

‘Hoe (zo) Dienstverlening’

in de wereld van een nieuwe maatschappelijk participatieve gemeente anno 2020



Masterthesis



Status: definitief
Datum 17 juli 2020

Auteur: Jan Drent

‘Hoe (zo) Dienstverlening’

in de wereld van een nieuwe maatschappelijk participatieve gemeente anno 2020.



Thesis in het kader van de opleiding
‘Professioneel Project- en Procesmanagement’

Auteur	Jan Drent (manager Beheer gemeente Noordenveld)
Opdrachtgever	gemeente Noordenveld Albertus Hamstra manager Publiekszaken gemeente Noordenveld
Begeleiding	Hogeschool Van Hall Larenstein Dr. Ir. Derk Jan Stobbelaar Lector en docent Van Hall Larenstein
Interne assessor	Hogeschool van Hall Larenstein Freek Rurup MSc Docent Van Hall Larenstein
Externe assessor	Drs. Nathalie Folkers-Mulder Teamleider IBOR bedrijfsbureau gemeente Midden- Groningen

Voorwoord

Voor u ligt het rapport dat de afronding vormt van mijn masteropleiding 'Professioneel Project- en Procesmanagement' aan de Hogeschool Van Hall Larenstein. Het thesistraject is gestart bij de gemeente Midden-Groningen i.o.*, vervolgens heb ik in het traject de overstap gemaakt richting de gemeente Noordenveld. Dit heeft erin geresulteerd dat de feitelijke opdrachtgever niet de gemeente Midden-Groningen i.o* is, maar de gemeente Noordenveld. Mijn opdrachtgever namens de gemeente Noordenveld is de heer Hamstra. De opleiding ben ik gestart om twee redenen.

De eerste is om mij te bekwamen in de theorie van project- en procesmanagement. De tweede is dat ik mij wilde spiegelen als persoon Jan Drent. Deze twee doelstellingen kan ik inzetten en daarmee gebruiken voor mijn werk als manager binnen gemeentelijke overheden. De doelen zijn constant bijgesteld, verdiept in een soort ontdekkingstocht; het principe van een reis maken maar waar uiteindelijk de eindstreep inzicht is, maar de wegen en de obstakels onderweg me veel geleerd hebben. In het eerste jaar was het vooral de weerspiegeling van mijn eigen persoon als openbaring en daarmee een feest van herkenning.

De waarom vraag stellen en beantwoorden is voor mij gemeengoed geworden. Net als goede feedback geven en ontvangen. Het tweede jaar heb ik ervaren als verdere verdieping door het herhaaldelijk verdiepen van de waarom vraag, en met dit resultaat ben ik het derde jaar ingestapt. Met de afronding van mijn thesis wordt het geleerde dan ook echt bevestigd en bekrachtigd.

De ervaringen uit het eerste en tweede jaar hebben een basis gelegd om (-vraagstukken-) vanuit verschillende invalshoeken te benaderen. Het nemen van afstand en het overzien van gestelde vragen en eventuele oplossingen c.q. handreikingen zijn leermomenten geweest.

In het tweede jaar heb ik samen met Laurens Schilder -een mede student- een seminar georganiseerd met als doel een strategisch advies op te stellen. Het onderwerp was 'Harmoniseren' in het kader van het samenvoegen van organisaties c.q. afdelingen.

In het seminar hebben wij gewerkt met de methode van Belbin. Het model van Belbin kan ook gebruikt worden in de manier waarop medewerkers van de gemeente Noordenveld richting de samenleving reageren en acteren. Mede omdat medewerkers, inwoners, stakeholders e.d. verschillend zijn in het doen en laten en de reden waarom zij acteren zoals ze doen. In het seminar stond een spelelement centraal.

In dit geval het overwinnen van een fictieve kloof. Met deze ervaring en kijk op de materie hoe je iets kunt overbruggen c.q. overwinnen, heb ik in het derde jaar het principe van het SERVQUAL model toegepast in het onderwerp van deze thesis. Het SERVQUAL model 'werkt' niet met 1 kloof die moet worden 'overwonnen' maar werkt met 5 kloven die stap voor stap worden doorlopen.

Een studie naast een fulltime baan is een uitdaging, afstuderen is een ware ontdekkingstocht, waarbij vallen en opstaan en omkijken thuis horen en vervolgens om te kijken waar we staan.

Het heeft mij geleerd om kritischer te worden naar het waarom en vooral naar mijzelf.

Gedurende deze zoektocht ervaar je steeds nieuwe problemen dan wel invalshoeken, maar altijd de vraag, waarom zijn het eigenlijk problemen. Om daar juist onderbouwde antwoorden bij te vinden, dat is eigenlijk de essentie en die stopt niet bij de afronding van dit onderzoek.

Ook ben ik in de ontdekkingstocht van baan gewisseld. Dit gaf bij tijden een gevoel van help ben ik nog wel op de goede weg.

Mede doordat mijn eerste opdrachtgever een ander vraagstuk had dan mijn huidige opdrachtgever, beide wel als vertrekpunt de kijk op dienstverlening.

*Midden-Groningen is op 1 januari 2018 ontstaan uit de gemeenten Hoogezand-Sappemeer, Menterwolde en Slochteren (= docplayer.nl en www.arnokorsten.nl)

Het doen van onderzoek heeft mij geleerd dat dingen niet altijd zijn wat ze lijken en dat verschillende waarheden samen een realiteit beschrijven. Het belangrijkste is, blijf kijken met een open en kritische blik daarnaast jezelf blijven afvragen: "Wat is nu precies het probleem en voor wie is het dan eigenlijk een probleem?" Het op afstand beoordelen en soms uit het schilderij stappen helpt ook mee om verder te komen in het gevraagde.

Het afronden en de eindstreep halen voelt als het behalen van de finish. Dit zou zeker niet zijn gelukt zonder de begeleiding van Derk Jan Stobbelaar. Met de nodige kritische feedback hielp hij mij in de juiste richting. Ook Albertus Hamstra, mijn opdrachtgever, heeft echt de tijd genomen om inhoudelijk de discussie aan te gaan en te zoeken naar de achterliggende vraag waarom dienstverlening zo belangrijk is en een vrije interpretatie heeft.

Tenslotte wil ik Maryenka mijn vriendin bedanken, zonder haar was het zeker niet gelukt. Maar al te vaak fungeerde Maryenka als startmotor in de versnelling tot het bereiken van het einddoel van de ontdekkingstocht, in de lange donkere tunnel van verrassing, voorspoed en tegenslag.

Jan Drent

Samenvatting

Deze masterthesis behandelt het onderzoek naar de dienstverlening van en door de gemeente Noordenveld. Een tweetal belangrijke zaken die in het onderzoek spelen; zijn het bestuurlijk en het maatschappelijk kader. Dit zijn kaders die in ontwikkeling zijn: ontwikkelingen in de maatschappij, een minder sturende overheid (governance) en de behoefte aan (overheid)participatie. Deze kaders oefenen druk uit op de manier waarop de gemeente haar taken uitoefent. Het is duidelijk dat de huidige werkwijze van de gemeente nader onderzocht moet worden. De doelstelling van het onderzoek is als volgt geformuleerd: het aanreiken van tools om het huidige dienstverleningsconcept (door) te ontwikkelen, wat vervolgens antwoord biedt op maatschappelijke veranderingen en veranderende opvattingen over dienstverlening door de gemeentelijke organisatie. De elementaire vraag in het onderzoek is: waarom sluit het huidige dienstverleningsmodel van de gemeente Noordenveld niet meer aan op de wens en verwachting van de klant? Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn vijf sub-vragen geformuleerd: welke zaken ondermijnen een goede dienstverlening, hoe moet dienstverlening eruit zien, hoe werkt de eigen organisatie, hoe wordt de huidige dienstverlening ervaren en wat is daarvoor nodig?

Uit het onderzoek blijkt dat gemeente nog steeds institutioneel werkt, terwijl; inwoners, ondernemers en stakeholders juist behoefte hebben aan een gemeente die aansluit bij hun (be)leefwereld en die de uitoefening van beleid zo veel mogelijk overlaat aan de samenleving.

Dit laatste blijkt in de praktijk niet altijd te lukken. Het verschuilen achter wet- en regelgeving, beleid of andere redenen, geven niet het gewenste resultaat waar de inwoner op wacht.

Uit interviews met bestuurders, collega's en stakeholders blijkt dat de ambitie van een goede dienstverlening er is, maar de feitelijke beleving wordt door een ieder verschillend ervaren. Het principe van maatwerk kan meehelpen in de zoektocht en oplossing van een nieuwe maatschappelijk participatieve gemeente. Daarnaast vraagt het loslaten en maatwerkoplossingen aandragen ook de nodige aandacht. Het blijkt dat niet alle systemen doen wat ze moeten doen oftewel de mogelijkheden worden onvoldoende benut.

Ook de wijze waarop antwoord wordt gegeven op een vraag is een zoektocht. Maar al te vaak is een gedegen antwoord op vragen van de inwoners, ondernemers en stakeholders niet te geven. Dit wordt mede veroorzaakt door een beperkte bereikbaarheid.

Wanneer problemen en vragen meer in een soort accounthouderschap worden gegoten is de dienstverlening anno 2020 meer toegespitst op een persoon en afdeling.

Het gevoel van een aantal inwoners is in gesprekken met medewerkers benoemd als wij worden van het kastje naar de muur gestuurd. Daarnaast wordt in de ogen van de 'klant' door de gemeente niet goed teruggekoppeld. Wat is goed, de duidelijkheid op een vraag en daarmee het antwoord kan in bepaalde situaties best wel met een neen worden beantwoord. Dienstverlening is niet altijd 'u vraagt, wij draaien'. Het principe van klantgericht werken moet meer dan voorheen worden uitgedragen. Het zwichten voor de klant hoort hier niet bij. Wanneer dit wel zou worden uitgedragen, bestaat de kans dat er situaties ontstaan die haaks op basisuitgangspunten staan. Om dienstverlening te verbeteren en naar een volgend plan te brengen, moeten de volgende zaken versneld opgepakt worden;

- Scholing omdat dit essentieel is in de doorontwikkeling van de dienstverlening, met daaraan gekoppeld de juiste competenties prioriteit 1
- ICT: wat betreft de faciliterende zaken/diensten moet echt een versnelling komen in het aanschaffen en het juist werken van ICT systemen, denk hierbij aan goede telefonie, e-mail en service. In het verlengde hiervan zijn informatievoorzieningen (raadplegen intern/extern) essentieel, alles gebaseerd op een juiste en betrouwbare dossieropbouw prioriteit 2.

- Wat betreft het leveren van maatwerkoplossingen kan geconcludeerd worden dat de samenleving al veel verder is in het aandragen van en gevoel hebben voor maatwerkoplossingen dan de overheid. Sterker, de samenleving vraagt al veel langer om maatwerk prioriteit 3
- Aangezien het evalueren en bijstellen van zaken in een gemeente niet gemeengoed is, is het hanteren van het principe van Deming, het befaamde PDCA model een essentiële verbetering. En dan vooral de check (evalueren) en act (bijstellen). Op deze wijze kan een volgende trede in tevredenheid over dienstverlening worden ge(waar)borgd; prioriteit 4
- Ook moeten (oude) beleidsuitgangspunten onder de aandacht worden gebracht. Het kan niet zo zijn dat (oude) vastgestelde patronen en denkwijzen de doorontwikkeling van dienstverlening in de weg zit prioriteit 5

Inhoudsopgave

Voorwoord
Samenvatting

1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Doelgroep	13
1.3 Stand van zaken gemeente Noordenveld.....	13
1.4 Doelstelling en resultaten	16
Leeswijzer	16
2. Aanpak van het project	17
2.1 Proces in stappen	20
2.2 Onderzoeksfase	20
2.2.1. Theoretisch kader	20
2.2.2. Huidige dienstverlening en bestuurlijk kader gemeente Noordenveld	21
2.2.3. Randvoorwaarden/mensenwensen geplaatst in het maatschappelijk kader.....	23
2.2.4. Ervaringen van elders	23
2.3 Ontwerpfase	23
2.4 Evaluatiefase	24
3. Theoretisch kader	25
3.1 Inleiding	25
3.2 'Het begrip en wens in relatie tot het principe van dienstverlening'	25
3.3 Dienstverlening volgens eerder onderzoek	26
3.4 Modellen	28
3.4 Cultuurbeïnvloeding	35
3.5 Tussenconclusies theoretisch kader.....	36
4. Huidige dienstverlening en bestuurlijk kader gemeente Noordenveld.....	38
4.1 Inleiding	38
4.2 Visie op dienstverlening	38
4.3 Digitale informatisering	42
4.4 Cultuurbeïnvloeding huidige dienstverlening.....	44
4.5 Politiek bestuurlijke context	47
4.6 Tussenconclusies huidige dienstverlening en bestuurlijk kader	53
5. Randvoorwaarden geplaatst in het maatschappelijk kader.....	55
5.1 Inleiding	55
5.2 Wettelijke randvoorwaarden	55
5.3 Financiële randvoorwaarden	58
5.4 Beleid 'Van government naar governance-netwerken en overheidsparticipatie'	58
5.5 Verschuiving van government naar governance.....	60
5.6 Overheidsparticipatie	61
5.7 Overheidsparticipatie en wijkgericht werken	63
5.8 Digitale overheid	66
5.9 Tussenconclusies randvoorwaarden geplaatst in het maatschappelijk kader.....	67

6. Mensenwensen geplaatst in het maatschappelijk kader	68
6.1 Inleiding	68
6.2 Meldingen getoetst aan het SERVQUAL model	69
6.3 Participerende observatie getoetst aan het SERVQUAL model	69
6.4 Werkwijze gemeentelijk contact centrum	70
6.5 Tussenconclusies mensenwensen versus maatschappelijk kader	73
7. Ervaringen van elders	74
8. Programma van eisen (ontwerpfase)	81
8.1 Kloof	81
8.2 Samenvatting van de ontwerpcriteria	81
9. Conclusies en aanbevelingen dienstverlening (evaluatiefase).....	84
9.1 Cirkel van dienstverlening	84
9.2 Knelpunten en deelsluitwerkingen	87
9.3 Implementatie	88
9.4 Aanbevelingen	89
10. Reflectie (evaluatiefase).....	92
10.1 Resultaten	93
10.2 Reflectie.....	96
10.3 Reflectiemethode	98

Bijlage 1 Vragen college/bestuurders gemeente Noordenveld
Bijlage 2 Vragen cultuurbeïnvloeding (interview medewerkers)
Bijlage 3 Uitkomsten cultuurbeïnvloeding (interview medewerkers)
Bijlage 4 Omgevingswet gemeente Noordenveld
Bijlage 5 Omgevingsvisie gemeente Noordenveld
Bijlage 6 Dienstverlening gemeente Noordenveld
Bijlage 7 Interview medewerkers (de waarom, wat, waar, en hoe vraag?)
Bijlage 8 Interview medewerkers (essentiële vragen tot dienstverlening)
Bijlage 9 Uitkomsten workshop dienstverlening

Literatuurlijst

Geraadpleegde documenten gemeente Hoogezand-Sappemeer
Geraadpleegde documenten gemeente Menterwolde
Geraadpleegde documenten gemeente Noordenveld
Geraadpleegde documenten gemeente Slochteren
Geraadpleegde websites

1 Inleiding

In de huidige tijdgeest wordt dienstverlening door de samenleving anders beleefd dan voorheen. Waar voorheen de inwoner door de overheid een standaard oplossing kreeg aangereikt, is de wens tegenwoordig meer maatwerk, toegepast op het individu of gemeenschap. De gemeente Noordenveld gaat hier op haar eigen wijze mee om, waarbij niet altijd duidelijk is wat dienstverlening anno 2020 inhoudt. Daarmee is het onderwerp geduid **'dienstverlening van en door gemeenten'**.

De aanleidingen en doelstelling voor het bovenstaand onderwerp zijn duidelijk.

De aanleiding is de alsmaar veranderende en vragende omgeving en de (rijks)bezuinigingen in relatie tot een terugtrekkende overheid. Wat betreft de doelstelling van het project is het aanreiken van tools om het huidige dienstverleningsconcept (door)te ontwikkelen, wat vervolgens antwoord biedt op maatschappelijke veranderingen en veranderende opvattingen over dienstverlening door de gemeentelijke organisatie.

Door veranderingen in de maatschappij moet de gemeente Noordenveld keuzes maken in hoe zij dienstverlening aan de inwoners wil gaan zien, uitdragen en aanbieden.

De gemeente Noordenveld bestaat uit 26 kernen en buurtschappen, waarvan Roden, Peize en Norg de grootste zijn. Het inwoneraantal bedraagt sinds september 2019, 31274 inwoners. De gemeente ligt centraal in de driehoek Groningen, Drachten en Assen. De kernwaarden uit de omgevingsvisie (zie bijlage 5) zijn leefbaar, groen, ondernemend, duurzaam en transparant. Deze kernwaarden spelen een belangrijke rol binnen de gemeente Noordenveld.

Door eigen onderzoek en signalen uit de samenleving en van het bestuur is de noodzaak voor een andere kijk op dienstverlening geboren. De samenleving (Noordenveld) geeft te kennen dat dienstverlening anders moet. Dit wil zeggen: meer toegankelijk en benaderbaar.

Daarnaast wordt veelvuldig aangegeven dat maatwerkoplossingen ook een oplossing kunnen zijn, naast meer standaardoplossingen. Dit betekent dat beleidsmatig zaken anders moeten worden beschreven en vastgesteld. De 'zichtbaarheid' (benaderbaarheid en toegankelijkheid) als overheid moet anders worden ingericht en daarmee vraagt dit ook andere competenties van de ambtenaren. Het toepassen van maatwerkoplossingen past hier ook bij.

§ 1.1 Aanleiding

Tegenwoordig zijn er in de gemeente Noordenveld een aantal ontwikkelingen die het onderzoek naar de huidige dienstverlening verklaren. Vanuit de definitie van dienstverlening in Noordenveld zijn de volgende zaken benoemd:

- Bij de dienstverlening moet het "ja, tenzij" principe uit de omgevingsvisie de komende jaren daadwerkelijk worden ingevuld
- De samenleving verandert in hoog tempo en daarmee ook onze rol als gemeente en dienstverlener
- College, Raad en ambtelijke organisatie werken aan een gemeente die er is voor haar inwoners.

Wat is dienstverlening eigenlijk?

1. *Het verlenen van diensten of adviezen, ook als beroep.*
2. *Ook wel tertiaire sector. Alle beroepen die niet vallen onder landbouw, mijnbouw of industrie. Voorbeelden: verzorging, onderwijs, overheid, handel, vervoer.*
3. *Dienstverlening is het verrichten van arbeid ten behoeve van anderen.*
4. *Het verlenen van diensten.*
5. *Een uitwerking van de wijze waarop processen, procedures, systemen, de organisatie en aansturing worden ingericht om diensten te kunnen verlenen aan burgers en bedrijven.*

Tekstkader.1: Wat is dienstverlening. bron: www.woorden.org

Op dit moment doen zich de volgende algemene ontwikkelingen voor die ook door werken in de gemeente Noordenveld. De ontwikkelingen zijn door literatuur- en informatieonderzoek opgehaald.

- De alsmaar veranderende en vragende omgeving;
 - Visie dienstverlening (Dienstverlening burgers en bedrijven – Standpunt VNG¹) en Gemeentelijke visie ‘Dienstverlening draait om mensen’^{2a}
In ‘Dienstverlening draait om mensen’ zetten gemeenten hun strategie uiteen, om richting 2020 aan goede en passende dienstverlening te werken. Hierbij wordt de Publieke dienstverlening, professionele gemeenten Visie 2015 Commissie Gemeentelijke Dienstverlening/Commissie Jorritsma^{2b} herijkt, wordt ingezet op ‘de basis op orde’ (versnellen en versterken van de uitvoering van de visie Jorritsma) en worden noodzakelijke extra inspanningen ten behoeve van het toekomstbeeld 2020 benoemd. Met name de technologische ontwikkelingen maken dat een aantal toekomstbeelden ook vandaag al werkelijkheid is. Het is dus niet de vraag of maar hoe de overheid hier aan moet haken.
 - Overheidsbrede visie ‘Dienstverlening: samen doen’³
De gemeentelijke visie op dienstverlening heeft de basis gevormd voor de overheidsbrede visie op dienstverlening, ‘Dienstverlening: samen doen’. Deze visie is vastgesteld door de Bestuurlijke Regiegroep Dienstverlening en i-Overheid (VNG, Ministerie van BZK en uitvoeringsorganisaties verenigd in de Manifestgroep).
 - De veranderende omgeving, overheden in het bijzonder de lokale gemeentelijke overheden kampen de laatste jaren met een alsmaar veranderende en vragende omgeving (VNG, Gemeente & Gemeenschap, 2013:34). Dit resulteert in bijvoorbeeld ‘wij’ willen meer en anders, kunt u sneller/efficiënter ons bedienen en de kennis en bereidwilligheid van de omgeving is groter dan voorheen. Dat wil zeggen de inwoner heeft meer kennis van (lopende)zaken maar is ook meer bereid om zelf iets te doen c.q. te ondernemen. Het betuttelen, een belerende overheid waar deze in het verleden om bekend stond is niet meer van deze tijd. Inwoners, stakeholders en anderen in de samenleving verwachten een andere werkwijze en benadering naar elkaar toe. Veel meer als een gelijkwaardige partner in de keten
 - Omgevingsvisie ‘**Natuurlijk Samen Doen!**’ gemeente Noordenveld⁵. In de Omgevingsvisie wordt beschreven in weke richting de gemeente Noordenveld zich wil gaan ontwikkelen. De Omgevingsvisie is gebaseerd op vele gevoerde gesprekken met inwoners, ondernemers, vertegenwoordigers van organisaties en instellingen en bestuurders en een analyse van trends, ontwikkelingen en feiten. De Omgevingsvisie benoemt vijf Kernwaarden (Transparant, Leefbaar, Ondernemend, Groen en Duurzaam) voor een maatschappelijke agenda die daarbij past. De Omgevingsvisie gaat uit van doelen en intenties. De Omgevingsvisie wil inspireren, samenbinden en meedoen.

¹ <https://vng.nl>

^{2a/b} <https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Gemeentelijke%20dienstverlening/20100310.Dienstverlening-draait.om.mensen%20.pdf>. 2b = visiejorritsma.pdf

³ <https://www.publieksdiensten.nl/wp-content/uploads/2014/03/overheidsbredeDienstverlening2020.pdf>

⁴ <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2013/20130527magazine-gemeente-en-gemeenschap.pdf>

⁵ [https://gemeentenoordenveld.nl/bestand/omgevingsvisie-noordenveld-2030-\[pdf\]-1904215](https://gemeentenoordenveld.nl/bestand/omgevingsvisie-noordenveld-2030-[pdf]-1904215)

In relatie tot de omgevingswet een belangrijk punt: meer ruimte voor particuliere initiatieven. Deze staat ook in de omgevingsvisie benoemd. Niet voor niets is de omgevingsvisie een strategisch instrument die samen met de omgeving wordt uitgewerkt; dit gaat stapsgewijs.

Thema's die hierbij passen zijn: cultuurverandering, planvormingsproces, participatie, integraliteit en samenhang, digitalisering en gerichtheid.

- De invoering van accountmanagement in de gemeentelijke organisatie van Noordenveld moet leiden tot een betere, integrale dienstverlening richting ondernemers, inwoners en vertegenwoordigers van verenigingen en andere organisaties. In het sociaal domein wordt al gewerkt met een vergelijkbare vorm, namelijk het model 1gezin-1plan-1regisseur. De regisseur heeft een vergelijkbare rol als die van de accountmanager; er is 1 contactpersoon, die zorgt voor afstemming in de 'backoffice' en de communicatie met de inwoner/ondernemer. Bij onder andere (bouw)projecten, het vestigen van ondernemers en bouw aanvragen van inwoners kan accountmanagement bijdragen aan een verbeterde dienstverlening. Daarnaast is het efficiënter en draagt het bij tot een beter imago waardoor het aantrekkelijk(er) is voor bedrijven om zich in Noordenveld te vestigen of er te blijven.
- De (rijks)bezuinigingen in relatie tot een terugtrekkende overheid.
De overheid legt steeds meer de nadruk op lokale initiatieven en op een meer zelfredzame samenwerkende omgeving. Dit wordt vooral gesterkt door kortingen op de overheidsbegrotingen. De gemeenten krijgen sinds een aantal jaren, minder geld uit het gemeentefonds en daardoor moeten zij doelmatig(er) en doeltreffend(er) werken. Het gevolg van deze bezuinigingen (geld en/of tijd) resulteert bijvoorbeeld in minder openstellingen aan de balie, minder 'onderhoud' en minder helpen van klanten, tegenwoordig meer een rol van een faciliterende overheid. Kern begrippen zijn, wel op weg helpen maar niet altijd de oplossing aandragen (BZK, help een burgerinitiatief!, 2010⁶). Dit laatste is een grote ommezwaai in de huidige denkpatronen en het bewustzijn van een groot aantal van de inwoners, stakeholders en het maatschappelijke middenveld.

De samenleving (inwoners gemeente Noordenveld) geeft aan, behoefte te hebben aan meer zelfredzaamheid. Dit blijkt vooral door de gesprekken met wijk- en dorpsbelangen verenigingen. Gelijkwaardigheid en maatwerk oplossingen zijn basis principes die de samenleving voorstaat. In het verleden was de overheid meer van wij bepalen en informeren op de wijze die wij voorstaan. Tegenwoordig is deze werkwijze niet meer wenselijk, mede doordat de samenleving meer betrokken is en inspraak wil. Ook heeft de overheid de norm gesteld om meer zelfredzaamheid in te bedden. De omgeving wil zelf bepalen wat zij nodig heeft en heeft daarbij de wens waar en wanneer deze moet worden afgenomen c.q. worden aangeboden. Als voorbeeld: het aanvragen van een paspoort moet in de meeste gemeenten nog via een baliehandeling. In de Visiebrief digitale overheid 2017⁷, heeft minister Plasterk eerder aangegeven dat er kanaalsturing moet worden ontwikkeld. Kanaalsturing is een andere wijze van contact en dienstverlening, waar eerder een balie en/of telefonische afhandeling werd gedaan aangaande een verzoek en/of vraag, is de verwachting dat klanten gestuurd worden van persoonlijke kanalen naar zelfbediening via het digitale kanaal.

⁶ <https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Bestuur/Werkboek.Help.een.burgerinitiatief.pdf>

⁷ <https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2017/01/visiebrief-digitale-overheid-2017.pdf>

De gemeente wil dienstverlening, participatie, communicatie en wijk- en kerngericht werken meer samen laten komen. Dit is vertaald in het Coalitieakkoord, '*Verbinden, samenwerken, doen!*' en Raadsakkoord, '*Noordenveld weet raad*'.

De koepelorganisaties als Verenigingen Nederlandse Gemeenten (VNG), het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) en de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) vatten de ambities samen in Overheidsbrede dienstverlening 2020 en de ICT brief 2017.

De ambities zijn:

- meer beroep op dichtbij én samenwerken;
- persoonlijker dienstverlening;
- minder producten en diensten (door slimme ICT, data en ketens);
- meer mogelijkheden door hardere digitale identiteit;
- meer digitale producten, meer online en meer zelf-service;
- minder fysieke dienstverlening en minder telefonisch klantcontact.

Tekstkader.2: Ontwikkelingen dienstverlening. bron: gemeente Noordenveld

Deze bovengenoemde ambities zijn niet zo maar even ingebed. De omgeving moet meegenomen worden in de ambities, verandering en ontwikkelingen van een gevoelsmatige terugtrekkende overheid. Wanneer een ander dienstverleningsmodel voor de gemeente is ontworpen moet deze in samenspraak met de omgeving worden gecommuniceerd en worden omarmd. De overheid heeft vaak wel een antwoord op een vraag maar weet niet altijd de context van een vraag te plaatsen. Het is een continue proces van aanpassen en aanvullen. Het digitale platform Optimaal Digitaal⁷ helpt sinds 2017 overheden aan het verbeteren van (digitale) dienstverlening. Het platform streeft drie doelen na, namelijk kennis delen, elkaar inspireren en elkaar tot actie aanzetten.

Dit onderzoek heeft de focus op de externe dienstverlening van de gemeente Noordenveld. De interne dienstverlening is ontegenzeggelijk net zo belangrijk, maar om het onderzoek af te bakenen niet meegenomen in dit onderzoek. Het onderzoek richt zich op de eigen organisatie. Deze is in ontwikkeling, en dit onderzoek houdt de organisatie een spiegel voor. Met als doel om de organisatie bekend te maken met en te spiegelen waar ontwikkelingen en aanpassingen nodig zijn.

§ 1.2 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit ambtenaren in de gemeente Noordenveld die met externe dienstverlening te maken hebben. Onder externe dienstverlening wordt verstaan de dienstverlening richting de inwoners, stakeholders en samenleving.

§ 1.3 Stand van zaken gemeente Noordenveld

De gemeente Noordenveld bestaat uit 26 kernen en buurtschappen, waarvan Roden, Peize en Norg de grootste zijn. Het inwoneraantal bedraagt sinds september 2019, 31274 inwoners. De gemeente ligt centraal in de driehoek Groningen, Drachten en Assen. De kernwaarden uit de omgevingsvisie zijn leefbaar, groen, ondernemend, duurzaam en transparant; deze spelen een belangrijke rol binnen de gemeente Noordenveld.

⁷ <https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2017/01/visiebrief-digitale-overheid-2017.pdf>

De gemeentelijke organisatie van de gemeente Noordenveld bestaat uit vijf afdelingen:

- Beheer
- Publiekszaken
- Bedrijfsvoering
- Beleid en Realisatie
- Ontwikkeling en Strategie

De gemeente Noordenveld (opdrachtgever en college) heeft de vraag gesteld waarom, hoe en wat is dienstverlening in de huidige gemeente en wat is het beeld van de gemeente in relatie tot haar omgeving, waarbij de hoe en wat vraag de belangrijkste zijn.

Door ontwikkelingen in de 21^e eeuw is de samenleving (Nederland c.q. mondiaal breed) veeleisender en vraagt daardoor meer van zijn omgeving, dat wil zeggen, de kring waarin men zich begeeft. Dit geldt met name voor een micro omgeving als de gemeente Noordenveld. Binnen andere overheidsorganisaties zijn proefondervindelijk andersoortige dienstverleningsconcepten ontwikkeld.

De organisatie van de gemeente Noordenveld stuurt op vier pijlers, namelijk:

- producten en diensten;
- processen en besturing;
- systemen en informatie;
- leiderschap en medewerkers.

Het directieve benaderen is van haar inwoners en stakeholders is voor de gemeente Noordenveld geen basis uitgangspunt. De afgelopen jaren is hier veel op geïnvesteerd, door competenties vast te stellen en daar op te trainen. Alsmede door meer de dialoog aan te gaan e.d. Wel kan het voorkomen dat de overheid als stug en als een niet meewerkende overheid wordt gezien. Het aanpassen en/of inspelen op een specifieke situatie is niet altijd vanzelfsprekend. Het verschuilen achter vastgestelde afspraken, beleid et cetera wordt veelvuldig ingezet, het afwachten van reacties en veranderingen zijn zaken die veelvuldig gebeuren. Het voorgaande wordt bevestigd door leidinggevend, portefeuillehouders en stakeholders (wijk- en dorpsbelangenverenigingen).

Door allerlei oorzaken is er onvoldoende contact met de inwoners. Wel worden regelmatig enquêtes gehouden wat de inwoner ervaart en hoe deze daarmee oordeelt. Dat de gemeente niet altijd kan inspringen op veranderingen en ontwikkelingen komt voort uit het feit dat niet alle zaken niet op orde zijn. Parallel aan het onderzoek zijn medewerkers bezig om het principe 'de burger staat centraal' verder uit te rollen, dat wil zeggen aan het huidige dienstverleningsconcept wordt vastgehouden met als basis dat de inwoner in de huidige tijd en ervaring centraal wordt gesteld (zoals in het coalitieakkoord beschreven). Vanuit het onderzoek en de ervaring is het een lopend organisch proces van beïnvloeden, ook wel aangeduid als een iteratief proces.

Door ontwikkeling in de gemeente Noordenveld met allerlei veranderingen in de verschillende domeinen is het des te belangrijker geworden dat het dienstverleningsvraagstuk wordt gedefinieerd. Inwoners, stakeholders en overheid hebben vaak verschillende waarden, normen en belangen. Het vraagstuk is omarmd door de opdrachtgever, portefeuillehouders en stakeholders (wijk- en dorpsbelangenverenigingen).

Een ander aspect zijn de financieringsbehoeften. Doordat overheden hun programmabegroting afstemmen met de inkomsten c.q. bijdragen uit het gemeentefonds werkt deze direct door in de verwachting wat wel en niet gedaan kan worden binnen lokale-overheden. Wanneer hoogconjunctuur de boventoon voert, zijn uitgaven en ontwikkelingen en het aanstellen van (nieuw)personeel geen issue. Daarentegen werkt een bezuinigingsopgave dan wel een mindere bijdrage uit het gemeentefonds werkt direct door in de programmabegroting.

Bij oplossingen en/of werkwijzen die klantgericht zijn, kan een financiële tegenslag in de begroting doorwerken in de klantgerichtheid (oplossing, snelheid, persoonlijk contact et cetera). Daarnaast vraagt het afstemmen en begrip krijgen van de verschillende culturen ook het nodige van haar inwoners, stakeholders en ambtenaren. Als laatste, de samenleving in de huidige tijdsgeschiedenis, wil anders worden benaderd en wil zelf meer dan voorheen, zijn eigen zaakjes in zijn eigen tijd, tempo en wijze regelen.

In het onderzoek komen zaken naar voren die nadere uitwerking en implementatie behoeven maar ook zaken die op dit moment goed lopen en daarmee geen verbetering c.q. aanpassing behoeven. Een voorbeeld van dit laatste is de motivatie en kennis betreffende dienstverlening.

Probleemstelling: De huidige dienstverlening van de gemeente Noordenveld sluit anno 2020 niet meer aan op de wens en verwachtingen van de klant.

§ 1.4 Doelstelling en resultaten

De hierboven genoemde ontwikkelingen geven aanleiding tot het doen van onderzoek naar dienstverleningsmodellen bij lokale overheden. De doelstelling van het project is het aanreiken van tools om het huidige dienstverleningsconcept (door)te ontwikkelen, wat vervolgens antwoord biedt op maatschappelijke veranderingen en veranderende opvattingen over dienstverlening door de gemeentelijke organisatie. De hoofdvraag is als volgt geformuleerd: waarom sluit het huidige dienstverleningsmodel van de gemeente Noordenveld niet meer aan op de wens en verwachting van de klant? In het verlengde van de hoofdvraag zijn vier sub-vragen geformuleerd: welke zaken ondermijnen een goede dienstverlening, hoe moet dienstverlening eruit zien, hoe werkt de eigen organisatie, hoe wordt de huidige dienstverlening ervaren en wat is er voor nodig?

Het college van Burgemeester en Wethouders hierna bestuur en opdrachtgever willen in samenspraak met haar inwoners werken aan een goede en wenselijke dienstverlening. Het principe van bondgenootschap of zoals de gemeente Noordenveld het benoemd in de omgevingsvisie 2030 een goed 'Naoberschap'. Maatwerk is het devies. Het beoogde resultaat van het onderzoek is een samenhangend pakket van aanbevelingen om de dienstverlening bij de gemeente Noordenveld beter aan te laten sluiten bij de wens en verwachtingen van haar omgeving anno 2020.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 beschrijft de inleiding van het onderzoek. In hoofdstuk 2 wordt de aanpak van het onderzoek beschreven.

De eerste stap oftewel het startmoment in het thesisonderzoek is de **fase van onderzoek**.

Hoofdstuk 3 beschrijft het theoretisch kader, waarbij de Waarom, Wat en Hoe vragen essentieel zijn.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 bij de huidige dienstverlening en bestuurlijk kader gemeente Noordenveld stil gestaan; bij de visie, government, governance en overheidsparticipatie.

In de hoofdstukken 5 en 6 worden randvoorwaarden en mensenwensen geplaatst in het maatschappelijk kader. Ook wordt nader ingegaan op de veranderingen en ontwikkelingen tussen overheid en samenleving.

In hoofdstuk 7 worden de ervaringen van dienstverlening van andere gemeenten beschreven, dat wil zeggen er is onderzoek gedaan naar enkele 'goed' bruikbare voorbeelden van andere gemeentelijke organisaties. Elk hoofdstuk (3 - 7) wordt afgesloten met ontwerpcriteria, die geplaatst zijn in een groen kader. De **ontwerpfase** richt zich primair op het door ontwikkelen van de dienstverlening en dan met name hoe deze eruit zou kunnen/moeten zien, afgestemd op wat uit de onderzoeksfase naar voren is gekomen. Alle tussenconclusies dat wil zeggen alle ontwerpcriteria zijn beschreven in rubrieken die eerder in de onderzoeksfase naar voren zijn gekomen. In hoofdstuk 8 wordt stilgestaan bij het Programma van Eisen.

In de **evaluatiefase** worden vervolgens in hoofdstuk 9 de conclusies en aanbevelingen beschreven.

In hoofdstuk 10 wordt nader stilgestaan bij de reflectie en wordt in gezamenlijkheid met de opdrachtgever, terug gekeken op het proces van het onderzoek en op de (onderzoek)resultaten. In de **bijlagen** zijn de vragen en antwoorden van interviews, participatieve observaties en workshop opgenomen. Daarnaast zijn templates opgenomen van de omgevingswet, omgevingsvisie en dienstverlening.

2 Aanpak van het project

Het onderzoek naar de dienstverleningsconcepten voor de gemeente Noordenveld heeft als doel: het aanreiken van tools om het huidige dienstverleningsconcept (door) te ontwikkelen, zodat het antwoord biedt op maatschappelijke veranderingen en veranderende opvattingen over dienstverlening door de gemeentelijke organisatie.

Concreet betekent dit dat er vanaf 2020 een dienstverleningsconcept moet zijn, dat gedragen wordt door de eigen organisatie, inwoners, stakeholders en andere maatschappelijke vertegenwoordigers (verzorgingshuizen, scholen e.d.) in de samenleving.

Naast de hoofdvraag zijn er vier deelvragen geformuleerd:

1. Welke zaken ondermijnen een goede dienstverlening?
2. Hoe moet dienstverlening eruit zien?
3. Hoe werkt de eigen organisatie?
4. Hoe wordt de huidige dienstverlening ervaren en wat is daarvoor nodig?

Na het doorlopen van de verschillende fasen **onderzoek**, **ontwerp** en **evaluatie** worden een ontwerp c.q. aanbevelingen voorgesteld. In de fase van onderzoek wordt beschreven waar, wanneer met wie en hoe het onderzoek is uitgevoerd. Het bepalen van het meest bruikbaar dienstverleningsmodel is een iteratief proces. De uitkomsten uit de interviews, participatieve observaties en enquêtes zijn vergeleken met de literatuuruitkomsten, om vervolgens deze op te nemen als ontwerpcriteria in de ontwerpfase. In de volgende paragrafen wordt verder uitgelegd wat de stappen zijn in het onderzoek, waarbij de volgende vragen essentieel zijn: wat is er al bekend, welke informatie is er, hoe ga je daarnaar op zoek, zijn de data-verzamelmethode(n) wel geschikt en zijn de bronnen voor de hand liggend?

