

Klaar voor de toekomst

Onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening gemeente Heerenveen



Rekenkamercommissie Heerenveen

Colofon

Uitgave

BMC Advies
Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort
www.bmc.nl

Projectnummer:

PO012566

Correspondentienummer:

DH-1711-0791

Opdrachtgever:

Rekenkamercommissie Heerenveen

Datum:

november 2020

Auteurs

drs. B.A. (Benno) Wiendels
mr. R.P.H.J. (Roy) Vervoort

Dit document is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Inhoud

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	1
Wat is de onderzoeksvraag?	1
Wat zijn de conclusies?	1
Wat zijn de aanbevelingen?	5
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1 Vraagstelling	7
1.2 Onderzoeksvragen	8
1.3 Afbakening	8
1.4 Normenkader	9
1.5 Onderzoeksopzet	9
1.6 Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2 Beleidskader Dienstverlening	11
2.1 Landelijk beleidskader	11
2.2 Gemeentelijk beleidskader	13
2.3 Status en bekendheid beleidskader	17
Hoofdstuk 3 Implementatie en uitvoering	18
3.1 Taken, rollen en verantwoordelijkheden	18
3.2 Uitwerking dienstverleningsdoelen in servicenormen en richtlijnen	18
3.3 Dienstverleningskanalen	20
3.4 Klantcontacten per kanaal	23
3.5 Sturing en monitoring	25
Hoofdstuk 4 Klantgerichtheid	26
4.1 Balie	26
4.2 Telefoon	29
4.3 Digitaal	32
Hoofdstuk 5 Kaderstelling en controle door de raad	36
5.1 Kaderstelling door de raad	36
5.2 Controle door de raad	37
Bijlage 1 Normenkader	38
Bijlage 2 Vergelijking met andere gemeenten (2019)	39

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Wat is de onderzoeksvraag?

Wat is de kwaliteit van dienstverlening van de gemeente Heerenveen?

Deze onderzoeksvraag valt uiteen in vier deelvragen:

1. Hoe kan het huidig beleidskader van de gemeente worden beoordeeld? (Beleid)
2. Is de wijze waarop de dienstverlening is georganiseerd in lijn met het gemeentelijk dienstverleningsconcept? (Implementatie en Uitvoering)
3. Hoe kan de cultuur ten aanzien van het dienstverleningsconcept worden beoordeeld? (Klantgerichtheid)
4. Wat is de stand van zaken met betrekking tot de realisatie van het dienstverleningsconcept? (Kaderstelling en controle door de raad)

Wilt u meer informatie over de aanleiding en vraagstelling? Zie paragraaf 1.1 en 1.2.

Hoe is het onderzoek aangepakt?

De bovenstaande deelvragen zijn beantwoord met behulp van:

- documenten en cijferanalyse;
- interviews met vertegenwoordigers van uw gemeente (zie bijlage 2);
- websiteonderzoek;
- meekijk- en meeluisteronderzoek aan de balie en telefoon.

Wilt u meer informatie over onze werkwijze? Zie paragraaf 1.5.

Wat zijn de conclusies?

BELEID

1. Heerenveen gaat voor Goud: de ambities zijn hoog, maar het ontbreekt nog aan organisatorische kaders en/of afspraken om dat te realiseren.

In de afgelopen jaren heeft publieke dienstverlening een beperkte prioriteit gehad binnen de gemeente Heerenveen. Dat hangt mede samen met de beëindiging van het Programma 'Eén in Dienstverlening' per 31 december 2014, zonder dat daar een nieuwe visie voor in de plaats is gekomen. Hierdoor ontbrak een duidelijke lijn en afstemming in de doorontwikkeling van de dienstverlening. Met de start van het organisatie-ontwikkeltraject 'De koers van Heerenveen' in 2019 is daar verandering in gekomen. Het onderwerp is sindsdien weer meer gaan leven. De ambities zijn hoog. De gemeente streeft naar 'Goud', waarbij het uitgangspunt is 'werken vanuit de bedoeling'. Dat wil

zeggen dat de behoefte of de vraag van de klant centraal staat in plaats van het systeem, de regels en procedures. *'Niet: iedereen hetzelfde, maar: ieder wat hij nodig heeft'*, aldus de gemeente Heerenveen. Uit het onderzoek komt naar voren dat de gemeente Heerenveen nog wel een weg te gaan heeft als het gaat om de vertaling van deze ambitie naar de organisatie. De analyse laat de volgende knelpunten en uitdagingen zien:

- De betrokkenheid van de gemeenteraad is beperkt. Er is geen door de raad vastgesteld beleidskader ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening.
- Ook op ambtelijk niveau zijn er nog geen kaders en werkafspraken vastgesteld die houvast bieden om de 'nieuwe' koers van de gemeente in de praktijk ook daadwerkelijk vorm te geven. Hierdoor is het voor medewerkers niet altijd helder wat het werken vanuit de bedoeling van hen vraagt c.q. wat de bedoeling is en welk aandeel zij hieraan bijdragen.
- De samenwerking tussen afdelingen is een aandachtspunt. Dat zit deels in het ontbreken van werkafspraken en deels in werkafspraken en -processen die in de praktijk niet goed lopen of op elkaar afgestemd zijn.
- Daarnaast zijn ICT-ondersteuning en training en ontwikkeling van medewerkers aspecten die extra aandacht verdienen. Werken vanuit de bedoeling vraagt om ICT die goed op elkaar afgestemd is (iets waar nu nog geen sprake van is) en om kennis en vaardigheden, zoals oplossingsgericht denken, durven loslaten, over grenzen heen kunnen denken, et cetera. Dit betekent dat er ook aandacht (en tijd) nodig is voor training en ontwikkeling van medewerkers.
- De gemeente brengt niet systematisch in beeld wat de ervaringen en tevredenheid van klanten zijn. Hierdoor heeft de gemeente weinig c.q. geen structureel zicht op wat de inwoners willen en wat er leeft en speelt bij inwoners als het gaat om de dienstverlening van de gemeente.

Wilt u meer informatie? Zie hoofdstuk 2.

IMPLEMENTATIE EN UITVOERING

2. Gemak voor burger: producten en diensten via meerdere kanalen aan te vragen of te verkrijgen.

Op dit moment zijn er verschillende ingangen waar inwoners van de gemeente Heerenveen een vraag kunnen stellen of product kunnen halen: balie, telefoon, post, website, e-mail, contactformulieren, Facebook, Twitter, WhatsApp, live chat, et cetera. Via de telefoon en e-mail biedt de gemeente zelfs meerdere ingangen. Naast het 'centrale' telefoonnummer en e-mailadres van de gemeente, beschikken de griffie, studiezaal, team Economische Zaken, team Jeugd en de Meitinkers over een eigen telefoonnummer en e-mailadres, en zijn er mailboxen voor de meest uiteenlopende onderwerpen zoals de website, privacy, duurzaamheid, afval, gaswinning en Ronde Midden.

Veel mogelijkheden dus, maar tegelijkertijd soms ook verwarrend omdat het voor burgers en bedrijven niet altijd duidelijk is waar ze moeten zijn. Voor de gemeente is het ook minder efficiënt omdat het leidt tot onnodig doorverbinden, herhaalverkeer (terugbellen), et cetera. Bovendien verschilt het gebruik per kanaal. Via sociale media en chat komt dagelijks maar een beperkt aantal vragen binnen, en ook de weg naar het digitale loket weten mensen nog niet altijd te vinden. En dat terwijl de gemeente Heereveen in de afgelopen jaren juist fors heeft ingezet op digitaal c.q. 'digitaal, tenzij': de website behoort qua functionaliteit zelfs tot de koplopers van Nederland. De meeste inwoners van Heereveen gaan voor een vraag of product desondanks nog steeds naar het gemeentehuis of bellen of mailen naar de gemeente. Voor een deel ook logisch omdat dit de voorkeurskanalen zijn, maar deels speelt ook onbekendheid met het digitale aanbod hierbij een rol.

De gemeente doet nauwelijks aan kanaalsturing. Bijvoorbeeld door middel van gerichte communicatie of de bezoeker/beller te wijzen op het feit dat men de volgende keer voor dezelfde vraag (zoals het maken van een afspraak) ook op de website terecht kan. Dit komt de totale effectiviteit naar ons oordeel niet ten goede.

3. Klachten worden afgehandeld overeenkomstig de visie van de Nationale ombudsman op professionele klachtafhandeling.

Dat betekent informeel afdoen van klachten, leren van klachten, laagdrempeligheid, zo snel mogelijk telefonisch contact zoeken. Er wordt op dit moment gewerkt aan een nieuwe klachtenregeling die naar verwachting begin 2021 zal worden aangeboden aan de raad. Deze nieuwe klachtenregeling is een formalisering van de huidige werkwijze en zowel bedoeld voor klanten als voor de intern betrokkenen, zodat het proces en de bedoeling voor iedereen duidelijk en voorspelbaar zijn.

4. Klantcontacten worden niet structureel gemonitord.

De gemeente beschikt over verschillende registratiesystemen waarin relevante informatie over de kwaliteit van dienstverlening is opgeslagen. Deze informatie wordt echter niet structureel ingezet voor de doorontwikkeling van de dienstverlening en om elkaar aan te spreken (op basis van cijfers), bijvoorbeeld op termijnen en bereikbaarheidsafspraken.

Ook omdat de bronsystemen niet aan elkaar gekoppeld zijn en de informatie daardoor niet met één druk op de knop boven tafel te krijgen is. Ook de tevredenheid van klanten over de dienstverlening wordt niet structureel gemonitord.

Wilt u meer informatie? Zie hoofdstuk 3.

KLANTGERICHTHEID

5. Inwoners overwegend positief over de klantvriendelijkheid van de medewerkers van de gemeente Heerenveen.

70% geeft aan tevreden tot zeer tevreden te zijn over het laatste contact met de gemeente, zo blijkt uit enquêteonderzoek van de gemeente Heerenveen. Vooral de klantvriendelijkheid van de medewerkers wordt gewaardeerd: ze worden omschreven als vriendelijk, snel en behulpzaam en denken mee als dat nodig is. Dit beeld wordt bevestigd door onze eigen waarnemingen tijdens het meeluister- en meekijkonderzoek. Ook hieruit komt naar voren dat burgers (die het gemeentehuis bezoeken of bellen) over het algemeen vriendelijk, beleefd en in begrijpelijke taal te woord worden gestaan, en medewerkers er alles aan doen om de vraag van de burger zo goed mogelijk af te handelen. Daar waar nodig tonen de medewerkers ook begrip (empathie) voor de situatie of het probleem van de burger. Met andere woorden, met de klantvriendelijkheid van de medewerkers van de gemeente Heerenveen zit het wel goed.

6. Communicatie en externe gerichtheid kunnen beter.

Minder te spreken zijn inwoners over de communicatie en externe gerichtheid van medewerkers. Vooral het feit dat het soms lang duurt voordat een verzoek wordt opgepakt en er een reactie of terugkoppeling volgt, leidt tot ontevredenheid. Het komt voor dat er ondertussen wel iets wordt gedaan, maar dat men hiervan niet op de hoogte wordt gebracht. Ook de externe gerichtheid is een aandachtspunt. Inwoners geven aan dat zij het gevoel hebben dat de organisatie niet goed weet wat er daadwerkelijk leeft en speelt in de omgeving. Hier is nog winst te behalen. Medewerkers denken hier duidelijk anders over. Zij zien geen aandachtspunt in een gat tussen de beleving van de inwoners en de medewerkers van de gemeente.

