

Nota van bevindingen

De dienstverlening van Het Hogeland



www.ioresearch.nl

Colofon

Uitgave

Ipsos I&O
Piet Heinkade 55
1019 GM Amsterdam

Rapportnummer

2024/concept

Datum

juni 2024

Opdrachtgever

Rekenkamer Het Hogeland

Auteurs

Jaap Bouwmeester
Laurent Staartjes

Het overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Achtergrond	5
1.2	Doel- en vraagstelling	5
1.3	Leeswijzer	8
2	Visie en beleid	10
2.1	Inleiding	10
2.2	De gemeentelijke visie op dienstverlening	11
2.2.1	Dienstverleningsconcept gemeente Het Hogeland	11
2.2.2	Digitale dienstverlening	13
2.2.3	Bestuursopdracht dienstverlening	13
2.2.4	Servicenormen	14
2.2.5	Begroting	14
2.3	Afsluiting	16
3	De uitvoering	18
3.1	Inleiding	18
3.2	Implementatie dienstverleningsconcept	18
3.2.1	Doorwerking dienstverleningsconcept	18
3.2.2	Centrale eenheid Dienstverlening	19
3.2.3	Digitale diensten worden ontworpen op basis van vijf ontwerpprincipes	20
3.3	Waarborgen van de kwaliteit	21
3.3.1	Training hostmanship	21
3.3.2	Handhaven van de servicenormen	22
3.3.3	Verbeteren kwaliteit dienstverlening	22
3.4	Jaarstukken	23
3.5	Afsluiting	24
4	Monitoring van de dienstverlening	26
4.1	Inleiding	26
4.2	Monitoring	26
4.3	Feitelijke kwaliteit van de dienstverlening	28
4.3.1	Uitkomsten mystery burger analyse	28
1.1.1	Snelheid	29
1.1.2	Duidelijk- en volledigheid	30
1.1.3	Vriendelijkheid	31
1.1.4	‘In één keer goed’	31
4.4	Inwonersonderzoek	32
4.5	Afsluiting	33
5	Conclusies en aanbevelingen	36
Bijlage 1: normenkader		38

A	Bestuurlijke reactie _____	40
B	Nawoord _____	42
C	Geïnterviewde personen _____	43

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

De gemeentelijke dienstverlening aan inwoners strekt zich uit over een breed terrein: van publiekszaken (aanvragen paspoorten en aangifte geboorte) tot het verstrekken van vergunningen. Maar ook van het onderhoud van de woonomgeving tot het ophalen van huisvuil. De contacten met de gemeente gaan via de balie, de telefoon, digitaal (email, website en social media), brieven of via persoonlijke gesprekken met gemeentelijke medewerkers. In toenemende mate is het contact tussen inwoners en gemeente digitaal. Dit vraagt om een vakkundige en goed doordachte aanpak om kwaliteit en dataveiligheid te kunnen borgen en tegelijkertijd optimale bereikbaarheid en toegankelijkheid te bieden, ook voor minder digitaal vaardigen.

Afbakening

Het onderzoek richt zich op:

- *De dienstverlening aan inwoners.* Dit betekent dat dienstverlening aan ondernemers niet tot de scope van dit onderzoek behoort.
- *Individuele dienstverlening.* Het gaat om dienstverlening aan individuele personen. Collectieve dienstverlening valt buiten de scope van het onderzoek.
- *Verschillende kanalen.* De vraag of het verzoek waarmee een inwoner zich tot de gemeente wendt, staat centraal. Daarvoor kunnen inwoners verschillende kanalen gebruiken. Het gaat in het onderzoek om de volgende contactsoorten: digitaal, schriftelijk, telefonisch en fysiek.
- *Frontoffice én backoffice.* Verder gaat het zowel om de dienstverlening in de eerste lijn (het eerste contact) als de (eventuele) vervolgstappen.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in 2023 en het begin van 2024. Ontwikkelingen die later hebben plaatsgevonden zijn niet meegenomen in dit onderzoek. De focus van dit rekenkameronderzoek ligt op de vertaling van de beoogde kwaliteit naar de uitvoeringspraktijk en de wijze waarop daaruit lessen zijn te trekken voor de toekomst.

1.2 Doel- en vraagstelling

Het onderzoek beoogt enerzijds te achterhalen of de gemeente de bredere beleidsdoelstellingen op het gebied van dienstverlening behaalt en anderzijds concreet te laten zien wat het serviceniveau van de gemeente Het Hogeland is in de praktijk. Het onderzoek gaat dus in op de doeltreffendheid van zowel het Hogelandse beleid rondom dienstverlening als de uitvoering daarvan. Onderdeel hiervan is de rol van de raad ten aanzien van het dienstverleningsbeleid en de uitvoering daarvan.

De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:

Beleid

1. Welke visie en ambities voor dienstverlening geven richting aan het beleid van de gemeente Het Hogeland?
 - a. In hoeverre zijn de algemene uitgangspunten of kernwaarden m.b.t. dienstverlening bekend en worden deze herkend en gedeeld door intern betrokkenen?
2. Wat is het beleid op het gebied van dienstverlening?
 - a. Welke ambities zijn er gesteld ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening?
 - b. In hoeverre zijn deze doelstellingen gespecificeerd naar de verschillende soorten diensten en/of kanalen van contact met de gemeente (zoals telefonisch, persoonlijk, per e-mail en digitaal) ?
 - c. Hoe wordt omgegaan met (verdere) digitalisering van diensten en producten?
 - d. Hoe wordt zorg gedragen voor de toegankelijkheid van dienstverlening voor minder digitaal vaardigen?

Uitvoering

3. Welke werkafspraken en protocollen zijn er voor de uitvoering van de dienstverlening en de samenwerking en afstemming tussen front- en back-office?
 - a. Zijn er in het geval van samenwerking met derden in het kader van de afhandeling van vragen/meldingen van burgers, dienstverleningsovereenkomsten gesloten? En zo ja, hoe zien deze eruit?
4. Hoe wordt de kwaliteit van dienstverlening gewaarborgd?
 - a. Zijn er trainingen in klantvriendelijkheid voor medewerkers geweest?
 - b. Zo ja, op welke aspecten waren deze gericht?
 - c. Welke andere acties gericht op verbetering van kwaliteit van dienstverlening zijn ondernomen?
5. Hoe wordt de kwaliteit van dienstverlening gemonitord?
 - a. Welke instrumenten voor monitoring worden ingezet?
 - b. Wordt in de monitoring onderscheid gemaakt naar de verschillende soorten diensten en/of kanalen van contact met de gemeente (zoals telefonisch, persoonlijk, per e-mail en digitaal)

Ervaringen en waardering

6. Hoe wordt de dienstverlening door inwoners ervaren?
7. In hoeverre en op welke wijze worden de resultaten van de monitoring gebruikt ter verbetering van de dienstverleningsprocessen?

Lessen voor de toekomst

8. In hoeverre sluit de praktijk van dienstverlening aan bij het beleid en maakt de gemeente haar ambities waar?
9. Wat zijn aanknopingspunten voor verbetering van de dienstverlening van de gemeente Het Hogeland aan inwoners?

