 'Heemstede voor 2^e jaar op rij beste in dienstverlening', 22 februari 2010)

- In hoeverre is dit onderzoek bepalend voor de gemeente Heemstede? De Elsevier heeft onlangs ook een onderzoek gedaan naar de kwaliteit van dienstverlening.

Het onderzoek speelt een belangrijke rol voor de gemeente Heemstede. Er kan gesteld worden dat het onderzoek leidend is. Naar aanleiding van de resultaten van afgelopen jaar is bijvoorbeeld een feest georganiseerd voor de gehele organisatie. Om samen het mooie resultaat te vieren.

Voor alle burgerrollen scoort Heemstede het hoogste rapportcijfer van de 68 deelnemende gemeenten. (nieuwsbericht 'Heemstede voor 2^e jaar op rij beste in dienstverlening', 22 februari 2010)

- Kan u verklaren waarom de gemeente in tegenstelling tot andere gemeente zo hoog scoort op de rol 'burger al kiezer'?

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 33 van 44

De afgelopen raadsperiode is er een erg goed bestuur geweest. B&W hadden een open houding en er werden geregeld inloopspreekuren gehouden. Daarnaast heeft de gemeente Heemstede een goede communicatienota.

- *Bij de start van een plan worden de burgers betrokken*
 - *Voor inspraak heeft de gemeente Heemstede een inspraakchecklist*
 - *Projecten worden in fases ingedeeld (de burger weet of inspraak nog mogelijk is of niet)*
 - *Projecten worden teruggekoppeld (heeft de mening van de burger invloed gehad op het besluit)*
 - *Vormen van klankbordgroepen met burgers / belanghebbenden*
 - *Burgers / belanghebbende kunnen digitaal hun mening geven via linked in.*
-

De uitkomsten zijn binnen de gemeentelijke organisatie verspreid en dienen als input voor het ontwikkelen van gemeentelijk beleid. (nieuwsbericht 'Heemstede voor 2^e jaar op rij beste in dienstverlening', 22 februari 2010)

- Hoe staat u tegenover de mogelijkheid van het vormen van een werkgroep?

De gemeente Heemstede is een innovatieve gemeente. Wanneer men doormiddel van werkgroepen de kwaliteit kan verbeteren dan is dit zeker een optie.

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 34 van 44

Notuleerblad brainstormsessie 14.00 tot 16.00 uur, 13 april 2010

Programma

- 14.00 uur Welkom en start van de bijeenkomst.
Doel van de bijeenkomst:
- Draagvlak creëren voor de geformuleerde speerpunten
 - Ervaringen van sleutelfiguren m.b.t. speerpunten
 - Speerpunten aanvullen met input sleutelfiguren
- 14.10 uur Korte toelichting totstandkoming van speerpunten
- 14.20 uur Start brainstormsessie
1. Uitbreiding van burgerparticipatie
 2. Organisatiebreed stimuleren van initiatieven als het vormen van werkgroepen met vooruitstrevende (best practices) gemeenten op het gebied van kwaliteitsverbetering
 3. Denken in oplossingen niet in problemen (vertalen naar contact met de burger)
 4. Aanpassen van servicenormen
 5. Opstellen van een kwaliteitshandvest
- 16.00 uur Einde bijeenkomst

Deelnemers

- Erik landman : Afdeling Ruimte
- Elma Hamaker : Afdeling Samenleving
- Johan Simon : Afdeling Realisatie
- Joke van der Drift : Afdeling Bedrijfsvoering
- Hans Buijs : Afdeling Bedrijfsvoering
- Anne Weijman : Afdeling Bedrijfsvoering

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 35 van 44

Inspraaknota gemeente Heemstede 2009

Afwegingskader voor de opzet van inspraakprocedures
April 2009



Inleiding

De rekenkamer heeft in 2008 onderzoek laten doen naar de inspraakpraktijk in de gemeente Heemstede. Hieruit kwam naar voren dat de gemeente de afgelopen jaren een grote stap voorwaarts heeft gemaakt in het organiseren van inspraak. Volgens het onderzoek is de professionaliteit ten aanzien van inspraak en participatie groot, maar wel vatbaar voor verbetering.

