



Raadsbrief over artikel 45 vragen

Datum 15 september 2026

Onderwerp Beantwoording artikel 45 vragen over Programma Menselijke Maat .
Versienummer 1

Portefeuillehouder Paul Guldemon

Bijlagen

Bijlage 1 – Jaarverslag Klachten

Openbaarheid

☒ Openbaar

☐ Geheim

Wij stellen u voor kennis te nemen van:

De beantwoording van de artikel 45 vragen over Programma Menselijke Maat.



Datum 15 september 2026

Inleiding

In een brief van 24 augustus 2026 hebben vijf fracties, te weten D 66, Stadspartij Zwolle, PRO, Swollwacht en Volt, schriftelijke vragen gesteld over de voortgang van het programma Menselijke Maat. Voor partijen is onvoldoende duidelijk op welke wijze uitvoering wordt gegeven aan het programma en wat tussentijdse resultaten zijn.

Kernboodschap

Vraag 1: Op welke wijze wordt uitvoering gegeven aan het programma Menselijke Maat? Op welke wijze uitvoering wordt gegeven aan het programma Menselijke Maat?

Antwoord:

Alles wat we doen bij de gemeente Zwolle is dienstverlening, direct of indirect. Dat gaat vaak goed, maar soms ook niet. De uitdaging is om gemeentebreed medewerkers bewust te laten zijn van hun rol als publieke dienstverlener en regels en processen zo in te richten dat inwoners zich gehoord, geholpen en serieus genomen voelen. Met de verschillende bouwstenen van het programma stimuleren en ondersteunen we de organisatie in de gewenste beweging (dus niet in het oplossen van individuele casussen). Daarmee proberen we te voorkomen dat er situaties ontstaan waarin inwoners vastlopen.

Vraag 2: Op welke wijze worden de voortgang en resultaten van de ambitie, doelen en acties uit het programma gemonitord, geëvalueerd en doorontwikkeld?

Antwoord:

Vanuit het programma Menselijke Maat werken we aan een instrument voor het meten van signalen (negatief en positief) van inwoners over onze dienstverlening. Dit instrument is een domeinoverstijgend dashboard voor signaalmanagement waarin we verschillende bronnen over inwonercontact en beleids- en uitvoeringseffecten met elkaar willen verbinden. We doen dit niet alleen. Het Ministerie Van Binnenlandse Zaken werkt samen met het platform Gebruikers Centraal aan een basismodel voor alle overheden. De verwachting is dat we in de tweede helft van 2028 de techniek beschikbaar hebben. Vooruitlopend hierop werkt het team Klachten met ondersteuning van het programma Menselijke Maat aan een monitor Klachtenmanagement t.b.v. leren en verbeteren. Deze monitor wordt op termijn ook een bron voor het dashboard signaalmanagement.

De focus ligt niet op het oplossen van individuele casussen, maar op hoe werken we samen om het goede te doen voor de inwoners van Zwolle. Daarbij gaat het onder meer om begrijpelijk en duidelijk handelen en het bereiken van inwoners die onze ondersteuning nodig hebben. Individuele gedragingen van medewerkers zijn niet meetbaar te maken in de effecten die het programma heeft. Wel voeren we verschillende inwonersonderzoeken uit die ons inzicht geven in of onze dienstverlening als begrijpelijk, duidelijk en menselijk wordt ervaren.

Vraag 3: Is er een tussenevaluatie beschikbaar waaruit we kunnen opmaken wat de vorderingen binnen het programma zijn?

Antwoord:

We hebben geen tussenevaluatie die duidt wat inwoners nu anders c.q. beter ervaren in de dienstverlening. Enerzijds omdat we, zoals bij vraag 2 aangegeven, nog geen integraal instrument hebben. Vanuit het programma werken we daaraan. Anderzijds zijn we nog niet zo lang met de daadwerkelijke uitvoering van het programma bezig. Wel kunnen we een aantal concrete resultaten



Datum 15 september 2026

benoemen waarbij we zien dat de dienstverlening als begrijpelijke en toegankelijker wordt ervaren en inwoners zich ook meer gehoord voelen:

- Verbetering dienstverlening door inwonersonderzoek zoals een klantreis bij Inkomensondersteuning om te komen tot een overzichtelijke en toegankelijker aanbod van gemeentelijke inkomensregelingen, klantreis 'Samenspel in de wijk, klantreis Warm Thuis en Klantreis Omgevingsvergunningen. De uitkomsten laten zien dat de inwoners overwegend positief zijn over de dienstverlening door de gemeente: zij voelen zich serieus genomen, worden deskundig geholpen en het contact wordt als prettig ervaren. Verbeterpunten worden ook aangegeven zoals duidelijke informatie op de website en de bereikbaarheid van medewerkers. Zo heeft Warm Thuis het belteam opgeschaald zodat deelnemers sneller worden teruggebeld en afspraken sneller worden bevestigd.
- We hebben ons aangesloten bij het landelijk praktijk initiatief 'overheidsbrede dienstverlening', ten behoeve van inwoners met complexe hulpvragen. Onder noemer 'Altijd de juiste deur' werkt overheidsbrede dienstverlening met korte lijnen tussen gemeenten en landelijke uitvoeringsorganisatie om te voorkomen dat mensen met hun vragen naar verschillende loketten moeten en daardoor vaak van het kastje naar de muur worden gestuurd. In Zwolle zijn Op Orde Zwolle, het Steunpunt Toeslagenaffaire Zwolle en de afdeling Inkomensondersteuning daarop aangesloten. Op Orde Zwolle geeft aan baat te hebben met deze korte (telefoon-)lijnen: sneller contact met uitvoeringsinstanties. Inwoners zijn eveneens positief over deze manier van werken (op één plek geholpen, sneller duidelijkheid).
- Door het inzetten van het Doorbraakteam in het sociaal domein bieden we maatwerk in situaties waar gebruikelijke oplossingen te kort schieten.
- De afdeling Inkomensondersteuning, team Onderzoek en het Versimpelteam hebben de webpagina's en online formulieren voor 3 inkomensregelingen vereenvoudigd en getest met inwoners. Het gaat dan om het Participatiefonds, de Kindregeling en de Zorgkostenregeling. De verbeterpunten hieruit passen we ook toe op de webpagina's en online formulieren voor andere regelingen.
- Het vereenvoudigen van aanvragen. Voor afdelingen die werken met aanvraagformulieren heeft het Versimpelteam een nieuw sjabloon ontwikkeld voor fysieke (papieren) aanvraagformulieren. Het Versimpelteam heeft het gebruiksgemak van dit sjabloon ook getest onder inwoners zodat de formulieren zo goed mogelijk aansluiten bij onze inwoners. Inwoners die meegedacht hebben, hebben dit zeer gewaardeerd.
- Ten behoeve van een duidelijk website heeft het Versimpelteam het stappenplan 'Test je webpagina en online formulier' opgesteld. Hierdoor zorgen we ervoor dat onze webpagina's begrijpelijker en makkelijker te gebruiken zijn voor inwoners.
- Het Klantcontactcentrum is onderdeel van het inwerkprogramma, zodat nieuwe collega's het belang inzien van bereikbaar zijn voor inwoners en ondernemers.

Vraag 4: In hoeverre kan het college erkenning geven voor mensen die 'in de knel' en/of 'gevangen voelen in het systeem'?

Antwoord:

We onderkennen dat er mensen zijn die in de knel zitten en/of zich gevangen voelen in het systeem. Belangrijk is ook te constateren dat niet elke situatie van een inwoner in de knel het gevolg is van gemeentelijk handelen. Even zo vaak ontstaat dit door en in een bredere maatschappelijke context. Bijvoorbeeld landelijk wet- en regelgeving of systemen die onvoldoende aansluiten op de persoonlijke situatie. Maar wij erkennen dat wij als lokale overheid ook hiervoor het vangnet zijn.



Datum 15 september 2026

Vraag 5: Is het college bekend met signalen van inwoners die zich 'in de knel' en/ of 'gevangen voelen in het systeem'?

Antwoord:

Het college weet dat inwoners zich gevangen kunnen voelen in het systeem maar niet elk individuele situatie is bekend. In bijzondere situaties zijn we aangewezen op maatwerk oplossingen. Daar waar aan de orde wordt het college geïnformeerd of bevroegt het college de ambtelijke organisatie.

Vraag 6: Op welke wijze worden deze signalen ontvangen, behandeld en gemonitord?

