

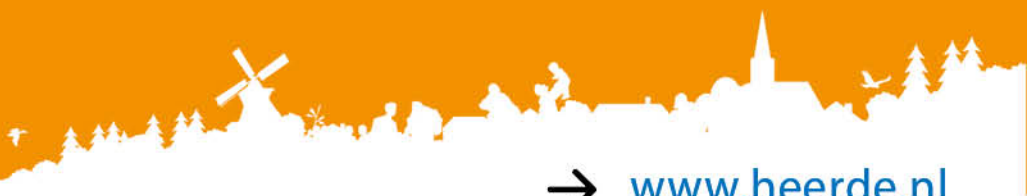


Gemeente Heerde



**Jaartal, looptijd of
subtitel beleidplan**

**Inwonerbetrokkenheid in
de gemeente Heerde**



→ www.heerde.nl

Inhoud

1. Inleiding	3
1.1 Wat kan de gemeente Heerde met dit document?.....	3
2. Opzet en uitvoering.....	4
3. Aanbevelingen.....	5
3.1 Thema 1: Geschikte onderwerpen	5
3.2 Thema 2: Laagdrempeligheid	5
3.3 Thema 3: Communicatie	7
4. Uitvoering en bevindingen pilots	9
4.1 Pilot: Fotowedstrijd	9
4.2 Pilot: Evaluatie openingstijden	11
4.3 Online dienstverlening en integraal werken.....	12
5. De praktijk: wat leert het ons (over de aanbevelingen)?.....	14
5.1 Thema 1: Geschikte onderwerpen	14
5.2 Thema 2: Laagdrempeligheid.....	14
5.3 Thema 3: Communicatie	15
6. Algemene bevindingen	17
Bijlage 1 – Resultaten pilot evaluatie openingstijden gemeentekantoor	20
Inleiding	20
Resultaten.....	20
Bijlage 2 - Online dienstverlening en integrale beantwoording vragen.....	26
1. Inleiding	26
2. De serviceformules van de VNG	27
3. Beantwoording vragen	30

1. Inleiding

In mei 2019 hebben wij, de trainees, de opdracht gekregen van het MT om ons te verdiepen in het onderwerp inwonerbetrokkenheid, mensen binnen en buiten de organisatie daarover te spreken en handreikingen aan te bieden over hoe de gemeente Heerde in de toekomst met dit onderwerp kan omspringen.

Op dit moment heeft de gemeente geen visie op inwonerbetrokkenheid. Ook zijn eerder gelopen inwonerbetrokkenheidtrajecten niet altijd naar wens verlopen. Er is dus behoefte aan een visie die door iedereen gedragen wordt en handvatten die gebruikt kunnen worden bij toekomstige inwonerbetrokkenheidprocessen. Met onze groepsopdracht hopen wij inzichten te kunnen bieden die als input voor een te vormen visie kunnen dienen.

Allereerst worden op basis van gelopen inwonerbetrokkenheidprocessen, interviews binnen en buiten de organisatie én 'best practices' van andere gemeenten een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen kunnen als input dienen van de nog op te stellen visie.

Het tweede deel van de opdracht bestaat uit het uitvoeren van een aantal pilots. Aan de hand van die pilots hebben we zelf ondervonden wat het lopen van een inwonerbetrokkenheidsproces nou daadwerkelijk betekent. Wat gaat er goed? Waar merken we dat bepaalde zaken moeizaam gaan? Hoe kunnen we in de toekomst op een andere manier met inwonerbetrokkenheid omgaan? Allemaal zaken die voor de trainees tot voorkort behoorlijk onbekend waren.

Tenslotte hebben we de pilots langs de lat van de aanbevelingen gelegd. Wat zien we nou in de praktijk gebeuren? En hebben we het bij die pilots wel voor elkaar gekregen om gedegen inwonerbetrokkenheid toe te passen?

1.1 Wat kan de gemeente Heerde met dit document?

In eerste instantie is ons gevraagd om als eindresultaat een handleiding voor inwonerbetrokkenheid op te leveren. Al snel bleek dat dit resultaat –althans, wat ons betreft- niet gewenst is. Door het schrijven van een handleiding stuur je op vaste patronen en processen. Iets waarvan wij hebben ervaren dat dat juist niet zo zou moeten zijn. Door veel verscheidenheid aan te brengen in de wijze waarop je inwonerbetrokkenheid toepast, houd je inwoners geboeid en geïnteresseerd.

De aanbevelingen die we in dit rapport doen, moeten dan ook gezien worden als 'randvoorwaarden' die eventueel verwerkt kunnen worden in de nog op te stellen visie op burgerparticipatie. Voor de bevindingen die zijn gedaan, geldt dat deze kunnen worden gezien als geleerde lessen. Het vervolg dat er aan kan worden gegeven, staat in die zin nog open.

2. Opzet en uitvoering

Zoals in de inleiding al staat beschreven, hebben wij een plan van aanpak ontwikkeld die tweeledig is. Allereerst hebben we de huidige stand van zaken in kaart gebracht. Met interviews hebben we betrokkenen gesproken en zijn we op zoek gaan naar 'best practices' om ons heen, bijvoorbeeld in andere gemeenten maar natuurlijk ook in Heerde. Op basis van gesprekken/interviews en met de 'theorie' over inwonerbetrokkenheid in ons achterhoofd hebben we een groot aantal aanbevelingen geformuleerd.

Van mei tot september hebben we alle MT-leden geïnterviewd, hebben we dorpsraad Wapenveld en de Adviesraad Sociaal Domein gesproken en hebben we stukken van de gemeenteraad gelezen rondom inwonerbetrokkenheid. Daarnaast hebben we een aantal afgeronde inwonerbetrokkenheidstrajecten onder de loep genomen en zijn we bij buurgemeenten langs geweest om te kijken hoe zij inwonerbetrokkenheid hebben ingericht. Op basis van de verkregen informatie hebben wij in oktober 2019 onze tussentijdse aanbevelingen op papier gezet. Deze zijn ook meegenomen in dit rapport.

Uit onze eerste bevindingen kwamen steeds drie thema's naar voren. Het gaat om de volgende thema's:

- Geschikte onderwerpen
- Laagdrempeligheid
- Communicatie

Deze thema's worden in hoofdstuk 3 verder toegelicht.

Op basis van de resultaten uit dit verslag hebben wij pilots uitgevoerd. De aanbevelingen uit het eerste deel van dit verslag hebben we ingezet tijdens deze pilots. De pilots zijn bedoeld om te experimenteren, waarbij we hebben gekeken of we in staat zijn een inwonerbetrokkenheidproces uit te voeren volgens de aanbevelingen die zijn gedaan. De uitkomsten van de pilots geven inzicht in wat er voor de gemeente Heerde wel en niet werkt als het gaat om inwonerbetrokkenheid. Alle bevindingen van de pilots worden besproken in hoofdstuk 4. Vervolgens trekken we in hoofdstuk 5 (praktijk)conclusies uit onze bevindingen van hoofdstuk 3 en 4. Daarin geven we wat meer 'body' aan onze aanbevelingen. Ook wordt er aandacht geschonken aan wat meer algemene met betrekking tot inwonerbetrokkenheid in de gemeente Heerde en onze opdracht.

3. Aanbevelingen

De huidige vormen van inwonerbetrokkenheid die gebruikt zijn binnen de gemeente Heerde vinden de meesten klassiek en 'gemaakt': "We proberen wat met inwonerbetrokkenheid te doen, maar het werkt nog niet." "Inwoners worden wel betrokken, maar er wordt weinig mee gedaan", is het gevoel. Er komen bijvoorbeeld weinig inwoners op inloopavonden af en het zijn veelal dezelfde mensen. We moeten op zoek naar manieren waardoor inwonerbetrokkenheid in Heerde meer tot leven komt. Uit ons vooronderzoek hebben we verschillende aanbevelingen gehaald die we per thema bespreken.

3.1 Thema 1: Geschikte onderwerpen

Er is een trend gaande waarbij de overheid inwoners bij alles wil en/of moet betrekken. Het gevaar hiervan is dat inwoners betrokken worden bij processen waar men weinig vanaf weet. Zo stelt de overheid vaak te ingewikkelde vragen aan de inwoner, laat de overheid niet zien wat zij met de inbreng van inwoners heeft gedaan en zijn participatieprocessen niet concreet genoeg ingericht. Voordat een participatieproces wordt gestart, is het in ieder geval verstandig om de volgende twee aanbevelingen in acht te nemen.

3.1.1. Aanbeveling 1: Kies geschikte onderwerpen

Abstracte en algemene onderwerpen zijn minder geschikt voor inwonerbetrokkenheid. Een voorbeeld hiervan is het proces rondom de ombuigvoorstellen. Dit soort processen zijn eigenlijk te groot om te bevragen aan inwoners. Inwoners hebben vaak weinig kennis en te weinig context om over dit soort onderwerpen mee te kunnen praten.

Onderwerpen die dicht bij de inwoners staan zullen voor meer betrokkenheid zorgen. Daarnaast zijn korte-termijn-onderwerpen ook interessanter dan lange-termijn-onderwerpen, omdat het resultaat snel zichtbaar is. Mocht je toch grote vragen willen stellen, probeer ze dan simpel en relevant te maken voor de inwoner. Zorg ervoor dat inwoners weten waar ze over meepraten. Splits desnoods een ingewikkeld onderwerp op in kleinere en beter te begrijpen onderwerpen.

3.1.2. Aanbeveling 2: Zorg ervoor dat inwoners er belang bij hebben

Inwoners willen (vaak) pas participeren als zij een belang bij de situatie hebben. Soms heeft maar een kleine groep inwoners belang bij de situatie. Probeer dan ook niet meer dan die groep te betrekken. Het kan zijn dat het belang van inwoners pas op langere termijn voelbaar is. In dat geval kun je inwoners het best persoonlijk uitnodigen voor het onderwerp dat op hen van toepassing is. Probeer dan ook de lange termijngevolgen inzichtelijk te maken.

3.2 Thema 2: Laagdrempeligheid

Uit de resultaten blijkt dat de drempel om te participeren voor inwoners te hoog kan zijn. Het is belangrijk dat inwoners van de gemeente Heerde makkelijk kunnen participeren en ook zelf met ideeën kunnen komen. Daarbij is het van belang dat de gemeente daarvoor open staat en er mogelijkheden voor geeft. Op dit moment kan het voor inwoners nog onduidelijk zijn hoe ze met een initiatief kunnen komen, omdat er nog geen echte ingang of mogelijkheid is om met initiatieven te komen.

Burgerinitiatieven kunnen een waardevolle toevoeging zijn voor de leefomgeving van mensen. Om deze initiatieven te stimuleren is het belangrijk dat het eenvoudig is om met een initiatief te komen. Daarom is het belangrijk dat er een lage drempel is, zodat er meer ruimte komt voor burgerinitiatieven.

3.2.1. Aanbeveling 3: Zorg voor sleutelfiguren

Zet sleutelfiguren in. Sleutelfiguren zorgen voor een groter bereik en kunnen een makkelijk en zichtbaar aanspreekpunt voor inwoners zijn. Hiermee wordt de drempel lager om mee te doen, omdat de relatie met een sleutelfiguur toegankelijker en informeler is dan met de gemeente. Deze sleutelfiguren vertolken de meningen van de inwoners. Het is daarom van belang om deze sleutelfiguren actief te betrekken bij besluitvorming. Je kunt specifieke sleutelfiguren voor bepaalde projecten en onderwerpen inzetten en je kunt algemene sleutelfiguren inzetten waarmee inwoners altijd kunnen praten. Dit kunnen bijvoorbeeld dorpscontactfunctionarissen zijn.

Het vinden van de juiste sleutelfiguren kan wel een uitdaging zijn. Dit zijn over het algemeen de mensen die veel contacten hebben of vaak de meningen van mensen te horen krijgen tijdens het werk.

Wat is er voor nodig?

- Vind inwoners die als sleutelfiguur willen werken. Dit zijn inwoners met een goed netwerk.
- Maak duidelijke afspraken over de rol van de sleutelfiguren.
- Zet goede communicatie waarmee je sleutelfiguren kunt vinden.
- Zet goede communicatie in waardoor inwoners weten dat de sleutelfiguren er zijn.

3.2.2. Aanbeveling 4: Zorg voor een plek/mogelijkheid voor inwonersinitiatieven

Op dit moment beschikt de gemeente Heerde niet over een (zowel online als offline) plek waar mensen met een initiatief of idee kunnen komen. Bestaande onderzoeken over inwonerbetrokkenheid laten zien dat gemeenten vaak wel naar inwoners toekomen met vragen, maar andersom werkt het minder goed. Echt openstaan voor initiatieven van inwoners doet de gemeente nog niet, terwijl dat juist belangrijk is in de transformatie naar het worden van een 'faciliterende overheid'.

Wat is er voor nodig?