Achtergrondinformatie: Meldingen die eerder door de omgeving zijn gedaan zijn op hoofdlijnen geraadpleegd. Dit wil zeggen er is een top tien samengesteld door de applicatiebeheerder die verantwoordelijk is voor het meldingen-systeem. Door het grote aantal zaken die in het zaakstelsel c.q. meldingen stelsel staan, is het niet te doen om alle zaaknummers te raadplegen. Wel is een screening gedaan wat voor meldingen en processen het principe van een goede dienstverlening onderuit halen.

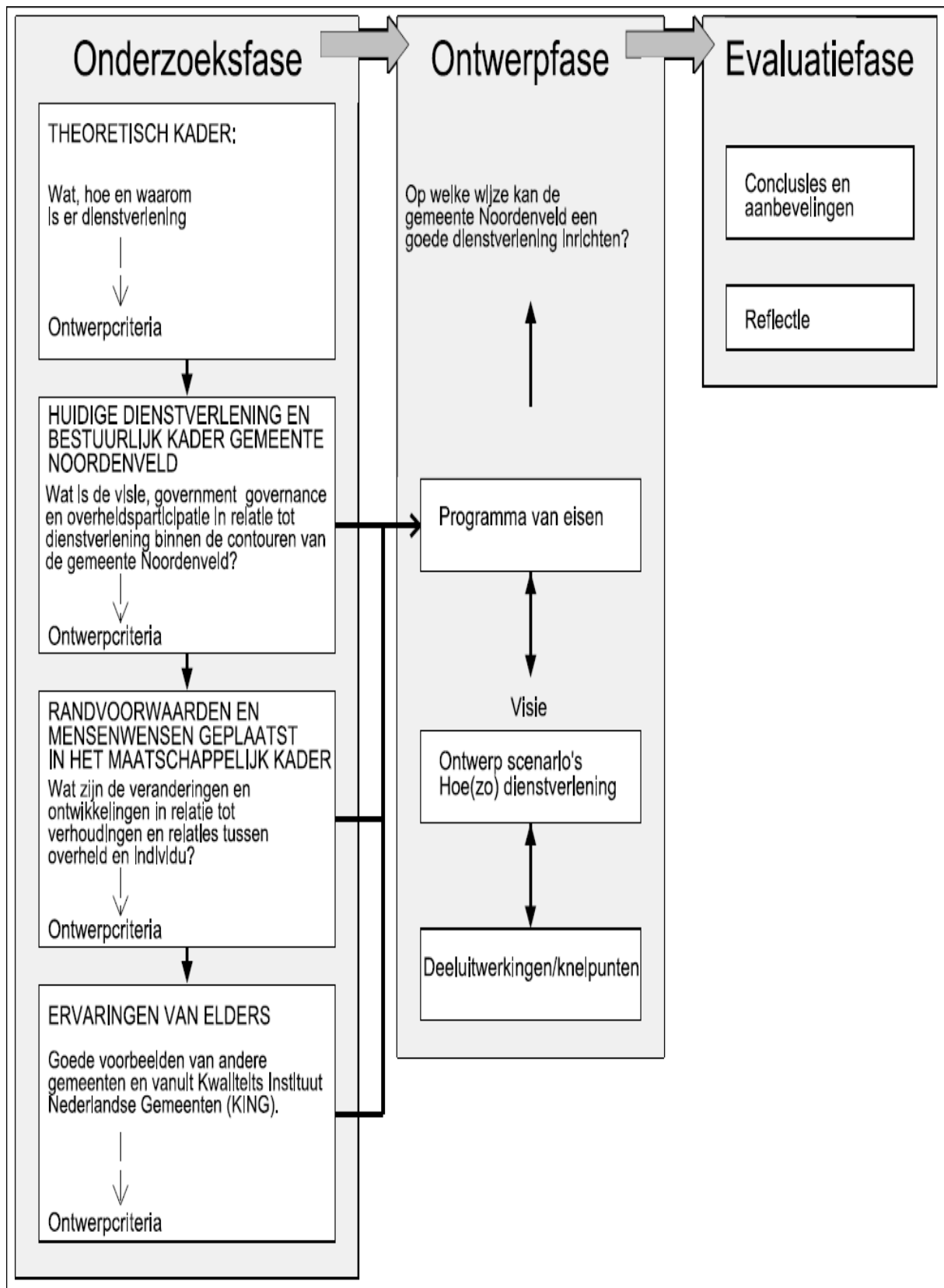
- Vertraging door meldingen intern door te zetten zonder een warme overdracht
- Over en weer meldingen doorzetten en niet in de gaten hebbende dat de medewerker niet de juiste behandelaar is
- Niet duidelijk aan de voorzijde de melding al afdoen door onvoldoende parate dan wel aanwezige informatie of kennis
- Geen tijdbewaking

Al de zaken die volgens het principe van goede dienstverlening zijn afgehandeld zijn vervolgens niet verder onderzocht. Wel zijn de procentuele uitkomsten belangrijk om na te gaan waar de gemeente Noordenveld staat.

In het onderzoek is gekozen voor de methode van participatieve observatie om eigen observaties, gesprekken en interviews met de medewerkers van de gemeente Noordenveld af te nemen. Bij participatieve observaties wordt niet blindgevoerd op eenmalige uitkomsten wat de respondenten vertellen c.q. ervaren, maar door herhaling van observatie wordt een duidelijker beeld verkregen.

In twee participatieve observaties van elk 2 uur, is nagegaan hoe de dienstverlening door de medewerkers van het gemeentelijk contact centrum (GCC) wordt ervaren. Er zijn twee collega's geobserveerd die een rol vervullen bij het GCC als telefoniste. Tijdens de observaties en na de observaties is uitgebreid stilgestaan bij de observatie, dat wil zeggen; de telefoontjes zijn met de respondenten dat wil zeggen met de telefonistes nabesproken. Wat ging goed, wat heeft verbetering en wat moet aangepast worden.

Om het onderzoek goed vorm te geven, is eerst nagegaan wat de uitgangspunten zijn om de uitkomsten van de afzonderlijke onderzoeken te toetsen aan bruikbare modellen. Wat vooral belangrijk is om te toetsen, zijn de belevingen en ervaringen van de gebruikers. Anders gezegd; zijn er kloven? Waar de overheid op voorhand al vanuit gaat, is; dat bepaalde zaken essentieel zijn, maar het is de vraag, hoe de samenleving hier tegen aankijkt. In de methodiek wordt gebruik gemaakt van het SERVQUAL-model. Het SERVQUAL model maakt gebruik van een raamwerk dat, gebruikt kan worden om tekortkomingen in de dienstverlening aan de kaak te stellen en inzichtelijk te maken. In het onderzoek zijn naast het SERVQUAL-model ook drie gemeenten als voorbeeld gemeenten onderzocht en geïnterviewd. De gemeente Rotterdam vanwege haar complexiteit en schaalgrootte en de gemeenten Súdwest-Fryslân en Meierijstad om de relatief nieuwe structuur door de gemeentelijke herindelingen. Vervolgens zijn in de oploop richting de ontwerpfase; de ontwerpcriteria beschreven die zijn opgehaald uit eerdere onderzoeken. In de evaluatie fase zijn conclusies getrokken voor een betere dienstverlening die (kunnen) bijdragen in de implementatie van een nieuw dienstverleningsmodel. In figuur 1 is te zien hoe de verschillende fasen worden uitgevoerd en welke stappen worden genomen. In paragraaf 2.2 en sub-paragrafen wordt nader ingegaan op de verschillende stappen.



Figuur.1: Proces van onderzoek

§ 2.1 Proces in stappen

De doelstelling van het onderzoek is het aanreiken van tools om het huidige dienstverleningsconcept (door) te ontwikkelen, zodat dat vervolgens antwoord biedt op maatschappelijke veranderingen en veranderende opvattingen over dienstverlening van de gemeentelijke organisatie.

Om tot dit doel te komen moet een proces van stappen worden doorlopen. Op de vorige pagina is het proces van onderzoek in een schema weergegeven.

Elke stap in het proces wordt vervolgens afgesloten met een aantal tussenconclusies en ontwerpcriteria.

De eerste stap in het thesisonderzoek is de **fase van onderzoek**. Belangrijkste daarbij is het theoretisch kader, waarbij de Waarom, Wat en Hoe vraag essentieel zijn. Vervolgens wordt in de volgende stap huidige dienstverlening en bestuurlijk kader gemeente Noordenveld stil gestaan bij de visie, government, governance en overheidsparticipatie bij de gemeente Noordenveld. In de volgende stap, 'randvoorwaarden en mensenwensen geplaatst in het maatschappelijk kader' wordt stil gestaan bij de veranderingen en ontwikkelingen tussen overheid en individu. De laatste stap in de onderzoeksfase zijn de 'ervaringen van elders', waarbij de goede voorbeelden van elders worden beoordeeld.

Na de fase van onderzoek volgt de **fase van ontwerp**. Als eerste moet dan worden nagedacht hoe het programma van eisen moet worden opgesteld. In een almaar terugkomend proces van schakelen en afstemmen worden ontwerpscenario's, deeluitwerkingen en knelpunten benoemd.

Na de fase van ontwerp komt de laatste stap; namelijk de **fase van evaluatie**, waarbij conclusies, aanbevelingen en de methode van reflectie de onderwerpen zijn.

§ 2.2 Onderzoeksfase

§ 2.2.1 Theoretisch kader

Als eerste is het principe van dienstverlening getoetst aan de hand van literatuuronderzoek van bestaand onderzoek. Daarnaast zijn ervaringen en gebruiken bij andere gemeentelijke overheden onderzocht en vergeleken. Door literatuur onderzoeken zoals het raadplegen van boeken, onderzoekrapportages, beleidsnotities en naslagwerken van de vereniging van Nederlandse gemeenten (VNG), is achterhaald wat er al bekend is over het onderwerp dienstverlening en welke ideeën, theorieën, opvattingen en ontwikkelingen er de afgelopen decennia zijn onderzocht. Het vertrekpunt is de oriëntatie op het onderwerp, vervolgens is doelgericht gezocht op bruikbare bronnen en literatuur. Hierna is het onderwerp met de opdrachtgever besproken om te bepalen wat de beste manier zou zijn, om doelgericht te zoeken naar bruikbare bronnen en literatuur. Wat naar voren kwam, was de beperkte informatie over dienstverlening bij overheden. Door relevante publicaties te raadplegen van overheidspublicaties en verwijzingen naar wetenschappelijke onderzoeken is uiteindelijk een duidelijk beeld gevormd van goede, bruikbare en toepasbare literatuur.

Door vervolgens literatuur en bronnen te bestuderen op relevantie en kwaliteit, is een kwaliteitsslag gemaakt in de toepasbaarheid ervan voor het onderzoek. Veelal is de relevantie van de publicaties beoordeeld door het lezen van inleidingen en conclusies. Dit gaf doorgaans genoeg informatie om te beoordelen of een publicatie relevant was voor nader onderzoek.

Als laatste is de informatie verwerkt in het theoretisch kader.

Door resultaten van verschillende onderzoekers met elkaar te vergelijken zijn overeenkomsten en tegenstrijdigheden inzichtelijk geworden. Het beeld is vervolgens wéér getoetst aan de uitkomsten van het eerdere literatuuronderzoek.

In het theoretisch kader is naast literatuuronderzoek over de begrippen van dienstverlening ook gekeken naar cultuurbeïnvloeding om deze vervolgens als 'bril' te gebruiken in het verdere onderzoek. De reden om cultuurbeïnvloeding te 'gebruiken' komt voort uit het feit dat veranderingen en aanpassingen iets doen met de bewustwording van het nieuwe.

§ 2.2.2 Huidige dienstverlening en bestuurlijk kader gemeente Noordenveld

De huidige dienstverlening bij de gemeente Noordenveld en het bestuurlijk kader zijn onderzocht, waarbij naast het onderzoek naar de huidige situatie, drie belangrijke ontwikkelingen in de maatschappij zijn onderzocht. Meer specifiek wat heeft invloed op het uitoefenen van de houding en rol van de overheid: visie, governance en overheids-participatie. Als eerste is onderzoek gedaan naar de beleving van dienstverlening door de organisatie van de gemeente Noordenveld en dan met name in de ogen van medewerkers. Dit is gedaan op basis van het begrip cultuurbeïnvloeding volgens M. Metsemakers, P. van Amelsvoort & J. van Jaarsveld (2002)⁸.

Voor dit model is gekozen om aan te tonen dat mens, cultuur, structuur en systemen in een organisatie een rol hebben in de slagingskansen van verandering en aanpassing. Aan het onderzoek naar beleving in relatie tot cultuurbeïnvloeding hebben 8 medewerkers deelgenomen. De medewerkers hebben veel met klantcontact te maken. Op basis van stellingen en vragen is gediscussieerd over hetgeen een ieder van de elementen van cultuurbeïnvloeding vond. Vervolgens zijn de uitkomsten aan het SERVQUAL-model getoetst. In bijlage 3 (cultuurbeïnvloeding) zijn de uitkomsten getoetst aan het SERVQUAL-model.

Vervolgens is onderzoek gedaan hoe de beelden en belevingen bij het huidige bestuur zijn. Het bestuur is geïnterviewd volgens de methode van half-gestructureerde interviews⁹ om te onderzoeken hoe het bestuur aankijkt tegen het begrip; dienstverlening. Door de wijze van half-gestructureerd interviewen zijn spontane en direct ingegeven antwoorden gegeven zonder dat daar direct politiek correcte antwoorden over zijn gevormd. Vooraf aan het interview is duidelijk bij de geïnterviewden aangegeven dat het interview niet politiek ingestoken moest worden, dus geen politiek correcte antwoorden geven, maar meer belicht van de kant van de bestuurder (menselijke maat als wethouder). Door de keuze van half-gestructureerd interviewen is enerzijds structuur gebracht in de interviews en anderzijds ruimte gegeven tot eigen interpretatie in de beantwoording en verdere uitleg door de geïnterviewden.

⁸ <https://www.st-groep.nl/data/file/organisatiecultuur.pdf>

⁹ Baarda, B., Hulst, Goede, M. P. M., & Van Der Meer-Middelburg, A. G. E. (2007).

Basisboek Interviewen: handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews. Wolters Noordhoff. p. 19

De gemeente Noordenveld heeft als voornaamste vraag hoe zij eerder in het proces in gezamenlijkheid met de samenleving aan vraagstukken en projecten kan gaan werken. Naast het vraagstuk van processturing is het begrip van maatwerkoplossingen ook een vraagstuk waar de gemeente mee worstelt. Wanneer en hoe doe je als gemeente een handreiking van meer maatwerkoplossingen richting de samenleving?

De overheid kan namelijk op verschillende manieren naar dienstverlening kijken, afhankelijk van hoe de gemeente wil gaan werken en hoe zij zich wil opstellen richting de samenleving. Een directieve methode: een top-down benadering ingegeven door het uitgangspunt dat bepaalde wettelijke taken bij overheden zijn belegd. Het andere uiterste is decentralisatie naar stakeholders of totale 'zeggenschap' door burgers. Daartussen zitten verschillende andere mogelijkheden. Een randvoorwaarde in het onderzoek is het willen besparen op overheidsuitgaven (terugtrekkende overheid). In tegenstelling tot die terugtrekkende overheid geven persoonlijke transacties van medewerkers c.q. ambtenaren een toename te zien op de kwaliteit van informatisering, informatievoorziening, inzet van medewerkers en kennisuitwisseling.

§ 2.2.3 Randvoorwaarden en mensenwensen geplaatst in het maatschappelijk kader

De maatschappij van tegenwoordig is een dynamische omgeving. Ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op.

Om dienstverlening goed uit te dragen en uit te voeren zijn het opvolgen van wettelijke kaders en voldoende financiële middelen essentieel voor het welslagen.

Wettelijke kaders zijn bijvoorbeeld; Algemene wet bestuursrecht (Awb), Grondwet, Gemeentewet, Wet openbaarheid van bestuur (Wob) de aankomende Omgevingswet, en niet te vergeten de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). De Omgevingswet is getoetst aan het SERVQUAL-model. Naast deze wezenlijke randvoorwaarde voor goede dienstverlening is goede kennis van ICT en goede hard en software ook een vereiste. Als laatste het begrip digitale overheid; een afspraak in het regeerakkoord van het kabinet Rutte II. Anno 2020 is het de overheid niet goed gelukt om de digitaliseringsslag op orde te krijgen en te houden, zoals gesteld in het regeerakkoord Rutte II.

§ 2.2.4 Ervaringen van elders

Er is onderzoek gedaan naar enkele 'goede' bruikbare voorbeelden van andere gemeentelijke organisaties: hoe organiseren andere gemeenten hun dienstverlening?

Welke rollen en taken hebben deze organisatie?

Gaat dit goed en wat kan er beter? Zijn deze rollen en taken ook toepasbaar in de gemeente Noordenveld? Voorbeeld gemeenten zijn: gemeente Rotterdam door de complexiteit en de gemeente Súdwest-Fryslân door de vernieuwing door de eerdere provinciale herindeling in Friesland. Door interviews met medewerkers van bovenstaande gemeenten zijn goede en toepasbare voorbeelden naar voren gekomen. Door eerdere ontwikkelingen en veranderingen bij bovengenoemde gemeenten is de opgedane kennis door deze organisaties redelijk paraat en te gebruiken.

§ 2.3 Ontwerpfase

De ontwerpfase richt zich primair op het door ontwikkelen van de dienstverlening en dan met name hoe deze eruit zou kunnen/moeten zien, gebaseerd op wat uit de onderzoeksfase naar voren is gekomen. In oploop tot het ontwerp is vooraf een workshop gehouden met als uitgangspunt deze te onderwerpen aan het SERVQUAL begrip. De begrippen: waarom, wat en hoe zijn daarnaast benoemd hoe het mogelijk is dat bepaalde meldingen lopen zoals lopen, doelend op de uitkomsten van eerder onderzoek en participatieve observatie zie; M. Metsemakers, P. van Amelsvoort & J. van Jaarsveld en het SERVQUAL-model. Met als doel; om eventuele verbeteringen en klantgerichter te 'gaan' werken. Aan de workshop hebben medewerkers, projectleiders en leidinggevendenden deelgenomen met als doel om een duidelijk beeld te krijgen wat voor 'ingrediënten' meegenomen moeten worden tot een ontwerp dan wel aanbevelingen.

Alle tussenconclusies in de vorm van ontwerpcriteria zijn beschreven in rubrieken die eerder in de onderzoeksfase naar voren zijn gekomen.

Vervolgens is de samenvatting van alle ontwerpcriteria in een model geplaatst, waarbij alle ontwerpcriteria getoetst zijn aan het SERVQUAL-model. Getoetst aan de verschillende kaders en ervaringen blijkt; dat bepaalde zaken in meer of mindere mate voorkomen.

Vervolgens is beoordeeld wat goede onderwerpen voor het Noordenveldse Programma van Eisen zijn.

Om één en ander te duiden zijn de verschillende zaken c.q. uitkomsten uit het onderzoek in een figuur geplaatst. Een cirkel heeft als middelpunt dienstverlening(concept). Alle genoemde zaken c.q. uitkomsten zijn vervolgens rondom de cirkel geplaatst. De op volgende stappen hebben samenhang met het voorgaande en zijn dus in zekere zin volgordelijk. Ook zijn een viertal essentiële vragen gesteld:

- Wat draagt het meest bij aan het ontstaan van het knelpunt?
- Wat gebeurt er als de oorzaak van het knelpunt wordt weggenomen?
- Wat kost het om de oorzaak weg te nemen (geld en tijd)?
- Hoe groot is de invloed van de organisatie om de oorzaak weg te nemen?

Een ander punt waar de gemeente Noordenveld over na moet denken, is hoe de gemeente Noordenveld dienstverlening wil organiseren. Hiervoor kan ze drie denkrichtingen gebruiken. Deze zijn: drie denkrichtingen zijn: 'spin in het web', een semi-frontoffice of totaal op afstand zetten van de dienstverlening, het zogenoemde overlaten aan de omgeving. In het onderzoek wordt kort stilgestaan bij dit vraagstuk. Het gaat te ver om in dit onderzoek een gedegen uitspraak te doen wat het beste model is, een business case kan onderdeel zijn van het vraagstuk. Om toch een goed beeld te vormen over dienstverlening is een workshop georganiseerd.

Je kunt niet van de ene op de andere dag een andere organisatie opzetten met al zijn nieuwe facetten van dienstverlening. Om een (nieuw) dienstverleningsmodel in te voeren en daarmee te gebruiken is er een implementatieplan nodig. Binnen het onderzoek worden aanbevelingen voor de implementatie van een (nieuw) dienstverleningsmodel voorgesteld. Hierin wordt kort beschreven op welk moment welke stappen moeten worden genomen om het (nieuwe) dienstverleningsmodel in te kunnen voeren.

Dit is gebaseerd op uitkomsten uit de interviews en ervaringen van elders.

§ 2.4 Evaluatiefase

In de evaluatiefase is samen met de opdrachtgever terug gekeken op het onderzoek en de resultaten.

Op basis van het literatuuronderzoek, de interviews, de bijeenkomsten, de gesprekken en goede voorbeelden zijn aanbevelingen gedaan over de invulling en fasering die de gemeente Noordenveld kan geven aan dienstverlening. In paragraaf 10.1 worden de resultaten beschreven. In paragraaf 10.2 volgt de reflectie en vervolgens wordt in paragraaf 10.3 stilgestaan bij de gebruikte reflectie methode.

3 Theoretisch kader (onderzoeksfase)

§ 3.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is de aanpak van het project beschreven.

In dit hoofdstuk wordt nader stilgestaan bij het theoretisch kader. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op het begrip en wens van dienstverlening.

In paragraaf 3.3 wordt stilgestaan bij eerder onderzoek naar dienstverlening.

Vervolgens wordt in paragraaf 3.4 verschillende modellen beschreven die als toetsingsmodel voor het onderzoek kunnen dienen. In de voorlaatste paragraaf 3.5 wordt stilgestaan bij cultuurbeïnvloeding op basis van de mens, cultuur, structuur en systemen.

In paragraaf 3.6 worden tussenconclusies van het theoretisch kader getrokken.

§ 3.2 'Het begrip en wens in relatie tot het principe van dienstverlening'

De veronderstelling dat een ieder de zelfde hanteert van het begrip van dienstverlening is niet juist. Wat blijkt, na een klein onderzoekje onder collega's van de gemeente Noordenveld is er geen eensluidende definitie en waarde aan dienstverlening te vinden. Feitelijk is hierbij al sprake van discrepantie over hetgeen dienstverlening inhoudt en betekent.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) spreekt van maatschappelijke dienstverlening waarbij transparantie en klantgerichtheid hoofdbestanddelen zijn.

Volgens Wikipedia¹⁰ is dienstverlening het leveren van een dienst of pakket van diensten aan een andere partij. Dienstverlening wordt door de Van Dale gedefinieerd als: hulp die een persoon, instantie of onderneming biedt aan het publiek. In theorie en praktijk zijn er verschillende perspectieven op dienstverlening:

1. *Het verlenen van diensten of adviezen, ook als beroep;*
2. *Ook wel tertiaire sector. Alle beroepen die niet vallen onder landbouw, mijnbouw of industrie. Voorbeelden: verzorging, onderwijs, overheid, handel, vervoer;*
3. *Dienstverlening is het verrichten van arbeid ten behoeve van anderen;*
4. *Het verlenen van diensten;*
5. *Een uitwerking van de wijze waarop processen, procedures, systemen, de organisatie en aansturing worden ingericht om diensten te kunnen verlenen aan burgers en bedrijven*

Tekstkader.3: Wat is dienstverlening, [bron:www.woorden.org/woord/dienstverlening](http://www.woorden.org/woord/dienstverlening)

Een individueel persoon zal een eigen interpretatie hebben van het begrip dienstverlening.

Niet zozeer de betekenis van het woord maar meer de waarde van persoonlijke benadering, snelheid, werkprocessen, samenwerking, gelijkwaardigheid, dienstbaarheid, hulpvaardigheid, communicatie en zelfredzaamheid bepalen voor hem dienstverlening.

Kort gezegd wat kan ik verwachten van de ander, met andere woorden in dit onderzoek van de gemeente. In het onderzoek neem ik de definitie van WRR over als begrippenkader.

¹⁰ <https://www.wikipedia.org/wiki/Dienstverlening>

§ 3.3 Dienstverlening volgens eerder onderzoek

Volgens de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) vertoont maatschappelijke dienstverlening een groot gebrek aan transparantie en klantgerichtheid¹¹. Maar al te vaak worden zaken door overheden afgedaan als dat zij wel weten wat de inwoner wenst en wil.

De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO)¹² schrijft in *Polariseren binnen onze grenzen*, over de voor-, en nadelen van polarisatie. In het advies beantwoordt de RMO de vraag hoe bestuur, politiek, media en rechtspraak hun bijdrage kunnen leveren aan een omgeving waarin polariseren minder bedreigend en juist verrijkend is. In media, politiek en in de wijk leidt polariseren soms tot heftige emoties. RMO pleit voor ruimte om uiting te geven aan maatschappelijke tegenstellingen, maar niet onbegrensd. De samenleving heeft behoefte aan spelregels die het mogelijk maken om polariseren als kracht te benutten en waar nodig tegenstellingen te overbruggen.

Dit blijkt tegenwoordig niet altijd zo te zijn. Als voorbeeld: een ingreep in de openbare ruimte kon in vroegere jaren door de overheid als opgelegd werk worden uitgevoerd zonder daarbij de omgeving te informeren en mee te nemen in de planvorming. Informeren en waar nodig mee kunnen praten over bepaalde zaken was niet of nauwelijks aan de orde. De inwoner van tegenwoordig heeft veelal een andere wens. Het vooraf informeren van het waarom, wat, wanneer, wie en hoe is tegenwoordig veel meer gebruikelijk. Mensen willen meepraten. Het principe van bondgenootschap of zoals bij de gemeente Noordenveld geduid 'Naoberschap'¹³ in de omgevingsvisie 2030¹⁴ kan bijdragen aan een gezamenlijke en gelijkwaardige kijk op een kwestie of probleem.

In een vruchtbare interactie is sprake van een bondgenootschap¹⁵ tussen de overheid en haar omgeving. Toch zal in veel gevallen de overheid nodig blijven om de omgeving bij te staan in de articulatie van hun vraag. Volgens Annemarie Mars¹⁶ zijn er vijf krachten om een verandering te laten slagen, namelijk; urgentie, ambitie, planning, interactie en leiderschap.

De volgende vraag is een belangrijke in het vervolg van dit onderzoek: heeft de samenleving de kracht en capaciteit om een publieke taak over te nemen?

Zoals de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB)¹⁷ aangeeft verschillen burgers in motivatie, toerusting en vertrouwen. Dat betekent ook dat burgers niet zonder meer een publieke taak zullen overnemen, hoe graag de overheid dat ook wil. Men zal zich eigenaar moeten voelen van de publieke taak. Jaap Boonstra¹⁸ beschrijft in *Verandermanagement in 28 lessen*, dat veranderingen vallen of staan bij een duidelijke missie en strategische koers. Succesval veranderen betekent dat er aandacht moet zijn voor de 'hardere kanten', zoals de strategie, de structuur en de technologie, en voor de minder 'harde kanten', zoals cultuur, leiderschap en samenwerkingspatronen.

Wanneer inwoners publieke taken gaan overnemen, zullen die moeten aansluiten bij hun competenties en interesses. En men zal onderling vertrouwen in elkaar moeten hebben, omdat niet iedereen even mondig, actief of betrokken is. De vraag die zich voordoet is op welke manier mensen geënthousiasmeerd kunnen worden en hoe gewaarborgd wordt dat zij over voldoende capaciteiten beschikken om een publieke taak uit te voeren.

¹¹ REGERINGSBELEID, W. R. V. H. (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press pagina 24.

¹² RMO. (2009). *Polariseren binnen onze grenzen* p.10

¹³ <https://www.wikipedia.org/wiki/Naoberschap>

¹⁴ [https://www.gemeentenoordenveld.nl/bestand/omgevingsvisie_noordenveld_2030_\[pdf\]_1904215](https://www.gemeentenoordenveld.nl/bestand/omgevingsvisie_noordenveld_2030_[pdf]_1904215)

¹⁵ REGERINGSBELEID, W. R. V. H. (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press pagina 26.

¹⁶ Mars, A. (2012). *Hoe krijg je ze mee?*. Uitgeverij Van Gorcum p.141

¹⁷ Raad voor het Openbaar Bestuur. (2012). *Loslaten in Vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*. WRR. p. 85.

¹⁸ Boonstra, J. (2013). *Verandermanagement: in 28 lessen*. Business Contact p. 147

De RMO¹⁹ beschrijft in Terugtrekken is vooruitzien dat een politiek die oproept tot meer ruimte voor maatschappelijk initiatief in het publieke domein wel rekening moeten houden met de implicaties van die oproep, consequent moeten blijven en het beleid van de overheid daarop moeten aanpassen.

John Kotter en Holger Rathgeber²⁰ schrijven in Onze ijsberg smelt dat samenwerken de enige manier is om de problemen duurzaam het hoofd te bieden.

In de publicatie Overheidsbrede Dienstverlening 2020 Van organisaties... naar organiseren! is het doel omschreven om 'goedkoper en beter' dienstverlening te realiseren met alle relevante overheidspartijen²¹. Het bovenstaande is in een uitvoeringsagenda vastgelegd met als titel: Dienstverlening samen doen! Kernthema's en ambities om uitvoering te geven aan de uitvoeringsagenda zijn:

- Digitalisering dienstverlening en kanaalsturing: inwoners kunnen vanaf 2020 zoveel mogelijk dienstverlening en informatievoorziening digitaal regelen;
- Face-to-face: dienstverlening op maat: een toegevoegde waarde voor inwoners en overheid;
- Overheidsparticipatie als ambitie, niet als wederzijdse inzet;
- Eén overheidspoort: dat inwoners via één digitale overheidspoort hun zaken gemakkelijk kunnen reguleren en monitoren;
- Standaardisatie en deregulering: diensten, processen en systemen waar mogelijk standaardiseren;
- Ketensamenwerking en informatiedeling met als ambitie kortere lijnen en meer samenhang.

Tekstkader.4: Publieksdiensten; Overheidsbrede Dienstverlening 2020 Kernthema's en ambities

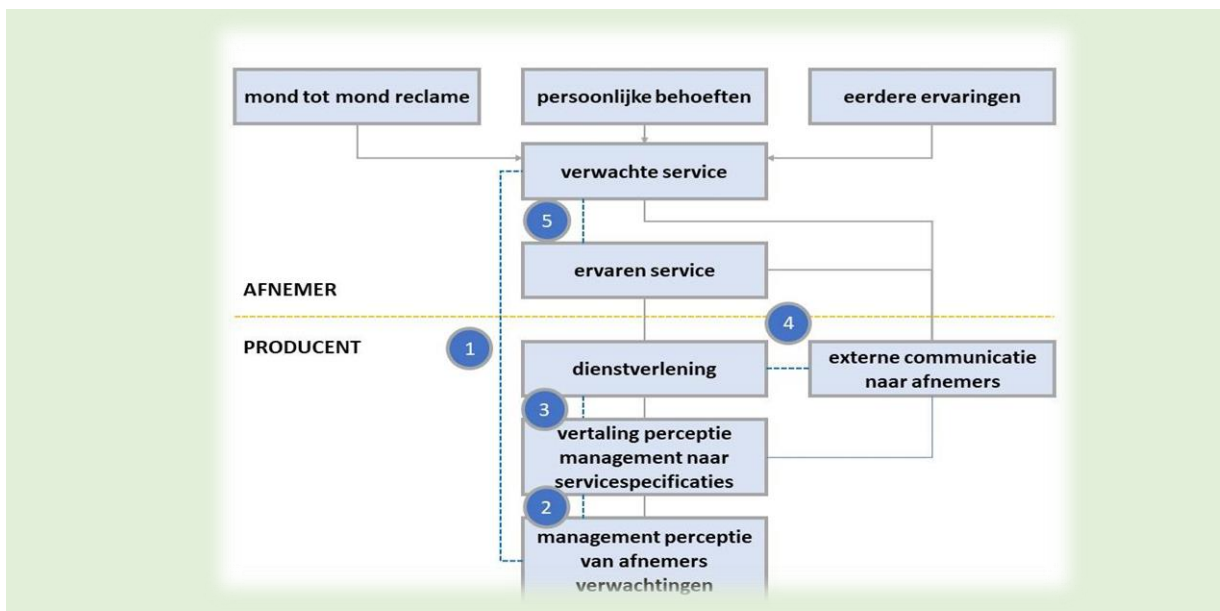
¹⁹ Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. (2013). *Terugtrekken is vooruitzien: maatschappelijke veerkracht in het publiek domein*. Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling p. 47-56

²⁰ Kotter, J. P., & Rathgeber, H (2013). *Onze ijsberg smelt!*. Business Contact

²¹ <https://www.publieksdiensten.nl/OverheidsbredeDienstverlening2020.pdf>

§ 3.4 Modellen

Om een goed toetsingsmodel te kunnen toepassen is onderzocht wat een goed model is. Het dient aan te sluiten op de centrale vraag: wat is een goed dienstverleningsconcept? Eén van de belangrijkste criteria voor een toepasbaar model is de volgordelijkheid. Het gaat er dan vooral om zaken per stap te volgen en te duiden omdat er regelmatig tegenstellingen zijn in de beleving van dienstverlening door inwoners als ontvanger en gemeente als dienstverlener. Vervolgens is onderzocht hoe de klanttevredenheid inzichtelijk is te maken en waar in het proces, zaken stagneren en waar niet te overbruggen situaties ontstaan; klanttevredenheid is in de basis extern gericht maar kan in organisaties waar het principe van opdrachtgever en opdrachtnemer ook worden toegepast. In tabel 1 is in een matrix op basis van criteria de toepasbaarheid van de verschillende modellen gewaardeerd. Het eerste model dat onderzocht is, is het **SERVQUAL**-model²² van Zeithaml, Parasuraman en Berry. Zie hiervoor figuur 2.



Figuur 2 SERVQUAL model, bron: managementmodellensite.nl/servqual-model

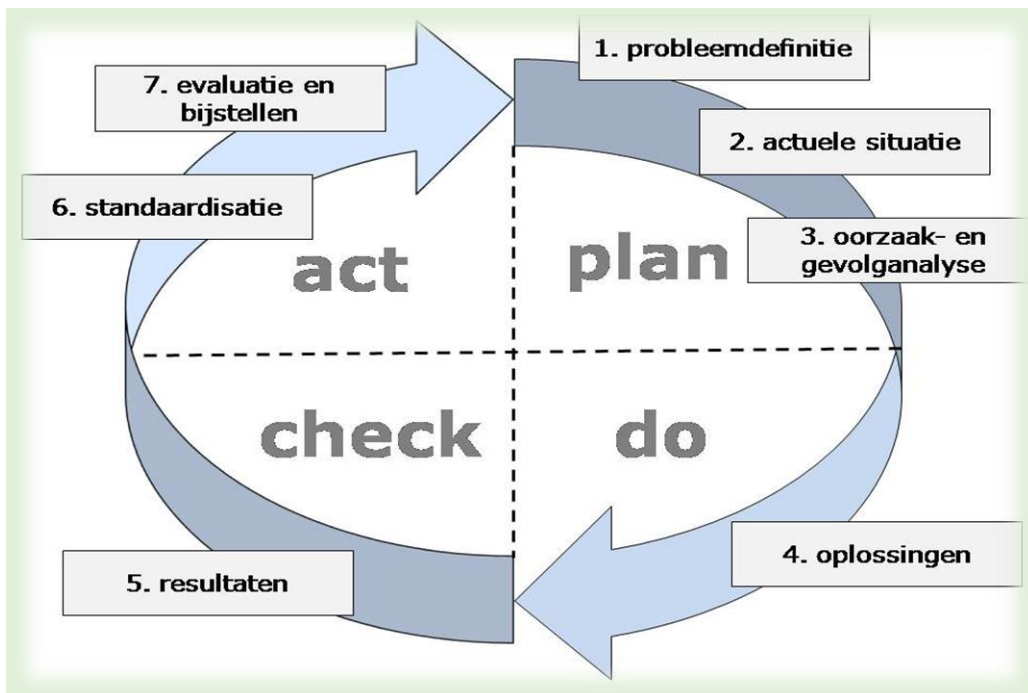
Het SERVQUAL-model beschrijft en toetst op basis van het principe van kloven. In relatie tot het voorgaande, komen in het samenwerken tussen inwoners (klant) en gemeente (dienstverlener) ook regelmatig tegenstellingen en zogenaamde kloven voor.

Tegenstellingen en kloven komen vaak voort uit onvoldoende informatie of kennis van de materie en uitgangspunten.

De uitkomsten van het model zijn een momentopname. Wanneer men voor de toepassing van het SERVQUAL-model kiest, moet men deze wel jaarlijks of tweejaarlijks toetsen. Mede omdat de verandering en omgeving zich aanpast aan de ontwikkeling.

²² <http://123management.nl/0/010.strategie./a120.strategie.08b.servqual.html>

Het tweede onderzochte/gebruikte model is van **Deming**²³. Het is, de kwaliteitscirkel van Deming. De kwaliteitscirkel van Deming, beter bekend als Plan, DO, Check, Act. De kwaliteitscirkel van Deming houdt rekening met verbetering om de kwaliteit en de presentaties te verbeteren.



Figuur 2 Plan Do Check Act, bron: managementmodellensite.nl/deming

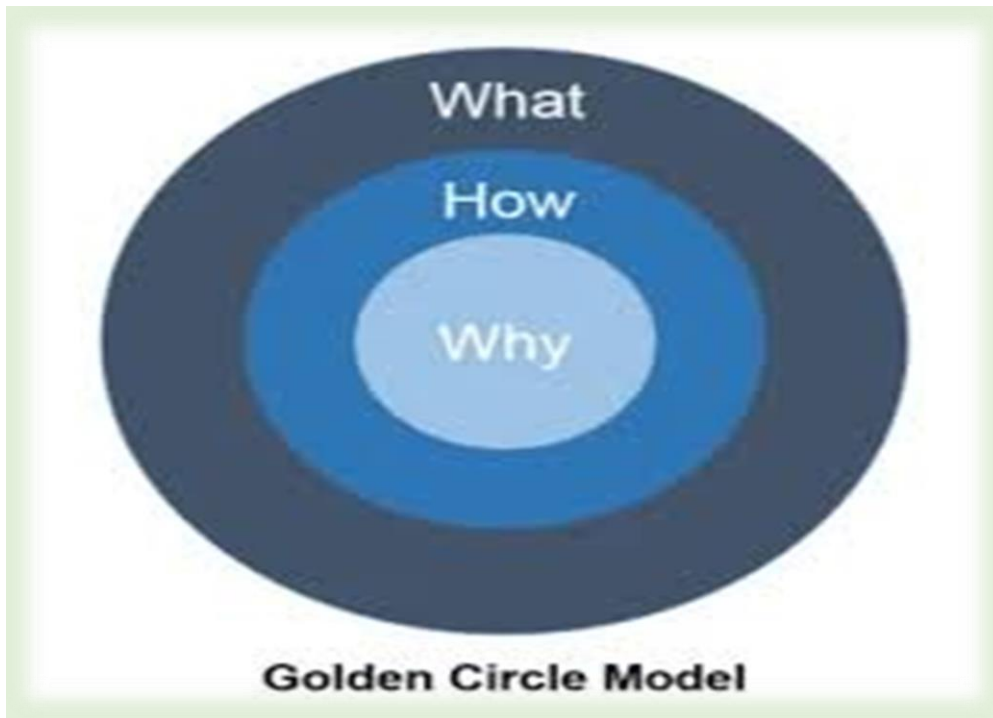
Een voortvloeisel uit de klanttevredenheid kan zijn om de kwaliteit te verbeteren in de ogen van de overheid en haar gebruiker. In deze fase is de kwaliteitscirkel van Deming dus minder geschikt mede doordat het model van Deming vaak intern gericht is en rekenschap houdt met het resultaat van de interne organisatie. Voor een vervolg op hetgeen uit de belevingscheck van de inwoner komt, kan deze wel bruikbaar zijn.