Doelstelling van deze inspraaknota is om de ambtelijke organisatie een compact en praktisch afwegingskader te bieden op basis waarvan een weloverwogen keuze gemaakt kan worden voor de opzet van inspraaktrajecten. Met als gewenst resultaat dat deze inspraak leidt tot een betere kwaliteit van de besluitvorming, weerstanden wegneemt en de relatie verbetert tussen gemeente en burgers.

Om deze inspraaknota in te bedden binnen de werkzaamheden van de ambtelijke organisatie, zal de nota in de werkoverleggen van de verschillende afdelingen toegelicht en besproken worden.

Tot slot: in de bijlage is een conceptfolder opgenomen op basis waarvan burgers, bedrijven en andere doelgroepen geïnformeerd gaan worden over inspraak en participatie in de gemeente Heemstede.

Over inspraak

Inspraak is een periode waarbinnen belanghebbenden kunnen reageren op plannen van de gemeente. Zij kunnen hiervoor een officiële, schriftelijke inspraakreactie ofwel 'zienswijze' indienen. De voorstellen liggen altijd een periode ter inzage in de publiekshal van het raadhuis. Vaak maken ook informatiebijeenkomsten en inloopavonden deel uit van een inspraakperiode. De inspraakperiode wordt gepubliceerd in de gemeentebode HeemstedeNieuws op de achterkant van het weekblad 'De Heemsteder' en op de gemeentelijke website.

Formele en informele inspraak

Er is formele inspraak en informele inspraak. Bij formele inspraak schrijft de wet voor dat de gemeente een inspraakperiode moet organiseren. Bijvoorbeeld als er een bestemmingsplan moet worden aangepast. De termijnen voor de inspraak zijn geregeld in de Algemene wet bestuursrecht of in de afzonderlijke wetten, zoals de Wet op de Ruimtelijke Ordening. Bij informele inspraak is er géén wettelijke verplichting, maar wil de gemeente toch graag de mening van belanghebbenden over een onderwerp horen. Bijvoorbeeld over het parkeerbeleid in Heemstede of de aanleg van speelplekken. Als inspraak niet wettelijk is, gelden de regels van de gemeentelijke inspraakverordening.

Afwegingskader – 10 aandachtspunten voor de ambtelijke organisatie (checklist)

Doorloop altijd het onderstaande afwegingskader voordat een inspraaktraject opgestart wordt.

1. Nieuw beleid: een startnotitie

- Plan bij geheel nieuw beleid eerst een verkenningfase in. Inventariseer hiervoor onder belanghebbenden of er behoefte en draagvlak is voor de nieuwe ideeën.
- Neem de uitkomsten van dit overleg (en eventuele weerstanden) op in een startnotitie en leg deze voor aan de raadscommissie. De raadscommissie beslist vervolgens of verdere uitwerking van het plan gewenst is.
- Maak in de startnotitie duidelijk dat indien het plan uitgewerkt gaat worden:
(a.) wie de doelgroepen zijn, (b.) hoe het inspraaktraject wordt ingericht en (c.) welke spelregels hiervoor gelden.
- Stel altijd een startnotitie op voor onderwerpen die voor grote groepen burgers van belang zijn, waarvoor mogelijk grote belangentegenstellingen bestaan of die emotioneel beladen zijn.

2. Bepaal de aard van de inspraak

Bepaal of de inspraak formeel (wettelijk) of informeel (niet-wettelijk) is. Bepaal de termijnen waarbinnen de inspraakprocedure moet plaatsvinden en neem deze op in de planning.

3. Bepaal de bestuursstijl

Bepaal aan de hand van de "participatieladder" de bestuursstijl die voor het inspraakproces gewenst is. Naarmate een bestuursstijl hoger op de ladder staat, laat de gemeente meer ruimte

	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 36 van 44

voor particulier initiatief. Geef hierbij duidelijk aan welke rollen en verantwoordelijkheden de verschillende partijen (gemeenteraad, college b&w, belanghebbenden e.d.) binnen de inspraak hebben en hoe de beslissingsbevoegdheid is bepaald: wie adviseert en wie beslist. Het gemeentebestuur houdt het laatste woord en dient een inhoudelijke keuze te maken. Besef dat de keuze voor een bepaalde bestuursstijl een inperking van de macht van de raad tot gevolg heeft. Als de raad de uitkomsten naast zich neerlegt, wordt het draagvlak juist verkleind en heeft de inspraak averechtsse gevolgen.