- Richt een aantrekkelijke en laagdrempelige plek in (online en offline) waar mensen hun ideeën kunnen aandragen. Dit kan deels door daar online mogelijkheden voor te geven met bijvoorbeeld een eenvoudig formulier zonder daaraan gebonden kosten. Daarnaast kan er op het gemeentekantoor een aantrekkelijke fysieke plek ingericht worden waar inwoners hun initiatieven neer kunnen leggen. Ook is het gewenst dat inwoners aan de balie makkelijk aan de juiste ambtenaar gekoppeld worden.
- De gemeente kan kaders opstellen waarbinnen inwoners met ideeën/initiatieven kunnen komen voor een bepaald onderwerp
- Behandel inwonersinitiatieven volgens het "ja, mits-principe". Zolang een initiatief wenselijk en haalbaar is, moet het initiatief ruimte krijgen om te ontwikkelen.
- Zorg ervoor dat budget beschikbaar is om initiatieven te faciliteren.

Voorbeeld andere gemeente

De gemeente Oldebroek heeft het concept "Oldebroek voor Mekaar". Dit is een platform waarop inwoners initiatieven kunnen insturen om samen iets aan te pakken en waar inwoners alle initiatieven ook kunnen zien. Het is een interactief platform van en voor inwoners, waar samen met de gemeente gewerkt wordt aan een mooie en sterke samenleving. Op deze manier hebben inwoners alle vrijheid om met ideeën te komen. Een typisch en mooi voorbeeld waarbij de gemeente 'faciliteert' in plaats van regisseert.

3.3 Thema 3: Communicatie

Uit ons onderzoek kwam vaak naar voren dat de communicatie vanuit de gemeente beter kan. We hebben veel gehoord dat inwoners soms geen terugkoppeling krijgen, inwoners vooraf niet goed genoeg geïnformeerd worden en de communicatie in het algemeen soms gebrekkig is. Ook duurt besluitvorming soms lang en worden beloften niet altijd nagekomen volgens de dorpsraad Wapenveld. Deze punten zorgen er waarschijnlijk voor dat inwonersbetrokkenheid ook niet altijd naar wens verloopt. Hieronder bespreken we een aantal aanbevelingen waarmee de communicatie verbeterd kan worden.

3.3.1 Aanbeveling 5: Kom beloften na (zeg wat je doet en doe wat je zegt)

Dorpsraad Wapenveld heeft aangegeven dat verhalen die de gemeente aan inwoners vertelt, later nog wel eens verdraaid worden. Hierdoor gaat het vertrouwen van de inwoner verloren. Ook het nakomen van beloftes gebeurt niet altijd. Op sommige beloftes wordt nog steeds gewacht.

Het is dus belangrijk om beloften na te komen, maar vooral ook om geen toezeggingen te doen die je mogelijk niet kan nakomen. Het draait in zekere zin om verwachtingsmanagement. Maak aan de voorkant duidelijk waarvoor participatie in dat specifieke geval nodig is. Hiervoor kan nog steeds de participatieladder gebruikt worden. Is het meebeslissen of veel meer/minder dan dat? Maak dit aan inwoners duidelijk.

3.3.2. Aanbeveling 6: Geef inwoners binnen vier weken terugkoppeling via een persoonlijk bericht

Er is meerdere keren aangegeven dat er weinig terugkoppeling naar de inwoners is. Inwoners horen vaak niet wat er met hun inspraak gebeurt, waardoor zij het idee kunnen krijgen dat wij er niets mee doen.

Verspreid de terugkoppeling daarnaast via diverse kanalen, waardoor iedereen kan zien wat er met de input is gedaan. Afhankelijk van het project kan er bijvoorbeeld gekozen worden voor terugkoppeling via een brief, social media, de krant of tijdens een bijeenkomst.

Terugkoppeling gebeurt te weinig en laat soms lang op zich wachten. Laat inwoners zien wat er met hun input gebeurt en houd ze ook betrokken. Eenduidige en constante communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Een vast contactpersoon waarmee inwoners kunnen praten, kan een oplossing zijn.

3.3.3. Aanbeveling 7: Informeer inwoners in de startfase over een project (dat geschikt is voor inwonersparticipatie)

Wat we ook hebben gehoord is dat inwoners vaak te laat geïnformeerd worden. Hierdoor kunnen inwoners er eigenlijk niks meer mee. Neem inwoners niet in de laatste fase pas mee. Neem, als het kan, inwoners vanaf de startfase mee in een project. Zorg ervoor dat ze op tijd voldoende informatie hebben zodat ze echt mee kunnen praten en een mening/idee kunnen vormen.

3.3.4. Aanbeveling 8: Zorg voor goede communicatie

Bovenstaande aanbevelingen staan en vallen ook met goede communicatie. Je moet inwoners bereiken, maar hoe doe je dat? Uit ons onderzoek hebben we de volgende aanbevelingen gehaald voor het vormgeven van de communicatie:

- Zorg voor voldoende publiciteit door via verschillende kanalen te communiceren. Verschillende inwoners bereik je via verschillende kanalen. Communiceer niet alleen via de Schaapskooi, maar ook via sociale media, advertentieboarden, persoonlijke brieven of e-mail. Communiceren op verschillende manieren is belangrijk omdat inwoners via deze verschillende wegen te bereiken zijn. Voor jongeren is dit bijvoorbeeld vaak in creatieve vormen, zoals via diverse apps. Via welke wegen gecommuniceerd moet worden is maatwerk en afhankelijk van het project.
- Communiceer regelmatig over de projecten, maar communiceer ook als het 'stil' is rondom een project. Houd altijd contact met inwoners, zodat je ze niet kwijtraakt.
- Laat in de communicatie duidelijk weten dat de gemeente openstaat voor de input van inwoners (binnen gestelde kaders).
- Zorg ervoor dat je in de communicatie naar en met inwoners de verwachtingen managet. Dit kun je doen door vooraf het doel duidelijk te communiceren en altijd eerlijk te blijven communiceren tijdens het proces. Als de input van een inwoner bijvoorbeeld niet wordt toegepast, communiceer dan over de waarom dit niet wordt gedaan.
- Zorg voor enthousiaste en aantrekkelijke communicatie. Door enthousiast te zijn in de communicatie, bij bijvoorbeeld een artikel in de krant of tijdens een inloopavond, maak je het aantrekkelijker voor inwoners om te participeren. Het toepassen van eenvoudig taalgebruik zorgt er ook voor dat mensen zich makkelijker aangesproken voelen.

3.3.5. Aanbeveling 9: In de kern van de boodschap moet overkomen dat gemeente Heerde openstaat voor de input van inwoners.

Inwoners mogen het idee krijgen dat er niet alleen bij hun gehaald wordt maar dat zij ook kunnen brengen. De gemeente moet ook openstaan voor inbreng van inwoners over onderwerpen die op dat moment niet actueel zijn. Dan voelen de inwoners zich wel gehoord. De gemeente hoort dan wel duidelijk te communiceren wat er met de inbreng gedaan wordt. Deze aanbeveling sluit aan bij de aanbeveling om een plek voor initiatieven te creëren. Wanneer de gemeente dit creëert, kan de boodschap ook actief naar buiten gecommuniceerd worden.

4. Uitvoering en bevindingen pilots

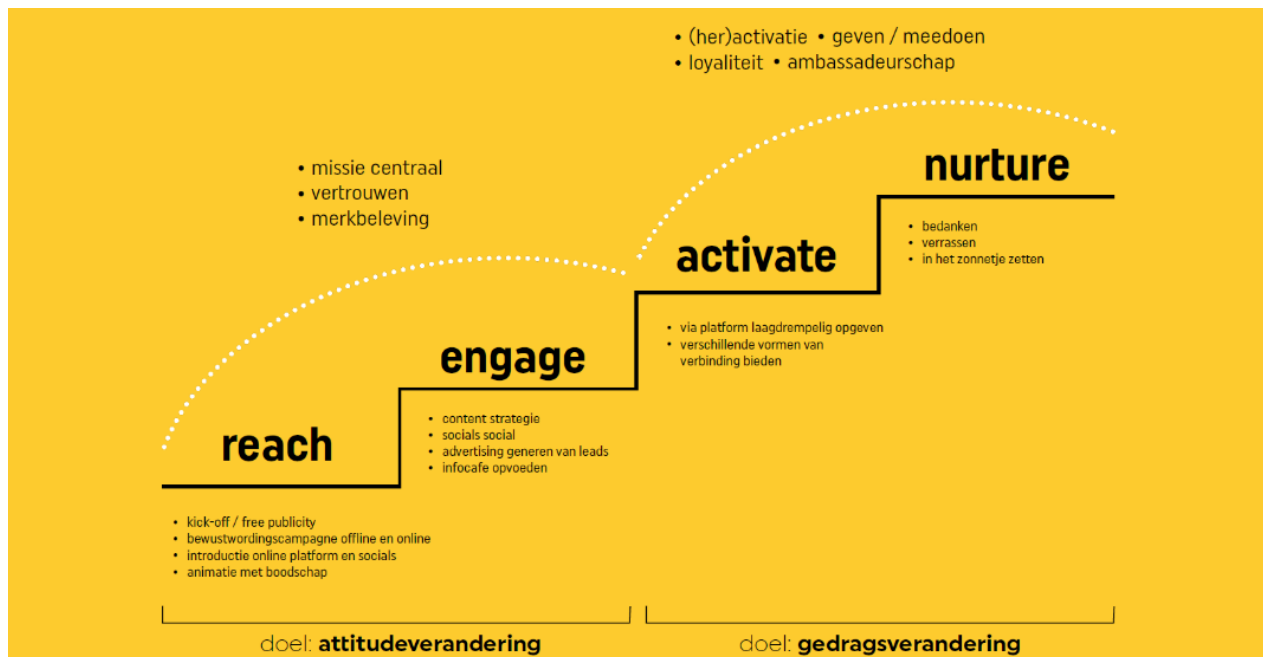
Zoals in de inleiding reeds staat beschreven, zijn we na de verkenning zelf in de praktijk aan de slag gegaan met inwonerbetrokkenheid. Met de in het vorige hoofdstuk geformuleerde aanbevelingen in het achterhoofd hebben we geprobeerd op een gedegen manier inwonerbetrokkenheid toe te passen. Er is dus geprobeerd om de processen zo in te richten dat ze in lijn zijn met de geformuleerde aanbevelingen.

In dit hoofdstuk presenteren we de bevindingen van die pilots, waarna we in het laatste hoofdstuk nog eens ingaan op de praktijk en wat die praktijk ons leert over de aanbevelingen die zijn geformuleerd.

4.1 Pilot: Fotowedstrijd

4.1.1 Communicatie kernboodschap

Gemeente Heerde heeft een nieuwe communicatiestrategie ontwikkeld met een bijbehorende kernboodschap. De fotowedstrijd is opgezet om de kernboodschap 'Samen zijn wij Heerde' uit te zenden en om de aanbevelingen uit het vooronderzoek in de praktijk te toetsen. De communicatiestrategie bestaat uit vier opeenvolgende stappen: bereiken, verbinden, activeren en bestendigen. In afbeelding 1 zijn de stappen te zien en wat voor acties er ingezet kunnen worden om naar de volgende stap te gaan.



Afbeelding 1

Gemeente Heerde bevindt zich op dit moment in de eerste fase en in deze fase is het belangrijk om eerst de inwoners te bereiken. Een onderdeel hiervan is het zenden van de kernboodschap via verschillende manieren. De kernboodschap luidt als volgt: "Als samenleving zijn wij met elkaar verantwoordelijk voor de kwaliteit van samenleven. Vanuit betrokkenheid, doen wij het gewoon samen. Doet u mee? Want **samen zijn wij Heerde**." Door middel van de fotowedstrijd 'Samen zijn wij Heerde' wordt deze kernboodschap gelanceerd. De fotowedstrijd is opgezet om onze inwoners (op een leuke manier) te bereiken met deze boodschap. De pilot was zeer geschikt om de aanbevelingen over inwonerbetrokkenheid in de praktijk te brengen en te toetsen. De pilot heeft dus voor twee verschillende doelen resultaat behaald.

4.1.2 Aanbevelingen fotowedstrijd

In het vooronderzoek zijn er verschillende aanbevelingen genoemd over communicatie. Bij de fotowedstrijd zijn drie aanbevelingen toegepast en getoetst. Eén van deze aanbevelingen is het zorgen voor goede communicatie. Hieronder valt o.a. het volgende te verstaan:

- Zorg voor voldoende publiciteit via verschillende kanalen, zoals social media, advertentieborden en/of kranten. Het is afhankelijk van het project wat er het beste ingezet kan worden.
- Zorg ervoor dat je in de communicatie naar en met inwoners de verwachtingen managet. Dit kun je doen door vooraf het doel duidelijk te communiceren en altijd eerlijk te blijven communiceren tijdens het proces.
- Zorg voor enthousiaste en aantrekkelijke communicatie. Door enthousiast te zijn in de communicatie, bij bijvoorbeeld een artikel in de krant of tijdens een inloopavond, maak je het aantrekkelijker voor inwoners om te participeren.

4.1.3 Toetsing en bevindingen aanbevelingen

De fotowedstrijd is vanwege de maatregelen omtrent corona nog niet afgerond. Om deze reden is er nog niet geëvalueerd en ontbreken er resultaten. Sommige aanbevelingen kunnen harder worden gemaakt nadat de resultaten zijn opgehaald van de enquêtes.