7. Telefonische bereikbaarheid niet optimaal. Een ander aandachtspunt betreft de bereikbaarheid van (individuele) medewerkers. Tijdens het meeluisteronderzoek is het namelijk regelmatig voorgekomen dat een beller naar het centrale nummer van de gemeente niet kon worden doorverbonden omdat de betreffende ambtenaar 'niet op zijn plek zat', 'in overleg zat' of 'niet aanwezig was'. Het betreft ongeveer de helft van alle telefoontjes die door het KCC moet worden doorverbonden. Ook terugbelverzoeken worden niet altijd opgevolgd, zoals ook blijkt uit de reacties die wij tijdens het meeluisteren zijn tegengekomen: *'Ik zou vorige week teruggebeld worden'* en *'Ik ben op zoek naar ..., want ik zou teruggebeld worden'*, et cetera. Gesprekspartners bevestigen dit en geven aan dat dit ook komt omdat een goed systeem nog ontbreekt. Hierdoor is regievoering op terugbelafspraken niet mogelijk.

Wilt u meer informatie? Zie hoofdstuk 4.

KADERSTELLING EN CONTROLE DOOR DE RAAD

8. De raad heeft geen rol gehad in het stellen van kaders voor de kwaliteit van de publieke dienstverlening en is weinig geïnformeerd over de voortgang.

De raad wil dat wel graag. Dat geldt zowel bij het formuleren van beleid als het controleren van de uitvoering ervan.

Wilt u meer informatie? Zie hoofdstuk 5.

Wat zijn de aanbevelingen?

1. Blijf de ingezette koers volgen en werk deze verder uit in organisatorische kaders en afspraken.

De *'Koers van Heerenveen. Samen voor Goud'* bevat goede bouwstenen die aansluiten bij landelijke beleidskaders en biedt aanknopingspunten voor structurele verbetering van de dienstverlening. Bijvoorbeeld als het gaat om het denken en handelen vanuit oplossingen in plaats van regels en procedures en het actief (en niet reactief) meedenken en adviseren van burgers en ondernemers. Bovendien kan de koers rekenen op een breed draagvlak onder zowel inwoners en ondernemers als medewerkers van de gemeente Heerenveen. De uitgezette koers zal verder geconcretiseerd moeten worden om duidelijk te krijgen wat dit feitelijk betekent voor management en medewerkers, de interne samenwerking en ICT-ondersteuning.

2. Actualiseer de dienstverleningsvisie en servicenormen.

3. Overweeg het aantal 'eigen' telefoonnummers en e-mailadressen terug te brengen.

Op dit moment zijn er verschillende organisatieonderdelen die over een 'eigen' telefoonnummer en e-mailadres beschikken. Het gevolg hiervan is dat het kan voorkomen dat burgers per ongeluk het centrale nummer bellen in plaats van het rechtstreekse nummer van bijvoorbeeld het Team Economische Zaken of de Meitinkers en andersom. Het gevolg hiervan is onnodig doorverbinden, burgers die meerdere keren hun verhaal moeten vertellen, et cetera. Daarnaast is bereikbaarheid bij afwezigheid een aandachtspunt.

4. Geef bij ieder contactmoment aan wat de verwachte reactietermijn is en hou burgers/ondernemers op de hoogte van de voortgang.

Ook al is er (nog) geen antwoord op de gestelde vraag of het verzoek. Een track-en-trace functionaliteit waarmee klanten zelf de status van hun aanvraag kunnen volgen kan daarbij helpen, of een persoonlijke internetpagina op www.heerenveen.nl. Maar soms is een korte reactie al voldoende, zodat klanten weten waar ze aan toe zijn.

5. Investeer in kanaalsturing ten behoeve van een efficiëntere en effectievere dienstverlening.

Bijvoorbeeld door mensen aan de balie of telefoon uit te leggen dat ze in de toekomst voor dezelfde klantvraag ook op de website terecht kunnen of door in brieven/e-mails te vermelden dat meer informatie via internet te verkrijgen is.

6. Koester de klantgerichtheid van medewerkers.

Dat wil zeggen de benaderbaarheid, vriendelijkheid en behulpzaamheid en het oprecht luisteren bij de dienstverlenende aanpak in de praktijk. Klanten waarderen dit.

7. Verbeter de telefonische bereikbaarheid.

Door goede bereikbaarheidsafspraken te maken hieromtrent en elkaar hier ook op aan te spreken c.q. sturing en controle hierop uit te oefenen. Zorg tevens dat terugbelafspraken worden nagekomen. Het is van belang om de discipline bij medewerkers op dit punt te verbeteren, omdat het nu regelmatig voorkomt dat terugbelnotities niet (tijdig) worden nagekomen.

8. Monitor op structurele wijze de ervaringen en tevredenheid van klanten.

Deze ervaringen en wensen zijn van groot belang om de dienstverlening conform de verwachtingen (c.q. de bedoeling) in te richten.

9. Zorg als raad voor een actievere en betrokken rol ten aanzien van de dienstverlening.

- Ga als raad in gesprek over vragen zoals: Wat is goede dienstverlening? Welke prioriteiten stellen we? Wat mag het kosten? De antwoorden op deze vragen zijn voor de raadsleden op dit moment nog niet duidelijk, maar zijn wel nodig om goede kaders te kunnen stellen.
- Neem in de programmabegroting één of meerdere doelen op ten aanzien van de dienstverlening. Dit vergroot het inzicht en biedt meer mogelijkheden voor actieve sturing van de gemeenteraad enerzijds en verantwoording door het college van B&W anderzijds. Maak hierover afspraken met het college van B&W.
- Vraag het college en/of de griffier daarnaast om het onderwerp dienstverlening één of twee keer per jaar als expliciet thema op de raads- of commissieagenda te zetten.

Hoofdstuk 1 Inleiding

In 2009 is de gemeente Heerenveen begonnen met het anders inrichten en verder verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening. De gemeenteraad heeft in 2011 de ambities vastgesteld van het Programma Eén in Dienstverlening. Het kerndoel is: *'Verbeter de dienstverlening tegen minimaal gelijkblijvende kosten en waar mogelijk efficiency. Eén in dienstverlening, digitaal tenzij.'*

Het Programma Eén in Dienstverlening is op 31 december 2014 beëindigd, maar dat geldt niet voor de manier van werken van de gemeente Heerenveen. In 2015 heeft de gemeente een factsheet *'Vervolg Programma Eén in Dienstverlening'* gemaakt waarin de resultaten en conclusies van de metingen van de servicenormen gedeeld zijn. De volgende servicenormen stonden centraal:

- Vriendelijk en correct te woord staan.
- Binnen vijf keer overgaan telefoon opnemen.
- Binnen twee dagen een ontvangstbevestiging.
- Zonder afspraak is het streven om inwoners binnen tien minuten te helpen.
- Direct een ontvangstbevestiging op een e-mail. 24 uur per dag, zeven dagen per week informatie beschikbaar en zaken doen via www.heerenveen.nl.



De Rekenkamercommissie wil door onderzoek inzicht verwerven in de huidige stand van zaken van het dienstverleningsniveau van de gemeente Heerenveen. Het onderzoek moet antwoord geven op de vraag of de concrete (tussen)resultaten en doelstellingen op het gebied van de publieke dienstverlening zijn gehaald en hoe de dienstverlening door klanten wordt gewaardeerd.

1.1 Vraagstelling

De centrale vraagstelling van het onderzoek is:

Wat is de kwaliteit van dienstverlening van de gemeente Heerenveen?

1.2 Onderzoeksvragen

De centrale vraagstelling valt uiteen in de volgende deelvragen, die we in drie thema's kunnen verdelen.

Doeltreffendheid

1. Hoe kan het huidige beleidskader van de gemeente worden beoordeeld?
 - a. Is het beleidskader actueel, consistent, concreet en uitvoerbaar?
 - b. Is het beleidskader duidelijk voor burgers, ondernemers, bestuurders en ambtenaren?
 - c. In hoeverre wijkt het beleidskader af van vergelijkbare gemeenten?
 - d. Hoe verhoudt de gemeentelijke dienstverlening zich ten opzichte van vergelijkbare gemeenten (benchmark)?
 - e. In hoeverre past het beleidskader binnen het landelijk beleid?
2. Is de wijze waarop de huidige digitale, telefonische en fysieke dienstverlening is georganiseerd in lijn met het gemeentelijk dienstverleningsconcept?
 - a. Is de dienstverlening doelmatig en doeltreffend georganiseerd?
 - b. Hoe wordt de digitale dienstverlening (via de website) beoordeeld?
 - c. Hoe wordt de telefonische dienstverlening beoordeeld? Hoe goed is de telefonische bereikbaarheid, wordt deze gemeten en wordt hierop gestuurd?
 - d. Hoe wordt de digitale, telefonische en fysieke dienstverlening door de klanten (burgers en ondernemers) beoordeeld?
 - e. Wat is de stand van zaken met betrekking tot de realisatie van het dienstverleningsconcept? Is er een projectplan, projectprogramma en projectorganisatie?
 - f. Waar liggen mogelijkheden tot verbetering?

Klantgerichtheid

3. Hoe kan de cultuur ten aanzien van het dienstverleningsconcept worden beoordeeld?
 - a. Wordt het dienstverleningsconcept uitgevoerd en nageleefd?
 - b. Zijn burgers, ondernemers, bestuurders en ambtenaren bekend met het dienstverleningsconcept en werken ze volgens de afspraken?
 - c. Hoe is de houding en het gedrag ten aanzien van het dienstverleningsconcept van burgers, ondernemers, bestuurders en ambtenaren?

Afhandeling van klachten

4. Hoe is de procedure bij klachten over de gemeentelijke dienstverlening?

1.3 Afbakening

Onder dienstverlening wordt in dit onderzoek verstaan (overeenkomstig de commissie Jorritsma): de interactie en of transactie tussen de gemeente en

individuele burgers, bedrijven en instellingen, waarbij de burgers, bedrijven en instellingen de directe afnemers zijn van een dienst. Binnen deze afbakening ligt het accent op de dienstverlening van de afdeling Dienstverlening & Informatiemanagement (Dim) waarin de vijf klantcontactkanalen zijn ondergebracht (balie, telefoon, e-mail, post en webcare/website), Maatschappelijke Ontwikkeling, Vergunningen en IBOR (Integraal Beheer Openbare Ruimte).

Dat betekent dat de overige diensten buiten de scope van dit onderzoek vallen. Ook collectieve diensten, zoals handhaving, groenbeheer, wegenonderhoud en burgerparticipatie blijven buiten beschouwing, evenals de dienstverlening van (keten)partners van de gemeente (zoals sportverenigingen, zorgaanbieders en uitbestede diensten).

1.4 Normenkader

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is gebruikgemaakt van een normenkader, waarin de criteria zijn neergelegd waaraan de kwaliteit van dienstverlening zou moeten voldoen. Het volledige normenkader is terug te vinden in bijlage 1. Dit normenkader is door BMC opgesteld in samenspraak met de RKC

1.5 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is uitgevoerd in vier fasen:



De **eerste fase** bestond uit een documentenstudie en een cijferanalyse (onder andere aantal klantcontacten per kanaal, aantal klachten en bezwaarschriften, wacht- en reactietijden, et cetera), gevolgd door een beknopte benchmark.

In de **tweede fase** zijn interviews uitgevoerd met (intern) betrokkenen bij de dienstverlening van de gemeente Heerenveen. Het accent lag in deze fase op de uitvoeringspraktijk en resultaten daarvan. Ook is gekeken naar de rol en rolopvatting van de raad: wat is de betrokkenheid van de raad bij het bepalen van de dienstverleningskoers van de gemeente Heerenveen en hoe vindt controle daarop plaats?

In de **derde fase** is het klantperspectief onderzocht. Dit is gedaan door middel van:

- *Meeluister en meekijkonderzoek* aan de balie en telefoon.¹ Tijdens dit onderzoek is door een onderzoeker van BMC gedurende een aantal dagdelen meegeluisterd met de medewerkers van het Klantcontactcentrum en de balie Burgerzaken. Tijdens het meeluisteren zijn observaties gedaan en aantekeningen gemaakt op een beoordelingsformulier. Beoordeeld is onder andere of de bezoeker/beller correct, beleefd en klantvriendelijk te woord werd gestaan en of de vraag volledig werd beantwoord.
- *Websiteonderzoek*. Tijdens dit onderzoek is eveneens door een onderzoeker van BMC een aantal opdrachten uitgevoerd op de gemeentelijke website. Gekeken is onder andere naar de structuur en gebruiksvriendelijkheid van de website, de zoekmachine, de actualiteit van de informatie en het aanbod van digitale diensten en producten.
- Daarnaast is gebruikgemaakt van de resultaten van het *stakeholdersonderzoek*²: een onderzoek naar de beleving van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties als het gaat om het handelen van de gemeente Heerenveen, waaronder ook de dienstverlening.