Als laatste is het model van **Simon Sinek**²⁴ beoordeeld, genaamd de Golden Circle.

Op zich kan het model bijdragen in de toetsing van de uitkomsten, omdat het laat zien waar wel en geen invloed op uitgeoefend kan worden. Toch is het minder goed bruikbaar vanwege de basis van het model, dat wil zeggen de Waarom vraag. In dit onderzoek is de Waarom vraag minder relevant ingegeven dat een gemeente een andere bestaansrecht heeft dan een onderneming.

²³ https://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteitscirkel_van_Deming

²⁴ <https://www.crow.nl/mobiliteit-en-gedrag/weblog/oktober-2016/wat,-hoe-en-waarom-de-gouden-cirkel-van-simon-sinek>



Figuur 2 Golden Circle, bron: managementmodellensite.nl/golden-circle

The WHY is niet zozeer de vraag maar meer de HOW en WHAT vraag. Met '**waarom**' wordt de doelstelling, drijfveer of de overtuiging c.q. 'het geloof' bedoeld. Waarom bestaat de organisatie en waarom doet het er toe voor anderen? Belangrijk in deze is dat winst geen geldige reden is voor 'waarom', dit zijn resultaten. Bij '**hoe**' gaat het om het onderscheidend vermogen en is het bedrijfseigen proces belangrijk. De **wat** vraag gaat over resultaten zoals winst of vervulling van behoeften door verkoop van producten of het leveren van diensten. Een gemeente heeft in de basis een autonome rol als het gaat om dienstverlening. Een inwoner kan niet zomaar even een soortgelijk product of dienstverlening op zoeken bij een concurrent; immers de overheid is de eerste en enige in haar omgeving. In het onderzoek is een gedeelte van het model interessant, zoals beschreven is de WHY minder interessant voor het onderzoek. Om deze reden scored de Golden Circle minder dan het SERVQUAL-model.

Het **SERVQUAL-model** komt zoals als hierboven beschreven het dichtst in de buurt om de uitkomsten van het bovenstaande te kunnen toetsen aan een model. De criteria zoals deze met de opdrachtgever zijn besproken hebben gediend als basis. Deze criteria zijn: overheid versus de inwoner en de toetsing op kwaliteit, volgorde, waarom/reden, meetbaarheid, verwachting en interpretatie. De modellen van Deming en Sinek scoren wat minder op de waarom (Sinek), in de relatie inwoner en gemeente scored het model van Deming minder om de reden dat het model in de basis veelal intern gericht is. Als laatste is de analyse interpretatie bij het SERVQUAL-model het meest navolgbaar.

Criteria							
				SERVQUAL-MODEL	PDCA	Golden Circle	
		Toetsing kwaliteit		x	x	x	
		Toetsing volgordeijkheid		x	x	x	
		Toetsing waarom		x	x		
		Meetbaar		x	x	x	
		Toetsing overheid/inwoner		x		x	
		Toetsing verwachting		x	x		
		Analyse interpretaties		x		x	

Tabel.1: Toetsing criteria SERVQUAL model

De uitkomst van de toepasbaarheid van de drie onderzochte modellen geeft aan dat het SERVQUAL-model van Zeithaml, Parasuraman en Berry het meest aansluit bij het onderzoek naar een andere dienstverlening.

Het SERVQUAL-model is een methode om de kwaliteit van dienstverlening in kaart te brengen en zo meetbaar te maken. Dit meetinstrument werd in de jaren tachtig van de vorige eeuw ontwikkeld door de Amerikanen Zeithaml, Parasuraman en Berry. Bij het SERVQUAL-model wordt servicekwaliteit gezien als het verschil tussen ervaring en verwachting. Een negatief verschil tussen ervaring en verwachting is te wijten aan het niet goed inspelen van de dienstverlener op de kwaliteitsverwachting van de klant. In het SERVQUAL-model worden de mogelijke oorzaken van het niet voldoen aan de verwachtingen in beeld gebracht door kloven.

Daardoor krijgt de dienstverlener informatie over aangrijpingspunten voor verbeteringen om de kwaliteit in overeenstemming te brengen met de verwachtingen van de klant. Zeithalm et al omschrijven vijf kloven:

- **Kloof 1: Kennis.** Het management van de dienstverlener heeft een verkeerd beeld van de verwachtingen van de klant. De mogelijke oorzaken daarvoor zijn: onvoldoende marktonderzoek of slechte communicatie tussen het management en het personeel dat contact heeft met de klanten bijvoorbeeld omdat er sprake is van te veel managementlagen.
- **Kloof 2: Beleid.** De verwachtingen van de klant zijn verkeerd vertaald in specificaties voor de dienstverlening. Mogelijke oorzaken zijn: onvoldoende commitment bij het management of het ontbreken van duidelijke doelstellingen. Het proces is op papier goed ingericht (procedures, protocollen) maar de vertaling of oplossing richting de inwoner is niet zomaar gedaan.

- **Kloof 3: Levering.** De uitvoering van de dienstverlening is niet in overeenstemming met de specificaties. Mogelijke oorzaken zijn: onduidelijkheid bij medewerkers over hun rol of door medewerkers ervaren rolconflicten, ongeschiktheid van medewerkers voor hun functie, de technologische voorzieningen schieten tekort, onvoldoende handelingsvrijheid voor de medewerkers, onvoldoende samenwerking of de manier van leidinggeven schiet tekort.
- **Kloof 4: Communicatie.** De klant wordt meer beloofd dan wat de dienstverlener kan leveren. Mogelijke oorzaken zijn: slechte communicatie tussen de vak-afdeling en de uitvoering of de neiging van de vak-afdeling om de dienstverlening fraaier voor te stellen dan de werkelijkheid.
- **Kloof 5: Klant.** Er is een verschil tussen de ervaring en de verwachting. De oorzaak van kloof 5 is de optelsom van de oorzaken van kloof 1 tot en met 4.

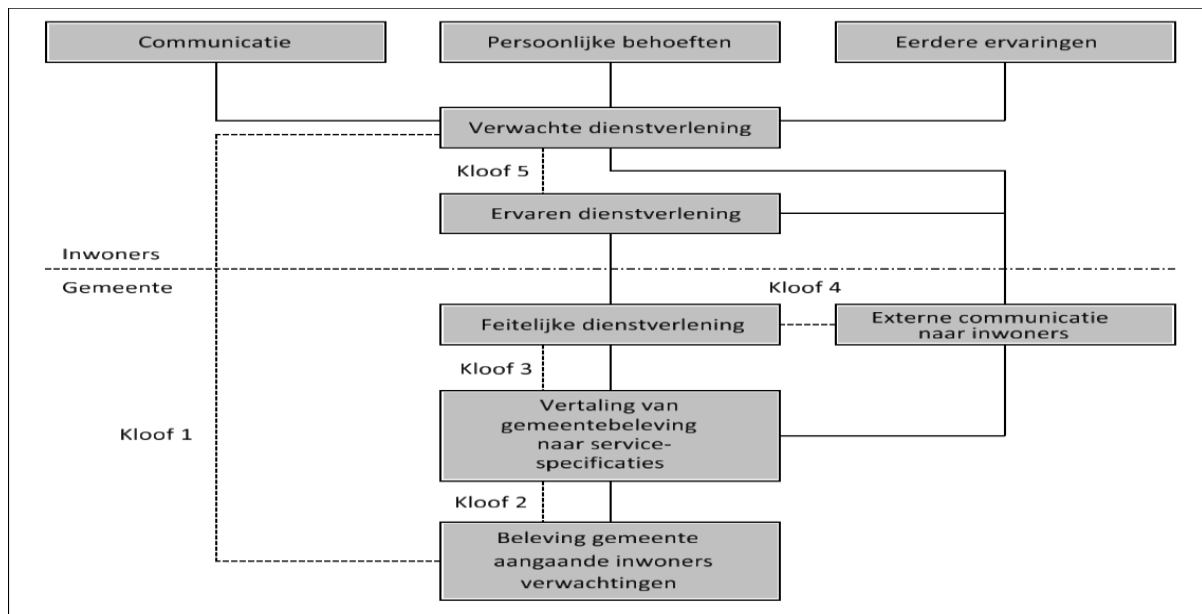
Tekstkader.5: Kloof beschrijving SERVQUAL-model, bron: www.scribber.nl

“Na de enorme ontwikkeling van kwaliteitssystemen op het gebied van productkwaliteit werd men zich ervan bewust dat, naast het product, vooral ook de kwaliteit van de service rond dat product doorslaggevend kon zijn in de concurrentieslag. Ook ging de dienstverlening meer en meer een belangrijke rol spelen op economisch gebied (service-economie). Er moest een antwoord komen op de vragen: hoe maak je de kwaliteit van een dienstverlening (service) meetbaar, wat veroorzaakt problemen en hoe kun je die problemen oplossen of voorkomen? Met het SERVQUAL-model komt u dus te weten welke factoren een rol spelen bij de totstandkoming van het verwachtingspatroon van de klant. Het model wordt nader onder de loep genomen door de vijf kloven één voor één te bespreken en toe te lichten”.

“Het SERVQUAL-model is een meetinstrument om de kwaliteit van dienstverlening te meten. Kenmerkend is dat zowel de communicatie tussen klant en dienstverlenende organisatie als binnen die organisatie essentieel is voor de mate van kwaliteit van de dienstverlening.

Weet als organisatie ook, wat het verwachtingspatroon van de klant is. Op zich een open deur, maar in de praktijk blijkt het toch steeds weer op dit punt mis te gaan. Hoe brengen we een en ander in kaart, concreet, meetbaar, en hoe kunnen we de kwaliteit van dienstverlening (zorg) ermee verbeteren? Want wat weten we als dienstverlenende organisatie nu echt over het verwachtingspatroon van onze klanten?”.

Tekstkader.6: Artikel ‘Alles over het Servqual-model’, bron: www.f-facts.nl



Figuur.2: SERVQUAL-model, eigen figuur gemeente Noordenveld

Bovenstaand figuur is de eigen vertaling van het SERVQUAL-model naar de gemeente Noordenveld. De reden hiervoor is dat het SERVQUAL-model is in de basis een gealgemeeniseerd model is waardoor specifieke toetsing lastig is.

In het onderstaande tekstkader zijn de verschillende kloven gespecificeerd voor de gemeente Noordenveld. In de volgende hoofdstukken wordt het Noordenvelds model gebruikt om de uitkomsten te toetsen aan de opbrengsten uit het onderzoek.

Kloof 1

Het verschil tussen de actuele verwachtingen van de inwoner(s) van de gemeente Noordenveld en de perceptie van de verwachtingen van inwoners door de gemeentelijke organisatie. Met andere woorden het gaat hier om het foutloos begrijpen van de verwachtingen van de inwoner (mensenwensen) door de gemeentelijke overheid. Niet altijd is begrip voor elkaars verwachtingen. Tijd en achtergrondinformatie zijn niet altijd voorhanden in de handreiking tot een eventuele oplossing.

Kloof 2

Het verschil tussen de verwachting en de echte specificatie van de dienst die de inwoners van de gemeente Noordenveld ervaren. De verwachtingen van de inwoner(s) moeten dus worden omgezet in duidelijke richtlijnen. Wat kunnen we van elkaar verwachten. Niet alles is oplosbaar oftewel te honoreren.

Kloof 3

De juiste manier van vertalen van specificaties van dienstverlening naar de feitelijke dienstverlening. Hier staat de uitvoering door de medewerkers en de interactie met de inwoner(s) centraal. In hoeverre is de medewerker volledig op de hoogte van de eerder gestelde vraag aan de medewerker van het Gemeentelijk Contact Centrum (GCC). Mocht blijken dat hier interpretatie over is, dan kan ongewild een beeld van teleurstelling en onbegrip ontstaan.

Kloof 4

Het verschil in de ervaring van dienstverlening door de inwoner(s) en wat de gemeentelijke organisatie daadwerkelijk communiceert, of wat voor communicatie naar buiten komt over de gemeentelijke dienstverlening. De overheid is niet altijd in de gelegenheid om zo te informeren dat de totale 'buitenwacht' de juiste en/of gelijktijdige informatie ontvangt. Immers ook de overheid maakt keuzes tot maatwerk oplossingen. De maatwerk oplossingen zijn niet in beton gegoten. Vandaar dat er zich situaties voordoen die de nodige vraagtekens oproepen. Bij grote impact wordt wel voor een brede informatiestroom gekozen.

Kloof 5

Het verschil tussen de verwachte dienstverlening van de inwoner(s) en de ervaren dienstverlening. Als de eerste 4 kloven minimaal zijn, zal kloof 5 dat waarschijnlijk ook zijn.

Tekstkader.7: Kloof methode gemeente Noordenveld

§ 3.5 Cultuurbeïnvloeding

Tijdens het uitvoeren van het literatuuronderzoek is de term van cultuurbeïnvloeding naar voor gekomen. Noem het bijvangst. Cultuurbeïnvloeding staat feitelijk los van het SERVQUAL-model dat wordt gehanteerd naar het onderzoek op dienstverlening. Om dienstverlening volledig in een organisatie en daarbuiten uit te dragen is besloten een klein onderzoek (parallel van het hoofd- onderzoeksvraag) uit te voeren, om te bepalen hoe de medewerker(s) van de gemeente Noordenveld tegen dienstverlening aankijkt. Organisatiestructuren, cultuuraspecten en achterliggende informatie kunnen immers bijdragen in het wel of niet slagen van de aanpassing op dienstverlening. De factoren die essentieel zijn in het beoordelen van cultuurbeïnvloeding zijn: de mens, cultuur, structuur en systemen binnen organisaties. (Amelsvoort et al,²⁵ schrijven het volgende hierover:

Het ontstaan, behouden en veranderen van opvattingen kan verklaard worden met behulp van het zogenaamde dynamische arbeidsnetwerk. In een dynamisch arbeidsnetwerk interacteren en communiceren de deelnemers met elkaar. Deze interactie en communicatie heeft betrekking op het te bereiken gezamenlijk resultaat en de onderlinge samenwerking: er vindt onderlinge afstemming plaats over wat, wanneer door wie gedaan moet worden. Hierbij worden continu persoonlijke opvattingen uitgewisseld. Er vindt een selectie van de boodschappen plaats, een interpretatie van de boodschappen en er wordt een beeld ontwikkeld ten aanzien van het te bereiken resultaat. Daarbij maken mensen keuzes op grond van de verwachte gevolgen van de mogelijke handelingen en de waardering ervan. Hierbij spelen kennis, ervaring en belangen een belangrijke rol. Naarmate deze waardering extern wordt bevestigd en erkend door de uitwisselingspartners, ontstaan er routines en opvattingen. Eenmaal ontwikkelde gedragspatronen zal men snel geneigd zijn te blijven herhalen, doordat mensen een natuurlijke behoefte hebben aan stabiliteit en voorspelbaarheid, vanwege het daaraan gekoppelde veiligheidsgevoel. Daarnaast zullen door deze ontwikkelde gedragspatronen en gewoontes verwachtingen en normen ontstaan. Cultuur is daarmee mede een gestold product van de historische interacties van mensen'. Een eenmaal gevestigde cultuur zorgt voor conserverende krachten. De basisveronderstellingen zullen namelijk doorwerken in de vormgeving van de interactie- en communicatiepatronen, de formele organisatiestructuur en het ontwerp van de besturings- en informatiesystemen. Een gewenste cultuurverandering zal dan ook aandacht moeten besteden aan deze indirecte krachten en deze in de gewenste richting dienen te buigen. Een integrale aanpak is dan ook noodzakelijk waarbij naast aandacht voor de gewenste cultuurverandering aandacht wordt gegeven aan de organisatie-inrichting op de organisatievariabelen structuur, systemen en mensen. Uit het voorgaande kan afgeleid worden dat cultuur zich 'in de hoofden van mensen' bevindt en daarmee dus niet direct top-down te veranderen is. Wat 'tussen de oren zit bij mensen' is, gelukkig maar, niet direct van buitenaf te veranderen. Om deze reden spreken we dan ook liever van cultuurbeïnvloeding in plaats van cultuurverandering'.

In het voorgaande wordt gesteld dat cultuur zich 'in de hoofden van mensen' bevindt en daarmee dus niet direct top-down te veranderen is. Wat 'tussen de oren zit bij mensen' is, gelukkig maar, niet direct van buitenaf te veranderen. Het bovenstaande illustreert wat ook in de gemeente Noordenveld speelt. Vandaar dat in het navolgend hoofdstuk nader op dit begrip wordt ingegaan. Dat wil zeggen er wordt een toetsing gedaan aan de hand van de 4 factoren: de mens, cultuur, structuur en systemen.

²⁵ <https://www.st-groep.nl/data/file/organisatiecultuur.pdf>

§ 3.6 Tussenconclusies theoretisch kader

Door literatuuronderzoek en ervaringen en gebruiken bij andere gemeentelijke overheden is duidelijk geworden dat dienstverlening niet zomaar een ding is die als blauwdruk kan fungeren. Door vergelijkingen en tegenstellingen door literatuuronderzoek en het raadplegen van ervaringen van andere overheden is naar voren gekomen dat de mens, cultuur, structuur en systemen essentieel zijn in een goede dienstverlening. Dit werd verder versterkt door het SERVQUAL-model wat rekenschap houdt met zogenaamde kloven tussen de inwoner als klant en de gemeente als dienstverlener.

Bij de toetsing aan het theoretisch kader zijn een aantal aspecten naar voor gekomen die vervolgens in een matrix zijn opgenomen. In de onderstaande matrix zijn de verschillende publicaties en bevindingen op basis van cultuurbeïnvloeding in vier hoofdthema's gegroepeerd en beoordeeld:

- Mens: wat en hoe is de kennis (begaafdheid), wat zijn motivaties, wat zijn de ambities, wat zijn de allergieën;
- Cultuur: wat zijn gewoonten, wat zijn taboes, wat zijn de opvattingen, wat zijn patronen en stijlen;
- Structuur: wat zijn processen, hoe is verdeling van het werk en hoe werken afzonderlijke afdelingen met elkaar samen;
- Systemen: wat zijn de middelen (budget), wat zijn de regels en procedures.

Dienstverlening valt en staat met een **goede digitale infrastructuur**. Daarnaast is het **communiceren en informeren** van de samenleving belangrijk. Begrippen als face to face c.q. **persoonlijke benadering**, **maatwerk** en samenhang zijn uitgangspunten. Ook zijn verwachtingen van klanten belangrijke uitgangspunten. Niet zozeer dat alles ingewilligd wordt maar wel meer duidelijkheid scheppen in het proces. Begrippen als waarom, wat, wanneer, wie en hoe zijn kennisvereisten die passen in de beleving en vraagstukken van de omgeving. Overheidsparticipatie en ketensamenwerking zijn begrippen die vandaag de dag meer vanzelfsprekend zijn dan uitzondering. Het betreft dan, niet zozeer de gehele samenleving maar meer het buurt en/of wijkniveau, dicht bij de inwoners en daarmee het woongebied.

De laatste uitgangspunten behoeven nadere uitwerking. Het zijn standaardisatie en één overheidspoort/portal.

	Mens	Cultuur	Structuur	Systemen
Boonstra	X	X	X	X
Kotter en Rathgeber	X	X		
Mars	X	X	X	X
Publieksdiensten	X	X	X	X
ROB	X	X		
ROM			X	X
Cultuurbeïnvloeding	X	X	X	X

Tabel.2: matrix beoordeling publicaties en bevindingen

De bovenstaande matrix laat zien wat benodigd is om een verdere stap in dienstverlening te bewerkstelligen. In de matrix komt nadrukkelijk naar voren dat mens en cultuur de meeste aandacht behoeven. Vervolgens worden de uitkomsten meegenomen als ontwerpcriteria tot een ontwerp of aanbevelingen.

Op basis van de theorie, eerder onderzoek en modellen zijn de volgende ontwerpcriteria geformuleerd.

- **Een goede digitale omgeving**, financieel, mens en voorziening zijn eerste vereisten = mens, structuur en systemen;
- Een **persoonlijke benadering**, zowel extern als intern = mens en cultuur;
- **Maatwerk** oplossingen = mens, cultuur;
- Verwachtingen uitspreken en managen = mens en cultuur;
- De huidige **kennis** behouden en bijhouden en waar nodig beleid herschrijven, specifiek wat is extern gerichte dienstverlening binnen de contouren van de gemeente Noordenveld = structuur (beleid), systemen.

Tekstkader.8: Ontwerpcriteria theoretisch kader

De bovenstaande ontwerpcriteria dienen als basis voor het programma van eisen voor de dienstverlening bij de gemeente Noordenveld.

In het verdere onderzoek blijft het gekozen SERVQUAL-model uit het theoretisch kader centraal staan.

4 Huidige dienstverlening en bestuurlijk kader gemeente Noordenveld (onderzoeksfase)

§ 4.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is de theorie van dienstverlening nader onderzocht. In dit hoofdstuk wordt nader stilgestaan bij het huidige dienstverleningsconcept van de gemeente Noordenveld. In paragraaf 4.2 wordt ingegaan op de wijze en uitkomsten van de interviews die zijn afgenomen bij een gemêleerd gezelschap van medewerkers en leidinggevendenden van de gemeente Noordenveld. In paragraaf 4.3 wordt dieper ingegaan op de digitale informatisering. Vervolgens wordt in paragraaf 4.4 het begrip cultuurbeïnvloeding nader uitgelegd en getoetst aan de bijdragen van de medewerkers en leidinggevendenden. In de voorlaatste paragraaf 4.5 wordt stilgestaan bij de politiek bestuurlijke context. De bevindingen, ervaringen en aanbevelingen van de respondenten, de bevindingen zijn vervolgens getoetst aan het SERVQUAL-model. In paragraaf 4.6 worden tussenconclusies van de huidige dienstverlening en bestuurlijk kader getrokken.

§ 4.2 Visie op dienstverlening

Het huidige dienstverleningsconcept bevat de visie op dienstverlening van de gemeente Noordenveld, “de stip op de horizon waar we ons op richten”. In deze visie is de gemeente eerst en vooral naaber van inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. In de nota “Noordenveld 2.0 Participatie en Communicatie in de gemeente Noordenveld *Inwoners en gemeente werken samen aan hun toekomst*”²⁶, is beschreven hoe de gemeente Noordenveld haar inwoners wil stimuleren om actief betrokken te zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van gemeentelijk beleid ten behoeve van de inrichting van hun leefomgeving. In bijlage 6 zie bijlage in de inhoudsopgave is de ambitie op dienstverlening van de gemeente Noordenveld weergegeven. Deze ambitie houdt rekenschap met de vastgestelde Omgevingsvisie 2030²⁷ en de uitvoering van de Omgevingswet 2021 (gemeente Noordenveld, zie bijlage 4).

Het dienstverleningsconcept is gebaseerd op gastheerschap en vakmanschap, samengevoegd: professioneel vakgericht gastheerschap. Oftewel wij maken ‘onze’ dienstverlening tot een positieve, persoonlijke ervaring voor onze ‘klanten’: inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Waarbij wij op zoek gaan naar de dialoog met hen, en blijven we daardoor onze dienstverlening verbeteren onder het motto ‘luisteren, leren en groeien’.

Op de volgende pagina zijn een aantal relevante citaten van medewerkers opgenomen. Onderstaand is geen waardeoordeel maar een basisreeks van kloven geschreven en specifiek gemaakt voor de gemeente Noordenveld, doormiddel van gesprekken met een tiental medewerkers (medewerkers, projectmedewerkers/leider), en leidinggevendenden (teamleiders van de afdeling Beheer en Publiekszaken).

De reden om een gemêleerd gezelschap samen te stellen komt voort uit de verscheidenheid van werkzaamheden en de wijze van werken richting de samenleving. Ook kijken en beleven medewerkers en leidinggevendenden op hun eigen manier en wijze de dienstverlening.

²⁶ [https://www.gemeentenoordenveld.nl/Noordenveld 2.0 - Participatie en Communicatie in de gemeente noordenveld.pdf](https://www.gemeentenoordenveld.nl/Noordenveld%20-%20Participatie%20en%20Communicatie%20in%20de%20gemeente%20noordenveld.pdf)

²⁷ [https://www.gemeentenoordenveld.nl/bestand/omgevingsvisie_noordenveld_2030_\[pdf\]_1904215](https://www.gemeentenoordenveld.nl/bestand/omgevingsvisie_noordenveld_2030_[pdf]_1904215)

Citaat medewerker

Op individueel niveau of misschien zelfs afdelingsniveau zijn voorbeelden te vinden die positief zijn en vooral gedeeld moeten worden. Het ingevulde beeld betreft de gemeentelijke organisatie als geheel. Alle aspecten hebben dan aandacht nodig waarbij inwoners nu vooral last hebben van afdelingen/medewerkers die elkaar nog onvoldoende betrekken/samenwerken, die niet als één geheel naar buiten treden en van onduidelijke/lastige regels en procedures” = kloof 1 en 3

Citaat medewerker

“Qua automatisering kunnen we nog een slag maken. Belangrijke noot is wel dat ze mee moeten werken aan onze wensen en niet tegen” = kloof 1 en 2

Citaten medewerker

“Ga eens kijken vanuit een andere invalshoek”

“Structuur moet veel duidelijker worden gemaakt. Vooral wie doet wat en is waar verantwoordelijk voor”

“Procedures zijn niet altijd duidelijk” = kloof 1, 2 en 3

Citaat medewerker

“De cultuur binnen Noordenveld is echt een aandachtspunt. Taboes moeten een keer doorbroken worden. Het is heel normaal dat je elkaar aanspreekt op zaken die niet goed gaan. Ongewenst gedrag en een negatieve houding worden getolereerd in plaats van ter discussie gesteld, dat moet echt anders als we onze dienstverlening vooruit willen helpen” = kloof 1

Citaat medewerker

“Als overheidsinstelling heb je nu eenmaal met regels te maken. Verder hebben we met z'n allen afspraken gemaakt over procedures en zijn er beperkte middelen. Toch zijn er binnen die kaders volop mogelijkheden. Soms heb ik echter het gevoel dat we ons laten leiden door de faciliterende afdelingen in plaats van dat zij dienstbaar zouden moeten zijn aan de uitvoerende afdelingen. Dat beperkt ons ernstig in het leveren van hoogwaardige dienstverlening, een belangrijk punt om te veranderen in de toekomst als we onze ambities waar willen maken” = kloof 1, 3 en 4

Citaten medewerker

“Regels zijn teveel en onvoldoende inwonergericht”

“Procedures zijn te ingewikkeld en te weinig inwonergericht” = kloof 1

Tekstkader.9: Citaten medewerkers

In het navolgende kader wordt aan de hand van het SERVQUAL-model de aangetroffen kloven beschreven.

Kloof 1

Er is verschil tussen de actuele verwachtingen van de inwoner(s) van de gemeente Noordenveld en de perceptie van de verwachtingen door de gemeentelijke organisatie. Met andere woorden; het gaat hier om het foutloos begrijpen van de verwachtingen van de inwoner (mensenwensen) door de gemeentelijke overheid. De werkwijzen en verwachtingen zijn niet het zelfde; de inwoners vragen soms iets anders dan de ambtenaar hoort oftewel interpreteert. De gemeente kan alles zelf willen doen, maar de inwoner verwacht misschien wel iets anders. Zo kan een luisterend oor bieden in bepaalde situaties ook voldoende zijn.

Kloof 2

Het verschil tussen de perceptie en de echte specificatie van de dienst die de inwoners van de gemeente Noordenveld ervaren, is aangetroffen. De verwachtingen van de inwoner(s) moeten dus worden omgezet in duidelijke richtlijnen en regels. Als voorbeeld: het ledigen van een vuilniscontainer gebeurt op een bepaalde dag in de week; wanneer de container niet 100% geleegd is, is de inwoner teleurgesteld in de dienstverlening. Hoe gaat de gemeente om met zo'n situatie?

De gemeente beroept zich erop dat zij hebben voldaan aan de basis afspraak; namelijk de container wordt éénmaal per twee weken geleegd. Er is in mindere mate afstemming over een situatie hoe om te gaan met een niet volledige lediging. Op deze wijze ontstaat discrepantie in de beleving en ervaring van dienstverlening door de overheid. Het kan ook zo zijn dat inwoners willen en wetens een extra lediging forceren. Dit laatste is niet conform de uitgangspunten.

Kloof 3

De specificaties van de dienstverlening zijn niet altijd goed duidelijk. Er moet op de juiste manier een vertaling komen naar de feitelijke dienstverlening. Hier staat de uitvoering van de medewerkers en de interactie met de inwoner(s) centraal. Een oplossing van het probleem moet in de ogen van de inwoner een snelle oplossing zijn. Maar al te vaak blijkt de oplossing niet direct uitvoerbaar is, waarbij de oplossing de zelfde dag dan wel in de zelfde week wordt bewerkstelligd, terwijl dat de inwoner het niet snel genoeg is. De inwoner kan de verwachting hebben dat de medewerker die bijvoorbeeld in een wijk aan het werk is in het groen of in de zorg, direct het probleem kan oplossen. Maar al te vaak zijn zaken gepland op de dag waarbij de ontstane situatie aan het eind van de dag of de volgende dag wordt opgepakt. Al met al een situatie die vooraf via duidelijke communicatie en servicenormen kan worden vastgesteld.

Kloof 4

Er is verschil in de ervaring van dienstverlening door de inwoner(s) en wat de gemeentelijke organisatie daadwerkelijk communiceert, of wat voor communicatie naar buiten komt over de gemeentelijke dienstverlening. Door allerlei interne ofwel externe factoren kunnen eerdere toezeggingen en een eventuele oplossing niet altijd worden waargemaakt. Het tussentijds communiceren richting de inwoner is wezenlijk in deze. Op deze wijze blijft de overheid geloofwaardig in de eerdere toezegging. De inwoner op zijn beurt is vaak gerustgesteld door de tussentijdse terugkoppeling.

Kloof 5

Er is verschil tussen de verwachte dienstverlening van de inwoner(s) en de ervaren dienstverlening. Niet zozeer dat de gemiddelde inwoner ontevreden is over de gewenste en aangeboden dienstverlening, maar een vinger aan de pols is gewenst.

Tekstkader.10: Kloven huidige dienstverlening

Daarnaast zijn de geïnterviewde medewerkers en leidinggevenden van de gemeente Noordenveld gevraagd hoe zij de dienstverlening ervaren; waarbij veelvuldig aan de orde kwam, dat er verschil bestaat tussen de systeemwereld waarin gemeenten opereren, en de (be)leefwereld waarin de inwoner zich bevindt. Woorden als: loslaten, vertrouwen, verbinden en leiderschap worden gebruikt om dat kracht bij te zetten. Het geeft aan, waarom het vaak niet lukt om de inwoner te bereiken en te laten participeren: overheid en inwoner communiceren op andere niveaus.

Gemeenten zijn in de basis hiërarchisch ingericht, dat wil zeggen met veel wetten, procedures, rangen, protocollen, budgetten et cetera. Inwoners kunnen vaak niet rechtstreeks ambtenaren of bestuurders benaderen, maar moeten via een loket zoals een (Klant Contact Centrum) of formulier hun vraag indienen. Uit gesprekken met inwoners blijkt dat gemeenten en hun ambtenaren in de ogen van anderen onvoldoende zichtbaar als het om persoonlijk contact gaat. Inwoners moeten zich aanpassen aan de wereld die gemeenten in de loop van de tijd hebben gecreëerd. Voor veel mensen zit de wereld van gemeenten niet logisch in elkaar, wat feitelijk betekent; dat er al een eerste kloof volgens het SERVQUAL-model is.

Als rode draad uit de afgenomen interviews komen de volgende zaken naar voren. De respondenten vinden duidelijkheid in **wie doet wat** belangrijk. Het blijkt volgens de respondenten dat niet altijd duidelijk is, wie waar verantwoordelijk voor is. Vragen als; is er bijvoorbeeld een breng en haalplicht?, zijn niet zomaar beantwoord. **Goed** en adequaat **communiceren** blijft volgens de geïnterviewde medewerkers een zorg en aandachtspunt. Het **vastleggen van afspraken en toezeggingen** moet ook nog worden verbeterd, op dit moment worden zaken tussen ambtenaar en inwoner veelal afgedaan op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid.

De kans bestaat dat daar waar er een professionaliseringsslag wordt gemaakt, dat er blauwdrukken worden gemaakt. Dit betekent standaardisering. De groep van respondenten vindt **maatwerk** oplossingen evenwel een reële oplossing. Volgens de respondenten vraagt de individuele inwoner dan wel de samenleving hier om.

Volgens de respondenten is de inwoner of/samenleving in de huidige tijd meer dan voorheen op zoek naar een maatwerk oplossing in zijn eigen leefomgeving. Als laatste geven alle geïnterviewde medewerkers aan dat **scholing en onderwijs** in het licht van de verandering en de andere denkwereld wenselijk is. Onderstaand tekstkader laat een top vijf van zaken zien, waar volgens de groep van respondenten aandacht voor moet komen.

De citaten zijn getoetst aan het SERVQUAL-model, waarbij alle citaten al stranden bij kloof 1. Dat wordt veroorzaakt door de verwachtingen die de inwoner(s) of/samenleving hebben en wat de gemeente (aan)biedt. Door vervolgens de verdere stappen van het SERVQUAL-model te doorlopen blijft dat beeld staan. Dat wil zeggen tot en met kloof 5 blijft het beeld het zelfde van de wijze waarop de samenleving tegen de gemeente aankijkt en haar ervaart.

Om specifiek de beleving van de inwoner te toetsen aan de gedane meldingen en vervolgens de afwikkeling van de meldingen die op jaarbasis worden gedaan, is nader onderzoek vereist.

Het specifieke onderzoek naar beleving maakt geen onderdeel uit van dit onderzoek.

Aanbeveling: doe als gemeente Noordenveld nader onderzoek, wat er zoal in het meldingen-systeem staat en waar doorlooptijden zijn overschreden en/of waar onduidelijkheden zijn ontstaan. Op deze wijze komen zaken aan het licht die teleurstelling en ontevredenheid bij de inwoner in beeld brengen en waar de gemeente vervolgens weer lering uit kan trekken.

§ 4.3 Digitale informatisering

De gemeente Noordenveld heeft informatisering benoemd als belangrijke voorwaarde om tot een betere dienstverlening richting haar omgeving te komen. Op dit moment staat de ambitie in de steigers om deze verder te brengen tot een volgende stap in implementatie en uitvoering. De afdeling Bedrijfsvoering van de gemeente Noordenveld heeft in 2019 onderzoek* gedaan naar de ICT binnen de gemeentelijke organisatie. De gemeente Noordenveld wil haar basis op orde hebben; en dit is ook van toepassing op ICT. Mede omdat het principe van de basis op orde hierop van toepassing is; dit als gegeven om tot een goede en adequate dienstverlening richting de samenleving te komen.

De belangrijkste conclusies uit het interne onderzoek²⁸ zijn naast het SERVQUAL-model gelegd. De voornaamste bevindingen over kloven binnen de organisatie zijn:

- ICT-team met, veelal ervaren, loyale vakmensen = geen kloof
- Personeel is deskundig in beheren, maar personeel is minder in dienstverlening en de kwaliteit is niet professioneel ingericht= kloof 1
- Basis ICT vertoont scheuren en is feitelijk verouderd, maar volstaat nog net in de dagelijkse praktijk = kloof 1 en 2
- Duidelijk gebrek aan informatisering (kennis, kunde en capaciteit) en toetsbare beleidskaders = kloof 2
- Er is weinig (overleg) structuur, grote voelbare afstand tussen business & ICT (gebrek aan samenwerking) = kloof 3 en 4
- Er zijn weinig processen vastgelegd en geformaliseerd, daarbij hoort ook de toewijzing van een (breed) gedragen verantwoordelijkheid vanuit het MT = kloof 2
- Onduidelijke of ontbrekende (integrale) strategische koers en visie = kloof 2
- Projectmatig werken is niet de norm bij de uitvoering van projecten = kloof 2

Bron: Quickscan ICT gemeente Noordenveld 2019, M&I Partners

Tekstkader.11: Conclusies intern onderzoek

Door de uitkomsten van het interne ICT onderzoek te toetsen aan de kloven van het SERVQUAL-model komt duidelijk naar voren, dat er nog bepaalde stappen gezet moeten worden wil de dienstverlening verbeterd worden. Waar in het SERVQUAL-model inwoner staat, moet dan interne gebruiker gelezen worden. De dienstverlener is de afdeling ICT.

* onderzoek ICT, staat los van het onderzoek 'Hoe (zo) Dienstverlening 2019'

²⁸ Quickscan ICT gemeente Noordenveld, M&I Partners, 2019

Dit wordt ingegeven door:

Kloof 1

Er is verschil tussen de actuele verwachtingen van de inwoner(s) van de gemeente Noordenveld en de perceptie van de verwachtingen door de gemeentelijke organisatie. Met andere woorden, het gaat hier om het foutloos begrijpen van de verwachtingen van de inwoner (mensenwensen) door de gemeentelijke overheid. Specifiek niet alle informatie is digitaal beschikbaar. Het bovenstaande is ook toepasbaar op de interne organisatie waar inwoner staat moet dan gelezen worden de interne gebruiker.

Kloof 2

Er is enig verschil tussen de perceptie en de echte specificatie van de dienst die de inwoners van de gemeente Noordenveld ervaren. De verwachtingen van de inwoner(s) moeten dus worden omgezet in duidelijke richtlijnen. Het bovenstaande is ook toepasbaar op de interne organisatie waar inwoner staat moet dan gelezen worden de interne gebruiker.

Kloof 3

De specificaties van de digitale dienstverlening moet goed duidelijk zijn, om deze op de juiste manier te vertalen naar de feitelijke dienstverlening. Hier staat de uitvoering van de medewerkers en de interactie met de inwoner(s) centraal. Intern getoetst is de inwoner de interne gebruiker. Het bovenstaande is ook toepasbaar op de interne organisatie waar inwoner staat moet dan gelezen worden de interne gebruiker.

Kloof 4

Er is verschil in de ervaring van dienstverlening door de inwoner(s) en wat de gemeentelijke organisatie daadwerkelijk communiceert, of wat voor communicatie naar buiten komt over de gemeentelijke digitale dienstverlening. Het bovenstaande is ook toepasbaar op de interne organisatie waar inwoner staat moet dan gelezen worden de interne gebruiker.

Kloof 5

Er verschil is tussen de verwachte dienstverlening van de inwoner(s) en de ervaren dienstverlening. Het bovenstaande is ook toepasbaar op de interne organisatie waar inwoner staat moet dan gelezen worden de interne gebruiker.