4. **Stel een inspraakplanning op**

Sommige gemeentelijke projecten kennen een lange uitvoeringsperiode. Soms wel van enige jaren, met door de tijd heen meerdere inspraaktrajecten en beslismomenten. Stel daarom een gedetailleerde project- en inspraakplanning op. Maak duidelijk in welke fase van de besluitvorming een project zich bevindt en welke stappen er gezet worden binnen de inspraak.

5. **Maak duidelijk waar de inspraak over gaat**

Maak om teleurstellingen te voorkomen duidelijk waarop de inspraak zich precies richt. Met andere woorden: wat is er (in vorige fases) al besloten en welke onderwerpen staan nog open voor discussie.

6. **Maak duidelijk wat er met inspraakreacties gebeurt**

Maak duidelijk op welke wijze belanghebbenden een reactie krijgen op ingediende inspraakreacties en welke rol hun mening heeft gespeeld binnen de besluitvorming. Zodat zij de argumenten weten waarom hun mening wel of niet tot een aanpassing van een bepaald plan heeft geleid.

7. **Koppel ook informele inspraakreacties terug**

Zorg ervoor dat ook informele, niet-schriftelijke inspraakreacties een duidelijke terugkoppeling krijgen. Maak bijvoorbeeld bij persoonlijke gesprekken tussen het gemeentebestuur en bewonersgroepen/-verenigingen altijd een besprekingsverslag en koppel terug welke rol deze gesprekken gespeeld hebben binnen de besluitvorming. Ook als dit soort gesprekken buiten de officiële reactietermijn van een inspraakperiode plaatsvinden.

8. **Kies de juiste inspraakinstrumenten**

Maak een keuze welke inspraakinstrumenten per projectfase het meest effectief zijn en welke spelregels gelden (informatiebijeenkomsten, inloopavonden, persoonlijke gesprekken, klankbordgroepen, focusgroepen, burgerpanels, internetdiscussies etc.). Zorg ervoor dat bij informatiebijeenkomsten/inloopavonden altijd inspraakformulieren aanwezig zijn.

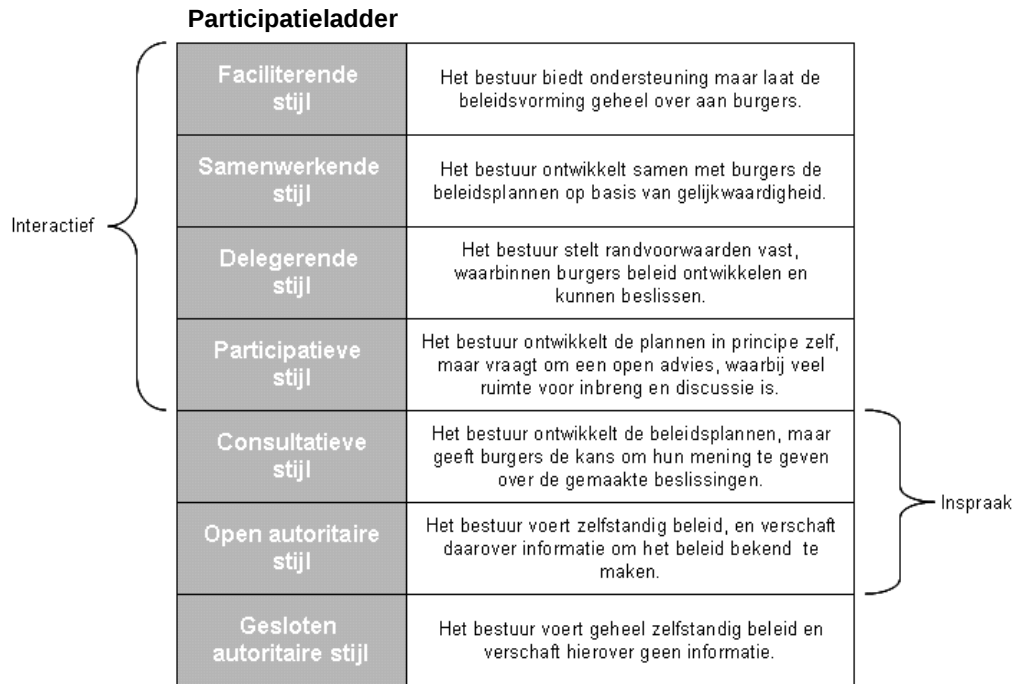
9. **Vraag om goedkeuring plan van aanpak**