In de **vierde fase** hebben wij de bevindingen geanalyseerd en een conceptrapportage opgesteld. Deze rapportage is via hoor en wederhoor voorgelegd aan de ambtelijke organisatie. Op basis daarvan is het definitieve rapport met conclusies en aanbevelingen opgesteld.

1.6 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk	Deelvraag
Hoofdstuk 2: Beleidskader Dienstverlening	1a, 1b, 1c, 1d, 1e
Hoofdstuk 3: Implementatie en uitvoering	2a, 2e, 2f, 3a, 3b, 3c
Hoofdstuk 4: Bejegening van klanten	2b, 2c, 2d, 3b
Hoofdstuk 5: Kaderstelling en controle door de raad	2a

¹ Het onderzoek heeft plaatsgevonden tijdens de coronaperiode.

² Motivaction. Rapport stakeholdersonderzoek gemeente Heerenveen (2020).

Hoofdstuk 2 Beleidskader Dienstverlening

In dit hoofdstuk gaan we in op het beleidskader voor de publieke dienstverlening van de gemeente Heerenveen. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 een beeld geschetst van het landelijk beleidskader, waarna we in paragraaf 2.2 ingaan op de dienstverleningsdoelen en -ambities van de gemeente Heerenveen. De doelen en ambities zijn onder andere terug te vinden in de programmabegroting en het collegeprogramma, het visiedocument 'Eén in Dienstverlening' en de organisatievisie 'Samen voor Goud'.

2.1 Landelijk beleidskader

Als het gaat om dienstverlening zijn er behoudends onderdelen van de Algemene wet bestuursrecht (met name over reactie- en afdoeningstermijnen) en de Wet Digitale Overheid³ geen wettelijke normen. De inrichting van de dienstverlening door een gemeente is grotendeels de verantwoordelijkheid van elke afzonderlijke gemeente. In de laatste jaren hebben vele gemeenten zich vrijwillig achter landelijke richtlijnen of ontwerpprincipes gesteld. We noemen enkele van de meest in het oog springende.

Een belangrijk landelijk beleidskader voor publieke dienstverlening is de publicatie 'Klantcontact & Interactie met je gemeente' die in 2017 is opgesteld door de Topkring Dienstverlening Gemeenten (TKD), Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) en VNG/KING. Deze publicatie schetst de agenda voor de komende jaren, uitgewerkt in zes ambities voor de gemeentelijke dienstverlening.

1. **Van buiten naar binnen:** wij luisteren naar de gemeenschap en zijn dichtbij als de energie er is.
2. **Samen met de buurt:** wij helpen de initiatiefnemer als dat nodig is, we laten los als hulp niet nodig is en nemen het initiatief als de situatie daarom vraagt.
3. **Dichtbij:** wij zijn 'om de hoek' en online (plaatsonafhankelijk), wij zijn dichtbij op het moment dat het handig is (tijdsonafhankelijk).
4. **Persoonlijk:** ons contact is persoonlijk en op maat, wij werken als één afdeling, snel en in één keer goed.
5. **Maximaal online:** wij bedienen maximaal online, natuurlijk blijft telefonisch en fysiek contact als mogelijkheid beschikbaar (klik, bel, kom).
6. **Datagedreven:** wij gebruiken 'big en small data' om te voorspellen en onze dienstverlening en bedrijfsvoering te verbeteren.

³ De Wet Digitale Overheid is gericht op het verbeteren van de digitale overheid door standaarden voor elektronisch verkeer verplicht te stellen. Ook geeft de wet regels over informatieveiligheid en over de toegang van burgers en bedrijven tot onlinedienstverlening bij de overheid. De Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) legt hiervoor de basis.

Deze ambities zien we ook terug in de '*Positon Paper Dienstverlening*' zoals die onlangs door de VNG is toegestuurd aan alle gemeenten. Ook het position paper streeft naar passende dienstverlening die mensgericht, duidelijk, digitaal en datagedreven is. Het position paper voegt hier als ambities aan toe:

7. **Integraal:** we werken zichtbaar samen met onze ketenpartners en medeoverheden, zodat inwoners en ondernemers integrale dienstverlening ervaren.
8. **Efficiënt:** we maken gebruik van landelijke standaarden en oplossingen (ook wel Common Ground genoemd), waardoor onze dienstverlening eenduidiger, veiliger en goedkoper wordt.

Specifiek voor burgerzaken is van belang '*De nieuwe identiteit van Burgerzaken*'⁴, de visie van de Nederlandse Vereniging van Burgerzaken (NVVB) op de toekomst van burgerzaken die als gevolg van de digitalisering drastisch zal veranderen. Een aantal ontwikkelingen op een rij:

- Bij de frontoffice verdwijnt veel routinewerk.
- Er komen nieuwe werkzaamheden bij voor de frontoffice (onder andere vaststellen en vastleggen van de fysieke en digitale identiteit, fraudeherkenning en bestrijding).
- De backoffice krijgt meer werk.
- Het werk wordt complexer en vereist meer kennis en vaardigheden (HBO-niveau).
- Plaatsonafhankelijke dienstverlening kan leiden tot verschuiving van dienstverlening.

Tot slot wijzen we nog op de inwerkingtreding van de Omgevingswet per 1 januari 2022. Wetten en regels worden teruggebracht en geïntegreerd in een omgevingsplan waardoor er meer samenhangende (en begrijpelijke) informatie beschikbaar komt voor inwoners en ondernemers, de besluitvorming wordt sneller en beter en er wordt meer ruimte geboden aan initiatieven. Dit vraagt om veranderingen bij gemeenten, zowel in structuren en werkwijzen als in houding en gedrag van medewerkers en de communicatie met inwoners en ondernemers. Het vraagt om creatief denken in mogelijkheden, met minder houvast aan vaste regels. En het vraagt empathisch vermogen om zich in te leven in verschillende belangen, om te werken vanuit de bestuurlijke strategie én nog steeds vanuit onpartijdigheid.

⁴ NVVB en A&O fonds gemeenten. De nieuwe identiteit van Burgerzaken. De impact van digitalisering op Burgerzaken (2017).

2.2 Gemeentelijk beleidskader

De doelen die de gemeente Heerenveen heeft gesteld op het terrein van de publieke dienstverlening zijn voornamelijk vastgelegd in:

- Coalitieakkoord 2018-2022 '*Duurzaam Doorontwikkelen*'.
- Raadsakkoord 2018-2022.
- Dienstverleningsvisie '*Eén in Dienstverlening, digitaal tenzij*' (2011-2014).
- Organisatievisie '*De koers van Heerenveen. Samen voor Goud*' (2019).
- Beleidskoers Fysieke Leefomgeving (2020).
- Verordening interne klachtenbehandeling (2001).

In het Coalitieakkoord en het Raadsakkoord valt te lezen dat de gemeente Heerenveen nadrukkelijk inzet op het versterken van de dialoog en interactie tussen inwoners, ondernemers, maatschappelijke partijen en de gemeente, ook als het gaat om dienstverlening. Het Coalitieakkoord zegt hierover "*We betrekken inwoners en ondernemers bij gemeentelijke taken en we spelen in op maatschappelijke initiatieven die in de samenleving spelen. Niet alleen de gemeente is verantwoordelijk voor de leefomgeving. Ook inwoners en ondernemers nemen hun verantwoordelijkheid. We doen dit in harmonie en met respect voor elkaar. We gaan samen aan de slag om onze gemeente mooier te maken en leefbaar te houden. Om te wennen en te leren gunnen we elkaar de tijd.*".

Daarmee sluiten zowel college als raad aan bij landelijke ambities en principes zoals 'van buiten naar binnen werken', 'samen met de buurt ontwikkelen' en 'werken vanuit de bedoeling'. Voor de directe dienstverlening daarentegen zijn in het Coalitieakkoord en het Raadsakkoord geen doelstellingen vastgesteld. Er zijn bijvoorbeeld geen doelen geformuleerd als gaat om de online ambities van de gemeente of de bejegening van klanten. Kaderstelling op dit vlak ontbreekt.

Eén in Dienstverlening, digitaal tenzij (2011-2014)

Vanuit de organisatie is de dienstverleningsvisie '*Eén in dienstverlening, digitaal tenzij.*' geschreven. De visie is in januari 2011 door de gemeenteraad vastgesteld. Het motto van het beleid is: '*Verbeter de dienstverlening tegen minimaal gelijkblijvende kosten en waar mogelijk efficiency.*' Hieraan zijn vier doelstellingen gekoppeld en zeven beoogde resultaten.

Doelstelling	Resultaat
Betere dienstverlening	• Waardering van de dienstverlening uitgedrukt in een cijfer is minimaal een 8,0. • 95% van de producten is geleverd in de gestelde termijn.
Meer transparantie	• Over minimaal 25 producten is statusinformatie beschikbaar.
Grotere doelmatigheid	• Minimaal 65% van de producten en diensten is via het internet af te nemen. • Het klantcontactcentrum (KCC) handelt in het eerste contact 65% van de vragen af.
Minder administratieve lasten	• Minimaal dertig processen zijn herontworpen. • Inwoners en ondernemers hoeven maximaal één keer gegevens in te voeren.

Het Programma Eén in Dienstverlening is per 31 december 2014 beëindigd. Overigens zonder dat een evaluatie heeft plaatsgevonden of de doelen zijn gerealiseerd c.q. of de dienstverlening beter is geworden, en daarmee ook of het (door de raad) beschikbaar gestelde budget doelmatig is besteed. Voor een aantal doelen zal dit het geval zijn geweest. Voor een aantal andere doelen niet, omdat de doelen weinig realistisch zijn. Dit geldt met name voor de ambitie dat in 2015 65% van de producten en diensten digitaal kan worden afgenomen. Dit is een streefcijfer dat anno 2020 nog steeds als ambitieus geldt.⁵

Nieuw Programma Dienstverlening in ontwikkeling

Op dit moment wordt er gewerkt aan een nieuw Programma Dienstverlening (visiedocument). Het opstellen van de nieuwe visie gebeurt in samenwerking met de raad en de verwachting is dat het (definitieve) plan in de loop van 2021 aan de raad kan worden gepresenteerd.

De koers van Heerenveen. Samen voor Goud

In de organisatievisie 'De koers van Heerenveen. Samen voor Goud' (2019) zijn de uitgangspunten voor de verdere (door)ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie vastgelegd. Het vertrekpunt daarbij is het 'werken vanuit de bedoeling'. Werken vanuit de bedoeling wil zeggen dat de vraag van de klant centraal staat, in plaats van het systeem, de regels en de procedures.

