PBLQ

Dienstverlening in Uitvoering

De stand van zaken in Zoetermeer

Eindrapport
27 oktober 2023

PBLQ
verbinders in de informatiesamenleving

Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting 2

2. Inleiding en werkwijze 6

2.1 Aanleiding 6
2.2 Opdrachtformulering 6
2.3 De context van de evaluatie 7
2.4 Werkwijze 8
2.5 Indeling rapport 9

3. Evaluatie van de ambities uit de dienstverleningsvisie 10

3.1 Inleiding 10
3.2 Klantvriendelijke en gastvrije dienstverlening 10
3.2.1 Toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van de website 11
3.2.2 Efficiency in beantwoording 13
3.2.3 Ontvangstruimten 13
3.2.4 Gastgerichtheidstrainingen 14
3.2.5 De bejegening van de klanten 14
3.3 Deskundige en ondersteunende dienstverlening 15
3.3.1 Professionaliteit medewerkers 15
3.3.2 Bekendheid met de uitgangspunten en de behoeften van de lokale gemeenschap 16
3.3.3 De dienstverleningsscan 17
3.4 Vraaggerichte dienstverlening 17
3.4.1 Klanttevredenheidsonderzoeken 17
3.4.2 Ontwikkeling nieuwe producten 18
3.5 Activerende dienstverlening 18
3.5.1 Zelfredzaamheid en zelfstandigheid 19
3.5.2 Regionaal plan educatievoorzieningen 19
3.6 Snelle dienstverlening 20
3.6.1 Actualiteit van de website 20
3.6.2 Digitaal aanbod 21
3.6.3 Digitale afspraken 21
3.6.4 Doorverbinden 21
3.6.5 Snelheid besluitvorming 21
3.7 Bereikbare dienstverlening 22
3.7.1 Bereikbaarheid digitale en telefonische dienstverlening 23
3.7.2 Bereikbaarheid fysieke dienstverlening 23
3.7.3 Schriftelijke communicatie en taalgebruik 24
3.7.4 Doorverwijzing 25
3.8 Betrouwbare dienstverlening 25
3.9 Algemeen beeld van de dienstverleningskanalen 26
3.10 Varia 27
3.10.1 Servicenormen 28

3.10.2 Dienstverlening in het fysieke domein 29
3.10.3 Dienstverlening in het sociaal domein 29
3.10.4 Mededelingen van de gemeente 31
3.10.5 Ondersteuning door de afdeling Communicatie 32
3.10.6 Ondersteuning door de afdeling I&A 32
3.11 De balans 33

4. Aansturing en doorontwikkeling van de dienstverlening 36

4.1 Bestuurlijke betrokkenheid bij dienstverlening 36
4.2 De houdbaarheid van de visie 39

5. Conclusies en aanbevelingen 41

5.1 Conclusies 41
5.2 Aanbevelingen 44

Bijlage A Geïnterviewde functionarissen 46

Bijlage B Bestudeerde documentatie 47

1. Managementsamenvatting

Het college van B&W van de gemeente Zoetermeer heeft het initiatief genomen om de in 2020 vastgestelde dienstverleningsvisie te evalueren. Deze visie kenmerkt zich door de ambitie om inwoners, organisaties en ondernemers tevreden klanten te laten zijn, die vertrouwen hebben in de gemeente en betrokken zijn bij de stad. Tevens bevat de visie ambities over de integraliteit, concreetheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de dienstverlening. In de visie wordt de nadruk gelegd op verdere digitalisering van de dienstverlening.

In de visie heeft de gemeente de lat hoog gelegd. Alleen dat al is een goede reden om nu, ruim drie jaar na de totstandkoming van de visie, de realisatie van deze ambities te inventariseren en te beoordelen. Bovendien dient het onderzoek een bijdrage te leveren aan de beantwoording van de vraag of de visie thans nog houdbaar is of dat een actualisatie opportuun is.

In het onderzoek blijkt dat medewerkers van de gemeente Zoetermeer in het algemeen bekend zijn met de ambities over dienstverlening. Op de realisatie van veel van die ambities en uitvoeringsplannen vindt sturing plaats. De kwaliteit van de dienstverlening is over het algemeen (meer dan) voldoende.

Kort na totstandkoming van de visie in 2020 zorgde de Coronapandemie voor vele veranderingen, die ook consequenties hadden voor de inrichting en het functioneren van de gemeentelijke dienstverlening. De telefonische dienstverlening kwam sterk onder druk te staan. Het feit dat veel medewerkers noodgedwongen vanuit huis moesten werken, ging ten koste van het overzicht over het algehele functioneren, ook omdat bestaande informatiesystemen niet daarop voorbereid waren. Deze omstandigheden droegen tevens bij aan een nog sterkere nadruk op digitalisering van de dienstverlening.

Gedurende deze periode heeft de gemeente een goed niveau van dienstverlening weten te behouden. De overgang naar ‘business as usual’ zorgt nu voor nieuwe uitdagingen. De veranderingen vragen om weer een andere inzet van de personele capaciteit. Deze aanpassingen worden belemmerd door krapte op de arbeidsmarkt, waardoor er op onderdelen in de organisatie capaciteitsproblemen zijn. Ook de dienstverlening ondervindt daar beperkingen van. En met alle veranderingen is het inzicht in het functioneren van alle aspecten van de dienstverlening nog onvoldoende hersteld.

Vandaag de dag krijgen de focuspunten uit het dienstverleningsconcept - gastvrijheid; deskundigheid; klantgerichtheid; activeren; snelheid; betrouwbaarheid; bereikbaarheid – alle in de praktijk de aandacht. Op strategisch, tactisch en operationeel niveau is Zoetermeer aan de slag met dienstverlening.

Het onderzoek laat tevens zien dat de gemeente de nodige middelen en instrumenten inzet om medewerkers te informeren over wat van hen wordt verwacht inzake de dienstverlening. Weliswaar geven verschillende medewerkers aan onbekend te zijn met de visie op dienstverlening, zij komen er wel op diverse manieren mee in aanraking en geven er – bewust of onbewust – opvolging aan.

Zoetermeer heeft de afgelopen jaren stappen gezet in de verdere digitalisering van de dienstverlening. Voor andere vormen van dienstverlening, zoals de telefonische bereikbaarheid en baliedienstverlening, hanteert Zoetermeer servicenormen, die aangeven wat klanten van de gemeente mogen verwachten. De gemeente onderzoekt met de Stadspeiling de tevredenheid van klanten over de uitvoering van de dienstverlening. Ondanks licht dalende rapportcijfers de afgelopen jaren komen hier geen bevindingen uit naar voren die bijzonder negatief zijn. Over het geheel kan worden gesteld dat inwoners de gemeentelijke dienstverlening als voldoende beoordelen.

Ondanks de overwegend positieve beoordeling van de dienstverlening in Zoetermeer zijn er zeker aandachtspunten. Deze kunnen geordend worden aan de hand van de vier strategische ambities in de dienstverleningsvisie.

Ad 1. *We willen tevreden klanten die vertrouwen hebben in de gemeente en betrokken zijn bij de stad.*
Er is geconstateerd dat inwoners positief oordelen over de door de gemeente aangeboden dienstverlening. Alhoewel de beoordeling een ruime voldoende is, is dit lager dan in 2021.
Over de betrokkenheid van de inwoners bij de stad – en het effect dat de ervaren dienstverlening daarop heeft – is niets bekend.

Ad 2. *De gemeente Zoetermeer verleent de dienstverlening integraal en er is sprake van gemeentebrede regie op alle producten en diensten*
Het thema dienstverlening is bij de verschillende teams en afdelingen belegd. Beleidsinhoudelijke domeinen zijn zelf verantwoordelijk voor de dienstverlening bij hun eigen producten en diensten. Afdelingen beheren hun eigen processen en maken in dat verband soms andere keuzen als het gaat om het digitaliseren van die processen, en het aanbieden van alternatieven voor digitaal contact. Er ontbreekt tevens een generiek inzicht in de realisatie van de dienstverleningsambities. Bij afwezigheid van een functionaris in de organisatie die eindverantwoordelijk is voor de gerealiseerde dienstverlening worden de verschillende afdelingen niet structureel aangesproken op eventuele tekortkomingen en afwijkingen of als er zich knelpunten voordoen.

Ad 3. *Digitale dienstverlening heeft voor veel producten en diensten de voorkeur.*
Er is geconstateerd dat het gebruik van onlinediensten actief gepromoot wordt door de gemeente Zoetermeer. Het aanbod aan digitale diensten is uitgebreid. Momenteel is ongeveer de helft van de diensten volledig digitaal beschikbaar. Voor een derde van de diensten geldt dat deze weliswaar digitaal aangeboden worden, maar dat nog niet het hele digitale proces voldoet. De verwachting is dat begin 2024 zo'n 60% van de diensten volledig digitaal beschikbaar zal zijn.
In de huidige visie staat '*digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig'*. Het gegeven dat in de visie staat dat digitale dienstverlening voor veel producten 'de voorkeur' heeft betekent niet automatisch dat andere kanalen niet relevant zijn. Er zijn signalen verkregen dat sommigen binnen de organisatie wel die mening zijn toegedaan.

Ad 4. *De gemeente werkt continu aan verbetering van de dienstverlening samen met de klanten in klantreizen.*
De gemeente verzamelt op verschillende wijzen informatie over het functioneren van en de tevredenheid over de dienstverlening. De informatie is echter niet over de volle breedte van de dienstverlening beschikbaar en heeft geregeld een vrij algemeen karakter. Bovendien wordt deze informatie vaak louter benut om de uitvoering te sturen. Deze informatie is niet op strategisch niveau bekend. Er kunnen dus evenmin op strategisch niveau consequenties aan worden verbonden.

Van een actieve inbreng en betrokkenheid van inwoners bij de verbetering van de dienstverlening is buiten de generieke feedback op ervaren contacten weinig tot niets gebleken.

Het algemene beeld over de dienstverlening is positief. Er is een structuur neergezet waarbij strategische vergezichten over dienstverlening zijn vertaald naar concrete ambities, principes en activiteiten om deze te bereiken. Er is veel energie binnen de organisatie om dienstverlening op een structureel hoog niveau te houden. Er wordt gewerkt aan cultuur, houding en gedrag. Er zijn ambassadeurs, er zijn intervisiegroepen en eventuele klachten worden geïnventariseerd en besproken.
De strategie is daarmee vertaald naar de uitvoering. Het begint wel te wringen als het gaat om het structureel verzamelen van informatie over de uitvoering, om daarmee ook weer de strategie te kunnen beoordelen en zo nodig te herijken. Als het gaat om herijking, valt op dat de inwoners zelf vooralsnog daar niet bij worden betrokken.

Het onderzoek geeft geen aanleiding om te pleiten voor een algehele aanpassing van de visie op dienstverlening. Wel is er aanleiding om aandacht te besteden aan sommige uitgangspunten en onderdelen van de visie. Dit leidt tot de volgende aanbevelingen:

1. *Versterk zowel de bestuurlijke als ambtelijke verantwoordelijkheid voor de dienstverlening;*
   De generieke verantwoordelijkheid voor de dienstverlening is momenteel niet expliciet belegd. Het is van belang om dat wel te doen; binnen de organisatie zou duidelijk moeten zijn welke functionaris eindverantwoordelijk is voor de dienstverlening. Deze functionaris stuurt op de strategische ambities uit de dienstverleningsvisie. Daarnaast moet hier de bevoegdheid liggen om andere teams aan te spreken op mogelijke tekortkomingen of als er knelpunten ontstaan, bijvoorbeeld over de inrichting en uitvoering van dienstverlening.
   Verder is het nuttig als het college van B&W (tenminste) één keer per jaar spreekt over de stand van zaken in de dienstverlening en daarbij ook (mogelijke bijstellingen in) de strategische doelstellingen betrekt.

2. *Versterk de informatievoorziening over het functioneren van de dienstverlening en de tevredenheid van de inwoners;*
   Vastgesteld is dat de beschikbare informatie niet altijd optimaal wordt benut, dat de informatie een vrij algemeen karakter heeft en dat over verschillende aspecten van de dienstverlening informatie ontbreekt. Niet alleen kan zo onvoldoende worden vastgesteld of de ambitie van ‘tevreden inwoners’ wordt gerealiseerd, het ontbreekt eveneens aan sturings- en controle informatie. Ook hier zou een eindverantwoordelijke functionaris een goede rol kunnen spelen in het verzorgen van adequate en volledige informatie, mede omdat dan gerichter gestuurd kan worden op de realisatie van de ambities.
   Met het huidige onvolledige karakter van de beschikbare informatie ontbreekt bovendien een belangrijke bouwsteen voor structureel ‘leren en verbeteren’.

3. *Investeer in verbetering en innovatie van de dienstverlening;*
   In aansluiting op de constatering dat er een beperkte basis is voor leren en verbeteren, is ook geconstateerd dat geen opvolging is gegeven aan de ambitie in de visie om inwoners te betrekken bij de doorontwikkeling van de dienstverlening. In het algemeen is weinig gebleken van initiatieven om innovaties in de dienstverlening voor te bereiden of uit te proberen. Ook hierbij geldt dat een binnen de organisatie aan te wijzen functionaris die eindverantwoordelijk is voor de

dienstverlening een belangrijke rol kan spelen bij het bewaken en bevorderen van verbetering en innovatie.

4. *Heroverweeg de balans tussen digitale vormen van dienstverlening en andere kanalen, waaronder met name het 'persoonlijk contact'*
   Op basis van de visie is binnen de organisatie de nadruk gelegd op digitalisering van de dienstverlening. Op zichzelf is dit geslaagd, maar verschillende betrokkenen, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau, zijn van mening dat daarmee ten onrechte te weinig aandacht is voor (de kanalen voor) persoonlijk contact.

Er is nog een laatste aanbeveling, die niet direct verbonden is met de eerdere conclusies en kanttekeningen. Deze is de volgende: Geconstateerd is dat er, buiten de informatie die opgenomen is in de P&C-cyclus, geen sprake is van een specifieke informatievoorziening over de dienstverlening aan de gemeenteraad. Aangezien de raad zelf niet in het onderzoek is betrokken, is onbekend of de raad daar behoefte aan heeft. De onderzoekers bevelen aan om op basis van deze rapportage met de raad daarover in gesprek te gaan.

2. Inleiding en werkwijze

2.1 Aanleiding

Het college van B&W van de gemeente Zoetermeer heeft het initiatief genomen om de dienstverleningsvisie te evalueren. Deze evaluatie vindt plaats in de context van de zogeheten Artikel 213a-onderzoeken. Deze verwijzing naar het desbetreffende artikel in de Gemeentewet heeft betrekking op de verplichting van het college van B&W om periodiek het eigen beleid te evalueren.

De dienstverleningsvisie is vastgesteld in 2020. Deze visie kenmerkt zich door de ambitie om inwoners, organisaties en ondernemers tevreden klanten te laten zijn, die vertrouwen hebben in de gemeente en betrokken zijn bij de stad. Tevens bevat de visie ambities over de integraliteit, concreetheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de dienstverlening.
Onder meer wordt gesteld dat het voor de klant geen verschil moet maken met welk onderdeel van de gemeentelijke organisatie hij te maken heeft; de gemeente moet in de relatie met klanten als één geheel opereren. Tevens moet de klant kunnen rekenen op een gastvrije, deskundige, vraag- en klantgerichte, activerende, snelle, bereikbare en betrouwbare dienstverlening.

Deze visie is verder uitgewerkt in een dienstverleningsconcept en een uitvoeringsplan.[1] In het dienstverleningsconcept zijn de zeven ambities verder uitgewerkt. In het uitvoeringsplan wordt ingegaan op de steeds verdergaande digitalisering van de dienstverlening, en de verhouding tussen digitale en persoonlijke vormen van dienstverlening. De gemeente wil blijkens de visie en het uitvoeringsplan continu werken aan verbetering van de dienstverlening. Daarbij worden de klanten betrokken. Alle producten en diensten moeten regelmatig worden gecheckt op een passend en begrijpelijk aanbod op de website.

Met al deze ambities heeft de gemeente de lat hoog gelegd. Alleen dat is al een goede reden om nu, drie jaar na de totstandkoming van de visie, de realisatie van deze ambities te inventariseren en te beoordelen. Bovendien dient het onderzoek een bijdrage te leveren aan de beantwoording van de vraag of de visie thans nog houdbaar is of dat een actualisatie opportuun is.

2.2 Opdrachtformulering

Het onderzoek is gebaseerd op de volgende centrale onderzoeksvraag:

Centrale Onderzoeksvraag

In hoeverre zijn de visie op de dienstverlening van de gemeente Zoetermeer en de daarin opgenomen ambities in de praktijk gerealiseerd?

De nadruk in de evaluatie ligt op de ambities uit de dienstverleningsvisie, die zoals gezegd uitgewerkt zijn in het dienstverleningsconcept. Onderzocht is wat er van die ambities in de praktijk terecht is gekomen en of dat aanleiding geeft voor aanpassingen en bijstellingen.
Tegelijkertijd vormt de dienstverlening een wezenlijk aspect van de relatie tussen gemeente en inwoners. Deze relatie is permanent aan verandering onderhevig. Het onderzoek heeft zich tevens gericht op het versterken van het inzicht in de mogelijke veranderingen in de verhoudingen tussen

[1] Zie respectievelijk Dienstverleningsconcept Zoetermeer en Visie dienstverlening, Uitvoeringsplan 2020-2024 op hoofdlijnen.

inwoners en overheid en de daaruit af te leiden consequenties voor de inrichting van de toekomstige dienstverlening. In het verlengde daarvan is de aandacht uitgegaan naar de huidige, gewenste en toekomstige inrichting van de dienstverlening, als onderdeel van de relatie tussen de gemeente en de inwoners.