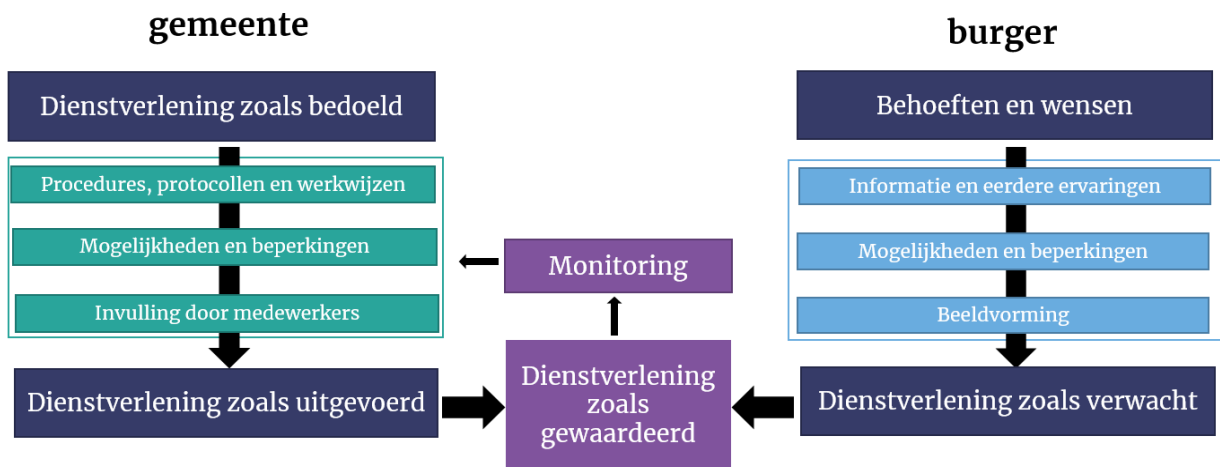
De onderzoeksaanpak bestond uit de volgende fasen:

- Fase 1** De eerste fase had een verkennend karakter en bestond uit onder andere het verzamelen en bestuderen van beschikbare en relevante (beleids)documenten en gegevens en het ontwikkelen van het normenkader. Zie bijlage B voor de lijst met bestudeerde documenten.
- Fase 2** In de tweede fase zijn oriënterende gesprekken gevoerd met een aantal leidinggevend en medewerkers die bij de dienstverlening betrokken zijn en/of veel van het onderwerp weten. Zie bijlage A voor de lijst met geïnterviewde personen. Met deze interviews zijn de uitkomsten van de deskresearch getoetst en verdiept en is input verzameld voor het mystery burger onderzoek. Vervolgens zijn er 20 casussen voor het mystery burger onderzoek opgesteld.
- Fase 3** In de derde fase is het mystery burger onderzoek uitgevoerd. Aan de hand van 20 casussen hebben geïnstrueerde mystery burgers de feitelijke dienstverlening in kaart gebracht. In de selectie van de 20 casussen is rekening gehouden met een spreiding over verschillende ateliers en kanalen. Via telefonisch contact, baliebezoeken, e-mail contact, digitale formulieren en een geschreven brief is contact gezocht met de gemeente. De casussen verschilden in mate van urgentie en complexiteit. Zie bijlage C voor een verdere beschrijving van het mystery burger onderzoek.
- Fase 4** In deze fase is het bestuurlijk perspectief in beeld gebracht. Hiervoor is een gesprek gevoerd met een aantal raadsleden en in het bestuurlijk interview is de burgemeester de gelegenheid geboden om zijn visie op de dienstverlening te geven. Vervolgens is alle verkregen informatie samengevoegd en geanalyseerd voor het rapporteren van de bevindingen.

Analytisch kader

Om de uitvoering van de dienstverlening te kunnen analyseren is er gebruik gemaakt van onderstaand conceptueel model.

Figuur 1.1 – Conceptueel model



Dit model geeft in de eerste plaats de relatie weer tussen de dienstverlening zoals door de gemeente *bedoeld* (bijvoorbeeld verwoord in een visie-document) en de *uitgevoerde dienstverlening* in de praktijk. De vertaling van de visie op dienstverlening kan plaatsvinden door het formuleren van uitgangspunten en/of het opstellen van protocollen waarin de beoogde werkwijze is beschreven. De feitelijk uitgevoerde dienstverlening wordt daarnaast ook bepaald door praktische (on)mogelijkheden en de invulling van medewerkers op operationeel niveau. In de andere helft van het schema zien we dat de *waardering* voor de dienstverlening niet alleen samenhangt met de feitelijke kwaliteit ervan, maar ook met de *verwachtingen* van inwoners die met de gemeente te maken hebben. Deze verwachtingen kunnen van geval tot geval sterk verschillen en hangen samen met een complex van factoren waaronder specifieke *wensen en behoeften*, maar ook met eerdere ervaringen en het beeld dat men van de gemeente heeft. Om de dienstverlening beter te laten aansluiten op de wensen en verwachtingen zijn *monitoring* van de kwaliteit en de waardering noodzakelijk. Deze monitor-informatie vormt de basis voor het verbeteren van de dienstverlening.

1.3 Leeswijzer

De rapportage is opgebouwd op basis van de het conceptueel model. In hoofdstuk 2 komt de gemeentelijke visie op dienstverlening en het beleid aan de orde. Hiermee komt er antwoord op de “wat is het beleid van de gemeente Het Hogeland op het gebied van dienstverlening?” en de daar bijhorende onderzoeksvragen. Hieruit wordt duidelijk wat de bedoelingen zijn van het beleid, en hoe dat er uit zou dienen te zien.

In hoofdstuk 3 staat de deelvraag “hoe wordt het beleid uitgevoerd?” en de bijbehorende onderzoeksvragen centraal. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de beleidsuitgangspunten zijn vertaald naar de werkwijze in de praktijk.

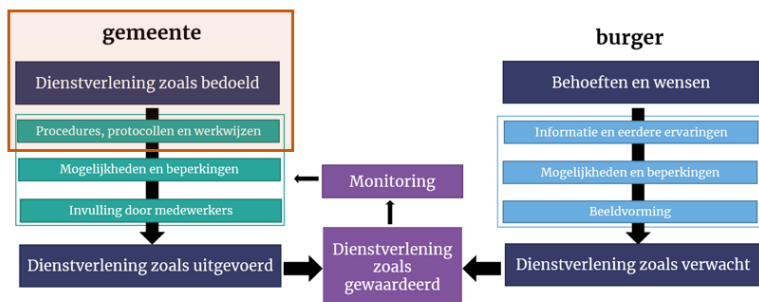
hoofdstuk 4 gaat verder in op de beantwoording van de deelvraag “Wat zijn de resultaten van het beleid in de praktijk?”. Hierbij gaat het om de monitoring van de kwaliteit en de feitelijk

geleverde prestaties door de gemeente. In hoofdstuk 5 zijn de conclusies en aanbevelingen te vinden.

2 Visie en beleid

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de dienstverlening zoals de gemeente Hogeland die voor ogen heeft en is uitgewerkt. Het gaat om het gearceerde deel in het analytisch kader. Hierbij komt aan de orde



welke visie en ambities voor dienstverlening richting geven aan het beleid van de gemeente Hogeland en waaruit dit beleid bestaat.

Ten tijde van het onderzoek was de gemeente Hogeland bezig om de visie op dienstverlening te

herijken.

De onderzoeksvragen die dit hoofdstuk beantwoord zijn:

1. Welke visie en ambities voor dienstverlening geven richting aan het beleid van de gemeente Het Hogeland?
 - a. In hoeverre zijn de algemene uitgangspunten of kernwaarden m.b.t. dienstverlening bekend en worden deze herkend en gedeeld door intern betrokkenen?
2. Wat is het beleid op het gebied van dienstverlening?
 - a. Welke ambities zijn er gesteld ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening?
 - b. In hoeverre zijn deze doelstellingen gespecificeerd naar de verschillende soorten diensten en/of kanalen van contact met de gemeente (zoals telefonisch, persoonlijk, per e-mail en digitaal) ?
 - c. Hoe wordt omgegaan met (verdere) digitalisering van diensten en producten?
 - d. Hoe wordt zorg gedragen voor de toegankelijkheid van dienstverlening voor minder digitaal vaardigen?