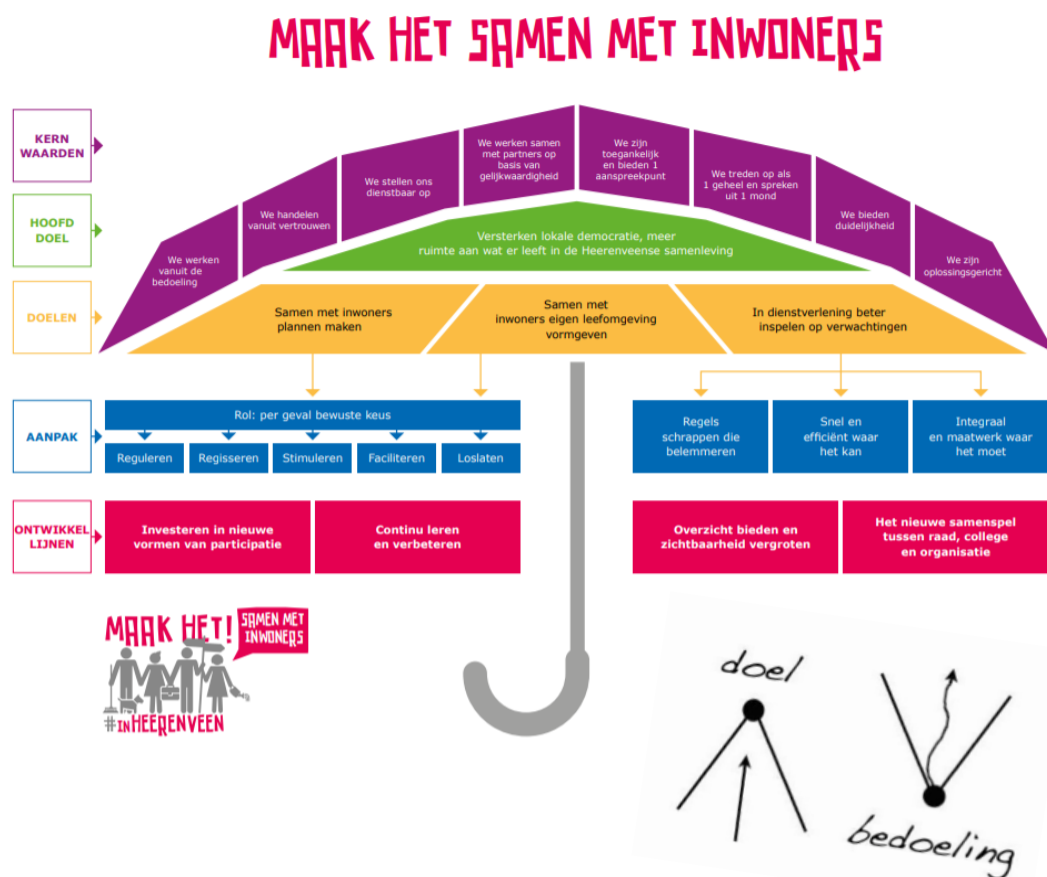


⁵ Uit onderzoek van de NVVB blijkt dat circa 5% van de gemeentelijke producten en diensten digitaal wordt afgenomen (NVVB Dashboard Dienstverlening 2020). 65% is dan weinig realistisch, zeker als bedacht wordt dat burgers voor bijvoorbeeld het aanvragen van een reisdocument (verreweg de grootste productgroep van gemeenten) nog steeds naar het gemeentehuis moeten.

Door ruimte te zoeken binnen de regels of, in specifieke gevallen, uit te gaan van de geest in plaats van de letter van de wet, kan soms meer recht worden gedaan aan waar een burger recht op heeft. Dit basisprincipe is verder uitgewerkt in vier kernwaarden:

- **We richten ons op buiten** door te participeren in de omgeving en een betrouwbare samenwerkingspartner voor inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties te zijn.
- **We zijn transparant en vragen feedback.**
- **We verdienen vertrouwen** door oog te hebben voor de behoeften en verwachtingen, onze afspraken na te komen, open en integer te zijn, zelfreflectie te hebben en te leren van fouten.
- **We zoeken balans tussen wat moet en kan.** We luisteren naar wat de ander nodig heeft en zoeken van daaruit een oplossing, binnen of buiten de kaders. Als het kan, laten we regels los. Als het moet, stellen we kaders.

Figuur 1 Praatplaat: De koers van Heerenveen



Beleidskoers Fysieke Leefomgeving (2020)

In de 'Beleidskoers Fysieke Leefomgeving' heeft de gemeente Heerenveen, met het oog op de komst van de Omgevingswet, het omgevingsbeleid op hoofdlijnen vastgelegd. In deze koers is een aantal uitgangspunten opgenomen die direct raken aan de dienstverlening van de gemeente.

- **We werken volgens het 'ja, mits'-principe.** Dit betekent dat we bij ontwikkelingen niet reactief zijn en initiatiefnemers laten aantonen waarom iets kan, maar dat we actief meedenken en adviseren op welke manier een initiatief past binnen het beleid.
- **Liever afstemming vooraf dan alleen formele inspraak.** We willen minder vooraf vastleggen in regels en zetten meer in op dialoog en proces.
- **Inwoners krijgen een grotere rol bij de voorbereiding en evaluatie van ons omgevingsbeleid.**
- **De opgave bepaalt hoe en met wie we samenwerken.** We zijn flexibel en bewegen mee met aanwezige initiatieven uit de samenleving. Soms nemen we daarbij zelf de regie in handen, soms laten we los en zijn we vooral faciliterend.

De beleidskoers is in juni 2020 vastgesteld door de gemeenteraad en wordt op dit moment verder uitgewerkt in een omgevingsvisie. Deze omgevingsvisie wordt begin 2021 door de gemeenteraad vastgesteld.

Verordening interne klachtenbehandeling (2001)

Het beleidsmatig kader voor de afhandeling van klachten wordt gevormd door de Verordening interne klachtenbehandeling en het Klachtenreglement Cliënten Stichting Maatschappelijk Werk Fryslân (2017), bedoeld voor cliënten van zorginstellingen waarmee de gemeente samenwerkt. Er zijn dus twee klachtenregelingen wat in de praktijk tot verwarring kan leiden.

Wat betreft de gemeentelijke verordening merken we op dat deze niet up-to-date is c.q. in lijn met de huidige werkwijze (informeel afdoen van klachten, leren van klachten, laagdrempeligheid, zo snel mogelijk telefonisch contact zoeken⁶). Ambtelijk is dit ook onderkend en er wordt op dit moment gewerkt aan een nieuwe klachtenregeling die naar verwachting begin 2021 aan de raad zal worden aangeboden. Deze nieuwe klachtenregeling is een formalisering van de huidige werkwijze en zowel bedoeld voor klanten als voor de intern betrokkenen, zodat het proces en de bedoeling voor iedereen duidelijk en voorspelbaar zijn.

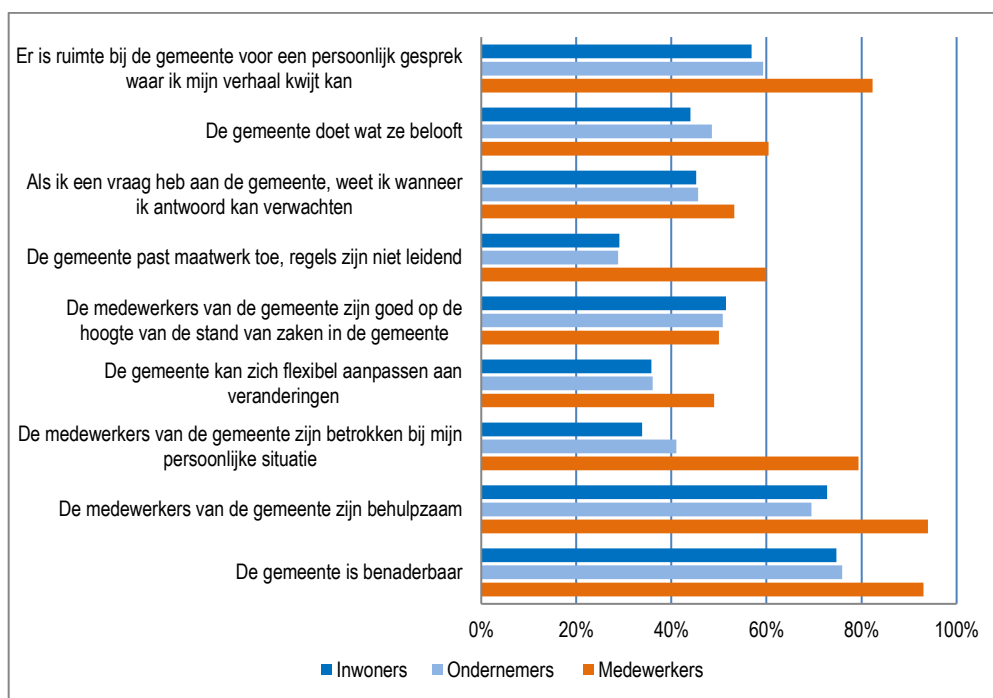
Daarnaast is recent een stroomschema opgesteld, om intern meer duidelijkheid te creëren over de huidige werkwijze (eerst bellen, luisteren, empathie tonen en de klacht informeel afhandelen), wat een klacht is (en wat een melding), hoe klachten binnenkomen en hoe dan verder de routing is binnen de organisatie.

⁶ Conform de Nationale ombudsman: 'Ombudsvisie op professionele klachtbehandeling'.

2.3 Status en bekendheid beleidskader

Uit de interviews komt naar voren dat de dienstverleningsvisie 'Eén in Dienstverlening' niet bij iedereen bekend is. De organisatievisie staat er wat dat betreft beter voor: driekwart van de medewerkers geeft aan de inhoud te kennen of er wel eens over gehoord of gelezen te hebben, zo blijkt uit het stakeholdersonderzoek.⁷ De overgrote meerderheid onderschrijft de gekozen richting ook: 'werken vanuit de bedoeling', maar vindt tegelijkertijd ook dat in de praktijk eigenlijk al grotendeels volgens dit principe wordt gewerkt. De gemeente is benaderbaar en betrokken, staat open voor een persoonlijk gesprek, is op de hoogte van de stand van zaken in de gemeente, laat zich niet alleen leiden door regels en procedures maar gaat flexibel om met specifieke cases en past maatwerk toe als dat nodig is. Intern is er volgens medewerkers meer ruimte voor verbetering, door betere samenwerking en meer snelheid. Burgers en ondernemers denken daar duidelijk anders over. Zij ervaren de persoonlijke betrokkenheid, flexibiliteit en externe gerichtheid minder sterk en vinden dat de gemeente op die aspecten nog wel een weg te gaan heeft.

Figuur 2 Oordeel van inwoners, ondernemers en medewerkers over diverse (dienstverlenings)aspecten van de gemeentelijke organisatie (% eens en zeer eens)⁸



⁷ Stakeholdersonderzoek Gemeente Heerenveen (2020). Motivaction

⁸ Bron: Stakeholdersonderzoek Gemeente Heerenveen (2020). In de berekening van de percentages is de groep respondenten die de vraag heeft beantwoord met 'weet niet/geen mening' buiten beschouwing gelaten.

Hoofdstuk 3 Implementatie en uitvoering

In dit hoofdstuk staat de beleidsuitvoering centraal. Dat wil zeggen de wijze waarop de doelen en ambities ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening zijn vertaald naar de organisatie en uitvoering.

3.1 Taken, rollen en verantwoordelijkheden

In Heerenveen is de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor publieke dienstverlening ondergebracht bij de burgemeester. De ambtelijke verantwoordelijkheid is belegd bij de afdelingshoofden. Vanuit die hoedanigheid geven zij ieder afzonderlijk invulling aan de doorontwikkeling van de gemeentelijke dienstverlening.

De afdeling Dim heeft een concernadviseur Dienstverlening aangesteld om zaken op dienstverleningsvlak te borgen binnen de afdeling. Deze concernadviseur is ook organisatiebreed actief. Het betreft een tijdelijke adviseur. Er is geen structurele formatie beschikbaar.

Voor de realisatie van de ambities is ook geen apart (programma)budget uitgetrokken. De uitvoering dient volledig te worden gerealiseerd en bekostigd vanuit de bestaande budgetten en programma's.

3.2 Uitwerking dienstverleningsdoelen in servicenormen en richtlijnen

Servicenormen 'Uw vraag ... onze service'

De gemeente Heerenveen heeft in 2012 een kwaliteitshandvest vastgesteld. In het handvest wordt aangegeven welke service burgers (klanten) mogen verwachten als het gaat om de bereikbaarheid, wachttijd, en termijnen waarbinnen vragen, brieven, e-mails beantwoord worden.

