GEMEENTE HEERENVEEN

Visie op dienstverlening 2026-2029

Dichtbij, digitaal én persoonlijk

Inhoudsopgave

1. Inleiding en context **3**
2. Wat verstaan we onder dienstverlening? **4**
3. Kernwaarden van de dienstverlening **4**
4. Bestuurlijke doelen **6**
5. Gewenste maatschappelijke effecten **6**
6. Uitvoeringsstrategie **7**
7. Vertaling maatschappelijke effecten naar mijlpalen **8**
8. Samenvatting mijlpalen per jaar **11**
9. Financiën **12**
10. Evaluatie en bijsturing **13**
11. Wat betekent deze visie voor de Heerenveense samenleving? **13**

1. Inleiding en context

De samenleving verandert in een hoog tempo. De vraagstukken waarvoor inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties zich gesteld zien, worden complexer. Tegelijkertijd groeien de verwachtingen ten aanzien van de gemeente. We zien dat inwoners meer betrokken willen zijn bij wat er in hun omgeving gebeurt en dat ze een betrouwbare, toegankelijke overheid verwachten. Ook intern verandert er veel: de organisatie ontwikkelt zich richting een meer procesgerichte, wendbare en lerende instelling.
Daarom is het tijd voor een nieuwe visie op dienstverlening. Deze visie geeft richting aan de manier waarop wij als gemeente Heerenveen onze dienstverlening willen inrichten en ontwikkelen van 2026 tot en met 2029. Het is een kompas voor medewerkers, teammanagers, directie en bestuur. De visie is bedoeld als sturingsdocument voor onszelf en voor onze samenwerkingspartners, die namens ons diensten verlenen aan de samenleving. De visie vormt ook de basis voor het uitvoeringsplan, waarmee we in een volgende fase aan de slag gaan.

Samen gaan we voor goud
In 2020 is de organisatiekoers *Samen voor Goud* vastgesteld. Deze koers markeerde een belangrijke stap in de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie en vormt de basis onder de ingezette organisatieverandering. In 2022 gaf de gemeenteraad, met een van de urgente thema's in de raadsagenda, de opdracht om werk te maken van betere dienstverlening. Dit was de directe aanleiding voor het opstarten van het programma Dienstverlening, en binnen dat programma het ontwikkelen van een nieuwe visie op dienstverlening. Hierbij zijn onder andere de eerdere uitgangspunten van *Samen voor Goud* verder uitgewerkt, omdat duidelijk was dat de organisatieverandering en het verbeteren van de dienstverlening hand in hand gaan.

Sindsdien is er veel werk verzet om de randvoorwaarden op orde te brengen. In 2024 en 2025 is met toewijding, op programmatische wijze, gewerkt aan het versterken van de basis: processen zijn verbeterd, de bereikbaarheid is verbeterd en de organisatie is platter met verantwoordelijkheden lager in de organisatie. Deze stevige basis stelt ons in staat om in de periode 2026–2029 de ambities uit deze visie verder tot bloei te laten komen.

Vervolgstappen
Na de vaststelling van dit document, waarin de visie en het globale plan van aanpak zijn opgenomen, stelt de organisatie in 2026 een gedetailleerd uitvoeringsplan op. Hierin worden per vorm van dienstverlening de verdere inspanningen beschreven.
Hierdoor ontstaat een helder overzicht van wat nodig is om van de situatie in 2025 naar onze ambitie voor 2029 toe te werken. Daarbij maken we gebruik van de uitkomsten van de 0-meting op teamniveau. Zo brengen we het verschil (de gap) tussen de huidige situatie en onze ambitie in beeld en werken we gericht aan verbetering.

Ter aanvulling is het goed te vermelden dat we – naast het opstellen van het uitvoeringsplan – uiteraard al actief aan de slag gaan met het verbeteren van onze dienstverlening, waar dat nu al mogelijk is.
Naast het opstellen van plannen zijn we natuurlijk ook iedere dag in de praktijk actief bezig met onze dienstverlening aan inwoners en ondernemers.

2. Wat verstaan we onder dienstverlening?

Dienstverlening is een van de kerntaken van een gemeente. Het omvat alle vormen van contact tussen inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties en de gemeente. Of het nu gaat om de afgifte van een paspoort, een gesprek over een zorgvraag, het ontwikkelen van de omgevingsvisie of samenwerking aan een maatschappelijke opgave: álles is dienstverlening.