Verbeteren van de dienstverlening

In het coalitieakkoord 2022 – 2026 staat het volgende genoemd: *‘We begrijpen en zien dat onze inwoners onze open en gastvrije houding niet altijd zo ervaren en dat het soms lastig is om de juiste medewerker te spreken of een passend antwoord te krijgen. Wij blijven ons inzetten om onze dienstverlening te verbeteren. We willen een gemeente zijn die dicht bij onze inwoners staat. Daarom blijven we investeren in de organisatie en in onze medewerkers. Hun betrokkenheid, bevoegenheid en verantwoordelijkheidsgevoel is essentieel’*

In de begroting van 2024 staat: *In het afgelopen jaar hebben we geconstateerd dat inwoners minder tevreden zijn over onze dienstverlening. We hebben daarom onze dienstverlening onder de loep genomen om te komen tot een verbeterplan.*

Gedurende de looptijd van dit onderzoek is er met medewerkers gesproken over dit verbeterplan. Deze was nog niet vastgesteld in 2023 en is buiten de scope van het onderzoek gehouden. Het onderzoek richt zich op de dienstverlening zoals ervaren in de periode 2019 – 2023 waarbij er gekeken is naar de toenmalige beleidskaders.

2.2 De gemeentelijke visie op dienstverlening

In deze paragraaf staat beschreven welke visie en ambities voor dienstverlening richting geven aan het beleid van de gemeente. Daarnaast gaat het over de mate waarin de algemene uitgangspunten of beloften met betrekking tot dienstverlening worden herkend en gedeeld door intern betrokkenen.

2.2.1 Dienstverleningsconcept gemeente Het Hogeland

De gemeentelijke visie op dienstverlening is opgenomen in ‘Dienstverleningsconcept gemeente Het Hogeland’ uit 2017. Dit concept is opgesteld in aanloop naar de gemeentelijke fusie van de BMWÉ-gemeenten. Doel van het concept is om ‘de organisatie een kaptopstok te bieden waaraan uitvoeringsprogramma’s en -plannen kunnen worden opgehangen’. Het concept beschrijft de visie op dienstverlening en de daaraan gekoppelde strategische doelen van de gemeente. Als richtpunt neemt de visie het jaar 2023. Met als toelichting dat de gemeente bij het schrijven van de visie vijf jaar heeft willen vooruitkijken.

De missie die hoort bij het concept luidt: *‘De behoeften van inwoners, organisaties en ondernemers in Het Hogeland zijn onze drijfveer. We heten mensen welkom en geven ze ruimte.’*

De term ruimte in de missie verwijst naar de toekomstvisie ‘ruimte’ die volgens de gesproken medewerkers nog steeds de leidende visie op hoe gemeente Het Hogeland zich als ‘nieuwe’ gemeente wil positioneren. Het motto van de gemeente is: *Dienstverlening doen we samen!*

Uit de gesprekken met medewerkers blijkt dat zij bekend zijn met de toekomstvisie, maar dat het dienstverleningsbeleid niet breed bekend is binnen de organisatie. Diverse gesprekspartners wijzen erop dat zij verwacht hadden dat het beleid na de start van de gemeente herijkt zou worden om goed aan te sluiten op de ontstane nieuwe gemeente.¹

In de visie staat het volgende over de dienstverlening:

De nieuwe gemeente Het Hogeland is een toegankelijke organisatie. De dienstverlening is dienstbaar, maar ook modern, klant- en servicegericht, flexibel, snel, effectief en efficiënt. Digitale dienstverlening wordt steeds belangrijker: e-mail, website, telefoon, social media, digitale berichtenservices en apps zijn logische onderdelen van de dienstverlening.

¹ Zoals eerder genoemd is dit proces in 2024 van start gegaan.

Samengevat wil de gemeente op basis van de toekomstvisie ruimte en het dienstverleningsconcept werken op basis van vier uitgangspunten:

- De nieuwe gemeente wil dichtbij haar inwoners staan (nabijheid);
- De nieuwe gemeente wil maatwerk leveren en dienstbaar zijn;
- De nieuwe gemeente wil innovatief en flexibel zijn en toegankelijk zijn voor inwoners;
- De nieuwe gemeente wil haar basistaken goed uitvoeren

De gemeente beschrijft in het dienstverleningsconcept enkele concrete doelen. Onder meer:

- Het registreren van contacten en afhandeling van vragen wordt georganiseerd vanuit één centrale plek in de organisatie.
- Er wordt over afdelingsgrenzen heen gedacht.
- Inwoners kunnen zelf bepalen hoe zij contact zoeken met de gemeente. Maar digitale diensten zijn 'zo gebruiksvriendelijk, dat veruit de meeste mensen er de voorkeur aangeven'.
- Dag en nacht kunnen mensen online zaken regelen en de status daarvan volgen.
- Er is bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen en niet-digitaalvaardigen.

2.2.2 Digitale dienstverlening

De website www.hethogeland.nl vormt het belangrijkste digitale kanaal van de gemeente Het Hogeland volgens het concept dienstverlening. De gemeente heeft vijf ontwerpprincipes geformuleerd:

Ontwerpprincipes digitale diensten

1. **Focus op de gebruikers**
Maak iets wat gebruikers willen en niet jijzelf, de organisatie of een leverancier
2. **Meet, weet en verbeter**
Ga uit van feiten en niet van aannames. Doe gebruiksonderzoek en benut de verkregen inzichten om te verbeteren
3. **Hou het eenvoudig**
Online is zelfbediening. Voorkom dat gebruikers afhaken door moeilijke teksten en ingewikkelde formulieren
4. **Maak het gunstig**
Zorg dat het digitale kanaal aantoonbare voordelen biedt ten opzichte van andere kanalen en overtuig mensen daarvan
5. **Denk doelmatig**
Niet alles is zomaar geschikt om te digitaliseren. Breng daarom gebruikersbehoefte, complexiteit, veiligheid en kosten met elkaar in balans

De gemeente Het Hogeland beschikt niet over ander door het college of gemeenteraad vastgesteld beleid ten aanzien van digitale dienstverlening. Wel beschikt de gemeente over strategisch informatiebeleid waarbij aansluiting gezocht is met de VNG digitale agenda (naar deze agenda wordt in het dienstverleningsconcept ook verwezen).

2.2.3 Bestuursopdracht dienstverlening

In 2019 wilde het toenmalige college het dienstverleningsconcept 'effectief en efficiënt' concretiseren en implementeren binnen de gemeentelijke organisatie. Hiervoor is een bestuursopdracht vastgesteld. Met als doel tot een projectplan te komen om de het concept te implementeren. Met de volgende onderwerpen:

1. De relatie met het huisvestingsvraagstuk van de gemeente.
2. Een overzicht van maatregelen, acties en consequenties voor de jaren 2020 tot en met 2022.

3. Mogelijke heikele punten of dilemma's bij de uitvoering van het projectplan, zoals culturele en/of organisatorische factoren die de uitvoering kunnen belemmeren.
4. Er dient aandacht te worden besteed aan de interne communicatie binnen de organisatie omtrent de doelstelling van dit projectplan

Het doel was om een projectplan op te stellen. Dit is niet gebeurd. Wel zijn er meerdere nota's en memo's opgesteld memo's met daarin verschillende strategische keuzes om het dienstverleningsconcept (in zoverre mogelijk) te implementeren. Op 12 oktober 2021 kreeg de gemeenteraad een update van de bestuursopdracht dienstverlening.

