



Terugkijken met het oog op de toekomst

Evaluatie van *'Visie op dienstverlening aan burgers en ondernemers 2015; gastvrij en op maat'*

BMC
februari 2019
drs. B.A. (Benno) Wiendels
drs. N. (Nico) Brinkman
M. Luycx

1/46

BMC
YACHT GROUP

Inhoudsopgave

1. Inleiding

1.1. Vraagstelling	5
1.2. Aanpak	6
1.3. Leeswijzer	7

2. Dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat'

2.1. Dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat'	8
2.2. Uitvoeringsprogramma	10
2.3. Dienstverleningsnormen	11
2.4. Conclusie	12

3. Hoe actueel is de visie nog?

3.1. Landelijke trends en ontwikkelingen	14
3.2. Ontwikkelingen binnen de eigen organisatie	17
3.3. Wat willen klanten?	18
3.4. Beoordeling actualiteit	19
3.5. Conclusie	20

4. Hoe is de besturing vormgegeven en ingebed?

4.1. Bestuurlijke en ambtelijke aansturing	22
4.2. Uitrol naar de organisatie	23
4.3. Monitoring en evaluatie	23
4.4. Conclusie	23

5. Wat is er bereikt?

5.1. Resultaten op hoofdlijnen	25
5.2. Resultaten op doelniveau	26
5.3. Overige resultaten	27
5.4. Conclusie	27

6. Samenvatting, conclusies en ontwikkelperspectief

6.1. Samenvattende conclusies	30
6.2. Aanbevelingen	31

BIJLAGEN

Bijlage 1: Lijst van geïnterviewden	37
Bijlage 2: Geraadpleegde documenten	
Bijlage 3: Resultaten dienstverleningsvisie Gastvrij en op Maat	



1. Inleiding

In 2015 is de '**Visie op dienstverlening aan inwoners en bedrijven: gastvrij en op maat**' vastgesteld door de gemeenteraad van Zwolle. De visie beschrijft de visie en plannen van het college van B&W voor de dienstverlening van de toekomst en is opgebouwd rondom de zes waarden welke door burgers, ondernemers en partners zijn genoemd als onderscheidend en ondersteunend voor de Zwolse gemeentelijke dienstverlening. Per waarde zijn concrete ambities benoemd die het college nastreeft. Vanuit deze waarden zijn twee strategische doelen geformuleerd:

1. De gemeente Zwolle behoort in 2020 tot de 10 meest gastvrije en best presterende gemeenten van Nederland als het gaat om dienstverlening aan inwoners en ondernemers.
2. De gemeente Zwolle is in 2020 volledig gedigitaliseerd in haar dienstverlening.

Sinds 2015 is er al weer veranderd. Denk aan de transitie en transformatie in het sociaal domein; de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, informatieveiligheid (BIG) en privacy (AVG); de hogere verwachtingen van inwoners en ondernemers ten aanzien van de dienstverlening; en de veranderende rol van de gemeente in de participatie-samenleving.

Naast deze veelal meetbare veranderingen hebben zich sinds het vaststellen van de gemeentelijke visie op dienstverlening ook ontwikkelingen voorgedaan die zich moeilijker laten meten of in precieze getallen laten uitdrukken. Deze kunnen echter wel doorslaggevend zijn voor het succes van de dienstverlening. Het gaat om de zogeheten touch and feel, oftewel de soft skills die de dienstverlening meer het karakter van een ervaring dan van een transactie geven. Hierbij horen termen als hostmanship, virtuele klantreizen en initiatieven als common ground.

Ook binnen de gemeente Zwolle lopen diverse trajecten die van invloed zijn op de wijze waarop dienstverlening wordt vormgegeven. De invoering van het zaakgericht werken, Het Nieuwe Werken en de uitvoering van de '**Informatiestrategie 2017-2020**' zijn hier enkele voorbeelden van.

Al deze veranderingen zijn voor de gemeente Zwolle aanleiding om de visie op dienstverlening opnieuw tegen het licht te houden.

1.1. Vraagstelling

De centrale vraagstelling daarbij luidt als volgt:

- Sluit de '**Visie op dienstverlening aan inwoners en bedrijven: gastvrij en op maat**' (nog) aan bij landelijke ontwikkelingen rond modernisering van dienstverlening en bij de verwachtingen die burgers en bedrijven van overheidsdienstverlening hebben (actualiteit) enerzijds, en de beschikbare middelen anderzijds (haalbaarheid).
- Zijn de beoogde doelstellingen en resultaten zoals vastgelegd in de visie op dienstverlening gerealiseerd en hoe verhouden deze resultaten zich tot andere (vergelijkbare) gemeenten?

- Hoe heeft de (programma-)organisatie gefunctioneerd en welke veranderingen kunnen er worden doorgevoerd? Het gaat daarbij dan onder andere om de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over de verschillende belanghebbenden. Deze moeten helder zijn belegd en het moet duidelijk zijn hoe de aansluiting tussen de verschillende niveaus is geregeld, etc.

1.2. Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in vier stappen:

- Gestart is met een inventarisatie van de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen die de werking van de dienstverlening van de gemeente Zwolle kunnen beïnvloeden. Het gaat hierbij enerzijds om grote landelijke ontwikkelingen zoals het voortschrijden van de Wet Digitalisering Dienstverlening Burgerlijke Stand; de Baseline Informatiebeveiliging en de Algemene Verordening Gegevensbescherming; de Digitale Agenda 2020; de invoering van de Omgevingswet en de landelijke programma's rond administratieve lastenverlichting, en anderzijds om gemeentebrede projecten zoals zaakgericht werken, het Nieuwe Werken, en het organisatie-ontwikkeltraject '*Op Koers*'.
- Vervolgens zijn, aan de hand van een documentenstudie en (open)data-analyse, de dienstverleningsprestaties van de gemeente Zwolle in beeld gebracht. Welke resultaten zijn geboekt ten aanzien van de doelstellingen zoals vastgelegd in de dienstverleningsvisie '*Gastvrij en op maat*'.
- De derde stap betrof het voeren van gesprekken met vertegenwoordigers van de gemeente Zwolle (zie bijlage 1). Doel van deze gesprekken was om meer inzicht te krijgen in het draagvlak voor en de steun aan de visie, de voortgang van het programma en onderliggende projecten en de

ambities voor de middellange en lange termijn ten aanzien van de dienstverlening van de gemeente Zwolle.

- Om naast het interne perspectief ook een beeld te krijgen van het externe perspectief zijn in stap 4 tot slot, gesprekken gevoerd met maatschappelijk instellingen en bedrijven in Zwolle. In hoeverre hebben zij baat gehad bij de geformuleerde visie op dienstverlening? Hoe wordt de dienstverlening beoordeeld? Wat zien bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en instellingen als de belangrijkste opgaven voor de gemeente?

1.3. Leeswijzer

Na deze inleiding vindt u in hoofdstuk 2 een beschrijving van de dienstverleningsvisie en -ambities van de gemeente Zwolle. In hoofdstuk 3 bespreken we de actualiteit van de visie, in hoofdstuk 4 staat de organisatorische verankering centraal, en in hoofdstuk 5 gaan we in op de effectiviteit van het dienstverleningsbeleid. In hoofdstuk 6 tot slot kunt u de conclusies en aanbevelingen terugvinden. De aanbevelingen zullen door de gemeente Zwolle worden gebruikt als input voor herijking van het bestaande beleid.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Henk Jan Meijer (burgemeester) en Liesbeth Borsboom (directeur).

BMC

YACHT GROUP



persoonlijk

Zwolle



2. Dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat'

In dit hoofdstuk gaan we in op de dienstverleningsvisie en ambities van de gemeente Zwolle. Achtereenvolgens komen aan de orde de doelen en ambities zoals vastgelegd in de Dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat' (paragraaf 2.1), de uitwerking van deze doelen in een uitvoeringsprogramma (paragraaf 2.2) en dienstverleningsnormen (paragraaf 2.3).

2.1. Dienstverleningsvisie Gastvrij en op maat

Op 21 september 2015 heeft de gemeenteraad van Zwolle de **'Visie op dienstverlening aan inwoners en bedrijven: gastvrij en op maat'** vastgesteld. De missie luidt

De visie is opgebouwd rondom de zes waarden welke door burgers, ondernemers en partners zijn genoemd als onderscheidend en ondersteunend voor de Zwolse gemeentelijke dienstverlening:

- prestatie en vooruitgang
- verbonden en samen
- creatief en fantasie
- vaardig en talent
- orde en structuur
- veilig en beschermd

Vanuit deze waarden zijn de missie en de strategische doelen voor dienstverlening geformuleerd. De missie luidt als volgt:

"Dienst verlenen is voor de gemeente Zwolle de kans om te laten zien hoe we als gastvrije stad en organisatie meedenken met mensen. Wij gebruiken alle mogelijkheden om mensen te helpen zich te ontplooiën in Zwolle. Inwoners en ondernemers ervaren dat wij er zijn om ze verder te helpen; daarbij leveren we maatwerk. Onze dienstverlening is effectief waar het kan en efficiënt waar het moet."

De strategische doelen zijn:

- Gemeente Zwolle behoort in 2020 tot de 10 meest gastvrije en best presterende gemeenten van Nederland als het gaat om haar dienstverlening aan inwoners en ondernemers.
- Gemeente Zwolle is in 2020 volledig gedigitaliseerd in haar dienstverlening.

Deze twee doelen zijn vervolgens verder uitgewerkt in 14 concrete ambities, die hieronder (ingedeeld naar de zes waarden) zijn weergegeven.

Prestatie en vooruitgang

1. in 2017 kan een inwoner of ondernemer al zijn zaken met de gemeente Zwolle digitaal regelen; waar nodig ondersteunen wij hen
2. ondernemers kunnen rekenen op een dienstverlenende gemeente die hen ondersteunt
3. in 2017 is er een Open Data-portaal van en voor Zwolle, waar een inwoner of ondernemer gegevens van en over de gemeente makkelijk en op transparante wijze kan vinden

BMC

YACHT GROUP

4. we versnellen onze dienstverlening zodat men nooit onnodig op ons hoeft te wachten

Verbonden en samen

5. we heffen overbodige regelgeving op of gaan deze versoepelen
6. we faciliteren en maken ruimtelijke initiatieven mogelijk
7. ondernemers krijgen de ruimte om plannen te ontwikkelen
8. we brengen samen met de regio de dienstverlening aan ondernemers in de hele regio Zwolle op hetzelfde niveau

Creatief en fantasie

9. we gaan uit van de logica van de inwoner en ondernemer; in onze dienstverlening maken we creativiteit en oplossingsgericht denken tot speerpunt.
10. eind 2017 mag de gemeente Zwolle zich een Smart City noemen.

Vaardig en talent

11. we verrassen onze klant met persoonlijke aandacht en maatwerk, waarbij we oog hebben voor de persoonlijke situatie van mensen

Orde en structuur

12. we houden onze dienstverlening op de kanalen op niveau
13. we verwerken persoonsgegevens op passende en transparante wijze
14. we ontwikkelen een structurele aanpak van identiteitsfraude en woonfraude

Ieder doel bevat op zijn beurt een hoeveelheid aan resultaten. Onder doel 1 'digitaal regelen' bijvoorbeeld hangen de resultaten: optimale digitale dienstverlening en -communicatie uiterlijk eind 2016, de klanttevredenheid op het digitale kanaal naar een 8,0, voldoen aan de webrichtlijnen, aansluiting op alle onderdelen uit de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI), ontwikkelen van een klantmeting webcare op social media en een indicator voor de verschuiving van het kanaalgebruik, en het onderzoeken van het klantoordeel van ondernemers. In bijlage 3 zijn alle (38) resultaten die onderdeel uitmaken van de dienstverleningsvisie weergegeven.