2.3 De context van de evaluatie

Burgers krijgen op allerlei manieren met dienstverlening van hun gemeente te maken. In die interactie vormen zij zich een beeld van hun gemeente, waarbij een positieve of negatieve ervaring consequenties heeft voor hun betrokkenheid. Een burger is immers niet alleen klant, maar ook inwoner. De dienstverlening heeft zo bredere consequenties dan louter het effect op de klanttevredenheid.

De kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening heeft al vele decennia de aandacht. Daar waar tot in de tweede helft van de 20ste eeuw de inwoners zich relatief volgzaam opstelden ten aanzien van de overheid, gebeurde dat nadien minder. Mede gezien de ontwikkelingen in de markt stellen inwoners vandaag de dag steeds hogere eisen aan de dienstverlening. Vaste, vaak beperkte, openingstijden worden niet meer geaccepteerd. Burgers gaan meer en meer uit van een gelijkwaardige verhouding. Ondertussen neemt de inzet van ICT toe. Burgers willen gebruik maken van allerlei verschillende kanalen om dienstverlening te verkrijgen, vragen om een grote beschikbaarheid en bereikbaarheid van de overheid, ook buiten kantooruren, en verwachten dat de overheid steeds snel en adequaat reageert op hun vragen en verzoeken. Maatwerk en klantgerichtheid zijn de norm geworden.

Overheden zijn zich van deze ontwikkelingen steeds bewust geweest. In het laatste decennium van de 20ste eeuw was er bijvoorbeeld sprake van het programma OL2000, bedoeld om de consequenties van de toen nog beperkte toepassing van ICT in de dienstverlening te sturen en te versterken. Later is dit gevolgd door programma's waarbij werd ingezet op een strategie om meer kanalen (telefonisch, digitaal, fysiek) voor de inwoners in te zetten en optimaal te benutten.

Ook vandaag de dag investeren zowel de Rijksoverheid als de VNG in allerlei programma's om de overheidsdienstverlening en daarmee ook de gemeentelijke dienstverlening te versterken. Daarbij is er meer oog gekomen voor groepen inwoners die digitaal minder vaardig zijn. Zij moeten op voor hun geschikte manieren ondersteund worden om toch optimaal gebruik te kunnen maken van de steeds verder gedigitaliseerde dienstverlening. Vergaande digitalisering van de dienstverlening leidt ook weer tot nieuwe aandachtspunten, zoals privacy, digitale veiligheid en een goede omgang met data.

De modernisering van de dienstverlening biedt niet alleen vele nieuwe mogelijkheden, maar kent ook beperkingen en bedreigingen. Als de ontwikkeling van de dienstverlening louter gedreven wordt door technologie, ontstaat het risico dat de menselijke maat uit het oog wordt verloren. Belangrijk is daarom om bij de ontwikkelingen aandacht te hebben voor de diversiteit in de gemeenschap, en de mogelijkheden om voor de verschillende doelgroepen maatwerk te leveren.

Zowel in de visie op dienstverlening, het dienstverleningsconcept als in het uitvoeringsplan, alle vastgesteld in 2020, is duidelijk dat Zoetermeer zich bewust is van alle mogelijkheden, maar ook van de bedreigingen. De visie is daarmee een ambitieuze combinatie van enerzijds het benutten van technologische mogelijkheden en anderzijds de bereidheid om de wensen en opvattingen van de inwoners als vertrekpunt te nemen ('de gebruiker centraal'). Deze combinatie vraagt veel van de kwaliteit van de gemeentelijke organisatie. Om die reden is er in het uitvoeringsplan veel aandacht

voor de deskundigheid binnen de organisatie, de wijze waarop deze wordt gestimuleerd en bevorderd en de bereidheid van medewerkers om zich te verdiepen in de wensen en behoeften van de inwoners.

Een bijzonder aspect van de visie, het dienstverleningsconcept en het uitvoeringsplan is dat deze zijn vastgesteld aan het begin van de coronaperiode. De bijzondere en onvoorziene omstandigheden die het gevolg waren van de pandemie hadden voor alle overheden een grote impact op de invulling van de dienstverlening. Nog meer dan verwacht moest de nadruk worden gelegd op digitale contacten tussen inwoners en gemeente. In sommige gevallen vormde deze situatie een belemmering voor de ambitie om zich ook goed te verdiepen in de wensen en opvattingen van de inwoners. Ook stelde het andere eisen aan ambities met betrekking tot gastvrijheid en proactieve dienstverlening. Voor het onderzoek is daarmee zeker van belang in hoeverre deze bijzondere omstandigheden van betekenis zijn geweest voor de realisatie van de ambities van de visie. Ook is interessant welke effecten er zijn op de langere termijn. Hebben de bijzondere omstandigheden de relatie blijvend veranderd, en zo ja, betekent dit dat de visie op dienstverlening eveneens moet worden aangepast?

2.4 Werkwijze

Uit de centrale onderzoeksvraag zijn twee zwaartepunten in het onderzoek afgeleid. Het eerste richt zich op de uitvoering van de ambities in de visie, het tweede meer op de bestuurlijke achtergronden en de doorontwikkeling van de visie. Deze verschillende zwaartepunten vragen om een verschillende aanpak. Het onderzoek naar de realisatie van de ambities uit de visie heeft alle kenmerken van een klassiek evaluatieonderzoek. Daarmee wordt bedoeld dat goed kennis is genomen van de visie, het uitvoeringsplan en de daarin opgenomen ambities. Die ambities zijn geordend en geoperationaliseerd. Vervolgens is door gebruik van verschillende bronnen informatie verzameld over de wijze waarop de ambities in de praktijk zijn gebracht, en welke opbrengsten daarmee zijn behaald.

In de eerste plaats is door middel van een vragenlijst bij direct betrokkenen navraag gedaan naar de stand van zaken bij elke ambitie. Tevens is door middel van deze vragenlijst geïnventariseerd welke documenten en informatie beschikbaar zijn om tot beter inzicht te komen in de uitvoeringspraktijk van elke ambitie. Vervolgens zijn de genoemde documenten en informatie geraadpleegd. Bovendien hebben interviews plaatsgevonden met bij de uitvoeringspraktijk betrokken functionarissen. In deze interviews stonden vijf dienstverleningscasussen centraal. Met de deelnemers is het proces doorgenomen om zo meer inzicht te krijgen in de vraag hoe de uitgangspunten van de dienstverleningsvisie een plaats krijgen in de uitvoering.

Een overzicht van geraadpleegde bronnen is opgenomen in bijlage A. In bijlage B is vermeld met welke functionarissen gesprekken hebben plaatsgevonden. Hierin is ook vermeld welke bestuurders zijn gesproken.
De uit deze bronnen verkregen informatie hebben het mogelijk gemaakt om de praktijk en de opbrengsten te waarderen ten opzichte van de oorspronkelijke ambities.

Voor het meer bestuurlijke deel van het onderzoek is met bestuurders en ambtenaren, die nauw betrokken zijn bij de uitgangspunten van het dienstverleningsbeleid, gesproken. De gesprekken zijn gericht op de doelstellingen van het beleid, de overwegingen die daarbij een rol spelen en de achtergronden van de ambities. Ook is met hen gesproken over de ontwikkelingen die zij waarnemen in de lokale gemeenschap en de consequenties die deze kunnen – of wellicht zelfs moeten – hebben voor de uitgangspunten en ambities in het dienstverleningsbeleid. De aldus verkregen opvattingen zijn verder aangevuld, onderbouwd en uitgewerkt aan de hand van relevante documenten. De verkregen

inzichten zijn gerelateerd aan de uitgangspunten van de visie uit 2020. Dat maakt het mogelijk om uitspraken te doen over de actualiteit en houdbaarheid van die visie.

2.5 Indeling rapport

Dit inleidende hoofdstuk is in de rapportage al voorafgegaan door een managementsamenvatting waarin de belangrijkste inzichten uit zowel de evaluatie van de ambities als uit het bestuurlijke deel zijn samengevat.
Deze rapportage volgt nu verder het onderscheid tussen enerzijds de evaluatie van de ambities als anderzijds het bestuurlijke onderzoek. Hoofdstuk 3 betreft de evaluatie van de ambities. Hoofdstuk 4 betreft het verslag van het bestuurlijke onderzoek. In hoofdstuk 5 zijn de conclusies en aanbevelingen opgenomen.

3. Evaluatie van de ambities uit de dienstverleningsvisie

3.1 Inleiding

De dienstverleningsvisie en het daarop gebaseerde uitvoeringsplan uit 2020 bevatten veel ambities met betrekking tot de uitvoering van de dienstverlening. Deze ambities zijn in de visie en het uitvoeringsplan onderscheiden in de volgende zeven thema's:

1. Klantvriendelijke en gastvrije dienstverlening
2. Deskundige en ondersteunende dienstverlening
3. Vraaggerichte dienstverlening
4. Activerende dienstverlening
5. Snelle dienstverlening
6. Bereikbare dienstverlening
7. Betrouwbare dienstverlening

Binnen elk thema is voor dit onderzoek op basis van de in de visie en uitvoeringsplan genoemde ambities een aantal operationele onderzoeksvragen afgeleid. In elk van de volgende zeven paragrafen wordt voor elk thema de beantwoording van de verschillende operationele vragen behandeld.
Door de resultaten te presenteren aan de hand van de zeven thema's, ontbreekt in eerste instantie een algemeen oordeel over de gehele gemeentelijke dienstverlening. De stadspeiling van 2023 bevat hierover resultaten. Die worden in paragraaf 3.9 samengevat.

Naast deze zeven thema's zijn er ook enkele thema-overstijgende aandachtspunten bij de uitvoering van de dienstverlening. Die komen in paragraaf 3.10 aan de orde.

In paragraaf 3.11 wordt dan meer in het algemeen de balans opgemaakt van de invulling en uitvoering van de dienstverleningsvisie gedurende de afgelopen drie jaar.

3.2 Klantvriendelijke en gastvrije dienstverlening

Binnen dit thema in de visie zijn vijf subthema's te onderscheiden. Bij elkaar kennen deze subthema's 17 operationele vragen. Deze zijn in het volgende overzicht opgenomen.

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Toegankelijkheid en gebruikersvriendelijkheid van de website	Welke criteria en uitgangspunten worden gehanteerd voor de gebruikersvriendelijkheid van de website? Wordt de website getoetst op de uitgangspunten voor gebruikersvriendelijkheid? Wordt over de bevindingen van de toets gerapporteerd, en zo ja, waar en hoe? Welke activiteiten worden ontwikkeld om de toegankelijkheid van de website te verbeteren? Vindt er onderzoek plaats naar de toegankelijkheid van de website? Welke resultaten zijn er beschikbaar?
Efficiency in beantwoording	Wordt gemonitord hoe vragen worden afgedaan? Welke rapportages zijn daarover beschikbaar? Welk aandeel van de vragen is in 2022 in één keer beantwoord?
Kwaliteit ontvangstruimten	Hoe worden mensen persoonlijk ontvangen? Wat is er nodig voor zo'n persoonlijk ontvangst? Wat is de locatie van deze representatieve ruimte?
Gastgerichtheidstrainingen	Worden er gastgerichtheidstrainingen gegeven? Welke gastgerichtheidstrainingen zijn er in 2022 gegeven?
Bejegening	Worden ontvangen klachten over de manier van bejegening van klanten geïnventariseerd? En zo ja, wat wordt hiermee gedaan? Welke activiteiten zijn er in 2022 ontwikkeld rond het vriendelijk bejegenen en goed luisteren naar klanten? Hoeveel medewerkers hebben aan deze activiteiten deelgenomen?

De beantwoording van al deze zeventien vragen komt in de volgende paragrafen, die weer geordend zijn per subthema, aan de orde.

3.2.1 Toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van de website

In het uitvoeringsplan wordt over de website gesteld dat deze gebruiksvriendelijk en leesbaar moet zijn en duidelijke en actuele informatie moet bevatten.[2] Het beheer van de website is belegd bij het Publieksplein. De vakafdelingen leveren zelfstandig informatie aan voor de website over de onderdelen waar zij verantwoordelijk voor zijn. De webredactie, die ondergebracht is bij het Publieksplein, bewerkt zo nodig deze informatie, onder meer op aspecten als taalgebruik. Eventuele klachten, wensen en verwachtingen van de inwoners met betrekking tot de website kunnen een belangrijke bron vormen om de toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van de website te versterken. Dergelijke wensen en verwachtingen worden echter niet structureel geïnventariseerd. Binnen de gemeente bestaat een inwonerspanel waarmee van gedachten zou kunnen worden gewisseld over de inrichting van de website. Dit betreft een groep inwoners dat in de context van het Stadspanel beschikbaar is voor vragen. Op dit panel wordt momenteel geen beroep gedaan om hun meningen en opvattingen over de website te verkrijgen. De gemeente mist daarmee een mogelijkheid om inwoners te betrekken bij de inrichting van de dienstverlening.

[2] Uitvoeringsplan Dienstverlening, pagina 7; pagina 17.

Gebruikers van de website zijn in de gelegenheid om via een op de website beschikbare button vragen, opmerkingen of suggesties aan de gemeente te richten.

Bij de opzet van de nieuwe gemeentelijke website is de Toegankelijksheidsraad[3] betrokken geweest. Dit is een door de gemeente ingesteld onafhankelijk adviesorgaan, dat de gemeente gevraagd en ongevraagd advies geeft over het beleid, en over (gemeentelijke) gebouwen en de openbare ruimte.

De huidige website van de gemeente kent een inrichting die vandaag de dag bij veel gemeentelijke websites gebruikelijk is. Deze inrichting heeft zich in veel gemeenten bewezen als overzichtelijk en toegankelijk. De onderwerpen waar veel inwoners gebruik van maken, staan prominent op de website. Als door actuele ontwikkelingen andere onderwerpen meer intensief worden geraadpleegd, krijgen die automatisch zo'n prominente plaats. Het risico van deze zogeheten 'toptaken-websites', is dat inwoners die gebruik willen maken van een minder 'populaire' dienst, enige moeite kunnen ondervinden om die te vinden.[4] Overigens worden alle diensten op de website van Zoetermeer door middel van 'uitklapschermen' alleszins overzichtelijk aangeboden.

De websiteredactie hanteert de WCAG-normen.[5] Deze normen specificeren de eisen waaraan (wereldwijd) websites moeten voldoen om de toegankelijkheid voor mensen met verschillende beperkingen te garanderen. Blijkens de toegankelijkheidsverklaring, die gepubliceerd is op de website van de gemeente, is de status van de website van Zoetermeer 'B - voldoet gedeeltelijk'.[6]
Tevens voert de websiteredactie actief beleid om de teksten op de website in begrijpelijke taal (B1-niveau) te presenteren. Er wordt door de technisch webbeheerder en team online doorlopend gewerkt om de website goed te laten voldoen aan de WCAG-normen. Ook zijn er bewustwordingscampagnes om alle medewerkers van de gemeente er op te wijzen dat zij toegankelijke webcontent moeten aanleveren en plaatsen. In de gesprekken die in het kader van het onderzoek met diverse medewerkers zijn gevoerd, hebben zij allen aangegeven zich bewust te zijn van het belang om voor alle inwoners 'begrijpelijke taal' te gebruiken. Tegelijkertijd noemen zij dat specifieke bepalingen in wet- en regelgeving dat niet altijd makkelijk maken. Ook geven ze aan dat sommige diensten weliswaar via de gemeente beschikbaar zijn, maar dat de verantwoordelijkheid daarvoor bij andere overheidsinstanties berust. Hierdoor kan de gemeente minder invloed uitoefenen op de kwaliteit van de verstrekte informatie.

De tevredenheid over de website wordt getoetst en gemonitord in regelmatige klanttevredenheids-onderzoeken, die momenteel[7] door de Nederlandse Vereniging van Burgerzaken (NVVB) worden beheerd en uitgevoerd. Ook wordt in de Stadspeiling van de gemeente Zoetermeer geïnformeerd naar de tevredenheid over de onlinedienstverlening. Daaruit blijkt dat verschillende aspecten van die onlinedienstverlening alle rond het rapportcijfer zeven worden beoordeeld. In paragraaf 3.9 wordt

[3] Zie: www.toegankelijkheidsraadzoetermeer.nl
[4] In andere gemeenten heeft PBLQ geregeld digitale 'klantreizen' met digitaal minder vaardige inwoners uitgevoerd. Onder meer bleek geregeld dat digitaal minder vaardige inwoners nauwelijks in staat zijn om diensten die niet prominent op de site staan te vinden.
[5] WCAG staat voor 'Web Content Accessibility Guidelines'. Deze zijn sinds 1999 de internationale standaard voor digitale toegankelijkheid. De organisatie World Wide Web Consortium (W3C) beheert de standaard en zorgt voor regelmatige updates. De eisen betreffen het ontwerpen, bouwen en onderhouden van websites en apps. Zie verder: www.digitoegankelijk.nl/toegankelijkheid/en-301-549-en-wcag.
[6] Zie: https://www.toegankelijkheidsverklaring.nl/register/531; De laatste beoordeling dateert uit het voorjaar van 2022. Naast een aantal (door de leverancier) herstelbare tekortkomingen, wordt een deel van de beperkingen veroorzaakt door het gebruik van PDF-bestanden. Deze bestanden zijn afkomstig van andere organisaties dan de gemeente, zodat Zoetermeer dit niet eenvoudig kan herstellen.
[7] De uitvoering van dit onderzoek is belegd bij het bedrijf Totta. Binnenkort beëindigt de NVVB deze vorm van onderzoeken. Zoetermeer bereidt een nieuwe werkwijze voor om de klanttevredenheid onder bezoekers van de website te onderzoeken.

uitgebreider op deze resultaten ingegaan. De bevindingen uit deze onderzoeken worden op initiatief van de kwaliteitsmedewerker besproken in het managementteam van de gemeente en tevens met het desbetreffende team.