We onderscheiden daarbij verschillende vormen van dienstverlening:

- **Individuele dienstverlening of transactionele dienstverlening; de inwoner vraagt:** een-op-een contact met inwoners en ondernemers; heeft betrekking op de traditionele diensten die onder verantwoordelijkheid van de gemeente vallen.
- **Collectieve- en ondersteunende dienstverlening; de lokale samenleving vraagt:** Diensten worden geleverd in het algemene belang van de gemeenschap. Denk daarbij aan het beheer openbare ruimte of de organisatie van welzijnswerk.
- **Opgave gestuurde Dienstverlening; de maatschappij vraagt:** Eenmalige procesmatige trajecten waarbij er opgaven in het algemeen belang worden opgepakt. Denk daarbij aan strategische opgaven zoals de energietransitie of woningbouwvisie. Afhankelijk van de opgave en de rol van de overheid worden deze opgaven participatief aangepakt met een passend proces. En vervolgens vertaald naar collectieve of individuele dienstverlening.

- en daarnaast: **Integrale dienstverlening:** de samenhangende aanpak binnen- of over de drie vormen heen. Het gaat hierbij om het verbinden van processen, mensen en middelen om als één gemeente herkenbaar en effectief te werken aan hetzelfde resultaat. Dit raakt aan ons DNA en vraagt om organisatiebreed eigenaarschap voor de bovenliggende doelen.

Elk van de drie vormen van dienstverlening vraagt om iets anders. Tegelijkertijd zien we dat er vaak samenhang nodig is tussen deze vormen. Daarom zetten we ook in op een aanpak waarbij processen, mensen en middelen goed op elkaar zijn afgestemd. Zo zorgen we ervoor dat inwoners en ondernemers ons ervaren als één gemeente met één lijn, ongeacht waar of hoe ze contact met ons hebben. Dat vraagt om samenwerking en eigenaarschap in de hele organisatie.

3. Kernwaarden van de dienstverlening

Deze waarden zijn door de gemeenteraad ingebracht bij het visietraject. En vormen de bovenliggende waarden voor de visie op dienstverlening.

- Wij zijn er voor de Heerenveense samenleving.
- We zijn toegankelijk, betrouwbaar en hebben oog voor de menselijke maat.
- Onze dienstverlening is gericht op (het versterken van de kracht van) inwoners, ondernemers en organisaties.
- Daarbij staan de volgende kernwaarden centraal: Toegankelijk, Betrouwbaar, Eenduidig, Eenvoudig, en Menselijk.

Dienstverlening is voor ons iedere vorm van contact met de samenleving – fysiek, digitaal of telefonisch. Of het nu gaat om een paspoort, groenbeheer, beleidsontwikkeling of participatieprocessen, we handelen altijd vanuit onze kernwaarden en leggen verbinding met de leefwereld van de inwoner. Daarbij nemen we geen verantwoordelijkheid over: mensen blijven zelf verantwoordelijk voor hun vraag of situatie. Maar we helpen wel om hun hulpvraag scherp te krijgen en de vraag achter de vraag helder te maken. Zo leveren we maatwerk, zonder over te nemen wat iemand zelf kan. Daarnaast blijft er natuurlijk ook heel veel enkelvoudige dienstverlening die aanbodgericht, gestandaardiseerd en waar mogelijk gedigitaliseerd zijn. De grondhouding is echter altijd, dat we vanuit de gemeente gericht zijn op de behoeften en verwachtingen van onze inwoners.

Onze dienstverlening is:

- Toegankelijk: voor iedereen eenvoudig te bereiken
- Betrouwbaar: we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen
- Eenduidig: duidelijke processen en afspraken
- Eenvoudig: informatie en procedures zijn duidelijk en begrijpelijk
- Menselijk: met aandacht voor de situatie van de inwoner

Deze vijf waarden zijn leidend in alles wat we doen en vormen de brug tussen beleid en uitvoering.

Beloftes aan de samenleving

Deze kernwaarden vertalen zich in de volgende beloftes aan onze samenleving:

Toegankelijk:
U kunt ons via verschillende kanalen bereiken. Dat kan via de telefoon, een bezoek aan het gemeentehuis, via social media of via de website van de gemeente. We vinden het belangrijk dat u de taal gebruikt waarin u zich het beste kunt uitdrukken. Dat kan dus in het Nederlands of in het Fries zijn. Informatie is snel en gemakkelijk te vinden op de site van de gemeente.