Als we de verschillende doelen, ambities en prestaties in ogenschouw nemen dan vallen een aantal zaken op:

- Ten eerste, dat de ambities hoog zijn. De gemeente Zwolle streeft ernaar bij de top van dienstverlenende gemeenten te horen, wil in de top 3 van MKB vriendelijkste gemeenten staan, in 2020 volledig digitaal werken, vragen van ondernemers 24/7 beantwoorden, en voorop lopen als het gaat om innovatieve ontwikkelingen. Bij de haalbaarheid van deze doelstellingen kunnen echter vraagtekens worden gesteld worden, zeker ook gezien de (beperkt) beschikbare financiële middelen en capaciteit.
- Ten tweede, dat een definitie van dienstverlening ontbreekt. Een dergelijke afbakening is van belang omdat dienstverlening een breed begrip is: met weinig moeite kan alles wat een gemeente doet geschaard worden onder de noemer dienstverlening. Als dienstverlening over alles gaat, gaat het nergens meer over: de focus ontbreekt. Wij

BMC

YACHT GROUP

verstaan onder dienstverlening, in navolging van 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.'* Het gaat dus om de dienstverlening rond individuele klantcontacten, zoals de service aan de balie, het digitale loket, contact tussen wijkbeheerder en bewoner, en contact tussen handhaver en klant. Dat betekent dat de individuele dienstverlening is inbegrepen, net als de individuele contacten binnen de collectieve dienstverlening. Het gaat niet om collectieve dienstverlening aan de klant als groep, zoals veiligheid, sportvelden en wegen, en we hebben het bij dienstverlening ook niet over interactieve beleidsvoering of burgerparticipatie. Deze redenering/definitie volgend kunnen vraagtekens gezet worden bij de doelen met betrekking tot het Open Data-portaal en de Smart City doelen. Voor een deel gaat het hier om (collectieve) diensten die niet vanuit een dienstverleningsvisie of programma Dienstverlening geregistreerd zouden moeten worden, maar vanuit de andere gemeentelijke programma's.

- Ten derde, dat doelen en ambities weinig SMART geformuleerd zijn, waardoor ze onvoldoende richting geven aan het programma. Dit blijkt onder meer uit begrippen zoals *'optimale digitale dienstverlening'*, *'passende en transparante verwerking van persoonsgegevens'* en *'een goede wisselwerking tussen persoonlijke en digitale dienstverlening'*. Het is niet duidelijk wat onder deze begrippen moet worden verstaan, wanneer de doelen worden gerealiseerd en dus ook niet wanneer de gemeente

tevreden zal zijn. Maar het blijkt ook uit feit dat meerdere doelen in termen van een activiteit geformuleerd zijn in plaats van een beoogde prestatie of effect. Voorbeelden hiervan zijn *'ontwikkelen van een structurele aanpak van identiteitsfraude'*, *'ontwikkelen en een indicator voor de verschuiving van het kanaalgebruik'*, en *'afspraken met samenwerkingspartners maken over servicenormen'*. Deze activiteiten horen naar ons oordeel niet thuis in een visie maar in een programmaplan of uitvoeringsprogramma.

- Ten vierde, dat de samenhang tussen de doelen, ambities en prestaties niet altijd duidelijk is. De doelen en ambities overlappen elkaar deels en sluiten ook niet altijd goed op elkaar aan. Onder doel 4 bijvoorbeeld is als ambitie geformuleerd: *'we voor minimaal vijf producten of diensten een nieuwe servicenorm instellen'*. De relevantie van deze ambitie voor het hoofddoel 'snellere dienstverlening' is beperkt. Het instellen van een norm op zich is immers geen garantie dat de dienstverlening daarmee ook sneller verloopt.

2.2. Uitvoeringsprogramma

De dienstverleningsambities zijn (deels) opgenomen in de begroting in programma 9 **'Bestuur en dienstverlening'** en in de andere programma's waaronder de diverse ambities thuishoren (programma's 5 'Ondernemende en levendige stad' en 8 'Bestuur en Inwonerszaken'). In de begroting wordt jaarlijks een uitvoeringsprogramma vastgesteld. Er wordt dus niet gewerkt met één overkoepelend uitvoeringsprogramma waarin de projecten en activiteiten die in komende jaren zullen worden uitgevoerd (in samenhang) zijn benoemd.

BMC

YACHT GROUP

Opvallend is dat niet alle ambities uit de visie zijn opgenomen in de begroting: de doelen 3, 7 en 8 ontbreken, terwijl in de begroting dienstverleningsambities zijn opgenomen die niet in de visie terugkomen.¹ Bovendien zijn de doelen in de begroting vaak net anders geformuleerd en zijn doelen en resultaten in de loop der tijd aangepast. In doel 1 bijvoorbeeld is het realisatiejaar aangepast van 2017 in 2020, onder doel 4 zijn de beoogde resultaten gewijzigd in *'men nooit onnodig op ons hoeft te wachten'* en *'we voor minimaal 10 producten of diensten een servicenorm instellen of de bestaande norm versnellen'*, terwijl onder doel 12 de resultaten met betrekking tot de tijdigheid van vergunningaanvragen en van rechtswege verstrekkingen zijn geschrapt. Dit komt de inzichtelijkheid van het programma niet ten goede.

Daarnaast merken we op dat niet altijd duidelijk is in welke mate de diverse projecten en activiteiten bijdragen aan het verwezenlijken van het doel waartoe ze behoren. Er is sprake van min of meer losse activiteiten. De samenhang op inhoud en aanpak van de diverse doelen en activiteiten is niet verder uitgewerkt.

2.3. Dienstverleningsnormen

Een aantal dienstverleningsambities zijn verder uitgewerkt in dienstverlenings- c.q. servicenormen. Er zijn algemene

¹ In programma 8 is het doel opgenomen *"We bieden gastvrije dienstverlening rondom alle levensgebeurtenissen van inwoners"*. De subdoelen die hieronder vallen komen deels overeen met de doelen in programma 8 (de inwoner is tevreden over onze dienstverlening) en zijn deels aanvullend.

servicenormen en er zijn servicenormen per productgroep c.q. afdeling (Inwonerszaken, woon- en leefomgeving, sociale zaken, vergunningen, subsidies). De algemene servicenormen betreffen onder andere de telefonische bereikbaarheid, de manier waarop de gemeente met wensen en klachten omgaat en de bejegening van klanten. De servicenormen per productgroep gaan met name in op de termijn waarbinnen de producten en diensten afgehandeld moeten zijn. Voor een groot deel gaat het hier om de wettelijke termijnen. Van een versnelling van de dienstverlening (zie doel 4) is hier dus niet echt sprake. Verder merken we op dat er geen servicenormen zijn geformuleerd specifiek voor ondernemers, terwijl deze doelgroep wel prominente plek inneemt in de dienstverleningsvisie: ondernemers kunnen 24/7 bij de gemeente terecht kunnen, ondernemers krijgen de ruimte om plannen te ontwikkelen, etc.

In 2017 zijn de servicenormen die in 2008 zijn opgesteld geactualiseerd. Het aantal normen is uitgebreid. Er heeft echter geen aanscherping van de normen plaatsgevonden. Volgens de gemeente kunnen voor een aantal producten de normen ook niet worden aangepast, zoals bijvoorbeeld voor vergunningen waar de voorbereiding op de Omgevingswet speelt en de servicenorm voor afhandeling van e-mail (5 werkdagen) die pas kan worden aangepast als de afhandeling van de email op een hoger niveau is.

2.4. Conclusie

Op basis van het bovenstaande concluderen we dat de dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat' onvoldoende richtinggevend is voor de verbetering van de dienstverlening: doelen zijn over het algemeen weinig concreet en SMART geformuleerd en sluiten ook niet altijd goed op elkaar aan. Hierdoor is er veel ruimte voor eigen interpretatie van de doelstelling.



3. Hoe actueel is de visie nog?

Sinds het vaststellen van de visie op dienstverlening in 2015 zijn de omstandigheden aanzienlijk veranderd. Ontwikkelingen zoals het programma Digitale Agenda 2020 en de beschikbaarheid van nieuwe online technologie kunnen de dienstverlening op een hoger niveau tillen.

In dit hoofdstuk gaan we in op de actualiteit van de dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat'. Achtereenvolgens komen aan de orde: de belangrijkste landelijke trends en ontwikkelingen (paragraaf 3.2), de ontwikkelingen binnen de interne organisatie van gemeente Zwolle (paragraaf 3.3), en de wensen en verwachtingen van klanten (paragraaf 3.4). In paragraaf 3.5 tot slot beoordelen we de actualiteit van de dienstverleningsvisie.

3.1. Landelijke trends en ontwikkelingen

Algemeen

Voor geïnteresseerden in technologische vooruitgang kan het lijken alsof deze ontwikkeling ook voor de lokale overheid op alle fronten van toepassing is. Dit is niet het geval omdat de overheid een bijzondere positie inneemt in de samenleving. De programma's van de overheid zijn afgestemd op deze overheid, dusdanig dat de overheid bijvoorbeeld niet achterblijft ten opzichte van de private sector, maar ook dat de rechtspositie van burgers en ondernemers gehandhaafd blijft. Een voorbeeld hiervan is de publieke verdeeldheid over de invoering van de

sleeppwet. Om deze reden verschilt de inzet van bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie bij de overheid ten opzichte van de private sector. Relevante technologische ontwikkelingen voor de overheid zijn onder meer de toekomstbestendigheid van de technische infrastructuur, digitalisering van klantinteracties, het fungeren als open data portaal en mogelijk het aangaan van samenwerkingen rond thema's zoals het common ground initiatief.



Persoonsinformatiemanagement

Persoonsinformatiemanagement blijft de komende jaren een hoofdthema volgens de Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVVB). Na de eerste vaststelling van de identiteit van een persoon vindt er registratie plaats van de persoonsgegevens. Deze registratie is geen doel op zich maar een middel om met de gegevens informatie te kunnen genereren. Samen met identiteitsmanagement staat

BMC

YACHT GROUP

persoonsinformatiemanagement aan de basis van moderne en veilige dienstverlening.

Samen innoveren met Rijk en andere overheidsdiensten

Er zijn de komende jaren verschillende wijzigingen met betrekking tot reisdocumenten en rijbewijzen te verwachten, zoals in het aanvraag- en afgifteproces ervan. Het doel van de betrokken ministeries is om processen zo veel mogelijk op elkaar af te stemmen. In samenwerking met de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) zal er verdere invulling worden gegeven aan de digitalisering en modernisering van het aanvraag- en afgifteproces van rijbewijzen.