Er is publiciteit geweest via verschillende kanalen. Nieuws over de fotowedstrijd is verspreid via Facebook, Twitter, heerde.nl en de schaapskooi. Veel inwoners hebben dit nieuws ook gezien, er zijn namelijk 19 foto's ingezonden. De deelnemers hebben via al de kanalen de fotowedstrijd gevonden, de meeste deelnemers via Facebook en de krant. Inwoners konden stemmen op vijf geselecteerde foto's. Nadat de vijf foto's waren geselecteerd voor de expositie zijn er meer dan 400 stemmen binnengekomen. Stemmen kon digitaal en bij de exposities. Dit betekent dat een aanzienlijk deel van onze inwoners hebben gehoord van de fotowedstrijd en hebben geparticipeerd.

In de communicatie over de fotowedstrijd is er elke keer duidelijk gecommuniceerd over wat er gewonnen kon worden en wat er met de foto's wordt gedaan. Er is duidelijk vermeld dat foto's van de deelnemers gebruikt zouden worden in de omgevingsvisie en voor de expositie.

De communicatie over de fotowedstrijd is op een leuke informele manier gedaan. Aan de reactie van de deelnemers, jury, inwoners en het aantal deelnemers is te zien dat het enthousiasme aanslaat. Een fotowedstrijd is op zichzelf voor veel inwoners al aantrekkelijk om aan deel te nemen, dat is bijvoorbeeld anders bij een inloopavond over ombuigingen. De pilot heeft laten zien dat er relatief veel inwoners meedoen met een leuk en laagdrempelig project.

De tweede aanbeveling is dat in de kern van de boodschap moet overkomen dat gemeente Heerde openstaat voor de input van inwoners. In de communicatie over de pilot hebben we daar vorm aan gegeven door aan inwoners te vragen om te laten zien waar zij trots op zijn. De winnaar is gekozen door de inwoners, na een selectie van vijf foto's door de jury. Op deze manier hebben wij de inwoners zoveel mogelijk input laten leveren voor de pilot.

Geef inwoners binnen vier weken terugkoppeling via een persoonlijk bericht, dat is de laatste aanbeveling waar wij in de pilot op hebben ingezet. We hebben al het contact via de mail en telefonisch laten lopen. In een uitzonderlijk geval via een brief. Direct nadat de selectie van de eerste vijf foto's was gemaakt zijn alle deelnemers ingelicht. De winnaars zijn ook via de mail ingelicht over de expositie en nieuwe ontwikkelingen. Inwoners reageerden snel, vragen die zij hadden werden binnen een week beantwoord. De fotowedstrijd heeft stilgelegd door het coronavirus, maar de deelnemers zijn constant op de hoogte gehouden over de ontwikkelingen.

4.2 Pilot: Evaluatie openingstijden

Sinds 1 januari 2019 zijn de openingstijden van het gemeentekantoor gewijzigd. Een jaar later was het tijd om de nieuwe openingstijden te evalueren. Deze evaluatie hebben we als pilot opgenomen in dit onderzoek. We hebben de evaluatie uitgevoerd door een enquête onder inwoners uit te zetten. In de enquête hebben we verschillende vragen gesteld over de openingstijden, het maken van een afspraak en de communicatie. De enquête hebben we op verschillende manieren verspreid.

4.2.1 Aanbevelingen evaluatie openingstijden

In deze pilot hebben we aanbevelingen uit thema 1 en thema 3 toegepast. We hebben de volgende aanbevelingen in ons onderzoek meegenomen:

- Kies geschikte onderwerpen
- Zorg ervoor dat inwoners er belang bij hebben
- Zorg voor goede communicatie

4.2.2 Toetsing en bevindingen aanbevelingen

Zoals genoemd, zijn abstracte en algemene onderwerpen minder geschikt voor inwonerbetrokkenheid. Met onderwerpen waarover inwoners makkelijk mee kunnen praten, bereik je meer inwoners. In deze pilot was 'de openingstijden van het gemeentekantoor' het onderwerp. Dit is een concreet onderwerp waar inwoners makkelijk over mee kunnen praten. Inwoners hoeven in dit geval ook geen kennis van het onderwerp te hebben. Inwoners hadden daarom ook geen moeite met het invullen van de vragenlijst.

Daarnaast is het ook een onderwerp waar inwoners belang bij kunnen hebben, omdat het effect heeft op hoe inwoners de gemeente kunnen bereiken. Een onderwerp dat dicht bij inwoners staat die (regelmatig) bij de gemeente komen. Het effect 'belang hebben bij een onderwerp', hebben we tijdens de pilot ook gezien. Op een vrijdagmiddag hebben we met de enquête op de markt gestaan. Inwoners die bijna nooit bij de gemeente komen gaven aan er geen belang bij te hebben om hier iets over te zeggen en vulden de enquête ook niet in. We hebben dit effect dus 'live' mogen aanschouwen. Dit benadrukt dus hoe belangrijk het is dat inwoners belang hebben bij een onderwerp, anders doen ze niet mee.

De laatste aanbeveling die we in deze pilot hebben meegenomen is het zorgen voor goede communicatie. We hebben in deze pilot er ook voor gezorgd dat er voldoende publiciteit was via verschillende kanalen. We hebben hiervoor het volgende gedaan:

- De enquête is twee keer via Facebook gedeeld.
- De enquête is op papier bij de publieksbalie neergelegd. De medewerkers bij de balie hebben gevraagd of inwoners de enquête wilden invullen.
- Op vrijdag middag hebben we met een tafel op de markt gestaan en hebben we inwoners persoonlijk aangesproken.

Dit heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat we 86 ingevulde enquêtes hebben ontvangen. In bijlage 1 is het gehele onderzoek en de resultaten daarvan te vinden. In dit onderzoek kwam naar voren dat de persoonlijke aanpak het beste werkt. De meeste enquêtes zijn bij de balie ingevuld, namelijk 42. Op de markt zijn 25 enquêtes en via Facebook 19. Het verschil tussen de balie en de markt is, dat mensen bij de balie tijdens het wachten de tijd hadden om de enquête in te vullen. Op de markt gaven inwoners ook wel eens aan geen tijd te hebben. Daarnaast heeft de enquête 4 weken bij de balie gelegen en hebben we maar 1 middag (2 uur) op de markt gestaan. Het is ook opvallend dat weinig jongeren de enquête hebben ingevuld. In totaal hebben 5 inwoners onder de 25 jaar de enquête ingevuld en 9 inwoners tussen de 25 en 35 jaar. Dit kan komen doordat het onderwerp voor hen niet zo relevant is. Ook is het nog zoeken voor de gemeente hoe we meer jongeren kunnen bereiken. Sociale media lijken daarvoor een geschikt middel, mits de juiste kanalen op de juiste manier ingezet worden.

4.3 Online dienstverlening en integraal werken

Ten slotte hebben wij de vraag gekregen om te kijken naar de online dienstverlening en de wijze waarop wij vragen via de website integraal in de organisatie kunnen oppakken. Deze vraag is daarmee tweeledig: enerzijds gaat het over het geleiden van vragen via de website. Dit is vooral de technische kant van het verhaal. Anderzijds gaat het over het integraal beantwoorden van die vragen. Dat is de organisatorische kant van het verhaal.

Zoals te lezen is, houden deze vragen niet direct verband met het onderwerp inwonerbetrokkenheid. Toch blijkt er een grotere verwevenheid te zijn dan we op voorhand dachten. Natuurlijk is het zo dat de basis van een goede relatie met inwoners voor een belangrijk deel gelegen is in de kwaliteit van dienstverlening. Veel inwoners komen alleen met 'de gemeente' in aanraking voor het aanvragen van een paspoort of een vergelijkbaar product. Als men op die momenten het idee heeft goed en vooral ook snel geholpen te worden, ontstaat er een bepaalde mate van vertrouwen. Dit vertrouwen en dus een goede relatie heb je nodig om inwoners te kunnen bereiken als het gaat om inwonerbetrokkenheid. Zie hiervoor ook de theorie die bij de pilot over de fotowedstrijd is gehanteerd.

Voor de beantwoording van de vragen van deze pilot hebben we gebruik gemaakt van theorie over het 'formuledenken' van de VNG. Het formuledenken komt uit de commerciële wereld en is gericht op het geven van bepaalde zekerheden/service aan de 'klant'. De VNG heeft in samenwerking met een aantal gemeenten gewerkt aan 'serviceformules' die op gemeenten toepasbaar zijn. De formules zijn gericht op het bieden van zekerheden voor inwoners (klanten) over het aanvragen, ontvangen en gebruiken van gemeentelijke producten en diensten. Aan de hand van die formules zijn de twee vragen beantwoord. Het rapport met daarin een uitgebreide toelichting op het formuledenken en de beantwoording op de twee vragen over dienstverlening is te vinden in bijlage 2. Deze houdt geen direct verband met inwonerbetrokkenheid en is daarom niet volledig in dit document verwerkt.

4.3.1 Aanbevelingen dienstverlening en integraal werken

Natuurlijk hebben we wel geprobeerd om vanuit de pilot over dienstverlening als bijvangst iets te kunnen zeggen over inwonerbetrokkenheid en onze aanbevelingen in het kader daarvan in het bijzonder. Vanuit het formuledenken bleken hier heldere raakvlakken te zijn.

Eén van de serviceformules is de zogeheten ontwikkelformule, ook wel co-creatieformule genoemd. We hebben geprobeerd nieuwe inzichten te verwerven voor dit rapport, geredeneerd vanuit deze formule. Bij de ontwikkelformule heeft de inwoner de rol van 'partner' en gaat hierbij over het **samen oppakken van initiatieven** en projecten met een maatschappelijk belang. De inwoner, ondernemer of maatschappelijke organisatie is een partner waardoor er een gelijk speelveld ontstaat. Deze samenwerking biedt kansen om een breed draagvlak te krijgen voor de projecten waaraan gewerkt wordt. Er wordt gebruik gemaakt van de kennis en kunde die aanwezig is in de samenleving.

Innovatieve ideeën van buiten krijgen een kans om gehoor te vinden en er is een gedeelde verantwoordelijkheid. Voorbeelden van co-creatie zijn **het inrichten van een nieuw park met inwoners**, het organiseren van een evenement met lokale ondernemers of het aanpakken van een (nieuw) actief diversiteitsbeleid met inwoners en maatschappelijke organisaties (denk aan LHBT programma's).

Bij de wijze waarop gemeenten praktisch invulling aan de ontwikkelformule valt een aantal zaken op:

1. Gemeenten gaan op steeds creatievere manieren om met het betrekken van inwoners bij plannen/beleid van de gemeente. Denk hierbij onder andere aan het proces van inwonerbetrokkenheid bij de ontwikkeling van de omgevingsvisie. Veel gemeenten proberen jongeren te bereiken, bijvoorbeeld via sociale media of andere online kanalen. Waar vroeger de klassieke inloopavond leidend was voor het betrekken van inwoners, zie je dat er nu veel meer diversiteit ontstaat in de manier van inwoners betrekken.
2. Gemeenten laten zien dat ze meer openstaan van initiatieven van inwoners en ondernemers, zonder dat de gemeente bepaalde ideeën of plannen heeft die aan de basis liggen. Er wordt gekozen voor een veel meer faciliterende houding. Men staat open voor initiatieven, denkt mee en creëert platforms waarop initiatieven kunnen worden gedeeld. Door dat laatste hoeft de gemeente er niet altijd meer 'tussen' te zitten.

Voor wat betreft het eerste punt is de gemeente Heerde goed op weg. Recent hebben we de resultaten van het inwonerbetrokkenheidproces voor de omgevingsvisie kunnen inzien. Ongeveer 300 reacties op een enquête is een mooi resultaat. Denk ook aan inwonerbetrokkenheid ontwikkeling van de Regionale Energiestrategie. Naast een 'klassieke' enquête zijn jongeren geprobeerd te bereiken via 'Swipocratie'. Een app waarbij je stellingen te zien krijgt en vervolgens 'voor' of 'tegen' kan swipen. Allemaal manieren om meedenken en –beslissen met de overheid laagdrempeliger te maken voor onze inwoners.

Het tweede punt blijkt – net als in veel andere gemeenten - lastiger te zijn in de praktijk. De meeste gemeenten zitten 'vast' in het denken en beoordelen van initiatieven op basis van helder afgebakende kaders, terwijl we –nogmaals- toe moeten naar een situatie waarbij de overheid faciliterend wordt. We moeten openstaan voor initiatieven van inwoners en dat ook laten zien. Een goede eerste stap in die richting kan bijvoorbeeld door het creëren van platforms waar initiatieven kunnen worden gedeeld. Hier kan enthousiasme tussen inwoners onderling ontstaan. Op basis van draagvlak in de samenleving kunnen dan nieuwe dingen worden gerealiseerd. Nodig inwoners en ondernemers uit om initiatieven te ontplooiën!

Bovendien doet het ook iets met het gevoel van mensen. "de overheid wil altijd dat we met haar meedenken, terwijl een initiatief van ons gelijk wordt afgeschoten", is nu de teneur. Dit werkt demotiverend en zorgt ervoor dat mensen niet met ons willen meedenken.