2.2.4 Servicenormen

De gemeente Hogeland heeft in de dienstverleningsconcept staan dat er eigen servicenormen zouden worden vastgesteld. In het concept verwijst de gemeente naar normen die landelijk gebruikelijk zijn.² Het is niet bekend in hoeverre deze van toepassing geacht worden op de gemeente het Hogeland. De eigen servicenormen zijn niet vastgesteld en zijn ook niet gepubliceerd op de website. Doordat de servicenormen geen formele status hebben is niet herleidbaar in hoeverre deze voor de gehele organisatie gelden. Uit gesprekken met de medewerkers blijkt dat in de praktijk ze wel als richtinggevend beschouwd worden voor veel medewerkers. Daarbij wordt opgemerkt dat normen (per kanaal) in de praktijk af kunnen wijken van die in het concept staan. Wel staat het op de website dat de gemeente (op het weekend na) binnen 24 uur reageert op whatsapp-berichten. Medewerkers geven aan dat zij zich om die reden aan die norm houden.

2.2.5 Begroting

In de begroting (onderdeel van de P&C cyclus) stelt de gemeenteraad jaarlijks de doelen vast op het gebied van dienstverlening en de bijhorende activiteiten. De meest recente begroting die valt binnen de scope van dit onderzoek is die van 2023. Daarin staan de volgende doelen genoemd:

Wat willen we bereiken?

- » Onze dienstverlening is professioneel

Wat gaan we daarvoor doen?

- Invoeren van een klantvolgsysteem
- Actueel houden van de kennisbank KCC en website door de wisselwerking tussen KCC en teams(organisatie).
- Op naar een integraal klantbeeld
- De tweede lijn (organisatie) is beter bereikbaar
- Slim omgaan met data
- Periodieke rapportage met cijfers over bezoekersaantallen zowel fysiek als telefonisch en online

² Deze normen zijn te vinden in hoofdstuk 3.

» Leveren van kwaliteit

- Burgerzaken medewerkers blijven opleiden door het volgen van trainingen en actualiteitsdagen
- Frontofficemedewerkers werkend lerend opleiden door collega's backoffice
- Medewerkers voorbereiden op het team van de toekomst (Nederlandse Vereniging Voor Burgerzaken)
- Voortdurend verbeteren van ons (online) Burgerzaken systeem zodat onze kwaliteit en processen verbeteren
- Digitaliseren archief burgerzaken en burgerlijke stand (o.a. brondocumenten zoals Uittreksel en Akten) in samenwerking met team Informatiebeheer

» Leveren van maatwerk

- Invoeren van periodieke selecties voor verzorging- en verpleeghuizen over verloop reisdocumenten.
- Periodiek momenten plannen voor huisbezoeken voor inwoners die niet in staat zijn om zelf op het gemeentehuis te komen.

» Digitale dienstverlening

- Doorontwikkelen van digitale aanvragen. Niet alleen aan de voorkant maar ook aan de achterkant.
- Onderzoeken robotisering van processen.
- Inzet Mijn Overheid uitbreiden.
- Aanhaken Strategisch Informatiebeleidsplan

Bovenstaande doelen zijn algemeen (en niet SMART) geformuleerd. De gemeenteraad heeft ervoor gekozen geen beleids- of kwaliteitsindicatoren op te nemen als het gaat om dienstverlening. De in de begroting opgenomen (voorgenomen) activiteiten sluiten in enkele gevallen beperkt aan bij het genoemde beleidsdoel.

In de beschikbare gestelde middelen ontbreekt een directie relatie met de verschillende doelen en activiteiten. Zo wordt wel genoemd dat er een 'klantvolgsysteem' wordt ingevoerd, maar niet binnen welke financiële kaders dit moet plaatsvinden.

2.3 Afsluiting

Centraal staat in dit hoofdstuk de deelvraag: “Wat is het beleid op het gebied van dienstverlening?” met de aanvullende onderzoeksvragen. Uit eerdere paragrafen blijkt dat dit beleid grotendeels afkomstig is van voor de fusie (2017 – 2019) en in grote mate leunt op de toenmalige toekomstvisie van de gemeente.

De gemeente heeft kernwaarden geformuleerd waar de dienstverlening aan moet voldoen. Waaronder nabijheid, maatwerk, innovatief en dienstbaar.

De ambitie was om tot aan 2023 dit beleid verder door te ontwikkelen binnen de nieuwe gemeente. Dit is in deze periode niet gebeurd. Onder meer de servicenormen zijn de afgelopen jaren niet vastgesteld.

De doelen die opgenomen staan in de begroting zijn eveneens niet concreet. Het is daardoor niet herleidbaar in hoeverre de beschikbaar gestelde middelen zich verhouden tot de ambities.

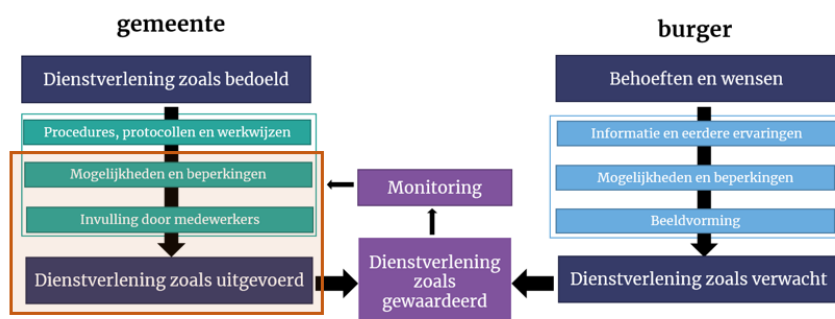
Beleid	Toelichting
Er is een vastgesteld beleidsmatig kader	
<ul style="list-style-type: none">• De ambities en uitgangspunten voor de dienstverlening zijn helder beschreven.	De uitgangspunten waarop het dienstverleningsconcept is gebaseerd zijn te vinden in de toekomstvisie op de nieuwe gemeente. In deze toekomstvisie zijn de uitgangspunten diepgaand beschreven. Er is wel gekozen om te werken met algemene en abstracte uitgangspunten. Vanuit het bewonersperspectief bezien is het niet helder wat de uitgangspunten zijn: onder meer de beloofde servicenormen zijn niet terug te vinden op de website.
<ul style="list-style-type: none">• De gemeente heeft heldere doelen wat ze met de dienstverlening wil bereiken.	In het dienstverleningsconcept staan concrete doelen wat de gemeente in 2023 met de dienstverlening wenst te bereiken. Deze doelen (en verdere ambities) zijn niet SMART-geformuleerd en vereisten nog een verdere uitwerking. Deze uitwerking is niet gekomen.
<ul style="list-style-type: none">• De beschikbare middelen passen bij de ambities	In het beleid is geen aandacht voor de benodigde middelen om de ambities te verwezenlijken. Wel blijkt uit de bestuurlijke documenten van na de fusie (in 2019) dat de gemeente Het Hogeland niet beschikte over de mensen, faciliteiten en middelen om het concept uit te kunnen voeren zoals gewenst. Hierdoor moesten er na 2019 strategische keuzes gemaakt worden in wat er wel en niet gedaan werd. Onder meer hiervoor is een bestuursopdracht vastgesteld.
Digitalisering van dienstverlening	
<ul style="list-style-type: none">• De gemeente draagt zorg voor de toegankelijkheid van de dienstverlening voor minder digitaal vaardigen.	In het dienstverleningsconcept is er aandacht voor de toegankelijkheid van de dienstverlening voor minder digitaal vaardige.