Impact innovaties rond het thema persoonsinformatiemanagement

De impact van innovaties rond het thema persoonsinformatiemanagement is groot. Een belangrijke aanleiding voor deze veronderstelling is dat persoonsinformatie in vrijwel alle informatieprocessen, zowel binnen de interne gemeentelijke organisatie als in informatieketens met partners, is verweven. Een fout bij de bron of bij één van de ketenpartners kan dus doorwerken in de gehele informatieketen.

Voor de gemeente Zwolle kan de innovatie van persoonsinformatiemanagement betekenen dat zij bijvoorbeeld meer dan nu het geval is in doelgroepen moet gaan denken om het beheer van deze persoonsgegevens op orde te houden. Niet alleen de 'gemiddelde of de doorsnee' burger, maar ook bijzondere ingezetenen van de gemeente zoals expats,

seizoenswerkers, studenten en statushouders. Door een denkslag te maken is de gemeente toekomstbestendiger als het gaat om het beheer van persoonsgegevens op langere termijn.

Persoonsinformatiemanagement vraagt om een andere, een meer multidisciplinaire zienswijze, omdat de informatiesystemen en technische infrastructuur voor het beheer en het transport van de persoonsgegevens feilloos moeten werken, medewerkers kennis en vaardigheid moeten hebben om fraude zoals valse aangiften en persoonsverwisselingen overal in de keten te herkennen, en omdat vergaand gedigitaliseerde dienstverlening minder mogelijkheden biedt voor persoonlijk contact met de aanvrager. De aanvraag moet dus in één keer goed, zonder dat bijvoorbeeld uitzonderingsregels zoals we die bij paspoorten en rijbewijzen kennen, de voortgang van de aanvraag belemmeren. Het multidisciplinaire karakter van persoonsinformatiemanagement kan dus een aanleiding zijn om de zaken integraal te managen door niet alleen te kijken naar één aspect zoals het regelstelsel zelf, maar tegelijkertijd ook naar de achterliggende techniek en de persoonlijke vaardigheden van mensen.

Digitale Agenda 2020

In de context van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen is digitale dienstverlening inmiddels gemeengoed. De focus zal nog meer verschuiven naar intelligentere digitale klantinteracties. Dit zorgt ervoor dat de huidige organisatorische blauwdruk van het KCC zijn langste

BMC

YACHT GROUP

tijd heeft gehad. Het betekent onder andere dat de regie op klantcontacten anders georganiseerd moet worden. Het is voor overheden noodzakelijk om op het digitale en het menselijke spoor te transformeren naar excellentie.



Generieke Digitale Infrastructuur

De Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) bestaat uit digitale producten, standaarden en voorzieningen waarmee overheidsorganisaties hun primaire processen inrichten. Omdat de transformatie naar digitale dienstverlening organisaties op verschillende manieren raakt, wordt de GDI als een serie losse componenten aangeboden.

Impact Digitale Agenda 2020 en GDI

De impact van de Digitale agenda 2020 en de Generieke Digitale infrastructuur is groot. Voor bestuurders omdat de snel

veranderende informatiesamenleving meer middelen kan vragen voor bijvoorbeeld de verwerving van nieuwe technologie dan de gemeente hiervoor wil of kan aanwenden. Ook kan de informatisering van de samenleving dwingen tot het aangaan van nieuwe samenwerkingen, bijvoorbeeld met andere gemeenten, om de kosten te delen, een krachtigere inkooppositie te verwerven, of om ontbrekende knowhow binnen te halen. De bestuurlijke bewustwording rond innovatie en het aanpassingsvermogen van de organisatie kan een doorslaggevende factor zijn voor het succes van de Digitale Agenda 2020.

Voor directie en management kunnen de Digitale Agenda 2020 en de Generieke Digitale Infrastructuur er toe leiden dat organisatieontwikkeling meer dan nu het geval is in samenhang en integraliteit moet worden gezien. Het gaat straks in mindere mate om de vraag 'wat' de gemeente de komende jaren gaat doen, dat is immers in wetten en landelijke programma's beschreven, maar in toenemende mate om de vraag 'hoe' de gemeente het organiseert. Vraagstukken concentreren zich op onderwerpen zoals 'is de gemeente op termijn nog in staat om ICT in eigen beheer te houden', 'moet de integrale verantwoordelijkheid van directie en management nader worden geduid', en 'is er een noodzaak om organisatieonderdelen zich meer te laten concentreren op één thema of locatie'? Mogelijk dat teams en afdelingen een deel van hun autonomie moeten opgeven om samen sterker de ontwikkelopgave aan te kunnen.

BMC

YACHT GROUP

Wijzigingen van wetten en regels

Wijzigingen van wetten en regels, maar ook van bijvoorbeeld beveiligingsnormen zijn vaak een aanleiding om de dienstverlening anders te organiseren. Een voorbeeld hiervan is het stapsgewijs effectueren van de Wet elektronische dienstverlening burgerlijke stand. Deze wet maakt het mogelijk om ook digitaal aangifte te doen van een levensgebeurtenis, zoals het voornemen om te trouwen. De aangifte moet niet alleen goed maar ook veilig gebeuren. De belangrijkste wetswijzigingen in de context van dienstverlening zijn: Wet hergebruik van overheidsinformatie; Wetsvoorstel open overheid; Omgevingswet; en de wet digitale overheid.

Impact wijzigingen van wetten en regels

De impact van het wijzigen van wetten en regels die betrekking hebben op dienstverlening is erg hoog. Gemeente Zwolle heeft deze ervaring omdat zij middenin de implementatie zit van de omgevingswet en de volledige uitwerking ervaart van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Soms kunnen nieuwe wetten op onderdelen conflicteren. Waar bijvoorbeeld de Wet hergebruik van overheidsinformatie zegt dat een burger die zich eenmaal heeft gemeld niet opnieuw zijn gegevens hoeft aan te leveren, kan de Algemene Verordening Gegevensbescherming voorschrijven dat deze informatie niet zonder meer in alle situaties opnieuw mag worden gebruikt. Bijvoorbeeld vanwege een andere doelbinding waarvoor het gegeven in eerste instantie was gevraagd. Vaak is juridisch onderzoek nodig voordat uitsluitel over het hergebruik van de informatie kan worden verkregen.

Het is de onderzoekers opgevallen dat de bewustwording over wijzigingen van wetten en regels, oftewel de compliance, op suboptimale wijze bij de gemeente Zwolle is geregeld. Vaak is binnen de teams en afdelingen wel bekend wat een wijziging behelst maar is er geen centrale sturing op het anticiperen op wetswijzigingen. Dit kan er toe leiden dat bijvoorbeeld in het geval van de omgevingswet er verhoudingsgewijs veel aandacht gaat naar het vergunningenproces zelf maar minder aandacht naar het online dienstverleningsaspect voor deze belangrijke wet. Het risico hiervan is dat de doorlooptijd van het implementatietraject kan vergroten of dat er onvoorziene kosten moeten worden gemaakt.

3.2. Ontwikkelingen binnen de eigen organisatie

Gemeente Zwolle heeft sinds het vaststellen van de visie op dienstverlening in 2015 al veel initiatieven binnen de eigen organisatie genomen. We noemen enkele van de meest in het oog springende:

- organisatie-ontwikkelprogramma 'Op Koers';
- projecten zoals 'Zaakgericht Werken';
- programmaplan 'de Omgevingswet';
- opstellen van een IT beleidsplan;
- instellen van een 'Versimpel Team';
- professionaliseren van dienstverlening bij de Sociale Wijkteams.

Uit de interviews met medewerkers die tijdens dit onderzoek zijn gehouden ontstaat een beeld dat initiatieven rond het thema dienstverlening los van elkaar tot stand komen. Een mooi voorbeeld hiervan is de professionalisering van de

dienstverlening door Sociale Wijkteams. Deze ontwikkeling heeft zich autonoom en in zeer korte tijd voorgedaan, waardoor het lijkt dat deze vorm van dienstverlening zich in een 'bulb' heeft ontwikkeld. Een voordeel van autonome ontwikkeling is dat deze snel kan plaatsvinden. Mogelijke nadelen van autonome ontwikkeling is dat de dienstverlening kan afwijken van andere dienstverleningsvormen en dat eerdere opgedane best practices niet voldoende kunnen worden benut.



3.3. Wat willen klanten?

Om de vraag 'wat willen klanten' te beantwoorden is in eerste instantie gekeken naar landelijke maatschappelijke trends en ontwikkelingen. Uit open bronnen blijkt dat burgers en ondernemers verwachten dat de overheid in ieder geval

gelijkwaardige dienstverlening levert als organisaties met een vergelijkbare grootte in de private sector.

Er is algemeen begrip voor dat een gemeente niet dezelfde gebruikerservaring kan bieden als grote webwinkels zoals Wehkamp.nl of Bol.com. Maar de samenleving verwacht wel dat de overheid bereikbaar is, dat informatie in begrijpelijke vorm wordt aangeboden, dat informatie volledig en juist is, dat men niet wordt geconfronteerd met de welbekende 'paarse krokodil' zoals zes weken moeten wachten op antwoord op een niet al te moeilijke vraag, en dat men op vriendelijke deskundige wijze wordt geholpen.

Er is een trend van toename van het gebruik van social media. Voor veel doelgroepen is het logisch dat de overheid gratis via bijvoorbeeld Messenger services zoals WhatsApp of chatdiensten bereikbaar is. Daartegenover staat een bevolkingsgroep die in het geheel niet digitaal vaardig is, of zelfs geen toegang tot internet heeft. Voor deze groep blijft het persoonlijk contact erg belangrijk. Samenvattend kunnen we stellen dat overheidsdienstverlening toegankelijk, begrijpelijk, en juist moet zijn, en dat men moet kunnen kiezen uit voorkeurskanalen.

Wat klanten van de gemeente Zwolle willen

Uit het onderzoek van BMC blijkt dat burgers en ondernemers in het algemeen tevreden zijn over de dienstverlening van gemeente Zwolle. Enkele gehoorde opmerkingen zijn dat het soms wel wat vriendelijker mag en dat de wachttijd voor een online te maken afspraak erg lang kan zijn. Uit de feedback die medewerkers van de gemeente van burgers krijgen blijkt dat

BMC

YACHT GROUP

de wensen van inwoners van Zwolle nauwelijks verschillen van de wensen op landelijk niveau. Voor de dienstverlening aan bedrijven geldt dat ondernemers graag willen dat zij zo snel mogelijk worden geholpen. Goede ondersteuning bij de aanvraag van bijvoorbeeld een vergunning en het niet onnodig benutten van wettelijke behandelingstermijnen kunnen hier goed bij helpen.

3.4. Beoordeling actualiteit

Bij de beoordeling van de actualiteit van de visie op dienstverlening is vanuit verschillende invalshoeken gekeken. Onder meer naar:

- *Sluit de visie nog aan bij landelijke programma's zoals de Digitale Overheid 2020 en de Generieke Digitale Infrastructuur?*
- *Is de visie compliant ten opzichte van wetten en regels? Bijvoorbeeld de Wet digitale overheid, de Wet digitalisering dienstverlening burgerlijke stand, en het Wetsontwerp open overheid?*
- *Sluit de visie nog aan op verwachtingen en trends binnen de maatschappelijke omgeving?*

De Zwolse visie op dienstverlening is in 2015 bestuurlijk vastgesteld. In deze periode was het tijdsbeeld anders dan nu. Het landelijke programma (de gemeente heeft)Antwoord liep nog, net als het programma Digitaal 2017, gemeenten waren nog maar net begonnen met het meten van de dienstverlening, er waren minder gemeentelijke samenwerkingsverbanden, en er was minder aandacht voor informatieveiligheid en privacy.