4.3.2 Toetsing en bevindingen aanbevelingen

Bij deze pilot zijn er geen aanbevelingen in de praktijk getoetst. Zoals hierboven ook al beschreven staat, zijn we vanuit het 'formuledenken' opzoek gegaan naar mogelijke verbeteringen in de online dienstverlening en integraal werken. Hierbij hebben we gekeken naar de praktijk van andere gemeenten en bevindingen van de VNG.

Wat wel opvalt, is dat het 'openstaan voor initiatieven' of het creëren van een plek/platform van belang blijkt. Dit is ook één van onze aanbevelingen. Doordat we in deze pilot hebben gezien dat ook de VNG dit vanuit het formuledenken van groot belang acht, wordt wat extra kracht bij gezet voor de aanbeveling die al stond.

5. De praktijk: wat leert het ons (over de aanbevelingen)?

In het vorige hoofdstuk zijn we uitgebreid ingegaan op de pilots. Hieruit zijn een aantal lessen te trekken die betrekking hebben op de eerder geformuleerde aanbevelingen. In dit hoofdstuk proberen we wat meer 'body' te geven aan die aanbevelingen, door ze te koppelen aan onze praktijkervaring. Hiervoor hebben we naast de pilots ook gebruik gemaakt van huidige ontwikkelingen in onze organisatie en de gemeente in algemene zin. Denk aan de coronacrisis en het participatietraject van de omgevingsvisie.

5.1 Thema 1: Geschikte onderwerpen

Kies geschikte onderwerpen

Het gebruik van geschikte onderwerpen hebben we met de pilots in de praktijk getest. Op basis van de pilots kunnen we stellen dat de aanbevelingen van thema 1 bevestigd worden. Het onderzoek naar de openingstijden van het gemeentekantoor is een goed voorbeeld van een geschikt onderwerp. Het is een onderwerp waar inwoners geen specifieke kennis voor nodig hebben, waar iedereen over kan meepraten of een mening over kan hebben. We hebben dan ook 86 ingevulde vragenlijsten ontvangen binnen 4 weken.

Zorg ervoor dat inwoners er belang bij hebben

Het belang van het onderwerp kwam in het onderzoek naar de openingstijden ook heel duidelijk naar voren. Inwoners die eigenlijk nooit bij de gemeente komen, hadden er geen belang bij om de vragenlijst in te vullen. En inwoners die vaker bij de gemeente komen, hadden wel een mening over de openingstijden en konden de vragenlijst eenvoudig invullen.

De twee aanbevelingen worden in de praktijk dus duidelijk bevestigd. In toekomstige trajecten is het daarom belangrijk om hier rekening mee te houden. Stel jezelf de volgende vragen: Welke inwoners wil ik bereiken? Is het onderwerp geschikt voor deze inwoners en hebben ze er belang bij? Deze match is belangrijk. Als het antwoord op de tweede vraag nee is, dan moeten we ervoor zorgen dat inwoners wel door het onderwerp geraakt worden en makkelijk (met weinig kennis) mee kunnen praten. Daarbij is goede communicatie ook van belang.

5.2 Thema 2: Laagdrempeligheid

Zorg voor sleutelfiguren

Deze aanbeveling hebben we niet in de pilotfase getest en daarom kunnen we op basis daarvan geen uitspraken doen. Wel kunnen we wat zeggen op basis van wat we tijdens de coronacrisis zien gebeuren. In Heerde staan veel mensen op om elkaar te helpen en te ondersteunen. Onder de inwoners zitten ook een paar 'grote' initiatiefnemers. Een voorbeeld is de Facebookgroep Coronahulp Heerde. Een inwoner heeft deze groep opgericht om vrijwilligers en initiatieven te verzamelen en te koppelen aan elkaar en aan hulpbehoevenden. Na ruim twee weken had de groep al meer dan 1600 leden. Dit laat zien dat inwoners de samenleving goed in beweging krijgen. Een sleutelfiguur zorgt op deze manier voor laagdrempelig contact.

Zorg voor een plek/mogelijkheid voor inwonersinitiatieven

Ook deze aanbeveling is niet in te pilotfase getest. Maar net als bij de vorige aanbeveling zijn de initiatieven tijdens coronacrisis een mooi voorbeeld. Ook bij deze aanbeveling kunnen we weer verwijzen naar de Facebookgroep Coronahulp Heerde. Dagelijks worden in deze groep meerdere oproepen en initiatieven door inwoners geplaatst. Het laat zien dat een platform voor initiatieven goed werkt en inwoners hier ook echt gebruik van maken.

Het eerdere genoemde platform van Gemeente Oldebroek is ook een goed voorbeeld. Zij hebben een platform voor en door inwoners opgezet waar inwoners onder andere initiatieven kunnen plaatsen. Het platform 'Oldebroek voor mekaar' wordt ook actief door inwoners gebruikt en door inwoners onderhouden. Twee voorbeelden die aantonen dat een plek voor initiatieven goed werkt, gebruikt wordt en er ook mooie dingen uit ontstaan.

De twee aanbevelingen van thema 2 zijn niet door de gemeente zelf getest, dus we weten niet hoe het werkt als het vanuit de gemeente gefaciliteerd wordt. Wel laat de samenleving zelf zien dat het werkt, wanneer het vanuit de samenleving zelf ontstaat. Een kanttekening is ook dat het in een periode gebeurt waarin mensen wellicht meer tijd hiervoor hebben en het over een onderwerp gaat dat iedereen nu raakt, wat aansluit bij thema 1: zorg voor geschikte onderwerpen.

Op basis van de genoemde voorbeelden willen we de gemeente wel aanmoedigen om hiermee aan de slag te gaan. Uit de pilot over digitale dienstverlening en integraal werken is gebleken dat een platform waar inwoners initiatieven kunnen initiëren, maar ook delen van belang is. Op dit moment komen wij alleen naar inwoners toe met de vraag of ze willen meedenken. Echt openstaan voor initiatieven van inwoners zelf doen we niet. Dat laten we in ieder geval niet blijken. Online is er geen platform/plek, maar ook in onze communicatie in bredere zin komt dit niet terug.

We willen de gemeente daarom aanmoedigen om met een 'plek voor initiatieven' aan de slag te gaan.

5.3 Thema 3: Communicatie

Zorg voor tijdige terugkoppeling

Doordat de fotowedstrijd nog niet is afgerond is er niet concreet te noemen of deze aanbeveling bijdraagt aan stimulering van inwonerbetrokkenheid.

Informeer inwoners in de startfase over een project (dat geschikt is voor inwonersparticipatie)

De inwoners waren geïnformeerd over de fotowedstrijd. Zonder de input van inwoners zou de fotowedstrijd niet van de grond zijn gekomen. De deelname aan de fotowedstrijd was groot, dit is een signaal dat aan de start van een project inwoners willen meedoen en meedenken. Dit onderdeel staat in verbinding met de onderste aanbeveling, de inwoners moeten wel het gevoel hebben dat de gemeente openstaat voor input.

Zorg voor goede communicatie

Het blijkt dat goede communicatie helpt om meer mensen te bereiken. Het bereik van de fotowedstrijd was groot. Inwoners waren direct enthousiast over de fotowedstrijd. Eén van die enthousiaste reacties was: "Wat super leuk, we gaan zeker een kijkje nemen.". Bij het opzetten van de expositie was veel interesse. Bij de deelnames was te zien dat er veel mond op mond reclame was geweest, bovendien hebben de vijf geselecteerde deelnemers via social media een groot bereik gehad door anderen te vragen te stemmen.

Het gebruik van meerdere kanalen is bij deze aanbeveling ook belangrijk. Inwoners maken gebruik van verschillende kanalen, en door meer kanalen te gebruiken, bereik je meer mensen. De vragen die je jezelf altijd moet stellen zijn: Wat is de doelgroep? En via welke kanalen bereik ik deze doelgroep? Belangrijk is dat de gemeente ook actief op zoek gaat naar (nieuwe) kanalen en plekken waar de doelgroepen zich bevinden. In het onderzoek naar de openingstijden zijn wij ook echt naar buiten gegaan om inwoners op te zoeken en aan te spreken. Op deze manier bereik je ook inwoners die je niet altijd via de gangbare kanalen bereikt.

In de kern van de boodschap moet overkomen dat gemeente Heerde openstaat voor de input van inwoners.

Het is gelukt om op een positieve manier de boodschap 'Samen zijn wij Heerde' te verspreiden, waarbij de inwoners de input hebben geleverd. Doordat de fotowedstrijd nog niet is afgerond is er echter nog geen concreet resultaat te benoemen.

Kom beloften na

Dat dit een belangrijk aspect is, staat buiten kijf. 'Zeg wat je doet en doe wat je zegt' is één van de pijlers in de nieuwe communicatievisie. Deze aanbeveling is echter niet specifiek getoetst in één van de pilots. We kunnen op basis van het vooronderzoek en de nieuwe communicatievisie zeggen dat dit een belangrijke aanbeveling is. We willen de gemeente daarom aanmoedigen om deze aanbeveling mee te nemen in de visie en in volgende trajecten. Het is een randvoorwaarde voor een goed participatietraject.

6. Algemene bevindingen

Naast inhoudelijke bevindingen die gedaan zijn ten aanzien van de participatieprocessen uit het verleden en de pilots, zijn er ook meer algemene bevindingen te onderscheiden. Deze zijn natuurlijk niet hard te maken, maar we hebben ons constant afgevraagd: wat zien we nou eigenlijk gebeuren in onze organisatie? Waarom lopen participatieprocessen soms zo moeizaam? Op dat soort vragen geven we in deze paragraaf antwoord.

Allereerst moet hierbij benoemd worden dat er al veel gebeurt. In alle afdelingen van onze organisatie wordt men zich langzaam bewust van het feit dat inwonerbetrokkenheid onderdeel is, en vooral ook steeds meer wordt van ons werk. Er vindt een daadwerkelijke verschuiving plaats in het functioneren van de overheid. Ook zien we dat er bij steeds meer projecten en de ontwikkeling van beleid gedacht wordt aan het 'meenemen' van onze inwoners. En daarmee wordt niet alleen informeren bedoeld. Dit wordt ook onderkend door Henk Beltman. Hij is werkzaam als adviseur burgerparticipatie bij Zorgbelang Gelderland en heeft ons ondersteund bij de inrichting van ons project. Het is een goed teken dat er op verschillende plekken in organisatie initiatieven van de grond komen om inwoners te betrekken bij de gemeentelijke werkzaamheden, geeft hij aan. Het is een goede eerste stap en biedt perspectief.

Met dat perspectief in het achterhoofd zijn er ook een aantal zaken te benoemen die minder goed gaan. Of positiever verwoord: die nog tijd nodig hebben. Na het zetten van de juiste eerste stap is die tweede stap erg ingewikkeld, zo onderschrijft ook Henk Beltman. In dit kader vallen in onze organisatie de volgende zaken op.

6.1 Eenduidigheid en integraliteit ontbreken veelal nog

Zoals gezegd gebeurt er in onze organisatie al veel. Steeds meer projecten en beleid komen tot ontwikkeling met behulp van inwonerbetrokkenheid. We zien echter wel dat iedereen nog vooral zijn of haar eigen ding doet. Afstemming over de te lopen processen vindt niet of nauwelijks plaats. Dit kan tot frustratie leiden bij inwoners. Zo werden inwoners in één maand voor drie bijeenkomsten uitgenodigd die allemaal te maken hebben met de ruimtelijke leefomgeving. Denk hierbij aan onder andere de RES en de omgevingsvisie. Wij kunnen een onderscheid maken tussen bepaalde processen en onderwerpen, maar voor inwoners is dit soms lastiger dan wij denken.

Een gezamenlijke onderligger, bijvoorbeeld een visie op inwonerbetrokkenheid, zou voor meer afstemming en eenduidigheid kunnen zorgen in wijze waarop we processen inrichten. Daarmee is uiteraard niet gezegd dat ieder proces voor inwonerbetrokkenheid op dezelfde manier dient te worden vormgegeven. Integendeel, ieder proces is uniek en vereist maatwerk.

6.2 Participatie zit niet in afspraken maar in gedrag

Tegelijkertijd en wellicht tegenstrijdig ten opzichte van wat in de vorige alinea staat beschreven, ontstaat goede inwonerbetrokkenheid niet uit afspraken of een 'lijn' die is vastgelegd in bijvoorbeeld een visie.

We zien in onze organisatie een verschil tussen collega's die wél en collega's die nog niet gewend zijn aan het feit dat de inbreng van inwoners relevant is. Bewustwording is hierbij natuurlijk het sleutelwoord. Hoe maak je iedereen in de organisatie bewust van het feit dat we niet meer in een tijd leven waarin de overheid 'gewoon' bepaalt hoe dingen gaan? De visie kan hier een bijdrage aan leveren, maar zal op zichzelf niet genoeg zijn.