Bij binnenkomst in de publiekshal van het stadhuis worden bezoekers verwelkomd door een gastheer of gastvrouw. Daarbij kan de bezoeker de reden van zijn komst aangeven. Indien het gaat om een gesprek bij een balie, ontvangt de bezoeker een ticket voor de juiste balie, waarmee die direct ook is aangemeld. Op basis van dat ticket worden (met behulp van de module Qmatic) zowel de wachttijd geregistreerd als de duur van het gesprek aan de balie. De gevoerde gesprekken zijn herleidbaar tot individuele medewerkers. Indien er bij medewerkers sprake is van bijzondere patronen (zoals structurele afwijkingen van gemiddelde gespreksduur) kan daarover een gesprek met die medewerker en diens leidinggevende plaatsvinden.

3.2.2 Efficiency in beantwoording

Als inwoners een vraag stellen aan de gemeente, is het van belang dat zij binnen een gepaste tijd antwoord ontvangen. Bij sommige onderwerpen is in de wet vastgelegd wat een gepaste termijn is. In de op de website opgenomen servicenormen[8] zijn voor allerlei specifieke situaties de reactietijden gespecificeerd.
Ontvangst van een vraag leidt in het merendeel van gevallen tot een registratie in het zaaksysteem: dit is een systeem waarin de afhandeling van een vraag van begin tot eind door interne medewerkers gevolgd kan worden.
Per beleidsterrein of dienst worden verschillende zaaksystemen gehanteerd. Het merendeel van die systemen bevat de mogelijkheid om op elk gewenst moment een overzicht te maken van de stand van zaken in de afhandelingstermijn van alle gestelde vragen. Daaruit zou ook af te leiden zijn bij welke vragen het antwoord de gestelde termijn nadert, of die al overschreden heeft.
In de praktijk blijkt dat maar weinig op deze manier wordt gestuurd. Managers laten het bewaken van afhandelingstermijnen over het algemeen over aan de direct betrokken medewerkers. Zij maken weinig tot geen gebruik van de mogelijkheid tot algemene overzichten, om op basis daarvan individuele medewerkers aan te spreken. Er vindt slechts beperkte monitoring plaats met betrekking tot hoe vragen worden afgehandeld op de gemeentelijke website. Bovendien kunnen louter online vragen worden gevolgd. De afhandeling van mondelinge of telefonische vragen is sinds het begin van de Coronapandemie niet meer gevolgd. Sinds de zomer van 2023 vindt er nu wel weer monitoring plaats van de telefonische vragen.

Verschillende managers geven aan dat zij vertrouwen op de professionaliteit van hun medewerkers om de beantwoordingstermijn te bewaken en te respecteren. Hun zijn wat dit betreft weinig problemen bekend.

Er is geen informatie beschikbaar over de kwestie welk aandeel van de vragen (in 2022) in één keer is beantwoord.

3.2.3 Ontvangstruimten

Bezoekers aan het Stadhuis worden ontvangen door een gastheer of gastvrouw, die hun onder meer de weg kan wijzen. Als deze niet aanwezig is kan een beveiliger helpen. Zo is er altijd iemand aanwezig tijdens de openingstijden om bezoekers te ontvangen.

[8] www.zoetermeer.nl/servicenormen

Naast de publieksbalies zijn er diverse ontvangstruimten in het Stadhuis voor persoonlijke ontvangst.

3.2.4 Gastgerichtheidstrainingen

Binnen de gemeente Zoetermeer worden gastgerichtheidstrainingen verzorgd. Het doel van deze trainingen is om bewustwording en kwaliteitsgericht werken bij de medewerkers van Zoetermeer te bevorderen. Er worden jaarlijks vier trainingen aangeboden waar medewerkers vrijblijvend aan kunnen deelnemen. Binnenkort wordt het aantal trainingen verhoogd naar zes per jaar. De reden hiervoor is dat het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers is herzien. Van nieuwe medewerkers wordt verwacht dat zij aan deze training deelnemen. Deze trainingen richten zich zowel op de dienstverlening aan collega's als op de externe dienstverlening. Zij besteden ook aandacht aan kwaliteiten als gastgerichtheid en gastvrijheid.

Zowel de interne als externe aspecten van de training hebben betrekking op het creëren van bewustzijn ten aanzien van representatieve dienstverlening. Er moet hierbij gedacht worden aan het waarborgen van professionaliteit door gezamenlijk bijvoorbeeld na te denken over de wijze waarop men zich presenteert. Ook heeft het interne onderdeel betrekking op de collegiale dienstverlening; hoe snel en adequaat reageren collega's op informatieverzoeken of op verzoeken om advies. Maar het betreft ook de wijze waarop er gezamenlijk (online) vergaderd wordt of op welke wijze er vervanging bij verlof of verzuim geregeld kan worden. Bij het externe onderdeel van de training wordt er gefocust op de kernwaarden die centraal staan binnen de dienstverleningsvisie. Er wordt ingezoomd op de theorie achter adequaat klantcontact, waaronder de beloftes richting de 'klant' en de navolging daarvan, de tools die ingezet worden om de dienstverlening te verbeteren, bereikbaarheid en het gebruik van duidelijke taal. Bij het laatste onderdeel van de training, namelijk gastgerichtheid/gastvrijheid, wordt gekeken naar hetgeen wat onder 'gastvrijheid' en 'dienstverlening' wordt verstaan.
De adviseur dienstverlening van de gemeente houdt bij binnen welke afdelingen de trainingen hebben plaatsgevonden.

3.2.5 De bejegening van de klanten

In oktober 2022 zijn onder de noemer 'Driedaagse Duik in de Dienstverlening' verschillende activiteiten ontwikkeld om aandacht te besteden aan het vriendelijk bejegenen van en goed luisteren naar klanten. Dit omvatte workshops over gastgerichtheid en dienstverlening, aandacht voor dienstverlening in teamoverleggen en specifieke aandacht voor dienstverlening en gastgerichtheid. Naast deze specifieke aandacht voor de dienstverlening nemen gedurende een jaar ongeveer vijftig medewerkers deel aan de workshops over gastgerichtheid en dienstverlening. Ongeveer 100 medewerkers nemen deel aan de teamoverleggen waarin aandacht is besteed aan dienstverlening.

Als klachten worden ontvangen over de bejegening worden deze geïnventariseerd conform de verplichtingen in hoofdstuk 9 van de Algemene Wet Bestuursrecht. De gemeente beschikt over een klachtbehandelingsproces. In dat proces wordt ernaar gestreefd dat zoveel als mogelijk de klachtenbehandelaar de klacht telefonisch bespreekt met de inwoner en de betrokken medewerker. Aan de hand van dit telefoongesprek kan de klacht soms al worden afgehandeld. Dit wordt de informele behandeling genoemd. Of er sprake is van een telefonische bespreking is onder meer afhankelijk van de aard van de klacht.
Als het telefoongesprek niet volstaat kan een formele behandeling volgen in de vorm van een hoorzitting. In deze hoorzitting kan zowel de inwoner als de medewerker een toelichting geven.

Vervolgens komt de gemeente tot een oordeel over de klacht. Als de klager ontevreden is over dit oordeel, kan die desgewenst een procedure starten bij de Nationale Ombudsman.

Het doel van deze klachtbehandeling is mede om het vertrouwen te herstellen en te leren van de klachten. Klachten worden geregistreerd in een zaaksysteem. Relevante managementinformatie die aan dit systeem is te ontlenen, wordt maandelijks gedeeld met management van elke afdeling.

3.3 Deskundige en ondersteunende dienstverlening

Dit thema is uitgewerkt in vier subthema's, die gezamenlijk 17 deelvragen tellen. Dit zijn de volgende:

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Professionaliteit medewerkers	1. Zijn er functieprofielen voor de dienstverlenings-medewerkers opgesteld? 2. Hoe wordt vastgesteld of de medewerkers voldoen aan het profiel? 3. Zijn er overzichten beschikbaar in welke mate het personeel voldoet aan de gestelde profielen? 4. Is er een opleidingsplan per team? 5. Hoe wordt getoetst of er uitvoering wordt gegeven aan het plan?
Bekendheid met: • **uitgangspunten en principes van de dienstverlening** • **de lokale gemeenschap** • **de behoeften van de inwoners**	6. Hoe wordt zicht gehouden op professionele en maatschappelijke inzichten op het gebied van dienstverlening? 7. Hoe wordt zicht gehouden op wet- en regelgeving op het gebied van dienstverlening? 8. Welke activiteiten vinden er plaats om het personeel te informeren over de voor de dienstverlening relevante inzichten en eisen? 9. Worden er onderzoeken gedaan naar de behoefte van inwoners, en naar de tevredenheid van inwoners over de verleende informatie, diensten en producten? 10. Zo ja, welke onderzoeken worden gedaan naar de behoefte van inwoners, en naar de tevredenheid van inwoners over de verleende informatie, diensten en producten? 11. Welke resultaten zijn er beschikbaar? 12. Wat is er gedaan met de opbrengsten / inzichten? 13. Hoe snel na afronding van het onderzoek worden de resultaten gepubliceerd? 14. Waar worden de resultaten gepubliceerd?
Gebruik dienstverleningsscan & dienstverleningsmonitor	15. Wordt er gewerkt met de dienstverleningsscan? 16. Is de Dienstverleningsmonitor ontwikkeld en in 2022 ingezet? 17. Welke opbrengsten / inzichten zijn met beide instrumenten opgedaan en wat is daar mee gedaan?

Over de bevindingen wordt in de volgende deelparagrafen verslag gedaan.

3.3.1 Professionaliteit medewerkers

Om vast te stellen of de medewerkers voldoen aan het functieprofiel, wordt de Op Koers Systematiek toegepast. Dit is een jaarlijkse cyclus gericht op de loopbaanontwikkeling van elke medewerker. Als

eerste worden de persoonlijke doelen voor komend jaar vastgesteld. Na een half jaar wordt, middels een functioneringsgesprek, hiervan de voortgang doorgesproken. Aan het eind van het jaar vindt er een beoordelingsgesprek plaats. Ook wordt er hierbij naar het competentieprofiel van de functie gekeken en de mate waarin de medewerker hieraan voldoet.

Binnen de organisatie stelt elke afdeling daarnaast een zogeheten ‘afdelingsplan’ op. Hierin worden startend vanuit de missie en visie van de afdeling, succes bepalende factoren onderscheiden. Een opleidingsplan vormt onderdeel van het afdelingsplan. In tegenstelling tot de Op Koers Systematiek richt dit plan zich niet op het individu maar op de ontwikkeling van de gehele afdeling.

3.3.2 Bekendheid met de uitgangspunten en de behoeften van de lokale gemeenschap

De gemeente zet verschillende middelen en instrumenten in om de medewerkers te informeren over wat van hen wordt verwacht inzake de dienstverlening. Zo komt dit tijdens teamoverleggen aan de orde. Binnen de gemeente zijn er ook webinars, informatiesessies en lunchlezingen. Ook worden nieuwbrieven, interne mailings en intranetberichten gebruikt als communicatiekanalen om relevante informatie te verspreiden. In paragraaf 3.2.6 is al genoemd dat gedurende drie dagen in oktober 2022 organisatiebreed aandacht is besteed aan het belang van goede dienstverlening. Ook houden medewerkers van de gemeente zicht op (nieuwe en/of aangepaste) wet- en regelgeving op het gebied van dienstverlening. Dit gebeurt onder meer door kennisname van de nieuwsbrieven van onder meer de Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVVB), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP). Daarnaast geven de ambassadeurs, vanuit hun eigen werkveld/expertise een signaal af als er op een bepaald gebied wat veranderd is en waar dus navolging aan gegeven moet worden.

Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar waarmee opvattingen binnen de lokale gemeenschap worden geïnventariseerd. Het eerste instrument is de stadspeiling. Deze vindt jaarlijks plaats, waarbij het veldwerk kort na de zomer plaatsvindt en in oktober wordt afgerond. De stadspeiling bevat informatie over specifieke onderwerpen, die van jaar tot jaar kunnen verschillen. De opvattingen over dienstverlening vormen een vast, jaarlijks onderwerp. De belangrijkste bevindingen met betrekking tot dienstverlening worden meestal in januari gerapporteerd aan de voor het Publieksplein verantwoordelijke directeur. De feitelijk afronding van het onderzoek volgt dan in datzelfde kalenderjaar.[9] De communicatie over lopende en afgeronde onderzoeken is de verantwoordelijkheid van het afdelingsmanagement. Er wordt door de afdeling Onderzoek & Statistiek gewerkt aan een betere zichtbaarheid, zowel intern als extern, van hun onderzoeken en de opbrengsten daarvan.

Naast de brede stadspeiling worden inwoners, die digitaal een dienst afnemen van de gemeente, direct na afloop digitaal benaderd voor het beantwoorden van een aantal vragen. De resultaten zijn direct beschikbaar. Op basis daarvan kunnen overzichten worden gemaakt waarin ontwikkelingen in de tijd worden vergeleken. Ook kunnen de resultaten van Zoetermeer worden vergeleken met specifieke groepen andere gemeenten.
Uit de rapportage over 2022 blijkt dat tevredenheid over de digitale dienstverlening gemiddeld met het rapportcijfer 7 wordt beoordeeld. Daarmee scoort Zoetermeer net iets onder het algemene gemiddelde van alle deelnemende gemeenten. In de loop van 2022 is er sprake van een licht dalende trend.

[9] De rapportage wordt gepubliceerd op de website: Home - Zoetermeer in Cijfers.

Enkele jaren terug werden inwoners, die telefonisch of fysiek contact hadden met de gemeente, ook benaderd voor een KTO. In het geval van telefonische contacten kon dit, vanwege beperkingen in de software, niet meer plaatsvinden. Momenteel worden de mogelijkheden verkend om daar opnieuw invulling aan te geven. De informatie die daaruit verkregen wordt, kan samenkomen in de dienstverleningsmonitor. Een van de ambities is dat deze monitor onder meer ‘real time’ inzicht kan geven in de naleving van servicenormen en afhandelingstermijnen. Deze monitor is in 2023 nog niet operationeel. Het streven is dat dit in het tweede kwartaal van 2024 wel het geval zal zijn.

De voor de dienstverlening verantwoordelijk directeur en de adviseur dienstverlening ontvangen elk kwartaal informatie over resultaten van de klanttevredenheidsonderzoeken.

3.3.3 De dienstverleningsscan

De dienstverleningsscan is een spel bedoeld om medewerkers van de gemeente uit te dagen in specifieke dienstverleningssituaties. Daarmee worden ze aan het denken gezet over de inrichting en uitvoering van de dienstverlening. Deze scan is eind 2019 met verschillende teams in de organisatie gespeeld. Voor de deelnemende teams zijn korte rapportages opgesteld. De ervaringen en de gevolgtrekkingen die daarin zijn gemaakt, zijn besproken binnen deze teams.

3.4 Vraaggerichte dienstverlening

Dit thema kent een beperkt aantal subthema’s en operationele vragen. Deze zijn:

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Juistheid van de dienstverlening	1. Vinden er klanttevredenheidsonderzoeken plaats? 2. Wat zijn de resultaten m.b.t. de klanttevredenheid?
Ontwikkeling van nieuwe diensten en producten	3. Worden klantvragen over nieuwe vormen van dienstverlening geïnventariseerd? 4. Op welke manier wordt daar opvolging aan gegeven?

3.4.1 Klanttevredenheidsonderzoeken

Er vinden klanttevredenheidsonderzoeken plaats. Dat betreft zowel de brede Stadspeiling als onderzoeken die verbonden zijn met specifieke vormen van dienstverlening. In paragraaf 3.9 wordt ingegaan op de resultaten van de Stadspeiling. Eerder in deze rapportage zijn al resultaten uit verschillende klanttevredenheidsonderzoeken aan de orde geweest.

Via het contactformulier of de website komen er ook meldingen binnen dat er bijvoorbeeld een en ander aangepast en/of verbeterd moet worden. Er moet gedacht worden aan taal technische opmerkingen of het aandragen van een idee en/of suggestie. Er is bijvoorbeeld de suggestie gedaan om, ten aanzien van passende dienstverlening bij een hulpvraag, een mentale beperking zichtbaar te kunnen maken middels een pasje. Dit is toentertijd verder verkend en met de desbetreffende portefeuillehouder gedeeld. Aan inwoners wordt, dan wel telefonisch dan wel per mail, een terugkoppeling gegeven van de melding. De wijze van benadering is afhankelijk van de wens van de inwoner. Klantvragen over aanpassingen of nieuwe vormen van dienstverlening worden echter niet actief geïnventariseerd.

3.4.2 Ontwikkeling nieuwe producten

Inwoners van de gemeente Zoetermeer kunnen suggesties indienen via het contactformulier dat beschikbaar is op de gemeentelijke website. Daarnaast kunnen ze hun feedback en suggesties delen via de gebruikersenquêtes. Bovendien kan een representatief deel van de inwoners van Zoetermeer hun mening laten horen in de jaarlijkse Stadspeiling. De suggesties die hieruit voortkomen worden geïnventariseerd en besproken via rapportages die worden opgesteld door de kwaliteitsmedewerker. Dit leidt geregeld tot concrete verbeteringen ten aanzien van de dienstverlening. Het is bijvoorbeeld gebleken dat verbetering nodig is op het gebied van klachtafhandeling. Het onderscheid tussen een ‘klacht’ en een ‘melding’ was onvoldoende duidelijk. Dit is verbeterd door op de website een vragenboom te plaatsen.
De opvolging van de suggesties komt aan de orde in werkoverleggen.