Ons oordeel over de visie op dienstverlening 'Gastvrij en op maat' is dat deze op onderdelen geactualiseerd kan worden. De visie zou meer aansluiting moeten krijgen met landelijke programma's zoals de Digitale Agenda 2020. Hiermee kan worden voorkomen dat de gemeente op onderdelen zelf het wiel uitvindt of dat zij zogenoemde 'exoten' ontwikkelt die moeilijk in beheer kunnen worden genomen. Door meer naar de landelijke lijn te verschuiven kan ook worden geprofiteerd van initiatieven van de VNG, zoals de collectieve verwerving van GGI-veilig (Gemeenschappelijke Gemeentelijke Infrastructuur). Een voorbeeld van een hieruit voortkomende doelstelling is dat de gemeente Zwolle enkel kiest voor gestandaardiseerde producten.

De visie 'Gastvrij en op maat' biedt naar onze mening te weinig handvatten voor compliance ten opzichte van wet en regelgeving. Eén van de gevolgen hiervan is dat de visie nauwelijks aanknopingspunten biedt voor bijvoorbeeld de implementatie van de Omgevingswet. Eén van de uitwerkingen is dat pas achteraf kan worden beoordeeld of de implementatie van de omgevingswet in lijn met de visie heeft plaatsgevonden, in plaats dat de visie mogelijkheden biedt om te sturen.

Een tijdens het onderzoek vaak gehoorde opmerking is dat de doelstellingen van de visie 'Gastvrij en op maat' te voor de hand liggend zijn. Eigen medewerkers vinden het bijvoorbeeld vanzelfsprekend dat de klant centraal staat. Men zou liever zien dat de visie iets zegt over bijvoorbeeld het helpen van klanten bij complexe regelgeving of bij uitzonderingssituaties.

BMC

YACHT GROUP

Op het gebied van aansluiting met verwachtingen en trends binnen de maatschappelijke omgeving zien wij ook ruimte om de visie te actualiseren. De goede elementen die het waard zijn om te behouden zijn onder meer de aandacht die de visie heeft voor ondernemers. Waar de visie ruimte biedt voor verbetering is het concretiseren van menselijke excellentie, waar het kan het nog verder terugdringen of vereenvoudigen van regeldruk, en de aandacht voor informatieveiligheid en privacy.

3.5. Conclusie

Op basis van het bovenstaande concluderen wij dat de dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat' in ieder geval gemeenschappelijke uitgangspunten biedt voor de bejegening van de klant. Onder 'klanten' verstaan wij alle groepen ingezetenen: ondernemers, burgers, en de bijzondere groepen die we hierin kennen zoals expats en statushouders. De uitgangspunten laten zich gemakkelijk vertalen naar houdingsaspecten zoals vriendelijkheid, behulpzaamheid en inleving.

Een zwakte van de huidige visie is dat deze weinig aanknopingspunten biedt voor het nemen van vervolgstappen, zoals het schrijven van projectplannen en begrotingen. De visie heeft nauwelijks aansluiting met de actualiteit, zoals het landelijke programma Digitale Agenda 2020, of met wetgeving die na het vaststellen van de dienstverleningsvisie in 2015 is geëffectueerd. De ervaring is dat de visie tijdens het opstellen van vervolgplannen nu meestal in de kast blijft liggen.

Een ander belangrijk aandachtspunt van de visie is het ontbreken van aandacht voor de integrale aard van

dienstverlening. Het is lastig om met deze visie in de hand de verdere professionalisering van dienstverlening te besturen. Hierdoor ontstaat veel ruimte voor eigen interpretatie van de visie, tempoverschillen bij de afdelingen, isolatie van projecten en kan het lerend vermogen van de organisatie achterblijven omdat best practices van andere organisatieonderdelen niet worden benut.



4. Hoe is besturing vormgegeven en ingebed?

In dit hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop de visie op dienstverlening wordt aangestuurd? Het gaat daarbij onder andere om de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over de verschillende belanghebbenden (paragraaf 4.1) en de uitrol naar de organisatie (paragraaf 4.2). Verder zullen we ook aandacht besteden aan de instrumenten die worden ingezet om de voortgang te monitoren en te bepalen op welke terreinen het dienstverleningsbeleid dient te worden aangepast (paragraaf 4.3).

4.1. Bestuurlijke en ambtelijke aansturing

Het ambtelijk opdrachtgeverschap is de afgelopen jaren ingevuld door de eenheidsmanager Publiekszaken. Uit de interviews is naar voren gekomen dat zowel bestuur als ambtelijke leiding (gemeentesecretaris en directie) in de afgelopen jaren niet actief betrokken zijn geweest bij de dienstverlening. Het onderwerp heeft weinig bestuurlijke prioriteit gehad als gevolg van de forse bezuinigingsopgave waar de gemeente Zwolle voor stond. *"De nadruk lag op de financiën en niet op het verbeteren van de dienstverlening, aldus de gemeentesecretaris. "De gemeente staat er nu echter gunstiger voor waardoor er ook weer ruimte ontstaat voor investeringen in de dienstverlening. Dat is nodig. Vandaar ook dat dienstverlening één van de vier pijlers is van het organisatieontwikkeltraject Op Koers."*

Het afdelingshoofd Inwonerszaken is opdrachtnemer. Vanuit deze rol heeft hij vooral een verbindende rol en is hij verantwoordelijk voor het bewaken van de samenhang tussen de verschillende initiatieven die een relatie hebben met de dienstverleningsambities van de gemeente Zwolle. Het afdelingshoofd heeft echter geen besluitvormende bevoegdheid, om gericht opdrachten te kunnen geven of andere noodzakelijk geachte instrumenten in te kunnen zetten.

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 programma's en door de lijnorganisatie. Hierdoor is het soms lastig echt vaart te maken, zo wordt opgemerkt door de direct betrokkenen bij de verbetering van de dienstverlening, omdat de financiële middelen ontbreken en medewerkers een hoge werkdruk ervaren, waardoor de prioriteit uit gaat naar het realiseren van de 'eigen' doelen in plaats van de concernbrede (dienstverlenings-)doelen. Een aantal ontwikkelingen lopen hierdoor vertraging op en of komen moeizaam van de grond, zoals het verbeteren van de dienstverlening door middel van klantreizen, de ontwikkeling van een tool voor het verbeteren van de leesbaarheid van uitgaande brieven e.a. communicatie, en het versnellen van het proces van eenvoudige vergunningen. Soms worden activiteiten gestart, maar later weer stopgezet vanwege het ontbreken van structurele middelen. Voorbeelden hiervan zijn de live chatservice via de website en de pilot "Klinkende taal", een software-tool dat medewerkers ondersteunt bij het schrijven van brieven op B1-niveau.

BMC

YACHT GROUP

4.2. Uitrol naar de organisatie

Uit de interviews blijkt dat de dienstverleningsvisie niet bij iedereen bekend is. Het grootste gedeelte van de geïnterviewden geeft aan de visie te kennen, maar verder geen kennis te hebben van de inhoud en de daarin opgenomen doelstellingen..

Uit de interviews blijkt verder dat er geen sprake is van een structurele uitwerking van de visie op dienstverlening in concrete dienstverleningsdoelen, die zijn uitgewerkt in de verschillende afdelingsplannen. Ook is er geen vertaalslag van de visie naar concrete normen voor gedrag en houding, die zouden kunnen worden opgenomen in de functionerings- en beoordelingscyclus. De wijze waarop dienstverlening wordt vormgegeven in de dagelijkse werkpraktijk, kan daarom per afdeling en zelfs per medewerker verschillen.

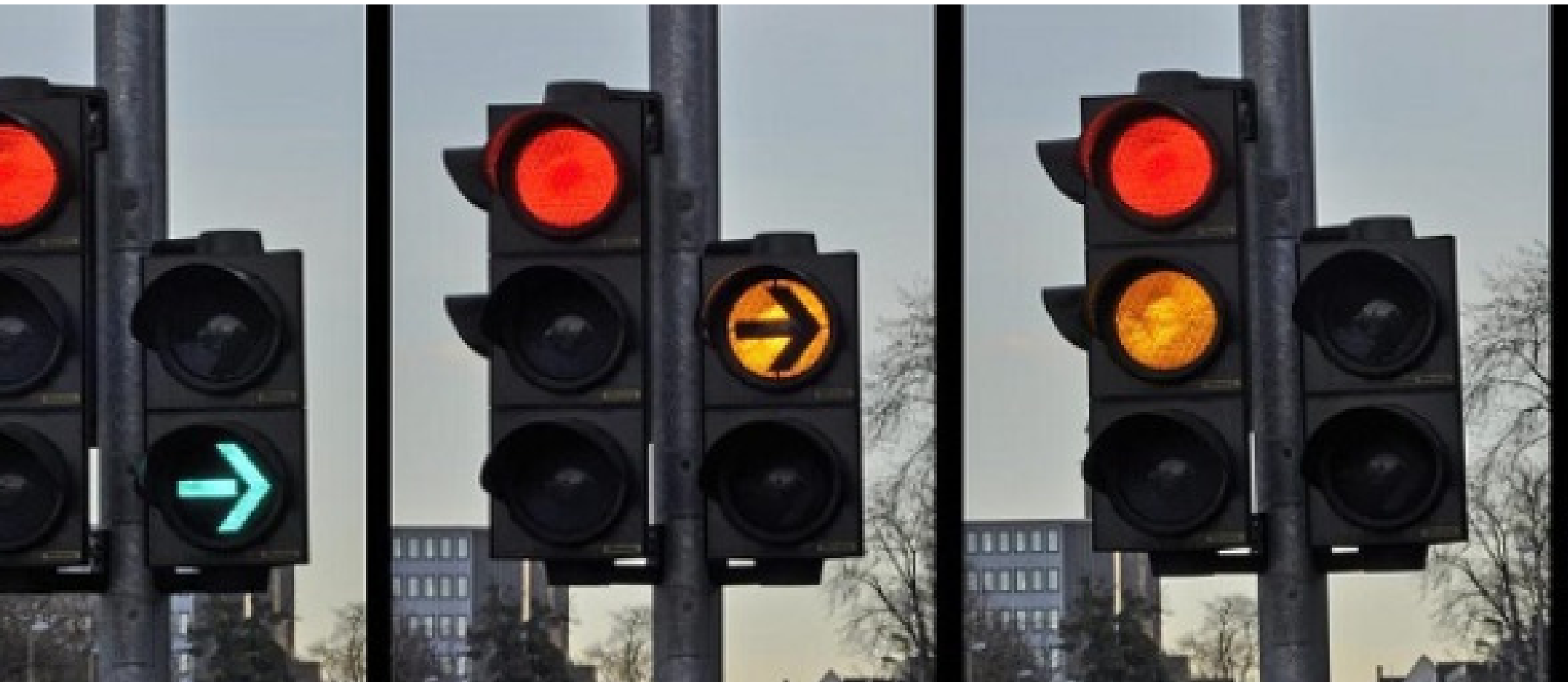
4.3. Monitoring en evaluatie

De gemeente Zwolle gebruikt verschillende instrumenten om de voortgang te monitoren en te bepalen op welke terreinen het dienstverleningsbeleid dient te worden aangepast. Voorbeelden hiervan zijn de jaarlijkse verantwoording van het college aan de raad over de resultaten van het beleid, diverse klanttevredenheidsonderzoeken, de monitor dienstverlening en de analyse van klachten en bezwaarschriften. De onderzoekers hebben niet kunnen achterhalen of de verschillende instrumenten voor monitoring en evaluatie op elkaar worden afgestemd. Een dergelijke integrale afweging en prioriteitenstelling in de inzet van dergelijke instrumenten

zouden de effectiviteit en doelmatigheid kunnen vergroten in het gebruik van de uitkomsten bij de bijstelling en het verbeteren van de dienstverlening.