6.3 Meebeslissen of 'windowdressing'

Aansluitend op de vorige alinea valt het op dat men nog te veel bezig is met 'windowdressing': de besluiten zijn al genomen of de keuzes zijn al gemaakt, waarna voor de vorm nog een avond voor inwoners wordt georganiseerd. Als een collega inwonerbetrokkenheid enkel als een af te vinken taak ziet bij het maken van beleid, dan zal deze vorm snel gekozen worden. Het is immers snel en eenvoudig. In deze vorm van inwonerbetrokkenheid heeft de inwoner echter zeer beperkte tot geen invloed op de besluitvorming, terwijl de inwoner andere verwachtingen zal hebben bij inwonerbetrokkenheid. Door de inwoner in een vroeg stadium mee te nemen in de plannen en helder te communiceren over de rol van de inwoner, kan de input van de inwoner werkelijk worden meegenomen in de besluitvorming.

6.4 Wie is verantwoordelijk voor inwonerbetrokkenheid?

Gedurende onze opdracht is opgevallen dat een aantal collega's het idee kreeg dat wij nu 'verantwoordelijk' zijn voor het vormgeven van inwonerbetrokkenheid in de gemeente Heerde. Daarmee wordt de indruk gewekt dat inwonerbetrokkenheid een nieuw en afzonderlijk beleidsveld is. Het is alles behalve dat. Iedereen moet zich eigenaar voelen van het proces waarbij we uiteindelijk inwoners echt invloed kunnen gaan geven. Dit sluit natuurlijk ook aan op bovenstaande paragraaf 6.2.

Natuurlijk zou een persoon of groep binnen de organisatie wel verantwoordelijk gesteld kunnen worden om de processen die lopen te monitoren. Op die manier kan uiteindelijk in beeld gebracht worden wat wel en niet werkt in de gemeente Heerde voor wat betreft het toepassen van inwonerbetrokkenheid

6.5 Helderheid van de groepsopdracht

Ten slotte de opdracht zelf. Deze zag er als volgt uit:

- *Ophalen bij inwoners, gemeentebestuur en -organisatie welke beelden er leven bij inwonersparticipatie.*
- *Ophalen bij inwoners, gemeentebestuur en -organisatie welke mogelijkheden zij zien voor participatie, welke doelen ze ermee willen bereiken en wat de rol van inwoners en gemeentebestuur daarin is.*
- *Onderzoeken en adviseren welke effectieve vormen er zijn voor inwonersparticipatie en deze verbinden aan de verschillende doelen die inwoners en gemeentebestuur met inwonersparticipatie willen bereiken.*

Resultaat

Het resultaat is een lokale handleiding die richting geeft aan de wijze waarop wij invulling geven aan inwonersparticipatie verbonden aan de verschillende doelen die we willen bereiken.

De ervaring heeft ons geleerd dat de bovenstaande opdracht erg moeilijk te vertalen is in gewenste resultaat. Het ophalen van beelden, mogelijkheden en effectieve vormen is gelukt. Zoals in de vorige hoofdstukken duidelijk is geworden, is het ook nog wel aan te wijzen of en waarom bepaalde processen al dan niet goed zijn gelopen. Op basis daarvan zijn de aanbevelingen geformuleerd

Echter, al snel werd duidelijk al die bevindingen en aanbevelingen niet zomaar vertaald kunnen worden in een handleiding. Zelfs moeten we ons afvragen of we dit als gemeente willen. Met een handleiding beland je al snel weer in een het volgen van een vast stramien, waardoor creativiteit in de wijze waarop inwonerbetrokkenheid wordt toegepast, verdwijnt. We pleiten in dit eindrapport dan ook voor een visie, een gezamenlijke onderligger, met eventueel **randvoorwaarden** (in de vorm van de aanbevelingen die we hebben gedaan). Maar zeker niet voor een handleiding:

inwonerbetrokkenheid is hier simpelweg te dynamisch voor. We moeten als gemeente constant meegaan met (nieuwe) ontwikkelingen en nieuwe vormen. Dit blijft een proces van testen en uitvinden wat wel en niet werkt. En dat is voor elke project (en elke gemeente) anders.

Eigenlijk zou een soort regisseur/aanjager –zoals ook benoemd onder 6.4- de monitoring hiervan moeten kunnen bijhouden. Op die manier krijg je naar verloop van tijd beeld wat wel en niet werkt in de gemeente Heerde.

Bijlage 1 – Resultaten pilot evaluatie openingstijden gemeentekantoor

Inleiding

Vanaf 1 januari 2019 zijn de openingstijden van het gemeentekantoor veranderd. De grootste verandering is dat het gemeentekantoor, op woensdag na, op de middagen gesloten is. Het kantoor is op woensdag van 07:30 – 20:00 uur geopend. Op de andere dagen is het kantoor van 08:30 – 12:30 uur geopend. De telefonische bereikbaarheid is niet gewijzigd. Dit betekent dat het gemeentekantoor van maandag tot en met donderdag van 08.30 – 17.00 uur telefonisch bereikbaar is en op vrijdag van 08.30 – 12.30 uur.

Een jaar na de gewijzigde openingstijden is dit onderzoek opgesteld. Het doel van dit onderzoek is om te evalueren hoe inwoners de nieuwe openingstijden ervaren. Daarnaast hebben we aan inwoners ook gevraagd hoe de communicatie van de nieuwe openingstijden was en hoe het plannen van een afspraak wordt ervaren.

Opzet onderzoek

Voor dit onderzoek hebben we een vragenlijst (enquête) opgesteld met in totaal 19 vragen. De vragen gaan over de openingstijden, de communicatie en het maken van een afspraak. Andere variabelen zijn: leeftijd, woonplaats, hoe vaak inwoners gemiddeld (op afspraak) bij de gemeente komen en voor waarvoor ze bij de gemeente komen. De vragenlijst staat in bijlage 1.

Uitvoering

De vragenlijst is op drie verschillende manieren bij inwoners onder de aandacht gebracht. Ten eerste heeft de vragenlijst 4 weken bij de balie van het gemeentekantoor gelegen. De baliemedewerkers hebben inwoners gevraagd of ze tijdens het wachten de vragenlijst in wilden vullen. Ten tweede is de vragenlijst digitaal via Facebook gedeeld. En ten slotte hebben we een keer op de vrijdagmiddagmarkt in Heerde gestaan. Hier zijn inwoners persoonlijk aangesproken met de vraag of ze de vragenlijst wilden invullen.

Resultaten

Respondenten

In totaal hebben 86 inwoners de vragenlijst ingevuld. De leeftijd van de inwoners lag tussen de 14 en 75 jaar. De verdeling van de leeftijden vind je in tabel 1. De meeste inwoners komen uit Heerde, namelijk 61 in totaal. Van de overige inwoners komen er 14 uit Wapenveld, 2 uit Veessen en 1 uit Vorchten. 8 inwoners hebben hun woonplaats niet ingevuld.

Tabel 1: Verdeling leeftijden

Leeftijdscategorie	Aantal inwoners
Jonger dan 25	5
25 – 35	9
36 – 45	8
46 – 55	14
56 – 65	13
65+	8
Onbekend	29

De meeste inwoners komen gemiddeld 1 keer per jaar (32) of minder dan 1 keer per jaar (29) op afspraak bij de gemeente. De verdeling is verder als volgt: 9 inwoners gemiddeld 1 keer per kwartaal, 11 inwoners minder dan 1 keer per 5 jaar, 3 inwoners minder dan 1 keer per 10 jaar en 2

inwoners hebben geen antwoord gegeven. Hoe vaak inwoners gemiddeld op afspraak bij de gemeente komen heeft geen invloed op de antwoorden die inwoners hebben gegeven.

Openingstijden

Ten eerste hebben we inwoners gevraagd wanneer ze het liefst een afspraak maken. Hieronder vind je de antwoorden.

Voorkeur ochtend/avond

Op woensdag is het gemeentekantoor in de ochtend een uur eerder open en is het kantoor ook in de avond geopend. We wilden weten waar inwoners liever gebruik van maken. Daarom hebben we de volgende vraag gesteld: *Zou u gebruik maken van het extra uur in de ochtend of gaat uw voorkeur uit naar langere openingstijden in de avond?*

In tabel 2 staan de antwoorden. In de beantwoording hebben twee inwoners een afwijkend antwoord gegeven. Eén van de inwoners gaf als voorkeur de middag aan en een andere inwoner gaf als voorkeur zaterdagochtend aan.

Tabel 2: Voorkeur ochtend/avond

Welke avond	Aantal inwoners
Ochtend	16
Avond	64
Neutraal	2
Beide	2

De inwoners die de ochtend als voorkeur hebben aangegeven komen grotendeels uit de leeftijdscategorie 56 t/m 65+.

Voorkeur dagdeel

Vervolgens hebben we gevraagd tijdens welk dagdeel inwoners het liefst een afspraak maken. We hebben de volgende vraag gesteld: *Tijdens welk dagdeel of welke dagdelen maakt u het liefst een afspraak bij de gemeente?*

In tabel 3 staan de antwoorden. In de beantwoording hebben twee inwoners een afwijkend antwoord gegeven. Eén van de inwoners geeft als voorkeur om op zaterdag een afspraak te maken en een andere inwoner geeft aan neutraal te zijn. Sommige inwoners hebben meerdere antwoorden aangekruist. Hierdoor is het totaal aantal antwoorden meer dan 86. De leeftijd is niet van invloed op het antwoord op deze vraag.

Tabel 3: Voorkeur dagdeel

Welke avond	Aantal inwoners
Ochtend	30
Middag	25
Avond	42

Voorkeur avondopening

De gemeente is nu op woensdagavond geopend voor inwoners. We wilden graag weten of inwoners de voorkeur aan een andere avond geven. Daarom hebben we de volgende vraag gesteld: *Welke avondopening heeft uw voorkeur?*

In tabel 4 staan de antwoorden. Sommige inwoners hebben meerdere antwoorden aangekruist, waardoor het totaal aantal antwoorden meer dan 86 is. 8 inwoners hebben meerdere dagen opgegeven. Opvallend is dat bij deze antwoorden 7 keer maandag in combinatie met een andere dag is opgegeven. De leeftijd is niet van invloed op het antwoord op deze vraag.

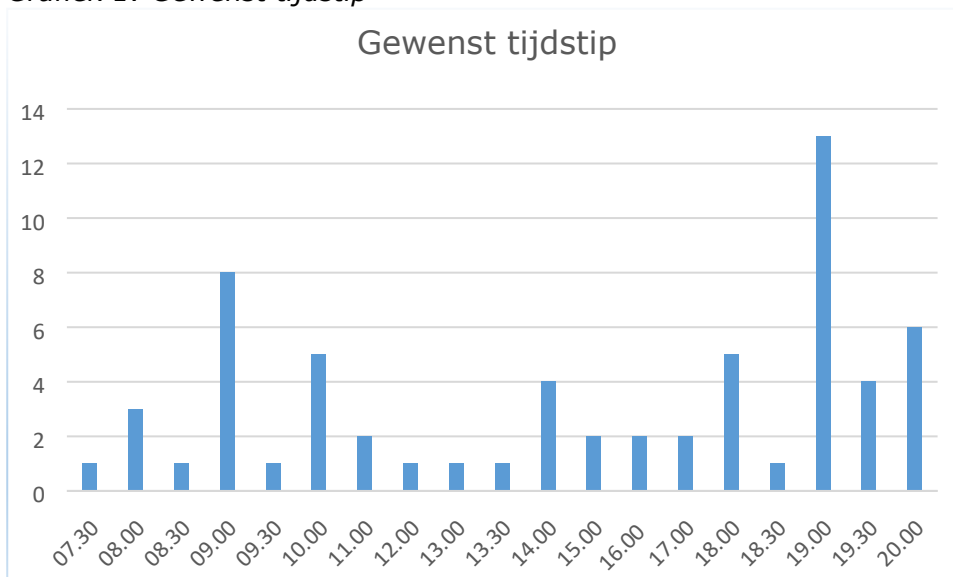
Tabel 4: Voorkeur avondopening

Welke avond	Aantal inwoners
Maandag	23
Dinsdag	11
Woensdag	21
Donderdag	4
Vrijdag	16
Neutraal/geen antwoord	17

Tijdstip

Naast de dagen en dagdelen, hebben we inwoners ook gevraagd op welk tijdstip het liefst een afspraak inplannen. In grafiek 1 vind je een overzicht van de tijden die inwoners hebben opgegeven. Sommige inwoners hebben meerdere antwoorden gegeven, waardoor het totaal aantal antwoorden meer dan 86 is.

Grafiek 1: Gewenst tijdstip



Naast de exacte tijden in de grafiek hebben 6 inwoners ook aangegeven dat ze graag 's avonds een afspraak maken. Ook hebben 5 inwoners aangegeven dat ze graag in de middag en na schooltijd een afspraak maken.

Middagsluiting

De grootste verandering was dat het gemeentekantoor op 4 middagen gesloten is. We hebben inwoners daarom gevraagd of dit tot problemen heeft geleid. Vraag 8 luidde daarom als volgt: *Heeft het sluiten van de middag voor u tot problemen geleid?*

De meeste inwoners, 73 in totaal, gaven aan dat dit niet tot problemen heeft geleid. 10 inwoners gaven aan dat het sluiten van de middag tot problemen heeft geleid. 3 inwoners hebben geen antwoord gegeven. De inwoners die aangeven dat het sluiten van de middag tot problemen heeft geleid, komen uit verschillende leeftijdscategorieën.