Betrouwbaar:
We houden u op de hoogte over de behandeling van uw vraag. Afspraken zijn helder en daar zijn we op aanspreekbaar. We leggen altijd duidelijk en begrijpelijk uit waarom de gemeente een bepaald besluit heeft genomen. Met uw gegevens gaan we zorgvuldig om en leggen alleen zaken vast die we nodig hebben om uw vraag te kunnen behandelen. Betrouwbaar is ook duidelijk zijn door te zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.

Eenduidig:
Hoe we zaken voor u regelen leggen we vast in servicenormen, zodat u weet wat u kunt verwachten. Als gemeente zorgen we ervoor dat processen goed op elkaar worden afgestemd. Dat vermindert tijdverlies, ergernissen en misverstanden. U mag erop vertrouwen dat we – in dezelfde situaties - dezelfde antwoorden op dezelfde vragen geven.

Eenvoudig:
Procedures zijn eenvoudig en leggen u uit wat we wel en niet kunnen doen. Dat doen we in begrijpelijke taal en we onderbouwen onze keuzes. Voor u als inwoner is het

helder waar u met uw vraag terecht kunt. Daarmee voorkomen we dat u van het kastje naar de muur wordt gestuurd.

Menselijk:
We zijn benaderbaar en verplaatsen ons in uw situatie. Daarbij denken we met u mee, stellen de vraag achter de vraag en we denken in oplossingen en niet alleen in regels. Menselijk vraagt ook om respect en begrip tonen naar elkaar. We bewaken daarin ook grenzen. Niet alles kan en dat zullen we dan eerlijk aan u vertellen.

4. Doelen

Om onze ambitie waar te maken, sturen we op vier doelen. Deze doelen geven de beweging aan waar we aan willen werken. Dit drukken we uit in de volgende ER-doelen:

Vraaggerichter
We sluiten, waar mogelijk, aan bij de vraag achter de vraag. Niet ons aanbod, maar de behoefte van de inwoner, ondernemer of organisatie is het vertrekpunt. We luisteren, denken mee en bieden passende oplossingen.

Samenhangender en procesgerichter
We werken beter samen over afdelingen heen. In plaats van losse schakels denken en handelen we vanuit het geheel van het proces. Dit zorgt ervoor dat inwoners bij complexe vragen, waar mogelijk, één aanspreekpunt krijgen en niet zelf alles hoeven te verbinden. “De klant is tenslotte van ons allemaal”. Een klantvraag wordt ook afgehandeld naar gemaakte afspraken. Bijvoorbeeld een terugbelverzoek vanuit het KCC is ook een belofte aan de klant waar de overige afdelingen zich houden aan de beloofde termijnen richting die klant.

Efficiënter en digitaler
We benutten digitale mogelijkheden om eenvoudig, snel en foutloos te werken. Daarmee besparen we tijd en kosten, en maken we het inwoners makkelijker om zelf zaken te regelen – op een moment dat het hen uitkomt. Daarbij zorgen we voor ondersteuning voor wie minder digitaal vaardig is.

Participatiever
We betrekken inwoners, ondernemers en partners tijdig en transparant bij beleid en uitvoering; dit hangt af van de opgave én van enerzijds de rol van ons als gemeente en anderzijds de rol van inwoners. We maken duidelijk welke rol zij kunnen pakken en welke ruimte er is om mee te denken, mee te doen of mee te beslissen. Zo sluiten oplossingen beter aan op wat er leeft in de samenleving.

5. Gewenste maatschappelijke effecten

Deze effecten vormen de meetbare uitkomst van onze ambities en doelen:

- 75% van inwoners en ondernemers is tevreden over onze dienstverlening
- 75% van inwoners en ondernemers heeft vertrouwen in onze organisatie
- We werken vraaggericht: beleid en uitvoering sluiten aan op behoeften

- We werken procesmatig: dienstverleningsprocessen zijn inzichtelijk en voldoen aan de relevante wettelijk eisen
- Participatie is zichtbaar en professioneel georganiseerd
- Inwoners ervaren een hoge mate van bereikbaarheid
- Communicatie is begrijpelijk en toegankelijk
- Inwoners voelen zich professioneel en respectvol bejegend
- Samenwerking met externe partners is duurzaam en doelgericht
- Besluitvorming is transparant en begrijpelijk
- De organisatie is lerend en stuurt op klanttevredenheid

6. Uitvoeringsstrategie

Om de visie op dienstverlening succesvol te realiseren, hanteren we een strategie die uitgaat van focus, eigenaarschap en realistische voortgang. We bouwen voort op wat er al is, benutten bestaande energie in de organisatie en houden ruimte om te leren en bij te sturen. Daarbij onderscheiden we duidelijk de rollen van de lijn, het programma en organisatieontwikkeling.