4.4. Conclusie

In de afgelopen jaren had, mede als gevolg van de financiële situatie, dienstverlening een beperkte bestuurlijke prioriteit. Een integrale uitrol van de dienstverleningsvisie, als taak ondergebracht bij het afdelingshoofd Inwonerszaken, is lastig omdat de uitrol moet worden gerealiseerd en bekostigd vanuit de bestaande programma's en door de lijnorganisatie. Integrale afweging en afstemming van activiteiten komen in een dergelijke constructie moeizaam tot stand. Dit geldt ook voor de wijze waarop de monitoring en evaluatie is ingericht en georganiseerd.



5. Wat is er bereikt?

In dit hoofdstuk gaan we in op de effectiviteit van de dienstverleningsvisie en het programma Dienstverlening. Wat heeft het programma opgeleverd en wat is de huidige stand van zaken met betrekking tot de geformuleerde doelen en prestaties?

5.1. Realisatie op hoofdlijnen

In hoofdstuk 1 zijn de (hoofd)doelen van de dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat' beschreven. Het hoofddoel is dat Zwolle in 2020: 1) tot de 10 meest gastvrije en best presterende gemeenten van Nederland behoort, en 2) volledig gedigitaliseerd is in haar dienstverlening. Het is lastig te beoordelen of deze doelen zijn bereikt omdat niet helder is wat onder begrippen als 'best presterende' en 'volledig gedigitaliseerd' moet worden verstaan.

Als we afgaan op de oordelen van klanten over de dienstverlening van de gemeente Zwolle, dan lijkt de top in ieder geval nog niet bereikt. De dienstverlening wordt met 8,4 voor de balie, een 7,6 voor telefonie en 6,8 voor het digitaal loket weliswaar positief beoordeeld, maar daarin is Zwolle niet uniek (zie tabel 5.1.). Ook andere gemeenten krijgen hoge cijfers. Bovendien is de klanttevredenheid over de gehele linie gezien gelijk gebleven of op onderdelen zelfs achteruit gegaan, daar waar landelijk sprake is van een toename in waardering. De digitale dienstverlening bijvoorbeeld kreeg in 2014 nog een 7,8 waarmee Zwolle bovengemiddeld scoorde. Nu is dat een 6,8, ruim een half punt onder het landelijk gemiddelde.

Tabel 5.1. Tevredenheid over dienstverlening v.d. gemeente Zwolle²

Tevredenheid	2018	2017	2016	2015	2014
Ondernemersdienstverlening*	- (6,4)	6,8 (6,4)	- (6,5)	-	-
Baliedienstverlening**	8,4 (8,4)	8,3 (8,3)	8,4 (8,2)	7,5 (8,3)	- (8,3)
Telefonische dienstverlening**	7,6 (7,8)	- (7,8)	- (8,1)	7,3 (8,0)	7,4 (8,0)
Digitale dienstverlening (burgers)**	6,8 (7,3)	7,2 (7,4)	7,3 (7,4)	7,4 (7,3)	7,8 (7,3)
Digitale dienstverlening (ondernemers)*	- (6,5)	6,6 (6,1)	- (6,3)	-	-
Email***	6,5	-	6,5	6,4	7,4
Dienstverlening bouwvergunningen***	6,9	-	-	-	7,0

Ook andere indicatoren laten een gemiddeld beeld zien met uitschieters naar boven en uitschieters naar beneden. Zo behoort Zwolle bijvoorbeeld tot de koplopers als het gaat om de invoering van het Smart City concept en gebruik van geoinformatiesystemen. De gemeente heeft hiervoor, zowel

* Bron: Ondernemerspeiling Waarstaatjegemeente.nl

** Bron: NVVB Dashboard Dienstverlening

*** Bron: Gemeente Zwolle

nationaal als internationaal, verschillende prijzen gewonnen. Mindere scores zien we op bijvoorbeeld als het gaat om de afhandeling van email vragen (zie tabel 5.1) en het digitaal aanbod voor ondernemers (zie hierna).

De maatschappelijke partners die wij hebben gesproken in het kader van dit onderzoek zijn over het algemeen positief over de samenwerking met de gemeente. Ambtelijke en bestuurlijke vertegenwoordigers van de gemeente zijn volgens betrokkenen toegankelijk en benaderbaar, staan open voor ideeën uit de samenleving, en denken constructief mee op voorliggende dossiers. Waardering is er ook voor de ruimte die door de gemeente wordt geboden om mee te praten en mee te denken over ontwikkelingen en initiatieven in de stad. Volgens een aantal gesprekpartners is de gemeente daarin echter wat doorgeslagen. *'Zwolle is vooral van "laat veel bloemen bloeien", Dat biedt veel kansen maar er is relatief weinig duurzaam beleid en organisatorische borging.'*, aldus één van de geïnterviewden.

Minder waardering is er ook voor de bereikbaarheid en snelheid waarmee er wordt teruggebeld of teruggemaid, de vele wisselingen bij ambtenaren (vertraagt zaken, vaak veel uitleg nodig aan nieuwe ambtenaren) de samenwerking en communicatie tussen afdelingen, en de administratieve rompslomp bij bijvoorbeeld subsidieaanvragen.

Dan het tweede (strategische) doel: volledig digitaal in 2020? Uit onderzoek van Deloitte in 2018 naar de volwassenheid van het digitaal aanbod blijkt dat Zwolle een score heeft van 87% voor burgers, wat wil zeggen dat 87% van de onderzochte

producten en diensten digitaal kan worden afgenomen, en 68% voor ondernemers. In 2015 was dit nog respectievelijk 75% en 50%. Er zijn dus flinke stappen gezet. De digitale dienstverlening is daarmee nog niet volledig. Volledig is een score van 100%. Er is echter, zowel bij burgers als ondernemers, maar één gemeente die deze score ook realiseert. Respectievelijk 54 en 150 gemeenten scoren hoger dan Zwolle als het gaat om de volwassenheidsscore voor burgers en ondernemers. Met name t.a.v. de digitale dienstverlening aan ondernemers is er dus nog een weg te gaan.

5.2. Realisatie op doelniveau

In bijlage 3 is per subdoel vastgesteld of het beoogde resultaat is gerealiseerd of niet. Daarbij hebben we de volgende indicatoren gebruikt:

	Doel is niet bereikt
	Doel is deels bereikt en vergt nog enige aandacht
	Doel is bereikt
	Geen oordeel mogelijk

Voor de beoordeling van de mate van doelrealisatie hebben we gebruik gemaakt van verschillende kwantitatieve en kwantitatieve bronnen, zoals een documentenstudie, cijferanalyse, verschillende klanttevredenheidsonderzoeken en

interviews met vertegenwoordigers van de gemeente Zwolle en maatschappelijke partners.

Ook hier merken we op dat het lastig is gebleken de doelen te beoordelen op de mate van doelrealisatie, omdat veel doelen niet SMART geformuleerd zijn. 14 van de 37 doelen konden als gevolg hiervan niet worden beoordeeld. Van de overige doelen zijn er 7 bereikt (30%), 8 deels bereikt (35%), en 8 niet bereikt (35%).

5.3. Overige resultaten

Naast de realisatie van de doelen zijn er diverse activiteiten die in het kader programma Dienstverlening zijn ingezet en het vermelden waard zijn.

Versimpelteam

Het versimpelteam zet zich in om brieven, formulieren en de gemeentelijke website te vereenvoudigen. In 2018 is een pilot uitgevoerd met “Klinkende taal”, een software-tool dat medewerkers ondersteunt bij het schrijven van brieven op B1-niveau.

Werkgroep gedragskennis

In 2018 is de gemeente gestart met een interne werkgroep gericht op het vergaren van gedragskennis en het toepassen daarvan in beleid en communicatie. Doel van de werkgroep is om dit soort kennis beter te verspreiden binnen de organisatie.

Klantreizen

Klantreizen is een methode om processen te verbeteren, mede op basis van de beleving en reacties van de klant. Er zijn op dit moment 2 klantreizen van afdeling Inkomensondersteuning afgerond.

Ondersteuning niet-digivaardige burgers

De gemeente zet voor deze doelgroep diverse activiteiten in, zoals de training digitale vaardigheden, een inloopsprekkuur voor alle digitale vragen, en een training om inwoners met beperkte digitale vaardigheden te herkennen en door te verwijzen naar het Taalpunt bij Stadkamer.

VNG Field lab dienstverlening

In september 2018 is in Zwolle, in samenwerking met de VNG en VDP, het field lab dienstverlening georganiseerd. De hele week is door gemeenten, startups & bedrijven, ministeries en instanties samengewerkt aan de doorontwikkeling van digitale dienstverlening. De presentatie en workshops hebben geleid tot een brede belangstelling onder de genodigden en medewerkers van de gemeente Zwolle.

5.4. Conclusie

De dienstverlening van de gemeente Zwolle wordt over het algemeen positief beoordeeld, zo blijkt uit diverse klanttevredenheidsonderzoeken en de gesprekken die wij hebben gevoerd met maatschappelijke partners. Een dikke zeven! Ook intern zijn stappen gezet, er is een versimpelteam opgezet, er wordt ondersteuning geboden aan niet digivaardige burgers en ondernemers, klantreizen zijn

BMC

YACHT GROUP

geanalyseerd, etc. Allemaal zaken die hebben bijgedragen aan het bewustzijn binnen de organisatie dat een goede dienstverlening van belang is. De doelen zoals die met de dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat' beoogd waren zijn daarmee echter nog niet bereikt. De gemeente behoort nog niet tot de 10 meest gastvrije en best presterende gemeenten van Nederland als het gaat om haar dienstverlening aan inwoners en ondernemers. De geboekte vooruitgang is daarvoor te gering. Voor een deel komt dit omdat een aantal doelen zijn benoemd die een langere looptijd kennen dan verwacht. Deels ook spelen de keuzes die zijn gemaakt ten aanzien van de inbedding en uitvoering van het programma Dienstverlening hierbij een rol (zie hoofdstuk 4).



6. Samenvatting, conclusies en ontwikkelperspectief

Kernboodschap van het rapport is dat de gemeente Zwolle met de dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat' een goede basis heeft gelegd om de ambities rondom dit thema vorm te geven, maar dat er tegelijkertijd nog stappen te zetten zijn als het gaat om de vertaling naar de organisatie en uitvoering. De voornemens met betrekking tot de verbetering van de dienstverlening zijn, mede hierdoor, onvoldoende in de praktijk gebracht.