<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente beschikt over beleid ten aanzien van de digitalisering 	<p>De gemeente Hogeland beschikt niet over integraal vastgesteld beleid ten aanzien van de digitalisering. Wel is er door medewerkers informatiebeleid opgesteld en wordt er in de programmabegroting aandacht besteed aan de doelen op het gebied van digitalisering.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • De doelen van de gemeente ten aanzien van digitalisering sluiten aan op de visie op de dienstverlening 	<p>De doelen die genoemd staan in de programmabegroting(en) sluiten niet direct aan op de wijze hoe digitale diensten beschreven wordt in het dienstverleningsconcept en de toekomstvisie. Wel sluiten de doelen aan bij de in het dienstverleningsconcept genoemde ambitie om verder te gaan met digitalisering.</p>
<p>Rol van de raad</p>	
<p>De raad wordt geïnformeerd en is in staat om een kaderstellende en controlerende rol uit te voeren</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • De raad stelt kaders voor de dienstverlening. 	<p>De kaderstellende rol van de gemeenteraad behelst alleen de jaarlijkse vaststelling van de programmabegroting. In 2017 is de toekomstvisie ruimte wel door de toenmalige raden vastgesteld. Het college stelt de bestuursopdrachten vast en dienstverlening valt onder de portefeuille van de burgemeester.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • College en raad worden geïnformeerd over de ontwikkeling van de dienstverlening en het beleid wordt geëvalueerd. 	<p>Het beleid zelf wordt niet geëvalueerd. Wel is de uitvoering van het beleid geëvalueerd in 2019 en zijn er daarna diverse keuzes gemaakt om de ontwikkeling aan te passen en bij te sturen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • De raad is in staat om op basis van de verkregen informatie te controleren en bij te sturen. 	<p>De raad wordt op de hoogte gehouden van de dienstverlening door middel van de halfjaarlijkse monitoring en de verantwoording in de jaarstukken. In beginsel is de raad daarmee instaat om te controleren en indien nodig bij te sturen. Doordat de raad geen kwaliteitsindicatoren of streefwaarden heeft vastgesteld, is het in de praktijk lastig om bij te sturen.</p>

3 De uitvoering

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is de vertaling van het gemeentelijk beleid naar de uitvoering beschreven.



De deelvraag die centraal staat is: “Hoe wordt het beleid uitgevoerd?”. In dit hoofdstuk staat beschreven in hoeverre het dienstverleningsconcept is doorgevoerd binnen de organisatie en tegen welke knelpunten de organisatie is aangelopen. In de komende

paragrafen daarna wordt door het beantwoorden van de onderstaande onderzoeksvragen beschreven hoe de dienstverlening is geregeld en hoe de kwaliteit wordt gewaarborgd:

- Welke werkafspraken en protocollen zijn er voor de uitvoering van de dienstverlening en de samenwerking en afstemming tussen front- en backoffice?
- Hoe wordt de kwaliteit van dienstverlening gewaarborgd?

Het hoofdstuk sluit af met een beantwoording van de overkoepelende deelvraag en een toets aan het normenkader.

3.2 Implementatie dienstverleningsconcept

Na 2019 moest het dienstverleningsconcept geïmplementeerd worden. Hiervoor is de in het vorige hoofdstuk beschreven bestuursopdracht vastgesteld en is de gemeente aan de slag gegaan.

3.2.1 Doorwerking dienstverleningsconcept

De gemeente Hogeland heeft op meerdere manieren getracht de ambities en afspraken uit het dienstverleningsconcept door te laten werken binnen de organisatie.

Om deze doelen te halen wordt er gewerkt met ‘drie bewegingen’:

- Alle medewerkers en bestuurders krijgen via een training de basisprincipes van Gastbekwaamheid bij
- Er komt een centrale eenheid Dienstverlening
- Digitale diensten worden ontworpen op basis van vijf ontwerpprincipes

De eenheid Dienstverlening moet bestaan uit drie onderdelen: Unit informatie, expertise en nieuws. De gedachte is dat medewerkers van deze drie onderdelen samen in één ruimte komen te zitten om vragen van bewoners snel en kundig af te handelen.

Personeel verloop

Na de fusie is één medewerker aan de slag gegaan met de implementatie van het concept. Toen deze medewerker uit dienst is gegaan is de functie niet overgenomen. Dit heeft volgens betrokken medewerkers gevolgen gehad voor de implementatie van het concept.

3.2.2 Centrale eenheid Dienstverlening

Gedurende het onderzoek kende de gemeente Het Hogeland geen centrale eenheid dienstverlening zoals dat in het dienstverleningsconcept beoogd werd. Wel is de dienstverlening van telefonie, balie en online sinds maart 2022 bij elkaar gebracht. De teams Burgerzaken, KCC en onlineteam vallen sinds dat moment onder één teamcoach. Dienstverlening is daarentegen organisatiebreed volgens de eigen definitie van gemeente Hogeland. De gedachte was door verschillende expertises fysiek bij elkaar te brengen de samenwerking tussen de verschillende onderdelen verbeterd zou worden. Medewerkers geven aan dat in de praktijk het tegenovergestelde het geval is: de verschillende bij dienstverlening betrokken medewerkers zitten ‘versnipperd’ over de verschillende afdelingen en locaties. Dit wordt door diverse medewerkers benoemd als een belangrijk knelpunt in de samenwerking tussen de verschillende afdelingen.

Betrokkenen omschrijven de samenwerking tussen het Klantcontactcentrum (KCC) en burgerzaken ‘als goed’. Daarnaast zijn de lijntjes met de teamcoach en de medewerkers ‘kort’.

De samenwerking met andere onderdelen in de organisatie wordt benoemd als knelpunt: er zijn ook geen samenwerkingsafspraken op papier vastgesteld. Een medewerker omschrijft dat de gemeente Hogeland ‘sterk opgavegericht’ werkt. De verschillende organisatieonderdelen zijn gericht op het uitvoeren van de eigen taken. Veel processen in de gemeente Hogeland zijn niet beschreven of in kaart gebracht. Het is daardoor niet herleidbaar hoe de verschillende afdelingen met elkaar moeten samenwerken.

De problematiek uit zich onder meer in terugbelverzoeken: het streven is dat vakteams binnen 2 werkdagen een bewoner terugbellen als deze vanuit het KCC wordt doorverwezen. Hiervoor wordt een terugbelnotitie aangemaakt. Deze afspraak is niet formeel vastgelegd. Uit de interne monitoring blijkt dat deze in 2023 in 71,4% van de gevallen gehaald is. Een andere (niet vastgelegde) afspraak is dat medewerkers gebruik maken van de 0800-nummers. In de praktijk bellen veel bewoners ook met de 06-nummers van ambtenaren.

Vermindering van locaties

Sinds de fusie is er een beweging op gang gekomen waarbij het aantal locaties waar bewoners terecht kunnen voor vragen en diensten stapsgewijs is teruggebracht. In 2019 was de ambitie om alle vier de bestaande locaties open te houden. Na een eerste evaluatie (van een half jaar) kwam het college tot de conclusie dat deze ambitie niet houdbaar was: *Het verzorgen van de dienstverlening op vier locaties met de huidige formatie is niet realiseerbaar. Vier dienstverlenende locaties hebben zorgt ervoor dat er op alle locaties een forse groep medewerkers aanwezig moet zijn om een kwalitatief hoogwaardig product neer te zetten. Zo moet er bijvoorbeeld sprake zijn van*

functiescheiding op drie verschillende niveaus op iedere locatie én moeten de locaties in nauwe verbinding met elkaar staan om overal eenzelfde kwaliteit te kunnen leveren.³

De functiescheiding waar het college over spreekt vindt plaats bij het afhandelen van onder meer waardedocumenten en BRP-gegevens. De functiescheiding zit bijvoorbeeld tussen aanvraag, verstrekking, beheer en uitreiking van reisdocumenten. Het reisdocument moet door een andere medewerker worden uitgereikt dan degene die de beslissing op de aanvraag heeft genomen. Functiescheiding bij het verstrekken van waardedocumenten en het vaststellen of wijzigen van BRP-gegevens verkleint de kans op fraude. Dit vereist wel dat er meer medewerkers beschikbaar zijn.