Het gemeentearchief heeft 'eigen' normen vastgesteld. Opmerkelijk is dat deze normen afwijken van de gemeentebrede normen. Voor het gemeentearchief geldt bijvoorbeeld dat de telefoon binnen maximaal achtmaal overgaan wordt opgenomen, terwijl gemeentebreed een norm van vijfmaal overgaan wordt gehanteerd.

Kanaal	Servicenorm
Telefoon	Wij proberen om de telefoon binnen vijf keer overgaan op te nemen en uw vraag direct te beantwoorden. Is dat niet mogelijk? Dan verbinden wij u maximaal één keer door.
Post	U ontvangt binnen twee werkdagen een ontvangstbevestiging op uw brief.
Balie	Zonder afspraak streven wij ernaar u binnen tien minuten te helpen.
Email	U ontvangt direct een ontvangstbericht op uw e-mail.
WhatsApp	Wij behandelen uw WhatsApp-bericht tijdens de uren waarop de gemeente telefonisch bereikbaar is.
Website	U kunt 24 uur per dag, zeven dagen per week informatie opzoeken en zaken met ons doen via de website.
Overig	- Wij staan u vriendelijk en correct te woord en helpen u zodra u een vraag hebt. Deze belofte is niet vrijblijvend: afspraak is afspraak. - Wij streven ernaar u zo snel mogelijk een antwoord te geven. Bij complexe zaken kan dit soms maximaal acht weken in beslag nemen. - Bij sommige zaken heeft u te maken met meerdere afdelingen en onderwerpen. Wij zorgen voor één contactpersoon, mocht dit nodig zijn.

De (gemeentebrede) servicenormen zijn in 2015 geëvalueerd. Uit deze evaluatie⁹ blijkt dat vrijwel alle normen zijn gehaald. Op zich niet verwonderlijk omdat de normen voor een belangrijk deel een bevestiging van reeds bestaande afspraken en wettelijke termijnen zijn.

Een aanscherping en actualisatie van de servicenormen heeft (sinds 2012) niet plaatsgevonden. De servicenormen bevatten geen normen die betrekking hebben op het 'werken vanuit de bedoeling', sinds 2019 het leidend principe bij de verdere doorontwikkeling van de organisatie. Voorbeelden hiervan zouden kunnen zijn: *'Wij vertalen uw vraag naar uw situatie en uw behoeften'*, *'wij doen u altijd een aanbod op maat'* en *'u ontvangt een samenvatting van het gesprek met de afspraken en wie wat doet'*.

Een ander aandachtspunt betreft de toegankelijkheid van de normen. Het kwaliteitshandvest is via internet toegankelijk voor alle inwoners van Heerenveen, maar wordt verder niet via andere kanalen gecommuniceerd. Bijvoorbeeld in een

⁹ Factsheet Vervolg Programma Eén in Dienstverlening (mei 2015).

ontvangstbevestiging van een brief, een flyer, of poster/bord bij de balie. Bovendien zijn de servicenormen lastig vindbaar. Daarvoor moet op de site eerst naar beneden wordt gescrold en geklikt op de link 'Uw vraag ... onze service' onderaan de startpagina. Uit de interviews komt naar voren dat de servicenormen bij medewerkers van de gemeente Heerenveen niet altijd bekend zijn: men heeft er weleens van gehoord, maar er zijn weinig medewerkers die zeggen de normen ook te gebruiken in hun dagelijks werk. Vanuit het management wordt hier ook niet op gestuurd.

Richtlijnen voor sociale mediagebruik en brieven

Naast servicenormen hanteert de gemeente Heerenveen ook interne richtlijnen. Er zijn richtlijnen voor de registratie en archivering van de inkomende post, sociale mediagebruik en webcare en de schrijfstijl van medewerkers. De schrijfwijzer schrijft onder meer voor dat brieven in begrijpelijke taal geschreven moeten zijn (korte zinnen, geen afkortingen, geen ouderwetse en ingewikkelde woorden). Richtlijnen voor webcare zijn onder andere: reageer zo snel mogelijk, toon empathie, geen vakjargon en moeilijke taal, en niet te veel doorverwijzen.

De gemeente beschikt niet over een bereikbaarheids- of telefoonprotocol, waarin afspraken zijn opgenomen over de telefonische bereikbaarheid van afdelingen/teams, de wijze van doorverbinden en de termijnen waarbinnen wordt teruggebeld.

3.3 Dienstverleningskanalen

Op dit moment zijn er verschillende ingangen waar inwoners van de gemeente Heerenveen een vraag kunnen stellen of product kunnen halen.

Balie	Website	E-formulier	E-mail	Facebook	Twitter	Whatsapp	Telefoon	LiveChat
								

Balie

Bij de balie Burgerzaken kunnen burgers terecht voor een paspoort, rijbewijs, verklaring omtrent gedrag of uittreksel BRP (BasisRegistratiePersonen). Aan de balies wordt op dit moment (in verband met corona) uitsluitend op afspraak gewerkt. De afspraken zijn: dagelijks van 8.30-16.00 uur.¹⁰ Daarnaast kunnen burgers elke donderdag van 8.30 tot 15.00 uur in het gemeentehuis terecht voor vragen over en het raadplegen van de gemeentelijke archieven en collecties.

¹⁰ Voor de coronaperiode werkte de gemeente Heerenveen zowel op inloop (iedere werkdag van 8.30 tot 13.00 uur) als op afspraak (iedere werkdag van 14.00 tot 16.00 uur). De avondopenstelling op donderdag van 18.00 tot 20.00 uur is sinds september 2020 geschrapt, vanwege landelijk aangescherpte coronamaatregelen.

Hiervoor is een aparte studiezaal ingericht, die wordt bemand door een studiezaalmedewerker van het team Informatiemanagement van de afdeling Dim.

Het vergunningenloket is fysiek gesloten sinds de coronasituatie. Contact vindt telefonisch of digitaal plaats. Voor de overige producten en diensten van de gemeente zijn geen fysieke balies ingericht. Vragen over de Wmo verlopen via de Meitinkers die, indien nodig, een afspraak maken om de (aan)vraag bij de burger thuis door te nemen en te verhelderen. Sommige Meitinkers hanteren een (fysiek) spreekuur. Er worden tijdens de coronaperiode ook afspraken op het gemeentehuis gemaakt.

Telefoon en e-mail

De gemeente Heerenveen is telefonisch bereikbaar via het centrale telefoonnummer: 14 0513 of (0513) 617 617. Daarnaast zijn er verschillende andere telefoonnummers die rechtstreeks kunnen worden gekozen door klanten, zoals het nummer van de studiezaal, de griffie, Team Jeugd en Team Economische Zaken. Ook het e-mailkanaal kent een diversiteit aan ingangen. Onder het kopje 'Contact' zijn er bijvoorbeeld al vijf mogelijkheden. Maar er worden (via de website) ook persoonlijke e-mailadressen en 06-nummers gecommuniceerd zoals de e-mailadressen en nummers van de accountmanagers van Team Economische Zaken, diverse projectleiders en de medewerker verhuur sportaccommodaties.

Van één centrale ingang is dus geen sprake. Voor een deel is hier bewust voor gekozen, omdat directe nummers en mailboxen als laagdrempeliger worden ervaren. Nadeel van deze keuze is wel dat het kan voorkomen dat burgers per ongeluk het centrale nummer bellen in plaats van de Meitinker of het bedrijvenloket en andersom. Het gevolg hiervan is onnodig doorverbinden, burgers die meerdere keren hun verhaal moeten vertellen, et cetera. Daarnaast is bereikbaarheid bij afwezigheid een aandachtspunt.

E-mail	Telefoon
gemeente@heerenveen.nl	14 0513 of (0513) 617 617
studiezaal	(0513) 617 602
griffie@heerenveen.nl	(0513) 617 700
website@heerenveen.nl	
privacy@heerenveen.nl	
bedrijven@heerenveen.nl	(0513) 617 773
poort@heerenveen.nl	
wmo-loket@heerenveen.nl / Meitinkers	(0513) 617 736, (0513) 617 755, (0513) 617 756, (0513) 617 764, (0513) 617 786, (0513) 617 896
teamjeugd@heerenveen.nl	(0513) 617 715
vergunningen@heerenveen.nl	
bijzonderewetten@heerenveen.nl	
duurzaam@heerenveen.nl	
gaswinning @heerenveen.nl	
afval@heerenveen.nl	
rotondemidden@heerenveen.nl	

Website

Via de website www.heerenveen.nl kunnen burgers 24 uur per dag, 7 dagen per week online producten aanvragen en informatie raadplegen (zie ook hoofdstuk 4).

Het centrale webteam is verantwoordelijk voor het (inhoudelijk) beheer van de website. Er is een eindredacteur aangesteld die eindverantwoordelijk is voor de online-informatie en dienstverlening, maar de inhoud moet bij de verschillende vakafdelingen vandaan komen. Daarnaast beschikt het webteam, in tegenstelling tot veel andere gemeenten, over twee (parttime) programmeurs. Gesprekspartners geven aan dat hierdoor sneller en goedkoper veranderingen kunnen worden doorgevoerd aan front- en backend van de website. *"Je kunt experimenteren, snel wijzigen en doorontwikkelen. Zonder discussie met een externe leverancier over de inzet van uren. Een mooi succes is het zelf bouwen van een koppeling tussen de afspraakmodule en het content managementsysteem van de website. In een week tijd is met een plug-in een formulier gebouwd en gekoppeld. Een besparing van 10.000 euro!"*

Sociale media

Qua sociale media is de gemeente actief op onder andere Twitter, Facebook en WhatsApp. Deze kanalen worden gebruikt om burgers te informeren over bijvoorbeeld evenementen en wegwerkzaamheden, maar ook om vragen te beantwoorden. De webcare is belegd binnen het team Publieksvoorlichting in overleg met team Communicatie.

De gemeente werkt met Obi4Wan om alle sociale mediakanalen en alles wat er over de gemeente online wordt geschreven in één tool te bundelen.

Daarnaast kunnen burgers vragen stellen via de live chat op de website. De live chat wordt bemand door de medewerkers van het KCC die de burger vervolgens direct en online kunnen helpen bij het vinden van de juiste informatie en kan meekijken om te vertellen waarop moet worden geklikt. Uit onderzoek¹¹ komt naar voren dat deze extra ondersteuning in belangrijke mate bijdraagt aan het succes van digitale dienstverlening

3.4 Klantcontacten per kanaal

Uit onderstaande tabel blijkt dat de telefoon het meest gebruikte kanaal is. In totaal is in 2019 59.160 keer gebeld naar het centrale telefoonnummer van de gemeente Heerenveen. Hoeveel bellers via de overige telefoonnummers binnenkomen (Meitinkers, Team EZ, et cetera) is niet bekend. De post is goed voor 24% van de contacten, gevolgd door de balie (17%) en e-mail (11%).

¹¹ Kanaalsturing – ten gunste van het digitale kanaal. Novay, 2009.

Figuur 3 Aantal klantcontacten per kanaal

	2019	2018
Bezoekers balie	26.210	33.906
<i>w.v. Burgerzaken</i>	<i>25.277</i>	<i>32.830</i>
<i>w.v. Sociaal Domein en Vergunningen</i>	<i>933</i>	<i>1.076</i>
Bezoekers studiezaal	-	279
Telefoon	59.160	60.700
<i>w.v. KCC</i>	<i>48.089</i>	<i>49.733</i>
<i>w.v. Wmo</i>	<i>11.071</i>	<i>10.967</i>
Post	35.610	38.498
E-mail¹²	16.192	19.076
Digitale formulieren¹³	6.742	6.116
Social media (vanaf mei 2019)¹⁴	5.908	-
Chat (vanaf juni 2019)	941	-
TOTAAL	150.763	158.575

Het digitaal loket tot slot is goed voor 4% van de contacten, waarvan ruim twee derde betrekking heeft op Burgerzaken, zoals doorgeven van een verhuizing (2.675x), Uittreksel BRP (458x), Uittreksel Burgerlijke Stand (302x) en huwelijks- en partnerschapsaangifte (237x).