Binnen verschillende afdelingen van de gemeente zijn er zogeheten dienstverleningsambassadeurs. Deze ambassadeurs hebben vier keer per jaar een gezamenlijke (bij voorkeur fysieke) bijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomsten worden ervaringen met dienstverlening uitgewisseld en wordt zo nodig aandacht gevraagd voor de ontwikkeling van nieuwe vormen van dienstverlening. Uit het onderzoek is gebleken dat in de afgelopen jaren deze bijeenkomsten hebben plaatsgevonden. Deze vinden om de drie maanden plaats.

De agenda’s van de bijeenkomsten verschillen. Bij de eerste sessie van het jaar wordt bijvoorbeeld stilgestaan bij de agenda voor het komende jaar terwijl bij de tweede bijeenkomst dan juist teruggepakt wordt op datgeen wat de vorige keer besproken is. Aan het begin van ’23 is bijvoorbeeld gesproken over de herijking van de dienstverleningsvisie; welke aspecten zijn achterhaald en welke aspecten behoeven meer aandacht. Tijdens de sessie van april is vervolgens besproken wat er wordt gemist in de dienstverleningsvisie. Stap voor stap wordt de visie op deze wijze dus aangescherpt. Na afloop van elke sessie worden aan alle ambassadeurs de bij de bijeenkomst gebruikte presentatie en de ‘uitkomsten’ toegezonden.

De direct bij de dienstverlening betrokken medewerkers geven aan dat zij ook met diverse koepelorganisaties en belangenorganisaties overleg hebben over de inrichting en het functioneren van de dienstverlening. Dit betreft onder meer diverse cliëntenraden, zoals de toegankelijkheidsraad. Dit is een actieve groep inwoners met een mentale en/of fysieke beperking die de gemeente Zoetermeer onder andere helpt bij het inrichten van de openbare ruimte en de toegankelijkheid van de website. De secretarisrol wordt vervuld door één van de ambassadeurs.

Ook is er sprake van een klantenpanel bij de afdeling onderzoek en statistiek. Ook dit instrument zou ingezet kunnen worden ten behoeve van het verbeteren van de dienstverlening. Dit is echter nog niet gebeurd.

3.5 Activerende dienstverlening

In het uitvoeringsplan dienstverlening staat onder het kopje activerend (pagina 13) te lezen:

“We willen medewerkers die eigen mogelijkheden van klanten bespreekbaar maken. De gemeente maakt in de dienstverlening veel mogelijk voor inwoners en ondernemers. We mogen daarom als gemeentelijke overheid ook uitgaan van eigen kracht van onze inwoners en ondernemers en hen vragen bij te dragen aan hun eigen succes (bij vergunningen bijvoorbeeld) of zorg en

inkomensondersteuning ("Wat kunt u zelf?" en "Wat gaat u doen om op de arbeidsmarkt een geschikte kandidaat te worden?")."

De kwestie of het dienstverleningsbeleid van Zoetermeer een activerend karakter heeft, kent twee subthema's.[10] Een overzicht hiervan, met de daaraan verbonden vier operationele onderzoeksvragen, is als volgt.

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Zelfredzaamheid en zelfstandigheid	Wordt zelfredzaamheid en zelfstandigheid gestimuleerd (digitale selfservice)? Wordt er ruimte geboden aan creativiteit en initiatieven van inwoners?
Regionaal plan educatievoorzieningen	Is er uitvoering gegeven aan een regionaal plan educatievoorzieningen? Is het regionaal plan educatievoorzieningen geactualiseerd voor de periode 2021-2024?

3.5.1 Zelfredzaamheid en zelfstandigheid

De gemeente Zoetermeer biedt meer dan 350 producten en diensten aan die online toegankelijk zijn. Het gebruik van de onlinediensten wordt actief gepromoot door de gemeente Zoetermeer. Er worden verschillende communicatie-uitingen ingezet om inwoners bewust te maken van de mogelijkheid om online diensten te gebruiken.
Eerder in deze rapportage (paragraaf 3.4.2) is al genoemd dat inwoners de mogelijkheid hebben om verbetersuggesties door te geven aan de gemeente. Ook is daar aangegeven hoe de gemeentelijke organisatie opvolging geeft aan die suggesties.

3.5.2 Regionaal plan educatievoorzieningen

De gemeente geeft uitvoering aan een regionaal plan educatievoorzieningen. Uitgangspunt daarbij vormt het Regioplan Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB)/Aanpak laaggeletterdheid 2021-2024, dat geldt voor de regio Zuid-Holland. Op basis van dit plan neemt Zoetermeer deel aan een samenwerkingsovereenkomst, waarin ook de gemeenten Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Voorschoten en Wassenaar vertegenwoordigd zijn. De in dit plan opgenomen doelen zijn (pagina 10):

1. *Verminderen van de laaggeletterdheid in 2024*
2. *Kwaliteit centraal: een passend aanbod voor iedereen*
3. *Samenwerken om elkaar te versterken*

Zoetermeer is voor deze regio de contactgemeente. Dat betekent dat Zoetermeer de regierol heeft en daarmee de taak om samen met de andere gemeenten binnen de regio, een educatief plan op te stellen en afspraken te maken met aanbieders van educatie. Zoetermeer stelt voor de realisatie van de doelen in het Regioplan ongeveer een half miljoen euro op jaarbasis beschikbaar.

[10] Oorspronkelijk was er sprake van drie subthema's. Het derde thema heeft betrekking op de mogelijkheid van inwoners om suggesties te doen voor verbetering van de dienstverlening. Dit thema is ook al in 3.4 behandeld.

3.6 Snelle dienstverlening

Dit thema kent zeven subthema's. Sommige richten zich direct op de snelheid, andere op de randvoorwaarden om de gewenste snelheid te realiseren. Deze subthema's, met hun 20 operationele vragen, zijn de volgende.

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Actualiteit van de website	1. Op welke wijze wordt bewaakt dat de informatie op de website actueel en volledig is?
Digitaal aanbod	2. Is er een overzicht van digitaal beschikbare producten? 3. Is bekend welk deel van de producten digitaal beschikbaar is? 4. Hoe verhoudt het aantal online aangeboden diensten zich tegenover het aantal offline aangeboden diensten? 5. Hoe verhoudt zich dat tussen het aanbod in andere gemeenten? 6. Op welke wijze wordt het gebruik van digitale kanalen / producten gemonitord? 7. Welke resultaten zijn hiervan bekend? 8. Worden producten, diensten en activiteiten op basis van (voorspelde) klantvraag aangeboden? 9. Hoe verhoudt zich dat tot mogelijke wachttijden?
Digitaal afspraken maken	10. Welke mogelijkheden zijn er om digitale afspraken te maken? 11. Hoe wordt bepaald welke mogelijkheden er zijn? 12. Hoe verhoudt zich dat tussen het aanbod in andere gemeenten? 13. Wordt het gebruik van deze mogelijkheden gemonitord en geëvalueerd?
Doorverbinden	14. Wordt bijgehouden hoe vaak en waarom er wordt doorverbonden bij het bellen van 14079? 15. Kan het aandeel afgeleid worden van vragen die direct beantwoord zijn? Zo ja, wat is dit aandeel?
Snelheid besluitvorming	16. Worden de doorlooptijden bij aanvragen bijgehouden? 17. Is het bekend of deze doorlooptijden afnemen? 18. Is er een norm gesteld voor de tijdspan waarin voorzien moet worden in producten en diensten? 19. Is bekend bij welke producten of diensten de snelheid van beantwoording onvoldoende is? 20. Als dit bekend is, wordt dan onderzoek gedaan naar de oorzaken daarvan?

3.6.1 Actualiteit van de website

De informatie op de website wordt door Team Online in samenwerking met de producteigenaar bewaakt en gecontroleerd. Zij zorgen ervoor dat de informatie actueel is door regelmatig updates door te voeren op basis van de aangeleverde informatie. Daarnaast wordt er proactief gehandeld om de actualiteit van berichten te controleren. Verder vindt Zoetermeer het belangrijk dat projectmanagers en teamleiders zich bewust zijn van het belang van volledige en actuele informatie en hierop te letten wanneer nieuwe content wordt geplaatst.

3.6.2 Digitaal aanbod

De gemeente Zoetermeer heeft een uitgebreid aanbod van meer dan 350 producten en diensten die digitaal beschikbaar zijn. Daarmee is het aantal online aangeboden diensten groter dan het aantal offline aangeboden diensten. De verhouding van het digitale aanbod ten opzichte van andere gemeenten is niet bekend. Het gebruik van onlinediensten wordt momenteel niet gemonitord.
In de context van dit onderzoek heeft een eerste – en daarmee niet volledige – inventarisatie plaatsgevonden van diensten die louter digitaal beschikbaar zijn. Om te beginnen zijn dat enkele diensten waarbij, naast de gemeente zelf, ook externe partijen betrokken zijn. Dat betreft dan diensten die te maken hebben met parkeren, zoals het aanvragen van parkeervergunningen. Ook de diensten die via het omgevingsloket beschikbaar zijn, zijn uitsluitend digitaal aan te vragen.
Verder is er een aantal diensten waarbij de mogelijkheid bestaat om die – naast de digitale weg – ook schriftelijk aan te vragen. Die schriftelijke mogelijkheid wordt alleen niet expliciet genoemd op de website. Voorbeelden hiervan zijn het indienen van een bezwaar, het aanvragen van een vergunning of van een subsidie.

De uitkomsten van diverse specifieke klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) worden gebruikt om de behoeften en voorkeuren van klanten beter te begrijpen. Op basis daarvan kan het aanbod worden aangepast en geoptimaliseerd. Het is niet bekend in hoeverre het voorspellen van klantbehoeften bijdraagt aan het minimaliseren van wachttijden.

3.6.3 Digitale afspraken

Volgens de servicenormen hebben inwoners de mogelijkheid om op elk gewenst moment (24/7) via de website een afspraak te maken. In de servicenormen wordt de mogelijkheid genoemd dat de website, vanwege onderhoud, incidenteel minder beschikbaar kan zijn. Hiervan dient dan melding te worden gemaakt op de website. In het kader van het onderzoek is genoemd dat hier de afgelopen tijd zelden tot nooit sprake van is geweest.

3.6.4 Doorverbinden

Sinds 2019 is het vanwege beperkingen in de beschikbare software niet mogelijk om te inventariseren en te analyseren of en hoe vaak telefonische vragen of verzoeken deze doorverbonden worden.

3.6.5 Snelheid besluitvorming

Volgens zeggen van de medewerkers van Zoetermeer vindt in het algemeen besluitvorming plaats binnen de wettelijke of in de servicenomen genoemde termijnen. Eventuele overschrijdingen zijn beperkt en geven geen aanleiding voor specifiek nader onderzoek. Verklaringen waarom incidenteel termijnen overschreden worden zijn vrijwel altijd wel binnen het desbetreffende team bekend.

Binnen het sociaal domein geven medewerkers aan dat termijnen niet altijd worden gehaald. Hier bestaan geregeld wachtlijsten.[11]

[11] Zie bijvoorbeeld nieuwsberichten over de situatie eind 2022 (https://www.zoetermeeractief.nl/nieuwshome/actueel/23916-wachtlijst-wmo-weg-met-extern-bureau); In dit bericht wordt onder meer genoemd dat er in oktober 2022 nog Wmo-aanvragen uit maart van dat jaar open staan. Bij Jeugd- en Gezinshulp staan er in oktober 2022 135 gezinnen op de wachtlijst. In het artikel wordt verder gemeld dat Zoetermeer, net als alle andere gemeenten, extra gelden van het Rijk krijgt om de wachtlijsten te verminderen. Geld is echter niet de enige oplossing, aangezien eveneens wordt genoemd dat het lastig is om Wmo- en jeugdconsulenten te werven en te behouden.
In het kader van het onderzoek is geen specifieke informatie over de situatie in 2023 verkregen.

Paragraaf 3.9 bevat bevindingen uit de Stadspeiling waaruit blijkt dat inwoners als het gaat om de verschillende aspecten van dienstverlening, over het algemeen het minst tevreden zijn over de snelheid daarvan. Uit de gegevens is niet af te leiden of hun ontevredenheid mede wordt ingegeven door het daadwerkelijk overschrijden van vooraf genoemde termijnen.

3.7 Bereikbare dienstverlening

Als het gaat om de bereikbare dienstverlening wordt in de subthema's onderscheid gemaakt in digitale, telefonische en fysieke bereikbaarheid. Ook is er aandacht voor de schriftelijke communicatie. De bereikbaarheid kan afnemen als de doorverwijzingen binnen de gemeente niet op orde zijn. Daar zijn enkele operationele vragen over geformuleerd. Dit resulteert in de volgende subthema's en 22 operationele vragen.

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Bereikbaarheid digitale dienstverlening	1. Wordt de beschikbaarheid van internetformulieren gemonitord? 2. Is bekend in welke mate de internetformulieren worden gebruikt, in relatie tot andere vormen van contact?
Bereikbaarheid telefonische dienstverlening	3. Wordt de telefonische bereikbaarheid van de gemeente geïnventariseerd? 4. Worden de gemiddelde wachttijden bij de telefonische bereikbaarheid bijgehouden? 5. Zijn er normen geformuleerd over de wachttijden bij telefonische dienstverlening? 6. Is bekend of de wachttijden in de praktijk voldoen aan de normen?
Bereikbaarheid fysieke dienstverlening	7. Wat zijn de openingstijden van het gemeentehuis? 8. Zijn deze tijden ruim genoeg om de dienstverlening vorm te geven? 9. Wordt er onderzocht of deze tijden aansluiten bij de wensen van de klanten/werknemers? 10. Vindt er intern overleg plaats over de openingstijden? 11. Is er bewegwijzering in het gemeentehuis aangebracht? 12. Wordt er onderzocht of de bewegwijzering naar mening van klanten voldoet? 13. Zijn er normen geformuleerd normen over fysieke toegankelijkheid? 14. Is bekend of aan deze normen voldaan wordt? 15. Zijn er signalen binnengekomen dat het gemeentehuis onvoldoende fysiek toegankelijk is? En zo ja, wat wordt er met deze signalen gedaan?
Schriftelijke communicatie & taalgebruik	16. Heeft de gemeente normen gesteld voor de schriftelijke communicatie? 17. Wordt de schriftelijke communicatie van de gemeente getoetst aan deze normen? 18. Is de toolkit van het ministerie van BZK ingezet voor het opstellen en/of toetsen van de normen voor schriftelijke communicatie? 19. Zijn er normen opgesteld voor het bepalen van de duidelijkheid van het taalgebruik door de gemeente? 20. Wordt de communicatie door de gemeente getoetst aan deze normen?

Doorverwijzing	21. Wat is het proces t.a.v. het doorverwijzen van klanten? 22. Wordt er onderzocht of dit proces naar mening van klanten voldoet?

3.7.1 Bereikbaarheid digitale en telefonische dienstverlening

De bereikbaarheid van de digitale dienstverlening is direct verbonden met de beschikbaarheid van de website. De verschillende beheerders van applicaties, die via de website worden aangeboden, hebben elk voor zich inzicht in de beschikbaarheid van die applicaties. Incidenteel kan het voorkomen dat een digitale applicatie niet beschikbaar is. Hierover zijn afspraken ('servicelevel agreements') met de leveranciers, die op basis van die overeenkomsten ook aangesproken kunnen worden op tekortkomingen. Voor zover bekend gebeurt het slechts zelden dat applicaties niet bereikbaar zijn en wordt dit meestal snel hersteld.

Voor de telefonische dienstverlening geldt het volgende: in de servicenormen is vastgelegd dat 80% van de bellers naar de gemeente binnen drie minuten te woord moet worden gestaan. Het callcenter van de gemeente (dat intern bekend staat als het Gemeentelijk InformatiePunt – GIP) maakt op basis van historische data een planning voor de benodigde capaciteit voor elke dag. De beschikbare software maakt het mogelijk om 'real time' te volgen hoe de planning zich verhoudt tot de daadwerkelijke vraag en wat dat betekent voor het behalen van de gestelde servicenorm. Zo nodig kan dat er toe leiden dat extra capaciteit wordt ingezet, bijvoorbeeld door medewerkers te vragen wat langer door te werken dan hun oorspronkelijk geplande dienst. Voorts kan de manager van het GIP-uitzendkrachten inzetten.

Over het algemeen wordt zo aan de servicenorm voldaan. Gedurende het jaar kunnen er 'piekmomenten' optreden, bijvoorbeeld als er bij een zware storm veel meldingen worden gedaan van schade. Een andere bekend 'piekmoment' is in de dagen na het verzenden van de aanslag voor de onroerendzaakbelasting. Binnen de gemeentelijke organisatie wordt hierop geanticipeerd door in de dagen na voorzienbare piekmomenten ook de maximale telefonische bezetting beschikbaar te hebben. Desalniettemin kan het voorkomen dat in deze periode de norm niet wordt gerealiseerd, ook omdat de maximaal beschikbare capaciteit nog steeds onvoldoende kan zijn.

Toen aan het begin van de Coronaperiode veel medewerkers van het GIP noodgedwongen vanuit huis moesten gaan werken, en daarbij onder meer gebruik moesten gaan maken van een eigen mobiele telefoon, was het enige tijd onmogelijk om de wachttijden voor bellers te volgen. In deze lacune is nadien gaandeweg weer voorzien, zodat al weer langere tijd inzicht bestaat in de wachttijden.

Deze informatie wordt niet gebruikt om met enige regelmaat (maand- of kwartaal-)rapportages op te stellen. Desgevraagd is dat wel mogelijk. Dat gebeurt echter maar sporadisch, bijvoorbeeld als er een bijzonder incident is geweest, waarover verantwoording moet worden afgelegd.