Uiteindelijk is er – tijdens de coronacrisis – voor gekozen om terug te gaan naar twee locaties. Daarbij zijn ook de openingstijden aangepast. Eveneens is er gekozen voor ‘werken op afspraak’ waardoor vrije inloop niet meer mogelijk is. De volgende stap zal zijn om terug te gaan naar één locatie. Medewerkers noemen dat voor de meeste bewoners dat niet uit zal maken: rijbewijzen en reisdocumenten hoeven maar één keer in de tien jaar op te halen. Voor sociaal domein worden er andere ontmoetingsplekken gecreëerd.

3.2.3 Digitale diensten worden ontworpen op basis van vijf ontwerpprincipes

Het ontbreken van een aparte digitaliseringsstrategie of -visie levert volgens betrokkenen het knelpunt op dat er geen duidelijke samenhang is binnen het beleid en betreffende de ambities.

De ontwikkeling van digitale diensten is gebaseerd op landelijke richtlijnen en de implementatie van (nieuwe) wetten. Volgens betrokkenen wordt in de gemeente de digitalisering gedreven door de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (WMEBV) en niet doordat organisatieonderdelen vragen om meer digitalisering. Dat geldt niet voor alle onderdelen. Binnen het sociaal domein bestaat die vraag bijvoorbeeld wel. Onder meer bij de aanvraag van bijzondere bijstand (en andere voorzieningen). Dat gaat nu nog grotendeels analoog (met formulieren die worden gedownload). De wens van medewerkers van de gemeente is om het hele proces te digitaliseren. Beleid is daarbij noodzakelijk bijvoorbeeld om de belangen en behoeften van niet-digitaalvaardigen te kunnen waarborgen. De gemeente is daarnaast ook een pilot gestart om het VTH proces (vergunningen, toezicht en handhaving) te digitaliseren.

Als doel is in het dienstverleningsconcept gesteld dat bewoners zelf de status van hun verzoeken en aanvragen (online) in kunnen zien. Daarvoor is een klantportaal-omgeving nodig. Deze is niet ontwikkeld maar gedurende het onderzoek werd daar wel over nagedacht in hoeverre dat technisch haalbaar is.

E-formulieren

De gemeente Hogeland beschikt over circa 80 e-formulieren die bewoners kunnen gebruiken om aanvragen en verzoeken te doen. In de praktijk werkt de gemeente met een grote hoeveelheid aan

³ Collegevoorstel strategische keuzes dienstverlening burgerzaken 28 mei 2019

applicaties die los van elkaar opereren. Daarnaast eindigen veel e-formulieren in de algemene mailbox. Dat betekent dat er geen geautomatiseerd of gedigitaliseerd proces gekoppeld zit aan het e-formulier. De aanvraag moet dan verder handmatig worden verwerkt. Meldingen kunnen bewoners doen via de (gedurende het onderzoek nieuwe) BeterBuiten-app. Met de BeterBuiten-app is er een nieuw kanaal gecreëerd waar bewoners iets in kunnen doorgeven aan de gemeente.

Doordat de gemeente geen organisatiebrede normen hanteert voor ontwikkeling digitale diensten (de ontwerpeisen genoemd in het dienstverleningsconcept worden niet nageleefd) is het niet herleidbaar aan welke eisen deze diensten moeten voldoen.

3.3 Waarborgen van de kwaliteit

In deze paragraaf staat hoe de kwaliteit van dienstverlening gewaarborgd wordt. Aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

Hoe wordt de kwaliteit van dienstverlening gewaarborgd?

- Zijn er trainingen in klantvriendelijkheid voor medewerkers geweest?
- Zo ja, op welke aspecten waren deze gericht?
- Welke andere acties gericht op verbetering van kwaliteit van dienstverlening zijn ondernomen?

3.3.1 Training hostmanship

In 2018 kreeg – conform de afspraak uit het dienstverleningsconcept – een externe partij de opdracht om een training ‘hostmanship’ te organiseren voor alle medewerkers van de nieuwe gemeente. In maart 2019 wordt het directievoorstel ‘**opzet programma dienstverlening doen we samen!**’ opgesteld. Het voorstel is om programma “dienstverlening doen wij samen!” op te stellen en uit te rollen. De gemeente is tot de conclusie gekomen dat het programma dat de externe partij ontwikkelde ‘niet voldoet aan de wensen’ in ‘het licht van de huidige situatie en behoefte’. Er moest een nieuw programma komen dat: “draagvlak heeft binnen de organisatie; wordt uitgevoerd door en voor onze eigen mensen; continuïteit heeft voor de lange termijn; ambassadeurs oplevert die het gedachtegoed leven en uitdragen; collega’s de mogelijkheid geeft zichzelf te ontwikkelen.” Een door medewerkers gegeven verklaring voor ‘het gebrek aan draagvlak’ is dat veel medewerkers al geruime tijd werkten voor de verschillende gemeenten en vonden dat de training niet aansloot op de manier hoe zij gewend waren te werken.

Er zijn geen documenten gevonden die beschrijven of dit nieuwe programma is ontwikkeld. Wel staat in de jaarstukken genoemd dat er afgezien is van een training voor medewerkers (van burgerzaken) en er gekozen is voor ‘learning on the job’. De voor dit onderzoek gesproken medewerkers geven aan dat er op het moment van het onderzoek geen actieve trainingsprogramma’s liepen voor alle medewerkers en bestuurders. Wel is er in het verleden een opleidingsplan gemaakt maar dat paste niet goed bij de medewerkers die deze (verplicht) moesten volgen.

3.3.2 Handhaven van de servicenormen

Zoals besproken in hoofdstuk 2 zijn in de gemeente Hogeland geen eigen servicenormen vastgesteld. Degene die te vinden zijn in het conceptdienstverlening zijn landelijke voorbeelden die (nog) niet vertaald zijn naar Het Hogeland. Vanwege het ontbreken van deze normen zijn er ook geen afspraken gemaakt hoe deze te handhaven. Het klantcontactcentrum hanteert intern wel servicelevels (KPI's) om de eigen werkzaamheden te monitoren. Deze worden besproken in hoofdstuk 4.

3.3.3 Verbeteren kwaliteit dienstverlening

In de programmabegrotingen van 2019 tot 2022 wordt gesproken over het willen doen van investeringen om de kwaliteit van dienstverlening te willen verbeteren. Daarbij gaat de aandacht naar het ontwikkelen van een periodieke monitoringssysteem en het uitvoeren van inwonersonderzoek. Zoals blijkt (zie ook de volgende paragraaf 3.4) zijn deze activiteiten uitgevoerd. Vanuit het college wordt ook benadrukt dat de kwaliteit van dienstverlening integraal wordt gemonitord en dat er binnen de organisatie aandacht voor is.

Hoe deze activiteiten concreet bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening is op dit moment beperkt herleidbaar. Dat heeft te maken dat hiervoor een duidelijke link moet zijn te leggen tussen de data die opgehaald wordt uit de monitoring en verbeteracties. Tot op zekere hoogte is dat inzichtelijk: uit de rapportage Klantcontacten 2023 blijkt bijvoorbeeld dat procesafspraken rondom eerste en tweedelijns geleid heeft tot een afname aan directe doorverbindingen en een toename aan terugbelnotities. Volgens medewerkers hebben de procesafspraken geleid tot een hoger percentage terugbelverzoeken dat binnen twee dagen wordt afgehandeld.



De activiteiten rondom monitoring hebben inzichtelijk gemaakt dat de kwaliteit van dienstverlening verbeterd moet worden. Het college benadrukt dat de gemeente diverse

bepkeringen ervaart in onder meer (a) beschikbare middelen (b) concurrentie in beschikbaar personeel waardoor het lastiger is om vacatures in te vullen en (c) er sprake is van ziekteverzuim.⁴ Volgens het college is de periode van hoog verzuim inmiddels achter de rug en is er een voedingsbodem ontstaan voor een meer ambitieuze agenda.