Klachten

In 2018 zijn er 53 klachten ingediend. Een deel hiervan (13) is doorgestuurd naar de Klachtencommissie (SCF) voor verder afhandeling. Dit zijn de klachten over de afdeling Maatschappelijke Ondersteuning. Een ander deel bleek geen klacht te zijn maar een melding of vraag. Deze klachten (13) zijn doorgestuurd naar de verantwoordelijke afdelingen of andere organisaties.

Er zijn 27 klachten in behandeling genomen. Hiervan zijn er 26 informeel afgehandeld. Dit betekent dat de klager zijn klacht heeft ingetrokken of na de informele procedure heeft aangegeven dat de klacht voldoende is behandeld.

¹² Het betreft het aantal inkomende e-mails via het algemene e-mailadres: gemeente@heerenveen.nl. Op de website van de gemeente Heerenveen worden meer e-mailadressen genoemd. Van deze e-mailadressen wordt niet bijgehouden hoeveel mail hierop binnenkomt omdat deze vaak rechtstreeks in de organisatie uitkomt en niet bij de afdeling DIV. Het is dan ook onbekend hoe er vanaf deze e-mailadressen wordt omgegaan met de afgesproken kwaliteitsnormen.

¹³ Exclusief contactformulieren.

¹⁴ De gemeente is in mei 2019 begonnen met webcare Obi4Wan (Facebook, Twitter en WhatsApp. Chat volgde in juni). Data van daarvoor zijn niet meer leverbaar.

Uiteindelijk is er één klacht formeel in behandeling genomen. Deze is nog in behandeling. Verder zijn er dertien klachten doorgestuurd naar de afdelingen of andere organisaties omdat later bleek dat dit geen klachten waren maar meldingen.

3.5 Sturing en monitoring

Klanttevredenheid

Uit de interviews en documenten komt naar voren dat de gemeente geen structureel zicht heeft op de vraag hoe tevreden klanten zijn over de dienstverlening van de gemeente Heerenveen. De klanttevredenheid wordt wel gemeten, maar incidenteel: in 2014 heeft de gemeente deelgenomen aan waarstaatjegemeente.nl, in 2018 is de tevredenheid van archiefbezoekers onderzocht en recent de tevredenheid onder diverse stakeholders.

Uitzondering hierop vormen de Meitinkers die, naast het jaarlijkse verplichte cliëntervaringsonderzoek, gebruikmaken van een doorlopend klantonderzoek om de tevredenheid onder Wmo-cliënten (continu) te kunnen monitoren. Iedere inwoner die een gesprek heeft gehad met een Meitinker krijgt daartoe samen met het gespreksverslag een vragenformulier toegestuurd. De gemeente is voornemens om vergelijkbare metingen ook op andere kanalen in te zetten, zodat het continu verbeteren op basis van klantfeedback een vast onderdeel wordt van de cultuur. *'Iets wat ook past bij een gemeente die zegt van buiten naar binnen te werken, de klant centraal stelt, et cetera. Dan zullen we ook regelmatig de vinger aan de pols moeten houden bij die klant?'*, aldus één van de gesprekpartners.

Managementinformatie

Naast klantonderzoek beschikt de gemeente ook zelf over bronnen waarin relevante klantinformatie is opgeslagen. Denk bijvoorbeeld aan het klantbegeleidingssysteem (waarvoor komen mensen naar het gemeentehuis?), de telefooncentrale (hoe lang zijn de telefonische wachttijden?), de website (hoe ontwikkelt het digitaal kanaal zich?), maar ook verschillende backofficesystemen zoals de BRP en vergunningenapplicatie (worden de wettelijke termijnen gehaald?). Deze informatie wordt echter maar ten dele gebruikt voor de (dagelijkse) aansturing en doorontwikkeling van de dienstverlening. Ook omdat de bronsystemen niet aan elkaar gekoppeld zijn en de informatie daardoor niet met één druk op de knop boven te krijgen is. Een totaaloverzicht waarin alle relevante sturingsinformatie wordt samengebracht, bijvoorbeeld in de vorm van een managementrapportage of dashboard, is er niet.

Hoofdstuk 4 Klantgerichtheid

In dit hoofdstuk gaan we in op bejegening en waardering van de dienstverlening van de gemeente Heerenveen door klanten (dat wil zeggen burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties). Hierbij is gebruikgemaakt van het stakeholdersonderzoek dat de gemeente zelf heeft uitgevoerd aangevuld met een webanalyse en observaties van onderzoekers van BMC die in het kader van dit onderzoek een aantal dagdelen hebben meegeluisterd/meegekeken met de medewerkers van het Klantcontactcentrum en de balie Burgerzaken. Achtereenvolgens komen aan de orde de dienstverlening aan de balie (paragraaf 4.1), de telefonische dienstverlening (paragraaf 4.2) en de digitale afhandeling van meldingen en aanvragen (paragraaf 4.3).

4.1 Balie

Om meer inzicht te krijgen in de afhandeling van bezoekers aan de balie is door een onderzoeker van BMC gedurende een aantal dagdelen meegekeken en geluisterd met de medewerkers van de receptie en balie Burgerzaken.¹⁵ Tijdens deze meekijkdagen zijn observaties gedaan en aantekeningen gemaakt op een beoordelingsformulier. Meetpunten die aan de orde zijn gekomen zijn onder andere:

- Hoe wordt de bezoeker ontvangen en doorverwezen?
- Hoe lang is de wachttijd aan balie?
- Is er voldoende privacy?
- Is de medewerker vriendelijk?
- Spreekt de medewerker in eenvoudige bewoordingen?
- Toont de medewerker begrip?
- Stelt de medewerker voldoende (open) vragen om een volledig en klantgericht advies/antwoord te kunnen geven?

In totaal zijn 30 gesprekken voor het onderzoek geregistreerd. Hoewel dit aantal geen statistisch verantwoorde steekproef oplevert, is het wél voldoende om een representatieve indruk te krijgen en trends te signaleren. Dat gebeurt niet alleen op basis van de cijfers maar ook op basis van de gesprekjes die met de medewerkers tijdens het meeluisteren zijn gevoerd.

¹⁵ Het onderzoek heeft plaatsgevonden tijdens de coronaperiode.

Meeste burgers en ondernemers tevreden! Eén op vijf is ontevreden.

De meeste inwoners en ondernemers zijn tevreden over de dienstverlening van de gemeente Heerenveen (bij het laatste contact), zo blijkt uit het stakeholdersonderzoek. Toch geeft circa een vijfde aan ontevreden te zijn. Ondernemers zijn iets vaker ontevreden dan inwoners.

Het meest te spreken is men over de klantvriendelijkheid van de medewerkers op het gemeentehuis: ze zijn vriendelijk, snel en behulpzaam en denken mee, zo is de ervaring van de meeste inwoners en ondernemers.

"Medewerkers waren behulpzaam, luisterden naar mijn problemen en hebben die gezamenlijk proberen op te lossen."

"Een antwoord kreeg ik niet: maar zonder enig bericht werd de gedumpte rommel verwijderd. Wel daden geen woorden."

Minder te spreken is men over de reactiesnelheid en terugkoppeling: het kan soms lang duren voordat een verzoek wordt opgepakt en er een reactie of terugkoppeling volgt. Het komt voor dat er wel iets wordt gedaan ondertussen, maar dat men hiervan niet op de hoogte wordt gebracht.

"Duurt lang en je moet zelf naar status informeren. Niet volledig geïnformeerd over de stappen die worden genomen."

Uit onderstaande tabel blijkt dat de meeste mensen tijdens de meekijkdagen kwamen voor het aanvragen of afhalen van een rijbewijs of reisdocument.

	Aantal	In %
Rijbewijs aanvragen/afhalen	12	40%
Reisdocument aanvragen/afhalen	5	17%
Uittreksel en verklaringen	4	13%
Geboorteaangifte/-erkenning	3	10%
Vermissing reisdocument/rijbewijs	2	7%
Verhuizingen	1	3%
Overige producten en diensten	3	10%
Totaal	30	100%

De aanvraag verloopt via de balie, waarna de burger het document vijf werkdagen later kan afhalen in het gemeentehuis. Hiervoor dient een aparte afspraak gemaakt te worden. Soms wordt die afspraak direct bij de aanvraag ingepland: *'de afspraak voor het afhalen kunnen we nu gelijk inplannen als u dat wilt'*. Soms wordt het aan de burger overgelaten en wordt het gesprek beëindigd met de mededeling dat voor het afhalen van het document een nieuwe afspraak moet worden gemaakt. Medewerkers gaan daar verschillend mee om.

De keuze om het aan de burger over te laten betekent in ieder geval dat een extra klantcontact nodig is (herhaalverkeer).

De gemeente Heerenveen biedt burgers niet de mogelijkheid om een reisdocument of rijbewijs thuis te laten bezorgen, eventueel tegen betaling. Dit in tegenstelling tot veel andere gemeenten. In een enkel geval is het wel mogelijk een aanvraag thuis op te nemen, bijvoorbeeld in het geval van ernstig zieke personen. Daarnaast is het mogelijk geboorteaangifte in het ziekenhuis te doen.¹⁶ Hiervoor hoeft een burger dus niet naar het gemeentehuis.

Meningen archiefdienstverlening verdeeld!

Uit onderzoek van de gemeente Heerenveen naar de waardering voor de archiefdienstverlening¹⁷ blijkt dat bezoekers over het algemeen positief oordelen over de openingstijden, de bereikbaarheid, de werkruimte en behulpzaamheid van de studiezaalmedewerker.

Minder te spreken is men over de telefonische bereikbaarheid en de reactietermijn op verzoeken. Het kan soms lang duren. In de zomervakantie of bij ziekte worden er zelfs helemaal geen verzoeken beantwoord. De studiezaal is dan ook dicht. Iets waar met name belangstellenden van buiten Heerenveen weinig begrip voor hebben. Ook de digitale mogelijkheden worden als beperkt ervaren. De website biedt vooral informatie. Er worden geen gedigitaliseerde bronnen en foto's via de website beschikbaar gesteld.



Bij de receptie melden mensen zich hoofdzakelijk voor een afspraak met een medewerker van de gemeente Heerenveen of balie Burgerzaken en heel soms om een formulier af te geven. Komt de burger voor Burgerzaken dan wordt eerst een controlevraag gesteld, of de juiste gegevens zijn meegenomen (pasfoto, et cetera), waarna een volgnummer wordt verstrekt. Hoe lang het vervolgens duurt voordat de burger aan de beurt is, kon tijdens het meekijkonderzoek niet worden vastgesteld (in verband met de 1,5 meter regel). Uit de cijfers van de gemeente zelf blijkt echter dat dit niet heel erg lang geweest kan zijn. De gemiddelde

¹⁶ In verband met het coronavirus is het geboorteloket in het ziekenhuis tijdelijk gesloten.

¹⁷ Gemeente Heerenveen (2018). Tijd voor Kwaliteit Archiefdienstverlening gemeente Heerenveen.

wachttijd bedroeg in 2019 evenals in 2018, vier minuten: ruim binnen de eigen norm van tien minuten. Burgers zijn in Heerenveen dus relatief snel aan de beurt.