Onze uitvoeringsstrategie bestaat uit de volgende 10 uitgangspunten:

1. **Begin waar het kan**
   We voeren direct verbeteringen door waar dat eenvoudig en snel mogelijk is. Deze ‘quick wins’ zorgen voor zichtbare vooruitgang en versterken het vertrouwen in de beweging.

2. **Aansluiten bij wat al loopt**
   We bouwen voort op bestaande trajecten en sluiten aan waar beweging is. Dit voorkomt dubbel werk en versterkt samenhang met andere opgaven in de organisatie.

3. **Volg de energie**
   We starten daar waar motivatie, initiatief en eigenaarschap aanwezig zijn. Door deze plekken te benutten als vliegwiel, stimuleren we beweging in de volle breedte van de organisatie.

4. **Blijven leren en verbeteren**
   Dienstverlening is nooit af. We werken met een aanpak van continu verbeteren, waarin we ruimte maken voor reflectie, leren van ervaringen en bijsturing waar nodig.

5. **Ruimte voor experiment**
   We stimuleren vernieuwing en innovatie door ruimte te geven voor experimenten. Wat werkt, zetten we in; wat niet werkt, levert leerervaringen op.

6. **Eigenaarschap in de lijn**
   De domeindirecties zijn verantwoordelijk voor de sturing en realisatie binnen hun domein. Eigenaarschap ligt daar waar de uitvoering plaatsvindt. De lijn maakt zelf

een uitvoeringsplan, op basis van de kaders uit de visie.

7. **Rol van het programma**
   Het programma Dienstverlening is kaderstellend en faciliterend. Het biedt richting, kennis, ondersteuning en monitoring. De inzet is beperkt in formatie, maar maximaal in impact.

8. **Duidelijke rolverdeling met een gedeeld vertrekpunt**
   We maken heldere afspraken over de verantwoordelijkheden van lijn, programma en organisatieontwikkeling. Ieder heeft een eigen, maar samenhangende bijdrage aan het geheel.
   We hanteren een gezamenlijk kader voor de uitvoeringsplannen van de domeinen, gebaseerd op de visie. Dit zorgt voor samenhang en vergelijkbaarheid in de plannen.

9. **Motiveren en inspireren**
   Jaarlijks organiseren we de 'Maand van de Dienstverlening': een inspirerende periode waarin we successen delen, verdieping zoeken en nieuwe impulsen geven aan de ontwikkeling van dienstverlening.

10. **Integraal kijken en handelen**
    We verbeteren dienstverlening altijd in samenhang tussen processen, middelen en mensen. Daarbij is aandacht voor vaardigheden, samenwerking en eigenaarschap essentieel.

7. Vertaling maatschappelijke effecten naar mijlpalen

Om van visie naar uitvoering te komen, hebben we de strategische doelen en maatschappelijke effecten vertaald naar een reeks mijlpalen voor de periode 2026–2029. Deze mijlpalen geven richting aan onze inspanningen, helpen bij het bijsturen waar nodig en vormen het fundament voor verantwoording.

Per maatschappelijk effect geven we hieronder een korte toelichting, gevolgd door de beoogde mijlpalen. Deze vormen samen de routekaart om stap voor stap toe te werken naar de gewenste situatie in 2029.

1. 75% van inwoners en ondernemers is tevreden over onze dienstverlening

We willen dat onze dienstverlening als betrouwbaar en prettig wordt ervaren. Daarom investeren we in structurele metingen en verbeteracties.

- 2026: Ontwikkelen van een jaarlijkse meetmethode, waar nog niet aanwezig.
- 2027: Start jaarlijkse metingen door domeinen.
- 2029: 2-meting vierjaarlijks onderzoek via Motivaction (programma, domeinoverstijgend).

2. 75% van inwoners en ondernemers heeft vertrouwen in onze organisatie

Vertrouwen ontstaat door helderheid, voorspelbaarheid en aandacht: we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. We meten dit actief en verbeteren op basis van signalen.

- 2026: Ontwikkelen jaarlijkse meting waar nog nodig en opstellen algemene servicenormen.
- 2027: Start jaarlijkse metingen door domeinen en opstellen domeinspecifieke servicenormen.
- 2029: 2-meting vierjaarlijks onderzoek via Motivaction (programma, domeinoverstijgend).

3. We werken vraaggericht: beleid en uitvoering sluiten aan op behoeften

We luisteren naar inwoners en ondernemers, en stemmen onze aanpak af op wat zij nodig hebben, met oog voor diversiteit in wensen en situaties.