3.7.2 Bereikbaarheid fysieke dienstverlening

De tevredenheid over bezoeken in het stadhuis worden gemonitord door middel van een korte vragenlijst, die na elk contactbezoek verstuurd wordt. De uitvoering van dit onderzoek wordt verzorgd door een extern bureau. Voor de deelnemende gemeenten is het mogelijk om geregeld inzage te krijgen in de bevindingen, waarbij de bevindingen van de eigen gemeente ook vergeleken kunnen

worden met de resultaten in de andere gemeenten. De deelname aan dit onderzoek wordt in 2023 beëindigd. In plaats daarvan zal deze informatie mogelijk verkregen worden via de eerdergenoemde dienstverleningsmonitor, die in 2024 operationeel zal worden.

In 2022 werd de baliedienstverlening van Zoetermeer gewaardeerd met het rapportcijfer 8,1. Dit is ruim hoger dan het rapportcijfer voor de digitale dienstverlening, maar zit wel wat onder het algemene gemiddelde van alle deelnemende gemeenten (8,4).[12] Over heel 2022 is er wel sprake van een stijgende trend in de beoordeling van de dienstverlening aan de balies in Zoetermeer.
De dienstverlening aan de balie kent verschillende facetten. Dat begint met de openingstijden en de wachttijden en eindigt met de tevredenheid over het resultaat. Ook wordt in het klanttevredenheidsonderzoek geïnformeerd naar de beoordeling van het proces zoals ‘vriendelijkheid’ en ‘duidelijkheid’.
Over het algemeen worden die verschillende aspecten beoordeeld met een cijfer rond een 8; ook daarbij blijkt dat op al die aspecten de waardering in Zoetermeer zich licht onder het gemiddelde bevindt van alle deelnemende gemeenten.[13] De waardering voor de uiteindelijke prijs van de verkregen dienst wordt met een 6,5 beoordeeld. Bij alle andere deelnemende gemeenten ligt het gemiddelde voor dit aspect op een 6,7.

Zoals gesteld wordt, in samenspraak met de toegankelijkheidsraad, gesproken over de wijze waarop Zoetermeer, waaronder het gemeentehuis, ingericht kan worden voor mensen met een mentale en/of fysieke beperking. Het gemeentehuis voldoet aan de normen (ITS-standaard) voor fysieke toegankelijkheid.

3.7.3 Schriftelijke communicatie en taalgebruik

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken is enkele jaren terug begonnen met de “Direct Duidelijk Brigades” om begrijpelijk taalgebruik door de overheid te stimuleren. Sinds 2022 gebeurt dit in samenwerking met het landelijke platform Gebruiker Centraal.[14] Gebruiker Centraal geeft nu invulling aan de “Direct Duidelijk Deal”. De ambitie van dit project is om als overheid duidelijker en begrijpelijker te communiceren met de inwoners. Gebruiker Centraal heeft allerlei overheden gevraagd om aan te sluiten bij dit initiatief. Zoetermeer heeft dat in 2022 gedaan. De concrete invulling van deze deal is dat het taalgebruik naar inwoners en ondernemers zoveel mogelijk op B1-niveau plaatsvindt. Onder meer zijn er in dit verband binnen de verschillende afdelingen van Zoetermeer ‘Direct Duidelijk ambassadeurs’ beschikbaar, die zijn opgeleid om gevraagd en ongevraagd te adviseren over geschreven teksten richting inwoners. Ook is afgesproken dat schrijven op B1-niveau vanaf 2024 onderdeel wordt van zowel het aanbod aan opleidingen als van het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers. Daarnaast bestaat het voornemen om na de zomer van 2023 inwoners hun mening te vragen op herschreven brieven. In 2025 is het de bedoeling om een lezerspanel in te stellen.

Binnen de gemeentelijke organisatie bestaat het voornemen om in de komende drie jaar alle schriftelijke communicatie te toetsen en zo nodig te herschrijven op B1-niveau. Een beperking daarbij is dat in sommige gevallen de gemeente uitvoerder is van beleid waar een andere overheid voor verantwoordelijk is. Dit maakt het voor Zoetermeer lastiger om alle communicatie aan te passen.

---

12 Uit deze onderzoeken is bekend dat de waardering in kleinere gemeenten over het algemeen hoger ligt dan in grotere gemeenten. In het kader van dit onderzoek is geen actuele vergelijking gemaakt tussen de bevindingen in Zoetermeer en die in andere 100.000+-gemeenten.

13 Ook nu is aannemelijk dat de verschillen tussen Zoetermeer en de gemiddelden van andere 100.000+-gemeenten kleiner zullen zijn.

14 Gebruiker Centraal – Voor een gebruiksvriendelijke overheid

De Toolkit van de het ministerie van Binnenlandse Zaken wordt niet actief gebruikt binnen de organisatie. Dit komt omdat de organisatie actief invulling geeft aan de ambities en normen zoals die in de Direct Duidelijk Deal zijn opgenomen.

3.7.4 Doorverwijzing

Het is het streven van de gemeente dat inwoners van Zoetermeer, die telefonisch contact met het Gemeentelijk InformatiePunt hebben, zoveel als mogelijk door de medewerker direct van antwoord worden voorzien. Voorafgaand aan de Coronaperiode hadden de medewerkers van het GIP, allen op dat moment werkzaam op het stadhuis, toegang tot een kennisbank. Die bevatte de antwoorden op veel gestelde vragen. Tijdens de Coronaperiode hadden de medewerkers vanuit huis daar weinig tot geen toegang toe. Daarin is thans weer voorzien, zodat sinds kort de medewerkers, waar ze ook werken, toegang hebben tot de kennisbank. Naast antwoorden op veel gestelde vragen, bevat de kennisbank ook de gegevens van vakinhoudelijke medewerkers van de gemeente, die benaderd kunnen worden voor vragen waarop geen eenvoudig antwoord in de kennisbank beschikbaar is. De medewerkers van het GIP kunnen in die gevallen de beller doorverbinden naar deze vakinhoudelijke ambtenaar.
De software van de gemeente biedt niet de mogelijkheid om te registreren of en hoe vaak gesprekken worden doorverbonden.

Veel vragen van bellers hebben betrekking op soms ingewikkelde vragen in het sociaal domein. Inwoners van Zoetermeer met dergelijke vragen, hebben momenteel geen andere mogelijkheid dan eerst het GIP te bellen. In het verleden is wel gewerkt met speciale tijden (‘telefonisch spreekuur’) voor het sociaal domein. Dat is thans niet meer het geval. Binnen het GIP is de afspraak dat vragen die betrekking hebben op het sociaal domein zo nodig direct worden doorverbonden naar de desbetreffende klantmanager binnen het sociaal domein. Overzichten van relevante klantmanagers zijn daarvoor beschikbaar.

3.8 Betrouwbare dienstverlening

Een laatste inhoudelijk thema betreft de betrouwbaarheid van de dienstverlening. Daarbij gaat het er vooral om of de gemeente aan inwoners duidelijkheid verstrekt over het tijdsbestek waarbinnen een product of dienst wordt geleverd. De betrouwbaarheid wordt mede beïnvloed door de informatie die de gemeente verstrekt over de afhandeling van de vraag of het verzoek. En natuurlijk is van belang of de gemeente de toezeggingen nakomt. Dat laatste is eerder in dit hoofdstuk al aan de orde gekomen.

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Informeren inwoners over de behandeling van een vraag of verzoek	1. Is er duidelijkheid over het tijdsbestek waarbinnen een product of dienst geleverd wordt? 2. Worden de inwoners op de hoogte gehouden van de behandeling van de vraag of het verzoek? 3. Hoe worden inwoners op de hoogte gehouden van de behandeling van de vraag of het verzoek?

Zoals eerder al genoemd, staat in de servicenormen opgenomen hoe snel Zoetermeer een product of dienst wil leveren. Er wordt niet structureel bijgehouden of deze normen altijd worden gehaald. Het wordt aan de professionaliteit van de betrokken medewerkers overgelaten of en op welke wijze zij op de hoogte worden gehouden van de behandeling van hun vraag of verzoek.

3.9 Algemeen beeld van de dienstverleningskanalen

In de eerdere paragrafen van dit hoofdstuk zijn specifieke aspecten van de dienstverlening aan de orde geweest. In de Stadspeiling zijn per kanaal aan de respondenten zowel een algemeen oordeel gevraagd als oordelen over de verschillende aspecten. De meest recente rapportage dateert uit 2023. Deze bevat de resultaten van de meting uit het najaar van 2022.

De ‘face-to-face’-contacten met de gemeente worden in 2022 in het algemeen met het rapportcijfer 6,8 beoordeeld. In eerdere jaren lag dat cijfer steeds boven de 7,0. De Stadspeiling is niet geschikt om inzicht te geven in de mogelijke oorzaken van deze daling. Verschillende medewerkers van de gemeente vermoeden dat de patronen mede beïnvloed zijn door de bijzondere omstandigheden tijdens de Coronaperiode. In die periode was er veel waardering voor de inzet van de gemeente om de dienstverlening goed in stand te houden. Nu geen sprake meer is van deze bijzondere omstandigheden zijn de inwoners mogelijk kritischer geworden.
Gespecificeerd naar de verschillende aspecten van dienstverlening heeft dat voor de periode 2019 tot en met 2022 het volgende resultaat.

Beoordeling van de face-to-face dienstverlening (in rapportcijfers)

	2019	2020	2021	2022
Gastgerichtheid	7,8	7,9	7,8	7,7
Deskundigheid	7,7	7,8	7,8	7,4
Klantgerichtheid	7,6	7,7	7,6	7,4
Snelheid	7,3	7,6	7,4	6,9
Bereikbaarheid	7,3	7,3	7,4	7,0
Betrouwbaarheid	7,7	7,8	7,8	7,5

(Bron: Stadspeiling 2023)

Op alle aspecten daalt in 2022 ten opzichte van de vorige jaren de waardering voor de face-to-face dienstverlening. Naast de al genoemde vermoedens over de invloed van de Coronaperiode wijzen medewerkers ook op enkele recente gebeurtenissen in Zoetermeer, die tot een onverwachte belasting van de dienstverlening hebben geleid. Dat betrof de onrust die ontstond toen er aankondiging werd gedaan van de huisvesting van Oekraïense vluchtelingen. Ook de plotselinge afsluiting van de Mandelabrug leidde tot veel vragen aan de gemeente. Vanwege het onvoorziene toename in vragen aan de gemeente, was de gemeente aanvankelijk minder in staat om tijdig en adequaat te reageren. Dit kan de tevredenheid over de dienstverlening negatief hebben beïnvloed. Dit betreft overigens niet alleen de fysieke dienstverlening, maar zeker ook de telefonische dienstverlening. Voor de beoordeling van de telefonische contacten is het beeld als volgt:

Beoordeling van de telefonische dienstverlening (in rapportcijfers)

	2019	2020	2021	2022
Gastgerichtheid	7,2	7,5	7,2	6,8
Deskundigheid	6,8	7,1	7,0	6,4
Klantgerichtheid	7,0	7,2	7,1	6,5
Snelheid	7,0	7,0	7,1	6,4
Bereikbaarheid	6,9	6,9	6,9	6,2
Betrouwbaarheid	7,0	7,2	7,0	6,5

(Bron: Stadspeiling 2023)

Ook bij de telefonische dienstverlening is op alle aspecten sprake van een dalende beoordeling. Deze daling is in 2022 aanzienlijk. Als gezegd spelen daar mogelijk dezelfde verklaringen als bij de fysieke dienstverlening.

De onlinedienstverlening wordt als volgt beoordeeld:

Beoordeling van de onlinedienstverlening (in rapportcijfers)

	2019	2020	2021	2022
Gastgerichtheid	6,7	6,8	6,8	6,8
Deskundigheid	6,7	6,8	7,0	6,7
Klantgerichtheid	6,8	6,9	6,9	6,8
Snelheid	6,9	6,9	6,9	6,7
Bereikbaarheid	6,6	6,7	6,8	6,8
Betrouwbaarheid	7,1	7,1	7,2	7,2

(Bron: Stadspeiling 2023)

De Stadspeiling van Zoetermeer sluit wat vraagstellingen betreft optimaal aan bij de informatiebehoefte van de interne opdrachtgevers, zoals het Publieksplein. In eerdere jaren is wel overwogen om aan te sluiten bij de methode van onderzoek en de vraagstellingen die in het kader van het project ‘Waarstaatjegemeente.nl’ worden gebruikt. ‘Waarstaatjegemeente.nl’ is een project dat mogelijk wordt gemaakt door de VNG. Op de gelijknamige website worden prestatiegegevens van gemeenten verzameld. Daarvoor is het essentieel dat deze gemeenten de gegevens op een vergelijkbare wijze verzamelen en bereid zijn die ter beschikking te stellen. Zoetermeer heeft daar uiteindelijk vanaf gezien. Daarmee zijn de bevindingen voor Zoetermeer niet vergelijkbaar met die in andere gemeenten. Het is daarmee op basis van de Stadspeiling niet mogelijk om uitspraken te doen hoe de dienstverlening in Zoetermeer zich verhoudt tot die in andere gemeenten.

3.10 Varia

Als het gaat om de beoordeling van de uitvoering zijn er enkele aandachtspunten geformuleerd die niet direct met het proces zelf zijn verbonden. Zo richten enkele vragen zich tot de beschikbaarheid en de toepassing van de servicenormen. Daarnaast zijn er in het onderzoek specifieke aandachtspunten meegegeven voor de dienstverlening in het fysieke en het sociaal domein.
Andere thema-overstijgende aandachtspunten zijn de ondersteuning vanuit respectievelijk de afdeling communicatie en de afdeling I&A. Enigszins verwant aan de ondersteuning vanuit de afdeling I&A is de ontwikkeling en de toepassing van een Persoonlijke Internetpagina.

Al deze thema-overstijgende onderwerpen komen in deze paragraaf aan de orde.

3.10.1 Servicenormen

In eerdere paragrafen is al verwezen naar de servicenormen. In deze paragraaf wordt daar in samenhang over gerapporteerd.
Met betrekking tot de toepassing van de servicenormen zijn de volgende operationele vragen geformuleerd.

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Navolging en aanpassing van de servicenormen	1. Zijn er servicenormen geformuleerd? 2. Zijn die beschikbaar op de website? 3. Hoe wordt de naleving van de servicenormen gemonitord? 4. Op welke manier wordt daar opvolging aan gegeven? 5. Is er jaarlijks overleg over het eventueel aanpassen van de servicenormen? 6. Wanneer heeft voor de laatste keer dit overleg plaatsgevonden? 7. Is hier een verslag van beschikbaar? 8. Hoe worden de afgesproken acties uitgevoerd en gemonitord?
Maatwerkworkshops over de servicenormen	9. Vinden er maatwerkworkshops voor de teams plaats? Wordt er dan structureel aandacht besteed aan de servicenormen? 10. Vinden er maatwerkworkshops voor nieuwe medewerkers plaats? Wordt er dan structureel aandacht besteed aan de servicenormen?

Zoetermeer heeft servicenormen geformuleerd. Deze normen dienen als richtlijnen om de verwachtingen van de dienstverlening aan inwoners vast te leggen en na te streven. De servicenormen zijn voor iedereen beschikbaar op de website, zodat inwoners kunnen zien welke service ze kunnen verwachten bij het afnemen van producten en diensten van de gemeente.[15] Er is echter niet één algemene (integrale) analyse van de mate waarin de servicenormen nageleefd worden. Momenteel worden het (nog) als losse items beschouwd en willekeurig geëvalueerd. De structurele evaluatie van de servicenormen is wel opgenomen op de ‘agenda dienstverlening’. Hier staan de onderwerpen op die, ten aanzien van de dienstverlening, samen met de afdeling Informatie & Automatisering (I&A) opgepakt moeten gaan worden. In verband met beperkte capaciteit moet dit echter wel geprioriteerd worden. Er wordt nu ook niet gesproken over het aanpassen van de servicenormen.

[15] www.zoetermeer.nl/servicenormen

3.10.2 Dienstverlening in het fysieke domein

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Snelheid besluitvorming (i.h.b. het fysiek domein)	1. Wordt in het fysieke domein bijgehouden wat de doorlooptijden zijn bij aanvragen? 2. Zijn er in het fysieke domein normen geformuleerd over de doorlooptijden bij aanvragen? 3. Zijn er overzichten beschikbaar van de doorlooptijden, binnen het fysiek domein, in verschillende jaren?

De dienstverlening in het fysieke domein heeft voor een belangrijk deel betrekking op het beschikken over aanvragen voor aanpassingen in de openbare ruimte of aan gebouwen. Deze aanvragen kunnen worden gedaan door ‘gewone burgers’. Met grote regelmaat worden de aanvragen ook gedaan door professionele partijen, zoals aannemers.

Het proces van aanvraag tot het al dan niet verlenen van een vergunning wordt mede bepaald door de wet.[16] In de wet worden onder meer termijnen gespecificeerd waarbinnen de gemeente tot een besluit moet komen.
Binnen de wettelijke randvoorwaarden zou de gemeente eigen ambities kunnen formuleren, zoals snellere reactietijden of ambities met betrekking tot de klanttevredenheid. Hoewel medewerkers van de desbetreffende afdeling van de gemeente stellen er altijd naar te streven om ‘zo snel mogelijk’ te reageren, is dit geen vastgelegde norm. Er zijn dus, naast de vereisten die volgen uit de wet, in Zoetermeer geen specifieke normen geformuleerd. Daarnaast geven medewerkers aan dat zij geregeld het initiatief nemen om na afloop van een aanvraag samen met de aanvrager het proces te evalueren. Maar dit gebeurt niet structureel of volgens een vaste systematiek. Daarmee is er geen algemeen inzicht in de tevredenheid van de aanvragers van vergunningen.
Eventuele aandachtspunten die medewerkers afleiden uit de procedure en de gesprekken met aanvragers brengen zij in bij reguliere werkoverleggen. Indien nodig geacht kan dit er toe leiden dat bestaande werkafspraken worden aangepast. Vanwege de overgang naar de Omgevingswet is er de laatste tijd extra aandacht voor het heroverwegen en aanpassen van de werkafspraken; dit vormt een regulier onderdeel van het werkoverleg, waarbij steeds een ‘verbeterbord’ centraal staat.
Mede met het oog op de eisen die uit de wet volgen, worden in het zaaksysteem de doorlooptijden gemonitord. Indien overschrijding dreigt wordt dat aangegeven op de dashboards waarmee elke medewerker inzicht heeft in de actuele werkvoorraad.