3.4 Jaarstukken

Jaarlijks verantwoord het college in de jaarstukken de gedane activiteiten op het gebied van dienstverlening. In de afbeelding hieronder zijn de resultaten van 2023 te vinden:

<i>Wat willen we bereiken?</i>		<i>Wat hebben we bereikt?</i>
»	Onze dienstverlening is professioneel.	<ul style="list-style-type: none"> • Periodiek worden de klantcontacten via de verschillende kanalen (telefoon, balie, website, ed.) gemonitord. • Aan de hand van data-analyse wordt onze dienstverlening verbeterd. Een voorbeeld hiervan is de zoekfunctie op de website. • De website wordt dagelijks actueel gehouden in samenwerking met de verschillende teams.
»	Leveren van kwaliteit.	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een inwonersonderzoek gehouden om zicht te krijgen op de kwaliteit van onze service. • Er vond kennisoverdracht plaats tussen front en backoffice via interne stage.
»	Leveren van maatwerk.	<ul style="list-style-type: none"> • Er vinden huisbezoeken plaats voor inwoners die zelf niet op het gemeentehuis kunnen komen.
»	Digitale dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none"> • Veel producten worden inmiddels digitaal aangeboden. Vanaf oktober 2023 is ook geboorte aangifte hieraan toegevoegd. Gemiddeld wordt 39,8 procent van alle producten van Burgerzaken digitaal aangevraagd. • Een aantal producten worden inmiddels automatisch verwerkt. Bijvoorbeeld: verhuizingen en vermissing reisdocument.

Als de informatie in de jaarstukken vergeleken wordt met de ambities genoemd in de begroting (zie paragraaf 2.2) dan is te zien dat een groot deel van de voorgenomen activiteiten niet is uitgevoerd binnen het begrotingsjaar. Daarbij is niet herleidbaar hoe de activiteiten die wel zijn

⁴ Het standpunt van het college van B&W is verwoord door de burgemeester in het bestuurlijk interview voor dit onderzoek. De burgemeester is de portefeuillehouder dienstverlening.

uitgevoerd concreet bijdragen aan de genoemde beleidsdoelen.⁵ Zoals besproken in paragraaf 3.3.3 stelt het college dat de gemeente enkele beperkingen ervaren heeft bij het invullen van de ambities.

3.5 Afsluiting

De overkoepelend deelvraag van dit hoofdstuk luidt “Hoe wordt het beleid uitgevoerd?”. De kern van het beleid vormen de doelen die in 2017 gesteld waren voor 2023 en de drie bewegingen die nodig waren om deze te bereiken. Het algemene beeld is dat de uitvoering tegen diverse knelpunten aanloopt waardoor geen van de ambities zijn behaald. De samenwerking verloopt gefragmenteerd in plaats van centraal aangestuurd, er is geen integraal digitaliseringsbeleid en geen lopend trainingsprogramma. De beperkingen in mensen en middelen heeft er eveneens toe geleid dat enkele oorspronkelijke uitgangspunten (zoals nabijheid en meerdere locaties) in de uitvoering zijn losgelaten. Deze ambities zijn bijgesteld door het college en de gemeenteraad is daar toentertijd over geïnformeerd.

De gemeente heeft diverse activiteiten ondernomen (volgens de jaarstukken) om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Het betroffen in belangrijke mate strategische keuzes en personele aangelegenheden rondom het nieuwe, samengestelde team van KCC, burgerzaken en online. Hoe deze activiteiten door hebben gewerkt in de dienstverlening binnen de gehele organisatie is beperkt herleidbaar. Ook is inzichtelijk dat niet alle voorgenomen activiteiten echt gerealiseerd worden.

Het in het dienstverleningsconcept genoemde uitgangspunt is dat digitale diensten ‘zo goed zijn’ dat inwoners deze willen gebruiken ten opzichte van niet digitale varianten. Het is niet herleidbaar hoe in de uitvoering de gemeente Hogeland waarborgt dat digitale diensten (die ontwikkeld worden) aan dit uitgangspunt voldoen. Wel is duidelijk dat een aantal voorgenomen ontwikkelingen zoals een klantvolgsysteem niet is ontwikkeld.

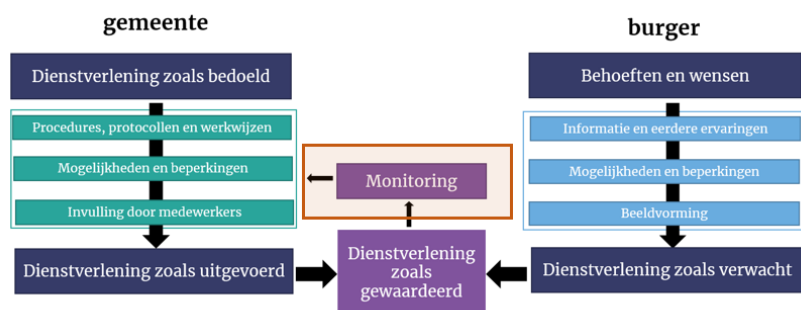
Uitvoering	Toelichting
Er is een adequate uitvoering van de dienstverlening	
<ul style="list-style-type: none"> Het huidige aanbod van de dienstverlening en de uitvoering ervan zijn in overeenstemming met de visie en de doelstellingen. 	Zowel het aanbod als de uitvoering van de dienstverlening zijn op dit moment niet in overeenstemming met de visie en de doelstellingen.
<ul style="list-style-type: none"> De doelstellingen en kwaliteitscriteria zijn geïmplementeerd in de werkprocessen. 	Het is de gemeente Hogeland niet gelukt om de doelstellingen en kwaliteitscriteria in de werkprocessen te implementeren. De werkprocessen zelf zijn (grotendeels) niet in kaart gebracht.
<ul style="list-style-type: none"> Er zijn servicenormen afgesproken, gecommuniceerd en gehandhaafd 	Er zijn geen servicenormen afgesproken, gecommuniceerd of worden gehandhaafd. Wel zijn er een aantal losse afspraken gecommuniceerd (zoals

⁵ Het is aan de gemeenteraad om de afweging te maken om hier (politieke of technische) vragen over te stellen bij de behandeling van de jaarstukken.

	binnen 24 uur bericht via de whatsapp) die niet herleidbaar zijn naar vastgestelde afspraken of samenhang kennen met andere afspraken.
<ul style="list-style-type: none"> • Het aanbod van het dienstenpakket is actueel en wordt goed gecommuniceerd. 	De website van de gemeente Hogeland vormt het belangrijkste kanaal voor het aanbod van het dienstenpakket.

4 Monitoring van de dienstverlening

4.1 Inleiding



Dit hoofdstuk gaat in op de wijze waarop de gemeente de kwaliteit van de dienstverlening monitort en daarop stuurt. De overkoepelende deelvraag die centraal staat is “Wat zijn de resultaten van het beleid in de praktijk?”. Hiervoor wordt onder meer het resultaat weergegeven van de monitoring, de interne analyses van de gemeente het Hogeland en de voor dit onderzoek uitgevoerde mystery burger analyse.

Eerst bespreken wij de kwaliteitsnormen. Daarnaast de opbrengst van de interne analyse. In de paragraaf daarna beschrijven wij de monitoring van digitale dienstverlening. Vervolgens beantwoorden wij de vraag of de praktijk aansluit bij het beleid en de verwachtingen waar gemaakt worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het beantwoorden van de overkoepelende deelvraag en een toets aan het normenkader.