- 2026: Servicenormen opstellen, inclusief zachte kant (bejegening), zowel organisatiebreed als domeinspecifiek.
- 2027: Servicenormen domeinspecifiek bepalen
- 2026–2027: Ontwikkelen van vaardigheden bij medewerkers, o.a. in doelgroepspecifieke communicatie.
- 2026: Uitwerken en starten participatieverordening (zie effect 5).
- 2026: Starten met managementrapportages: bepalen waarop gerapporteerd wordt, eerste metingen en analyses uitvoeren. Waar het kan al in 2026.
  - 2027: managementrapportages algemene servicenormen (in 2026 waar al mogelijk)
  - 2028: managementrapportages domeinspecifieke servicenormen
- 2026 + 2027: Opgavesturing ontwikkelen voor collectieve dienstverlening en maatschappelijke opgaven.
- 2028: Invoeren van het nieuwe houvast: 'werken vanuit de bedoeling'.
- 2028: Invoeren van een werkwijze voor de integrale afhandeling van individuele hulpvragen.

4. We werken procesmatig: dienstverleningsprocessen zijn inzichtelijk en voldoen aan wettelijke eisen

We willen dat onze processen transparant, logisch en efficiënt zijn ingericht – en voldoen aan wettelijke eisen.

- 2026–2031: Gefaseerd verbeteren en digitaliseren van dienstverleningsprocessen; doel: 80% gedigitaliseerd in 2031.
- 2026–2027: Opleiding en toepassing leanmethodiek (orange belt/green belt).
- 2028: Ontwikkelen visie op status- en voortgangsinformatie voor inwoners en ondernemers.

5. Participatie is zichtbaar en professioneel georganiseerd

We zorgen dat betrokkenen structureel en betekenisvol kunnen meedoen en -denken in beleid, uitvoering en evaluatie.

- 2026: Participatieverordening uitwerken en invoeren.
- 2027: Toolbox voor participatie afronden.
- 2027: Online participatieplatform afronden en vullen met trajecten.

6. Inwoners ervaren een hoge mate van bereikbaarheid

We zorgen dat inwoners ons goed kunnen bereiken – digitaal, telefonisch én persoonlijk.

- 2026–2027: Verankeren rol en positie van het KCC in de organisatie.
- 2026: Gericht sturen op terugdringen terugbelverzoeken.
- 2026: Uitwerken besluit over 'Dienstverlening dichtbij': servicepunten in wijken.
- 2026: Experimenteren met aanvullende AI-toepassingen in dienstverlening.
- 2025 & 2027: Onderzoek naar telefonische bereikbaarheid.
- 2029: Inwoners met complexe vragen hebben één contactpersoon.
- 2031: Digitale dienstverlening: minimaal 80% van de processen digitaal beschikbaar (waar dit mogelijk is, is een wettelijke verplichting).

7. Communicatie is begrijpelijk en toegankelijk

Informatie moet voor iedereen te begrijpen en vinden zijn – in duidelijke taal, via passende kanalen.

- 2026: Start aanpak doelgroepgerichte communicatie en participatie.
- 2028–2029: Alle standaardbrieven en webformulieren zijn op B1-niveau geschreven.
- 2028: Alle medewerkers zijn getraind in begrijpelijke communicatie.

8. Inwoners voelen zich professioneel en respectvol bejegend

De manier waarop we contact hebben, doet ertoe. Aandacht en respect zijn standaard.

- 2026: Opstellen en implementeren servicenormen met focus op houding en gedrag.
- 2026–2028: Opleiden en trainen van medewerkers in bejegening, inclusie en diversiteit.

9. Samenwerking met externe partners is duurzaam en doelgericht

We versterken onze rol als netwerkpartner door strategische samenwerking, helder opdrachtgeverschap en procesregie.

- 2026: Start ontwikkelen aanpak opgavegericht werken.
- 2026 + 2027: Aanpak versterken regierol, opdrachtgeverschap en strategisch gedrag.
- 2029: Implementatie van de aanpak in domeinen en opgaven is afgerond.

10. Besluitvorming is transparant en begrijpelijk

We maken keuzes inzichtelijk en communiceren helder over kaders en verwachtingen.

- 2026–2029: Gefaseerde invoering Wet open overheid (Woo).
- 2026: Ontwikkelen aanpak voor vergroten politiek-bestuurlijke sensitiviteit.
- 2027: Uitvoeren training en bewustwording binnen organisatie.
- Zie ook koppeling met participatie (effect 5) en begrijpelijke communicatie (effect 7).