Desgevraagd geven medewerkers binnen het fysiek domein aan niet bekend te zijn met de gemeentelijke visie op dienstverlening.

3.10.3 Dienstverlening in het sociaal domein

Ook voor het sociaal domein zijn enkele specifieke aandachtspunten in het onderzoek meegenomen. Deze zijn de volgende:

[16] Met name de Wet Algemene Bepalingen Omgevingswet (Wabo). Deze wet wordt binnenkort vervangen door de Omgevingswet.

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Algemene uitgangspunten in het sociaal domein	1. Zijn er specifieke normen opgesteld voor de verlening van dienstverlening in het sociaal domein? 2. Is er in die normen aandacht voor de 'nabijheid' van de dienstverlening? 3. Wordt de dienstverlening getoetst aan de hand van deze normen? Zo ja, wat zijn hiervan de uitkomsten?
Aandacht voor minder zelfredzame klanten	4. Is er specifiek beleid voor de omgang met minder zelfredzame klanten? 5. Is er specifiek beleid voor de omgang met klanten bij complexe aanvragen? 6. Maakt persoonlijke aandacht deel uit van dit beleid? En zo ja, op welke wijze wordt hier uitvoering aan gegeven?

De dienstverlening in het sociaal domein vereist bijzondere aandacht. Over het algemeen zijn bij de dienstverlening in het sociaal domein kwetsbare inwoners oververtegenwoordigd. Bovendien hebben zij vaak een groot belang bij de te verlenen dienstverlening, zoals voor het verkrijgen van een voorziening (rolstoel traplift, huishoudelijke hulp) of een uitkering.
Voor de dienstverlening in het sociaal domein zijn er naast de wettelijke normen (die betrekking hebben op wachttijden en reactietermijnen) geen voor de gemeente Zoetermeer specifieke normen opgesteld. Wel is er in de praktijk veel aandacht voor de nabijheid van de dienstverlening. Medewerkers die contacten onderhouden met cliënten hebben oog voor hun vaak bijzondere omstandigheden. Zij gaan geregeld naar de mensen toe, in plaats van dat de cliënten naar de gemeente moeten komen. Als ze toch naar de gemeente komen, worden er afspraakherinneringen per SMS verzonden. Bij de afspraken wordt er gebruik gemaakt van ruime en open spreekkamers, waar bewust ‘frisse kleuren’ zijn gebruikt. Medewerkers zijn erop getraind de cliënten vooral gerust te stellen. Het volgen van deze trainingen is verplicht voor nieuwe (junior) medewerkers.
Op afdelingsniveau wordt momenteel gewerkt aan het ontwikkelen van ‘leerlijnen’ voor alle medewerkers; dat betreft daarmee ook leerlijnen voor de meer ervaren medewerkers. Aan deze leerlijnen wordt dan een opleidingsprogramma gekoppeld. Het is tevens de bedoeling dat de realisatie van de leerlijnen onderwerp worden van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Voor cliënten in het sociaal domein is het vaak al een opgave om in contact te komen met de gemeente. Weliswaar bevat de website de nodige informatie, maar die is niet altijd voor iedereen goed te begrijpen. Er wordt vanuit de organisatie extra aandacht geschonken aan het zo begrijpelijk mogelijk verstrekken van informatie, waarbij informatie ook in andere talen dan het Nederlands wordt aangeboden. Daarnaast wordt geregeld gebruik gemaakt van tolken. Tegelijkertijd noemen medewerkers dat het gebruiken van begrijpelijke informatie ook zo zijn grenzen kent. Voor sommige informatie is de gemeente aangewezen op andere instanties, zoals bijvoorbeeld het UWV of in het geval van leerplicht het ministerie van OCW. De afstemming tussen de informatie van die instanties en wat dan vervolgens op de website van de gemeente wordt vermeld is niet altijd makkelijk. In sommige situaties moet de informatie ook nauw aansluiten bij de wettelijke eisen en uitgangspunten, hetgeen de mogelijkheden voor eigen formuleringen beperkt.

Mensen die het verkrijgen en begrijpen van de informatie lastig vinden en mensen die moeite hebben met het verstrekken van informatie aan de gemeente, kunnen een beroep doen op de formulierenbrigade. Dit is een onafhankelijke stichting, die inwoners van Zoetermeer hulp, advies en informatie geeft op het terrein van zorg, werk, inkomen en belastingen. De ondersteuning door de

formulierenbrigade is voor de inwoners gratis. Bij schuldhulpverlening zijn er ‘schuldhulpmaatjes’ en bij trajecten om (weer) deel te gaan nemen aan de arbeidsmarkt zijn er jobcoaches beschikbaar. Medewerkers van de gemeente die actief zijn in het sociaal domein noemen dat al deze maatregelen niet garanderen dat alle inwoners in Zoetermeer die behoefte hebben aan ondersteuning worden bereikt. Ook noemen ze dat het soms voor medewerkers van de formulierenbrigade, de jobcoaches of de schuldhulpmaatjes lastig blijft om goed in contact te komen met de gemeente. Zij signaleren dat sommige processen binnen de gemeente niet altijd goed op elkaar aansluiten. Onder meer wijzen zij erop dat er verschillende informatiestromen zijn; telefonisch, digitaal en fysiek. Wat telefonische dienstverlening betreft kan er alleen maar gebruik gemaakt worden van het algemene nummer van de gemeente ‘14079’. Sommige medewerkers in het sociaal domein zouden er de voorkeur aan geven dat voor specifieke diensten ook aparte telefoonnummers beschikbaar zouden zijn.
Soms moeten allerlei documenten nog per post worden aangeleverd, die dan weer ingescand moeten worden. Verschillende medewerkers hebben wat dit betreft goede verwachtingen van de verdere ontwikkeling van het inwonersportaal. In zo’n portaal kan alle voor de ondersteuning van inwoners relevante informatie worden samengebracht.

De tevredenheid over de dienstverlening in het sociaal domein, specifiek de Wmo, wordt jaarlijks door een extern bureau geïnventariseerd en geanalyseerd.

In Zoetermeer is een cliëntenraad in het sociaal domein actief. Met deze raad vindt echter niet tot nauwelijks overleg plaats over de inrichting en het functioneren van de dienstverlening.

Als er sprake is van (structurele) problemen, zou dat kunnen blijken uit ontvangen klachten. Er zijn wel met enige regelmaat klachten over de dienstverlening, met name over de bejegening, maar er vinden geen structurele analyses plaats van mogelijke patronen in de klachten.

De normen met betrekking tot de afhandeling van verzoeken worden binnen het sociaal domein strikt gehanteerd, ook omdat de ontvanger vaak direct afhankelijk is van een uitkering of een voorziening. Zo moet er binnen 28 dagen na ontvangst van een verzoek voor een uitkering altijd een voorschot worden gegeven. De verantwoordelijkheid voor het bewaken van de afhandelingstermijn berust bij de behandeld ambtenaar. Leidinggevenden hebben geen algemeen overzicht van de stand van zaken bij het afhandelen van verzoeken. Wel is het een bekend gegeven dat er binnen het sociaal domein op specifieke onderdelen (zoals de jeugdzorg) wachtlijsten bestaan. Dat is in afwijking van geldende wettelijke normen.

Het is de verantwoordelijkheid van de behandelend ambtenaar zelf of en hoe zij een cliënt informeren over de voortgang bij hun aanvraag. Ook de wijze waarop een cliënt wordt geïnformeerd over de eventuele afwijzing van een verzoek is de eigen keuze van de behandelend ambtenaar.

3.10.4 Mededelingen van de gemeente

Er is een aandachtspunt meegegeven in het onderzoek dat los staat van de andere onderwerpen. Dat betreft de kwestie hoe de mededelingen van de gemeente worden verspreid ten behoeve van de inwoners. Gemeenten hebben wat hun mededelingen betreft de plicht deze actief onder de aandacht te brengen van de inwoners. Zoetermeer neemt deze mededelingen op in het Stadsnieuws. Dit Stadsnieuw vormt een katern in ‘Het Streekblad’ dat huis-aan-huis wordt verspreid. Het Stadsnieuws is ook beschikbaar op de website van de gemeente. De bij het verzorgen van deze mededelingen betrokken medewerkers melden dat geregeld ook berichten via diverse social media worden verspreid.

3.10.5 Ondersteuning door de afdeling Communicatie

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Ondersteuning afdeling communicatie	1. Hoe wordt de ondersteuning door de afdeling communicatie ervaren bij de advisering op het gebied van duidelijk taalgebruik? 2. Hoe wordt de ondersteuning door de afdeling communicatie ervaren bij de informatie op de website? 3. Hoe wordt de ondersteuning door de afdeling communicatie ervaren bij de ondersteuning bij trajecten rond maatschappelijke initiatieven? 4. Wie is bij communicatie contactpersoon bij de ondersteuning van de dienstverlening?

De afdeling communicatie heeft wat de dienstverlening betreft een adviserende en ondersteunende rol. De eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van de dienstverlening berust bij de vakinhoudelijke afdelingen, waaronder het publieksplein (c.q. het Team Online). Bij de afdeling communicatie zijn er medewerkers die op verzoek invulling geven aan hun adviserende rol. In dat verband is er een medewerker herkenbaar als contactpersoon voor dienstverleningsvraagstukken. Ook is er een medewerker van communicatie actief als ambassadeur dienstverlening.
De ondersteuning vanuit communicatie wordt wisselend beoordeeld. Betrokkenen bij de dienstverlening signaleren dat (digitale) dienstverleningsprocessen meer ondersteuning vergen dat louter het verwoorden van de uitgangspunten van de gemeente. Het vraagt om meer kennis en inzicht in de specifieke uitdagingen bij deze processen. Genoemd is dat het nuttig kan zijn om specifiek voor de digitale dienstverlening een webredacteur aan te stellen.

3.10.6 Ondersteuning door de afdeling I&A

Voor een goed functionerende dienstverlening is ondersteuning vanuit de afdeling I&A van belang. Om hier aandacht aan te besteden zijn er de volgende vragen.

Subthema	Operationele onderzoeksvragen
Ondersteuning afdeling I&A	1. Hoe wordt de ondersteuning door de afdeling I&A op het gebied van beheer en ontwikkeling van de website ervaren? 2. Hoe wordt de ondersteuning door de afdeling I&A op het gebied van functioneel beheer van de applicaties ervaren? 3. Hoe wordt de ondersteuning door de afdeling I&A m.b.t. de persoonlijke internetpagina ervaren? 4. Op welke wijze vindt het overleg over de ondersteuning met de afdeling I&A plaats? 5. Wie is contactpersoon bij I&A voor de ondersteuning van de dienstverlening
De persoonlijke digitale omgeving	6. Is er een persoonlijke digitale omgeving?

De technische ondersteuning van de dienstverlening wordt verzorgd door de afdeling I&A. De beleidsinhoudelijke en uitvoerende afdelingen kunnen verzoeken doen voor technische ondersteuning. De afdeling I&A is steeds bereid hierover mee te denken, maar is bij het mogelijk maken van daadwerkelijke ondersteuning natuurlijk wel weer afhankelijk van de beschikbaarheid van mensen en middelen.

Sinds enkele jaren bestaat er de functie van informatiemanager bij de afdeling I&A. Deze is het eerste aanspreekpunt voor technische ondersteuning ten behoeve van de vragen over beleid en uitvoering. Het is de verantwoordelijkheid van de informatiemanager om de vraag in gesprek met inhoudelijke afdelingen te verduidelijken en te concretiseren, om vervolgens, in overleg met andere medewerkers van I&A de gewenste ondersteuning te verlenen. In het verleden vond ook zonder informatiemanager vergelijkbare interactie plaats tussen I&A en de vakinhoudelijke afdeling. Daarover bestond echter weinig tevredenheid. Het creëren van de functie van informatiemanager, die als eerste aanspreekpunt functioneert, heeft deze interactie naar mening van betrokkenen verbeterd.
Al met al wordt de ondersteuning door I&A als goed ervaren. Genoemd is dat de afdeling I&A voor een betrouwbare infrastructuur zorgt. Over de medewerkers van I&A wordt gezegd dat zij goed meedenken over de inrichting en het functioneren van de website. Dat geldt ook voor het beheer van de applicaties.

In de visie op dienstverlening, en de uitwerking daarvan, zijn ook ambities opgenomen met betrekking tot de persoonlijke internetpagina ten behoeve van inwoners van Zoetermeer. De afdeling I&A werkt aan de realisatie van die ambities. Dat is een complexe uitdaging, enerzijds omdat er de komende tijd veel nieuwe wetgeving moet worden geïmplementeerd die ook consequenties heeft voor de in een persoonlijke internetpagina op te nemen informatie. Voorts dient de informatie die een plek moet krijgen in de persoonlijke internetpagina afgeleid te worden uit verschillende bestaande applicaties. Deze applicaties kennen vaak een andere structuur en zijn in beheer bij verschillende leveranciers. Dat maakt het lastig om daar op uniforme wijze de relevante informatie ten behoeve van de persoonlijke internetpagina te verkrijgen.
Momenteel is de persoonlijke internetpagina voor inwoners beschikbaar, maar deze bevat betrekkelijk weinig informatie. Ook wordt deze niet gebruikt als communicatiemiddel met de inwoners. Als gezegd is er wel de ambitie om deze intensiever te gaan gebruiken, maar die ontwikkelingen zijn weerbarstig.

3.11 De balans

Deze rapportage is begonnen met de constatering dat de gemeente Zoetermeer met de Visie op Dienstverlening uit 2020 de lat hoog heeft gelegd. De visie kent veel ambities. In dit hoofdstuk is de realisatie van de visie geïnventariseerd aan de hand van enkele tientallen operationele vragen. Dit grote aantal aandachtspunten is een bevestiging van de vele, soms heel specifieke ambities.

De bevindingen laten zien dat er binnen de organisatie voor alle uit de visie afgeleide doelstellingen tenminste aandacht is. Bij een groot deel van die doelstellingen is op de een of andere manier bekend of en in welke mate de gestelde doelen worden gerealiseerd. Zo is er informatie beschikbaar in de Stadspeiling en zijn er specifieke klanttevredenheidsonderzoeken. In principe zouden de verschillende zaaksystemen die er bestaan binnen de gemeente in staat kunnen zijn om de afhandeling van vragen of verzoeken te inventariseren. In de praktijk gebeurt dit niet of nauwelijks. De afhandeling van vragen en verzoeken, waaronder de snelheid waarmee dat gebeurt, is over het algemeen de verantwoordelijkheid van de direct betrokken medewerker(s). Managers beschikken niet over overzichten of elke medewerker binnen de gestelde (service)normen blijft. Ook weten ze niet of deze medewerkers zich houden aan gestelde ambities met betrekking tot aspecten als gastgerichtheid en deskundigheid.

Tegelijkertijd zijn er op een meer algemeen niveau waarborgen dat medewerkers zich inzetten voor de gewenste dienstverlening. Nieuwe medewerkers worden in het kader van het inwerkprogramma geïnformeerd over de uitgangspunten en ambities met betrekking tot de gemeentelijke dienstverlening. Zij worden geacht om in het kader van het inwerkprogramma een

gastgerichtheidscursus te volgen. Aan deze cursus kunnen ook medewerkers deelnemen die wat dit betreft hun kennis en vaardigheden willen bijspijkeren. De adviseur dienstverlening van de gemeente heeft inzage in de deelnemers aan deze cursus en kan zo nodig managers van specifieke teams hierop aanspreken.
In trainings- en ontwikkelingsprogramma's die de gemeente aanbiedt is eveneens aandacht voor de gewenste professionaliteit in de dienstverlening. In de ontwikkeling van medewerkers wordt hier, onder meer in functioneringsgesprekken, aandacht aan besteed.

Op verschillende manieren worden gedurende het jaar medewerkers geattendeerd op het belang en de uitgangspunten van de door Zoetermeer gewenste dienstverlening. Zo zijn er bij verschillende afdelingen 'dienstverleningsambassadeurs' actief. Deze medewerkers volgen de ontwikkelingen met betrekking tot de dienstverlening in hun afdeling en inventariseren de uitdagingen. Gemiddeld één keer per kwartaal worden deze ontwikkelingen in bijeenkomsten van deze ambassadeurs besproken. Zo nodig worden aan deze overleggen acties ontleend.
De in het kader van dit onderzoek gesproken medewerkers hebben zich allen bewust getoond van het belang van een goede dienstverlening en waren (soms hooguit) in algemene termen bekend met het bestaan en de ambities van de Visie op Dienstverlening uit 2020. Maar dat impliceert niet dat zij alle ambities daadwerkelijk kennen. Illustratief is in dat verband een uitspraak tijdens één van de interviews, namelijk dat de medewerkers 'op gevoel' opvolging geven aan de dienstverleningsvisie.

Al met al kan worden vastgesteld dat er zeker sprake is van een goede basis om een de gewenste kwaliteit in de dienstverlening van Zoetermeer te realiseren. Tegelijkertijd is gebleken dat op onderdelen er niet voldoende informatie beschikbaar is om vast te stellen dat dit daadwerkelijk gebeurt. Voor sommige aspecten van de uit de Visie op Dienstverlening afgeleide ambities is onduidelijk of en op welke wijze hier opvolging aan worden gegeven.