Tekstkader.12: ICT uitkomsten getoetst aan het SERVQUAL-model

§ 4.4 Cultuurbeïnvloeding en de huidige dienstverlening

Doormiddel van eigen onderzoek naar cultuurbeïnvloeding binnen de gemeente Noordenveld, kan worden nagegaan waar aandacht en eventueel verbetering doorgevoerd moet worden wat betreft cultuurbeïnvloeding gerelateerd aan dienstverlening.

Vooraf aan het onderzoek naar cultuurbeïnvloeding is een afvaardiging van collega's samengesteld c.q. gekozen die iteratief heeft nagedacht over cultuurbeïnvloeding volgens de definitie van Metsenmakers et al^{25*}. Het betreft dan specifiek de aspecten de mens, cultuur, structuur en systemen, die zijn in relatie gebracht met het SERVQUAL-model. Zie hoofdstuk 3.4.

- Mens: wat en hoe is de kennis (begaafdheid), wat zijn motivaties, wat zijn de ambities, wat zijn de allergieën;
- Cultuur: wat zijn gewoonten, wat zijn taboes, wat zijn de opvattingen, wat zijn patronen en stijlen;
- Structuur: wat zijn processen, hoe is verdeling van het werk en hoe werken afzonderlijke afdelingen met elkaar samen;
- Systemen: wat zijn de middelen (budget), wat zijn de regels en procedures.

Tekstkader.13: Aspecten van cultuurbeïnvloeding

Onderstaand overzicht: toetst de aspecten van cultuurbeïnvloeding aan de bijdragen van de medewerkers.

		wat is de kennis	hoe is de kennis	motivaties	ambities	allergieën	gewoonten	taboes	opvattingen	patronen	stijlen	wat zijn de processen	hoe is de verdeling van het werk	samenwerking afdelingen	middelen	regels	procedures
Mens																	
Cultuur																	
Structuur																	
Systemen																	
	is positief kan als voorbeeld dienen																
	heeft aandacht nodig																
	verbetering is noodzakelijk																

Tabel.3: Uitkomsten cultuurbeïnvloeding

Zoals uit de tabel over cultuurbeïnvloeding naar voren komt, zijn de aspecten kennis en ambitie als positief bestempeld. Alle andere criteria vallen in de categorieën heeft aandacht nodig dan wel verbetering is noodzakelijk.

Vervolgens zijn de uitkomsten getoetst aan het SERVQUAL-model. Het blijkt dat alle vier de punten van cultuurbeïnvloeding (mens, cultuur, structuur en systemen) op de huidige situatie van de gemeente Noordenveld mager scoren. Wil de gemeente de dienstverlening verbeteren dan moet de aankomende periode er meer dan voorheen, geïnvesteerd worden in de mens, in cultuur, op structuur en in systemen.

^{25*} <https://www.st-groep.nl/data/file/organisatiecultuur.pdf>

Op hoofdlijnen moeten allergieën, gewoonten, taboes en procedures worden verbeterd. Wat vooral naar voren komt, is dat bepaalde medewerkers het lastig vinden om dienstverlening uit te dragen, waarbij oude gedachten, cultuur aspecten en elkaar durven aanspreken aandachtspunten zijn.

De procedures, de complexiteit, de tijdspanne en de doorontwikkeling van de organisatie zijn ook aandachtsgedebieden. In bijlage 3 zijn de uitkomsten nader beschreven.

De gemeente Noordenveld is in 2018-2019 gaan experimenteren met het instrument van een zogenoemde klantreis.

Onderstaand artikel in het Binnenlandsbestuur van 2 december 2016 geeft aan wat een klantreis is. De schrijver Peter-August Keur, senior adviseur bij Morgens (organisatieadviesbureau gespecialiseerd in proces-, project- en verandermanagement) stelt een aantal vragen die kunnen bijdragen aan een andere denkwijze over dienstverlening. In het kader van dit onderzoek is onderstaand artikel een wezenlijk kennisgever voor het ontwerp van een nieuw dienstverleningsconcept.

De klantreis is een hype waar veel overheidsorganisaties mee werken. Hoewel het principe van klantreizen niet nieuw is, is het de laatste twee jaar bezig aan een flinke opmars bij overheidsorganisaties. Bijvoorbeeld bij gemeenten. Dat is goed nieuws. Klantreizen bieden een fantastische manier van kijken, die veel inzicht kan geven als je de juiste vragen stelt.

Reis om de systeemwereld in 80 dagen

De simpelste definitie van een klantreis is de volgende. Een klantreis is de reis langs organisaties en diensten die een persoon aflegt nadat hij een (levens)gebeurtenis heeft meegemaakt. In deze definitie zitten een paar belangrijke punten besloten. Ten eerste dat de klant (burger, klant, initiatiefnemer) iets overkomt in de context van zijn leefwereld. Dat kan een bewuste keuze zijn, zoals een bedrijf starten of een onbewuste, zoals invalide raken. Ten tweede leidt de gebeurtenis tot actie bij de klant. Hij 'mot iets'. Van anderen, vaak van organisaties. Dat kunnen overheidsorganisaties zijn, maar dat hoeft niet. Bij verhuizen heeft de gemeente een rol (inschrijven in de Basisregistratie Personen, wettelijk verplicht). Maar ook het verhuisbedrijf heeft een rol (dat is vrijwillig, je hoeft geen verhuisbedrijf in te schakelen) en de internetprovider (ook vrijwillig). Ten derde gaat het om de reis van de klant langs meerdere organisaties. Nu we weten wat een klant-reis is, kunnen we ons de vraag stellen hoe dit bruikbaar is voor het verbeteren van dienstverlening. Het antwoord is simpel. Door de klantreis te volgen krijg je inzicht in dat wat de klant van waarde vindt. De 'voice of the customer'.

Informatiebehoeften

Veel verbeteraars van dienstverlening en kenners van de overheid zijn besmet. Besmet met 'hoe het werkt'. Dat is van invloed op het moment dat je klantreizen gebruikt om informatie te verzamelen over verbeteringen in dienstverlening, processen en ketensamenwerking. Een veelgehoorde vraag is de volgende. 'We hebben veel informatie verzameld. Maar de informatie geeft geen antwoord op de vragen die een klant de organisatie stelt. Hoe komt dat?' Hierbij is een onderscheid te maken naar twee soorten vragen. Vragen die klanten stellen voor, tijdens of na het aanvragen van een product of dienst. Dit zijn vragen van klanten die betrekking hebben op hun eigen casus. Bijvoorbeeld een vraag als: 'Ik wist niet aan welke vereisten de tekening voor mijn terrasvergunning moest voldoen'. Dit kun je prima ophalen met een onderzoek naar klantervaringen. Iedere klant kun je vragen naar de informatiebehoefte die zij hadden. Daar kun je je informatieverstrekking op aanpassen, bijvoorbeeld door de informatie op de website te plaatsen. In dit geval deed een voorbeeldtekening op de website wonderen.

Systeemdominantie

Interessanter zijn de verwondervragen die klanten zichzelf stellen. Vaak vermomd in de vorm: 'Ik snap niet dat jullie het niet op die-en-die manier doen.' Hieruit blijkt de werkelijke behoefte aan dienstverlening. Vaak horen we dat niet echt, omdat we besmet zijn door die systeemwereld. Dan denken we: 'Ja, maar dat is wel hoe het werkt, want...' Wat er gebeurt is dat de klant je confronteert met een 'inconvenient truth'. Alle systemen, processen en inspanningen zijn er tot dat moment op gericht om de dienst op die manier te leveren. De klant zegt eigenlijk: 'Daar zit ik niet op te wachten.' Dat doet zeer. Een voorbeeld: tijdens een interview zegt een klant dat hij niet snapt waarom hij een status op kan vragen. 'Ik bestel toch zeker geen postpakketje? Aan die status heb ik niets. Ik weet heus wel dat de vergunningaanvraag in behandeling is. Liever zie ik dat ik jullie een appje kan sturen dat ik die boom ga kappen.' Auw. Daar sta je dan met je nieuwe zaaksysteem, met statusinformatie.

Klantpijn

Wat hier gebeurt is het volgende. De eerste klantpijn (ik heb te weinig informatie over de procedure) is prima op te lossen binnen de staande systeemwereld van de organisatie. Namelijk informatie op de website. Iedereen ziet en snapt dat, niemand zal daarop tegen zijn. De tweede klantpijn ('Ik heb geen zicht op jullie statusinformatie, geef mij een snel 'ja, mag wel' aan via WhatsApp') is wat lastiger voor te stellen vanuit het perspectief van de gemeente. We hebben de neiging dat soort informatie naast ons neer te leggen en de wens van de klant te bestempelen als onhaalbaar. Op die momenten redeneer je vanuit de systeemwereld en word je als het ware 'blind' voor de leefwereld van de klant.

Kortom: wanneer je met je dienstverlening écht in wil spelen op de leefwereld van de klant, moet je bereid zijn werkelijk te horen wat de klant zegt. En daar ook de juiste conclusies aan te verbinden. Namelijk dat de klant wellicht helemaal niet zit te wachten op de manier van dienst verlenen, zoals binnen de huidige systemen en processen mogelijk is. De klant kan hele andere behoeften hebben dan de behoeften waar de interne systemen en processen in voorzien. Als je deze mismatch wil overbruggen, moet je bij voorbaat bereid zijn deze systeemwereld ter discussie te stellen. Als de uitkomst van je klantreisonderzoek daar aanleiding toe geeft. Laat je dus vooral niet leiden door de onmogelijkheden van de bestaande systemen. Maar ga, op aangeven van de klant, radicaal te werk.

Basisvragen

Voorbeelden van vragen die je kan stellen om de klantreis in kaart te brengen, zonder je te laten hinderen door onmogelijkheden van de systeemwereld:

- *Welke emoties ervaart de klant? Hoe wil hij dat we die negatieve emoties wegnemen?*
- *Welke oplossingen draagt de klant zelf aan? Wat wil hij dat we kopiëren van anderen?*
- *Welke gedachten heeft de klant bij iedere stap in zijn reis? Kunnen wij voorkomen dat die gedachten te negatief worden en hij een slechte klantervaring heeft?*
- *Welke contactmomenten ervaart de klant? Wat is het verschil met het proces zoals we dat hebben ontworpen?*

Tekstkader.14: artikel Klantreis Binnenlands Bestuur

§ 4.5 Politiek bestuurlijke context

Om een goed beeld te vormen hoe het bestuur van de gemeente Noordenveld tegen dienstverlening aankijkt en het ervaart, zijn interviews afgenomen met het voltallige college inclusief de gemeentesecretaris en is het coalitieakkoord geraadpleegd. Het huidige coalitieakkoord 2018-2022 Verbinden, samenwerken, doen! is gevormd met de volgende politieke partijen: Gemeentebelangen, PvdA/Groen Links, CDA en ChristenUnie. De verdeling van de zetels is als volgt belegd: Gemeentebelangen 2 wethouders, PvdA/Groen Links 1 wethouder en CDA en /ChristenUnie 1 wethouder. In het coalitieakkoord staat:

<i>Contact en overleg met inwoners van Noordenveld dient niet alleen plaats te vinden in verkiezingstijd. Dat besef wordt raadsbreed gedeeld in Noordenveld. Evenals het besef dat in onze samenleving veel kennis, kunde en energie aanwezig is. Daarom worden inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere instellingen nauw betrokken bij planvorming en -uitvoering vanuit de gemeente. Een samenleving waarin mensen de ruimte krijgen en hebben om de regie op hun eigen leven te voeren. Mensen: jong en oud, nieuw in Nederland, arm, rijk, met een beperking of een uitzonderlijke kwaliteit, iedereen doet ertoe en iedereen doet mee! Waar mensen een steuntje in de rug kunnen gebruiken wordt deze steun geboden.</i>	
<i>Het werken met een raads- en coalitieakkoord vraagt inzet van de Noordenveldse bestuurders, volksvertegenwoordigers en ambtenaren. Zij moeten nog meer dan nu het geval is, verschillende belangen met elkaar weten te verbinden; dat vraagt om vaardigheden als samenwerken en luisteren. "Erop uit!" is dan ook het devies deze bestuursperiode. Weet wat er speelt en leeft in onze 26 kernen om ondersteunend te kunnen zijn aan onze inwoners en bedrijven.</i>	
<i>De vraagstukken waar onze gemeente voor staat, zijn uiteraard onderhevig aan regionale, landelijke, Europese of zelfs wereldwijde invloeden. Denk aan de energietransitie, demografische of economische ontwikkelingen. De doelen uit het klimaatakkoord van Parijs, vluchtelingen uit het Midden-Oosten of de conjunctuurgolven van Nederland, het werkt allemaal door in Noordenveld. Wij denken daarom globaal en acteren lokaal. Daarin hebben we een eigen verantwoordelijkheid, maar zoeken ook nadrukkelijk de samenwerking met onze naaste omgeving. Want ons wordt gevraagd het hoofd te bieden aan deze opgaven. En een veerkrachtige samenleving zoals die van Noordenveld is hiertoe ook in staat.</i>	
<i>Bij een bestuursstijl die gericht is op het aangaan van de dialoog, verbinding en samenwerking passen geen volledig dichtgetimmerde akkoorden. Ook wordt flexibiliteit gevraagd van de gemeente om in te spelen op veranderende omstandigheden. Tegelijkertijd moeten we een begin maken met de uitvoering van de plannen, want met alleen mooie visies komen we er niet. We willen met ambitie voor 2018-2022 aan de slag! Daarom is gezocht naar een gezond evenwicht tussen enerzijds hoofdlijnen en denkrichtingen en anderzijds concrete uitvoeringsprojecten.</i>	
<i>De volgende onderdelen zijn de aankomende 4 jaar bestemd als speerpunt:</i>	
	• Leefbare dorpen en wijken, woningbouw en dorpsplannen • Duurzaamheid: integraal en wijkgericht benaderd • Economie en werkgelegenheid • Zorg en Welzijn • Sport en sport accommodaties • Cultuur en onderwijs • Beheer openbare ruimte, fiets en verkeersveiligheid • Veiligheid • Jeugdraad • Gemeentelijke dienstverlening, bestuurlijke vernieuwing, financiën en belastingen

Tekstkader.15: Relevante passages over dienstverlening c.a. uit het Coalitieakkoord 2018-2022 'Verbinden, samenwerken, doen!'

Onder dienstverlening bij de gemeente Noordenveld wordt verstaan:

Bij de dienstverlening moet het "ja, tenzij-principe" uit de Omgevingsvisie de komende jaren daadwerkelijk worden ingevuld. De samenleving verandert in hoog tempo en daarmee ook de rol als gemeente en de wijze van dienstverlening. College, raad en ambtelijke organisatie werken aan een gemeente die er is voor haar inwoners (coalitieakkoord). Er wordt de komende jaren flink geïnvesteerd in de (digitale) dienstverlening richting inwoners om inwoners behulpzaam te zijn. De inwoners c.q. de samenleving wordt zoveel mogelijk gewezen op bestaande regelingen, informatie en communicatie zijn toegankelijk en begrijpelijk. Ook worden openingstijden en contactmomenten met de gemeentelijke organisatie hierin betrokken.

Voor dit onderdeel (dienstverlening en communicatie) is een speciaal programma²⁹ opgestart met als motto: "De inwoner staat op de eerste plaats".

Het voltallige college van Burgemeester en Wethouders inclus de gemeentesecretaris van de gemeente Noordenveld is geïnterviewd³⁰ omtrent kennis over,- betekenis van en kijk op dienstverlening.

Het bestuur bestaat uit de burgemeester en 4 wethouders.

De volgende politieke partijen vertegenwoordigden het college: Gemeente Belangen (GB), Partij van de Arbeid (PvdA) en Christen Democratisch Appèl/Christen Unie (CDA en CU). Daarnaast is de secretaris van het college (gemeentesecretaris/algemeen-directeur) ook geïnterviewd.

Onderstaand zijn de resultaten van de interviews samengevat. In bijlage 1 is de vragenlijst opgenomen.

Kennis

Als eerste is de kennis van dienstverlening van het huidige bestuur (B&W) nagegaan. Alle collegeleden zijn op de hoogte en zijn er van overtuigd dat dienstverlening nodig is. Dat de samenleving diensten kan overnemen is niet de vraag, maar meer waar kan de samenleving of/omgeving hierin ondersteunen. Er zijn grenzen in het overnemen aangezien de overheid in de basis de verantwoordelijkheid blijft dragen over haar eigendommen en leveringen en diensten; dienstverlening is van ons allen en van alle tijd.

De dienstverlening bij de gemeente Noordenveld kent vier (speer)punten:

1. *Omgevingsvisie* Noordenveld 2030
2. Dienstverlening voorop
3. De inwoner staat op de eerste plaats "*de toekomst van onze dienstverlening*"
4. Basis op orde

²⁹ gemeente Noordenveld *de inwoner staat op de eerste plaats* 2017

³⁰ Baarda, B., Hulst, Goede, M. P. M., & Van Der Meer-Middelburg, A. G. E. (2007).

Basisboek Interviews: handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews. Wolters Noordhoff. Pagina 19

Betekenis

De betekenis van dienstverlening is als volgt door het college gedefinieerd als: 'in samenspraak met haar omgeving het verlenen van dienstverlening op basis van klantgericht maar niet klant gezwicht'.

Het college heeft erkent dat gemeenten een monopolistische positie hebben als het om dienstverlening gaat; gemeenten hebben namelijk bij bepaalde zaken/vraagstukken het alleenrecht. Bij het bestuur bestaat het beeld dat binnen de organisatie van de gemeente Noordenveld geen tekort aan kennis met betrekking tot dienstverlening is, maar dat dienstverlening onvoldoende beleefd wordt. Daarnaast wordt door het bestuur geconcludeerd dat het meer laten (be)leven van dienstverlening een positief effect heeft op het beeld van dienstverlening door de inwoners. Overheidsparticipatie, accounthouderschap en wijkgericht werken dragen bij aan een nieuwe wijze van dienstverlening. Kernbegrippen zijn; vriendelijkheid, duidelijk(heid), goed en adequaat reageren en anticiperen. In onderstaand overzicht zijn citaten van bestuurders opgenomen, die deze conclusies illustreren. Ze zijn niet gerangschikt naar mate van belangrijkheid of waardering.

Citaat bestuurder

"Gezicht laten zien" →→ Kloof 1 en 3

"Soms lopen zaken vast waarbij geen hulp van de 'buitenwacht' wordt gevraagd. Credo stel je kwetsbaar op. Dit vraagt wel om andere competenties van de medewerkers" →→ kloof 1

Citaat bestuurder

"Zo helder mogelijk ingaan op het verzoek/vraagstuk" →→ kloof 1

"Houding en gedrag van de medewerker is zeer belangrijk" = kloof 1

"Voelen van eigenaarschap" →→ kloof 1 en 2

"Wij weten wat goed voor u is, afzweren" →→ kloof 1

"Het kleine is het grote" →→ kloof 1

Citaat bestuurder

"Geen loze beloften" →→ kloof 1 en 2

"Lever wat je hebt afgesproken" →→ kloof 3

"Blijf praten c.q. communiceren met de inwoner" →→ kloof 4

Citaat bestuurder

"De Raad, heeft de veronderstelling dat alles wordt opgelost en beantwoord richting haar inwoners. Het principe van een helpende hand, is niet altijd handig dan wel verstandig" →→ kloof 1

"Feeling houden met de inwoner, meer naar buiten en daarmee ervaren wat er zoal in de samenleving speelt" →→ kloof 1, 2, 3, 4 en 5

"Dienstverlening is voor ons allen en van alle tijd" →→ kloof 1

"Overheid durft vaak geen NEEN te verkopen" →→ kloof 1 en 4

Tekstkader.16: Citaten collegeleden over dienstverlening in Noordenveld

Mogelijke oorzaken

Als eerste is aan het bestuur de vraag gesteld wat een goede 'bestemming' op dienstverlening is. Bestemming als woord is de basis dan wel het vetrekpunt van goede dienstverlening.

De meest gehoorde beantwoording is: **“Wanneer de gemeente doeltreffend en doelmatig de dienstverlening uitdraagt”**. Regie, sturing en in control zijn duidelijke randvoorwaarden volgens het bestuur. De overheid reageert niet altijd alert en adequaat op signalen vanuit de omgeving, de overheid is niet altijd zichtbaar en aanspreekbaar.

Integraal denken en werken is **nog** geen gemeengoed binnen de gemeente Noordenveld. Het voelen van eigenaarschap is niet altijd aanwezig. De gemeente heeft maar al te vaak uitgestraald “wij weten wat goed voor u is”. Een voorbeeld: het bemiddelen bij burentwist is in de basis geen zaak voor de overheid, maar het blijkt dat bepaalde doelgroepen een andere verwachting van de overheid hebben. Neen verkopen is niet vanzelfsprekend, het principe van een helpende hand bieden wordt regelmatig gebezigd. Een keerzijde van deze lijn is het uitgangspunt om feeling met de omgeving te hebben/houden.

Niet altijd zijn interne collega's op de hoogte van gemaakte werkafspraken. Het komt voor dat bepaalde uitspraken haaks op de gemaakte werkafspraken staan.

Aangedragen oplossingen door het bestuur

Er worden verschillende zaken door de leden van het bestuur aangedragen waar de 'bestemming' van dienstverlening door verhoogd kan worden. De meest gehoorde zijn:

- Meer open staan om vragen te stellen dan wel hulp te vragen c.q. te bieden. Getoetst aan het SERVQUAL-model blijkt dat deze aangedragen oplossing op (kloof 1) betrekking heeft. Mens en cultuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- De betekenis en waarde van een goede dienstverlening uitdragen aan de kant van de gemeente en anderzijds aan de kant van de inwoner(s), ondernemer(s) en stakeholders (kloof 1). Mens en cultuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- De omgeving gelijkwaardig benaderen en serieus nemen. Het loslaten van zekerheden bij de gemeente Noordenveld is in ontwikkeling, denk aan budgetten en inspraak bij ontwikkelingen. Kortom de gemeente Noordenveld wil de omgeving meer in haar kracht zetten. De gemeente moet zich meer verplaatsen in de ander (inwoner, ondernemer en stakeholder) (kloof 1). Mens en cultuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- Meer naar buiten treden; meer op locatie de dienstverlening aanbieden. Wanneer de gemeente Noordenveld overweegt de dienstverlening los te laten, kan dit volgens het bestuur het beste via wijk en buurtbelangenverenigingen worden belegd. Dienstverlening hoeft niet altijd via het gemeentehuis te verlopen. Maatwerk en gericht benaderen van vragenstellers kan op locatie, bijvoorbeeld door keukentafelgesprekken te houden of op centrale locaties in de wijk/buurt gebouwen. Doelgroepen als ouderen, laaggeletterden, allochtonen en sociaal zwakkeren zijn met name belangrijk om op deze wijze te benaderen (kloof 1). Mens en cultuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- De gemeente kan meer naar buiten treden en toetsen hoe de gemeente door haar inwoners wordt ervaren (graadmeter) (kloof 1). Mens en cultuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- De overheid kan niet altijd voor een oplossing zorgen. Het is de 'kunst' dat de overheid dit kan en wil uitspreken. Randvoorwaarden scheppen en afstemmen is een vereiste (kloof 1). Mens en cultuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.

- Niet hiërarchisch maar gelijkwaardig benaderen is het credo, geen loze beloften, lever wat je hebt afgesproken (kloof 1). Mens en cultuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- Beter/meer zichtbaar zijn (kloof 1). Mens en cultuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- Beeldvorming steeds voor ogen blijven houden (kloof 1). Mens en cultuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- Het is niet altijd mogelijk om maatwerkoplossingen toe te passen, denk hierbij aan wet en regelgeving en beleidsuitgangspunten, het uitgangspunt is wel het toepassen van maatwerkoplossingen (kloof 1) (de samenleving is daarentegen (on)voldoende op de hoogte van eventuele maatwerkoplossingen). Mens, cultuur, structuur en systemen zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- De overheid kan zich kwetsbaarder opstellen. De huidige competenties (van medewerkers) in zekere zin loslaten om andere competenties te benoemen die nodig zijn om de nieuwe ontwikkelingen aan te kunnen (kloof 2). Mens en cultuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- Een gelijkwaardige vertegenwoordiging bij vraagstellingen, oplossingen, denkprocessen e.d. (kloof 4); meer = specifiek geen overkill van ambtenaren of anderzijds geen enkele vertegenwoordiging van ambtenaren bij situaties met de samenleving. Maak daarnaast duidelijke afspraken die nagekomen kunnen worden. Mens, cultuur en structuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- Tijdpad bewaken (kloof 4). Mens, cultuur, structuur en systemen zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- Proactieve benadering richting de inwoner(s), ondernemer(s) en stakeholders (kloof 4). Mens en cultuur zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- Communicatie en PR van dienstverlening meer naar buiten gericht (kloof 4). Mens, cultuur, structuur en systemen zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.
- Het brengen/bezorgen van een paspoort dan wel rijbewijs op het huisadres van de aanvrager is een mogelijkheid tot betere dienstverlening. Gestelde vragen uit de samenleving beter interpreteren en zo helder mogelijk ingaan op een verzoek en deze dan wel met een ja of nee te beantwoorden (communicatie). Meer focussen op persoonlijk contact (face to face en telefonisch) (kloof 1, 2, 3 en 4). Mens, cultuur, structuur en systemen zijn aandachtspunten op basis van cultuurbeïnvloeding.

Algemene aangedragen tips door het bestuur

- Zorg bij goede succesvolle oplossingen qua dienstverlening dat deze worden uitgedragen en worden gedeeld met de omgeving. Het team Communicatie heeft hier een cruciale rol in;
- Wanneer de gemeente een eerdere afspraak of toezegging niet tijdig kan of/ is nagekomen, dan de 'tekortkoming' ombuigen, naar een beloning richting de inwoner, ondernemer, stakeholder. Op deze wijze laat de gemeente zien dat de inwoner, ondernemer, stakeholder als gelijkwaardige partner wordt gezien en wordt benaderd. Dit laatste is een nieuwe kijk op het geheel die de nodige ombuiging in het denken en werken van de medewerker vraagt en daarmee een cultuuromslag vergt.

Samenvatting

Om een goed beeld te vormen hoe het bestuur tegen dienstverlening aankijkt en het ervaart, zijn de bevindingen uit de verschillende interviews met de collegeleden samengevat.

Er kan worden geconcludeerd dat het bestuur de volgende zaken relevant vindt voor een gedragen dienstverlening door de gemeente Noordenveld richting haar inwoners, ondernemers en stakeholders:

Kloof 1

Het bestuur heeft het beeld; dat er voldoende kennis aanwezig is, wat zij als bestuur en de omgeving vraagt en wenst. Volgens het bestuur is dit beeld ambtelijk versus de omgeving niet het zelfde.

Kloof 2

Volgens het bestuur worden dienstverleningsvraagstukken niet altijd doeltreffend en doelmatig uitgedragen en omarmd.

Kloof 3

Het bestuur geeft aan; dat rolverantwoordelijkheid een gemeengoed moet zijn, trek er op uit, net zoals het bestuur doet.

Kloof 4

Volgens het bestuur moeten er geen loze beloften worden gedaan richting de samenleving. Het zou beter zijn, om reële afspraken te maken. De samenleving heeft liever een gedragen en reële afspraak, dan een niet na te komen afspraak.

Kloof 5

Er is verschil tussen de verwachte dienstverlening van de inwoner(s) en de ervaren dienstverlening.

Tekstkader.17: Kloven bestuurlijk kader

§ 4.6 Tussenconclusies huidige dienstverlening en bestuurlijk kader

Analyse/uitkomsten:

Vanuit het onderzoek naar de visie op dienstverlening; komen de volgende zaken naar voren: er moet goed en beter worden gecommuniceerd, lopende zaken/vraagstukken moeten beter worden vastgelegd, meer maatwerkoplossingen aanbieden en juiste scholing verzorgen en aanbieden.

De uitkomsten en aanbevelingen van het onderzoek naar digitale informatisering laat het volgende zien; er moet een vernieuwde toekomstgerichte ICT omgeving komen, werkprocessen duidelijk beschrijven, een duidelijke koers bepalen en werken volgens de methode van projectmatig werken.

Qua cultuurbeïnvloeding hebben de volgende zaken met voorrang aandacht nodig: huidige allergieën bespreken en oplossen, taboes en gewoonten doorbreken en procedures duidelijk vastleggen en bespreken. De aanbevelingen vanuit het onderzoek naar de politieke bestuurlijke context zijn als volgt benoemd; een goede communicatie, meer persoonlijk contact (intern en extern gericht), een proactieve benadering en houding richting de samenleving, competenties aanpassen aan de tijdgeest van tegenwoordig en meer maatwerkoplossingen aanbieden.

De gemeente Noordenveld kan meer en vaker naar buiten treden om haar kwetsbaarheden te tonen en kan ook adequater op dienstverleningsvraagstukken reageren.

Met kwetsbaarheden worden niet alleen problemen bedoeld, maar ook nieuwe ontwikkelingen. Veelvuldig worden zaken ééNZijdig opgepakt zonder dat de inwoners, ondernemers en stakeholders hierbij worden betrokken. Over het algemeen is dat geen bewuste keuze maar 'doen we het al jaren zo'.

Het moet in de haarvaten van de organisatie komen dat medewerkers eerst de inwoners, ondernemers en stakeholders benaderen, dan wel aanspreken. De medewerker moet zich er bewust van zijn dat de beweging van een 'terugtrekkende overheid' gemeengoed aan het worden is. Vanuit de visie, 'Dienstverlening gemeente Noordenveld', blijkt dat wat eerder op papier is gezet en daarmee is vastgesteld, niet volledig haar uitwerking vindt in de dagelijkse praktijk. Dat wil zeggen, het werken aan de gestelde doelstellingen wordt nog niet overal ingezet. De meeste inwoners lijken hier in de huidige tijdsgeschiedenis klaar voor. In de gemeente Noordenveld wordt op kleine schaal hiermee geëxperimenteerd, met en door dorps en wijkbelangenverenigingen. Uit het onderzoek blijkt dat niet alle gemeenteambtenaren zover zijn. Meer specifiek gaat het dan om het loslaten van zaken of processen. Men heeft angst voor het onbekende, er zijn te veel regels aan beleid en wet en regelgeving die inwoners in de weg kunnen zitten en de kloof tussen beleavingswereld en systeemwereld kan voor knelpunten zorgen. Dat overheidsparticipatie nog in de fase van verkenning is, ligt dus voor een groot deel aan de gemeente zelf.

De afgelopen jaren werkte de gemeente Noordenveld op basis van zekere top-down benadering. Daarmee heeft (overheid)participatie geen vogelvlucht genomen en heeft dit niet geleid tot het gewenste effect maar wel (enigszins) tot teleurstelling van de omgeving. De tussenconclusie getoetst aan het SERVQUAL-model laat zien; uit voorgaande blijkt dat bij toetsing aan het SERVQUAL-model vooral kloof 4 aan de orde is in Noordenveld.

³¹ <https://www.morgens.nl/magazine/gemeente-van-morgen-deel-1>

Het betreft dan specifiek de verwachtingen van inwoners, wat gecommuniceerd wordt en wat geleverd kan worden. Deze conclusie wordt ook als aanbeveling opgenomen in het totaal aan aanbevelingen. Daarnaast geeft de literatuur³¹ en ervaringen van elders een aantal aanbevelingen waar de gemeente Noordenveld haar voordeel mee kan doen.

Het gaat dan om: de meeste medewerkers, inwoners, ondernemers en stakeholders zien de waarde van een goede dienstverlening in. Het niet hebben van een eenduidige definitie van dienstverlening stuit daarbij niet op al te grote problemen om dienstverlening uit te dragen. Het belangrijkste om dienstverlening in de gemeente Noordenveld verder te brengen, is de verdere invulling, de beleving en wens van de aangeboden en geleverde dienstverlening.

Maatwerk toepassen in dienstverlening en **persoonlijke benadering** zouden basisuitgangspunten moeten zijn. Om steeds terug te grijpen op het principe 'zo hebben wij het eerder vastgesteld' gaat niet meer op. Het hanteren van zogenaamde **blauwdrukken** blijft, al zou het dan alleen gelden voor wet en regelgeving (gelijkheidsbeginsel en rechtszekerheidsbeginsel) en beleidsuitgangspunten voor alle andere zaken zouden meer maatwerkoplossingen wenselijk zijn.

Op basis van de huidige dienstverlening, de informatisering en bestuurlijke context zijn de volgende ontwerpcriteria geformuleerd.

- **Rollen en verantwoordelijkheden** goed duiden, wie wat kan en mag doen;
- Beter en eerder **communiceren** met betrokken partijen zowel extern als intern;
- Een betere en zorgvuldige **dossieropbouw**;
- Meer werken aan op **maat** gemaakte benaderingen.
- De huidige **kennis** behouden en bijhouden, specifiek wat is dienstverlening extern gericht binnen de contouren van de gemeente Noordenveld.

Tekstkader.18: Ontwerpcriteria huidige dienstverlening en bestuurlijk kader

De bovenstaande ontwerpcriteria dienen als basis voor het programma van eisen voor de dienstverlening bij de gemeente Noordenveld.

5 Randvoorwaarden geplaatst in het maatschappelijk kader (onderzoeksfase)

§ 5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn het theoretisch kader, de huidige dienstverlening en bestuurlijk kader beschreven. Dit hoofdstuk beschrijft de randvoorwaarden³².

Randvoorwaarden zijn gedefinieerd als de eisen waaraan moet worden voldaan om een specifiek proces plaats te kunnen laten vinden. Ze geven de grenzen aan, die men tijdens het uitvoeren van het proces niet mag overschrijden, en vormen zo een kader waarbinnen het proces plaats kan vinden. Welke randvoorwaarden zijn relevant? Dat zijn; wettelijke, financiële en beleidsvormende. In de volgende paragrafen wordt dieper op de verschillende randvoorwaarden ingegaan.

Om dienstverlening goed uit te voeren, zijn het handelen binnen wettelijke kaders, voldoende financiële middelen en goede kennis van ICT essentieel in het welslagen van dienstverlening. De rol van de overheid is aan het verschuiven van government naar governance en overheidsparticipatie. Deze beweging gaat van het direct sturen en beheersen naar besturen op zekere afstand, meer overlaten aan de samenleving en dan met name op langere termijn. In de volgende sub-hoofdstukken wordt nader ingegaan op de veranderingen en randvoorwaarden.

§ 5.2 Wettelijke randvoorwaarden

De wet meldt over dienstverlening het volgende. Er is keuze en handelingsruimte in het uitvoeren van dienstverlening bij overheden. Onderstaand een opsomming van wetten die elementair zijn voor het onderwerp dienstverlening. Naast deze wetten zijn er nog een veelvoud aan wetten die op de één of andere wijze wel iets te maken hebben met dienstverlening. Het gaat te ver om alle wetten te beschrijven wat hun relatie is aangaande dienstverlening.

Algemene wet bestuursrecht^{33/(43)} is een Nederlandse wet die de algemene regels bevat voor de verhouding tussen de overheid en de individuele burgers, bedrijven en dergelijke.

³² <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/randvoorwaarden>

³³ https://nl.wikipedia.org/wiki/Algemene_wet_bestuursrecht

Grondwet^{34/(43)} beschrijft dat allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan.

Gemeentewet^{35/(43)} verwijst naar een tweetal Nederlandse wetten dat het bestuur van de gemeente regelt. De oorspronkelijke wet werd gemaakt door Thorbecke en was een voortvloeisel van de Grondwet van 1848. Daarnaast is er een nog de dualiseringswet uit 2002, wat kort inhoudt dat de gemeenteraad burgemeester en wethouders controleert.

Wet openbaarheid van bestuur (Wob)^{36/(43)} uit 1991 regelt de openbaarheid van bestuur door openbaarmaking van informatie door de Nederlandse overheid. De wet garandeert eenieder de mogelijkheid om informatie over een bestuurlijke aangelegenheid bij een bestuursorgaan (bijvoorbeeld een ministerie, provincie of gemeente) op te vragen.

De Omgevingswet^{37/38/(43)} (ingangsdatum 2021) stelt de initiatiefnemer centraal en legt de lat voor dienstverlening hoog. Dit betekent een transformatie waardoor processen, systemen, houding en gedrag en communicatie ingrijpend veranderen.

De verwachting is dat de dienstverlening veel meer digitaal wordt afgehandeld, dat er minder vergunningen worden afgegeven en dat inwoners en ondernemers meer zaken zelf kunnen regelen en afhandelen.

Toetsen we deze ontwikkelingen aan het SERVQUAL model, dan bestaat de kans dat de overheid de verwachting heeft dat een informatiebulletin voldoende is (kloof 1) om de Omgevingswet onder de aandacht van de inwoners te brengen. De inwoners kunnen wel eens de verwachting hebben dat er meer maatwerk oplossingen komen (kloof 4).

Vanuit de gedachte dat de Omgevingswet het gemakkelijker en overzichtelijker maakt, moet de overheid nog steeds het principe hanteren van degelijk, volgordelijkheid en raadpleegbaar. Daarentegen heeft de samenleving misschien wel het beeld van moet dat echt zo of is een vergunning dan wel aankondiging voldoende.

De bereikbaarheid van de overheid is gegoten in het principe van 24/7, want de dienstverlening wordt meer digitaal.

Maar aanvragers blijven in bepaalde situaties de behoefte houden om een behandelend ambtenaar zelf te spreken. Hierbij is dus 'verwachting van service' een heikel punt.

Door allerlei factoren kan de behandeling vertraging oplopen. Als dit niet tijdig wordt gecommuniceerd zijn de gevolgen niet gemakkelijk te herstellen. Onbehoorlijk bestuur en verminderd vertrouwen in de overheid, zijn zaken die hiermee gepaard gaan.

³⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/grondwet-en-statuut/grondwet-voor-Koninkrijk-der-Nederlanden-na-de-wijziging-van-2018>

³⁵ <https://nl.wikipedia.org/wiki/gemeentewet>

³⁶ https://nl.wikipedia.org/wiki/Wet_openbaarheid_van_bestuur

³⁷ <https://aandeslagmetdeomgevingswet.nl/publish/pages/142237/visiedocument.dienstverlening.en.de-omgevingswet.februari.2018.pdf>

³⁸ (binnenlandsbestuur 6 november 2017, overheid moet dienstverlening vereenvoudigen)

De **Algemene verordening gegevensbescherming**^{39/(40)} (AVG) gaat over de bescherming van persoonsgegevens. De Europese privacywetgeving, geeft meer en sterkere privacy-rechten. Voor organisaties betekent dit meer verplichtingen om zorgvuldig met persoonsgegevens om te gaan.

De AVG is getoetst aan het SERVQUAL-model, kloof 1 (overheid-inwoner) en 4 (communicatie) hebben de nodig aandacht. Dit wordt vooral ingegeven dat de wet voorschrijft dat persoonsgegevens niet zomaar gedeeld mogen worden. Soms vraagt dit extra werk of wel dit kan de snelheid tot het oplossen van een vraagstuk vertragen.