Stel op basis van bovenstaande overwegingen (binnen de communicatieparagraaf) een inspraakparagraaf op binnen college-, commissie- en raadsvoorstellen en vraag om goedkeuring voor de gekozen inspraakaanpak.

10. **Maak de inspraak bekend**

Zorg ervoor dat direct belanghebbenden altijd per brief (in heldere taal en minimaal twee weken voor de start), geïnformeerd worden over een inspraaktraject. Organiseer de inspraak buiten de grote schoolvakanties, tenzij dit door wettelijke termijnen niet mogelijk is (organiseer in de grote zomervakanties in ieder geval geen inspraakavonden). Zorg dat de inspraakperiodes gepubliceerd worden in de gemeentegedrukte HeemstedeNieuws en op de gemeentelijke website en dat de stukken ter inzage liggen in de publiekshal van het raadhuis.

11.



Persoonlijke checklist Gemeente Soest 'Vijf beloften'

Peildatum checklist: 1 maart 2010

Belofte 1

Onze dienstverlening is mensgericht

Wettelijk verplicht:		
1.1	Het maandelijkse rechtmatigheidsformulier (ROFje) bijstand vervangen door geïntegreerde status- en mutatieformulieren.	✗
1.2	Sneller beslissen over (bijzondere) bijstand (beslissen en uitkeren binnen 7 werkdagen).	✗
1.3	Minder dan 10 bewijsstukken opvragen bij de aanvraag van (bijzondere) bijstand.	✗
1.4	Risicogerichte controle WMO toepassen.	✓
1.5	Mediationvaardigheden toepassen.	NNB
1.6	Minder indicatiestellingen en medische onderzoeken WMO.	NNB
1.7	Minder vergunningen vragen en subsidies vereenvoudigen (door gebruik van de modelverordeningen van de VNG).	NNB
Bestuurlijke afspraak:		
1.8	Minder documenten (uittreksel GBA en Burgerlijke Stand) bij ondertrouw opvragen.	✓
1.9	Een collectieve vrijwilligersverzekering afsluiten en aanbieden.	✓
1.10	Bij parkeervergunningen geen kopie van kentekenbewijs meer opvragen.	NVT
1.11	Minder indieningsvereisten stellen bij vergunningen.	NNB

Belofte 2

Burgers kunnen hun zaken snel en zeker regelen

Wettelijk verplicht:		
2.1	Aansluiten op de Centrale Voorziening Decentrale Regelgeving (CVDR).	✗
Bestuurlijke afspraak:		
2.2	Toegang geven tot gegevens via www.mijnoverheid.nl .	✗
2.3	Aansluiten op DigiD.	✓
2.4	Aansluiten op DigiD Machtigen.	✗
2.5	Aansluiten op de Samenwerkende Catalogi.	✓
2.6	Uw website laten voldoen aan de webrichtlijnen.	✗
2.7	Aansluiten bij het 14+netnummer, zodat burgers via één telefoonnummer uw gemeente kunnen bellen.	✗
2.8	(E-)Formulieren begrijpelijk maken.	NNB
Overig:		
2.9	De 10 belangrijkste diensten zijn online aan te vragen.	
2.9.1	De mogelijkheid om online een afspraak te maken voor een reisdocument of rijbewijs.	✗
2.9.2	De mogelijkheid om online een GBA-uittreksel aan te vragen.	✓
2.9.3	De mogelijkheid om online een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) aan te vragen.	✓