Met deze aandacht voor de gewenste dienstverlening en de op zich gunstige uitgangspunten met betrekking tot de kwaliteit en professionaliteit van de medewerkers, is opmerkelijk dat blijkens de Stadspeiling 2023 de tevredenheid over de dienstverlening onder de inwoners licht is afgenomen. De oorzaken en reden daarvoor zijn niet direct uit de Stadspeiling af te leiden. Een eerste mogelijke verklaring betreft de effecten van de Corona-omstandigheden in 2021 en 2022. In die periode lag de nadruk op digitale en telefonische contacten. Vooral de telefonische dienstverlening kwam onder druk te staan, waardoor wachttijden sterk opliepen. Tegelijkertijd was dit ook een periode waarin de gemeente juist als één van de weinige instanties bereikbaar bleef en vaak direct met bijdragen kwam om directe problemen te verhelpen. Daarmee steeg wellicht de tevredenheid over de gemeente. Na het beëindigen van de Coronaperiode is het weer 'business as usual', terwijl er ook na die periode sprake is geweest van specifieke gebeurtenissen die de telefonische dienstverlening zwaar belasten. Te noemen zijn vragen rond de energietoeslag, huisvesting van Oekraïners, de wachtlijsten in het sociaal domein en de onverwachte afsluiting van de Mandelabrug. In het licht van de positieve ervaringen met de gemeente tijdens de Coronaperiode, valt dat dan daarna juist weer wat tegen.

Veel medewerkers werkten vanuit huis, zodat managers geen overzicht hadden over de gerealiseerde dienstverlening, en daar ook niet op konden sturen. Weliswaar zijn in 2023 de omstandigheden weer 'normaal', maar in de in het kader van dit onderzoek gevoerde gesprekken, is wel genoemd dat verschillende voor 2021 gebruikelijke werkwijzen toch blijvend zijn veranderd. Zo wordt er nog steeds veel vanuit huis gewerkt. Niet alleen is het daarmee voor managers lastiger geworden om zich een beeld te vormen van de geleverde dienstverlening, ook worden ervaringen op de werkvloer (bij het spreekwoordelijke koffieapparaat) minder gedeeld. Als gevolg wordt er ook minder van elkaar geleerd.

Trainingen en cursussen vonden tijdens de coronaperiode niet of minder plaats. Ook het inwerken van nieuwe medewerkers verliep anders. Hierdoor zijn achterstanden ontstaan.

Tevens is aan de orde gekomen dat mede vanwege ontwikkelingen op de arbeidsmarkt de personele capaciteit op sommige afdelingen onder druk staat. De werkdruk die daarvan het gevolg is, heeft consequenties voor de persoonlijke aandacht die aan cliënten kan worden gegeven. Ook belemmert de werkdruk de mogelijkheden voor reflectie, intercollegiaal overleg of de deelname aan trainingen en cursussen. Ter illustratie, sommige dienstverleningsambassadeurs met wie in het kader van het onderzoek is gesproken, geven aan dat zij zich er wel van bewust zijn dat zij mede die functie hebben, maar dat ze er niet aan toekomen daar expliciet invulling aan te geven. Tegelijkertijd kunnen zij op basis van hun specifieke kennis van de inrichting en het functioneren van de dienstverlening van Zoetermeer op informele wijze, zoals ‘bij het koffieapparaat of in werkoverleggen, een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de dienstverlening.

4. Aansturing en doorontwikkeling van de dienstverlening

In het kader van het onderzoek zijn vier vragen geformuleerd die een meer bestuurlijke invalshoek kennen. Het betreft vragen over de aansturing van de dienstverlening, de betrokkenheid van de gemeenteraad en de toekomstige ontwikkeling van de dienstverlening. Deze vragen kennen de volgende formulering:

Thema	Onderzoeksvragen
Bestuurlijke betrokkenheid en borging van de ambities	1. Op welke wijze stuurt en monitort het College van B&W de ontwikkelingen en de kwaliteit van de dienstverlening? 2. Op welke wijzen wordt de raad geïnformeerd over de ontwikkelingen in de dienstverlening? Biedt dit de raadsleden voldoende mogelijkheden om hun verantwoordelijkheden als kadersteller, controleur en volksvertegenwoordiger waar te maken?
Houdbaarheid visie	3. Sluit de visie aan bij de huidige uitdagingen met betrekking tot dienstverlening in Zoetermeer? 4. Is er aanleiding om de visie op onderdelen te actualiseren of zo mogelijk zelfs in zijn geheel te vervangen?

4.1 Bestuurlijke betrokkenheid bij dienstverlening

Uit gesprekken met het merendeel van de leden van het college van B&W is gebleken dat zij zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de dienstverlening. Hun aandacht concentreren zij op die aspecten van de dienstverlening die deel uitmaken van hun eigen portefeuille. Dit heeft als gevolg dat de term dienstverlening op verschillende manieren wordt opgevat. Elke wethouder heeft een ander beeld bij dienstverlening afhankelijk van zijn of haar portefeuille. In enge zin wordt met dienstverlening bedoeld de diensten en producten die door het Publieksplein worden geleverd. Het gaat dan vooral om dienstverlening aan de balie en het beantwoorden van klantvragen. Daar tegenover staat een brede opvatting van dienstverlening die door sommige wethouders ook wordt onderschreven. De brede opvatting stelt dat dienstverlening over alles gaat wat de gemeente voor inwoners doet en hoe de gemeente met inwoners in contact staat. Dat betreft dan ook afvalinzameling, belastingen, groenonderhoud, vergunningen, evenementen en communicatie (en nog veel meer).

Door diverse leden van het college is aangegeven dat dienstverlening ook een hoger doel dient. De manier waarop de gemeente haar dienstverlening regelt, bepaalt hoe inwoners tegen de gemeente en de overheid aankijken. Dienstverlening is het visitekaartje van de overheid. De laatste jaren is het vertrouwen van burgers in de overheid afgenomen, zo wordt aangegeven. De gemeente krijgt hiermee te maken. Het is niet makkelijk om vertrouwen terug te winnen, zo wordt erkend. Toch is dienstverlening een voorbeeld waarbij de gemeente aan inwoners kan laten zien dat het anders kan: responsief, klantgericht en betrouwbaar. Zoetermeer probeert via de dienstverlening een steentje bij te dragen aan het herstel van het vertrouwen.

Alle wethouders zetten zich in voor een goed contact met inwoners. Het college wil zichtbaar en responsief richting de samenleving zijn. De wethouders hebben elk specifieke aandacht voor enkele wijken in Zoetermeer. Sommigen geven hier invulling aan door het laten plaatsvinden van spreekuren

in de wijk. Anderen laten zich vertegenwoordigen door wijkregisseurs en handelen op basis van signalen uit de wijk.

Kwaliteit van dienstverlening
Ondanks dat het onderwerp dienstverlening in Zoetermeer belangrijk wordt gevonden, betekent dat niet dat het vaak op de agenda staat. In het college wordt het thema weinig besproken. Het heeft geen bestuurlijke prioriteit. Over het algemeen is er volgens het college weinig aanleiding om over dienstverlening te spreken. De kwaliteit is naar hun oordeel voldoende. Het meest trots wordt er gekeken naar de manier waarop Zoetermeer inwoners en ondernemers op het stadhuis ontvangt. Er is een grote waardering voor de gastvrijheid waarmee dit door onder meer gastheren- en vrouwen, bodes en beveiligers gebeurt.
Natuurlijk zijn er soms incidenten, maar die zijn meestal ook weer snel te verhelpen. Als het thema in het college aan de orde komt, is dit vaak naar aanleiding van zo'n incident. De laatste jaren is het bijvoorbeeld gegaan over de grote druk op de telefonische beschikbaarheid van de gemeente. Een ander voorbeeld is de wachttijd voor de reisdocumenten die na corona significant toenam. Op die momenten wordt het in het college besproken, maar de incidenten worden niet in verband gebracht met een algemene (afnemende) kwaliteit van dienstverlening.

Het dalende rapportcijfer voor dienstverlening (dat in paragraaf 3.9 nader aan de orde komt) wordt niet als een groot probleem gezien. Het wordt verklaard door enkele structurele knelpunten in de dienstverlening waar Zoetermeer mee te maken heeft. Deze knelpunten zijn momenteel bij Wmo en Jeugdzorg. Hiervoor zijn wachtlijsten die de wettelijke termijn overschrijden. Op korte termijn is niet de verwachting dat dit verholpen kan worden. De huidige wachttijden worden als onvermijdelijk gezien: ze zijn het gevolg van een onbegrensde vraag aan zorg tegenover een beperkte capaciteit in mensen en financiële middelen. De verwachting is zelfs dat de wachtlijsten nog kunnen gaan toenemen, als je bedenkt dat er een politieke opdracht ligt om de kosten te beheersen. Natuurlijk is dat niet leuk, zo geven diverse collegeleden aan, maar er valt weinig aan te doen in de huidige situatie.

Een andere belangrijke uitdaging binnen de huidige dienstverlening van Zoetermeer wordt door het college gezien in het beter samenwerken tussen afdelingen. In de visie staat wat dit betreft: "De gemeente Zoetermeer verleent de dienstverlening integraal zodat de klant 100% antwoord krijgt ongeacht de vraag, dienst of product." Sommige collegeleden constateren dat de gemeente daar toch niet altijd in lijkt te slagen, hoewel de gemeente dit wel degelijk probeert te bewerkstelligen, bijvoorbeeld door het werken met multidisciplinaire teams.

In de laatste plaats wordt de gemeentelijke website genoemd als onderwerp waar op gebied van dienstverlening nog stappen te zetten zijn. De huidige website zou volgens één wethouder niet goed doorzoekbaar zijn en onlogisch in elkaar steken. Bovendien is de content op de website niet altijd begrijpelijk opgeschreven. Het taalgebruik is soms nog te ambtelijk, ook in brieven en andere communicatie naar inwoners. Een andere tekortkoming van de website is dat deze teksten alleen in het Nederlands presenteert, terwijl niet alle inwoners uit Zoetermeer het Nederlands even machtig zijn.[17]

[17] Volgens verkregen informatie tijdens het onderzoek wordt een volledig in het Engels gestelde website momenteel voorbereid.

Aansturing en borging van dienstverlening
Het thema dienstverlening is in Zoetermeer bij verschillende teams en afdelingen belegd. Dat betreft ook de presentatie van relevante informatie over de dienstverlening op de publiekswebsite en het beheer van de voor hun domein relevante applicaties. Zo is het Publieksplein weliswaar verantwoordelijk voor de digitale dienstverlening, maar de uitingen op de website vanuit het sociaal of het fysiek domein vinden onder verantwoordelijkheid van de desbetreffende teams plaats. De telefonische dienstverlening is de verantwoordelijkheid van het gemeentelijk informatiepunt (GIP) en de baliedienstverlening valt onder het burgerservice punt (BSP). Communicatie vervult wat de dienstverlening betreft een adviserende rol en I&A verzorgt de technische ondersteuning van de dienstverlening. Ambtelijk komen deze verantwoordelijkheden samen bij één van de directeuren, waarbij de gemeentesecretaris natuurlijk weer de generieke verantwoordelijkheid draagt.

Met de verdeling van verantwoordelijkheden over de verschillende beleidsterreinen dragen alle leden van het college van B&W de eindverantwoordelijkheid voor verschillende onderdelen van de dienstverlening. De publieksdienstverlening maakt expliciet onderdeel uit van de portefeuille van één de wethouders. Gezamenlijk is het college van B&W verantwoordelijk voor de algemene kwaliteit en de wijze waarop de gemeentelijke organisatie interacteert met inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Tijdens de gesprekken is geïnformeerd naar de manier waarop collegeleden op (verbetering van) dienstverlening sturen. Daarvoor is sturingsinformatie nodig die hoofdzakelijk via wethoudersoverleggen wordt gedeeld. Over sommige zaken wordt het college systematisch geïnformeerd, zoals over wachtlijsten. Maar los daarvan ontvangt het college van B&W geen vaste kwaliteitsrapportages of monitors over dienstverlening. De Stadspeiling bevat wel zulke informatie, maar deze informatie is niet bij alle wethouders bekend.
De meeste informatie ontvangen collegeleden via signalen uit de samenleving, bijvoorbeeld via e-mails of gesprekken met inwoners of ondernemers tijdens werkbezoeken. De signalen gaan bijna altijd over gevallen die niet goed gaan. Hier wordt serieus naar gekeken en aandacht aan besteed; het college vindt het immers belangrijk om responsief naar de samenleving te zijn. Het is voor inwoners een grote stap om een wethouder te benaderen, zo is de gedachte, dus het is belangrijk om dan te luisteren en te kijken wat je kan betekenen. Naar aanleiding van zulke signalen zien de portefeuillehouders soms aanleiding om aandacht te vragen voor specifieke onderdelen van de dienstverlening waar mogelijk sprake is van tekortkomingen. Dit kan gebeuren in het college van B&W of rechtstreeks met de betrokken ambtenaren. De signalen worden overigens altijd afgehandeld door de teams zelf. Een wethouder wil zich daar niet mee bemoeien om niet de indruk te wekken dat een klacht meer kans van slagen heeft als deze bij de wethouder wordt ingediend.

Mogelijke bezuinigingen
In de nabije toekomst is het wellicht noodzakelijk om te bezuinigen om de gemeentelijke begroting op orde te houden. Sommige collegeleden geven aan dat bezuinigen op dienstverlening onbespreekbaar is, omdat burgers en ondernemers daar hinder van zullen ondervinden. Maar volgens andere collegeleden is het op voorhand niet zomaar uit te sluiten, zeker als er wordt geredeneerd vanuit een brede opvatting van dienstverlening. Linksom of rechtsom: de samenleving gaat iets van zulke bezuinigingen merken, zo is de gedachte. Maar, zo wordt aangegeven, eventuele bezuinigingen zijn nog niet in de collegevergaderingen aan bod geweest. Er is dus nog geen richting bepaald. De ambtelijke organisatie roept de politiek wel op om keuzes te maken. Bezuinigingen hoeven niet per se in een negatief daglicht te worden geplaatst, zo is de gedachte. Het opent namelijk ook de mogelijkheid om dingen anders te doen. Of het geeft de ruimte om als overheid terug te treden en

meer aan de samenleving zelf over te laten, vanuit de gedachte dat de gemeente inwoners kan activeren om meer zelf te regelen.

Sommige leden van het college van B&W en daarnaast de eindverantwoordelijke ambtenaren noemen ter illustratie dat tijdens de coronaperiode het noodzakelijk was om soms ingrijpende keuzen te maken in het functioneren van de dienstverlening. Dat betrof bijvoorbeeld de openstelling van de loketten en de inrichting van de telefonische dienstverlening. Ook is er sprake geweest van aanpassingen van de mogelijkheid om afval aan te bieden aan de gemeente. Verder zijn er onder druk van de omstandigheden specifieke loketten ingericht waar zowel inwoners en ondernemers met hun problemen terecht konden. In deze loketten werden onderdelen van de dienstverlening vanuit verschillende afdelingen en domeinen geïntegreerd.
Daarop terugkijkend noemen sommigen dat dit bijdroeg aan zowel een efficiëntere en effectievere dienstverlening. Tijdens corona lag de nadruk op leveren; minder discussie over beleid, maar actie. Er was in één keer meer mogelijk dan normaal. Mede met het oog op mogelijk toekomstige bezuinigingen wordt hieruit de les getrokken dat het verstandig kan zijn om in de toekomst keuzen in de dienstverlening te maken. Dat betreft keuzen die mogelijk leiden tot een lagere generieke toegankelijkheid van de dienstverlening, maar wel tot grotere efficiency en effectiviteit. Ook zouden de voordelen van integratie van dienstverlening opnieuw overwogen kunnen worden.

Betrokkenheid van de gemeenteraad
Uit het onderzoek is gebleken dat de raad niet structureel geïnformeerd wordt over ontwikkelingen in de dienstverlening. De resultaten uit klanttevredenheidsonderzoeken worden niet actief gedeeld met de gemeenteraad. Er bestaan geen generieke rapportages aan de raad over het functioneren van de dienstverlening. Wel is dat zo dat in de reguliere documenten die in het kader van de P&C-cyclus beschikbaar komen aangegeven wordt wat de ambities zijn van de gemeente en dat in dat verband ook indicatoren worden onderscheiden. In het kader van de P&C-cyclus wordt dan ook verslag gedaan van de prestaties op die indicatoren.

Raadsleden kunnen wel gebruik maken van de resultaten uit de Stadspeiling. Daarnaast worden raadsleden natuurlijk vanuit hun rol als volksvertegenwoordiger door burgers en ondernemers op de kwaliteit van dienstverlening aangesproken. Op basis van zulke signalen uit de lokale gemeenschap stellen raadsleden regelmatig vragen over aspecten van de dienstverlening aan het college van B&W.

Er zijn geen verdere bevindingen over de opvatting van raadsleden t.a.v. dienstverlening in dit onderzoek gedaan. Dit viel niet binnen de scope van het 213a-onderzoek.

4.2 De houdbaarheid van de visie

Er is bij het college van B&W geen reden voor structurele zorg over de kwaliteit van de dienstverlening. Uit deze constatering zou afgeleid kunnen worden dat de dienstverlening en de achterliggende visie op dienstverlening momenteel volstaat. Veel collegeleden zijn die mening ook toegedaan. Door het merendeel wordt aangegeven dat zij geen aanleiding zien om op korte termijn de visie op dienstverlening te herzien.