³⁹ <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/nieuws/de-avg-geldt-meer-rechten-meer-plichten-en-ander-toezicht#subtopic-5805>

⁴⁰ <https://maxius.nl>

§ 5.3 Financiële randvoorwaarden

De gemeente Noordenveld heeft zoals iedere andere gemeente beperkte financiële middelen. Er moeten keuzen worden gemaakt, en dienstverlening is daar een onderdeel van. De middelen om goede dienstverlening aan te bieden zijn dus per definitie beperkt. Dit is van invloed op met name twee onderwerpen die cruciaal zijn voor goede dienstverlening: ICT en menskracht. Wat op dit moment vooral wordt gemist is een goede ICT omgeving en dan met name digitale telefoons en goede randapparatuur, maar dit geldt niet voor de backoffice. Maar al te vaak zijn collega's niet op hun werkplek met als gevolg dat er niet doorverbonden kan worden. Dan wordt een terugbelverzoek gedaan, maar dat is niet altijd een wenselijke oplossing.

Menskracht is een tweede beperkende factor bij het uitvoeren van dienstverlening. Het is een randvoorwaarde die de doelstellingen en de snelheid van implementatie mede bepaalt.

§ 5.4 Beleid 'van government naar governance-netwerken en overheidsparticipatie'

Van government naar governance en overheidsparticipatie is hedendaags een basis principe, die verregaande invloed heeft op de werkwijze van gemeenten; de rollen veranderen.

Gemeenten zouden meer moeten loslaten en overlaten aan haar inwoners en omgeving. Het blijkt dat het niet altijd eenvoudig is om als gemeente een dergelijke nieuwe rol aan te nemen, loslaten is het devies, maar hoe dit vorm en als gemeengoed kan worden verheven, is een zoektocht. In de basis kun je niet alles overlaten aan inwoners, een goede balans in deze, is maatwerk.

De ontwikkelingen van government naar governance en overheidsparticipatie kunnen gemeenten helpen om deze nieuwe rol en kijk op het geheel verder in te vullen. Ook het lokale bestuur (college van B&W) is overtuigd van deze nieuwe kijk op participatie. Participatie en dan met name overheidsparticipatie, staan vaak in collegeprogramma's en bestuursakkoorden benoemd.

De rol van gemeenten is de laatste jaren verschoven van government naar (netwerk-governance)⁴¹; Vreke stelt dat bij government één partij het beleid bepaalt, en andere partijen hebben weinig tot niks in te brengen hebben. Bij governance zijn partijen veel meer met elkaar verbonden, allen kunnen daarbij input leveren voor beleid, ontwikkeling en uitvoering. Mayntz omschrijft dat governance meer op samenwerking gerichte stijl is, waarin overheids- en niet overheidsinstellingen deelnemen aan gemengde openbare en private netwerken⁴². Er is daarbij geen duidelijk onderscheid tussen publieke en private partijen. Volgens Hajer is governance ook gericht op de verhouding tussen deze partijen. Het heeft betrekking op de interactie tussen publieke en private actoren in een mix van formele en informele praktijken⁴³. In plaats van een strak regerende overheid die alles zelf bepaald ziet Hajer netwerken ontstaan met nieuwe vormen van samenwerking en afstemming tussen verschillende partijen en verschillende schaalniveaus. Er ontstaat een verschuiving van instituties naar netwerken⁴⁴.

⁴¹ Vreke et al (2009) *Maatlat Government-Governance*. Pagina 7.

⁴² Mayntz, R. (1999). Nieuwe uitdagingen voor de governance theory. *Beleid en maatschappij*, 1999, 26.1:2-12.

⁴³ Hajer et al (2004). *Nieuwe vormen van governance*. Pagina 11

⁴⁴ Hajer et al (2004). *Nieuwe vormen van governance*. Pagina 11

Vreke et al⁴⁵ geven in onderstaande tabel de verschillen tussen de aanpak in government en governance.

	Government	Governance
Actoren		
Aantal bepalende actoren	1	meer
Positie actoren	bovengeschied	nevensgeschied (ook bevoegdheden)
Representativiteit actoren	niet	afhankelijk van toetredingsregels
Aantal bestuurslagen	1	meer
Positie doelgroepen	object van management	onderhandelende actoren
Verantwoordelijkheid beleid	dominante actor (gezagsdrager)	betrokken actoren
Relatie tussen actoren		
Besluitvorming	autonomie (gezagsdrager beslist)	consensus (tussen actoren)
Onderlinge verhouding actoren	hierarchische bevelsrelaties	horizontale onderhandelingsrelaties
Coördinatie via	regels en bevelen	overleg en consensus
Oplossen conflicten op basis	autoriteit	reputatie
Machtsuitoefening	unicentrisch (één machtscentrum)	plucentrisch (meer machtscentra)
Probleemperceptie		
Probleemperceptie en doelen	dominante actor (gezagsdrager)	consensus actoren
Orientatie beleidsproces	structuur	processen
Handvat sturing/doelen	aspecten van het probleem	overleg/dialog, draagvlak
Beleid	(object)	(proces)
Interventie/Sturing		
Middel voor interventie	inzet instrumenten	overleg + inzet instrumenten
Type instrument	regulering/verbieden	overreden/faciliteren
Aard interventie	generiek	specifiek/maatwerk
Beheersing via	toezicht	vertrouwen, loyaliteit
Orientatie van interventie	inhoud	inhoud/proces
Visie op sturing	hulpmiddel probleemoplossing	creëren van kansen

Tabel.4: Impressie van government en governance volgens Vreke et al, bron: Maatlat Government-Governance

Vreke ziet geen harde grens tussen government en governance, het is meer te beschouwen als een schaal waarbij de werkelijkheid ergens tussen deze twee uitersten ligt. Hierbij neemt de mate van invloed die de overheid uitoefent af naarmate de schaal richting governance gaat. Dit wordt ook wel de participatieladder genoemd. Deze kent de volgende fasen, geredeneerd van meer invloed naar minder invloed: informeren, raadplegen, adviseren, co-produceren en meebeslissen.

Een belangrijk verschil tussen government en governance betreft de participatie van actoren in en hun betrokkenheid bij het beleidsproces. En in het verlengde daarvan de (hiërarchische) verhouding tussen de actoren. Naarmate een beleidsproces meer verschuift in de richting van governance, nemen de mogelijkheden voor eigen inbreng van actoren toe⁴⁶.

⁴⁵ Vreke et al (2009). *Maatlat Government-Governance*. Pagina 15

⁴⁶ Vreke et al (2009). *Maatlat Government-Governance*. Pagina 15.

§ 5.5 Verschuiving van government naar governance

Voor de verschuiving van government naar governance zijn verschillende oorzaken te vinden. Volgens Hajer et al hebben vooral de maatschappelijk processen zoals globalisering, regionalisering en de toegenomen invloed van informatietechnologie bijgedragen in de verschuiving van government naar governance⁴⁷. Floor & Salverda stellen dat de burger daarbij de ruimte neemt om het heft in eigen handen te nemen⁴⁸.

Koppenjan⁴⁹ spreekt over een netwerk-governance. Vrij vertaald betekent dit dat, bij dienstverlening een groot aantal partijen betrokken zijn. Er is samenspel in een netwerk van actoren.

Volgens Koppenjan kunnen een drietal zaken het samenspel verstoren:

- Politiek, bestuurders en managers die over niet de juiste kennis beschikken, eigen belang vooruit schuiven, regelmatig met nieuwe eisen, richtlijnen en inzichten komen
- Ambtenaren die koninkrijkes afschermen, geld gestuurde belangen nastreven en geen tijd bewaken (realiteitswaan)
- Inwoners of stakeholders die regelmatig terugvallen op de overheid, en (zeer)hoge eisen blijven stellen en het raadplegen van andere netwerken die zaken kunnen verstoren

Tekstkader.19: verstorende factoren in samenspel, bron: Hoe pakken we verknijpte dienstverlening?

Harmsen⁵⁰ vindt deze verschuiving bovendien nodig, omdat je als overheid complexe problemen niet in je eentje kunt oplossen. Je hebt daarbij partners nodig waarmee je samenwerkt.

Dit moet wel gebeuren op basis van gelijkwaardigheid, je bent als overheid immers afhankelijk van deze partners voor het oplossen van de problemen.

Doordat in 'onze' verzorgingsstaat de overheid de afgelopen decennia zo veel taken op zich heeft genomen is de consument in zekere zin lui geworden, immers de overheid regelde wel. Nu de overheid minder geld heeft is zij volgens Floor & Salverda genoodzaakt om dingen weer uit handen te geven en te gaan sturen op hoofdlijnen. Zij heeft burgers en maatschappelijke partijen nodig om het beleid uit te voeren. Het bewust neerleggen van verantwoordelijkheden bij inwoners c.q. de samenleving is een manier om meer betrokkenheid te creëren⁵¹. Stobbelaar et al.,(2012):⁵² schrijft; in de tegenwoordige tijdsgeschiedenis wordt beleid geregeld tot stand gebracht in onderhandelingen tussen verschillende partijen zoals overheden, belangenorganisaties, ondernemers en burgers.

⁴⁷ Hajer et al (2004). *Nieuwe vormen van governance*. Pagina 11

⁴⁸ Floor & Salverda (2006). *Zelforganisatie in het landelijk gebied*. Pagina 23.

⁴⁹ Koppenjan, J. J. (2012). Hoe pakken we verknijpte dienstverlening?. *Openbaar Bestuur*, 22(8/9), 35-40. Pagina 6

⁵⁰ Harmsen, T.H. (2012). *Een koeler klimaat voor kennisonderbouwing van gemeentelijk klimaatmitigatiebeleid? Onderzoek naar de onderbouwing van het beleid en de perspectieven en kennisbehoefte van beleidsmakers*. (scriptie) Pagina 32-34

⁵¹ Floor & Salverda (2006). *Zelforganisatie in het landelijk gebied*. Pagina 23.

⁵² Stobbelaar et al (2012). *Bewoners maken het groen*. Pagina 13

Samenvatting

De rol en taakvervulling van (gemeentelijke) overheden en de mate van verantwoordelijkheid die zij heeft voor het oplossen van (complexe) problemen is de afgelopen decennia afgenomen. De rol van andere partijen is daarentegen juist gegroeid. Om problemen op te lossen, ontstaan allerlei samenwerkingsvormen die per situatie verschillen.

Samenvattend zijn er drie belangrijke oorzaken voor de verschuiving van government naar governance te benoemen:

1. de burger die mondiger wordt en meer betrokkenheid eist;
2. de overheid die minder middelen tot haar beschikking heeft en daardoor gedwongen wordt taken aan de maatschappij over te laten (een terugtrekkende overheid)'
3. de complexiteit van de beleidsproblemen waardoor de overheid deze niet alleen kan oplossen.

§ 5.6 Overheidsparticipatie

Naast governance is ook 'overheidsparticipatie' een term die de afgelopen jaren een vogelvlucht heeft genomen. Het gaat hierbij om de rolverdeling tussen overheid en inwoners. Deze begrippen hangen voor een groot deel met elkaar samen. Het grote verschil zit in degene die het initiatief neemt.

Bij government is de overheid degene die een probleem heeft en dit oplost in een gelijkwaardige samenwerking met inwoners en ander maatschappelijke belanghebbenden. Bij overheidsparticipatie ontwikkelen inwoners ideeën waarna de overheid (of andere beleidsontwikkende- en uitvoerende organisaties) wordt betrokken bij een initiatief vanuit de maatschappij.

De gemeente Noordenveld heeft de ambitie om overheidsparticipatie verder te ontwikkelen. Eerste stap daarbij is dat zij helder schetst wat zij hier onder verstaat. Als dit niet wordt gedefinieerd, dan wordt het verwordt het tot containerbegrip en geeft het te weinig richting om in de dagelijkse praktijk te handelen.

Binnen de gemeente Noordenveld zijn zestien dorps- en acht wijkbelangenverenigingen actief. Al deze belangenverenigingen hebben een convenant met de gemeente Noordenveld gesloten. Dit houdt in dat de belangenverenigingen officieel erkend zijn als overlegpartner. Aangezien niet alle inwoners lid zijn van een belangenvereniging kunnen deze geen taken van de overheid overnemen. De representatiefunctie hebben de verenigingen niet. Zij kunnen wel als 'haarlemmerolie' fungeren als het om overheidsparticipatie gaat. Ze slaan dan als het ware een brug tussen de overheid en de samenleving.

In het verlengde hiervan en in het licht van de Nationale Omgevingsagenda en Nationale Omgevingsvisie heeft het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)⁵³ tien geboden opgesteld. In het essay *Niet buiten de burger rekenen!*, somt ze deze op. De tien geboden kunnen bijdragen aan verbetering van dienstverlening door vereenvoudiging. Dit is, ingegeven door een grotere rol voor de samenleving. Met als resultaat onder andere een groter vertrouwen in de overheid door de samenleving. De tien geboden luiden als volgt:

⁵³ Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). (2016) *Niet buiten de burger rekenen!* Den Haag: SCP

- Verbind de begrippen beschermen en benutten in heldere duurzaamheidsdoelstellingen;
- Zorg ervoor dat procedures (voor inspraak en voor initiatief) helder zijn voor inwoners;
- Zorg ervoor dat initiatiefnemers de inwoners goed informeren;
- Zorg ervoor dat er (ook lokaal) een kritische pers is;
- Zorg ervoor dat inwoners gedurende het hele proces gehoord zijn;
- Zorg ervoor dat duidelijk is wat er met de inbreng van inwoners gebeurt;
- Zorg voor uitkomsten met draagvlak;
- Waak voor overbelasting van inwoners en faciliteer hen waar nodig;
- Waak voor spanning tussen participatie en representatie;
- Waak voor grotere sociale en regionale ongelijkheden.

Tekstkader.20: Tien geboden Omgevingsagenda en Omgevingsvisie, bron: SCP 2016

Het bovenstaande past prima in het gedachte goed van het kabinet Rutte.

Het kabinet Rutte II heeft eerder in kabinetsnota uitgesproken⁵⁴ om ruimte en vertrouwen te bieden aan maatschappelijke initiatieven en actief bijdragen aan de transitie naar een meer doe-democratie.

Maatschappelijk kwesties hoeven niet altijd door de gemeenteraad of het college opgelost te worden. Dit wordt de Doe-democratie genoemd. De gemeente Noordenveld en haar medewerkers hebben kennis genomen van het principe van een Doe-democratie. Het blijkt evenwel dat het volledig uitwerken van deze doelstelling niet altijd haalbaar is. Sommige maatschappelijke kwesties kunnen tegenwoordig prima door inwoners, ondernemers en stakeholders worden opgelost. Denk hierbij aan onderhoud van speeltuinen, groenvoorzieningen of lokale voorzieningen voor ouderen. Andere kwesties lenen zich er minder voor.

In de kabinetsnota van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zijn de kernelementen van de Doe-democratie opgesomd:

- Het overdragen van zeggenschap van overheid naar de samenleving;
- Nieuwe verhoudingen tussen overheid en burgers;
- Toenemende mogelijkheden voor inwoners om hun eigen leefomgeving te bepalen;
- Inwoners die zonder tussenkomst van een overheid oplossingen voor maatschappelijke kwesties tot stand brengen;
- Een overheid die loslaat, faciliteert en ruimte geeft aan initiatieven uit de samenleving;
- Een overheid die eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van inwoners stimuleert en tegelijkertijd onderlinge samenwerking stimuleert.

Tekstkader.21: Kernelementen van de Doe-democratie, bron: ministerie BZK

Samenvatting

Bij overheidsparticipatie neemt een inwoner of groep inwoners een initiatief, en sluit de overheid hier later bij aan. Er ontstaat op deze wijze een netwerksamenleving waarin de overheid moet meebewegen. De gemeente Noordenveld onderschrijft de ambities van de Doe-democratie. Dit vraagt een grote transitie in de werkwijze. Naast deze transitie moet er ook één en ander beleidsmatig worden aangepast en worden vastgesteld.

⁵⁴ Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie (BZK). (2013) Kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving, *De Doe-Democratie*. Den Haag: BZK.

§ 5.7 Overheidsparticipatie en wijkgericht werken

De gemeente Noordenveld staat open voor overheidsparticipatie, maar is nog niet in de gelegenheid geweest om dit breed uit te rollen. Wel zijn er (kleine) initiatieven uit de wijken en dorpen gekomen. Het coalitieakkoord gemeente Noordenveld 2018-2022

'Verbinden, samenwerken, doen!'⁵⁵ geeft inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere instellingen de ruimte om nauw betrokken te worden bij planvorming en -uitvoering van de gemeente Noordenveld.

In de dienstverlening moet het "ja, tenzij"-principe uit de Omgevingsvisie de komende jaren daadwerkelijk worden ingevuld. De samenleving verandert in hoog tempo en daarmee ook de rol van de gemeente en de dienstverlening. College, raad en ambtelijke organisatie werken aan een gemeente die er is voor haar inwoners. Zo wordt, er de komende jaren flink geïnvesteerd in de (digitale) dienstverlening richting inwoners om hen zo behulpzaam te zijn. Inwoners worden zoveel mogelijk gewezen op de bestaande regelingen, de informatie en communicatie zijn toegankelijk en begrijpelijk en openingstijden en contactmomenten met de gemeentelijke organisatie worden aangepast.

Naast wat hierboven is beschreven heeft de gemeente Noordenveld het besluit genomen om te gaan werken volgens het begrip van wijkgericht werken. In 2019 is gestart met het zogenoemde wijkgericht werken. De reden om voor wijkgericht werken te kiezen en specifiek bij de afdeling Beheer komt voort uit de gedachte dat de medewerkers direct contact met de samenleving hebben. Door ervaring op te doen, te monitoren en te evalueren kan vervolgens een vervolgstap in de verdere implementatie in de gehele organisatie worden voorgesteld.

Bij toetsing van de huidige dienstverlening en werkwijze van de afdeling Beheer, specifiek de buitendienst aan het SERVQUAL-model, blijkt dat op alle vijf de stappen (kloven) van het model verbeteringen nodig zijn. Het onderstaande overzicht laat zien, wat in de huidige dienstverlening beter kan. Door een andere manier van werken, dat wil zeggen, onder meer het wijkgericht werken kunnen onderstaande kloven weggenomen dan wel sterk verminderd worden.

- Kloof 1: de afdeling Beheer is niet altijd voldoende zichtbaar en biedt te weinig een luisterend oor richting haar inwoners en leefomgeving;
- Kloof 2: bij de afdeling Beheer is te weinig bekend wat zoal mogelijk is. De inwoner heeft verwachtingen die niet altijd begrepen of omarmd worden;
- Kloof 3: de afdeling Beheer is niet altijd duidelijk in haar rol of waar (gezamenlijke) verantwoordelijkheden liggen. Daardoor werkt ze niet voldoende samen met haar inwoners en leefomgeving;
- Kloof 4: eerdere toezeggingen worden niet altijd waargemaakt mede door werkdruk en werkplanningen bij de uitvoerende afdelingen;
- Kloof 5: verwachte en ervaren dienstverlening zijn niet altijd in balans.

Tekstkader.22: Kloven op basis van werkwijzen binnen de afdeling Beheer

⁵⁵ https://www.gemeentenoordenveld.nl/bestand/coalitieakkoord_2899765

Wijkgericht werken houdt in; dat de gemeente meer dan voorheen zichtbaar en benaderbaar is. Het gaat daarbij zowel, om de fysieke leefomgeving als om de sociale leefomgeving. Doelstelling is meer aan co-creëren te doen en het stimuleren van de sociale cohesie in de wijken en dorpen binnen de gemeente Noordenveld. Door sneller en adequater op situaties en vraagstukken in te spelen is de verwachting dat inwoners meer en beter betrokken worden bij haar leefomgeving maar ook dat daarmee de beleving en tevredenheid een boost krijgt. Initiatieven vanuit de omgeving worden omarmd en waar nodig en mogelijk ondersteund. In relatie tot de huidige dienstverlening betekent dit ook, dat vraagstukken eerder en op persoonlijker wijze worden afgedaan. Zowel de inwoner als de gemeente hebben met deze werkwijze een gezicht. Op zich is bovenstaande beweging niets nieuws aangezien veel Nederlandse gemeenten het als speerpunt in hun coalitieakkoord hebben staan: om nauwer samen te werken met haar inwoners. Meer specifiek gaat het dan om de inwoners mee laten participeren in beleid, beheer en uitvoerings-vraagstukken. Het wordt echter vaak als lastig ervaren om als gemeente (op tijd) aan te sluiten bij bestaande initiatieven vanuit de maatschappij. Uit onderzoek van Floor en Salverda (2006)⁵⁶ blijkt dat de overheid bang is om verantwoordelijkheden over te dragen aan inwoners. Dit komt, mogelijk door geen en onvoldoende vertrouwen in de intenties, daadkracht en het verantwoordelijkheidsgevoel van inwoners. De overheid probeert wel los te laten en meer over te laten aan de inwoners, maar aan de andere kant wil ze ook blijven controleren en sturen.

De overheid wil het wel (of zegt het wel te willen) maar doet het nog niet in voldoende mate. In de praktijk lopen inwoners dan aan tegen bijvoorbeeld te complexe of starre wet- en regelgeving, langdurige procedures (zoals bestemmingsplannen) en tegen het begrip “zo doen wij het al jaren”. Hierdoor verdwijnt het enthousiasme en de kwaliteit van de initiatieven vanuit de maatschappij.

De WRR. De Nationale Goede Doelen Loterijen, Stichting DOEN en Stichting Socires organiseerden in 2011 een aantal bijeenkomsten over binding in de samenleving. Van der Lans⁵⁷ schreef naar aanleiding van deze bijeenkomsten een publicatie over de acht georganiseerde workshops, waarin opvallend vaak het werkwoord ‘loslaten’ werd genoemd. Hij beschrijft het gevoel dat gemeenten in Nederland alles proberen te reguleren, controleren en sturen, in procedures, wetten en regels. En inwoners willen dat niet meer, omdat deze werkwijze ten eerste niet goed werkt en ten tweede omdat de inwoner zelf meer vrijheid en inbreng wil hebben.

De beperkte flexibiliteit van de systeemwereld botst steeds vaker met de (be)leefwereld van inwoners⁵⁸.

⁵⁶ Floor & Salverda (2006). *Zelforganisatie in het landelijk gebied*. Pagina 23

⁵⁷ Van der Lans (2012). *Loslaten, vertrouwen, binden*. Pagina 16

⁵⁸ Van der Lans (2012). *Loslaten, vertrouwen, binden*. Pagina 33

Samenvatting

De gemeente Noordenveld heeft tot voor kort zaken niet echt willen loslaten richting haar inwoners, ondernemers en stakeholders. De reden van deze werkwijze was gebaseerd op eerdere negatieve ervaringen. Tegenwoordig zien we een ander beeld, namelijk de gedachte van maatwerk oplossingen. Het denken in blauwdrukken is een oude manier van denken; wat bij de één werkt hoeft bij een ander niet te werken.

Overheidsparticipatie werkt vaak nog niet, doordat gemeenten in eerdere jaren weinig vertrouwen in inwoners hadden ten aanzien van participatie en daarmee zaken niet wilden loslaten. Dit gold anderzijds ook vanuit de inwoners richting de overheid. Gemeenten vinden het daardoor in de basis lastig om verantwoordelijkheden over te dragen aan de maatschappij, daarnaast is er een grote kloof tussen de systeemwereld van de gemeente en de (be)leefwereld van de inwoner.

§ 5.8 Digitale overheid

Kabinet Rutte II heeft in 2013 het visiedocument digitale overheid 2017⁵⁹ vastgesteld. In het kort komt het er op neer dat overheden digitale dienstverlening moeten verbeteren. De samenleving heeft zich verder ontwikkeld tot een informatiesamenleving. Daarbij hoort een transparante overheid die de digitale mogelijkheden inzet voor betere dienstverlening en gegevensuitwisseling, en een overheid die inwoners centraal stelt in de informatiestromen. Volgens de visie kunnen inwoners hun zaken veiliger en makkelijker digitaal afhandelen. De relatie tussen overheden en samenleving wordt daarmee sterk verbeterd.

Een digitaal systeem moet dan ook zo ingericht zijn, dat op de meest gangbare vragen een antwoord of uitleg komt. Het willen besparen op overheidsuitgaven, specifiek op persoonlijke transacties, geeft juist een extra uitgaven te zien aan de kant van informatisering, informatievoorziening, inzet van medewerkers en kennisuitwisseling. Helderheid, gemak, controle, snelheid en prijs zijn argumenten om er wel of niet aan te beginnen. Vertrouwen en willen gebruiken zijn kernbegrippen om een andere dienstverlening te willen omarmen. Kanaalsturing wordt dan kanaalverleiding. Het meenemen van de inwoners in de noodzaak van een andere wijze van informatievoorziening is een taak van de overheid. Door inwoners of stakeholders te wijzen op het gemak van bovengenoemde kanalen en het kunnen vertrouwen op een goed antwoord, is de gebruiker in staat om zelf te bepalen waar en wanneer hij de dienst af wil nemen, al dan niet in gedachte van gewoonten (Channel Choice Nederlandse samenvatting, 2009:11). Bij situaties waarin de omgeving geen middelen of kennis heeft van de digitale omgeving, kan het een schone taak van de overheid zijn om deze hobbel weg te nemen. Dit kan onder andere door het aanbieden van cursussen in de directe nabijheid en het zo simpel mogelijk maken voor de digitale omgeving.

⁵⁹ Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie (BZK). (2013) *Visiebrief digitale overheid*. Den Haag: BZK.

§ 5.9 Tussenconclusies randvoorwaarden geplaatst in het maatschappelijk kader

De randvoorwaarden waar dienstverlening mee te maken heeft zijn wettelijke, financiële en beleidsgevende kaders. Voor de wettelijke randvoorwaarden geldt dat de belangrijkste wetten voor dienstverlening de Algemene wet bestuursrecht (Awb), Grondwet, Gemeentewet, Wet openbaarheid van bestuur (Wob), Omgevingswet en de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) zijn. Voor het welslagen van een goede dienstverlening is het werken binnen wettelijke kaders essentieel. Daarnaast moeten; financiële middelen moeten voldoende aanwezig en toereikend zijn, daarnaast zijn juiste kennis van ICT benodigdheden en inrichting essentiële randvoorwaarden.

Governance is de verschuiving van verantwoordelijkheden van en door gemeenten naar haar inwoners en de maatschappij. Dit kan plaatsvinden bij het oplossen van beleidsproblemen, en bij beheer en uitvoeringsproblemen. Het credo is daarbij loslaten en overlaten aan de samenleving. Om op een goede manier aan dienstverlening te werken is (overheids)participatie een basis vereiste; een nieuw samenspel tussen bestuur, politiek, ambtenaar en inwoner. Specifiek voor de gemeente Noordenveld geldt dat zij de “Doe-democratie” verder kan omarmen. Dat betekent dat zij zich eerder aansluit bij plannen en ontwikkelingen van inwoners in plaats van andersom. Waar nodig moet één en ander beleidsmatig worden vastgelegd. Om dienstverlening goed te laten slagen zijn voldoende middelen een vereiste. Hoeveel in Noordenveld werkelijk nodig is, vraagt nadere uitwerking en onderzoek.

Op basis van wettelijke, financiële randvoorwaarden en beleid zijn de volgende ontwerpcriteria geformuleerd.

- Opvolgen van de wettelijke kaders, Algemene wet bestuursrecht (Awb), Grondwet, Gemeentewet, Wet openbaarheid van bestuur (Wob), Omgevingswet en de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG);
- Voldoende financiële middelen;
- Voldoende kennis en goede inrichting van ICT;
- Voldoende menskracht bij het team ICT;
- Samenspel en Doe-democratie in relatie tot vastgesteld beleid;
- Eerder aansluiten bij plannen en ontwikkelingen van inwoners.

Tekstkader.23: Ontwerpcriteria randvoorwaarden in het maatschappelijk kader

De bovenstaande ontwerpcriteria dienen als basis voor het programma van eisen voor de dienstverlening bij de gemeente Noordenveld.

6 Mensenwensen geplaatst in het maatschappelijk kader (onderzoeksfase)

§ 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot dienstverlening. De zogenaamde mensenwensen, een verzameling aan wensen van mensen, zowel inwoners als ambtenaren, die op hun eigen wijze invulling geven aan het begrip Dienstverlening. Voor de één een noodzakelijk 'kwaad' voor de ander een basisuitgangspunt. In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op het principe van mensenwensen. Door participerende observaties is duidelijk geworden wat de medewerker en inwoner van de huidige dienstverlening vinden en wat ze ervaren en wat vanuit hun perspectief eventuele aanbevelingen zijn.

De maatschappij geeft al langer aan, dat er een 'nieuwe wereld' aan het ontstaan is die een andere wijze van benadering vraagt. Gelijkwaardigheid, middelen, benadering, zelfredzaamheid et cetera zijn zaken die aandacht behoeven. Dit gaat ook op voor de gemeente Noordenveld; de wie, wat, waar, hoe en waarom vraag moet in dit nieuwe perspectief opnieuw worden geduid.

'Mensenwensen', wat willen inwoners en in hoeverre wijkt dit af van wat er nu is. De huidige situatie kan namelijk knellen ten opzichte van de theorie, maar ook ten opzichte van de mensenwensen, of goede voorbeelden van elders zoals geschetst in dit artikel over overheidsparticipatie⁶⁰.

De maatschappij van tegenwoordig is een dynamische omgeving, (door)ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Veranderingen in de leefomgeving hebben hun impact op individuen, op onderlinge verhoudingen en op de relatie tussen individu en overheid. Individualisering is van deze tijd. In de huidige tijd zijn mensen eerder geneigd om op eigen benen te staan of maken deel uit van een groep, in plaats van afhankelijk te zijn van de overheid.

Een begrip dat hier aan ten grondslag kan liggen is zelfredzaamheid. De overheid heeft de laatste tijd laten zien, ingegeven door (Rijks-)bezuinigen dat zij heden ten dage een terugtrekkende rol vervult of wil gaan vervullen. Haar rol verandert, in die zin dat het meer een faciliterende maatschappelijke participatieve overheid wil zijn die de maatschappij op weg wil helpen.

⁶⁰ Van der Steen, M., Hajer, M., Scherpenisse, J., Van Gerwen, O.J., & Kruitwagen, S. (2014). *Leren door doen: Overheidsparticipatie in een energieke samenleving*. Den Haag/Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) 9789075297409

§ 6.2 Meldingen getoetst aan het SERVQUAL model

De meldingen die door de omgeving zijn gedaan, zijn steekproefsgewijs geraadpleegd. Vervolgens zijn de meldingen op hoofdlijnen getoetst, aan de hand van het SERVQUAL-model. De meldingen zijn geplaatst op een trede van het SERVQUAL-model. Vervolgens zijn interviews gehouden met een aantal collega's die direct te maken hebben met dienstverlening die gaat over de meldingen. Het ging hierbij om medewerkers en leidinggevenden van de afdeling Beheer en Publiekszaken die direct dan wel indirect met meldingen te maken hebben. Uit deze interviews en toetsing komen de volgende top vier van kloven naar voren.

- Vertraging door meldingen intern door te zetten zonder een warme overdracht →→ kloof 3
- Over en weer meldingen doorzetten en niet in de gaten hebbende dat de medewerker niet de juiste behandelaar is →→ kloof 3
- Niet duidelijk aan de voorzijde de melding al afdoen door onvoldoende parate dan wel aanwezige informatie →→ kloof 3
- Geen tijdbewaking →→ kloof 4 en 2

Tekstkader.24: Top 4 tekortkomingen meldingen

§ 6.3 Participerende observatie getoetst aan het SERVQUAL model

Door participatieve observaties is een beeld gevormd waar zoal tegen aan wordt gelopen. De keuze voor de methode van participatieve observaties te kiezen is de volgende. Bij participatieve observaties wordt niet blindgevaan op eenmalige uitkomsten zoals wat de respondenten vertellen c.q. ervaren, maar door herhaling van eerdere observaties wordt alsmaar een duidelijker beeld geschetst waar het probleem c.q. de kloof ontstaat. De observaties (momentopname) waren zo ingericht, dat de onderzoeker naast de medewerker(s) zitting heeft genomen, om aan te horen hoeveel en wat voor meldingen het betrof en wat de aard van de meldingen betrof. Aangezien de medewerkers ook interne vragen van collega's krijgen die direct beantwoord kunnen worden (organisatorische interne vraagstukken), zijn deze vragen niet meegenomen in de beoordeling. In de volgende paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de observatie, de uitkomsten en de toetsing aan het SERVQUAL-model. Van de 80 meldingen (incl. 30 meldingen van organisatorische aard) in de observatie zijn er 50 beoordeeld op basis van het SERVQUAL-model. In de tabel betekent een positieve oplossing vaak dat de melder goed geïnformeerd door het GCC of de vak- ambtenaar. Een echte kloof komt wat minder vaak voor maar heeft wel veel impact op de wijze waarop de melder tegen de overheid aankijkt en ervaart.

In tabel 5 zijn de belangrijkste thema's en aandachtspunten uit de observatie opgenomen. In 8 situaties was duidelijk sprake van een kloof. Dat had vooral te maken met de rol verdeling wie waar verantwoordelijk voor is, ICT gebruik en het missen van goede en duidelijke communicatie. Dit wordt in de meeste situaties veroorzaakt doordat medewerkers niet altijd op de hoogte zijn van hun rol en de techniek niet goed wordt benut hetzij niet voorhanden is.

Bovendien komt het vaak voor dat agenda's van vak-ambtenaren niet worden geraadpleegd dan wel door de medewerkers zijn bijgewerkt.

De collega's van het GCC verzuimen mede door tijdsdruk de agenda's te raadplegen. Daarnaast zijn vak-ambtenaren niet altijd beschikbaar dan wel bereikbaar voor enige uitleg c.q. verduidelijking op een gestelde vraag. Ook komt het meerdere malen voor dat essentiële informatie niet beschikbaar is. In een situatie waarbij een inwoner de relatief eenvoudige vraag stelde of een bepaald grondstuk van de gemeente Noordenveld eigenaar van een grondstuk was, moest de collega van het GCC het antwoord schuldig blijven.

Uit de participerende observatie blijkt dat goede informatievoorzieningen en juiste communicatie essentieel zijn. Een terugtrekkende overheid, hoeft per definitie niet te leiden tot tekortkomingen in de dienstverlening. Op de volgende pagina's wordt nader uitgelegd waar men tegen aan loopt. Welke kloven zich met andere woorden voordoen. Het kopje score laat zien waar zaken goed, minder goed en onvoldoende verlopen op basis van de melding en getoetst aan het SERVQUAL-model. De waardering is gegeven op basis van: is er sprake van een kloof in relatie hoe vaak er een echte kloof was. Bij een dermate lage score (hoe vaak) bij een echte kloof is de waardering hoger als de sprake van een kloof hoog was (hoe vaak).

Participatieve observatie	Sprake van een kloof hoe vaak	Positieve oplossing hoe vaak	Echte kloof hoe vaak	Steekwoorden	Oplossing	Score
Terugtrekkende overheid	2	2	2	grond eigenaar en belangenvereniging	voor en raadpleegbare informatie	* -
Meer betrokken en mondiger inwoner	3	3	geen	allerlei vragen	voor en raadpleegbare informatie	* +
Beleidsvragen	1	1	geen	sociaal domein	agenda beheer bijhouden en open	* -
Zelfredzaamheid	1	geen	1	grond verkoop	voor en raadpleegbare informatie	* +
Snelheid	5	4	1	grond verkoop/verhuur	agenda beheer en informatie	* -/+
Persoonlijke benadering	geen	alle	geen	vriendelijkheid	verplaatsen in de melder/inwoner	* +
Werkprocessen	9	8	1	toegankelijkheid	agenda beheer bijhouden en open	* -/+
Hulpvaardigheid	10	7	1	allerlei vragen	agenda beheer bijhouden en open	* +
Dienstbaarheid	9	9	geen	allerlei vragen	hulpvaardigheid geen toezeggingen	* +
Communicatie	10	8	2	lediging van afvalcontainers	voor en raadpleegbare informatie	* -/+

Tabel.5: Uitkomsten participerende observatie getoetst aan het SERVQUAL-model

§ 6.4 Werkwijze gemeentelijk contact centrum

Het Gemeentelijk Contact Centrum (GCC) heeft tot 10 januari 2019 op basis van centraal eerstelijns contact gewerkt. Centraal eerstelijns contact houdt in dat de inwoner een rechtstreekse lijn met de gemeente heeft waarbij de GCC-medewerker geen onderdeel uit maakt van de vak-afdeling. Eerstelijns contact houdt ook in dat er direct persoonlijk contact is via telefoon of aan de balie (oog in oog-contact). Vanaf 10 januari 2019 is mede door het onderzoek "Hoe (zo) Dienstverlening" en constatering en ervaringen uit de praktijk een andere wijze van gemeentelijk contact ingericht. In het kort komt het er op neer dat het gemeentelijk contactcentrum verdeeld is in drie 'sub-afdelingen'. Twee vak-afdelingen beschikken nu over een zogenoemd eigen klant contact centrum, namelijk Publiekszaken en Beheer. De overige vak-afdelingen worden door de derde sub-afdeling bediend.

Wat opvalt in het participatieve observerende onderzoek is de vriendelijke en persoonlijke benadering door de medewerkers. In de meeste situaties wordt naast de openingszin "goedemorgen/middag gemeente Noordenveld, waar kan ik u mee helpen" ook de voornaam van de desbetreffende medewerker gegeven.

Eén medewerker gaf aan dat een voornaam te persoonlijk is, aangezien de medewerker in de gemeente woont.

Een aantal medewerkers gaf aan dat de openingszin "waar kan ik u mee helpen" niet altijd de lading dekt omdat vaak de GCC medewerker niet de oplossing kan aanreiken. De medewerker is meer de ontvanger en doorgeefluik voor vragen en, daarnaast de verstrekker van de basis informatie. Hieronder worden de verschillende zaken uit de observatie nader uitgelegd en voorzien van tips en aanbevelingen.

Observatie algemeen

- De bereikbaarheid van inwoners is in bepaalde situaties lastig, onder meer door dat er geen contactgegevens zijn achtergelaten.
- Documenten en gegevens zijn niet altijd vanuit het GCC raadpleegbaar. Veelvuldig wordt daarom een beroep gedaan op de medewerkers van de vak-afdelingen.
- De boodschap “u kunt op de website één en ander raadplegen” om meer mensen naar het digitale kanaal te leiden, wordt niet of nauwelijks voorgesteld.
- Het afgeschermd bellen door medewerkers naar de inwoners heeft als gevolg, dat inwoners geen duidelijk beeld hebben wie hen heeft gebeld. De inwoners zien alleen het 14-050 nummer en bellen vervolgens terug naar het algemene nummer van de gemeente.

Een medewerker van het GCC neemt de telefoon aan met als gevolg dat de medewerker niet kan beoordelen wie namens de gemeente heeft gebeld. Als suggestie om dit te verbeteren kan worden overwogen om het principe van het 14-050 nummer te beëindigen en weer over te gaan op het oude netnummer en abonneenummer waardoor zichtbaar is welk nummer gebeld heeft. Sinds 10 januari 2019 is het 14-050 nummer niet meer zichtbaar voor de inwoner en is daarmee ook niet meer in de ‘lucht’. Daarvoor in de plaats is het algemeen nummer van de gemeente Noordenveld weer in het leven geroepen. In dit geval 050 - 50 27 222 en aantal essentiële nummers die bekend gemaakt mogen worden.