Dit hoofdstuk bevat een beknopte samenvatting, de belangrijkste conclusies en aanbevelingen voor de toekomst (ontwikkelperspectief).

6.1. Samenvattende conclusies

De belangrijkste conclusies van het onderzoek, kunnen als volgt worden samengevat:

1. Dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat'

Hoewel de dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat' een goede basis vormt om de ambities vorm te geven, geeft de visie onvoldoende richting voor de verbetering van de dienstverlening: doelen zijn (te) weinig concreet en SMART geformuleerd en zijn onvoldoende in samenhang uitgerold. Hierdoor is er veel ruimte voor eigen interpretatie van de doelstellingen. Bij het ontbreken van een helder gemeenschappelijk kader, hebben afdelingen naar eigen inzicht invulling kunnen geven aan de doelen. Dit komt de totale

effectiviteit van het programma Dienstverlening niet ten goede.

2. Hoe actueel is de visie nog?

De dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat' biedt voldoende gemeenschappelijke uitgangspunten voor een adequate bejegening van de klant. De uitgangspunten van de visie laten zich daarbij eenvoudig vertalen naar houdingsaspecten zoals vriendelijkheid, behulpzaamheid en inleving.

Een zwakte van de huidige visie is dat deze beperkt aansluiting heeft met de actualiteit, zoals het landelijke programma Digitale Agenda 2020, of met wetgeving die na het vaststellen van de dienstverleningsvisie in 2015 is geëffectueerd. Ook wordt de visie niet of nauwelijks vertaald en geoperationaliseerd.

Een ander belangrijk aandachtspunt van de visie is het ontbreken van aandacht voor de integrale aard van dienstverlening. Het is lastig om met deze visie in de hand de verdere professionalisering van integrale dienstverlening te besturen. Er is veel ruimte voor eigen interpretatie van de visie, tempoverschillen bij de afdelingen en isolatie van projecten. Daardoor blijft het lerend vermogen van de organisatie achter omdat best practices van andere organisatieonderdelen niet worden benut.

3. Hoe is besturing vormgegeven en ingebed?

In de afgelopen jaren had, mede als gevolg van de financiële situatie, dienstverlening een beperkte bestuurlijke prioriteit. Inmiddels zijn er weer meer middelen beschikbaar om gerichte

BMC

YACHT GROUP

investeringen te doen in dienstverlening, nadrukkelijk als onderdeel van het organisatie-ontwikkeltraject "Op Koers". Een integrale uitrol van de dienstverleningsvisie, als taak ondergebracht bij het afdelingshoofd Inwonerszaken, is lastig omdat de uitrol moet worden gerealiseerd en bekostigd vanuit de bestaande programma's en door de lijnorganisatie. Integrale afweging en afstemming van activiteiten komen in een dergelijke constructie moeizaam tot stand. Dit geldt ook voor de wijze waarop de monitoring en evaluatie is ingericht en georganiseerd.

4. Wat is er bereikt?

De dienstverlening van de gemeente Zwolle wordt over het algemeen positief beoordeeld, zo blijkt uit diverse klanttevredenheidsonderzoeken en de gesprekken die wij hebben gevoerd met maatschappelijke partners. Een dikke zeven! Er zijn verschillende concrete stappen gezet om deze klanttevredenheid verder te verbeteren:

- er is een versimpelteam opgezet
- er wordt ondersteuning geboden aan niet digi-vaardige burgers en ondernemers
- klantreizen zijn geanalyseerd.

Allemaal zaken die hebben bijgedragen aan het bewustzijn binnen de organisatie dat een goede dienstverlening van belang is. De doelen zoals die met de dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat' beoogd waren zijn daarmee echter nog niet bereikt. De gemeente behoort nog niet tot de 10 meest gastvrije en best presterende gemeenten van Nederland als het gaat om haar dienstverlening aan inwoners en ondernemers.

De geboekte vooruitgang is daarvoor te gering. Voor een deel komt dit omdat een aantal doelen zijn benoemd die een langere looptijd kennen dan verwacht. Deels spelen ook de keuzes die zijn gemaakt ten aanzien van de inbedding en uitvoering van het programma Dienstverlening hierbij een rol.

6.2. Aanbevelingen

Voor het vervolg is het belangrijk om het ambitieniveau voor de verdere ontwikkeling van de organisatie te bepalen. Er zijn tijdens het onderzoek 4 scenario's aan de orde gekomen die hieronder samengevat worden weergegeven.

- 1. Scenario 1: Huidige werkwijze voortzetten.** Zolang de klanten redelijk bediend worden (gemiddeld een 7) en de gemeente Zwolle geen verdere efficiëncyslag wil doorvoeren, kan de organisatie - gedragen door de werklust en energie van veel medewerkers - met huidige werkwijze nog wel een aantal jaren verder. Het risico bestaat wel dat er in de loop van de tijd gaten gaan vallen in de kwaliteit van dienstverlening. Een ontwikkeling die reeds in gang lijkt te zijn gezet aangezien de klanttevredenheid in Zwolle over de gehele linie gezien gelijk is gebleven of op onderdelen zelfs achteruit is gegaan, daar waar landelijk sprake is van een toename in waardering.
- 2. Scenario 2: Consolideren.** In dit scenario richt de gemeente zich met name op de landelijke uitgangspunten en standaarden. Er wordt een bewuste keuze gemaakt niet voorop te lopen, maar vooral gebruik te maken van de ervaringen van anderen.

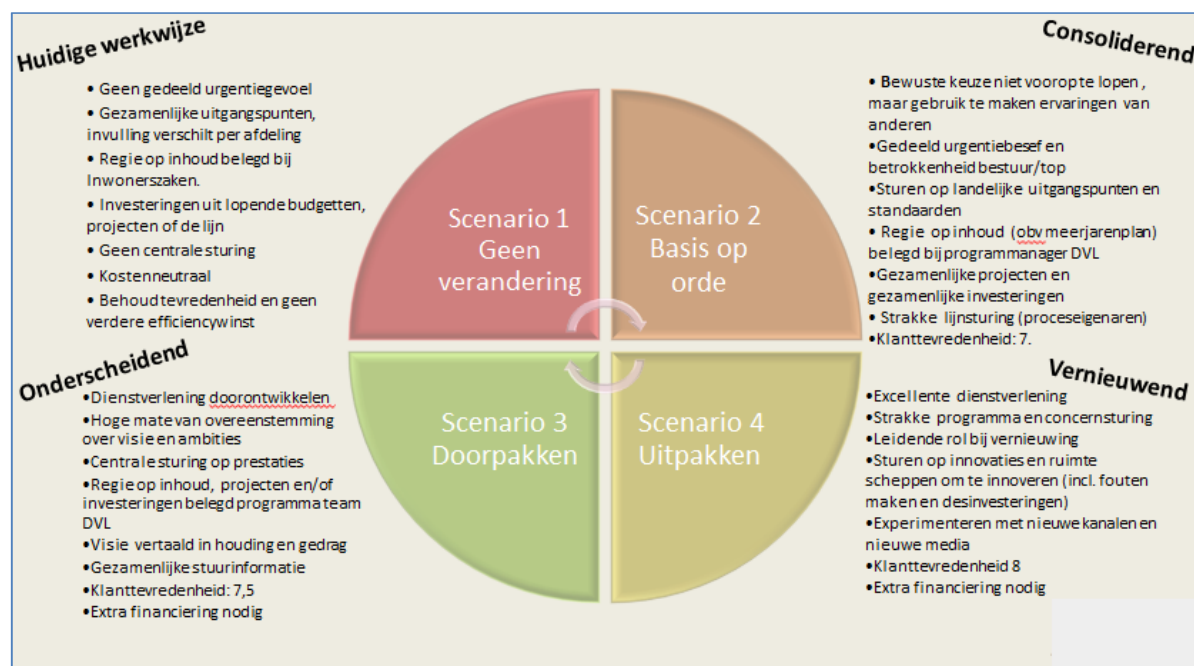
BMC

YACHT GROUP

- 3. Scenario 3: Onderscheiden.** Dit scenario gaat een stap verder en richt zich op de doorontwikkeling van de dienstverlening. Dit vraagt in ieder geval om extra investeringen in mensen en middelen, alsmede een duidelijke visie voor de komende 2-3 jaar.
- 4. Scenario 4: Vernieuwen.** In dit scenario streeft de gemeente ernaar voorop te lopen als het gaat om dienstverlening aan inwoners en ondernemers. Een ambitieus scenario dat naast een extra investering in mensen en middelen, vraagt om een strakke programma- en lijnsturing, het sturen op innovaties en ruimte scheppen om te innoveren (incl. fouten maken en desinvesteringen)

en het experimenteren met nieuwe kanalen en nieuwe media.

Wij wijzen er op dat welk scenario de gemeente ook kiest de doorontwikkeling van de dienstverlening alleen maar succesvol kan zijn als zowel bestuur, directie, management en medewerkers zich hier vanuit energie en overtuiging achter stellen. Het succes van de dienstverleningsorganisatie zit uiteindelijk niet alleen in systemen, structuren en processen, maar in de motivatie en energie van de medewerkers en bestuurders om er echt iets van te willen maken en daar met elkaar voor te willen gaan.



BMC

YACHT GROUP

Op basis van de conclusies hebben we de volgende aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen hebben een elkaar versterkend effect en richten enerzijds op het verduidelijken en aanscherpen van de kaders (aanbevelingen 1 t/m 7) en anderzijds op het versterken van de sturing (aanbevelingen 8, 9, 11, 13 en 16) en vertaling van de ambities naar de organisatie (10, 12 t/m 15, 17 en 18).

1. Stel een nieuwe dienstverleningsvisie op voor de periode 2019-2022, dat voor wat betreft de verplichte activiteiten (beter) aansluit bij landelijke programma's zoals de Digitale Agenda 2020 en voor wat betreft de niet-verplichte activiteiten een duidelijke keuze maakt tussen wat vanuit de organisatie wenselijk en mogelijk is en vanuit het gezichtspunt van de burger en bedrijven noodzakelijk.

2. Geef in de nieuwe visie in ieder geval aandacht aan:

- *Digitalisering en zelfredzaamheid.* 'Digitaal maximaal' is het motto, maar tegelijkertijd blijven er klanten die geen gebruik kunnen maken van digitale middelen (ouderen, laaggeletterden, statushouders). Hoe gaat de gemeente hier mee om? Welke kanalen worden aangeboden? Welke kanaal is het meest geschikt om de doelgroepen te bereiken?
- *Dienstverlening op maat.* De ontwikkelingen in het sociale domein en het ruimtelijk domein zorgen ervoor dat dienstverlening steeds minder aanbieden van producten en steeds meer gericht is op het samen met klanten (co-creatie) zoeken naar oplossingen voor

vraagstukken. Op maat dienstverlening leent zich vaak niet voor (volledige) digitale afhandeling.

- *Proactieve (outreaching) dienstverlening.*
- *Betrouwbaarheid en (informatie-)veiligheid.*
- *Standaardisering en deregulering.*
- *Compliance ten aanzien van wet en regelgeving.* Hoe blijven we als organisatie up-to-date?