Ervaring openingstijden

Vanaf 1 januari 2019 zijn de openingstijden veranderd en we willen weten hoe inwoners dit ervaren. Daarom hebben we de volgende vraag gesteld: *Hoe ervaart u de nieuwe openingstijden van het gemeentekantoor?*

Het grootste deel van de inwoners (43%) ervaart de openingstijden van het gemeente als prettig tot heel prettig. Een ander groot deel van de inwoners (33,7%) is neutraal in zijn/haar mening over de openingstijden van het gemeentekantoor. Een kleiner deel van de inwoners (10,5%) ervaart de openingstijden als onprettig of heel onprettig. Het overige deel van de inwoners (12,8%) heeft geen antwoord op deze vraag gegeven. Leeftijd en hoe vaak inwoners bij de gemeente komen, spelen geen rol in de beantwoording van deze vraag.

Vrij inloopspreekuur

Op dit moment maakt gemeente Heerde geen gebruik van een inloopspreekuur. Inwoners moeten dus een afspraak maken. We hebben inwoners gevraagd of ze het prettig zouden vinden als er een vrij inloopspreekuur zou komen. Vraag 10 luidde daarom als volgt: *In hoeverre zou u het prettig vinden als er een moment komt voor een vrij inloopspreekuur?*

68,6% van de inwoners zou het prettig tot heel prettig vinden als er een vrij inloopspreekuur komt. 18,6 % van de inwoners heeft geen voorkeur en 2,3% van de inwoners zou het niet prettig vinden.

Communicatie

Voorafgaand aan de verandering van de openingstijden op 1 januari 2019, is er over deze verandering gecommuniceerd. Maar is deze communicatie voldoende geweest? We hebben inwoners daarom gevraagd of ze bekend waren met de nieuwe openingstijden van het gemeentekantoor.

Het blijkt dat meer dan de helft van de inwoners niet bekend was met de nieuwe openingstijden (57%). We hebben daarnaast ook gevraagd of inwoners bekend waren met de ochtend- en avondopening op de woensdag. Het blijkt dat meer mensen hier wel mee bekend waren, namelijk:

- 44,2% wel bekend
- 47,7% niet bekend
- 8,1% heeft geen antwoord gegeven

Afspraak maken

Omdat inwoners een afspraak moeten maken voor een product bij burgerzaken, hebben we gevraagd hoe ze dit het liefst doen en hoe ze dit ervaren.

We hebben ten eerste gevraagd via welk kanaal ze het liefst een afspraak maken. In tabel 5 staan de antwoorden. Sommige inwoners hebben meerdere antwoorden aangekruist, waardoor het totaal aantal antwoorden meer dan 86 is. Leeftijd is niet van invloed op de beantwoording van deze vraag.

Tabel 5: Kanaal afspraak maken

Kanaal	Aantal inwoners
Ik kom langs	13
Online	45
Telefonisch	27
Geen antwoord	6

Daarnaast hebben we gevraagd hoe inwoners het maken van een afspraak ervaren. Meer dan de helft van de inwoners ervaart het maken van een afspraak als prettig tot heel prettig, 55,8%. Een klein deel van de inwoners ervaart het maken van een afspraak als onprettig tot heel onprettig, 7%. 24,4% van de inwoners is neutraal in zijn/haar antwoord en 12,8% van de inwoners heeft geen antwoord gegeven. Leeftijd is niet van invloed op de beantwoording van deze vraag.

Gebruik van een app

Binnen gemeente Heerde wordt nagedacht over het gebruiken van een app voor het maken van een afspraak bij Burgerzaken. Daarom hebben we in relatie tot de openingstijden aan inwoners gevraagd in hoeverre ze het gebruiken van een app prettig zouden vinden.

Het blijkt dat 29,1% van de inwoners het onprettig tot heel onprettig zou vinden. Daartegenover staat dat 34,9% van de inwoners het prettig tot heel prettig zou vinden. 29,1% van de inwoners is neutraal in zijn/haar antwoord en 5,8% heeft geen antwoord gegeven.

In aanvulling hierop hebben we gevraagd of inwoners het prettig zouden vinden om hun afspraak bij binnenkomst met een app te bevestigen. Dit betekent dat ze dan geen nummertje meer hoeven te trekken. Deze vraag levert ongeveer hetzelfde resultaat op als de vorige vraag. Het blijkt dat 34,9% van de inwoners het onprettig tot heel onprettig zou vinden. Eenzelfde deel van de inwoners, ook 34,9%, zou het prettig tot heel prettig vinden. 24,4% van de inwoners is neutraal in zijn/haar antwoord en 5,8% heeft geen antwoord gegeven.

De leeftijden zijn redelijk verspreid over de antwoorden. Alleen bij de leeftijdscategorie 65+ valt op dat de meeste inwoners het heel onprettig zouden vinden om een afspraak via de app te maken. Dit geldt ook voor het bevestigen van de afspraak via een app.

Documenten opsturen

In de toekomst zullen documenten, zoals een paspoort of rijbewijs, tegen betaling ook thuis bezorgd kunnen worden. We hebben daarom ook gevraagd in hoeverre inwoners dit prettig zouden vinden.

Het blijkt dat 41,9% van de inwoners het onprettig tot heel onprettig zou vinden. Daartegenover staat dat 23,3% van de inwoners het prettig tot heel prettig zou vinden. 27,9% van de inwoners is neutraal in zijn/haar antwoord en 6,9% heeft geen antwoord gegeven.

Ook bij deze vraag zijn de leeftijden redelijk verspreid over de antwoorden. Alleen in leeftijdscategorie 65+ vinden de meeste inwoners het onprettig om documenten thuis te laten bezorgen.

Opmerkingen van inwoners

In de vragenlijst hebben we inwoners de mogelijkheid gegeven op opmerkingen te geven. In totaal hebben 15 inwoners dit gedaan. Hieronder geven we een korte samenvatting van de opmerkingen.

Van de 15 opmerkingen ging 3 opmerkingen over andere zaken dan de onderwerpen in de vragenlijst. Deze opmerkingen nemen we daarom niet mee in dit onderzoek. Van de overige 12 opmerkingen waren er 2 positief. De inwoners gaven aan dat het goed geregeld is en dat de baliemedewerkers op vrijdagochtend zeer prettig zijn.

De andere 10 opmerkingen waren minderen positief en gingen onder andere over de openingstijden en bereikbaarheid van het gemeentekantoor. Inwoners vinden het bijvoorbeeld niet fijn dat het kantoor op vrijdagmiddag niet telefonisch bereikbaar is. Ook vinden inwoners dat de gemeente rekening moet houden met mensen die werken en met mensen die kinderen hebben. Het gemeentekantoor zou op meerdere middagen en avonden open moeten zijn. Ook vinden inwoners dat de nieuwe openingstijden niet passen bij 'er voor inwoners zijn'. Eén van de inwoners geeft als voorstel om op zaterdagochtend open te gaan. Ten slotte wordt het gewoon binnen kunnen lopen (vrij inloopspreekuur) gemist.

Conclusies

Op basis van bovenstaande resultaten kunnen we de volgende conclusies trekken.

Dagdelen

Als het gaat om de voorkeur voor een extra uur in de ochtend of langere openingstijden in de avond, dan geven de meeste inwoners de voorkeur aan langere openingstijden in de avond. De ervaring is ook dat weinig inwoners het afgelopen jaar gebruik hebben gemaakt van het extra uur op woensdagochtend.

Als inwoners de voorkeur mogen geven aan welk dagdeel ze het liefst een afspraak maken, zijn de antwoorden redelijk verdeeld. De avond scoort bij deze vraag wel het hoogst. De meeste inwoners geven aan dat de sluiting van de middag niet tot problemen heeft geleid.

Al met al laten de resultaten zien dat inwoners meer vrijheid willen in wanneer ze een afspraak bij de gemeente kunnen maken. Langere openingstijden in de avond en meer avondopeningen zijn het meest gewenst. Maandagavond scoort het hoogst, gevolgd door woensdag- en vrijdagavond. Ook als we kijken naar de tijdstippen springt 19.00 uur eruit als gewenst tijdstip. Naast meer vrijheid in wanneer inwoners een afspraak kunnen maken, is een vrij inloopspreekuur ook gewenst. Veel inwoners geven aan dit heel prettig te vinden.

Opvallend is dat de veel inwoners wel positief zijn over de openingstijden, ondanks de voorkeur voor meer avondopeningen.

Communicatie

Bij de vragen over de communicatie waren inwoners verdeeld. Een groot deel van de inwoners was wel op de hoogte van de nieuwe openingstijden en een groot deel ook niet. De volgende keer kan er dus nog meer aandacht aan de communicatie besteed worden.

Afspraak maken

Over het maken van een afspraak bij de gemeente zijn de meeste inwoners tevreden. Maar een klein deel van de inwoners is niet tevreden.

App + documenten opsturen

De meningen over het gebruiken van een app zijn heel verdeeld. Een deel van de inwoners vindt het wel prettig en een deel niet. Hetzelfde geldt voor het opsturen van documenten. Het aanbieden van een app biedt mogelijkheden, maar zou op basis van deze resultaten geen vervanging van huidige middelen moeten zijn. Het zou een mooi aanvullend middel zijn, zodat inwoners zelf kunnen kiezen hoe ze een afspraak maken.

Totaalplaatje

Kijkend naar het totale plaatje zijn de voorkeuren van inwoners aardig verdeeld. Dit betekent dat het aanbieden van verschillende mogelijkheden voor zowel de openingstijden als de manier waarop inwoners een afspraak kunnen maken, wenselijk zijn. Elke inwoner heeft een andere wens en om daar zoveel mogelijk aan te voldoen zijn verschillende mogelijkheden wenselijk.

We hebben een mooi aantal vragenlijsten teruggekregen, 86 in totaal. Dit is natuurlijk maar een hele kleine afspiegeling van de samenleving. Keiharde conclusies zijn op basis van dit onderzoek daarom niet te trekken, maar het geeft al wel een mooi beeld van wat inwoners van de openingstijden vinden.

Bijlage 2 - Online dienstverlening en integrale beantwoording vragen

1. Inleiding

Een eerste stap in het aanzetten tot inwonerbetrokkenheid is het creëren van een goede relatie met onze inwoners. Een sterke relatie met onze inwoners maakt het eenvoudiger om inwoners te betrekken bij projecten, maar ook om burgerinitiatieven te stimuleren. Een van de belangrijkste aspecten bij het creëren van een goede relatie met onze inwoners is gelegen in kwalitatief goede dienstverlening. Voor veel inwoners is dit namelijk de enige manier of het enige moment waarop ze met de gemeente in contact komen.

De dienstverlening van gemeenten heeft de afgelopen jaren een grote vlucht genomen, bijvoorbeeld door de komst van sociale media. Toch blijft voor inwoners onze website ook een belangrijke bron voor informatie en dienstverlening. Onze inwoners gebruiken het medium voor het raadplegen van informatie, het maken van een fysieke afspraak op het gemeentekantoor, maar ook voor het stellen vragen. Veelal eenvoudige vragen over het aanvragen van een paspoort of ander identiteitsbewijs.

Echter komen er ook regelmatig vragen van inwoners binnen via de website die niet eenvoudig kunnen worden beantwoord door de collega's van ons publiekscentrum. Anders dan bij vragen over bijvoorbeeld een rijbewijs, zijn vragen over bouwen, duurzaamheid, organiseren of ondernemen vaak moeilijk door een collega van het publiekscentrum te beantwoorden. Sterker nog: deze vragen zijn soms niet door één specialist alleen te behandelen. Afstemming tussen verschillende collega's is soms nodig om tot een helder antwoord of vervolg te komen. Zo raken veel vragen aan zowel het fysieke als het sociale domein. Ook op deze vragen verwacht onze inwoner een snel, compleet en dus integraal antwoord.

Integraal betekent dat mensen uit verschillende hoeken, met een verschillende manier van kijken naar de werkelijkheid, samen op zoek gaan naar passende oplossingen¹. Er wordt gedacht vanuit de opgave, niet vanuit beleidsclusters. Dat betekent ook dat andere partijen betrokken worden indien de opgave daarom vraagt. Het voordeel van deze aanpak is dat de inwoner centraal staat. Het ambtelijk apparaat is dan een middel om de inwoner te helpen, in plaats van een doel op zich. Door integraal werken zoveel mogelijk toe te passen in de organisatie kan kwalitatief goede dienstverlening geboden worden aan de inwoner.

Vraagstelling

Zoals hierboven in de inleiding al impliciet aan de orde is gesteld, heeft dit rapport betrekking op zowel de technische kant van het verhaal (de website) als ook de organisatorische kant (integrale beantwoording van vragen). De onderstaande 'hoofdvraag' delen we daarom op in een tweetal deelvragen, zodat beide aspecten afzonderlijk van elkaar aan de orde kunnen worden gesteld.

Hoe kunnen we vragen via de website beter geleiden en vervolgens zorgen voor een integrale beantwoording van die vragen?