2.9.4	De mogelijkheid om online een WMO-voorziening aan te vragen of daarvoor een afspraak voor een gesprek te maken.	✗
2.9.5	De mogelijkheid om online een parkeervergunning / -onthefing aan te vragen.	✓
2.9.6	De mogelijkheid om online bijzondere bijstand aan te vragen.	✗
2.9.7	De mogelijkheid om online de waarden voor Onroerende Zaak Belasting (OZB) in te zien.	✓
2.9.8	De mogelijkheid om online een verhuizing binnen de gemeente door te geven.	✓
2.9.9	De mogelijkheid om online de kwijtschelding van belastingen en heffingen aan te vragen.	✗
2.9.10	De mogelijkheid om online een bezwaarschrift in te dienen.	✗
2.10	Aanbieden van Tracking & Tracing zodat burgers kunnen zien hoe het met hun vergunningsaanvraag staat.	✓

Belofte 3

Altijd de juiste deur: optimale ketensamenwerking

Bestuurlijke afspraak:		
3.1	Aansluiten bij www.regelhulp.nl , zodat burgers in één oogopslag zien welke zorg en sociale voorzieningen er zijn.	✓
3.2	Aansluiten bij het Omgevingsloket online, zodat burgers een omgevingsvergunning digitaal kunnen aanvragen.	✓
3.3	De mogelijkheid voor burgers om hun recht op inkomensondersteunende voorzieningen online te berekenen.	✓

Belofte 4

We vragen gegevens slechts eenmaal op

Wettelijk verplicht:		
4.1	GBA invoeren als basisregistratie.	NNB
4.2	Aansluiten op het Basisregister Kadaster en Topografie.	✓
4.3	Invoeren van Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG).	✗
Bestuurlijke afspraak:		
4.4	Aansluiten op het Digitaal Klantdossier (DKD).	✓
4.5	Geautomatiseerd belastingen kwijtschelden.	✗

Belofte 5

We zijn transparant en aanspreekbaar

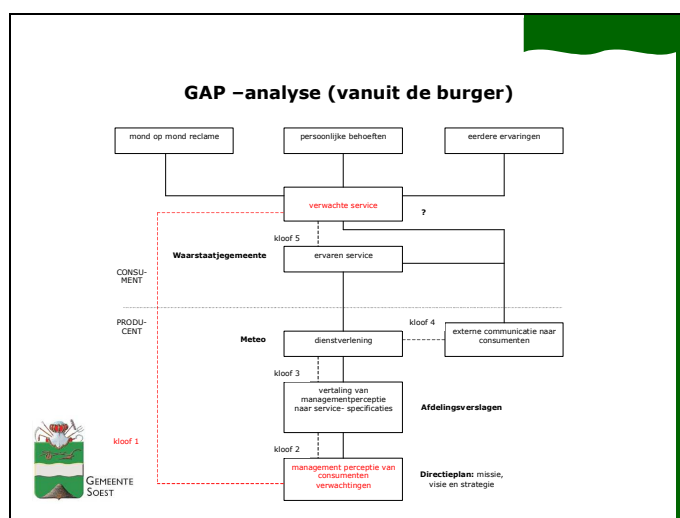
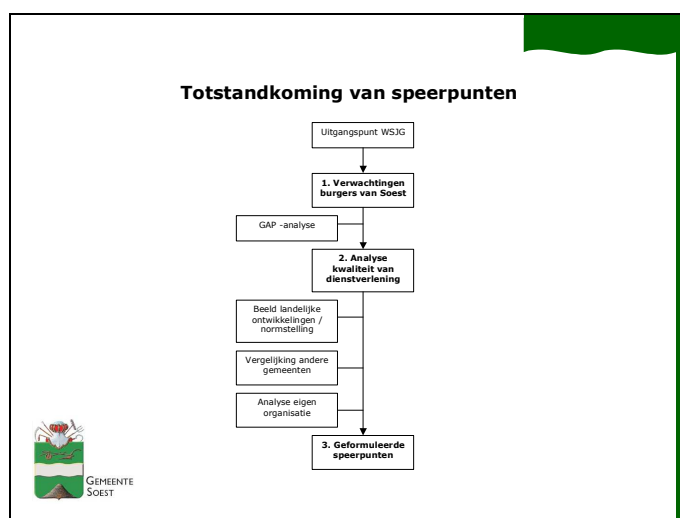
Bestuurlijke afspraak:		
5.1	Een kwaliteitshandvest invoeren.	✓
5.2	Deelnemen aan www.waarstaatjegemeente.nl .	✓