Het zijn onderwerpen die naar ons oordeel om een antwoord vragen en volgens de verschillende gesprekspartners ook een plek zouden moeten krijgen in de nieuwe visie op dienstverlening.

3. Maak een pas op de plaats waar het de dienstverleningsambities betreft. De huidige ambities zijn hoog: behoren tot de top van Nederland, optimale digitale dienstverlening in 2020, etc. Niet alles kan echter tegelijk en al helemaal kan niet alles tegelijk goed worden gedaan als de daarvoor benodigde randvoorwaarden (middelen, sturing, draagvlak etc.) niet of onvoldoende zijn ingevuld. Dit betekent prioriteiten stellen en focus aanbrengen. Bijvoorbeeld door een smallere definitie ten aanzien van de dienstverlening te hanteren. Nu wordt namelijk vrijwel alles wat de gemeente doet onder de noemer dienstverlening geschaard: van individuele diensten tot collectieve diensten zoals wegenonderhoud, SMART cities, en burgerparticipatie. Of te kiezen voor een volgende lijn in plaats van op alle onderdelen koplopergemeente te willen zijn. Of zoals één van de geïnterviewden het verwoordde: *'Zwolle moet nu kleur*

BMC

YACHT GROUP

bekennen'. Focussen dus en een integrale benadering van dienstverlening'.

- 4. Zorg er voor dat de beoogde doelen zoveel mogelijk SMART worden geformuleerd.** SMART wil zeggen concreet, realistisch en geformuleerd in meetbare termen zodat tussentijds kan worden vastgesteld of de uitvoering op koers ligt. Ook is het van belang dat de visie-tekst niet al te lang is en alleen de echt relevante informatie bevat. Dus niet zoals nu 32 pagina's met uitgebreide teksten over technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit komt de leesbaarheid en bruikbaarheid van de visie voor de burgers, bedrijven maar ook de eigen organisatie naar ons oordeel niet ten goede.
- 5. Zorg er tevens voor dat de visie aansluit bij de bredere organisatie-visie 'Op koers' en de uitgangspunten van het Programmaplan Omgevingswet.** De doorontwikkeling van de dienstverlening moet parallel oplopen om zo ook extra energie te creëren. Bovendien kunnen ontwikkelingen binnen deze sporen ook een belangrijke inspiratiebron zijn voor concrete voorstellen op het terrein van de publieke dienstverlening (o.a. serviceformules).
- 6. Maak de gevolgen van de visie voor houding en gedrag van medewerkers (meer) zichtbaar.** Vertaal de visie naar concrete normen voor houding en gedrag van medewerkers en maak deze onderdeel van de reguliere functionerings- en beoordelingscyclus.

- 7. Werk de visie uit in één (overkoepelend) uitvoeringsprogramma.** In dit uitvoeringsprogramma worden de projecten en activiteiten (in samenhang) benoemd die komende jaren zullen worden ingezet. Uit dit uitvoeringsplan zal ook moeten blijken welke investeringen nodig zijn. Door de projecten, activiteiten en middelen te bundelen in één uitvoeringsprogramma in plaats van onder te brengen bij de diverse begrotingsprogramma zoals nu gebeurd, wordt de sturing voor zowel het bestuur als het programma eenvoudiger. De samenhang is daarmee beter te borgen.
- 8. Versterk de koppeling met de servicenormen.** De huidige normen zijn sterk kwantitatief van aard gericht op termijnen en processen, en bevatten nauwelijks normen die zich richten op de menselijke maat. Een aspect dat in de visie toch als een belangrijk kenmerk van de Zwolse dienstverlening wordt omschreven: *'we verrassen onze klant met aandacht en maatwerk'. 'we hebben oog voor de persoonlijke situatie van mensen', we zijn creatief en oplossingsgericht', etc.* Bovendien spelen de normen nauwelijks een rol in de dagelijkse uitvoeringspraktijk. Een gemiste kans, omdat het werken met servicenormen naar ons oordeel een belangrijke bijdrage kan leveren aan het op de kaart zetten van en zorgen dat dienstverlening meer gaat leven in de organisatie.
- 9. Versterk de positie van de burgemeester in de doorontwikkeling van de dienstverlening,** als

BMC

YACHT GROUP

voorzitter van het college maar ook als bestuurlijk ambassadeur van de doorontwikkeling. Neem deze rol ook op in het overdrachtdossier voor de nieuwe burgemeester.

- 10. Scherp de aansturing vanuit de ambtelijke leiding (gemeentesecretaris/directie) aan.** Commitment en ondersteuning vanuit directie zijn belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie van de dienstverleningsvisie. Deze ondersteuning richt zich op twee zaken: het zorgdragen voor de minimaal benodigde organisatorische randvoorwaarden om de geformuleerde doelen te kunnen waarmaken, en het oplossen van knelpunten in de vertaalslag van de visie en doelstellingen naar de organisatie.
- 11. Ontwikkel een programma-aanpak.** Programma-management is een passende manier om binnen een permanente organisatiestructuur extra aandacht tijdelijk doelgericht te organiseren. Met name in de eerste fase van de uitrol van een (herijkte) dienstverleningsvisie, kan een dergelijk programmamanagement een belangrijke rol vervullen in een integrale uitrol van ambities en doelen binnen de verschillende gemeentelijke afdelingen. Ook kan het programma, door de centrale positionering, versnippering van initiatieven tegengaan en betere integrale afwegingen maken in de geformuleerde ambities en de financiële en organisatorische consequenties.

12. Stel een programmanager dienstverlening aan. Deze programmamanager dient over voldoende middelen en mandaat te beschikken om over de grenzen van de bestaande organisatie-eenheden heen de verbetering van de dienstverlening aan te kunnen sturen. Breng de programmamanager bij voorkeur onder bij de staf (gemeentesecretaris/directie) in plaats van in de lijn. Dit om te benadrukken dat dienstverlening de gehele organisatie betreft en niet alleen van de coördinerende lijnafdeling.

13. Overweeg om per organisatie-eenheid een vergelijkbare coördinerende functie in het leven te roepen.

14. Geef meer bekendheid aan de dienstverleningsambities en zorg ervoor dat de ambities zo breed mogelijk 'gedragen' gaan worden binnen de organisatie. Tot nu toe voelde vooral de afdeling Inwonerszaken zich verantwoordelijk voor de dienstverlening. In de nieuwe visie moet de hele organisatie gericht zijn op een goede dienstverlening en zoveel mogelijk integraal naar buiten treden. Dit betekent dat er geïnvesteerd zal moeten in de betrokkenheid van de organisatie, bijvoorbeeld door te werken met ambassadeurs, inzetten op olievlekwerking, het creëren van urgentiebesef en dergelijke. Betrokkenheid alleen is niet voldoende. Interne samenwerking moet ook worden bevestigd door het maken van afspraken over dienstverlening (top-down).

BMC

YACHT GROUP

15. Vertaal de visie in managementcontracten en afdelingsplannen. Organiseer dat managers desgewenst ondersteuning krijgen wanneer zij aan de slag gaan met het uitwerken van de visie naar afdelingsplannen. Laat een vaste medewerker ervaring opdoen als ondersteuner. Dit bevordert de eenduidigheid van afdelingsplannen. Sluit managementcontracten af tussen de directie, managers en de bestuurlijke portefeuillehouder.

16. Geef de visie en servicenormen een plaats in het reguliere HR instrumentarium. Zoals functioneren en beoordelen, inwerken en ontwikkelen, en het schrijven van een opleidingsplan. Kies voor een HR strategie die helpt om noodzakelijke expertise rond bijvoorbeeld gegevenskwaliteit blijvend in huis te hebben.

17. Ontwikkel een inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. Promoot het uitgangspunt dat burgers en ondernemers voorop staan, maar draag ook uit dat dienstverlening soms ook 'nee verkopen' kan zijn. De overheid moet toezien op het handhaven van de rechtsgelijkheid en gegevens over burgers moeten veilig bewaard worden. Vertel niet alleen wat je doet maar als het nodig is ook waarom je het doet. Maak medewerkers er van bewust dat klantgerichtheid vaak subjectief wordt ervaren. Inleving is daarom belangrijk.

18. Verbeter de monitoring en evaluatie. Zorg voor een integrale afweging van inzet van middelen en instrumenten

voor monitoring en evaluatie. Bepaal in afstemming met de afdeling op welke wijze en met welke doel instrumenten worden ingezet en borg de wijze waarop de uitkomsten worden gebruikt voor de bijstelling en verbetering van de gemeentelijke dienstverlening.

19. Betrek maatschappelijke partners structureel bij de verbetering van de dienstverlening. Richt bijvoorbeeld een regionaal platform op om met maatschappelijke partners in gesprek te komen. Breng in kaart op welke wijze deze partners complementair zijn aan de gemeentelijke dienstverleningsvisie of op welke wijze maatschappelijke partners het concept kunnen versterken.

20. Evalueer de dienstverleningsvisie periodiek. Neem daarin ook de ervaring met het werken in een programmastructuur mee, en bepaal welke activiteiten overgedragen kunnen worden aan de lijn.

BMC

YACHT GROUP

BIJLAGEN

Bijlage 1. Lijst van geïnterviewden

Bijlage 2. Geraadpleegde documenten

Bijlage 3. Resultaten Dienstverleningsvisie 'Gastvrij en op maat'

Doel		Prestatie	Toelichting
1. In 2017 kan een inwoner of ondernemer al zijn zaken met de gemeente Zwolle digitaal regelen; waar nodig ondersteunen wij hen. (Doel 9.2.2.)		de digitale dienstverlening en -communicatie uiterlijk eind 2016 geoptimaliseerd zijn	De kwaliteit van de digitale dienstverlening kan worden afgemeten aan hand van de zgn. digitale volwassenheidsscore. Deze score wordt jaarlijks vastgesteld door Deloitte in opdracht van het Ministerie van BZK en EZ. Uit het onderzoek in 2018 blijkt dat Zwolle een gemiddelde score heeft van 87% voor burgers en 68% voor ondernemers. In 2015 was dit nog respectievelijk 75% en 50%. Er zijn dus flinke stappen gezet. Of de digitale dienstverlening daarmee ook optimaal is een andere vraag. Optimaal is een score van 100%. Er is echter, zowel bij burgers als ondernemers, maar één gemeente die deze score ook realiseert. Respectievelijk 54 en 150 gemeenten scoren hoger dan Zwolle als het gaat om de volwassenheidsscore voor burgers en ondernemers. Met name t.a.v. de digitale dienstverlening aan ondernemers is er dus nog een weg te gaan.
		de klanttevredenheid op het digitale kanaal naar 8,0 gaat	Uit het NVVB Dashboard Dienstverlening, dat jaarlijks wordt uitgevoerd, blijkt dat klanten de digitale dienstverlening waarderen met een 6,8 (2018). Daarmee scoort Zwolle onder het landelijk gemiddelde (7,3) en ook lager dan in 2015: 7,4. De waardering voor de digitale dienstverlening is dus gedaald. Ook de waardering van ondernemers voor dienstverlening via het digitaal loket is met een 6,6 nog niet op het gewenste niveau, zo blijkt uit de Ondernemerspeiling 2017.
		we voldoen aan de webrichtlijnen 2.0	De website van de gemeente Zwolle voldoet aan 40 van de 61 criteria van de webrichtlijnen 2.0 (66%). In 2016 was dit 60%.
		we een klantmeting webcare op social media ontwikkelen en een	Er heeft in de periode 2015-2018, voor zover wij op basis van dit onderzoek hebben kunnen vaststellen, geen klantmeting plaatsgevonden en er is ook indicator voor de verschuiving van het kanaalgebruik ontwikkeld.