Bejegening

Uit het meekijkonderzoek en de interviews blijkt een grote betrokkenheid van zowel de receptie als baliemedewerkers bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Zij nemen de tijd en doen er alles aan om de vraag van de burger zo goed mogelijk af te handelen en focussen zich daarbij niet alleen op hun eigen taak maar proberen de klant ook zoveel mogelijk te helpen met andere vragen. Daar waar nodig tonen de medewerkers ook begrip (empathie) voor de situatie of het probleem van de burger. Onderstaande citaten illustreren dit:

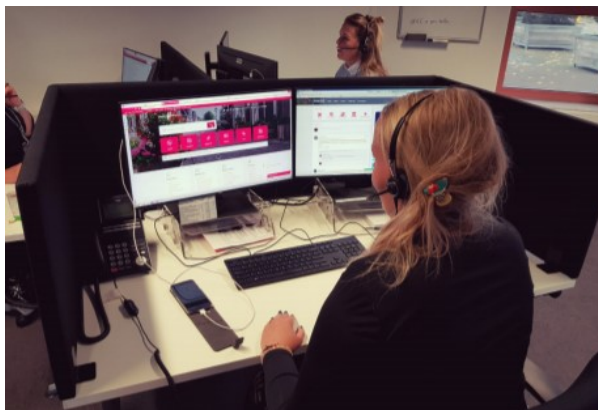
"Gefeliciteerd, is alles goed gegaan? Is het een jongetje of een meisje? Wat leuk, thuis geboren?"

"Goedemiddag! U komt voor een nieuw rijbewijs? Gefeliciteerd, ik ga gelijk even voor je kijken."

4.2 Telefoon

Het onderzoek naar de afhandeling van telefonische klantcontacten is vergelijkbaar met het balieonderzoek. Ook hier is meegekeken en meegeluisterd, in dit geval met de medewerkers van het KCC, en zijn aantekeningen gemaakt. Dit alles met inachtneming van de coronarichtlijnen.

In totaal zijn er 46 telefoontjes voor het onderzoek geregistreerd. Uit de tabel op de volgende pagina blijkt dat het hierbij in de meeste gevallen ging om burgers die vragen naar een specifieke persoon of afdeling (30%).



"Kan ik mevrouw X spreken, in verband met het aanvragen van een Wmo-voorziening?"

"Ik wil graag iemand spreken over de gemeentelijke belastingen, ik wil een regeling treffen."

Eén op de vier bellers nam contact op met het KCC om een afspraak te maken (voor het afhalen van een paspoort of rijbewijs) en 4% om een melding openbare ruimte door te geven. Diensten die ook online geregeld kunnen worden. Hier wordt in de praktijk echter maar beperkt gebruik van gemaakt, zo blijkt uit cijfers van de gemeente, ook omdat burgers hier niet (structureel) op gewezen worden.

Bijvoorbeeld door middel van posters, door de afhaalafpraak al direct in te plannen bij het eerste bezoek, of uit te leggen dat de burger de volgende keer voor dezelfde vraag ook op website terecht kan.

	Aantal	In %
Type Klant		
Burger	40	87%
Bedrijf	6	13%
Type vraag		
Wilde worden doorverbonden met persoon/afdeling	14	30%
Afspraak maken	11	24%
Procedurele vraag	10	22%
Specifieke vraag over een product	8	17%
Algemene vraag	1	2%
Melding openbare ruimte	2	4%
Totaal	46	100%

Wacht- en gesprekstijd

De wachttijd en de lengte van het gesprek hebben wij tijdens het meeluisteren niet kunnen vaststellen. Uit gegevens van de gemeente zelf blijkt dat de gemiddelde wachttijd in 2019 116 seconden was en de gemiddelde gesprekstijd 2,26 minuten. Landelijk was dit respectievelijk 41 seconden en 2,53 minuten¹⁸. De gemiddelde wachttijd is dus relatief lang en de gemiddelde gesprekstijd relatief kort.

Bereikbaarheid

Dat de gesprekstijd kort is, is op zich niet verwonderlijk omdat veel gesprekken door het KCC worden doorverbonden. Van directe afhandeling is veelal geen sprake: 37% van de bellers kon direct worden geholpen door de medewerker van het KCC. Dat wil zeggen dat de vraag door het KCC is afgehandeld of de afspraak is ingepland. De overige bellers (63%) moesten worden doorverbonden. Geen eenvoudige opgave omdat het regelmatig voorkomt dat het toestel waarnaar wordt doorverbonden niet bereikbaar is, omdat: de medewerker niet op zijn plek zit of in overleg is, 'mogelijk met lunchpauze is' of niet aanwezig is in verband met ziekte of vakantie.

"Ik ga even voor u kijken. Ik krijg hem helaas niet te pakken. Ik kan wel een boodschap verwerken in het terugbelverzoek."

¹⁸ Bron: NVVB Dashboard Managementinformatie 2019

"Wat is precies uw vraag? Dan ga ik u doorverbinden met de heer x. Hij is nu met vakantie, we zorgen dat hij u terugbelt."

"Zij is net met lunchpauze gegaan, zal ik vragen of zij u wil terugbellen?"

Er wordt door het KCC dan een terugbelnotitie aangemaakt. Of daadwerkelijk uitvoering wordt gegeven aan deze notitie behoort niet tot de verantwoordelijkheid van het KCC. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de afdelingen. Uit de reacties van klanten blijkt dat deze verantwoordelijkheid niet altijd wordt opgepakt: *'Ik zou vorige week teruggebeld worden'* en *'Ik ben op zoek naar mevrouw ..., want ik zou teruggebeld worden'* zijn opmerkingen die wij regelmatig hebben gehoord tijdens het meeluisteren. Of deze klanten ook daadwerkelijk niet zijn teruggebeld kan op basis van dit onderzoek niet worden vastgesteld. De gemeente kan in ieder geval niet aantonen dat dit wel is gebeurd omdat er geen registratie plaatsvindt van de wijze waarop een terugbelverzoek is afgehandeld. Gesprekspartners geven aan dat dit ook te maken heeft met het ontbreken van een goed systeem om te kunnen sturen op het tijdig terugbellen. De gemeente gebruikt hiervoor nu Key2 Klantcontact, maar dit systeem werkt niet optimaal waardoor het geen volledig en actueel beeld geeft van de afhandeltijden van terugbelverzoeken. Er is inmiddels een nieuw klantcontactstelsysteem aangeschaft. De gemeente verwacht hiermee vanaf eind 2020 operationeel te zijn. *'Terugbelnotities kunnen dan weer goed worden verwerkt. We zullen dan ook de afdelingshoofden periodiek informeren over wat er voor hun afdeling nog open staat aan terugbelverzoeken of niet afgehandelde taken.'*

Wijze van afhandeling van inkomende telefoongesprekken¹⁹

	Aantal	In %
Afspraak gemaakt	7	15%
Direct geholpen	10	22%
Doorverbonden	17	37%
Terugbelnotitie gemaakt	12	26%
Totaal	46	100%

Bejegening

In de dienstverlening naar klanten zijn de KCC-medewerkers klantvriendelijk en behulpzaam. Zij staan de burger beleefd en in begrijpelijke taal te woord, nemen de tijd en stellen controlevragen als dat nodig is om de vraag achter de vraag boven tafel te krijgen: *'Mag ik vragen waar het over gaat?'*. Ook de toon van de gesprekken is over het algemeen vriendelijk en behulpzaam.

¹⁹ Uit de gemeentelijke registratiegegevens over 2019 komen vergelijkbare percentages naar boven: 42% direct geholpen, 38% doorverbonden en 20% terugbelafspraken.

Voor zover er verbeterpunten zijn, geldt dit met name ten aanzien van het samenvatten en informeren van de klant over het vervolg, bijvoorbeeld als het gaat om de terugbeltermijn of de wijze van afhandeling van een melding. Nu wordt veelal volstaan met *'ik ga er een notitie van maken'* of *'ik ga het doorgeven'*. Binnen welke termijn er wordt teruggebeld en of en hoe de klant wordt geïnformeerd als de melding is afgehandeld, wordt daarbij niet vermeld.

Hoge waardering Meitinkers

De gemeente scoort hoog als het gaat om de cliënttevredenheid over de Wmo. Vooral de Meitinkers krijgen veel lof van de mensen die bij hen om hulp en ondersteuning aankloppen. Op punten als bereikbaarheid, toegankelijkheid, meedenken, het vinden van een passende oplossing en tevredenheid over de geboden hulp en ondersteuning doet de gemeente het beter dan landelijk gemiddeld. De gemiddelde score op deze onderdelen is 86% tegen 79% landelijk, zo blijkt uit het cliëntervaringsonderzoek 2019.

4.3 Digitaal

De afhandeling van klantcontacten via de website www.heerenveen.nl hebben we in beeld gebracht via een webanalyse. Gekeken is naar de navigatiestructuur, de zoekmachine, de webteksten, het digitale aanbod en de toegankelijkheid van de website.

Navigatiestructuur

In 2017 is de nieuwe website www.heerenveen.nl in gebruik genomen. Er is gekozen voor een open source website (als eerste gemeente in Nederland) waarop alleen kerninformatie te vinden is voor inwoners en ondernemers: de zogenaamde toptaken website. Een toptaken website wil zeggen dat de website zo is ingericht dat alleen de meest gevraagde informatie van dat moment snel te vinden en uit te voeren is. Deze taken kunnen per periode anders zijn. De toptaken op dit moment zijn:



Van daaruit kan de bezoeker doorklikken naar de onderliggende informatie. Voor overige informatie moet naar beneden worden gescrold of naar boven waar in de taakbalk een link naar alle onderwerpen is opgenomen. Er zijn dus verschillende navigatiemogelijkheden, wat de overzichtelijkheid naar ons oordeel niet altijd ten

goede komt. Dit wordt nog eens versterkt doordat dezelfde onderwerpen op verschillende plekken terugkomen.

Informatie over corona bijvoorbeeld als item onder '*Ondernemen*' (maar weer niet onder *Inwoners*), als één van de zes toptaken in de centrale menubalk en als extra button bovenaan de pagina. Of nieuwsbericht onder '*Inwoners*' en '*Nieuws*'. De kracht van de herhaling wellicht, maar het kan ook tot verwarring leiden. Temeer omdat andere toptaken zoals het aanvragen van een paspoort of rijbewijs juist weer niet terugkomen. Of belangrijke gebeurtenissen zoals trouwen en geboorte van een kind. Hiervoor moet worden gezocht onder '*Alle onderwerpen*' of via de zoekfunctie. Ook het maken van een afspraak en het doorgeven van een klacht, tip of compliment zou naar ons oordeel een prominentere plaats op de homepage verdienen, zeker voor een gemeente die het werken vanuit de bedoeling nastreeft. Een tip of compliment geven kan nu door via de menubalk op '*Alle onderwerpen*' te klikken en vervolgens '*Klacht, bezwaar en beroep*', waarna helemaal naar beneden moet worden gescrold om uiteindelijk de tip of het compliment te kunnen geven. Een lange route dus, die maar weinig burgers afleggen. In 2019 is er één tip/compliment ontvangen en in 2018 vijf.

Compliment

Hebt u een tip, een suggestie of goede raad misschien? Dan kunt u een e-mail sturen naar gemeente@heerenveen.nl. Vermeld wel uw gegevens zodat we contact op kunnen nemen als we nog iets willen vragen. U krijgt van ons een ontvangstbevestiging. U kunt ook via een online formulier uw reactie doorgeven.

Compliment geven

Zoekfunctie

De zoekfunctie werkt goed. De meeste zoektermen die worden ingegeven resulteren in een bruikbaar resultaat. Geen treffers leveren de termen: 'prijs paspoort', 'rolstoel aanvragen', 'woningaanpassing aanvragen', 'programmabegroting', 'begroting gemeente' of 'gemeentebegroting'. Bij de laatste zoekterm verschijnen 24 treffers waarvan het merendeel geen relatie heeft met het onderwerp (zoals speeltoestellen en plekken).

Teksten

Met betrekking tot de webteksten merken we het volgende op:

- Het taalniveau van de teksten op de website is B1/B2, en daarmee te begrijpen door ten minste 40% tot 65% van de Nederlandse bevolking. De rijksoverheid gaat uit van een gemiddeld taalniveau van B1. Een tekst op B1-niveau is te begrijpen door 95% van de bevolking en bestaat uit makkelijke woorden die bijna iedereen gebruikt. En uit korte, eenvoudige en actieve zinnen. Op die onderdelen is dus nog winst te behalen.
- De teksten zijn over het algemeen kort.
- De actualiteit van de informatie is op orde.