- Het is niet altijd mogelijk om bij de gemeente in te spreken op de voicemail. Dit is een aandachtspunt dat met een simpele oplossing is op te lossen. De medewerker moet het GCC informeren dat er telefonisch contact is gezocht maar contact niet mogelijk was. Op deze wijze kan explicieter worden gereageerd tot een eventuele oplossing of vervolgspraak.
- Brengen we de beweging van terugtrekkende overheid in relatie tot informatievoorziening dan geeft dat in zekere zin extra werkdruk, onduidelijkheid of bevinding in het werk en in de beleving van de inwoner. Getoetst aan het SERVQUAL-model blijkt dat alle vijf de kloven hierop van toepassing zijn. Aandachtspunten zijn de informatie en communicatiebehoeftes van inwoners. Bij een terugtrekkende overheid is het essentieel dat vooraf zaken goed worden geplaatst; dat informatie vindbaar is. Wanneer een inwoner informatie nodig heeft, zou deze voorhanden moeten zijn. Vaak blijkt dat de inwoner wel wil, maar dat de informatie niet altijd inzichtelijk is dan wel opvraagbaar is. Dit is kloof 1.
- Dat inwoners meer betrokken en mondiger worden geeft geen extra werkdruk, onduidelijkheid of bevinding in het werk en in de beleving van de inwoner. Getoetst aan het SERVQUAL-model blijkt dat drie kloven hierop van toepassing zijn, namelijk kloof 3, 4 en 5.
- Beleidsvragen worden weinig gesteld, vandaar dat er geen duidelijk beeld’ op ontstaat. Toetsing aan het SERVQUAL-model levert daarom geen representatief beeld op.
- Waar bij de zelfredzaamheid van de medewerkers van het GCC tegen aan wordt gelopen, is het informeren op basis van actuele achtergrondinformatie. Dit is belangrijk bij afwezigheid van vakinhoudelijke collega’s. De regel in Noordenveld is er wordt alleen doorverbonden naar de vakinhoudelijke ambtenaar als het antwoord niet te vinden is in het systeem. De systemen moeten dus goed gevuld zijn, dat wil zeggen goede en juiste raadpleegbare achtergrondinformatie. Dit is beter voor de dienstverlening en het kost minder tijd en geld.

Getoetst aan het SERVQUAL-model blijkt dat alle vijf de kloven hierop van toepassing zijn.

- De snelheid van beantwoording is relatief hoog maar het doorzenden naar of ruggenspraak houden met de vak-afdelingen laat te wensen over. Veelvuldig is de medewerker niet in staat de telefoon aan te nemen of enige uitleg aan de medewerkers van het GCC te verstrekken. Zie het punt zelfredzaamheid. Getoetst aan het SERVQUAL-model blijkt dat alle vijf de kloven hierop van toepassing zijn.
- De persoonlijke benadering van inwoners door medewerkers van het GCC is goed. Bij het aannemen van de telefoon wordt het contact persoonlijker gemaakt door de eigen voornaam te gebruiken. Getoetst aan het SERVQUAL-model blijkt dat één kloof hierop van toepassing is, namelijk kloof 5.
- De werkprocessen zijn redelijk ingeregeld. Aandachtspunten die voor verbetering vatbaar zijn, zijn sluitend agendabeheer van de medewerkers; goede terugkoppeling bij beantwoording, tussenproduct en/of telefonisch contact; en kennis van communicatie met inwoners bij de GCC-medewerkers. Getoetst aan het SERVQUAL-model blijkt dat drie van de vijf kloven hierop van toepassing zijn, namelijk kloof 2, 3 en 4.
- Hulpvaardigheid is goed, met als kanttekening dat de medewerker in een aantal gevallen in een spagaat zit als het gaat om de informatieverstrekking. Niet altijd is een pasklaar antwoord voorhanden. Doordat de medewerker niet zo hulpvaardig kan zijn als hij zou willen, kan dit leiden tot frustraties bij de medewerker en aan de andere kant van de lijn. De inwoner vindt de hulpvaardigheid prima als hij of zij het gevoel krijgt dat hij of zij niet van het befaamde kastje naar de muur wordt gestuurd. Blijkt dit laatste niet het geval te zijn dan is de dankbaarheid van de inwoner richting de medewerker van het GCC niet meer zo positief en meegaand. Zie het punt zelfredzaamheid en snelheid. Getoetst aan het SERVQUAL-model blijkt dat vier van de vijf de kloven hierop van toepassing zijn, namelijk kloof 2, 3, 4 en 5.
- De dienstbaarheid is goed, los van het bovenstaande bij hulpvaardigheid. Ook voor dienstbaarheid geldt dat er een goede afweging moet zijn wat wel en niet toegezegd kan worden. En dat het daarmee ook reëel is in de afwikkeling van bijvoorbeeld een vraagstuk die feitelijk bij de backoffice thuis hoort. Getoetst aan het SERVQUAL-model blijkt dat vier van de vijf de kloven hierop van toepassing zijn, namelijk kloof 2, 3, 4 en 5.
- De communicatie is redelijk tot goed. Is afhankelijk van zowel de externe als de interne omgeving. De GCC medewerkers dragen zorg voor een warme overdracht bij de benadering, doorschakelen en ruggenspraak met de interne collega's. Er moet vaak worden doorverbonden. Het kunnen raadplegen van systemen lukt vaak niet. Redenen zijn tijdsdruk, geen kennis, minimale toegankelijkheid voor inzage. De laatste twee zijn essentieel om een snelle en gedragen beantwoording richting de melder/vrager te vormen. Getoetst aan het SERVQUAL-model blijkt dat alle vijf de kloven hierop van toepassing zijn.

§ 6.5 Tussenconclusies mensenwensen versus maatschappelijk kader

De samenleving heeft wensen, dat betekent feitelijk: het toepassen van maatwerk voor individu of groep in de samenleving. Waar de overheid eerder teruggreep op vastgestelde regels en uitgangspunten heeft de samenleving meer de behoefte aan maatwerk oplossingen en zelfredzaamheid.

Ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en toegankelijkheid zijn de laatste jaren in sneltreinvaart aan het veranderen.

Niet altijd zijn de mogelijkheden voorhanden om daar als overheid op in te springen dan wel op te anticiperen. Vaak lopen overheden achter op wat de individuele inwoner wenst. Het aanpassingsvermogen van de overheid is traag. Vaak worden interne overleggen gevoerd over het wel of niet implementeren van andere werkwijzen. Dit kost tijd. Daarnaast kunnen ook externe ontwikkelingen parten spelen in de doorontwikkeling; denk bijvoorbeeld aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en de vereisten die daaruit voortvloeiden voor overheden op terrein van persoonsgegevensbeheer. Bovenstaande ontwikkelingen vragen om gedegen communicatie, goede en juiste publicatie en uitwerking. Ook de ontwikkelingen van sociale media zijn zaken die het nodige van de overheid vragen. Hoe wil de overheid omgaan met Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram e.d.; op alle wensen in springen vraagt om visie en strategie.

Zelfredzaamheid is in de tegenwoordige tijd een wijd verspreid begrip. Waar de overheid in het verleden als allesbepalend en sturend werd afgeschilderd, is deze zelfde overheid nu meer een terugtrekkende overheid die meer en meer faciliteert. De samenleving weet zich anno 2020 prima te redden met allerlei vraagstukken. De samenleving zoekt de oplossing zelf meer op. In zekere zin kan de samenleving een groot deel van haar zaakjes zelf regelen, mits er maar goede afspraken worden gemaakt over de wie, wat, waar, hoe en waarom vraag.

Op basis van de participerende observaties, het toetsen van de meldingen en de werkwijze van het gemeentelijk contactcentrum zijn de volgende ontwerpcriteria geformuleerd.

- Maatwerk toepassen;
- Inwoners meenemen in veranderingen;
- Ruimte voor zelfredzaamheid
- Bereikbaar zijn.

Tekstkader.25: Ontwerpcriteria mensenwensen in het maatschappelijk kader

De bovenstaande ontwerpcriteria dienen als basis voor het programma van eisen voor de dienstverlening bij de gemeente Noordenveld.

7 Ervaringen van elders (onderzoeksfase)

Naast wat in de voorgaande hoofdstukken in de gemeente Noordenveld is 'opgehaald', is het ophalen van (goede) ervaringen van elders raadzaam. Door een mix van grote en kleine gemeenten en recent heringedeelde gemeenten te nemen, is een afspiegeling gemaakt van hoe de verschillende gemeenten met dienstverlening omgaan. Bij de beeldvorming dat grote en heringedeelde gemeenten het goed doen, zijn vraagtekens te zetten. Als eerste zijn een tweetal experts (ambtenaren) in de gemeente Rotterdam geïnterviewd.

Vervolgens zijn medewerkers van de gemeente Súdwest-Fryslân geïnterviewd, en als laatste is de gemeente Meierijstad beoordeeld.

In de bovenstaande volgorde wordt uitleg en beoordeling gegeven aangaande de werkwijze van de gemeenten.

Gemeente Rotterdam

Het vertrekpunt van de dienstverlening bij de gemeente Rotterdam is de Kwaliteitscirkel van Deming⁶¹:

- Plan: co-creatie met partner. Eerst wordt gekeken naar de huidige werkzaamheden om vervolgens een ontwerp te maken voor een plan voor de verbetering van deze werkzaamheden. Voor deze verbetering(en) worden doelstellingen vastgesteld.
- Do: de dienstverlening richting de klant. De geplande verbetering(en) worden in een gecontroleerde proefopstelling geduid.
- Check: bij ervaringsdeskundige of inspreker. Het resultaat van de verbetering wordt gemeten en vergeleken met de oorspronkelijke situatie en wordt getoetst aan de vastgestelde doelstellingen.
- Act: participant. Als laatste worden bijstellen aan de hand van de gevonden resultaten uit de check-fase gedaan.

De gemeente Rotterdam hanteert zes principes voor een passende dienstverlening⁶²

- We zetten de behoefte van de Rotterdammer centraal,
- We zijn betrouwbaar in de dienstverlening die we leveren;
- We maken onze dienstverlening makkelijker;
- Onze dienstverlening is eigentijds;
- We werken samen met de stad;
- We zijn attent en communiceren duidelijk.

⁶¹ <https://managementmodellensite.nl/pdca-cyclus/>.

⁶² Concept Programma Dienstverlening 2019-2022 Programmaplan gemeente Rotterdam

In het gesprek over dienstverlening bij de gemeente Rotterdam zijn de volgende vragen gesteld.

- Vraag: Heeft de gemeente Rotterdam duidelijk wat de verwachtingen van de klant zijn?
De gemeente Rotterdam heeft een managementtool. Deze tool rapporteert maandelijks (achteraf) hoe de dienstverlening is verlopen. De servicenormen staan duidelijk beschreven en zijn inzichtelijk voor de Rotterdammers. Het actief ophalen van informatie uit de samenleving wordt mondjesmaat gedaan. Dit is een aandachtspunt voor de organisatie, aangezien de rol van de overheid aan het veranderen is; = kloof 1 en 4
- Vraag: Zijn de specificaties voldoende geduid. Met name in relatie tot de inwoner?
De specificaties zijn vastgesteld in het zogenoemde stedelijk kader (beleidsnotitie);
- Vraag: Is de uitvoering in overeenstemming met de vooraf bepaalde specificaties op dienstverlening?
De focus wordt per jaar bepaald en daarnaast is scholing een belangrijk item bij doorontwikkeling en verbetering. Wel wordt aangegeven dat de organisatie verander-moe is. Het aannemen en oplossen in vastgestelde termijnen is een risicofactor; niet altijd lukt het om binnen de servicenormen de oplossing aan te dragen. De gemeente Rotterdam werkt volgens het principe van zaakgericht werken. Voordat zaakgericht werken goed is ingericht en daarmee wordt gewerkt, is houding en gedrag een belangrijk aandachtspunt, met andere woorden; het cultuuraspect. De afdeling Klant Contact van de gemeente Rotterdam zit organisatie-breed bij elkaar. De medewerkers van de gemeente Rotterdam geven aan, dat een goede ICT omgeving een essentiële tool is tot het welslagen van een goede dienstverlening. Het befaamde real-time inzien van lopende zaken en achtergrondinformatie is een basis uitgangspunt, waarbij alle processen in het zaakstelsel zijn aangesloten. Een goede rol van de leidinggevende is essentieel. Niet zozeer om steeds mee te kijken maar om waar nodig in te grijpen en aanpassingen door te voeren die daar om vragen.
- Vraag: Hoe is de beleving van toezeggingen van de inwoner in relatie tot wat de gemeente Rotterdam kan leveren?
Binnen de gemeente Rotterdam worden geen toezeggingen gedaan op stoeptegel niveau en dan met name door het bestuur niet. Bij kleinere gemeenten kan dit wel eens voorvallen. Rapportages worden op cluster- en afdelingsniveau gedeeld (datagericht werken). Proactief in contact treden en opvragen van ervaringen bij de samenleving wordt niet gedaan, dit is een aandachtspunt bij de gemeente Rotterdam.
- Vraag: Werkt de gemeente Rotterdam met het principe van blauwdrukken of met maatwerkoplossingen?
Maatwerk oplossingen worden gemaakt waar mogelijkheden zijn. Daarnaast verlopen aanvragen via verschillende wegen;
- Vraag: Werkt de gemeente Rotterdam met zogenoemde persoonlijke benadering?
Ja, een lichte vorm van accounthouderschap.
- Vraag: Hoe werkt het model van Deming bij de gemeente Rotterdam?
Het blijkt dat bij de gemeente Rotterdam het laatste kwadrant van het PDCA-cyclus niet goed wordt afgehecht. Het evalueren en bijstellen van wat eerder is vastgesteld gebeurt zelden of niet.

Gemeente Súdwest-Fryslân

Accountmanagement:

De gemeente draagt dienstverlening uit en deze vormt de basis voor een goede verstandhouding richting haar inwoners, ondernemers en stakeholders. De gemeente wil beter aansluiten op de wensen van het bedrijfsleven en accountmanagers zijn hierbij de schakel. De accountmanagers zijn voor de ondernemer(s) het vaste aanspreekpunt.

Kernenbeleid:

De rol van stads-, dorps- en wijkbelang is in de gemeente een gedragen begrip.

De gemeente heeft intensief contact met de verenigingen en wil ondersteuning bieden waar nodig. De gemeente (bestuur en organisatie) staan voor goede fysieke en sociale woon en leefomstandigheden in de steden en dorpen. De visie houdt in dat ook aan inwoners gevraagd wordt om inzet en betrokkenheid te tonen.

De gemeente wil graag dat verenigingen van stads-, dorps- en wijkbelang:

- een goede gesprekspartner voor de gemeente zijn;
- de collectieve belangen binnen de stad, dorp of wijk behartigen;
- verantwoordelijk zijn voor de eigen communicatie.

Daarvoor heeft de gemeente het volgende te bieden:

- het ondersteunen en versterken van de besturen van stads-, dorps- en wijkbelangen in de rol als behartiger van collectieve belangen;
- het aanbieden van scholing en deskundigheidsbevordering;
- het promoten en activeren van stads-, dorps- en wijkbelangen daar waar die (nog) niet (optimaal) functioneren;
- het verspreiden en delen van kennis op alle noodzakelijke terreinen;
- het actief informeren van stads-, dorps- en wijkbelangen over alles wat in de stad, dorp of wijk gebeurt of inwoners aangaat;
- het tijdig betrekken van stads-, dorps- en wijkbelangen bij de voorbereiding en uitvoering van gemeentelijke projecten;
- het ondersteunen van stads-, dorps- en wijkbelangen bij het opstellen van stads-, dorps- en wijkvisies.

Klantcontact:

De gemeente Súdwest-Fryslân maakt gebruik van ‘terugbellen op afspraak’⁶³. Bij drukte op het KCC van de gemeente krijgt de melder een meldtekst te horen.

Deze tekst luidt “Het spijt ons maar vanwege zijn al onze medewerkers in gesprek.”

De melder krijgt vervolgens een keuze uit drie tijdstippen waarop een medewerker van de gemeente de melder terug zal bellen. Ook kunnen inwoners achter de schermen meekijken. Dat wil zeggen dat men inzage heeft in de data die beschikbaar en opengesteld zijn.

Daarnaast maakt de gemeente gebruik van zogenoemde klantreizen. Dit principe is eerder beschreven.

⁶³ <https://www.telecats.nl/cases-nieuws/gemeente-swfi/>

In het onderzoek naar dienstverlening bij de gemeente Súdwest-Fryslân zijn de volgende vragen gesteld.

- Vraag: Heeft de gemeente Súdwest-Fryslân duidelijk wat de verwachtingen van de klant zijn?
De gemeente Súdwest-Fryslân hanteert in de basis het Lean principe, wat inhoudt dat er zo min mogelijk verwijzing is en zaken worden gedaan die er toe doen. Dat is mede ingegeven doordat de organisatie in eerdere jaren, zeer intern was georiënteerd. Essentieel in de beleving van de samenleving is dat er meer aandacht moet komen voor de klantverwachting, er moet beter worden doorgevraagd en er moet meer begrip worden getoond voor het vraagstuk. Begrippen als “daar ben ik niet van of dit moet volgens de geldende regels” waren vaak gehoorde argumenten. Volgens de gemeente is er enige angst bij medewerkers om zich kwetsbaar op te stellen: dat niet alles bekend is of dat men onwetend is over de materie. De gehele organisatie van de gemeente Súdwest-Fryslân is ‘geleand’. Bij de benadering van inwoners wordt bijvoorbeeld qua taalniveau aangesloten bij de grootste groep in de samenleving, die van VMBO+ en hoger het B1 niveau. Bij zaken die gevoelig liggen worden teksten door externen herschreven om een goede en begrijpelijke brief uit te doen. Alles met het doel om de inwoner(s) op een juiste en duidelijke wijze te informeren (zo min mogelijk ambtelijk taalgebruik). De gemeente Súdwest-Fryslân heeft in het verleden gekeken bij organisaties die al verder waren in innovatieve dienstverlening. In Denemarken bijvoorbeeld is gekeken naar het principe van dienstverlening in en met de samenleving. De gemeente Súdwest-Fryslân heeft het kommunthús/samfundet (gemeenschapshuis) bestempeld als voorbeeld hoe zij wil omgaan met de samenleving in Súdwest-Fryslân; mede door het gezamenlijke en de toegankelijkheid. Een soortgelijkend vergelijk c.q. voorbeeld is bij de gemeente Den Bosch. Bij deze gemeente is vooral gekeken naar de rolverdeling tussen de frontoffice en backofficefuncties. Beide voorbeelden hebben het principe van Hostmanship in zich.
- Vraag: Zijn de specificaties voldoende geduid. Met name in relatie tot de inwoner?
De specificaties zijn vastgesteld in de beleidsnotitie Excellente dienstverlening, evenals wat de inwoner kan en mag verwachten van de gemeente. De inwoner kan op afspraak en tegen een kleine betaling zijn nieuwe rijbewijs, paspoort en/of ID kaart thuis laten bezorgen.
- Vraag: Is de uitvoering in overeenstemming met de vooraf bepaalde specificaties op dienstverlening?
Ja, door de Deming-circle te hanteren wordt deze meetbaar gemaakt. In sommige situaties zijn medewerkers niet in staat om hun taak goed uit te voeren of zitten niet goed op hun plek. ICT en telefonie zijn onvoldoende: de snelheid van het systeem heeft beperkingen. De dienstverlening wordt gekoppeld aan I&A (informatisering en automatisering). Er is voldoende handelingsvrijheid voor de medewerkers, maar de leidinggevende is bepalend in een eventuele toezegging c.q. oplossing. Niet altijd lukt het om binnen de tijd die de servicenormen stelt de oplossing aan te dragen. De gemeente Súdwest-Fryslân werkt volgens het principe van zaakgericht werken. Om zaakgericht werken goed in te richten en daarmee uit te dragen, is houding en gedrag een belangrijk aandachtspunt, met andere woorden het cultuuraspect.

- Vraag: Hoe is de beleving van de inwoner over toezeggingen in relatie tot wat de gemeente Súdwest-Fryslân kan leveren?
Binnen de gemeente worden geen toezeggingen gedaan op stoeptegel niveau en dan met name door het bestuur. Rapportages worden op cluster- en afdelingsniveau gedeeld (datagericht werken). Proactief in contact treden en opvragen van ervaringen bij de samenleving wordt niet gedaan, wat een aandachtspunt bij de gemeente Súdwest-Fryslân is. De doorlooptijd van een zaak wordt getoetst aan wat eerder is afgesproken; de uitkomst van een zaak die is afgedaan (positief dan wel negatief) wordt niet getoetst. Dat is volgens de gemeente wel belangrijk om een juist beeld te vormen hoe een zaak verloopt door allerlei randverschijnselen en niet of wel te beïnvloeden factoren. Het bovenstaande wordt ook niet generiek getoetst. Vragen als zit er een vast patroon in de afronding van een zaak bij een specifieke afdeling of zijn er trends waarneembaar worden daarmee niet beantwoord.
- Vraag: Werkt de gemeente Súdwest-Fryslân met het principe van blauwdrukken of met maatwerkoplossingen?
Maatwerk oplossingen waar mogelijkheden, daarnaast verlopen aanvragen via verschillende wegen;
- Vraag: Werkt de gemeente Súdwest-Fryslân met zogenoemde persoonlijke benadering?
Ja, een lichte vorm van accounthouderschap. Ook hanteert de gemeente de benadering via vrije inloop en afspraak; de verdeling is 50% - 50%. Daarnaast heeft de gemeente een zogenoemde snel-balie. Dat houdt in dat een (simpele) vraag binnen 5 minuten wordt beantwoord. De verdeling van de snel-balie is 25% fysieke klantcontact en 75% op afspraak.
- Vraag: Hoe werkt het gehanteerde model van Deming op dienstverlening bij de gemeente Súdwest-Fryslân?
Het blijkt dat bij de gemeente Súdwest-Fryslân het laatste kwadrant van het PDCA-cyclus (Deming) niet altijd goed wordt afgehecht. Het evalueren en bijstellen van wat eerder is vastgelegd gebeurt niet altijd. Dat wordt mede ingegeven door de cultuur binnen Súdwest-Fryslân. Er is geen aanspreekcultuur zodat bij tekortkomingen verbeteringen doorgevoerd kunnen worden. Wat verder opvalt is de kijk op het totaal of waar zij voor staan, dat wil zeggen er is te weinig afstemming tussen de verschillende afdelingen zodat men alleen het eigen stukje overziet; medewerkers zijn niet altijd in staat om adequaat op zaken te reageren, medewerkers zijn afhankelijk van andere collega's en/of afdelingen. Een andere opvallende constatering is dat medewerkers niet altijd goed op hun 'plek' zitten. De gemeente heeft kennis van deze situatie maar kan niet altijd zorgen voor een passende oplossing. Ook zijn faciliterende ondersteunde tools niet altijd goed ingesteld of ingericht. Specifiek ICT en telefonie zijn te beperkt in snelheid om direct te kunnen reageren op vragen en zoekopdrachten. Dat is inherent aan het aangeschafte systeem en kan binnen het systeem zelf niet verbeterd worden.

Gemeente Meierijstad

(Er is geen navraag gedaan bij de gemeente Meierijstad. De gegevens komen van internet en de gemeentelijke website. Daarom is er geen toetsing uitgevoerd aan de hand van het SERVQUAL-model).

De gemeente Meierijstad stimuleert zelfsturing en het zelf-organiserend vermogen van inwoners. Dat betekent dat de gemeente Meierijstad meer loslaat en dat de inwoners meer ruimte krijgen voor eigen initiatief.

Initiatiefnemers krijgen de verantwoordelijkheid om hun eigen ideeën verder vorm en inhoud te geven; de gemeente Meierijstad neemt haar inwoners serieus, is zichtbaar en aanspreekbaar. Meierijstad betreft inwoners bij beleid en de uitvoering daarvan en zet zich in voor een goede relatie met haar inwoners.

De ambtelijke organisatie stelt de gemeente Meierijstad in staat de bestuurlijke en dienstverlenende rol waar te maken. De organisatie werkt efficiënt, transparant, servicegericht en wil kwaliteit leveren. In de dienstverlening worden diverse doelgroepen onderscheiden, zoals: ondernemers, ouderen en jongeren. De organisatie staat dicht bij de inwoner en stelt de klant centraal. De verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie en de aanspreekpunten voor de inwoners, bedrijven en verenigingen hebben een herkenbare plaats in de gemeentelijke organisatie.

Op relevante onderwerpen maakt de gemeente een bewuste afweging tussen zelf doen, samen doen, uitbesteden of 'aan de markt overlaten'. Steeds vaker is er sprake van samenwerking met andere (semi-) publieke organisaties. De gemeente voert structureel overleg met de kernen, het maatschappelijk middenveld, bedrijfsleven en medeoverheden.

Bij de fusie tot oprichting van de huidige gemeente Meierijstad bleek in 2016 dat er een aantal zaken waren, die de nodige aandacht behoeften. De dienstverlening aan inwoners, bedrijven en instellingen is nog niet op niveau^(64/65). De bereikbaarheid laat te wensen over. Dat wordt mede veroorzaakt door de vakantieperiodes (eind van het jaar). Door achterstanden vertragen nieuwe zaken; het gaat hierbij vooral om zaken die een financiële component in zich hebben zoals uitkeringen en facturering. De problemen zijn voor een groot deel te verklaren door **telefonie en ICT problemen, werkprocessen en inzetbaarheid van personeel**.

De bovenstaande zaken zijn een bevestiging op hetgeen wat eerder is 'opgehaald' vanuit het onderzoek. De resultaten: telefonie, ICT problemen, werkprocessen en inzetbaarheid van personeel zijn daarom in de ontwerpcriteria opgenomen. De keuze voor digitalisering is gemaakt om de dienstverlening van de gemeente Meierijstad soepeler te laten verlopen en veel kosten in de vorm van **papier overbodig te maken**.

Op deze manier kan de gemeente Meierijstad haar inwoners sneller en effectiever van dienst zijn, en wordt het mogelijk om 24 uur per dag, 7 dagen per week, gebruik te maken van de diensten van de gemeente Meierijstad.

⁶⁴ <https://www.boekel.nl/document.php?informatie=stand+van+zaken+dienstverlening+Meierijstad>

⁶⁵ <https://customerrevolution.nl/case/online-strategie-meierijstad/>

Een ander voordeel van deze nieuwe manier van werken is dat gegevens en documentatie rondom een aanvraag nu ook bij die aanvraag opgeslagen worden; er gaan dus **geen "losse" documenten (meer) door de organisatie**. Alle informatie rondom bijvoorbeeld een aanvraag voor een vergunning of een Melding Openbare Ruimte worden centraal bij de aanvraag opgeslagen; dat wordt een **Zaakdossier** genoemd.

Deze nieuwe manier van werken wordt naast digitaal werken ook wel *Zaakgericht Werken* genoemd. Elke vraag die bij de gemeente binnenkomt, en waarvoor bij de beantwoording een werkproces moet worden uitgevoerd, wordt een *Zaak* genoemd.

De huidige **kennis** behouden en bijhouden is essentieel, specifiek wat is dienstverlening extern gericht binnen de contouren van de gemeente.

Op basis van de gesprekken en/of bureaustudie over ervaringen in Rotterdam, Súdwest-Fryslân en Meierijstad zijn de volgende ontwerpcriteria geformuleerd.

- **Werkprocessen** goed inrichten en vaststellen;
- **Personeel** goed inzetten, principe de juiste mens op de juiste plaats;
- **ICT, telefonie en randapparatuur** goed inrichten en borgen;
- Een betere en zorgvuldige **dossieropbouw** in een **zaakdossier**;
- **Kennis** behouden en bijhouden.

Tekstkader.26: Ontwerpcriteria 'ervaringen van elders'

De bovenstaande ontwerpcriteria dienen als basis voor het programma van eisen voor de dienstverlening bij de gemeente Noordenveld.

8 Programma van eisen (ontwerpfase)

§ 8.1 Kloof

Met het SERVQUAL-model kan worden nagegaan waar knelpunten in de dienstverlening (kunnen) ontstaan. Door de theorie, de huidige dienstverlening van de gemeente Noordenveld, mensenwensen en randvoorwaarden en ervaringen van elders te duiden, geven deze samen de basis tot het opstellen van ontwerpcriteria. Het bepalen van de ontwerpcriteria voor het meest geschikte dienstverleningsmodel was een iteratief proces; dat wil zeggen een proces van passen en meten, vallen en opstaan en het voortdurend herhalen van het proces. Wanneer er een gedachte was van een eventuele oplossing werd deze vervolgens voorgelegd, besproken en bediscussieerd. De uitkomsten uit de interviews, participatieve observaties en enquêtes zijn vergeleken met de uitkomsten van het onderzoek naar de theorie, de huidige dienstverlening van de gemeente Noordenveld, mensenwensen en randvoorwaarden en ervaringen van elders. Vervolgens zijn de uitkomsten voorgelegd aan de opdrachtgever om deze opnieuw voor te leggen aan de respondenten in de definitieve formulering tot de ontwerpcriteria.

§ 8.2 Samenvatting van de ontwerpcriteria uit de onderzoeksfase

Theoretische kader

- Een goede digitale omgeving
- Een persoonlijke benadering
- Maatwerk oplossingen
- Verwachtingen uitspreken en managen
- De huidige kennis behouden en bijhouden en waar nodig beleid herschrijven

Huidige dienstverlening en bestuurlijk kader gemeente Noordenveld

- Rollen en verantwoordelijkheden goed duiden, wie wat kan en mag doen
- Beter en eerder communiceren met betrokken partijen zowel extern als intern
- Een betere en zorgvuldige dossieropbouw
- Meer werken aan op maat gemaakte benaderingen
- De huidige kennis behouden en bijhouden

Randvoorwaarden en mensenwensen geplaatst in het maatschappelijk kader

- Opvolgen van de wettelijke kaders
- Voldoende financiële middelen
- Voldoende kennis en goede inrichting van ICT
- Samenspel en Doe-democratie
- Eerder aansluiten op plannen en ontwikkelingen van inwoners
- Maatwerk toepassen
- Inwoners meenemen in veranderingen
- Ruimte voor zelfredzaamheid
- Bereikbaar zijn

Ervaringen van elders

- Werkprocessen goed inrichten en vaststellen;
- Personeel goed inzetten, principe de juiste mens op de juiste plaats;
- ICT, telefonie en randapparatuur goed inrichten en borgen;
- Een betere en zorgvuldige dossieropbouw in een zaakdossier en papierloos werken;
- Kennis behouden en bijhouden.

De samenvatting van ontwerpcriteria is in een model geplaatst, waarbij alle getoetst zijn aan de verschillende thema's die gevormd worden door het theoretisch, bestuurlijk en maatschappelijk kader en ervaringen van elders. Het blijkt dat bepaalde zaken in meer of mindere mate voorkomen. Maatwerk bijvoorbeeld komt bij drie van de vier thema's voor. Voor de overige zaken geldt dat deze enkelvoudig voorkomen. Vervolgens is beoordeeld wat goede onderwerpen voor het Programma van Eisen zijn.

Ontwerpcriteria	Theoretische kader	Bestuurlijk kader	Maatschappelijk kader	Ervaringen van elders	Tussenproduct = Programma van eisen
Maatwerk					Communicatie die aansluit op de zelfredzaamheid van de inwoner
Communiceren	>	>	>	>	Getoetst aan het SERVQUAL model > Kloof 1
Aansluiting					
Zelfredzaamheid					
Rollen en verantwoordelijkheid					Kennis van rol en verantwoordelijkheid gegoten in goede werkprocessen ondersteund door goede ICT en telefonie
Kennis	>	>	>	>	Getoetst aan het SERVQUAL model > Kloof 2
ICT en telefonie					
Werkprocessen					
Persoonlijke benadering					Inzetbaar personeel op basis van persoonlijke benadering met een juiste dossieropbouw
Dossier	>	>	>	>	Getoetst aan het SERVQUAL model > Kloof 3
Inzet personeel					
Geen blauwdrukken					Veranderingen niet doorvoeren op basis van blauwdrukken maar wel werken aan papierloos werken
Veranderingen	>	>	>	>	Getoetst aan het SERVQUAL model > Kloof 4
Papierloos werken					
Programma van eisen Communicatie die aansluit op de zelfredzaamheid van de inwoner Getoetst aan het SERVQUAL model > Kloof 1 Kennis van rol en verantwoordelijkheid gegoten in goede werkprocessen ondersteund door goede ICT en telefonie Getoetst aan het SERVQUAL model > Kloof 2 Inzetbaar personeel op basis van persoonlijke benadering met een juiste dossieropbouw Getoetst aan het SERVQUAL model > Kloof 3 Veranderingen niet doorvoeren op basis van blauwdrukken maar wel werken aan papierloos werken Getoetst aan het SERVQUAL model > Kloof 4					

Tabel.6: Model Programma van eisen

In de zoektocht om het best toepasbaar dienstverleningsmodel binnen de gemeente Noordenveld te ontwikkelen, is als bijvangst in de laatste fase van het onderzoek het model van Jan Gunnarsson⁶⁶ beoordeeld. Het model gaat over 'hostmanship'. De betekenis van het model van Gunnarsson is vooral gebaseerd op zijn manier van denken en werken. In veel gevallen zijn medewerkers niet voldoende toegerust om inwoners te benaderen op een wijze dat zij zich welkom voelen. In veel gevallen worden vraagstukken op een zakelijke manier afgedaan, waarbij de manier van afhandelen van de vraag essentieel is. Door in de eigen organisatie te onderzoeken hoe de eigen medewerkers zich welkom kunnen voelen, kan deze de opmaat zijn hoe de klant dit vervolgens kan ervaren. Naast wat de inwoner ervaart noemt Gunnarsson als tweede element de wijze waarop de gemeente haar eigen medewerkers perspectief biedt om zich te ontwikkelen en te binden aan de organisatie doordat zij zich gewaardeerd voelen en daardoor beter kunnen presteren.

⁶⁶ www.f-facts.nl geraadpleegd 16 december 2017 om 20.07 uur

Gunnarsson munt het begrip *hostmanship*. Het is een samenvoeging van de Engelse termen *hospitality* en *craftmanship* en biedt een krachtige filosofie en methodiek voor het ontwikkelen van mensgerichte dienstverlening. De kerngedachte van *Hostmanship* is jezelf, elkaar en anderen welkom heten. Dat kunnen collega's en partners zijn, maar ook klanten, patiënten, burgers en cliënten. Zo ontstaat inzicht in hoe de ander behandeld wil worden en ontstaat een cultuur waarin de mens echt centraal komt te staan. Hij stelt dat het hoogst haalbare van klantvriendelijk ondernemen '*hostmanship*' is. Het omvat de 'menselijke' bejegening van klanten en bestaat uit een combinatie van empathie, deskundigheid en het echt willen oplossen van een klantprobleem. Deze 'ingrediënten' kunnen prima worden meegenomen in de uiteindelijke aanbevelingen voor de gemeente Noordenveld, aangezien bovengenoemde zaken in interviews, participatieve observaties en literatuur ook naar voren zijn gekomen.

In onderstaand tekstkader is het principe van 'hostmanship' beschreven. Waar gast staat moet voor een gemeente inwoner of klant gelezen worden. In de aanbevelingen komen deze termen verder niet terug; wel zitten de 'ingrediënten' ingesloten in de werkwijze zoals Noordenveld dit probeert na te streven.

- Dienen. De wil om bij te dragen aan de ontwikkeling en het succes van een ander. Je voelt dat de ander je echt wil helpen;
- Het geheel zien. Jezelf zien door de ogen van de gast. Begrijpen dat je deel uitmaakt van de totale beleving van de gast en daarnaar handelen. De gastheer of -vrouw overziet het complete plaatje en presenteert zichzelf als vertegenwoordiger van de organisatie;
- Verantwoordelijkheid nemen. De wil en het vermogen om in te spelen op de behoeften die de gast heeft en te reageren op problemen die de gast tegenkomt, ongeacht wie, wat of hoe een probleem is ontstaan;
- Consideratie hebben. Jezelf kunnen en willen verplaatsen in de ander en zonder te oordelen kunnen handelen in het belang van de gast. De gast voelt dan dat het echt om hem of haar draait;
- Dialoog voeren. Praten is luisteren. Eerder streven naar begrijpen dan naar begrepen worden, en soms ook antwoord geven op vragen die niet gesteld worden';
- Kennis hebben. Je merkt dat de ander beschikt over de benodigde kennis. Vaardig en deskundig zijn om de eigen rol te kunnen uitoefenen en op de hoogte zijn van andere gebruiken en culturen. Nieuwsgierig zijn naar de gast en zijn of haar wensen.

Tekstkader.27: principes van hostmanship volgens Gunnarsson

Na toetsing van het model van Gunnarsson zou de gemeente Noordenveld meer aandacht moeten besteden aan:

- de mate waarin zij daadwerkelijk verantwoordelijkheid neemt voor het oplossen van het probleem;
- de wijze waarop de gemeente Noordenveld de dialoog aangaat en op gang houdt;
- de manier waarop de gemeente Noordenveld het geheel ziet en...of de gemeente Noordenveld klanten aangenaam weet te verrassen.

Tekstkader.28: aandachtspunten Noordenveld bij klantbeleving op basis van het model van hostmanship van Gunnarsson

9 Conclusies en aanbevelingen (evaluatiefase)

De doelstelling van het onderzoek was het aanreiken van een nieuw perspectief op de doorontwikkeling van het huidige dienstverleningsconcept van de gemeente Noordenveld. Door het onderzoek blijkt, dat het huidige dienstverleningsconcept van de gemeente Noordenveld niet 'omgegooid' hoeft te worden. Het betekent dat het huidige dienstverleningsconcept werkt, maar dat aanpassingen vereist zijn.

Om tot het ontwerp te komen, is een workshop gehouden (zie bijlage 9) Door een gemêleerd gezelschap van manager, teamleiders, gebiedsverbinders, projectmedewerker, medewerkers administratie en telefonisten aan de workshop te laten deelnemen is een duidelijk beeld gevormd waar men in Noordenveld tegen aan loopt. Dit beeld is gebaseerd op de ontwerpcriteria zoals deze verwoord zijn in het programma van eisen.