Antwoord:

Signalen die we binnen krijgen, met name bij het Klantcontactcentrum, worden gedeeld met de relevante medewerkers. Het Klantcontactcentrum monitort of het signaal wordt opgevolgd.

Indien een inwoner zich uiteindelijk echt niet gehoord voelt, is er de mogelijkheid van bezwaar (bij een besluit) of het indienen van een klacht. Juridische Zaken hanteert de werkwijze om bezwaarmakers te bellen zodra een bezwaarschrift is ontvangen. Dit met als doel om in goed overleg met de bezwaarde(n) tot een oplossing te komen (pre-mediation). In zo'n twee-derde van alle bezwaarschriften slaagt Juridische Zaken er alsnog in tot een oplossing te komen en inwoners zich gehoord voelen waardoor een verdere procedure niet meer aan de orde is.

De klachtenregeling op grond van de Algemene Wet Bestuursrecht de basis voor is onze procedure.

[Een klacht over de gemeente | Gemeente Zwolle](#). Daarbij handelen wij volgens de Behoorlijkheidsvereisten van de Nationale Ombudsman. In het jaarverslag Klachten leggen wij verantwoording af.

Vraag 7: Hoeveel casussen zijn er dit moment van inwoners die langdurig 'tegenover' de gemeente staan?

Antwoord:

We hebben geen gemeentelijk registratiesysteem van deze casussen die divers van aard zijn en spelen door de hele organisatie. Het jaarverslag Klachten geeft een indicatie maar we hebben meer situaties waarin inwoners en gemeente al langere tijd 'tegenover' elkaar staan.

Vraag 8: Wat is de werkwijze van de gemeente bij casussen waarbij inwoners langdurig tegenover de overheid staan?

Antwoord:

Gelukkig komt dit niet vaak voor. Indien dit aan de orde is, is de werkwijze afhankelijk van de casus. We proberen echter altijd in contact en gesprek te blijven. Vanuit het programma Menselijke Maat bieden we met Mediation Zwolle hierbij ondersteuning. Mediation Zwolle helpt de verschillende standpunten en belangen helder te krijgen en te zoeken naar werkbare vervolgstappen.

Vraag 9: Is het college het met de indienende fracties eens dat uitvoering geven aan het programma de Menselijke Maat een persoonlijke en menselijke maatwerk benadering vraagt?

Antwoord:

Als college willen we het goede doen voor onze inwoners. Dit omvat vele verschillende vormen van dienstverlening. Voor alle vormen is van belang dat de dienstverlening menselijk is, dat inwoners zich serieus genomen voelen en het gevoel hebben dat de gemeente er voor hen is. Dit vraagt niet altijd om persoonlijk (één-op-één contact) of maatwerk. Voor veel inwoners is het genoeg als er een zorgvuldig ingericht (digitaal) proces is. Maar waar het nodig is passen we maatwerk toe.



Datum 15 september 2026

Vraag 10: In hoeverre is er binnen het programma Menselijke Maat voldoende aandacht voor de benodigde cultuurverandering binnen de ambtelijke organisatie?

Antwoord:

Het versterken van het menselijk handelen is de rode draad door het programma maar daarmee niet makkelijker te realiseren. Belangrijk is medewerkers handvatten te bieden. De Menselijke Maat krijgt een plek in de HR strategie, niet als apart spoor maar als herkenbare plek in de reguliere HR-koers en -praktijk. We werken dit uit in de verschillende HR-onderdelen als Gedrag, Leren en Ontwikkelen, Leiderschap en introductie van nieuwe medewerkers. In onze nieuwe arbeidsmarkt campagne besteden we ook aandacht aan wat het betekent om voor inwoners en ondernemers van Zwolle te werken.

Vraag 11: Op welke wijze worden medewerkers van de gemeente Zwolle getraind op de menselijke maat?

Antwoord:

Binnen het opleidingsprogramma van de Zwolle Academy zijn diverse modules opgenomen waaronder gesprekstechnieken, kennis van leefstijlen van inwoners, schrijftrainingen en maatwerk en integraliteit in het sociaal domein. Met de uitwerking van het programma Menselijke Maat kijken we ook naar de verdere invulling van de leerlijn.

Openbaarheid

Deze raadsbrief en alle bijlagen zijn openbaar.

Burgemeester en wethouders van Zwolle,

burgemeester, Peter Snijders

secretaris, Dick Emmer