11. De organisatie is lerend en stuurt op klanttevredenheid

We meten actief wat beter kan, experimenteren met nieuwe aanpakken en leren van ervaringen.

- 2026: Start met domeinspecifieke klantmetingen (bijv. klantpanels).
- 2027: Invoeren proces voor continu verbeteren.
- 2026–2029: Experimenteren met alternatieve vormen van dienstverlening en reflectie op effectiviteit.

12. De organisatie werkt integraal

We kijken domeinoverstijgend en stemmen processen, verantwoordelijkheden en communicatie op elkaar af.

- 2028: Integraal werken in de praktijk bij individuele dienstverlening.
- 2028: Opgavesturing toegepast bij collectieve dienstverlening en maatschappelijke opgaven (zie ook effect 3).

8. Samenvatting mijlpalen per jaar

- **2026: Fundament leggen.** Uitwerken van kaders (servicenormen, participatieverordening, klantmetingen), starten met metingen en rapportages, training medewerkers, opzetten experimenten. Hoge inzet vanuit programma en lijn. Meer verantwoordelijkheid bij de domeinen.
- **2027: Verbreden en verdiepen**. Uitrol toolbox participatie, trainingen voortzetten, eerste cycli van continu verbeteren.
- **2028: Verankeren en vernieuwen.** Invoering nieuw houvast ('werken vanuit de bedoeling'), meer integraal en opgavegericht werken, doorontwikkeling klantgerichte communicatie. Middelmatige belasting, focus op samenwerking.
- **2029: Effect meten**. Volgende grote meting via Motivaction, afronding implementaties, rapportage op effecten, evaluatie en doorontwikkeling.
- **2030–2031**: Doorontwikkeling en afronding. Volledige digitalisering van processen (80%-doel), structurele borging in werkprocessen, organisatiebreed blijven leren en bijsturen.

Jaarlijkse mijlpalen 2026–2031 – Geclusterd overzicht

2026 – Fundament leggen

- **Kaders en basis**:
  - Opstellen servicenormen (hard en zacht)
  - Participatieverordening ontwikkelen
  - Ontwikkelen jaarlijkse meetmethodes klanttevredenheid en vertrouwen
  - Start managementrapportages voor directie
- **Leren en ontwikkelen**:
  - Trainingen in doelgroepspecifieke communicatie
  - Start leantrajecten (orange/green belt)
  - Ontwikkelen aanpak doelgroepgerichte communicatie
- **Bereikbaarheid en innovatie**:
  - Versterken positie KCC
  - Verminderen terugbelverzoeken

    - Experimenteren met AI en wijkservicepunten
- **Transparantie en sensitiviteit**:
    - Start invoering Woo
    - Ontwikkelen aanpak politiek-bestuurlijke sensitiviteit

2027 – Verbreden en verdiepen
- **Participatie en communicatie**:
    - Toolbox participatie afronden
    - Online participatieplatform realiseren en vullen
- **Rapportage en sturing**:
    - Continu verbeterproces invoeren
- **Professionalisering en samenwerking**:
    - Voortzetten communicatietrainingen
    - Professionaliseren regierol en opdrachtgeverschap
    - Versterken procesgericht en strategisch werken
    - Uitvoeren aanpak politiek-bestuurlijke sensitiviteit

2028 – Verankeren en verdiepen
- **Nieuwe aanpak en houding**:
    - Invoeren nieuw houvast: werken vanuit de bedoeling
- **Communicatie en bejegening**:
    - Standaardbrieven en webformulieren op B1-niveau
    - Trainingen in begrijpelijk communiceren
- **Proces en informatie**:
    - Ontwikkelen visie op status-/voortgangsinformatie
- **Integrale aanpak**:
    - Integraal werken bij individuele dienstverlening
    - Opgavesturing toepassen bij collectieve en maatschappelijke opgaven

2029 – Effect meten en koers evalueren
- **Metingen en rapportage**:
    - Volgende Motivaction-meting / 2-meting (tevredenheid en vertrouwen)
- **Evaluatie en afronding**:
    - Evaluatie strategische koers en aanpak dienstverlening

2030–2031 – Bestendigen en doorontwikkelen
- **Digitalisering**:
    - Realiseren doel: 80% van de dienstverleningsprocessen digitaal

9. Financiën

Voor de periode van 2026 t/m 2030 hebben we een begroting gemaakt van de kosten voor onder andere medewerkers, het uitvoeren van onderzoeken, en het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden. Deze investering is nodig om de doelen uit deze visie te kunnen behalen.