Twee wethouders hebben wel aangegeven dat de passage over digitalisering misschien herzien moet worden (‘digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig’). De afgelopen jaren heeft de gemeente flink geïnvesteerd in digitale dienstverlening en bereikbaarheid. Dat was een direct effect van de ambities in de visie op dienstverlening. Sindsdien is binnen de overheid als geheel meer het besef ontstaan dat niet alle inwoners altijd wel in staat zijn om optimaal gebruik te maken van digitale kanalen. In actuele

wet- en regelgeving wordt daarom sinds enige tijd benadrukt dat naast digitale kanalen ook de andere kanalen voor inwoners volwaardig ter beschikking moeten staan. In lijn met deze ontwikkeling benadrukken enkele collegeleden dat er altijd ruimte moet blijven voor persoonlijk contact en het leveren van maatwerk om lastige problemen klantgericht en effectief aan te pakken. Dit belang wordt huns inziens benadrukt door de vergrijzing waar Zoetermeer in relatief sterke mate te maken zal krijgen.

De dienstverleningsvisie geeft nu al ruimte voor die gewenste persoonlijke aanpak, maar in de uitvoering wordt hier niet altijd naar gehandeld. Het is de adviseurs dienstverlening bijvoorbeeld opgevallen dat de gemeente voor niet alle producten en diensten een analoog alternatief openstelt, zoals telefonie of post. Zij signaleren dat sommige afdelingsmanagers niet heel enthousiast zijn om daarin te investeren. Deze managers zijn van mening dat de investeringen in niet-digitale kanalen, nauwelijks rendement zullen hebben.
Naar mening van de adviseurs dienstverlening zou in een aangepaste visie het belang van een optimale beschikbaarheid van niet-digitale kanalen benadrukt moeten worden, mede gezien actuele wet- en regelgeving waarin dit eveneens wordt gesteld. Het is aan de inwoners of ondernemers om een voorkeur voor een kanaal te bepalen, niet aan de gemeente.

Naar aanleiding van deze inzichten zijn ambtelijke voorbereidingen gestart om de visie aan te passen. Maar deze voorbereidingen zijn nog nadrukkelijk in een beginstadium. Deze zijn ook nog niet formeel bij het college ingebracht. Er is besloten dat de resultaten uit onderliggend 213a-onderzoek worden afgewacht en worden meegenomen voordat volgende stappen worden gezet.

Enkele collegeleden verwachten dat digitalisering binnen de dienstverlening de komende jaren doorgaat. Het zou daarom goed zijn dat Zoetermeer investeert in innovatieve, technologische oplossingen, zoals chatbots die met behulp van artificiële intelligentie klantvragen op de website kunnen beantwoorden. Maar ook hiervoor geldt dat dit op dit moment nog voorlopige ideeën zijn, die nog niet zijn geconcretiseerd of uitgewerkt.

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

In de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op de realisatie van de visie op dienstverlening. Uit het uitgevoerde onderzoek komt naar voren dat focuspunten uit het dienstverleningsconcept - gastvrijheid; deskundigheid; klantgerichtheid; activeren; snelheid; betrouwbaarheid; bereikbaarheid) – alle in de dagelijkse praktijk de aandacht krijgen. Het blijft daarmee niet bij louter ‘woorden’, er zijn ook ‘daden’. Op strategisch, tactisch en operationeel niveau is Zoetermeer aan de slag met dienstverlening.



Het onderzoek laat tevens zien dat de gemeente de nodige middelen en instrumenten inzet om medewerkers te informeren over wat van hen wordt verwacht inzake de dienstverlening. Zoetermeer vindt het belangrijk dat alle medewerkers zich gastvrij en klantgericht opstellen. Hiervoor worden herhaaldelijk trainingen voor bestaand en nieuw personeel gegeven. Verder zijn er binnen de diverse afdelingen dienstverleningsambassadeurs die het gedachtegoed uit de visie en het dienstverleningsconcept breder verspreiden. Het onderzoek laat zien dat weliswaar niet alle medewerkers desgevraagd de visie op dienstverlening kennen, maar ze komen er wel op diverse manieren mee in aanraking en geven er – bewust of onbewust – opvolging aan.

Zoetermeer heeft de afgelopen jaren stappen gezet in de verdere digitalisering van de dienstverlening. Voor andere vormen van dienstverlening, zoals de telefonische bereikbaarheid en baliedienstverlening, hanteert Zoetermeer servicenormen, die aangeven wat klanten van de gemeente mogen verwachten. De servicenormen worden in de regel gehaald, maar dit is niet objectief vast te stellen omdat de rapportages hierover niet stelselmatig worden bijgehouden of bijgewerkt.

De gemeente onderzoekt met de Stadspeiling de tevredenheid van klanten over de uitvoering van de dienstverlening. Ondanks licht dalende rapportcijfers de afgelopen jaren komen hier geen bevindingen uit naar voren die bijzonder negatief zijn. Over het geheel kan worden gesteld dat inwoners de gemeentelijke dienstverlening als voldoende beoordelen.

Kritische reflectie
Ondanks de overwegend positieve beoordeling van de dienstverlening in Zoetermeer zijn er zeker aandachtspunten. Deze kunnen geordend worden aan de hand van de vier strategische ambities in de dienstverleningsvisie.

Ad 1. *We willen tevreden klanten die vertrouwen hebben in de gemeente en betrokken zijn bij de stad.*
Er is geconstateerd dat inwoners positief oordelen over de door de gemeente aangeboden dienstverlening. Alhoewel de beoordeling een ruime voldoende is, is dit lager dan in 2021. Een daling blijkt vooral bij de beoordeling van de telefonische dienstverlening. Mogelijk wordt de daling verklaard door de invloed van de Coronaperiode, huisvesting van Oekraïense vluchtelingen en de plotselinge afsluiting van de Mandelabrug. Daarbij komt dat het ontstaan en voortbestaan van wachtlijsten in het sociaal domein (Wmo en Jeugdzorg) ook veel telefonisch contact genereert. Mensen nemen herhaaldelijk contact op met de gemeente om te vernemen of er al schot zit in de behandeling van hun aanvraag. Dit alles heeft geresulteerd in een toename van vragen aan de gemeente, die aanvankelijk minder in staat was om tijdig en adequaat te reageren
Vertrouwen in de overheid wordt mede beïnvloed door de informatie die de gemeente verstrekt over de afhandeling van de vraag of het verzoek en het nakomen hiervan. Er is geconstateerd dat er niet structureel wordt bijgehouden of de afhandelingsnormen worden gehaald.
Over de betrokkenheid van de inwoners bij de stad – en het effect dat de ervaren dienstverlening daarop heeft – is niets bekend. Het kan zijn dat dit ook lastig vast te stellen zou zijn. Maar als de ambitie is om tevreden inwoners te hebben die vertrouwen hebben in, en betrokken zijn bij de stad, dan is het passend om te onderzoeken of dit in de praktijk het geval is.

Ad 2. *De gemeente Zoetermeer verleent de dienstverlening integraal en er is sprake van gemeentebrede regie op alle producten en diensten*
Beleidsinhoudelijke domeinen, afdelingen en teams zijn zelf verantwoordelijk voor de dienstverlening bij hun eigen producten en diensten. Weliswaar komt alles wel samen bij de loketdienstverlening, de telefonische dienstverlening en de digitale kanalen, maar dit betreft louter het kanaal en niet de inhoud. De versnippering is ook waarneembaar in de borging van het thema binnen het college van B&W. Er is één portefeuillehouder voor de publieksdienstverlening. Maar het onderwerp dienstverlening is zelden onderwerp van aandacht voor het gehele college. Verder stuurt elke portefeuillehouder vanuit de inhoud de dienstverlening van de thema's in de eigen portefeuille aan.
Het college van B&W is eveneens van mening dat Zoetermeer nog stappen heeft te zetten op het gebied van integrale dienstverlening. Dat betekent dat er meer afdeling overstijgend moet worden gedacht en gehandeld.

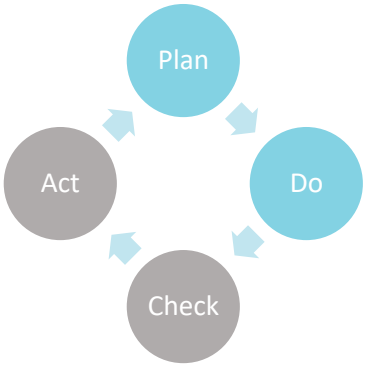
Ad 3. *Digitale dienstverlening heeft voor veel producten en diensten de voorkeur.*
Er is geconstateerd dat het gebruik van onlinediensten actief gepromoot wordt door de gemeente Zoetermeer. Het aanbod aan digitale diensten is uitgebreid. Momenteel is ongeveer de helft van de diensten volledig digitaal beschikbaar. Voor een derde van de diensten geldt dat deze weliswaar digitaal aangeboden worden, maar dat nog niet het hele digitale proces voldoet. De verwachting is dat begin 2024 zo'n 60% van de diensten volledig digitaal beschikbaar zal zijn.
In de huidige visie staat '*digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig'*. Sommige medewerkers pleiten voor een herziening van de in hun ogen te eenzijdige nadruk op digitalisering. Anderen geven echter aan geen noodzaak te zien voor het openstellen of nadrukkelijk aangeven van niet digitale mogelijkheden. Dat vraagt immers om extra aandacht en brengt hogere kosten met zich mee.
Het gegeven dat in de visie staat dat digitale dienstverlening voor veel producten 'de voorkeur' heeft betekent niet automatisch dat andere kanalen niet relevant zijn. Het negeren of afsluiten van andere

dan digitale kanalen zou overigens ook in strijd zijn met algemene wet- en regelgeving, waarin staat dat een gemeente alle kanalen moet aanbieden en op elk signaal moet reageren. In het onderzoek is echter naar voren gekomen dat sommigen binnen de organisatie uit efficiencyoverwegingen verschillende niet-digitale kanalen zouden willen afsluiten.[18]

Ad 4. *De gemeente werkt continu aan verbetering van de dienstverlening samen met de klanten in klantreizen.*
De gemeente verzamelt op verschillende wijzen informatie over het functioneren van en de tevredenheid over de dienstverlening. Een deel van deze informatie wordt gebruikt voor de continue verbetering van de dienstverlening. Inventarisatie vindt bijvoorbeeld plaats via het contactformulier van de gemeentelijke website, de jaarlijkse stadspeiling en diverse cliëntenraden. De informatie is echter niet over de volle breedte van de dienstverlening beschikbaar en heeft geregeld een vrij algemeen karakter. Bovendien wordt deze informatie vaak louter benut om de uitvoering te sturen. Deze informatie is niet op strategisch niveau bekend. Er kunnen dus evenmin op strategisch niveau consequenties aan worden verbonden.
Van een actieve inbreng en betrokkenheid van inwoners bij de verbetering van de dienstverlening is buiten de generieke feedback op ervaren contacten weinig tot niets gebleken. In het onderzoek is door niemand verwezen naar klantreizen.

Eindbeoordeling
Het algemene beeld over de dienstverlening is positief. Er is een structuur neergezet waarbij strategische vergezichten over dienstverlening zijn vertaald naar concrete ambities, principes en activiteiten om deze te bereiken. Er is veel energie binnen de organisatie om dienstverlening op een structureel hoog niveau te houden. Er wordt gewerkt aan cultuur, houding en gedrag. Er zijn ambassadeurs, er zijn intervisiegroepen en eventuele klachten worden serieus geïnventariseerd en besproken. Op diverse manieren is aan de doorontwikkeling en verbetering van dienstverlening gewerkt, zo blijkt onder meer uit de nauwkeurige uitvoering van het uitvoeringsplan.

De strategie is daarmee vertaald naar de uitvoering. Het begint wel te wringen als het gaat om het structureel verzamelen van informatie over de uitvoering, om daarmee ook weer de strategie te kunnen beoordelen en zo nodig te herijken.
Evenmin wordt er samen met klanten aan de verbetering van dienstverlening gewerkt. Als gezegd is er geen sprake van een gemeentebrede regie op de kwaliteit van dienstverlening. Het is onvoldoende helder wie er toeziet op de kwaliteit van het geheel en wie strategische besluiten over dienstverlening neemt.



[18] Overigens is dit ook een illustratie van de eerder geconstateerde tekortkoming dat er te weinig sprake is van integrale aansturing. In de huidige situatie hebben ‘produkteigenaren’ ruime mogelijkheden om eigen keuzen te maken.

5.2 Aanbevelingen

Een algehele aanpassing van de visie op dienstverlening is niet noodzakelijk. Toch is er aanleiding om aandacht te besteden aan sommige uitgangspunten en onderdelen van de visie. Uit de genoemde kanttekeningen zijn de volgende aanbevelingen af te leiden:

1. *Versterk zowel de bestuurlijke als ambtelijke verantwoordelijkheid voor de dienstverlening;*
   De generieke verantwoordelijkheid voor de dienstverlening is momenteel niet expliciet belegd. Het is van belang om dat wel te doen; binnen de organisatie zou duidelijk moeten zijn welke functionaris eindverantwoordelijk is voor de dienstverlening. Deze functionaris zou ook de bevoegdheid moeten hebben om andere teams aan te spreken op mogelijke tekortkomingen. Verder is het nuttig als het college van B&W (tenminste) één keer per jaar spreekt over de stand van zaken in de dienstverlening en daarbij ook (mogelijke bijstellingen in) de strategische doelstellingen betrekt.

   Deze aanbeveling is overigens niet bedoeld als een pleidooi voor een generiek keurslijf. De taken en verantwoordelijkheden van specifieke afdelingen binnen de organisatie, de (wettelijke) context waar zij mee te maken hebben en de relevante samenwerkingspartners leiden onvermijdelijk tot eigen keuzen bij de inrichting van de dienstverlening. De verantwoordelijkheid voor en de regie over hun dagelijkse dienstverlening blijven daarmee binnen de desbetreffende afdeling of team. Maar als dat betekent dat er keuzen worden gemaakt die afwijken van de algemene doelstellingen, zoals verwoord in de visie op dienstverlening, dan dient er iemand binnen de organisatie te zijn die de desbetreffende afdeling daarop kan aanspreken.

2. *Versterk de informatievoorziening over het functioneren van de dienstverlening en de tevredenheid van de inwoners;*
   Vastgesteld is dat de beschikbare informatie niet altijd optimaal wordt benut, dat de informatie een vrij algemeen karakter heeft en dat over verschillende aspecten van de dienstverlening informatie ontbreekt. Niet alleen kan zo onvoldoende worden vastgesteld of de ambitie van ‘tevreden inwoners’ wordt gerealiseerd, het ontbreekt eveneens aan sturings- en controle informatie. Ook hier zou een eindverantwoordelijke functionaris een goede rol kunnen spelen in het verzorgen van adequate en volledige informatie, mede omdat dan gerichter gestuurd kan worden op de realisatie van de ambities.
   Met het huidige onvolledige karakter van de beschikbare informatie ontbreekt bovendien een belangrijke bouwsteen voor structureel ‘leren en verbeteren’.

3. *Investeer in verbetering en innovatie van de dienstverlening;*
   In aansluiting op de constatering dat er een beperkte basis is voor leren en verbeteren, is ook geconstateerd dat geen opvolging is gegeven aan de ambitie in de visie om inwoners te betrekken bij de doorontwikkeling van de dienstverlening. In het algemeen is weinig gebleken van initiatieven om innovaties in de dienstverlening voor te bereiden of uit te proberen. Ook hierbij geldt dat een binnen de organisatie aan te wijzen functionaris die eindverantwoordelijk is voor de dienstverlening een belangrijke rol kan spelen bij het bewaken en bevorderen van verbetering en innovatie.

4. *Heroverweeg de balans tussen digitale vormen van dienstverlening en andere kanalen, waaronder met name het 'persoonlijk contact'*
   Op basis van de visie is binnen de organisatie de nadruk gelegd op digitalisering van de dienstverlening. Op zichzelf is dit geslaagd, maar verschillende betrokkenen, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau, zijn van mening dat daarmee ten onrechte te weinig aandacht is voor (de kanalen voor) persoonlijk contact.

Er is nog een laatste aanbeveling, die niet direct verbonden is met de eerdere conclusies en kanttekeningen. Deze is de volgende: Geconstateerd is dat er, buiten de informatie die opgenomen is in de P&C-cyclus, geen sprake is van een specifieke informatievoorziening over de dienstverlening aan de gemeenteraad. Aangezien de raad zelf niet in het onderzoek is betrokken, is onbekend of de raad daar behoefte aan heeft. De onderzoekers bevelen aan om op basis van deze rapportage met de raad daarover in gesprek te gaan.

Bijlage A Geïnterviewde functionarissen

	Functie
1	Gemeentesecretaris
2	Concerndirecteur
3	Adviseur digitale dienstverlening
4	Adviseur dienstverlening
5	Medewerkers communicatie
6	Medewerkers inkomensondersteuning
7	Medewerkers vergunningverlening
8	Medewerkers gemeentelijke belastingen
9	Medewerkers parkeerbeleid
10	Medewerker Leerplicht
11	Informatieadviseur I&A
12	Medewerker P&O
13	Medewerker O&S
14	Coördinator Gemeentelijk Informatiepunt
15	Coördinator burgerservicepunt
16	Diverse leden van het college van B&W

Bijlage B Bestudeerde documentatie

Documentnaam	Datum
Visie op dienstverlening	2020
Dienstverleningsconcept	2020
Uitvoeringsplan 2020-2024	2020
Aanpak laaggeletterdheid. Regioplan regio Zuid-Holland Centraal 2021-2024	2021
Coalitieakkoord 2022-2026 ‘Samen doen wat nodig is’	2022
Zoetermeer 2040: Een overkoepelende visie voor de sociale, economische en ruimtelijke ontwikkeling van de stad	2022
Toegankelijkheidsverklaring website gemeente Zoetermeer	2022
Servicenormen (overgenomen van de website)	2023
Presentaties dienstverleningsambassadeurs	2023
Stadspeiling	Diverse jaren
Rapportages klantonderzoek NVVB	Diverse jaren
Jaarstukken gemeente	Diverse jaren