Deze hoofdvraag delen we op in een tweetal deelvragen:

- Hoe kunnen we de website inrichten zodat vragen beter geleid worden (technisch)?
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat deze vragen integraal in de organisatie worden opgepakt (organisatorisch)?

Behalve de reguliere beantwoording op de twee bovenstaande vragen, proberen we ook de link met inwonerbetrokkenheid te leggen. Dit zal vooral gaan over de wijze waarop onze organisatie is vormgegeven. Staan we écht open voor bijvoorbeeld burgerinitiatieven? En hoe bereikbaar en

¹ <https://vng.nl/artikelen/integraal-werken>

toegankelijk zijn we als het gaat om initiatieven van inwoners? Dit zijn vragen die zowel de dienstverlening als inwonerbetrokkenheid heel concreet raken. Dit beschouwen we als bijvangst voor onze groepsopdracht over inwonerbetrokkenheid, waarin het 'openstaan voor initiatieven' één van onze aanbevelingen aan de gemeente Heerde is.

Leeswijzer/opbouw rapport

Ter beantwoording van de beide vragen, introduceren we in de volgende paragraaf allereerst een stukje theorie. De VNG heeft in samenwerking met verschillende gemeenten de serviceformules/het formuledenken geïntroduceerd en uitgewerkt. Dit is een dienstverleningsconcept voor gemeenten die zijn oorsprong kent in de commerciële wereld.

Het implementeren van de serviceformules is een grootschalige opdracht. In de gemeenten waar dat wordt toegepast is het de basis van de visie op dienstverlening. De serviceformules zijn geen onderdeel van de visie op dienstverlening van de gemeente Heerde. Dit rapport is dan ook geen pleidooi voor een langjarig traject om de serviceformules te implementeren en de visie op dienstverlening aan te passen. Wel kunnen we de serviceformules gebruiken als theoretische basis om uiteindelijk ter beantwoording van de vragen een aantal praktische adviezen te formuleren. Inzicht in de serviceformules biedt een aantal handvatten om de dienstverlening zowel technisch (deelvraag 1) en organisatorisch (deelvraag 2) te verbeteren.

Dat betekent dat we in de derde paragraaf, waar de vragen worden beantwoord, laten zien hoe andere gemeenten praktisch invulling geven aan de serviceformules en dus welke instrumenten zij daarvoor gebruiken. Die instrumenten kunnen ook relevant zijn voor de dienstverlening van de gemeente Heerde. Ter beantwoording van de vragen zullen dus een aantal adviezen worden geformuleerd over de praktische verbetering van de dienstverlening, gebaseerd op de serviceformules van de VNG.

Aansluiting bij de (concept) dienstverleningsvisie

Ook zoeken we in dit rapport aansluiting bij de nieuwe dienstverleningsvisie van de gemeente Heerde. De adviezen die we formuleren passen in de kern bij de uitgangspunten van de nieuwe dienstverleningsvisie. Deze luiden als volgt:

1. Situatie van de inwoner bepaalt de keuze
2. Aandacht voor de mens
3. Maatwerk als het moet, standaardisatie als het kan
4. Eenvoud in processen en digitalisering
5. Nieuw en vooruitstrevend

Op basis van de dienstverleningsvisie wordt een uitvoeringsplan gemaakt. De adviezen en verbetervoorstellen kunnen dienen als onderdeel van dat uitvoeringsplan.

2. De serviceformules van de VNG²

Serviceformules en het formuledenken komen uit de commerciële wereld en de marketing. In feite gaat het om winkelformules, zoals Ikea, Jumbo of Tango die hanteren. Een bekend voorbeeld van een serviceformule zijn [de 7 zekerheden van Jumbo](#), zoals 'euro's goedkoper', 'voor ál uw boodschappen' en 'service met een glimlach'.

Op basis van gemeenschappelijke kenmerken kunnen we de klant tot een bepaalde doelgroep (rol) rekenen. En aan de combinatie van doelgroep met een specifiek(e) product of dienst kunnen we een bepaald serviceniveau koppelen.

² <https://www.vngrealisatie.nl/producten/serviceformules>

Uiteraard is dit niet zomaar toe te passen op gemeentelijke dienstverlening. Inwoners zijn soms verplicht een product of dienst van ons af te nemen. Omgekeerd geldt hetzelfde: wij kunnen niet kiezen wie we wel en niet van dienst willen zijn. We zijn er voor iedereen. Toch zijn de serviceformules ook toepasbaar in de publieke dienstverlening. Een aantal gemeenten past het reeds toe. Voor de wijze waarop deze gemeenten dat doen of gedaan hebben, is een stappenplan ontwikkeld: hoe pas je serviceformules toe bij gemeentelijke dienstverlening?

Stap 1: wie is de klant? De rollen van inwoners bij gemeentelijke dienstverlening

De eerste stap is weten wie de klant is. En dat kan door het onderscheiden van de verschillende rollen die inwoners en ondernemers kunnen hebben. Gekozen is voor het model van Hiemstra.

De rollen zijn gebaseerd op de relatie die een inwoner of ondernemer met de gemeente heeft. Komt een inwoner voor een nieuw paspoort? Dan is hij of zij een 'klant'. Een ondernemer die aanklopt om samen met de gemeente een initiatief uit te werken, doet dat in de rol van 'partner' van de gemeente.



Hiemstra, 2003, p. 36

Afbeelding 2: de rollen van de inwoner

Stap 2: de vier rollen van inwoners gekoppeld aan vijf 'serviceformules'.

Bij de verschillende rollen zijn vijf serviceformules ontwikkeld. Vijf formules die hetzelfde onderliggende doel delen: inwoners en ondernemers zekerheden geven bij het afnemen en gebruiken van gemeentelijke producten. Bij deze zekerheden horen voor elke formule interne afspraken om de zekerheden te realiseren.

De zekerheden en interne afspraken kunnen per gemeente verschillen. Met behulp van de marketingmix, klantreizen en bepaalde instrumenten kan een gemeente tot een goede invulling van de zekerheden en interne afspraken komen.

Wij laten de toezichtformule en de beheerformule, waarbij de inwoner de rol heeft van onderdaan of gebruiker, buiten beschouwing. Deze formules spelen namelijk geen rol bij integrale dienstverlening en zijn daarom niet relevant voor dit rapport.

Klant

Participant

Onderdaan

Gebruiker

5 serviceformules voor gemeentelijke dienstverlening



SNELSERVICE FORMULE

Simpel, snel, standaard producten en diensten, korte doorlooptijd, direct duidelijkheid.



ONTWERP FORMULE

Samen en op maat, samengestelde diensten, combinatie van aantal producten, persoonlijk contact (meedenken)



ONTWIKKEL FORMULE

Co-creatie en partnerschap, draagvlak door samen nieuwe of verbeterde producten te ontwikkelen



TOEZICHT FORMULE

Alert en rechtvaardig, toezicht conform afspraken, preventief en repressief, veilige stad



BEHEER FORMULE

Schoon, heel en veilig, collectieve dienstverlening in de openbare ruimte, leefbare stad.

Afbeelding 3: De 5 serviceformules voor gemeentelijke dienstverlening

1. De snelservice formule/flitsformule

De flitsformule is gekoppeld aan de rol 'klant'. Het draait bij de flitsformule om standaardproducten. De klant wil deze producten het liefst zelf bestellen op een eenvoudig en snelle manier op een moment dat hem uitkomt. Denk hierbij aan het verlengen van een rijbewijs of paspoort of een vergunningaanvraag voor een buurtfeest.

Bij producten van de flitsformule is persoonlijk contact minder belangrijk. Dat is anders bij de overige formules. Daar kan de gemeente als lokale overheid nog beter inspelen op de behoefte van inwoners en ondernemers.

Kernwaarden:

Eenvoudig en snel: een inwoner of ondernemer kan een product/dienst moeiteloos en zo snel mogelijk aanvragen.

Direct duidelijkheid: een inwoner of ondernemer weet bij de aanvraag wat het levermoment is van een product of dienst.

Standaard: een inwoner of ondernemer neemt een vaststaand(e) product of dienst af. Afwijkingen zijn niet mogelijk

2. De ontwerpformule

Ook de ontwerpformule is gekoppeld aan de 'klant'-rol, maar het gaat hierbij om complexere combinaties van producten. Die zijn vaak verdeeld over verschillende gemeentelijke afdelingen, waarbij de inwoner een integraal advies op maat krijgt. Denk aan een zorgvraag in het Sociale Domein of een horecaondernemer die zich wil vestigen. Hierbij is het van belang dat de gemeente meedenkt.

Kernwaarden:

Combinatie van aantal producten: een inwoner of ondernemer heeft een behoefte of plan, waarbij de bijpassende producten of diensten integraal worden aangeboden.

Persoonlijk contact (meedenken): de inwoner of ondernemer is bekend, voelt zich gehoord en begrepen.

3. De ontwikkelformule/co-creatieformule

Als inwoners of organisaties samen met de gemeente beleid of een nieuw product ontwikkelen, zijn ze 'partners' van elkaar. Het initiatief kan van beide kanten komen en de co-creatieformule is van toepassing.

Kernwaarden:

Draagvlak creëren door nieuwe of verbeterde producten samen met inwoners en ondernemers te ontwikkelen: als een inwoner of ondernemer een idee heeft dat een maatschappelijk belang dient, kan hij of zij voor de realisatie hiervan rekenen op samenwerking met de gemeente.

3. Beantwoording vragen

Relevantie van de serviceformules voor dit rapport

Zoals ook al in de inleiding staat beschreven, is het implementeren van de serviceformules een grootschalige opdracht. De gemeente Hengelo bijvoorbeeld, geeft aan al sinds 2016 aan de slag te zijn met het implementeren van de vijf formules. "Het proces is nooit af en vraagt constant om aanpassing en vernieuwing", beschrijft de projectleider van de gemeente Hengelo. De beantwoording van de vragen zal dus ook geen pleidooi zijn om de serviceformules te implementeren in de gemeente Heerde.

De relevantie van de serviceformules voor dit rapport is gelegen in de wijze waarop gemeenten praktische invulling geven aan de serviceformules. Welke instrumenten gebruiken gemeenten bij het formuledenken om de service, ofwel de dienstverlening te verbeteren? Op basis van die praktische invulling geven we antwoorden op de twee deelvragen.

Gekeken naar de verschillende serviceformules kan de eerste, technische deelvraag vooral beantwoord worden vanuit de flitsformule: snelle, online dienstverlening en 24/7 beschikbaar.

De tweede deelvraag kan logischerwijs beantwoord worden vanuit de 'wegwijsformule'. Een op maat gemaakt antwoord waarbij een integrale afweging nodig is. Welke lessen kunnen we trekken uit de wijze waarop gemeenten invulling geven aan deze formule?

De bijvangst –beantwoording van de vragen over inwonerbetrokkenheid- komt voort uit de wijze waarop gemeenten invulling geven aan de 'ontwerpformule'.

Beantwoording van de deelvragen

De eerste deelvraag betreft de technische kant van het verhaal en luidt als volgt:

1. Hoe kunnen we de website inrichten zodat vragen beter geleid worden (technisch)?

Deze vraag beantwoorden we vanuit gedachte 'voorkomen is beter dan genezen' en is daarmee in lijn met de gedachte van de flitsformule. Door heldere online informatie en dienstverlening kan voorkomen worden dat mensen vragen moeten stellen. Het aanvragen van een evenementenvergunning, bijvoorbeeld, is dan zo eenvoudig vindbaar en in te vullen dat men geen vragen hoeft te stellen. Hieronder lichten we een instrument toe die daaraan bij kan dragen.

Advies: toptaken website

Eén van de instrumenten die gemeenten gebruiken om vorm en inhoud te geven aan het principe van de flitsformule, is het creëren van een toptaken website. Een toptaken website is een website, waarbij de bezoeker snel de juiste informatie vindt en een bijbehorende taak makkelijk kan uitvoeren. Een toptaken website wordt daarbij zo ingericht, dat de meest gevraagde onderwerpen van dat moment (de zogenaamde toptaken) snel te vinden zijn. Als er een taak uitgevoerd kan worden op een pagina, is deze taak duidelijk zichtbaar en eenvoudig uit te voeren.

Tot slot zijn ook de 'tiny-tasks' goed te bereiken via een zoekfunctie of andere navigatie mogelijkheid, waarbij de bijbehorende taak weer snel en makkelijk is uit te voeren. Er staat geen overbodige informatie op een pagina, zoals een nieuwsbericht.

Dit is ook in lijn met de (nog niet vastgestelde) communicatievisie van de gemeente Heerde. Daarin staat het streven om de website minder te gebruiken voor nieuws en meer voor informatie en dienstverlening. Andere media zoals de Schaapskooi en Facebook kunnen dan gebruikt worden voor nieuws.

Uit onderzoek van het Kwaliteitsinstituut Nederlands Gemeenten bij 125 gemeenten met in totaal ongeveer 7.7 miljoen inwoners blijkt dat meer dan 25% van het websitebezoek gericht is op 5% van alle content op de website. Meer dan 52% van alle websitebezoekers komt voor de top 10 diensten/producten op een website. 81% bezoekt de website voor de top 30 diensten/producten³.