Het merendeel van de kosten heeft betrekking op formatie die nodig is voor het uitvoeren van wettelijke taken.

In 2026 kijken we ook welke kosten eventueel structureel gemaakt moeten worden. Dit omdat we deze werkzaamheden vanaf 2019 incidenteel dekken en het inmiddels structurele taken zijn geworden, door de nieuwe wet- en regelgeving. Tegen die tijd legen we dit voor ter integrale afweging.

	2026	**2027**	**2028**	**2029**
Kosten	€ 177.500	€ 310.500	€ 290.500	€ 330.500
Beschikbare dekking	- € 199.000			
Benodigd	**- € 21.500**	**€ 310.500**	**€ 290.500**	**€ 330.500**

De kosten voor 2026 kunnen we dekken uit het overgebleven budget van het huidige programma Dienstverlening. De dekking voor 2027 en verder vragen we aan via de reguliere P&C-documenten.

Indien de uitvoeringsplannen nog extra kosten met zich meebrengen worden deze in een later stadium aan de raad voorgelegd.

10. Evaluatie en bijsturing

We willen als organisatie goed aansluiten bij wat inwoners, bestuur en medewerkers nodig hebben en willen. Daarom kijken we regelmatig hoe we werken en wat het resultaat is. We leren steeds bij en passen onze aanpak aan als het nodig is. Zo blijft onze dienstverlening goed, duidelijk en passen we ons aan veranderingen in de samenleving aan.

We doen dit onder andere door:

- Doorlopende klanttevredenheidsmetingen: uitgewerkt in 2 interne managementrapportages per jaar.
- Evaluatie van participatietrajecten en bewonersinitiatieven: zorgen voor een lerende organisatie en continu verbeteren van participatie.
- Via de reguliere planning & control documenten: over de resultaten en inspanningen.

11. Wat betekent deze visie voor de Heerenveense samenleving?

Om te laten zien wat deze visie in de praktijk kan betekenen, maken we gebruik van een aantal fictieve persona's. Elk van deze persona's vertegenwoordigt een herkenbare groep inwoners, ondernemers of maatschappelijke partners binnen de gemeente Heerenveen. Door onze ambities, doelen en maatschappelijke effecten te vertalen naar hun belevingswereld, maken we de impact van onze dienstverlening concreet en invoelbaar.

Inwoners



Emma en Vera uit Katlijk
– een jong gezin dat bewust koos voor rust en ruimte in een dorpsomgeving.

Voor dit jonge gezin betekent toegankelijke en samenhangende dienstverlening dat hun vragen rondom leefbaarheid, voorzieningen en gemeentelijke belastingen snel en helder worden beantwoord. Via participatie krijgen ze invloed op lokale plannen. Digitale communicatie helpt hen zaken snel te regelen, met ruimte voor persoonlijk contact wanneer nodig.

- **Concreet voorbeeld:** Ze ontvangen een uitnodiging voor een dorpsgesprek over de toekomst van voorzieningen, met een duidelijke terugkoppeling en mogelijkheid om ideeën digitaal aan te leveren.



Douwe, oudere inwoner
– een Friese man op leeftijd die te maken heeft met eenzaamheid en regelmatig zorg nodig heeft.

Voor Douwe betekent een menselijke en bereikbare gemeente dat hij zich gezien voelt. Door begrijpelijke communicatie en actieve ondersteuning ontstaat ruimte voor nieuwe sociale verbindingen, bijvoorbeeld via buurtinitiatieven of het Seniorencafé.

- **Concreet voorbeeld:** De gemeente organiseert samen met de bibliotheek en welzijnsorganisaties maandelijkse koffiemomenten met laagdrempelige hulpverlening in de wijk.



Sietse, alleenstaande vader
– een werkende ouder die zorg en opvoeding combineert onder hoge druk.

Sietse ervaart eenvoud en menselijkheid in de manier waarop hij ondersteuning krijgt. Informatie is begrijpelijk, procedures zijn laagdrempelig en hulp is beschikbaar als het nodig is. Participatie betekent voor hem dat hij wordt meegenomen in beslissingen die zijn gezin raken.

- **Concreet voorbeeld:** Sietse krijgt via een online stappenplan hulp bij het aanvragen van regelingen en ontvangt ondersteuning van een contactpersoon binnen het sociaal team.



Joshua, jongere met ondersteuningsbehoefte
– een zelfstandige jongere die begeleiding nodig heeft om op eigen benen te blijven staan.