“Hoe kan de gemeente Soest aan de verwachtingen van de burger voldoen vanuit het oogpunt van de burgerrollen beschreven in ‘Waar staat je gemeente?’”

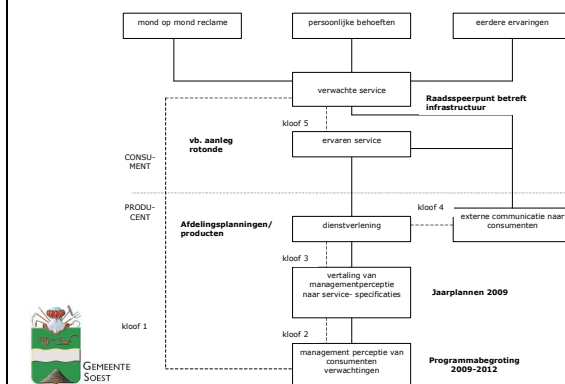
GEMEENTE SOEST



21 april 2010 Korald Postuma



GAP –analyse (vanuit de raad/college)



Analyse kwaliteit van dienstverlening vanuit 3 invalshoeken

- Landelijke ontwikkelingen
- Vergelijking andere gemeenten
- Analyse eigen organisatie



Geformuleerde speerpunten

Verwachtingen in kaart brengen:

1. Optimalisatie onderzoek 'Waar staat je gemeente'
2. Toepassen 'Lean thinking' principe
3. Structureren en waar nodig uitbreiding ingezeten en belanghebbende participatie
4. Organisatiebreed stimuleren van initiatieven als het vormen van werkgroepen met vooruitstrevende gemeenten op ieder vakgebied
5. Realisatie van een klantcontactcentrum
6. Denken in oplossingen niet in problemen (vertalen naar contact met de burger)



Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening

Gemeente Soest

Versie dd. 03-06-2010

Pagina 41 van 44

Geformuleerde speerpunten

Wat kan de burger verwachten:

7. Afspraken / richtlijnen opstellen voor servicenormen
8. Opstellen van een kwaliteitshandvest
9. Uitbreiden / aanpassen website (transparantie)
10. Up tot date houden van de checklist 'Vijf beloften aan de burger'



Vervolgtraject

- Speerpunten vertalen naar aanbevelingen
- Schrijven verbeterplan



Afweging

- In welke mate zijn de geformuleerde speerpunten herkenbaar?
- Voldoende basis om verder te komen?



Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening

Gemeente Soest

Versie dd. 03-06-2010

Pagina 42 van 44

Presentatie KING

GEMEENTE SOEST

Welke behoefte leeft in relatie tot het onderzoek 'Waar staat je gemeente' bij de gemeente Soest?



18 mei 2010 Korald Postuma

In kaart brengen van verwachtingen

Verwachte service

verschil

Ervaren service

Kwaliteit van dienstverlening

Figuur 1: Gebaseerd op de Gap -analyse



Toegepast op het onderzoek 'Waar staat je gemeente'

•Uitwerking Excel -sheet



	Onderzoeksrapportage Kwaliteit van dienstverlening	
	Gemeente Soest	
	Versie dd. 03-06-2010	Pagina 43 van 44

Kiezen voor een selecte in plaats van een a –selecte steekproef

- *Verskillende belangen:*
 - Leeftijd
 - Functie
 - Sociale achtergrond



Vragen/discussiepunten

- *Aanbevelingen Herkenbaar/toepasbaar*
 - Verwachtingen in kaart brengen
 - Kiezen voor selecte streekproef