Dat wil zeggen dat de belangrijkste content, ofwel de 'toptaken' makkelijk te vinden en te gebruiken zijn. De dienst waar een inwoner of ondernemer om vraagt moet in een 'flits' geleverd zijn. We pleiten dus voor optimalisatie van de toptaken: de meest gevraagde diensten/producten. Dit voorkomt veel vragen van inwoners omdat deze op voorhand al afgevangen worden.

Het bouwen van een toptaken website is natuurlijk niet iets dat wij zelf kunnen/doen. hiervoor wordt een website bouwer ingeschakeld. Echter, ook is er veel informatie vrij beschikbaar. Zo heeft de VNG voorbeeldteksten voor een toptakenwebsite beschikbaar gesteld. Deze zijn ontwikkeld in samenwerking met verschillende gemeenten die al jaren een toptaken website gebruiken.

Goede voorbeelden van toptaken websites zijn volgens de VNG de websites van Best, Loon op Zand, Tilburg, Aa en Hunze, Asten, Someren, Woerden, Haarlem, Gouda, Hilvarenbeek of Zeewolde. Een kleine persoonlijke noot: wij vinden de website van de gemeente Tilburg een goed voorbeeld.

Hoe optimaliseer je de meest gevraagde producten/diensten (toptaken) op de website? En dus: hoe kunnen veel vragen voorkomen worden?

1. Breng de toptaken in beeld en de rest 'uit beeld'

De meest voor de hand liggende maar toch effectieve manier om inwoners te helpen bij het vinden van hetgeen ze naar opzoek zijn, is het in beeld brengen van de toptaken. Nu is het zo dat de meeste top taken op de huidige website ook al wel direct in beeld komen, maar sommige heel klein in een hoek en andere juist heel prominent. Het advies is om de toptaken groot in beeld te brengen en er in ieder geval voor te zorgen dat deze niet via de interne zoekmachine moeten worden gevonden. Dit betekent tegelijkertijd dat andere informatie uit beeld verdwijnt. Dit is op zichzelf geen probleem omdat 1) het grootste percentage websitebezoekers met de toptaken geholpen is en 2) het voor overige informatie/producten/diensten voor de hand liggend is om bijvoorbeeld te bellen of een vraag te stellen. De contactpagina is altijd makkelijk te vinden en is in die zin ook een toptaak. Dit sluit ook aan op het uitgangspunt 'maatwerk als het moet, standaardisatie als het kan'

Opvallend is verder dat, als je in een zoekmachine zoekt naar gemeente Heerde, je als eerst de contactpagina in beeld krijgt. Hiermee spoor je mensen aan te bellen of op een andere manier contact te zoeken, terwijl de vraag veelal via een toptaak op de homepage beantwoord kan worden. Het advies is dus om niet de contactpagina, maar gewoon 'heerde.nl' als eerst in beeld te laten verschijnen op bijvoorbeeld Google.

³ (<https://www.vngrealisatie.nl/sites/default/files/2018-07/Top-diensten-gemeentelijke-websites-landelijk-in-beeld.pdf>)

2. Heldere en begrijpelijke webteksten

Een andere voor de hand liggende manier om de dienstverlening met een toptakenwebsite te verbeteren, is het optimaliseren van de webteksten. Daarmee is niet gezegd dat de huidige webteksten niet goed zijn. Echter, soms mist nog eenduidigheid. De webteksten voor toptaken zijn eenvoudig te downloaden via de website van de VNG⁴. De teksten zijn geschreven in samenwerking met de Stichting Lezen en Schrijven en begrijpelijk voor bijna iedereen.

3. Optimaliseren online formulieren

Voor een groot aantal toptaken geldt dat een online formulier moet worden ingevuld moet worden. Denk hierbij aan het doen van een melding openbare ruimte of het aanvragen van een evenementenvergunning. Door 1) dit soort formulieren eenduidiger te presenteren en 2) formulieren te integreren kunnen veel vragen van inwoners worden voorkomen.

Met eenduidiger wordt bedoeld dat zoveel mogelijk formulieren op dezelfde manier moeten worden ingevuld. Nu is het zo dat sommige formulieren als webformulier worden gepresenteerd, andere als pdf (om daarna naar gemeente te verzenden) en weer andere via Digid. Hier kan meer eenduidigheid in worden aangebracht.

Het tweede punt betreft het integreren van formulieren. Het mooiste voorbeeld is hierbij de aanvraag evenementenvergunning met de ontheffing Drank- en horecawet. Veel gemeenten integreren de aanvraag voor ontheffing in het aanvraagformulier voor de evenementenvergunning, terwijl men in Heerde wordt verwezen naar een apart formulier. Dit kan een drempel voor inwoners zijn en maakt het zeker niet toegankelijk, terwijl het uitgangspunt is: eenvoud in processen en digitalisering.

4. Verwijder onnodig materiaal

Zoals eerder beschreven helpt het verwijderen van onnodig materiaal van de website bij het voorkomen van vragen van inwoners. Het belangrijkste uitgangspunt daarbij is dat de website bedoeld is voor informatie en dienstverlening. Niet, of in ieder geval minder voor nieuws.

5. Vermijd onnodige kanaalswitches

Maak duidelijke keuzes of u andere dienstverleningskanalen communiceert én op welk moment. Gemeenten met een hoog percentage digitale transacties weten de bezoekers op de website beter te verleiden de aanvraag geheel digitaal af te ronden. De focus in de communicatie is gericht op: digitaal starten = digitaal afronden. Gemeenten die minder goed presteren benoemen in de tekst bijvoorbeeld als eerste dat het product aan de balie is te verkrijgen en/of promoten het maken van een afspraak.

Bij de tweede deelvraag gaat het vooral over de organisatorische kant van het verhaal. De vraag luidt als volgt:

2. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat vragen via de website integraal in de organisatie worden opgepakt (organisatorisch)?

Voor de beantwoording van de tweede deelvraag hebben gekeken naar de wijze waarop gemeenten praktisch invulling geven aan de wegwijsformule. Hoe zorgen gemeenten ervoor dat ze in de backoffice een antwoord op maat kunnen formuleren op vragen van inwoners, die in dit geval via de website binnenkomen?

⁴ <https://www.vngrealisatie.nl/producten/webteksten-voor-toptaken-gemeentelijke-websites>

Advies : Centrale eenheid dienstverlening

In verschillende gemeenten, bijvoorbeeld het Hogeland, is een centrale eenheid dienstverlening opgezet. Dit is een samenwerkingsvorm waarbij medewerkers van verschillende disciplines, op toerbeurt, in één ruimte met elkaar samenwerken. Vragen van inwoners komen bij deze centrale eenheid terecht en deze kan ervoor zorgen dat vragen snel en deskundig beantwoord worden. Het Hogeland heeft dit team onderverdeeld in drie units:

1. De unit informatie zorgt voor de aanneme en afhandeling van telefonische en digitale klantcontacten;
2. De unit expertise zorgt voor de deskundige beantwoording van de vragen, die vervolgens door de unit informatie wordt gecommuniceerd naar de inwoner;
3. De unit nieuws zijn medewerkers vanuit communicatie, die bij veel dezelfde vragen kunnen zorgen voor een eenduidig verhaal via alle communicatiekanalen.

Het inrichten van een centrale eenheid dienstverlening vraagt om een grote verandering in de organisatie. Alhoewel dit wel een optie is, zijn er ook eenvoudigere manieren om een goede integrale vorm van dienstverlening te realiseren op basis van dit model.

Er kan bijvoorbeeld gekozen worden voor een vorm waarbij deze eenheid beperkt wordt tot de expertise unit, waarbij deskundigen van allerlei disciplines tenminste één keer per week samenkomen om de complexe vraagstukken te bespreken. Collega's kunnen dan complexe vragen doorzetten naar deze groep deskundigen, waar deze vragen behandeld worden. Deze groep deskundigen kunnen vragen die niet gelijk beantwoord kunnen worden ook weer doorzetten naar de collega's om dit verder uit te werken. Op deze manier komen de vragen wel bij de juiste mensen terecht.

Deze eenheid bestaat niet uit een vaste groep medewerkers. Net als in Het Hogeland kunnen iedere keer verschillende mensen aansluiten. Wel is het belangrijk dat van iedere discipline iemand aan is geschoven. Op deze manier blijft de integraliteit bewaakt.

Een nog beperktere vorm is het aanwijzen van een vaste medewerker van ieder team of iedere afdeling die plaats neemt in de eenheid, waarbij zij één keer per week samenkomen. Ten slotte is het ook nog een optie om het MT als deze eenheid en dus de bewaker van integraliteit aan te wijzen.

Het belangrijkste aspect bij integraal werken is natuurlijk de mentaliteit, houding en het gedrag van medewerkers. Uiteindelijk bepaalt dat of er echt afstemming plaatsvindt. Het inrichten van een 'Centrale eenheid dienstverlening', lijkt een manier om invloed uit te kunnen oefenen op dat gedrag. Door medewerkers constant te prikkelen om afstemming te zoeken, gaat het uiteindelijk in het 'bloed' van mensen zitten.

3. Bijvangst: inwonerbetrokkenheid

Zoals ook in de inleiding staat beschreven, proberen we als bijvangst ook iets te kunnen zeggen over inwonerbetrokkenheid.

Eén van de serviceformules is de zogeheten ontwikkelformule, ook wel co-creatieformule genoemd. We hebben geprobeerd nieuwe inzichten te verwerven voor ons rapport over inwonerbetrokkenheid, geredeneerd vanuit deze formule. Bij de ontwikkelformule heeft de inwoner de rol van 'partner' en gaat hierbij over het **samen oppakken van initiatieven** en projecten met een maatschappelijk belang. De inwoner, ondernemer of maatschappelijke organisatie is een partner waardoor er een gelijk speelveld ontstaat. Deze samenwerking biedt kansen om een breed draagvlak te krijgen voor de projecten waaraan gewerkt wordt. Er wordt gebruik gemaakt van de kennis en kunde die aanwezig is in de samenleving.

Innovatieve ideeën van buiten krijgen een kans om gehoor te vinden en er is een gedeelde verantwoordelijkheid. Voorbeelden van co-creatie zijn **het inrichten van een nieuw park met inwoners**, het organiseren van een evenement met lokale ondernemers of het aanpakken van een (nieuw) actief diversiteitsbeleid met inwoners en maatschappelijke organisaties (denk aan LHBT programma's).

Bij de wijze waarop gemeenten praktisch invulling aan de ontwikkelformule valt een aantal zaken op:

1. Gemeenten gaan op steeds creatievere manieren om met het betrekken van inwoners bij plannen/beleid van de gemeente. Denk hierbij onder andere aan het proces van inwonerbetrokkenheid bij de ontwikkeling van de omgevingsvisie. Veel gemeenten proberen jongeren te bereiken, bijvoorbeeld via sociale media of andere online kanalen. Waar vroeger de klassieke inloopavond leidend was voor het betrekken van inwoners, zie je dat er nu veel meer diversiteit ontstaat in de manier van inwoners betrekken.
2. Gemeenten laten zien dat ze meer openstaan van initiatieven van inwoners en ondernemers, zonder dat de gemeente bepaalde ideeën of plannen heeft die aan de basis liggen. Er wordt gekozen voor een veel meer faciliterende houding. Men staat open voor initiatieven, denkt mee en creëert platforms waarop initiatieven kunnen worden gedeeld. Door dat laatste hoeft de gemeente er niet altijd meer 'tussen' te zitten.

Voor wat betreft het eerste punt is de gemeente Heerde goed op weg. Recent hebben we de resultaten van het inwonerbetrokkenheidsproces voor de omgevingsvisie kunnen inzien. Ongeveer 300 reacties op een enquête is een mooi resultaat. Denk ook aan inwonerbetrokkenheid ontwikkeling van de Regionale Energiestrategie. Naast een 'klassieke' enquête zijn jongeren geprobeerd te bereiken via 'Swipocratie'. Een app waarbij je stellingen te zien krijgt en vervolgens 'voor' of 'tegen' kan swipen. Allemaal manieren om meedenken en meebeslissen met de overheid laagdrempeliger te maken voor onze inwoners.

Het tweede punt blijkt – net als in veel andere gemeenten – lastiger te zijn in de praktijk. De meeste gemeenten zitten vast in het denken en beoordelen van initiatieven op basis van helder afgebakende kaders, terwijl we toe moeten naar een situatie waarbij de overheid een faciliterende rol heeft. We moeten openstaan voor initiatieven van inwoners en dat ook laten zien. Een goede eerste stap in die richting kan bijvoorbeeld door het creëren van platforms waar initiatieven kunnen worden gedeeld. Hier kan enthousiasme tussen inwoners onderling ontstaan. Op basis van draagvlak in de samenleving kunnen dan nieuwe dingen worden gerealiseerd. Nodig inwoners en ondernemers uit om initiatieven te ontplooiën!

Bovendien doet het ook iets met het gevoel van mensen. "de overheid wil altijd dat we met haar meedenken, terwijl een initiatief van ons gelijk wordt afgeschoten", is nu de teneur. Dit werkt demotiverend en zorgt ervoor dat mensen niet met ons willen meedenken.