Joshua profiteert van een gemeente die inzet op preventie en maatwerk. Heldere communicatie, procesgerichte ondersteuning en betrokken professionals zorgen ervoor dat hij zelfstandig kan blijven wonen.

- **Concreet voorbeeld:** Joshua krijgt begeleiding via een preventieve jeugdcoach en toegang tot een app waarmee hij zelf meldingen of hulpverzoeken kan indienen.

Maria, actieve senior
– een vitale oudere die zich inzet voor haar buurt als vrijwilliger en organisator.



Maria voelt zich erkend in haar rol als verbinder in de buurt. De gemeente ondersteunt haar vrijwilligerswerk, faciliteert ontmoeting en zorgt voor goede informatie over beschikbare regelingen.

- **Concreet voorbeeld:** Maria maakt gebruik van een gemeentelijke subsidie voor buurtactiviteiten en ontvangt via het wijkteam praktische ondersteuning bij het organiseren van evenementen.

Aisha, starter op de woningmarkt
– een jonge vrouw die graag zelfstandig wil wonen en zoekt naar betaalbare huisvesting.



Voor Aisha betekent digitale en toegankelijke dienstverlening dat ze sneller zicht heeft op woningaanbod, procedures en ondersteuning. De gemeente laat via begrijpelijke communicatie en evenementen zien dat ze jongeren actief betrekt.

- **Concreet voorbeeld:** Aisha krijgt via het jongerenplatform van de gemeente informatie over beschikbare woningen en kan meedoen aan een meedenksessie over jongerenhuisvesting.

Ondernemers

Simone, lokale ondernemer in het centrum
– een creatieve, enthousiaste ondernemer met ideeën die soms botsen met regels.



Voor Simone is duidelijkheid in regelgeving en het persoonlijk contact met de gemeente cruciaal. Vraaggerichte ondersteuning en snelle digitale processen zorgen ervoor dat haar creativiteit niet wordt afgeremd. Heldere communicatie en korte lijnen met beleidsmakers maken dat ze zich serieus genomen voelt.

- **Concreet voorbeeld:** Simone heeft een vast aanspreekpunt bij het ondernemersloket en krijgt via een ondernemersnieuwsbrief informatie over relevante beleidswijzigingen.

Pieter, eigenaar van een groothandel op het industrieterrein
– een grote ondernemer met oog voor efficiëntie en vestigingsklimaat.



Pieter hecht aan betrouwbaarheid en efficiency. Door proactieve communicatie en duidelijke contactpersonen kan hij effectief anticiperen op beleidswijzigingen. Digitale voorzieningen maken procedures sneller. Samenwerking met de gemeente over vestigingsklimaat en bereikbaarheid wordt gewaardeerd.

- **Concreet voorbeeld:** Pieter neemt deel aan een jaarlijks strategisch ondernemersoverleg en kan vergunningaanvragen volgen via een online portal.

Maatschappelijke organisaties

HeerenWelzijn, lokale zorg- en welzijnsorganisatie
– een netwerkpartner die samenwerkt aan ondersteuning van kwetsbare inwoners.



Voor HeerenWelzijn is duurzame samenwerking belangrijk. Procesgerichte afstemming en gezamenlijke doelen zorgen voor heldere werkafspraken. Door participatie bij beleid voelen zij zich mede-eigenaar van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

- **Concreet voorbeeld:** HeerenWelzijn heeft toegang tot een gezamenlijke projectomgeving voor casuïstiek en beleidsontwikkeling, en neemt deel aan maandelijkse thematafels.”

Stichting Mienskip & Meer, netwerkorganisatie in dorpen
– een lokale stichting die dorpsgemeenschappen versterkt en stimuleert tot eigen initiatief.



Deze stichting wil ruimte om lokaal maatwerk te leveren. De gemeente erkent hun rol in de gemeenschap en zorgt voor toegankelijke informatie, duidelijke kaders en betrokkenheid bij besluitvorming. Participatie betekent hier: vertrouwen, samenwerking en ruimte om te doen wat werkt.

- **Concreet voorbeeld:** De stichting krijgt structurele ondersteuning via een dorpenbudget en heeft een vaste contactpersoon bij het gemeentelijk team voor leefbaarheid.

Colofon

Opdrachtgever: bestuurlijk: Rolie Tromp, ambtelijk: Marion Mulder
Versie: 1.0, 10 september 2025
Omvang rapport: 17 pagina’s
Auteur: Arjen Glas