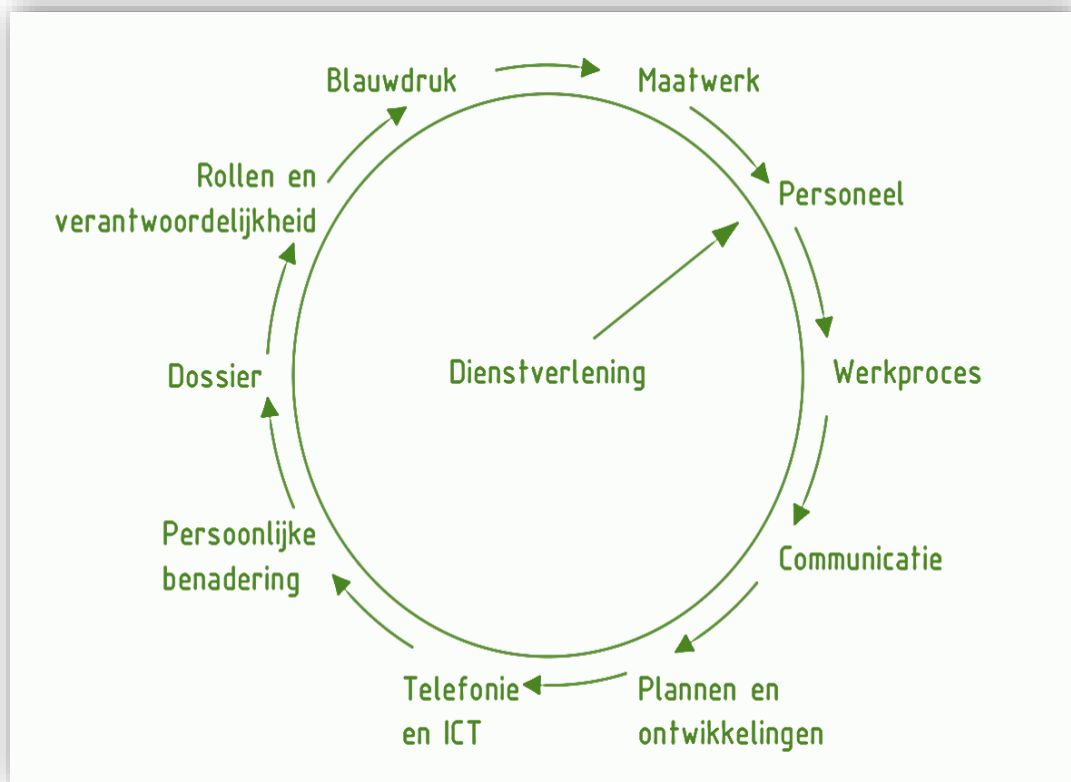
§ 9.1 Cirkel van dienstverlening

De gemeente Noordenveld heeft in het coalitieakkoord 2018-2022 en Omgevingsvisie uitgesproken dat zij structuur wil brengen in haar relatie met de samenleving. Zij wil balans aanbrengen in de inspanningen en opbrengsten in haar relatie met de samenleving c.q. buitenwereld.

Dit heeft geresulteerd in ontwerpcriteria uit de onderzoeksfase. De perspectieven van inwoners en stakeholders zijn niet opgenomen; die zijn niet meegenomen in het kader van dit onderzoek.

Om één en ander te duiden zijn de uitkomsten van het onderzoek dat wil zeggen de ontwerpcriteria in onderstaand figuur geplaatst. De cirkel heeft als middelpunt het dienstverlening(concept).

In de buitenste cirkel zijn de elementen geplaatst die van invloed zijn op de kwaliteit van dienstverlening. In de basis is dit geen volgordelijke opbouw. Immers op willekeurig alle onderwerpen kan zich iets voordoen dat vraagt om een interventie. Om toch een 'startmoment' te hebben zou voor personeel gekozen kunnen worden; personeel is het zogenoemde goud van de organisatie. Begrippen van "de juiste persoon op de juiste plek" en beschikken over de juiste competenties zijn essentieel in het welslagen van de doorontwikkeling van het dienstverleningsconcept. Vervolgens kunnen met de klok mee de volgende stappen worden doorlopen. Deze hebben samenhang met het voorgaande en zijn dus in zekere zin wel volgordelijk.



Figuur 6: Cirkel van dienstverlening

De elementen in de cirkel van dienstverlening zijn als volgt gedefinieerd:

Personeel Juiste inzet van personeel is belangrijk. Daarnaast het GCC koppelen aan de vakafdelingen en dan met name aan de afdeling Beheer en Publiekszaken.

Werkprocessen moeten goed worden uitgeschreven en worden geïmplementeerd. Servicenormen dragen bij aan goed volgbare processen.

Communicatie Beter en eerder communiceren met betrokken partijen zowel extern als intern. Pas maatwerkoplossingen toe. Belangrijk is om na te gaan wie de belangrijkste stakeholders zijn en wat de impact van de boodschap is. De inwoner meer meenemen in de vraag en oplossingsrichting, de inwoner is niet altijd op de hoogte van de materie. Het NEE verkopen mag en kan, mits er een goede en gemotiveerde uitleg wordt aangedragen; transparantie en korte lijnen horen hier bij.

Plannen en ontwikkelingen Eerder aansluiten op plannen en ontwikkelingen van de inwoners. Daarnaast ook de initiatieven en ontwikkelingen van de gemeente zelf beter communiceren richting de samenleving. Beter zichtbaar zijn in de samenleving, dat wil zeggen meer op straat en er op uit, naar de inwoners.

Telefonie en ICT Goede telefonie en ICT behoeften en inrichting zijn basisvereisten. Daarnaast moet er ook voldoende middelen beschikbaar worden gesteld.

Persoonlijke benadering Medewerkers vinden het lastig om zaken los te laten, uit angst voor een mogelijke precedentwerking bij maatwerkoplossingen. Zie ook onder zelfredzaamheid van de samenleving en leefomgeving. De medewerkers willen graag bestuurlijke dekking door het college. Er moet een scholingstraject komen voor de wijze waarop omgegaan moet worden met dienstverlening. Het 'koud' doorverbinden geeft voor de melder maar ook voor de ontvanger (interne collega) verkeerde verwachtingen en daarmee vertraging en in sommige gevallen frustraties.

Daarnaast is het belangrijk om gerichte en dus vaak nieuwe competenties te bepalen en vast te stellen. Het meebewegen in een veranderende tijd is een vereiste.

In bepaalde situaties is het gebruiken van het gezond boerenverstand een pré. Vragen als “hoor ik u dit zeggen” gaat in de kern om goed luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD). Bij doorvragen gaat het om verwachtingen van de inwoners, of de achterliggende vraag. Door dóór te vragen voorkomt men dat medewerkers het invullen voor een ander begrip NIVEA, niet invullen voor een ander.

Dossier Een zorgvuldige dossieropbouw is vereist, zodat navolgbaarheid en zorgvuldigheid geborgd zijn. Het proces van dossieropbouw is een belangrijk aandachtspunt; de kwaliteit van dienstverlening staat of valt met het goed inrichten van het proces en de archivering. Het huidige systeem is niet ingericht op maatwerk, de melder krijgt veelvuldig te laat de terugkoppeling dat de zaak is afgedaan. Onderdeel van goede dossieropbouw is papierloos werken, waardoor alle informatie op één (digitale) plek blijft en geen ‘losse’ documenten door de organisatie gaan zweven. De melding c.q. vraag moet in het meldingen-systeem worden geplaatst. Door een zaak op te starten in het meldingen-systeem wordt een uniek zaaknummer aan gemaakt. Essentieel zijn de volgende gegevens: naam, adres en postcode. Op deze wijze is de zaak te volgen en kan waar nodig in het vervolg ingesprongen worden op ontwikkelingen vanuit de melder maar ook vanuit de gemeente.

Rollen en verantwoordelijkheden Goed duiden wie wat kan en mag toezeggen (mandaat besluit). Duiden van de verantwoordelijkheden van het college en van de organisatie. Duidelijkheid scheppen in de interne dienstverlening; hoe werken verschillende afdelingen op het gemeentehuis samen?. Wanneer dat duidelijk is of anderszins niet soepel loopt dan straalt dat namelijk ook door in de externe dienstverlening.

Blauwdrukken Minder werken met blauwdrukken of volgens protocollen, en meer maatwerk toepassen moet worden aangeboden. Wettelijke kaders zijn leidend, en wanneer daarbinnen ruimte is, dan kunnen gemeentelijke regels opgesteld worden voor het maken van maatwerk oplossingen. Precedent werking kan op de loer liggen als er niet duidelijk wordt beargumenteerd en gecommuniceerd wat de maatwerk oplossing inhoudt.

Maatwerk Op dit moment zijn maatwerk oplossingen lastig. Dit wordt vooral ingegeven door verschillende systemen die niet altijd aan elkaar te koppelen zijn en door de regelgerichtheid van de overheid. Vaak zijn wetten kader- stellend en is de medewerker bepalend voor het welslagen van maatwerk oplossingen. De participatiewet in het sociaal domein werkt bijvoorbeeld star door opgelegde regels, toetsingskaders en juridische rechtmatigheid controles. Werken aan op maat gemaakte benaderingen, zoals accounthouderschap en/of probleemhouderschap richting de inwoner zou kunnen helpen in de verdere doorontwikkeling van dienstverlening anno 2020. Doelgericht vragen en doorgronden wat de feitelijke vraag of opmerking is, is essentieel in de juiste behandeling, oplossing en beantwoording van de gestelde vraag. Onderdeel van het bieden van een maatwerkoplossing is ter plaatse de situatie bekijken, bespreken en beoordelen. Daarnaast worden afspraken altijd per mail bevestigd zodat deze raadpleegbaar zijn. Waar nodig kan een beroep worden gedaan op specialisten.

Tekstkader.29: Uitwerking cirkel van dienstverlening

§ 9.2 Knelpunten en deelsluitwerkingen

De verandering om naar een 'nieuwe' gemeentelijke dienstverlening te groeien vraagt om gedegen onderzoek. In een veranderingsproces zoals dienstverlening kunnen knelpunten ontstaan. Door met medewerkers, leidinggevend en bestuur te spreken zijn deze knelpunten benoemd.

Denk bijvoorbeeld aan problemen als het nieuwe werken, maatwerk oplossingen en de gewenste manier van werken. In de loop van het veranderingsproces kunnen ook nieuwe knelpunten ontstaan. Vooraf is het wenselijk om de doelstelling te duiden. Wat zijn de activiteiten, wat wil de organisatie bereiken en wat moet de organisatie daar voor doen?

Al deze bovenstaande stappen zijn doorlopen en hebben geresulteerd in een prioriteitenlijst (mensenwensen, goede voorbeelden van elders en wat volgens de wet- en regelgeving moet). Allereerst zijn er een aantal essentiële vragen opgesteld, vervolgens zijn de meest essentiële en afbreukrisicodragende knelpunten benoemd en beschreven.

Essentiële vragen

- Wat draagt het meest bij aan het ontstaan van het knelpunt?;
- Wat gebeurt er als de oorzaak van het knelpunt wordt weggenomen?
- Wat kost het om de oorzaak weg te nemen (geld en tijd)?
- Hoe groot is de invloed van de organisatie om de oorzaak weg te nemen?

Knelpunten

- De doelen van het primaire proces moeten zowel voor uitvoerende medewerkers als management duidelijk zijn. Niet altijd is duidelijk wat het primaire proces inhoudt en vooral "voor wie doen wij het";
- Er moet voldoende kennis aanwezig zijn bij alle medewerkers over het gebruik van de aangereikte en beschikbaar gestelde producten. Waar nodig moet scholing en training worden gevolgd;
- De ICT applicaties die de primaire processen ondersteunen moeten voor 100% betrouwbaar zijn en als dit niet het geval is dan er middelen beschikbaar gesteld worden om dit toch voor elkaar te krijgen;
- Voldoende informatie-uitwisseling tussen werkvloer en management. Wanneer een (nieuwe) ontwikkeling in gang wordt gezet, dan moet dit wel vooraf worden gedeeld.
- Problemen moeten tijdig worden geconstateerd en vervolgens worden opgelost. Denk hierbij afwezigheid, ziekte, geen parate kennis of verkeerde lijn uitzetten voor een oplossing en/of beantwoording;
- Een goede samenwerking tussen en met alle afdelingen binnen de organisatie. Het nauw samenwerken tussen de verschillende afdelingen is nog geen gemeengoed;
- Een goede en warme overdracht bij beantwoording door de backoffice aan de inwoner en een goede terugkoppeling in het dossier.

Tekstkader.30: Knelpunten dienstverlening in Noordenveld

Bepaalde onderdelen moeten nader uitgewerkt worden om te bepalen hoe de gemeente Noordenveld dienstverlening anno 2020 en de jaren daaropvolgend kan organiseren. Gaat het in de kern om een 'spin in het web'-positie, een semi-frontoffice of totaal op afstand zetten van de dienstverlening?

Vervolgens moet visie worden gevormd aangaande dienstverlening. Dit moet vervolgens resulteren in een 'nieuw' doorontwikkeld ontwerp van het dienstverleningsmodel. Om te komen tot een goed ontwerp kan een workshop met betrokkenen worden gehouden.

Op bepaalde momenten in het proces kan de opdrachtgever en een op te richten stuurgroep mee worden genomen in de implementatie van het vernieuwde dienstverleningsmodel.

Het proces om het nieuwe dienstverleningsmodel te bouwen en vervolgens te implementeren, maken geen deel uit van dit onderzoek.

§ 9.3 Implementatie

Het veranderen van een organisatie en daarmee het implementeren van een doorontwikkeld dienstverleningsconcept, kan niet van de ene op andere dag. Dat is niet zomaar bewerkstelligd. Om het huidige dienstverleningsmodel door te ontwikkelen en te kunnen gebruiken, is er een implementatieplan nodig. Binnen dit onderzoek worden aanbevelingen gedaan voor de implementatie van een doorontwikkeling op het huidige dienstverleningsmodel. Hierin wordt kort beschreven op welk moment welke stappen moeten worden genomen om het 'nieuwe' dienstverleningsmodel in te voeren.

In een tijdbalk (bijvoorbeeld Gantt) kan per stap onderbouwd worden waarom deze stap gezet moet worden, om deze vervolgens ook daadwerkelijk te zetten.

Onderstaande tabel geeft inzicht waar overeenkomsten zijn in de ontwerpcriteria, toegespitst op de geformuleerde knelpunten en het ontwerp voor dienstverlening. De horizontale as (x-as) laat de knelpunten zien, de verticale as (y-as) het ontwerp. De groene blokjes laten de overeenkomsten zien; het is de rangorde in welke zaken eerst aan te 'pakken' en welke later. Vervolgens zijn de blokjes afzonderlijk getoetst, hoe vaak komen de blokjes voor en wat zijn de overeenkomsten en wat elkaar versterkt.

Cirkel van dienstverlening	doelen	kennis	applicatie	informatie	problemen	samenwerking	overdracht
Maatwerk							
Persoonlijke benadering							
Blauwdruk							
Rollen en verantwoordelijkheid							
Communicatie							
Dossier							
Personeel							
Plannen en ontwikkelen							
Werkproces							
Telefoon en ICT							

Tabel.7: Matrix cirkel van dienstverlening versus knelpunten

§ 9.4 Aanbevelingen

Uit dit thesisonderzoek volgen aanbevelingen die primair op dienstverlening betrekking hebben, maar feitelijk ook voor de gehele organisatie van de gemeente Noordenveld kunnen gelden. Dat houdt in, dat de aanbevelingen betrekking hebben op de medewerkers en de structuur van de organisatie, maar ook gericht zijn aan het adres van het management college en raad. De aanbevelingen houden verband met de doorontwikkeling van de dienstverlening alsmede de organisatie en de gevolgen daarvan. In de ontwerpcriteria zijn zaken benoemd die ook terugkomen in de aanbevelingen. In het theoretisch kader kwam naar voren dat maatwerkoplossingen, een persoonlijke benadering en geen blauwdrukken de meest elementaire zaken zijn die bijdragen aan betere dienstverlening. Maatwerk en persoonlijke benadering zijn in de aanbevelingen onder het zelfde geschaard; namelijk maatwerk. In het bestuurlijk kader kwam nadrukkelijk naar voren; dat rollen en verantwoordelijkheden goed moeten worden geduid en belegd. Daarnaast moet er aandacht zijn voor een zorgvuldige dossieropbouw en kennis behouden en bijhouden. Als laatste komt ook hier het principe van maatwerk oplossingen naar voren. Vanuit de randvoorwaarden en het maatschappelijk kader zijn de volgende zaken benoemd: eerder aansluiten op plannen en ontwikkelingen, inwoners en medewerkers meenemen in veranderingen, ruimte voor zelfredzaamheid en (beter) bereikbaar zijn. De aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren komen, zijn in volgorde van belangrijkheid de volgende:

1. scholing, training en competenties

Scholing, training op andere competenties voor medewerkers zijn zaken die als eerste moeten worden opgepakt. Wanneer de organisatie blijft 'hangen' en leunen op huidige denkpatronen en werkwijzen is de kans groot dat de gemeente de boot gaat missen in haar samenwerking met de samenleving. De samenleving van tegenwoordig is mondiger, heeft meer kennis van zaken en wil meer maatwerk.

2. telefonie en ICT

Voor telefonie en ICT geldt dat zo snel mogelijk overgegaan moet worden tot aanschaf en aanpassing van een juist en goed werkend systeem. Daarnaast moet er een juiste informatievoorziening en betere dossieropbouw worden ingeregeld.

3. maatwerk

Het meest elementaire in het proces van communiceren is het meenemen van de 'buitenwacht'. Met de 'buitenwacht' wordt bedoeld de inwoners, ondernemers, het maatschappelijk middenveld. Kortom de omgeving met haar stakeholders. Dienstverlening betekent feitelijk publieke diensten aanbieden, faciliteren en adviseren bij vraagstukken en ontwikkelingen van, voor en door de gemeente, in samenwerking met de samenleving. Wat betreft maatwerk oplossingen kan geconcludeerd worden dat de samenleving al veel verder is dan de overheid. De samenleving vraagt al veel langer om maatwerk oplossingen, zowel op individueel niveau als in collectief verband. Denk hierbij aan straat, wijk en of dorpsniveau.

4. plannen en evalueren

In het onderzoek is naast het SERVQUAL-model, ook de modellen van Deming, Sinek en Gunnarsson beoordeeld. Vanuit de gedachte dat het SERVQUAL-model voor dit onderzoek het beste was, wil ik de gemeente Noordenveld de aanbeveling doen om het model van Deming, Sinek en Gunnarsson te implementeren. Het Plan, Do, Check, Act model van Deming en 'the WHY' van Sinek kunnen helpen bij het bepalen waar we voor staan en de manier waarop we leren en verbeteren in projecten en processen. Hostmanship van Gunnarsson in de mate waarin zij daadwerkelijk verantwoordelijkheid neemt voor het oplossen van het probleem, de wijze waarop de gemeente Noordenveld de dialoog aangaat en op gang houdt en de manier waarop de gemeente Noordenveld het geheel ziet en...of de gemeente Noordenveld klanten aangenaam weet te verrassen.

5. beleid

Bij het verbeteren van het dienstverleningsconcept zal blijken dat bestaand beleid hier en daar verouderd is. Nadat helder is wat de doelstellingen van de gemeente Noordenveld zijn met dienstverlening, moet het beleid hierop aangepast worden. Ook nieuwe externe ontwikkelingen, denk bijvoorbeeld aan de uitwerking en inwerkingtreding van de Omgevingswet, moeten binnen de kaders van het nieuwe dienstverleningsconcept geïmplementeerd worden.

6. monitoring

De gemeente Noordenveld zou jaarlijks nader onderzoek moeten doen hoe het met de dienstverlening staat. Dit kan op basis van gegevens die eigen systemen kunnen genereren. Het gaat om data zoals wat er zoal in het meldingen-systeem staat, waar doorlooptijden zijn overschreden en/of waar onduidelijkheden zijn ontstaan. Op deze wijze komen zaken aan het licht die de ontevredenheid bij de inwoner in beeld brengt, en waar vervolgens de gemeente weer lering uit kan trekken.

Naast data-analyse kan door interviews een beeld worden gevormd waar inwoner, ondernemer en instellingen behoefte aan hebben en wat de ervaringen van deze groepen zijn. Het bovenstaande is extern gericht en de gemeente zou kunnen overwegen om interviews ook intern af te nemen. Deze moeten dan wel zo breed mogelijk worden uitgerold van buitendienstmedewerker tot management.

Elementen waar aan getoetst kan worden zijn:

- wensen;
- ervaringen;
- tips die kunnen leiden tot een goede en betere dienstverlening.

10 Reflectie (evaluatiefase)

In de evaluatie is in gezamenlijkheid met de opdrachtgever en een aantal collega's terug gekeken op de inhoud en het proces van het onderzoek en de resultaten. In gezamenlijkheid zijn daarbij aanbevelingen gedaan. Door het lange proces van onderzoek zijn tussentijds al zaken of werkwijzen opgepakt die aanpassing behoeften. Dit werd mede ingegeven door de interviews en workshop die in het kader van dit onderzoek zijn gedaan. Zij hebben draagvlak gecreëerd voor de verandering. Ook gaven de interviews en haar uitkomsten de nodige bespiegeling en daarmee het besef van nut en noodzaak van doorontwikkeling. Daarnaast zijn de aanpassingen omtrent de werkwijze van het GCC mede voortgekomen uit dit onderzoek. De keerzijde van het houden van workshop en interviews was de beperkte omvang. Er ontstond geen 'compleet' draagvlak omdat niet iedereen heeft meegedaan. Het GCC is sinds januari 2019 gekoppeld aan de vak-afdelingen. Op deze wijze worden zaken eerder opgepakt en opgelost, waarbij een (werk)situatie ontstaat van meer en eerder kennis nemen van zaken. Medewerkers zijn dus eerder op de hoogte van een (werk)situatie omdat zij direct bij de bron weten wat er speelt op de vak-afdeling. Ook worden gevoelige zaken eerder gedeeld. Eerder was de opvatting van de gemeente Noordenveld dat GCC-medewerkers over minimaal HBO niveau moesten beschikken.

Door het besluit (coalitieakkoord 2018-2022) van college en Raad om wijkgericht te gaan werken, is dienstverlening in een ander licht komen te staan. De medewerker is zichtbaarder en staat daardoor meer open voor vragen en opmerkingen vanuit de samenleving. Het werken met maatwerk oplossingen hoort daar ook bij. Het 'van buiten naar binnen werken' wordt steeds meer een begrip, maar niet elke medewerker is al zo ver dat hij of zij er ook daadwerkelijk naar kan handelen.

Door goede begeleiding, training en gebruik van goede voorbeelden zou het gedachtegoed verder gebracht kunnen worden.

De aankomende periode is essentieel om een verdere stap in dienstverlening te maken. Het kan bij de behoudende medewerkers het beeld op werpen, dat er een hoos aan extra werk op het bord komt. Of anderen bezien het als 'het waait wel weer over, of het zal wel een hype zijn'. Vooral ingegeven door een gedachte dat er meer vragen en verzoeken worden gedaan en dat de gebiedsverbinders de verbinding zoeken wat ook kan leiden tot extra 'klussen'.

De gemeente Noordenveld is een organisatie die al meerdere jaren met het begrip van dienstverlening werkt. Het is een organisatie waar je trots op kunt zijn. Kijken we naar de goede voorbeelden van elders dan kan Noordenveld zich prima spiegelen aan die goede voorbeelden; we doen er niet voor onder. Het Drentse Naoberschap is geen loze kreet; het zit in de genen van de organisatie van de gemeente Noordenveld.

Op basis van voorgaande stappen als (literatuuronderzoek, interviews, bijeenkomsten, gesprekken en goede voorbeelden) zijn discussies gevoerd en aanbevelingen gedaan om te komen tot de invulling die de gemeente Noordenveld kan geven aan dienstverlening. Vervolgens heb ik terug gekeken of het doel (ontwerp van een nieuw dienstverleningsconcept) is behaald.

Hoe heb ik dit gedaan? Ik heb getoetst aan de criteria die eerder zijn gesteld, namelijk op aanleiding, doelstelling, probleemstellingsvragen, methoden, resultaten, beantwoording van de probleemstelling en ontwerpcriteria.

De doorwerking van het onderzoek heeft de volgende zaken in zich; scholing, maar ook andere competenties van medewerkers door de andere kijk en wijze op dienstverlening. Hier en daar zou een aanpassing dan wel beleidswijziging moeten worden doorgevoerd. Ook moet zo snel mogelijk het 'laaghangend fruit' worden geraapt, dat wil zeggen zorg dat telefonie/ICT zo snel mogelijk wordt geagendeerd tot aanschaf en aanpassing. Daarnaast moet er een juiste informatievoorziening en betere dossieropbouw worden ingeregeld, waarbij uitgeschreven werkprocessen essentieel zijn in het goed uitvoeren van deze bovengenoemde werkzaamheden.

Vanuit het onderzoek zijn naast het SERVQUAL-model ook het model van Deming en Sinek beoordeeld. Vanuit de gedachte dat het SERVQUAL-model voor dit onderzoek het beste was en is, wil ik de gemeente Noordenveld de TIP doen, dat het model van Deming en Sinek prima kan fungeren als het gaat om, waar we staan, voor wie we het doen en wat we als organisatie (gemeente Noordenveld) hiervan leert om vervolgens deze weer bij te stellen ter verbetering.

Wat betreft maatwerk in dienstverleningsoplossingen kan geconcludeerd worden dat de samenleving/maatschappij al veel verder is dan gemeentelijke overheden. De samenleving vraagt al veel langer om maatwerk oplossingen, zowel op individueel niveau alsmede als collectief.

§ 10.1 Resultaten

De doelstelling van het onderzoek was het aanreiken van een nieuw perspectief op de doorontwikkeling van het huidige dienstverleningsconcept. Dat antwoord geeft op de maatschappelijke veranderingen en veranderende opvattingen over dienstverlening door de gemeentelijke organisatie van de gemeente Noordenveld. Uit de literatuur (Keken, 2010)⁶⁷ en de website www.scribber.nl wordt duidelijk dat voor een thesisonderzoek hoofd- en deelvragen essentieel onderdeel uitmaken. Zij volgen logischer wijze uit de probleemstelling (Keken, 2010).

De **doelstelling** van het project was het aanreiken van tools om het huidige dienstverleningsconcept (door)te ontwikkelen, wat vervolgens antwoord biedt op maatschappelijke veranderingen en veranderende opvattingen over dienstverlening door de gemeentelijke organisatie. De **hoofdvraag** was als volgt geformuleerd: waarom sluit het huidige dienstverleningsmodel van de gemeente Noordenveld niet meer aan op de wens en verwachting van de klant? In het verlengde van de hoofdvraag zijn vier **sub-vragen** geformuleerd: welke zaken ondermijnen een goede dienstverlening, hoe moet dienstverlening eruit zien, hoe werkt de eigen organisatie, hoe wordt de huidige dienstverlening ervaren?

⁶⁷ Keken, H. R., & van der Hulst, M. (2010). *Voor het onderzoek: de probleemstelling als basis voor praktijkonderzoek*. Boom Lemma uitgevers.

Inhoud

De resultaten van het onderzoek gaan verder dan alleen het leveren van conclusies en aanbevelingen voor het probleem en de doelstelling. Hieronder wordt een aantal inhoudelijke resultaten beschreven die in sommige gevallen van meerwaarde voor de gehele gemeentelijke organisatie kunnen zijn. Denk hierbij aan het model van Deming (PDCA).

Kennis van Dienstverlening

Binnen de organisatie van de gemeente Noordenveld blijkt, dat er verschillende beelden zijn wat dienstverlening is en inhoudt, en de rol die daarvan wordt verwacht.

Uit interviews blijkt dat niet iedereen weet wat dienstverlening feitelijk inhoudt. Hoewel men zich wel een beeld kan vormen wat dienstverlening is, is het lastig om hier een gedeelde en gesteunde visie over af te spreken.

De ambtelijke organisatie moet soms ad-hoc (kunnen) reageren op de politieke dynamiek en wensen. Dit vraagt om verregaande sturing, die het reguliere dagelijkse werk aan (werk)processen en projecten en programma's op een willekeurig moment kan doorkruisen. Horizontaal georganiseerde processen kunnen op dat moment door zogenoemde verticale (hiërarchisch) denkwijzen of wensen worden verstoord.

Onderlinge samenwerking

De onderlinge samenwerking tussen de verschillende afdelingen en collega's gaat goed. Hier en daar zijn zaken evenwel niet altijd even goed geduid. Dit doet zich onder andere voor bij verlof, ziekte of andere manieren van afwezigheid. Het kan niet zo zijn, dat kamergenoten en andere collega's niet op de hoogte zijn van iemands afwezigheid of geen achtergrondinformatie hebben over een bepaald onderwerp.

De gedachtegang dit is niet voor mij gaat niet (helemaal) meer op. Niet zozeer de oplossing is essentieel maar hoe de inwoner te woord wordt gestaan en daarmee (verder) wordt geholpen.

Vraag samenleving

Het blijkt dat de samenleving tegenwoordig meer en meer maatwerk oplossingen aangereikt wil krijgen. Dit is een aandachtspunt omdat de verwachting is dat de ambtelijke organisatie invulling kan geven aan een op maat gemaakte oplossing richting de samenleving. Ambities en coalitieakkoorden kunnen een grote impact hebben op de organisatie. Voor de aankomende periode is essentieel dat er een goed beeld wordt gevormd wat maatwerkoplossingen zijn, niet alles kan immers wettelijke kaders, termijnen en financiën kunnen haaks staan op de intentie om maatwerkoplossingen aan te dragen.

Aanbevelingen en effecten voor eventueel verder onderzoek:

De uitkomsten uit de matrix 'cirkel van dienstverlening versus knelpunten' laat de volgende zaken zien die aangepakt dienen te worden: een betere informatievoorziening, meer en beter samenwerken, doelen breder vaststellen, duidelijke en begrijpelijke communicatie, juiste dossieropbouw (in)regelen, investeren in en scholing van personeel, duidelijke procesbeschrijvingen en bestendig telefoon- en ICT- inrichting en gebruik.

De gemeente Noordenveld kan met het oog op de alsmaar veranderende en vragende samenleving en de komst van de Omgevingswet, niet meer volstaan met de huidige uitgangspunten van dienstverlening.

Het blijven 'aanhaken' op de samenleving is in deze cruciaal. Wanneer bovenstaande zaken niet adequaat worden opgepakt wordt de boot richting de toekomst gemist, waarbij de samenleving andere wegen gaat bewandelen die niet ten goede komen aan het geheel. De samenleving verdient een goede dienstverlening van een goed ingerichte en bestendige overheid. De gemeente Noordenveld kan met het SERVQUAL-model toetsen, waar de gemeente staat en hoe de samenleving de aangeboden dienstverlening ervaart. Aangezien het SERVQUAL-model een statisch model is, is het raadzaam om de toetsing zogenoemd dynamisch te maken. In dit geval moet de toetsing per jaar hetzij per twee jaar worden uitgevoerd, mede ingegeven door de alsmear veranderende samenleving van vraag en aanbod.

Vanuit de gedachte wat eerst opgepakt dient te worden, moet gedacht worden aan scholing, training en competenties hier aansluitend een betere informatievoorziening, duidelijke en begrijpelijke communicatie, juiste dossieropbouw en bestendig telefoon/ICT inrichting en gebruik. Dit kan bestemd worden als, 'laaghangend fruit' wat feitelijk betekend dat de oplossing en aanpassing op korte termijn aangevangen kan worden, om vervolgens deze in te bedden in de organisatie. Het inbedden is niet zomaar even gedaan, vaak is er gedoe over. Een goed doordacht plan kan hier in ondersteunen.

De overige zaken zoals meer en beter samenwerken, doelen breder vaststellen, duidelijke procesbeschrijvingen zijn ook belangrijk maar deze vragen wat meer doorlooptijd.

Als het bovenstaande wordt samengevat in één zin, dan zou dat zijn dat de gemeente Noordenveld een doorontwikkeling moet voorstaan. The Next Level oftewel een volgend niveau van Dienstverlening. Dit betekent naast een andere kijk op het geheel van dienstverlening ook een andere kijk op cultuur, communicatie en competenties. Een compleet nieuw dienstverleningsconcept voor de gemeente Noordenveld is dus niet nodig. Onderstaand tekstkader geeft een 7-tal tips weer om online communicatie te stimuleren.

7 tips om online communicatie te stimuleren⁶⁸

- Doe jaarlijks een onderzoek om te weten welke communicatiemiddelen inwoners behoefte aan hebben. En probeer hier vervolgens op in te spelen;
- Stimuleer online vanuit offline middelen. Hang posters op aan een balie, waarop wordt geïnformeerd over wat allemaal online te regelen is. Zorg voor brochures over online communicatie die bij evenementen en in gemeentegebouwen liggen;
- Laat baliemedewerkers ook uitleg geven aan inwoners om uitleg te geven over de online mogelijkheden;
- Laat de inwoners die liever per post geïnformeerd worden in hun waarde en blijf dit ook doen. Probeer ze wel op papier te informeren over de voordelen van online communicatie dit wil zeggen op de hoogte blijven van nieuwtjes en ontwikkelingen en de wijze van eigen zaken regelen;
- Zorg dat de voordelen voor inwoners ook duidelijk gecommuniceerd worden: hoeveel tijd kost het om online een nieuw paspoort aan te vragen, in vergelijking met als je dat aan de balie doet?
- Laat zien dat het menselijke aspect van iemand aan de balie ook online mogelijk is. Zorg voor chatfuncties of videodiensten om vragen te beantwoorden; Verwerk in alle online middelen zoals websites en apps feedbackmogelijkheden, zodat er snel verbeteringen gedaan kunnen worden.

Tekstkader.31: tips online communicatie

⁶⁸ Burgers lopen vast in digitale samenleving (27 februari 2017). *Binnenlands Bestuur*

§ 10.2 Reflectie

In de reflectie kijk ik terug op het verloop van het onderzoek en de gebruikte methodieken, op basis van het STARR-model.

- **Situatie:** mijn eerdere werkgever de gemeente Midden-Groningen en mijn huidige werkgever de gemeente Noordenveld hebben beide de vraag gesteld wat dienstverlening vandaag de dag inhoudt en waar voor hen ruimte voor verbetering zit. Allereerst heb ik onderzocht wat er zoal bekend was op het gebied van dienstverlening. Door allerlei veranderingen en belevingen in de maatschappij is het maar de vraag of de huidige dienstverlening nog wel aansluit bij de huidige tijd van maatwerk en individualisering. De gemeente Midden-Groningen had een andere kijk op dienstverlening, dan de gemeente Noordenveld. De verklaring hiervoor ligt in de herindeling.
- **Taak:** Het achterhalen wat er zoal bekend is aangaande dienstverlening door gemeentelijke overheden en daarnaast het duiden van de ontwikkelingen en veranderingen in de samenleving.
- **Actie:** Door literatuuronderzoek, interviews, participatieve observaties en workshop zijn zaken met betrekking tot dienstverlening duidelijk geworden. Dat wil zeggen op basis van een objectieve benadering. In het theoretisch kader beschrijf ik het principe van dienstverlening getoetst aan literatuuronderzoek, en zijn ervaringen en gebruiken bij andere gemeentelijke overheden onderzocht en vergeleken. Door literatuur te onderzoeken is achterhaald wat er al bekend is over het onderwerp dienstverlening, welke ideeën, theorieën, opvattingen en ontwikkelingen er de afgelopen decennium zijn onderzocht. Het vertrekpunt was oriënteren op het onderwerp. Vervolgens is het onderwerp met de opdrachtgever besproken, om te bepalen wat de beste manier zou zijn, om doelgericht te zoeken naar bruikbare bronnen en literatuur. Wat naar voren kwam, was de beperkte informatie over dienstverlening bij overheden. Door het raadplegen van overheidspublicaties en verwijzingen naar wetenschappelijke onderzoeken is uiteindelijk een duidelijk beeld gevormd van goede, bruikbare en toepasbare literatuur. Door vervolgens literatuur en bronnen te besturen op relevantie en kwaliteit is een kwaliteitsslag gemaakt in de toepasbaarheid van de literatuur en bronnen voor het onderzoek. Veelal is de relevantie van de publicaties beoordeeld door het lezen van inleidingen en conclusies. Dit gaf genoeg informatie om te beoordelen of een publicatie relevant was voor nader onderzoek. Als laatste is de relevante informatie verwerkt in het theoretisch kader. Door verschillende visies van onderzoekers met elkaar te vergelijken zijn overeenkomsten en tegenstrijdigheden inzichtelijk geworden. Dat beeld is vervolgens weer getoetst aan de uitkomsten van het eerdere literatuuronderzoek. In het theoretisch kader is naast literatuuronderzoek omtrent de begrippen van dienstverlening ook gekeken naar het begrip cultuurbeïnvloeding om deze vervolgens als 'bril' te gebruiken in het verdere onderzoek.
- **Resultaat:** Er is een duidelijk beeld van de situatie geschetst en er is een pallet van aanbevelingen voor de toekomst geduid.

- Reflectie: Door meer SMART te werken, zie mijn leerdoelen bij het begin van de opleiding, kan ik meer richting geven aan de te behalen doelstellingen en welke resultaten wanneer moeten worden behaald. Doelgerichter werken en efficiënter handelen zijn daarmee voor de aankomende periode gesteld.
Strategisch perspectief verder versterken. Verder kijken dan alleen vandaag en morgen, maar ook wat in de toekomst gaat spelen, helpt om koers te houden in het onderzoek. Daarnaast ook de bredere zin van zaken onderzoeken; wat is de boodschap achter de mededeling of opmerking die wordt plaats. Meer uit de **ik** vorm spreken (gevoel), feedback methodiek goed toepassen en niet als kunstje zien. De rollen van Quinn en Belbin geven duidelijk weer, hoe een persoon/medewerker/teamlid in zijn beste rol zit en daarbij zich het beste voelt. Dit wordt mede verstrekt doordat ik in het tweede jaar van de opleiding een seminar heb mogen organiseren waarbij de modellen van Belbin en Quinn als rode draad door het seminar liep.
De aankomende periode gaan wij als gemeente Noordenveld hier meer mee experimenteren. Het kan best wel eens schuren “maar zonder wrijving geen glans”.

§ 10.3 Reflectie methode

Reflectie literatuur onderzoek

- In de zoektocht van de theorie, was het bijtijds schakelen en keuzes maken, wat wel en niet als bruikbaar onderzoeksmateriaal kon dienen. Op menig gebied wordt gesproken over dienstverlening, waarbij niet alle gepubliceerde stukken bruikbaar waren voor een verwijzing in de rapportage. De meest bruikbare verwijzingen waren de publicaties van de verschillende ministeries en overheidgelieerde organisaties en instellingen. Het begrip “Less is more” gaat bij het verzamelen van literatuur (in zekere zin) op.
- Het theoretisch kader had voldoende handvatten om het onderzoek goed uit te voeren.
- De hoofdvraag en de sub-vragen van de probleemstelling waren prima te definiëren en te onderzoeken.

Hoofdvraag:

Waarom sluit het huidige dienstverleningsmodel van de gemeente Noordenveld niet meer aan op de wens en verwachting van de klant?

Deelvragen:

1. Welke zaken ondermijnen een goede dienstverlening;
2. hoe moet dienstverlening eruit zien;
3. hoe werkt de eigen organisatie;
4. hoe wordt de huidige dienstverlening ervaren?

Reflectie onderzoekmethodologie

- Ik heb de hoofdvraag en deelvragen van de probleemstelling beantwoordt door gebruik te maken van de volgende dataverzamelmethode*: (half)gestructureerde interviews, participatieve observaties, het organiseren van een workshop en secundaire analyses. Door andere overheden te interviewen en door literatuuronderzoek zijn zaken als ervaring, beleving en verwachtingen van dienstverlening beschreven. Dat houdt in dat de respondenten vrij en niet geremd door achtergronden zijn geïnterviewd en geobserveerd, dit geldt voor de medewerkers en leidinggevenden als mede voor de bestuurders. De keuze om voor interviews en observaties te kiezen, komt voort uit de wens om uit eerste hand een duidelijk beeld te krijgen hoe de ‘echte’ gebruiker over dienstverlening denkt en deze ervaart.
- De onderzoeksgroep van bestuurders, medewerkers en leidinggevenden heeft meegewerkt aan het onderzoek. Het benaderen van de groep gebeurde op basis van gelijkwaardigheid en een goede uitvraag. Niet altijd was het resultaat waar op gehoopt was, maar door vervolgens een tweede afspraak of nadere uitleg te vragen werd het resultaat vaak wel van voldoende kwaliteit.
- Bij de methode van dataverzameling (dat wil zeggen door (half)gestructureerde interviews, participatieve observaties, het organiseren van een workshop, secundaire analyses uit te voeren door andere overheden te interviewen en door literatuuronderzoek) ben ik er tegen aangelopen dat de betrouwbaarheid van het onderzoek (nog) verder te verhogen had kunnen worden door nog meer gebruik te maken van collega's en (onderzoek) gegevens uit eerdere jaren.