- Wel is er op verschillende plekken sprake van kleine slordigheidjes en inconsequenties.
Voorbeelden van slordigheidjes zijn de verschillende lettergroottes die binnen één tekst worden gebruikt en links die verwijzen naar informatie die geen relatie heeft met het onderwerp, zoals de informatie onder de knop 'Afspraak Maken' onder 'Overlijden Aangeven'. De gebruiker verwacht hier een (digitale) afspraak te kunnen maken, maar in plaats daarvan verschijnt een algemene tekst die bovendien gedateerd is.
- Inconsequenties betreffen met name de opbouw van de productpagina's. Soms wordt gewerkt met een menubalk, soms met foto's onderaan de pagina en soms met alleen tussenkopjes. De volgorde van de informatie verschilt eveneens. Er is geen vaste structuur, zoals we die bij veel andere toptaken sites aantreffen: Wat is het?, Wat moet ik doen?, Wat kost het? en Direct Regelen. Deze termen zijn ook actiever dan de begrippen die de gemeente Heerenveen op de meeste plekken hanteert: Meenemen, Voorwaarden, Verplicht aangeven, Registreren, Ondernemers, Kosten. Ook de weergegeven items aan de rechterkant van de pagina verschillen. Bovenaan zou in onze optiek in alle gevallen de toptaak moeten staan en dat is in veel gevallen het doen van een aanvraag of het doorgeven van een melding of vraag. Er zijn echter verschillende pagina's waar dit niet het geval is en waar de taak in de vorm van een button of link in de tekst is opgenomen.
- Tot slot merken we nog op dat op geen van de pagina's de verwachte levertijd is aangetroffen. Opmerkelijk als we dit spiegelen aan de meeste webshops waar op iedere pagina prominent vermeld staat: '*Vandaag besteld is morgen in huis*' of '*Levertijd tussen 5 en 10 werkdagen*'.

Digitale mogelijkheden

Op dit moment telt de website ruim 70 e-formulieren, variërend van het doorgeven van een verhuizing, klacht of compliment aan de gemeente tot het aanvragen van een omgevingsvergunning. Circa de helft van deze formulieren kunnen met behulp van DigiD (voor burgers) of E-herkenning (voor bedrijven) online worden ingevuld en verzonden. De burger of ondernemer krijgt het aangevraagde product dan automatisch thuisgestuurd. De overige formulieren kunnen zonder DigiD worden ingevuld en verzonden.

Vergelijking van dit aanbod met andere gemeenten laat zien dat de gemeente Heerenveen hiermee goed scoort. De website behoort tot de top 20 als het gaat om de digitale mogelijkheden voor burgers en bedrijven, zo blijkt uit cijfers van de VNG.²⁰ Ook qua digitale toegankelijkheid scoort de gemeente goed, hoewel nog niet aan alle toegankelijkheidseisen wordt voldaan.

²⁰ VNG (2018). Digitale volwassenheid producten voor burgers en bedrijven. De digitale volwassenheid wordt vastgesteld aan de hand van een lijst met veelvoorkomende producten, waarbij wordt gekeken of



Dat er veel mogelijk is, wil overigens nog niet zeggen dat er veel gebruik van wordt gemaakt. In totaal is in 2019 6.742 keer gebruikgemaakt van één van de e-formulieren op de website van de gemeente Heerenveen. Dit komt overeen met 134 aanvragen per 1.000 inwoners, tegen 216 aanvragen per 1.000 inwoners landelijk²¹. De meeste inwoners van Heerenveen gaan voor het aanvragen van een product of dienst dus nog steeds naar het gemeentehuis.

het mogelijk is het product digitaal aan te vragen en wat de volwassenheid van het product is. Per product is het volwassenheidsniveau vastgesteld aan de hand van de volgende indeling: aanvraag(formulier) is niet digitaal (niveau 1), digitaal downloaden (PDF) en printen (niveau 2), digitaal downloaden, invullen en weer verzenden (niveau 3) en voorgevuld formulier en digitaal opsturen/uploaden (niveau 4). De volwassenheidsscore varieert van 0% tot en met 100%, waarbij 0% gelijk staat aan 'niet digitaal' en 100% aan 'zeer digitaal'.

²¹ Bron: Dashboard Dienstverlening 2019

Hoofdstuk 5 Kaderstelling en controle door de raad

In dit hoofdstuk gaan we in op de rol en rolopvatting van de raad. Specifiek gaat het dan om de mate waarin de raad kaders stelt aan het dienstverleningsbeleid en de mate waarin de raad hierover geïnformeerd wordt (en wenst te worden) zodat deze haar controlerende taak kan uitvoeren. In het kader van dit onderzoek is hierover gesproken met vertegenwoordigers van de diverse raadsfracties.

5.1 Kaderstelling door de raad

Er zijn door de gemeenteraad geen kaders gesteld voor de kwaliteit van de publieke dienstverlening van de gemeente Heerenveen. Wel heeft de raad ingestemd met de *'Beleidskoers Fysieke Leefomgeving'* en daarmee impliciet ook met de dienstverleningsambities die hierin zijn vastgelegd, zoals meer ruimte geven aan initiatieven vanuit de samenleving, actief meedenken en adviseren, en opgave- en gebiedsgericht werken.

Verder is de betrokkenheid van de raad bij het onderwerp beperkt, zo komt uit de gesprekken met de raadsleden naar voren. Ook omdat men de indruk heeft dat het *'allemaal best goed gaat'* c.q. naar tevredenheid van de burger verloopt. Doorvragend bleek echter dat de raadsleden eigenlijk geen goed beeld hadden van de stand van zaken van de dienstverlening van de gemeente Heerenveen: *'Er bereiken ons geen klachten dus dan ga ik ervan uit dat het goed gaat'*. Tot op heden hebben de raadsleden ook geen initiatief genomen om de betrokkenheid te vergroten.

De meeste raadsleden gaven aan de kaderstellende rol ten aanzien van de publieke dienstverlening wel steviger in te willen vullen dan nu het geval is. Vraagstukken die daarbij opgepakt kunnen worden zijn:

- Wat is goede dienstverlening?
- Wat vinden inwoners belangrijk?
- Welke prioriteiten stellen we? Heeft digitaal de voorkeur of kiezen we voor een multichannel benadering?
- Wat doe je met inwoners die niet digitaal vaardig zijn?
- Welke eisen stellen we aan informatieveiligheid?
- Et cetera.

Binnen de huidige raad heeft een dergelijke (kaderstellende) discussie niet eerder plaatsgevonden. Dat zou wel moeten, ook om te voorkomen dat er alleen op basis van incidenten wordt gesproken over dienstverlening. Het kan er tevens aan bijdragen dat er een duidelijke koers komt op het gebied van dienstverlening.

5.2 Controle door de raad

Naast heldere kaders zouden de raadsleden ook beter op de hoogte willen zijn en geïnformeerd willen worden over de voortgang van de dienstverlening. Over de manier waarop en of de meningen verschillen. Volgens sommige raadsleden zijn met name kwantitatieve gegevens uit monitors of benchmarks interessant. Anderen gaven aan vooral geïnteresseerd te zijn in het verhaal achter de cijfers en de beleving van de dienstverlening door klanten. In dat kader wilden zij ook geïnformeerd worden over het aantal en de inhoud van mogelijke klachten en bezwaren.²² Of veelvoorkomende vragen. Ook daaruit zijn mogelijk patronen en ontwikkelingen te herleiden die om bijsturing vragen.

²² De raad wordt jaarlijks via het jaarverslag geïnformeerd over het aantal bezwaren en klachten. Dit is in 2018 gebeurd. In 2016 en 2017 is geen jaarverslag vastgesteld. Het jaarverslag voor 2019 is vertraagd door corona, maar zal waarschijnlijk half november naar het college gaan ter vaststelling en ter informatie naar de raad.

Bijlage 1 Normenkader

Norm	Oordeel
BELEID	
• Breed gedragen visie op dienstverlening, waarin doelen en ambities ten aanzien van de dienstverlening zijn vastgelegd.	X
• SMART-doelen die consistent zijn met wettelijke kaders en aansluiten bij de organisatiebrede missie en visie.	X
• Betrokkenheid van de raad, evenals burgers en ondernemers bij de vaststelling en evaluatie van het beleid.	O
• Voldoende budget om de doelen te realiseren, waarin ook ruimte is voor maatwerk (regelvrij maatwerkbudget).	X
ORGANISATIE	
• Protocollen voor de beoogde werkwijze, waarin taken en verantwoordelijkheden en de regierol zijn vastgelegd.	O
• Medewerkers zijn oplossingsgericht en krijgen de ruimte om creatieve oplossingen te verzinnen.	O
• Open en op samenwerking gerichte cultuur, zowel binnen de gemeente als in de keten.	V
• Tijd voor opleiding en training, evenals intervisie en kennisuitwisseling.	V
KLANTGERICHTHEID	
• De burger wordt binnen aanvaardbare tijden geholpen.	O
• De burger wordt deskundig te woord gestaan.	V
• De burger wordt correct en vriendelijk te woord gestaan.	V
• De burger wordt volledig geïnformeerd.	O
• De burger is tevreden over de dienstverlening van de gemeente Heerenveen.	O
STURING EN VERANTWOORDING	
• De resultaten komen overeen met de gestelde doelen en zijn gerealiseerd tegen aanvaardbare kosten.	O
• Er wordt verantwoording afgelegd over (behaalde) resultaten.	X
• De verantwoordingsinformatie is juist, volledig, consistent en begrijpelijk.	N.v.t
• De informatie wordt gebruikt om de dienstverlening te verbeteren.	O

X Niet voldaan, **O** Deels voldaan, **V** Voldaan

Bijlage 2 Vergelijking met andere gemeenten (2019)

	Heerenveen	Benchmark ²³
Algemeen		
Aantal contactkanalen ²⁴	10	95% gemeenten minder 10 kanalen
Oordeel burgers algehele dienstverlening (% ontevreden) ²⁵	15%	13%
Oordeel burgers algehele dienstverlening (% zeer tevreden)	18%	5%
Oordeel bedrijven algehele dienstverlening (% ontevreden)	20%	23%
Oordeel bedrijven algehele dienstverlening (% zeer tevreden)	16%	7%
Balie		
Openingsuren per week ²⁶	34,5	37,5
Bezoekers balie per 1.000 inwoners	522	443
% bezoekers op afspraak	4%	58%
Gemiddelde wachttijd	4,03	4,48
Gemiddelde servicetijd	-	8,39
Telefoon		
Openingsuren per week	41,5	41,1
Inkomende gesprekken per 1.000 inwoners	1.177	1.124
Gemiddelde wachttijd (in seconden)	116	41
% binnen servicenorm (20 seconden)	43%	58%
Gemiddelde gesprekstijd (in minuten)	2,26	2,53
Direct geholpen	42%	71%
Terugbelafpraak	20%	14%
Doorverbonden	38%	15%

²³ De benchmarkgegevens zijn, tenzij anders aangegeven, afkomstig van NVVB Dashboard Managementinformatie.

²⁴ Bron: Oracle: Burger Contact Assessment Gemeente Heerenveen (2018).

²⁵ Bron: Motivaction: Rapport Stakeholdersonderzoek Gemeente Heerenveen (2020). De landelijke cijfers zijn afkomstig van waarstaatjegemeente.nl.

²⁶ Het betreft de openingsuren in 2019. Op dit moment werkt de gemeente Heerenveen, evenals andere gemeenten, uitsluitend op afspraak.

	Heerenveen	Benchmark ²³
Digitaal		
Digitale beschikbaarheid voor burgers	92	77
Digitale beschikbaarheid voor bedrijven	83	64
Digitale aanvragen	134	225
DigiD transacties ²⁷	449	619

²⁷ Bron: [waarstaatjegemeente.nl](https://www.waarstaatjegemeente.nl)