Doel		Prestatie	Toelichting
		indicator voor de verschuiving van het kanaalgebruik	
		we het klantoordeel van ondernemers onderzoeken	Het klantoordeel is in 2017 onderzocht. Daarnaast is in 2018 een mystery guestonderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van dienstverlening aan ondernemers per telefoon en e-mail.
		Zwolle is aangesloten op alle onderdelen uit de GDI	Zwolle is aangesloten is aangesloten 17 van de 23 onderdelen van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) (74%). In 2016 was dit 70%.
2. Ondernemers kunnen rekenen op een dienstverlenende gemeente die hen ondersteunt. (Doel 5.1.1.)		ondernemers 24/7 bij de gemeente terecht kunnen	Het doel is naar ons oordeel niet bereikt, hoewel lastig te bepalen omdat niet helder is wat moet worden verstaan onder 'terecht kunnen bij de gemeente'. Bovendien kunnen vraagtekens gezet worden bij het realiteitsgehalte van de beoogde prestatie.
		de wisselwerking tussen persoonlijke en digitale dienstverlening goed op orde is	Geen oordeel mogelijk, omdat het resultaat onvoldoende SMART is geformuleerd. Wat moet worden verstaan onder 'goed op orde'?
		Zwolle in de Top 3 staat in de ranglijst van MKB vriendelijkste gemeenten voor grote steden en in de Top 3 van Overijssel	Zwolle scoort in 2016 een zesde plek op de ranglijst van MKB vriendelijkste gemeenten (2013: plek 1).
3. In 2017 is er een Open Data-portaal van en voor Zwolle, waar een inwoner of ondernemer gegevens van en over de		dat er steeds meer datasets gemakkelijk kunnen worden geraadpleegd door burgers en ondernemers	Het aantal datasets beschikbaar in het opendata portaal lag eind 2017 op 73 (2016: 71). Of dit ook gemakkelijk wordt ervaren kon niet worden. Hier is geen onderzoek naar gedaan.

Doel		Prestatie	Toelichting
gemeente makkelijk en op transparante wijze kan vinden.		we eind 2015 beschikken over een eerste versie van het dataportaal	In 2015 heeft Zwolle een Open data portaal gelanceerd. Daarmee wordt voldaan aan de norm.
		er eind 2016 tenminste drie projecten aan te wijzen zijn waar het portaal een belangrijke bijdrage aan levert	Het aantal projecten waaraan het opendata portaal in 2016 een bijdrage heeft geleverd bedraagt 2.
4. We versnellen onze dienstverlening zodat men nooit onnodig op ons hoeft te wachten (Doel 9.2.2.)		we voor minimaal vijf producten of diensten een nieuwe servicenorm instellen en hier ook aan voldoen	In 2017 zijn de servicenormen geactualiseerd. Er zijn 12 nieuwe normen ingevoerd. Of aan deze normen ook wordt voldaan kon op basis van dit onderzoek niet worden vastgesteld, omdat nog geen meting heeft plaatsgevonden.
		we de bestaande servicenormen voor minimaal tien producten of diensten fors versnellen	Er heeft geen aanscherping van de normen plaatsgevonden. Volgens de gemeente kunnen voor een aantal producten de normen ook niet worden aangepast, zoals bijvoorbeeld voor vergunningen waar de voorbereiding op de Omgevingswet speelt en de servicenorm voor afhandeling van e-mail (5 werkdagen) die pas kan worden aangepast als de afhandeling van de email op een hoger niveau is.
5. We heffen overbodige regelgeving op of gaan deze versoepelen. (Doel 9.2.3.)		de ondernemer eind 2017 zal ervaren dat onze regeldruk beduidend is verminderd	De gemeente heeft in de afgelopen jaren diverse activiteiten ondernomen om de regeldruk te verminderen. Dit wordt echter nog niet altijd herkend door ondernemers zo blijkt uit de interviews en de Ondernemerspeiling 2017: 5% van de ondernemers ervaart de regeldruk als laag en 26% als normaal, tegen respectievelijk 6% en 41% in 2014. De overige ondernemers beoordelen de regeldruk als hoog of hebben geen mening.
6. We faciliteren en maken ruimtelijke initiatieven mogelijk.		dat inwoners en ondernemers bekend zijn met de geboden ruimte	Geen oordeel mogelijk. In 2017 gaf 40% van de ondernemers aan bekend te zijn met de ruimte die de gemeente Zwolle biedt om plannen/initiatieven te ontwikkelen. Of dit voldoende is kan niet worden vastgesteld omdat er

Doel		Prestatie	Toelichting
		voor initiatieven	geen resultaat is geformuleerd.
		de klanttevredenheid voor vergunningverlening voor Fysieke Leefomgeving boven 7,0 blijft.	De tevredenheid over de vergunningverlening bedraagt in 2018 een 6,9 (2015: 7,0).
7. Ondernemers krijgen de ruimte om plannen te ontwikkelen. (Doel 5.1.1.)		dit gebeurt in verbinding en samen met de gemeente	Geen oordeel mogelijk. De geformuleerde prestaties betreft een activiteit.
		de tevredenheid bij ondernemers hierover eind 2017 minimaal wordt beoordeeld met een 7,0	Ondernemers beoordelen de geboden ruimte om plannen/initiatieven te ontwikkelen met een 7,7, waarmee het doel (7,0) is bereikt.
8. We brengen samen met de regio de dienstverlening aan ondernemers in de hele regio Zwolle op hetzelfde niveau.		het gemiddelde niveau van dienstverlening aan ondernemers in de hele regio Zwolle omhoog gaat	Geen oordeel mogelijk, omdat gegevens ontbreken m.b.t. het gemiddelde niveau van dienstverlening in de regiogemeenten en de toename daarin. Bovendien is het de vraag of de beoogde prestaties realistisch is aangezien Zwolle geen direct invloed heeft op het dienstverleningsniveau in andere gemeenten, en daar dus ook niet op kan sturen.
9. We gaan uit van de logica van de inwoner en ondernemer; in onze dienstverlening maken we creativiteit en oplossingsgericht denken tot speerpunt. (Doel 9.2.4.)		we vernieuwing van dienstverlening oppakken in samenwerking met de relevante klantgroepen en partners in het proces	Geen oordeel mogelijk.
		verdergaande ketensamenwerking moet leiden tot verbetering van de klantwaardering	Geen oordeel mogelijk.

Doel		Prestatie	Toelichting
		we bij elke samenwerking vooraf duidelijke afspraken maken over zaken als klantcontacten, bereikbaarheid, servicenormen en de afhandeling van vragen en klachten	Geen oordeel mogelijk.
		we de klantcontacten daar afhandelen waar de klant er het meest belang bij heeft	Geen oordeel mogelijk. De geformuleerde prestaties is onvoldoende SMART geformuleerd, en betreft een activiteit (of eigenlijk uitgangspunt) in plaats van een prestatiedoel.
10. Eind 2017 mag de gemeente Zwolle zich een Smart City noemen. (Doel 9.2.2.)		dat de toepassingen van Big Data bijdraagt aan tenminste één van de opgaven in de stad	De toepassing van Big Data heeft in totaal aan drie opgaven een bijdrage geleverd: Burgerkracht – Zorgvoorspeller, Gastvrije stad – binnenstad, en Gastvrije stad – mobiliteit.
		er synergie en samenhang is tussen de diverse toepassingen binnen de stad en de gemeente	Geen oordeel mogelijk.
		onze informatie-technologie kan omgaan met Big Data	Geen oordeel mogelijk.
11. we verrassen onze klant met persoonlijke aandacht en maatwerk, waarbij we oog hebben voor de		we werken vanuit het perspectief van de klant, met speciale aandacht voor kwetsbare groepen die afhankelijk zijn van de	Geen oordeel mogelijk, omdat het resultaat onvoldoende SMART is geformuleerd. Wat moet bijvoorbeeld worden verstaan onder 'speciale aandacht' en 'kwetsbare groepen'. Afgaande op de beschrijving in het jaarverslag wordt met kwetsbaar verwezen naar inwoners met beperkte digitale vaardigheden. De gemeente zet voor deze doelgroep diverse

Doel		Prestatie	Toelichting
persoonlijke situatie van mensen (Doel 9.2.5.)		overheid	activiteiten in, zoals de training digitale vaardigheden, een inloopspreekuur voor alle digitale vragen, en een training om inwoners met beperkte digitale vaardigheden te herkennen en door te verwijzen naar het Taalpunt bij Stadkamer.
		we dit voor eind 2017 duidelijk terugzien in de feedback die we regelmatig vragen en krijgen van onze inwoners en ondernemers	Geen oordeel mogelijk.
12. We houden onze dienstverlening op de kanalen op niveau (Doel 9.2.1.)		de klanttevredenheid op de kanalen balie, telefoon en e-mail minimaal 7,0 scoort³	Bezoekers aan de publieksbalie beoordelen de dienstverlening met een 8,4 (2018), en digitale klanten met een 6,8 (2018). De tevredenheid over de dienstverlening via de telefoon en email wordt niet structureel gemeten. De laatste meting was in 2018: een 7,6 voor telefonie en een 6,5 voor de email-dienstverlening.
		we het kanaal post op termijn overbodig maken.	Het aantal ontvangen poststukken is gedaald van 149.427 in 2015 naar 99.788. Een flinke daling maar overbodig is het kanaal post dus nog niet. De vraag is bovendien wat moet worden verstaan onder 'op termijn'.
		dat klachten tijdig worden afgehandeld	Van alle klachten werd 2017 99% binnen de wettelijke termijn behandeld (2015: 98%).
		dat vergunningaanvragen tijdig worden behandeld.	Geen oordeel mogelijk, omdat er geen overzicht beschikbaar is m.b.t. de doorlooptijd van (alle) vergunningaanvragen.
		dat vergunningverlening van rechtswege wegens	Geen oordeel mogelijk. Wat moet worden verstaan onder zo weinig mogelijk?

³ Excellente organisaties gaan uit van een cijfer hoger dan een 8.

Doel		Prestatie	Toelichting
		overschrijding van termijnen zo weinig mogelijk voorkomt.	
13. We verwerken persoonsgegevens op passende en transparante wijze (Doel 9.2.1.)		we voldoen aan de geldende regelgeving.	Er zijn diverse activiteiten ondernomen om passende en transparante verwerking van persoonsgegevens te garanderen, zoals trainingen en bijeenkomsten om medewerkers meer bewust te maken van de kansen en risico's van het werken met (persoonsgevoelige) data, de invoering van AVG en vaststelling van de Regeling.
14. We ontwikkelen een structurele aanpak van identiteitsfraude en woonfraude (Doel 8.2.1.)		deze aanpak tot stand komt in samenwerking met de ketenpartners	
		we uiterlijk in 2018 een verdienmodel ontwikkelen waarbij de kosten van fraudeonderzoek binnen de keten gefinancierd worden	