* <https://24editor.com/dataverzamelmethode-voor-je-scriptie//>

- Doordat de focus op de interne organisatie lag, is het maar de vraag hoe de samenleving de onderzoekaanbevelingen leest en interpreteert. Naast een workshop had ik nog gebruik kunnen maken van een groepsgesprek met inwoners en ondernemers, waarbij meningen, belevingen en weerstand te achterhalen waren. De (interne) respondenten geven evenwel aan, dat wanneer de aanbevelingen worden overgenomen de samenleving een ander dienstverlening gaat zien en ervaren.

Reflectie onderzoeksuitkomsten

- De onderzoeksuitkomsten bieden voldoende inzichten om met relevante aanbevelingen richting de opdrachtgever te komen;
- De onderzoeksresultaten voldoen aan **mijn** verwachtingspatronen, waarbij ik wel moet concluderen dat de resultaten niet al te verrassend waren. Dit komt in mijn beleving door eigen wensen en behoeften als mens en inwoner van een gemeente, maar ook door mijn kijk als gemeentelijk afdelingsmanager op dienstverlening anno 2020.
- In mijn beleving is de totstandkoming van de uitkomsten gebaseerd op een volgordelijk hantering van de theorie en onderzoeksmethoden.

Bijlage 1 Vragen college/bestuurders gemeente Noordenveld

Onderwerp: Kijk op dienstverlening

Doel: Duidelijkheid krijgen hoe het college, medewerkers van de gemeente Noordenveld tegen dienstverlening aankijken. En hoe kijkt de inwoner, ondernemer en stakeholder volgens de geïnterviewden tegen dienstverlening aan.

Resultaten: Een opsomming van resultaten op de Waarom, Wat, Waar, Wie en Hoe vragen.

De duur van het interview: 1 uur

Wat gebeurt er met de informatie?

Vragen?

Afsluiting

De waarom, wat, waar, wie en hoe vraag worden geduid.

Kunt u uitleggen waarom er dienstverlening is?

Vervolgvrage: Waarom denkt u dat?

Vervolgvrage: Waarom vindt u dat?

Vervolgvrage: Hoe ziet/ervaart u dit in Noordenveld?

Vervolgvrage: Wat zou er mis gaan als er geen dienstverlening in Noordenveld is?

Kunt u uitleggen wat u onder dienstverlening verstaat?

Vervolgvrage: Waarom denkt u dat?

Vervolgvrage: Waarom vindt u dat?

Vervolgvrage: Hoe ziet/ervaart u dit in Noordenveld?

Vervolgvrage: Wat moet er gebeuren om dienstverlening op de agenda te zetten/houden en wat zou er mis gaan als er geen dienstverlening in Noordenveld is?

Kunt u uitleggen waar dienstverlening voor ingezet kan worden en/of gebruiken?

Vervolgvrage: Waarom denkt u dat?

Vervolgvrage: Waarom vindt u dat?

Vervolgvrage: Hoe ziet/ervaart u dit in Noordenveld?

Vervolgvrage: Weet de inwoner wat dienstverlening in Noordenveld inhoudt?

Kunt u uitleggen voor wie dienstverlening belangrijk is?

Vervolgvrage: Waarom denkt u dat?

Vervolgvrage: Waarom vindt u dat?

Vervolgvrage: Hoe ziet/ervaart u dit in Noordenveld?

Vervolgvrage: Wat zou er mis gaan als er geen dienstverlening in Noordenveld is?

Kunt u uitleggen hoe dienstverlening kan worden uitgedragen?

Vervolgvrage: Waarom denkt u dat?

Vervolgvrage: Waarom vindt u dat?

Vervolgvrage: Hoe ziet/ervaart u dit in Noordenveld?

Vervolgvrage: Wat zouden de eerste stappen in Noordenveld moeten zijn?

Algemeen: kan de samenleving de dienstverlening overnemen?

Bijlage 2 Vragen cultuurbeïnvloeding (interview medewerkers)

Mens (directe cultuurbeïnvloeding)

- Wat is de kennis
- Hoe is de kennis
- Motivatie
- Ambitie
- Allergieën

Cultuur (directe cultuurbeïnvloeding)

- Gewoonte
- Taboes
- Opvattingen
- Patronen
- Stijlen

Structuur (indirecte cultuurbeïnvloeding)

- Wat zijn de processen
- Hoe is de verdeling van het werk
- Samenwerking afdelingen

Systemen (indirecte cultuurbeïnvloeding)

- Middelen
- Regels
- Procedures

Groen	is positief kan als voorbeeld dienen
Oranje	heeft aandacht nodig
Rood	verbetering is wenselijk

Bijlage 3 Uitkomsten Cultuurbeïnvloeding (interview medewerkers)

De mens (directe cultuurbeïnvloeding)

Wat is de kennis

- De gemeente Noordenveld heeft voldoende kennis in huis ten aanzien van dienstverlening. **1, 2, 3, 4 en 5**
- De aankomende periode zou er meer aandacht geschonken kunnen worden aan het HR-beleid. Bij het werven en aannemen van nieuwe medewerkers moet er minder worden gekeken naar werkervaring en opleiding maar meer naar de mens. Wat is zijn of haar intrinsieke motivatie en ambitie? Hoe kijkt iemand tegen dienstverlening aan, kan de kandidaat echt vanuit die inwoner denken en past de visie daarop bij de organisatie van de gemeente Noordenveld? **1, 2, 3, 4 en 5**

Hoe is de kennis

- De bestaande kennis wordt niet overal efficiënt ingezet. **1, 2, 3, 4 en 5**

Motivatie

- Behoeft aandacht, niet iedereen is even veel gemotiveerd. **1, 2, 3, 4 en 5**

Ambitie

- De organisatie heeft voldoende ambitie. **1, 2, 3, 4 en 5**

Allergieën

- Bepaalde collega's vinden dienstverlening (intern en extern) maar lastig. **1, 2, 3, 4 en 5**

Cultuur (directe cultuurbeïnvloeding)

Gewoonte

- Dit punt heeft aandacht nodig gelet op de ontwikkelingen, die spelen in overheidsland (van overheid naar onderheid). **1**
- De cultuur binnen de organisatie van de gemeente Noordenveld is echt een aandachtspunt. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Taboes moeten doorbroken worden. Het is heel normaal dat je elkaar aanspreekt op zaken die niet goed gaan. Ongewenst gedrag en een negatieve houding worden getolereerd in plaats van ter discussie gesteld, dat moet echt anders als we onze dienstverlening vooruit willen helpen. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Er heerst nog de oude gedachte en zo doen we het. **1, 2, 3, 4 en 5**

Taboes

- Dit punt heeft aandacht nodig gelet op de ontwikkelingen, die spelen in overheidsland (van overheid naar onderheid). **1**
- De cultuur binnen de organisatie van de gemeente Noordenveld is echt een aandachtspunt. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Taboes moeten doorbroken worden. Het is heel normaal dat je elkaar aanspreekt op zaken die niet goed gaan. Ongewenst gedrag en een negatieve houding worden getolereerd in plaats van ter discussie gesteld, dat moet echt anders als we onze dienstverlening vooruit willen helpen. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Is niet van ons, dat wil ik niet, zijn woorden die veelvuldig worden gebezigd. **1, 2, 3, 4 en 5**

Opvattingen

- Dit punt heeft aandacht nodig gelet op de ontwikkelingen, die spelen in overheidsland (van overheid naar onderheid). **1, 2, 3, 4 en 5**
- De cultuur binnen de organisatie van de gemeente Noordenveld is echt een aandachtspunt. Taboes moeten doorbroken worden. Het is heel normaal dat je elkaar aanspreekt op zaken die niet goed gaan. Ongewenst gedrag en een negatieve houding worden getolereerd in plaats van ter discussie gesteld, dat moet echt anders als we onze dienstverlening vooruit willen helpen. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Door niet altijd helder te communiceren worden opvattingen in een verkeerd daglicht geplaatst. **1, 2, 3, 4 en 5**

Patronen

- Dit punt heeft aandacht nodig gelet op de ontwikkelingen die spelen in overheidsland (van overheid naar onderheid). **1, 2, 3, 4 en 5**
- De cultuur binnen de organisatie van de gemeente Noordenveld is echt een aandachtspunt. Taboes moeten doorbroken worden. Het is heel normaal dat je elkaar aanspreekt op zaken die niet goed gaan. Ongewenst gedrag en een negatieve houding worden getolereerd in plaats van ter discussie gesteld, dat moet echt anders als we onze dienstverlening vooruit willen helpen. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Negatieve patronen zijn moeilijk te doorbreken. **1, 2, 3, 4 en 5**

Stijlen

- Dit punt heeft aandacht nodig gelet op de ontwikkelingen, die spelen in overheidsland (van overheid naar onderheid). **1, 2, 3, 4 en 5**
- De cultuur binnen de organisatie van de gemeente Noordenveld is echt een aandachtspunt. Taboes moeten doorbroken worden. Het is heel normaal dat je elkaar aanspreekt op zaken die niet goed gaan. Ongewenst gedrag en een negatieve houding worden getolereerd in plaats van ter discussie gesteld, dat moet echt anders als we dienstverlening vooruit willen helpen. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Het is niet één gemeente maar feitelijk 5 afdelingen met een evenredig aantal teams met elk zijn eigen stijl. **1, 2, 3, 4 en 5**

Structuur (indirecte cultuurbeïnvloeding)

Wat zijn de processen

- De organisatiestructuur is vorig jaar (2017) compleet op de 'schop' gegaan. Een goed initiatief die zijn vruchten afwerpt. Maar daarmee is de organisatie er nog niet. De nieuwe structuur moet nog vervolmaakt worden, de focus moet de aankomende periode op de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente Noordenveld liggen. Dit wil zeggen te verbeteren. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Momenteel is de organisatie in ontwikkeling tot het inrichten van wijkgericht werken. Dit leidt tot enige onduidelijkheid. Per 2019 is wijkgericht werken geïmplementeerd in de organisatie en daar buiten. **1, 2, 3, 4 en 5**

Hoe is de verdeling van het werk

- De organisatiestructuur is vorig jaar (2017) compleet op de 'schop' gegaan. Een goed initiatief die zijn vruchten afwerpt. Maar daarmee is de organisatie er nog niet. De nieuwe structuur moet nog vervolmaakt worden, de focus moet de aankomende periode op de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente Noordenveld liggen. Dit wil zeggen te verbeteren. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Momenteel is de organisatie in ontwikkeling tot het inrichten van wijkgericht werken. Dit leidt tot enige onduidelijkheid. Per 2019 is wijkgericht werken geïmplementeerd in de organisatie en daar buiten. **1, 2, 3, 4 en 5**

Samenwerking afdelingen

- De organisatiestructuur is vorig jaar (2017) compleet op de 'schop' gegaan. Een goed initiatief die zijn vruchten afwerpt. Maar daarmee is de organisatie er nog niet. De nieuwe structuur moet nog vervolmaakt worden, de focus moet de aankomende periode op de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente Noordenveld liggen. Dit wil zeggen te verbeteren. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Momenteel is de organisatie in ontwikkeling tot het inrichten van wijkgericht werken. Dit leidt tot enige onduidelijkheid. Per 2019 is wijkgericht werken geïmplementeerd in de organisatie en daar buiten. **1, 2, 3, 4 en 5**
- De onderlinge samenwerking kan beter, de afdeling Bedrijfsvoering moet meer dan voorheen een faciliterende rol gaan vervullen, De samenwerking met de afdelingen Strategie & Ontwikkeling en Beleid en Realisatie zijn aandachtspunten. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Daarnaast valt er nog veel meer te winnen in bijvoorbeeld het meenemen en communiceren over projecten en nutsbedrijf overleggen die binnen de gemeente gaan starten en lopen. De inwoners, ondernemers en stakeholders horen/krijgen daarmee een eensluidend antwoord op gestelde vragen. **1, 2, 3, 4 en 5**

Systemen (indirecte cultuurbeïnvloeding)

Middelen

- Als overheidsinstelling heb je nu eenmaal met regels te maken. Verder zijn er afspraken gemaakt over procedures en zijn er beperkte middelen. Toch zijn er binnen die kaders volop mogelijkheden. **1, 2, 3, 4 en 5**
- De organisatie laat zich leiden door de faciliterende afdelingen in plaats van dat zij dienstbaar zouden moeten zijn aan de uitvoerende afdelingen. Dat beperkt zich in het leveren van hoogwaardige dienstverlening, een belangrijk punt om te veranderen in de toekomst als de gemeente de afgesproken ambities waar wil maken. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Er zijn beperkte middelen aanwezig om een verdere vertaalslag in dienstverlening te maken. Toch zijn er binnen de beperkte kaders volop mogelijkheden. **1, 2, 3, 4 en 5**
- Naast middelen als budget is een goed draaiend Informatisering en Automatisering (I&A) ook wezenlijk in een dienstverlenende organisatie. **1, 2, 3, 4 en 5**

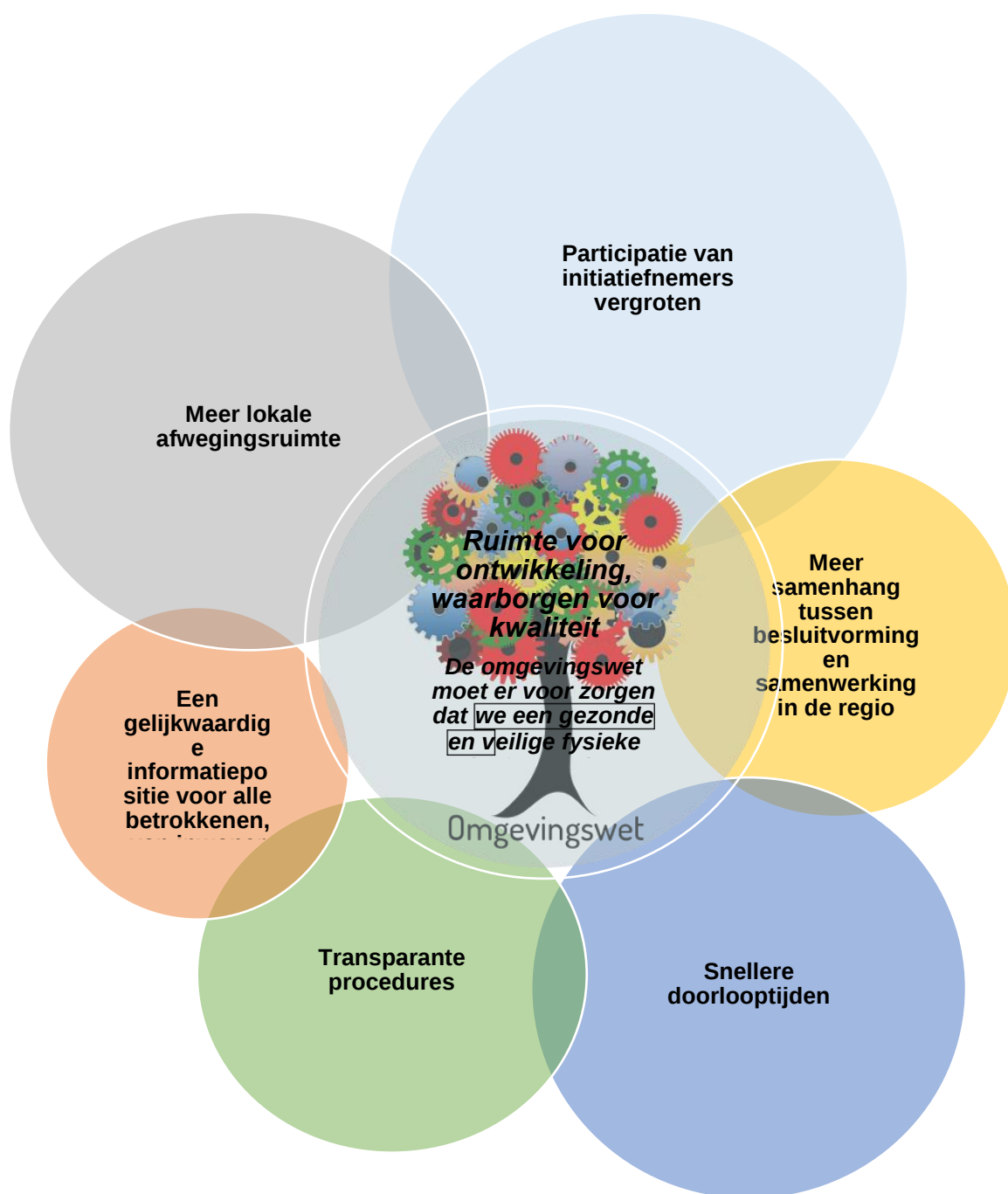
Regels

- Teveel en onvoldoende inwonergericht. Als overheidsinstelling heb je nu eenmaal met regels te maken. Verder zijn er afspraken gemaakt over procedures. **1, 2, 3, 4 en 5**
- De organisatie laat zich leiden door de faciliterende afdelingen in plaats van dat zij dienstbaar zouden moeten zijn aan de uitvoerende afdelingen. Dat beperkt zich in het leveren van hoogwaardige dienstverlening, een belangrijk punt om te veranderen in de toekomst als de gemeente de afgesproken ambities waar wil maken. **1, 2, 3, 4 en 5**
- De gemeentelijke organisatie is niet altijd even soepel om aan wensen van de inwoner tegemoet te komen. **1, 2, 3, 4 en 5**

Procedures

- Zijn te ingewikkeld en te weinig inwonergericht. **1, 2, 3, 4 en 5**
- De behandeling en afhandeling duurt voor de bewoners te lang. Als overheidsinstelling heb je met regels te maken. Er zijn binnen de gemeente Noordenveld afspraken gemaakt over procedures. **1, 2, 3, 4 en 5**
- De organisatie laat zich leiden door de faciliterende afdelingen in plaats van dat zij dienstbaar zouden moeten zijn aan de uitvoerende afdelingen. Dat beperkt zich in het leveren van hoogwaardige dienstverlening, een belangrijk punt om te veranderen in de toekomst als de gemeente de afgesproken ambities waar wil maken. **1, 2, 3, 4 en 5**

Bijlage 4 Omgevingswet gemeente Noordenveld



Bijlage 5 Omgevingsvisie gemeente Noordenveld



Bijlage 6 Dienstverlening gemeente Noordenveld



Bijlage 7 interview medewerkers

De waarom, wat, waar, wie en hoe vraag?

Kunt u uitleggen waarom er dienstverlening is?

Vervolgvrage: Waarom denkt u dat?

Vervolgvrage: Waarom vindt u dat?

Vervolgvrage: Hoe ziet/ervaart u dit in Noordenveld?

Vervolgvrage: Wat zou er mis gaan als er geen dienstverlening in Noordenveld is?

Kunt u uitleggen wat u onder dienstverlening verstaat?

Vervolgvrage: Waarom denkt u dat?

Vervolgvrage: Waarom vindt u dat?

Vervolgvrage: Hoe ziet/ervaart u dit in Noordenveld?

Vervolgvrage: Wat moet er gebeuren om dienstverlening op de agenda te zetten/houden en wat zou er mis gaan als er geen dienstverlening in Noordenveld is?

Kunt u uitleggen waar dienstverlening voor ingezet kan worden en/of gebruiken?

Vervolgvrage: Waarom denkt u dat?

Vervolgvrage: Waarom vindt u dat?

Vervolgvrage: Hoe ziet/ervaart u dit in Noordenveld?

Vervolgvrage: Weet de inwoner wat dienstverlening in Noordenveld inhoudt?

Kunt u uitleggen voor wie dienstverlening belangrijk is?

Vervolgvrage: Waarom denkt u dat?

Vervolgvrage: Waarom vindt u dat?

Vervolgvrage: Hoe ziet/ervaart u dit in Noordenveld?

Vervolgvrage: Wat zou er mis gaan als er geen dienstverlening in Noordenveld is?

Kunt u uitleggen hoe dienstverlening kan worden uitgedragen?

Vervolgvrage: Waarom denkt u dat?

Vervolgvrage: Waarom vindt u dat?

Vervolgvrage: Hoe ziet/ervaart u dit in Noordenveld?

Vervolgvrage: Wat zouden de eerste stappen in Noordenveld moeten zijn?

Algemeen: kan de samenleving de dienstverlening overnemen?

Bijlage 8 interview medewerkers

Essentiele vragen tot dienstverlening

Terugtrekkende overheid	-	-/+	+
Meer betrokken en mondiger inwoner	-	-/+	+
Beleidsvragen	-	-/+	+
Zelfredzaamheid	-	-/+	+
Snelheid	-	-/+	+
Persoonlijke benadering	-	-/+	+
Werkprocessen	-	-/+	+
Hulpvaardigheid	-	-/+	+
Dienstbaarheid	-	-/+	+
Communicatie	-	-/+	+

De beoordeling ligt in het feit van een snelle beoordeling op de bovenstaande termen. Wat is het **gevoel** en wat zijn eventuele **ervaringen** (bewijslast). Wat zijn **wensen en tips** die je kunt geven. Graag omcirkelen wat het beste in de buurt komt, eventueel met een aanvulling op de beoordeling.

Als voorbeeld een terugtrekkende overheid kan bewerkstelligen dat de beoordeling geïnd is op de terugtrekkende rol van de rijksoverheid richting de gemeente. Vanuit een ander perspectief gezien kan de vraag ook geïnd worden op de rol van gemeente richting haar inwoner. Geef even aan waar de beoordeling relevantie op heeft.

Telefoon en Maatwerk

G&A Kloof 1 = doelgericht en weten wat de vraag is. Vervolgens, de juiste persoon er aan koppelen (groep) - melding in het systeem plaatsen. Mozard zaaknummer (adres/postcode/huisnummer er aan toevoegen). Terugbelverzoeken nakomen en agenda van de medewerker raadplegen. R&K Agenda actueel hebben en afwezigheid melden Persoonlijke benadering. Gelijk antwoord telefonie (1e lijn) of terugbelverzoek, binnen 2 dagen reageren. Ter plaatse gaan dit wil zeggen ter plaatse de situatie bekijken c.q. bespreken. Afspraken per mail bevestigen.

G&A Kloof 2 = doorvragen, waar het om gaat en de juiste locatie. Aanvinken Mozard of de inwoner op de hoogte gehouden wil worden + contactgegevens. Geen standaard antwoord 'is opgelost' maar beschrijven wat er is gedaan. Eerste inschatting urgentie.

G&A Kloof 3 = Adequaat opnemen van de melding en doorzetten aan de juiste medewerker/wijk of externe partner denk aan provincie, waterschap of anderen. Begrip tonen in die gevallen waar dat nodig is (voorbeeld Openbare Verlichting). Dit is wel lastig wanneer we afhankelijk zijn van derden.

G&A Kloof 4 = er zit verschil in interne en externe communicatie en daardoor ook in verwachtingen. Geen standaard brief maar afhankelijk van situatie inloophmoment organiseren (maatwerk). Werken met plaatjes i.p.v. tekst.

Persoonlijke benadering

R&K Kloof 1 = gelijk antwoord telefonie (1^{ste} lijn) of terugbelverzoek, binnen 2 dagen reageren. Ter plaatse gaan, dit wil zeggen ter plaatse de situatie bekijken c.q. bespreken. Afspraken per mail bevestigen. J&J doorvragen > wat zijn de verwachtingen om vervolgens te specificeren. Hoor ik dit u zeggen > goed luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD) en het begrip NIVEA (niet invullen voor een ander) hanteren.

R&K Kloof 2 = Duidelijk zijn over wanneer de inwoner wat mag verwachten. Bevestiging vragen over hetgeen (digitaal) gemeld is, door te bellen dan wel langs te gaan. J&J persoonlijk uitleggen wat de richtlijnen zijn.

R&K Kloof 3 = meldingen niet 'koud' doorzetten naar medewerker, maar eerst persoonlijk overleg plegen. Er is vaak een 'historie'. Informeer elkaar (intern) voldoende! J&J inwoner koppelen aan medewerker. Dossieropbouw vormen, gebiedsverbinders al dan niet in stelling brengen, achtergrondinformatie achterhalen en verdiepen in de situatie hetzij vraagstuk.

R&K Kloof 4 = Informatie/communicatie moet gelijk zijn en waarheid zijn. J&J op welk moment in het proces wordt de specialist ingezet.

Blauwdruk

R&K Kloof 1 = maatwerk mogelijk binnen de gestelde kaders. Is het uitlegbaar : andere situaties. J&J blauwdruk duiden (kader-stellend), wet en regelgeving) daarnaast zijn maatwerk oplossingen mogelijk.

R&K Kloof 2 = voorbeeld: snoeien van de bomen is een blauwdruk maar de periode en hoe is maatwerk. J&J ervaren van het blauwdruk principe, uitleggen wat vastgelegde/vastgestelde blauwdrukken. Boom is een blauwdruk, soorteigen zijn percepties.

J&J Kloof 3 = wijze van uitvoering en eerdere afspraken moeten helder zijn.

J&J Kloof 4 = communicatie is belangrijk. Waar zit de pijn in de blauwdruk oplossing. (Miscommunicatie) = achtergrond/vakkennis heeft de inwoner niet altijd.

Personeel

L&E Kloof 1 = verwachting is dat mensen die goed zijn in inwonerscontact en verwachtingen managen op dit soort functies zitten, maar dat is niet een vanzelfsprekende. G&A iedereen is gelijk (intern en extern). Betrek gemeente-breed het personeel.

L&E Kloof 2 = richtlijnen en resultaten (binnen 5 x overgaan van de telefoon moet deze opgenomen zijn) daarnaast moet er binnen 2 dagen worden gereageerd op de melding) zijn niet vanuit verwachtingen inwoner geredeneerd dit werkt in bepaalde situaties averechts. G&A helder en eenvoudige werkwijze.

L&E Kloof 3 = op een aantal functies waarbij dienstverlening een grote rol speelt met veel vragen van inwoners is niet voldoende capaciteit en/of zijn juiste mensen beschikbaar. Niet in de kracht komen. Houding is bepalend in dienstverlening, proces probeert dit te sturen. Dat kan niet (proces en inhoud zijn aan elkaar verbonden). De menselijke maat is maatgevend.

L&E Kloof 4 = over de schutting kijken bij een ander doen wij te weinig. Communicatie te 'nauw'. Meer lef tonen. G&A Kloof 3 = Elkaar weten te vinden.

Dossier

L&E Kloof 1 = inwoner ziet gemeente als 1 alwetend orgaan. Medewerker schat inwoner te hoog in. Inwoner verwacht dat gemeente dossiers op orde heeft. G&A dossier en archivering moeten goed op orde zijn. Dit draagt bij tot een goede dienstverlening.

L&E Kloof 2 = goede uitleg aan inwoners over het proces. Dossieropbouw blijft achterwege doordat proces niet goed is ingericht. G&A dossier moet goed raadpleegbaar zijn.

L&E Kloof 3 = terugkoppeling helpt bij compleet dossier.

L&E Kloof 4 = Mozard is niet ingericht op maatwerk. Inwoners krijgen pas veel later bericht dat de zaak is afgedaan.

Rollen en verantwoordelijkheden

J&J Kloof 1 = Duidelijke kaders stellen = medewerker koppelen aan de melding= hoe ver kan ik gaan als medewerker (verantwoording). L&E je hebt als ambtenaar een dienende rol).

J&J Kloof 2 = wat hoort erbij (richtlijnen). Richtlijn kapverordening is bijvoorbeeld leidend. Verwachtingen duiden. L&E Informatie tussentijds verschaffen is ook 'jouw' verantwoordelijkheid).

J&J Kloof 3 = GCC informeren antwoord + terugkoppeling = kennis tot je nemen en waar liggen duidelijke verantwoordelijkheden (wat kan en mag toegezegd worden). L&E niet afschuiven op een ander).

J&J Kloof 4 = wethouders kunnen geen toezeggingen doen (afstemming is vereist). Dienstverlening wordt op deze wijze duidelijker. L&E geef medewerkers ook die verantwoordelijkheid en vertrouwen).

Communicatie

J&J Kloof 1 = onvoldoende uitleg van de materie gebeurt regelmatig. Inwoner is niet altijd op de hoogte wat hij kan verwachten. L&E maar ook andersom onvoldoende uitvraag aan de inwoner).

J&J Kloof 2 = juiste kennis en competenties zijn basis vereisten. L&E Nee is ook een antwoord en dat vindt een inwoner vaak ook prima, mits duidelijk gemaakt vanaf het begin en goed gemotiveerd.

J&J Kloof 3 = voorbeeld bladcampagne, GCC kan prima informatie delen. Informatie moet wel beschikbaar zijn. Terugbel verzoek met terugkoppeling en antwoord. Intern planning delen (vastleggen). L&E korte lijnen.

J&J Kloof 4 = maatwerk oplossingen beter communiceren (bijvoorbeeld zandwegen onderhoud). L&E transparantie.

Plannen en Werkproces

J&J Kloof 1 = zijn plannen en ontwikkelingen bekend bij de samenleving om de oplossing aan te reiken. Werkproces = duidelijke richtlijnen van de werkprocessen uitschrijven en delen met de samenleving

J&J Kloof 2 = duidelijk aangeven wat voor plannen en ontwikkelingen er zijn, elk plan en ontwikkeling heeft zijn eigen inbreng en doorlooptijd

Werkproces = duidelijk aangeven wat de processen zijn en wat de doorlooptijden zijn

J&J Kloof 3 = Goede communicatie van GCC naar de samenleving en de backoffice is essentieel wat is afgesproken richting de inwoner/samenleving

Werkproces = duidelijk aangeven van GCC naar de samenleving en de backoffice is essentieel wat is afgesproken richting de inwoner/samenleving

J&J Kloof 4 = maatwerk oplossing versus blauwdruk goed communiceren en duiden

Werkproces = maatwerk oplossing versus blauwdruk goed communiceren en duiden

Plannen en werkproces

A&K Kloof 1 = n.a.v. een melding duidelijk aangeven binnen welke termijn wij iets kunnen verhelpen/oplossen, zodat het ingepland kan worden en de melder duidelijk weet wat verwachting mag zijn

A&K Kloof 2 = Soms moet er iets ingepland worden voor regulier onderhoud, hopende dat de inwoner hier begrip voor kan tonen. We kunnen niet alles direct verhelpen/oplossen

A&K Kloof 3 = Als er een melding gemaakt wordt in Mozard kan ook een andere collega altijd de melding erbij pakken/inzien via zaaknummer of op postcode

A&K Kloof 4 = Uit leggen aan de inwoner wat de reden is waarom wij bepaalde richtlijnen bepalen of aangeven waarom wij in een andere periode iets kunnen / willen verhelpen. In begrijpend schrijven en niet te uitgebreid

A&K Kloof 5 = De inwoner heeft niet altijd begrip het antwoord/oplossing van onze kant. Een inwoner weet het volgens hem zelf vaak beter of kan het zelf beter verhelpen. De inwoner heeft liever vandaag dan morgen een antwoord dan wel oplossing

G&A = Gert = gebiedsverbinder en Anneke = telefoniste en secretariële medewerkster R&K = René = Teamleider Wijkbeheer en Kornelia = telefoniste en secretariële medewerkster J&J = Jan = Teamleider Beheer en Jan = onderzoeker en manager Beheer L&E = Leonie = gebiedsverbinder en Eline = projectleider Ontwikkeling en Strategie A&K = Anneke en Kornelia = telefoniste en secretariële medewerkster

Literatuurlijst

Beleid en literatuur:

- Baarda, B., Hulst, Goede, M. P. M., & Van Der Meer-Middelburg, A. G. E. (2007). *Basisboek Interviewen: handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Wolters Noordhoff. Pagina 19
- Boonstra, J. (2013). *Verandermanagement: in 28 lessen*. Business Contact.
- en Koninkrijksrelaties, M. V. B. Z. (2013). De doe-democratie, kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving. *Den Haag*.
- Floor, L., & Salverda, I. E. (2006). *Zelforganisatie in het landelijke gebied: signalen uit de praktijk*. Wageningen UR.
- Hajer, M. A., Van Tatenhove, J. P. M., & Laurent, C (2004).
Nieuwe vormen van governance, een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid.
- Koppenjan, J. J. (2012). Hoe pakken we verknijpte dienstverlening?. *Openbaar Bestuur*, 22(8/9), 35-40. Pagina 6
- Kotter, J. P., & Rathgeber, H (2013). *Onze ijsberg smelt!*. Business Contact.
- Mars, A. (2012). *Hoe krijg je ze mee?*. Uitgeverij Van Gorcum
- Maryntz, R. (1999). Nieuwe uitdagingen voor de governance theory. *Beleid en Maatschappij*, 26(1), 2-12.
- Plasterk, R. (2013). Visiebrief digitale overheid 2017. *Opgeroepen op*, 6(27), 2014
- RMO (2009). *Polariseren binnen onze grenzen*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. (2013). *Terugtrekken is vooruitzien: maatschappelijke veerkracht in het publiek domein*. Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Raad voor het Openbaar Bestuur. (2012). *Loslaten in Vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én Samenleving* WRR.
- Stobbelaar, D. J. (2012). *Bewoners maken het groen*.
- van den Broek, A., Steenbekkers, A., van Houwelingen, P., & Putters, K. (2016). Niet buiten de burger rekenen!. *Over randvoorwaarden voor burgerbetrokkenheid in het nieuwe omgevingsbestel*. Sociaal en Cultureel Planbureau: Den Haag.
- Van der Steen, M., Hajer, M., Scherpenisse, J., Van Gerwen, O. J., & Kruitwagen, S. (2014). *Leren door doen: overheidsparticipatie in een energieke samenleving*. Den HaagNederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) 9789075297409

Vreke, J., Gerritsen, A. L., Kranendonk, R. P., Pleijte, M., Kersten, P. H., & Van Den Bosch, F. J. P. (2009). *Maatlat Government-Governance* (No. 142). Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu.

Geraadpleegde documenten gemeente Hoogezand-Sappemeer

15 indicatoren, het dienstverleningsconcept en kwaliteitshandvesten

Geraadpleegde documenten gemeente Menterwolde

Dienstverleningsconcept gemeente Menterwolde (2014), *de gemeente Menterwolde is dichterbij dan u denkt!*

Geraadpleegde documenten gemeente Noordenveld

Thema “Dienstverlening voor op”

Noordenveld 2.0 Participatie en Communicatie in de gemeente Noordenveld (2012), *inwoners en gemeente werken samen aan hun toekomst*, documentnr. RV12.0060, Roden

De inwoner staat op de eerste plaats (2018), *de toekomst van onze dienstverlening*, Roden

Oldenburger, E. (2018) Verslag werkbezoek Estland (dienstverlening)

Geraadpleegde documenten gemeente Slochteren

Dienstverleningsconcept gemeente Slochteren (2010), *Slochteren dat zijn wij!*

Geraadpleegde websites: (periode 2017-2020)

Retrieved from <http://www.123management.nl/0/010-strategie./a120-strategie.08b.servqual.html>

Retrieved from <https://24editor.com/dataverzamelingsmethode-voor-je-scriptie/>

Retrieved from <https://www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl/publish/pages/142237/visiedocument.dienstverlening-en-de-omgevingswet.februari.2018.pdf>

Retrieved from <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/nieuws/de-avg-geldt-meer-rechten-meer-plichten-en-ander-toezicht#subtopic-5805>

Retrieved from <https://www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/kennispartners/centric/overheid-moet-dienstverlening-vereenvoudigen.9574521.lynkx>

Retrieved from <https://www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/kennispartners/pinkroccade-Local-government/7-tips-om-als-overheid-online-te-communiceren-met.9558913.lynkx>

Retrieved from <https://www.boekel.nl/> Memo college van Burgemeester en Wethouders gemeente Boekel (informatie stand van zaken dienstverlening Meierijstad, 15 mei 2017)

Retrieved from www.bol.com (algemeen geraadpleegd)

Retrieved from <https://www.crow.nl/mobiliteit-en-gedrag/weblog/oktober-2016/wat,-hoe-en-waarom-de-gouden-cirkel-van-simon-sinek>

Retrieved from <https://www.digitaleoverheid.nl/document/visiebrief-digitale-overheid-2017/>

Retrieved from <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/archief/inhoud-2/>

Retrieved from <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/randvoorwaarden>

Retrieved from <https://www.f-facts.nl/topics/het-nieuwe-werken/nieuws/jan-gunnarsson-keynote-speaker-op-fmm-marktevent>

Retrieved from <https://rotterdammer.gebruikercentraal.nl>

Retrieved from [https://www.gemeentenoordenveld.nl/bestand/omgevingsvisie.noordenveld.2030.\[pdf\].1904215](https://www.gemeentenoordenveld.nl/bestand/omgevingsvisie.noordenveld.2030.[pdf].1904215)

Retrieved from <https://www.gemeentenoordenveld.nl/bestand/coalitieakkoord.2899765>

Retrieved from <https://managementmodellensite.nl/pdca-cyclus/>

Retrieved from <https://customerrevolution.nl/case/online-strategie-meierijstad/>

Retrieved from <https://www.morgens.nl/gemeente-van-morgen-deel-1>

Retrieved from <https://www.publieksdiensten.nl/wp-content/uploads/2014/03/overheidsbredeDienstverlening2020.pdf>

Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bezwaar-en-beroep/vraag-en-antwoord/beslissing-aanvraag-bezwaar-te-laat>

Retrieved from <https://www.scp.nl/Publicaties/Alle-publicaties/Publicaties-2016/Niet-buiten-de-burger-rekenen>

Retrieved from <https://www.scp.nl/Publicaties/Alle-publicaties/Publicaties-2012/Een-beroep-op-de-burger>

Retrieved from <https://www.scribber.nl/category/scriptie-structuur>

Retrieved from <https://docplayer.nl/24936062-Toekomstvisie-het-land-van-slochteren-2020-ruimte-voor-kwaliteit-en-ontmoeting.html> (Midden-Groningen*)

Retrieved from <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Adviezen%20algemeen/Rapport%20Bestuurlijke%20inrichting%20Groningen.pdf>. (Midden-Groningen*)

Retrieved from <https://www.st-groep.nl/data/file/organisatiecultuur.pdf>

Retrieved from <https://www.telecats.nl/cases-nieuws/gemeente-swf>

Retrieved from <https://vng.nl>

Retrieved from <https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Gemeentelijke%20dienstverlening/20100310-Dienstverlening-draait-om-mensen%20.pdf>. 2b = visiejorritsma.pdf

Retrieved from <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2013/20130527magazine-gemeente-en-gemeenschap.pdf>

Retrieved from <https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Bestuur/Werkboek-Help-een-burgerinitiatief.pdf>

Retrieved from <https://www.watdoetdegemeente.rotterdam.nl/apps/voorjaarsnota/programmas/bestuur-en-dienstverlening/burgerzaken/Programma-Dienstverlening-2019-2022.pdf>.

Retrieved from <https://nl.wikipedia.org/wiki/Noaberschap>

Retrieved from <https://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteitscirkel-van-Deming>

Retrieved from <https://www.woorden.org/woord/dienstverlening>

GEMEENTE



NOORDENVELD