4.2 Monitoring

De gemeente Hogeland monitort per half jaar de activiteiten op het gebied van dienstverlening als het gaat om de kanalen balie, telefoon en online. Deze cijfers worden gedeeld met KCC/Burgerzaken, de directie en ook toegezonden aan de raad. In de jaarstukken zijn de kerncijfers eveneens terug te vinden. Hieronder staan die van 2021 en 2022 vermeld:

Digitale aanvragen top 5 Burgerzaken 2022	Digitaal	Balie	Totaal aanvragen	% digitaal aangevraagd
Verhuizing	2.043	664	2.707	75,5%
Reisdocument	1.386	3.219	4.605	30,1%
Rijbewijs	698	3.586	4.284	16,3%
Uittreksels BRP	573	343	916	62,6%
Overlijden	406	51	457	88,9%

Tabel 1. Cijfers 2022

Digitale aanvragen top 5 Burgerzaken 2021	Digitaal	Balie	Totaal aanvragen	% digitaal aangevraagd
Verhuizing	2.431	667	3.098	78,5%
Uittreksels BRP	533	315	848	62,9%
Overlijden	324	98	422	76,8%
Afschrift burgerlijke stand	228	13	241	94,6%
Huwelijksaangifte	200	21	221	90,5%

Tabel 2. Cijfers 2021

De gemeente Hogeland hanteert geen vastgestelde kwaliteitsnormen, servicenormen of andere streefwaarden. Intern hanteert het KCC wel verschillende KPI's ('servicelevels') voor de eigen dienstverlening. In de Klantcontact rapportage wordt bijgehouden in hoeverre deze worden gehaald:

Servicelevels	2022	2023
Telefoon <i>95% van de telefoongesprekken aannemen</i>	90,7%	92,2%
Telefoon <i>80% van de gesprekken aannemen binnen 60 sec**</i>	67,4%*	65,7%
Telefoon <i>Klantvragen meteen beantwoord (1^e lijn)</i>	44,4%	44,4%
Telefoon <i>Klantvragen meteen beantwoord (1^e + 2^e lijn)</i>	67,3%	64,0%
Terugbelverzoeken <i>Binnen 2 werkdagen terugbellen</i>	69,8%	71,4%
WhatsApp <i>80% beantwoorden binnen 24 uur</i>	93,4%	92,9%
Twitter <i>80% beantwoorden binnen 24 uur</i>	63,6%	62,8%
Facebook <i>80% beantwoorden binnen 24 uur</i>	75,1%	72,8%

* Kleine afwijking door aanpassen rekeningmethode

** Norm is 1 juli '22 aangepast van 120 naar 60 seconden

In de gevallen dat er binnen de servicelevel een norm is opgenomen (80% beantwoorden binnen 24 uur) wordt deze in de meeste gevallen niet gehaald. Deze normen zijn niet vastgesteld in een overkoepelend document. De gemeente Hogeland heeft ook geen ambities gesteld ten aanzien van 'first time right'. Het is dus niet herleidbaar of het percentage van 44.4% bij eerstelijns afhandeling voor de gemeente aanvaardbaar is. Hogere percentages leiden doorgaans tot minder

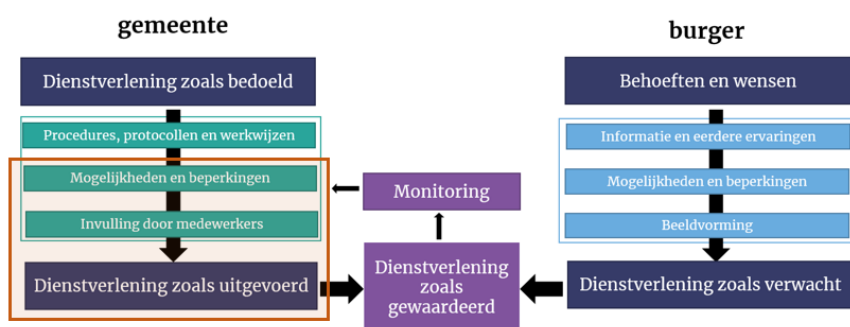
terugbelverzoeken en hogere tevredenheid van de bellers. De interne ambities van medewerkers kunnen ook weer afwijken van deze servicelevels. Zo is het de (interne) ambitie om 95% van de berichten die binnen Whatsapp binnen komen binnen 24 uur te beantwoorden.⁶ Uit de monitoring blijkt dat dit percentage benaderd wordt.

Het monitoren van de dienstverlening loopt in de praktijk tegen enkele knelpunten aan. Deze hebben ermee te maken dat er binnen de organisatie geen zicht is op wat er aan verzoeken en vragen binnenkomt en welke feitelijke handelingen (en transacties) daar op volgen:

- Veel verzoeken, aanvragen en meldingen komen direct per mail of op een 06-nummer binnen bij (behandelende) ambtenaren. Deze handelingen worden niet geregistreerd in de systemen.
- De gemeente Hogeland werkt met een ‘uitgebreid applicatielandschap’ wat betekent dat er voor veel dienstverleningsprocessen aparte applicaties gebruikt worden. Het gebruik hiervan wordt niet centraal geregistreerd.
- Meldingen over de buitenruimte komen binnen via een aparte app. Telefonische meldingen moeten door KCC medewerkers zelf in deze app worden ingevoerd.

Omdat er geen kwaliteitscriteria zijn vastgesteld, is het niet herleidbaar of de dienstverlening van de gemeente Hogeland voldoet aan de gestelde criteria. Daarnaast ontbreekt binnen de organisatie zicht op de vele processen die met dienstverlening te maken hebben.

4.3 Feitelijke kwaliteit van de dienstverlening



Mystery burger analyse

4.3.1 Uitkomsten mystery burger analyse

Mystery burgers (onderzoeksmedewerkers van Ipsos I&O) zijn op pad gestuurd om de toegankelijkheid van de dienstverlening te toetsen. De mystery burgers kregen 20 fictieve casussen waarbij zij hun ervaringen aan de hand van een klantreis in kaart hebben gebracht. De casussen zijn verspreid over verschillende kanalen (zie Tabel 1.11) en op verschillende momenten uitgezet. Ook hadden ze betrekking op verschillende thema's. Voor een compleet overzicht van de casussen, zie **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**

⁶ Zoals besproken in hoofdstuk 2 is dat een ambitie die de medewerkers zelf hebben geformuleerd.

Tabel 4.1 - Casussen mystery guest per kanaal

Kanaal	Casussen
Telefoon	10
E-mail	7
Sociale media	3

Bij het uitzetten van de casussen is op een aantal aspecten gelet, het gaat om:

- Snelheid
- Volledig-, en duidelijkheid
- Vriendelijkheid
- ‘In één keer goed’

1.1.1 Snelheid

Om de snelheid te beoordelen in de verschillende casussen zijn de servicenormen uit de visie op dienstverlening uit 2017 gebruikt.⁷ Deze staan opgenomen in het blauwe kader hieronder.

Internet

De gemeentelijke website is toegankelijk voor alle bezoekers en de verbinding is altijd beveiligd.

Telefoon

We zijn iedere werkdag bereikbaar. Als we niet direct kunnen antwoorden bellen we binnen twee werkdagen terug.

E-mail

Inwoners kunnen ons 24/7 mailen en ontvangen binnen vijf werkdagen een reactie. Als we niet binnen deze termijn kunnen antwoorden laten we weten wanneer we dat wél kunnen.

Post



Inwoners die ons schrijven krijgen binnen zes weken een reactie. Als we niet binnen deze termijn kunnen antwoorden laten we weten wanneer we dat wél kunnen.

Facebook en Twitter

Tijdens kantooruren reageren we binnen twee uur op vragen.

In Tabel 1.12 is te zien hoe de casussen zijn beoordeeld.

Tabel 4.2 - Beoordeling casussen mystery burger: snelheid

Criterion	Aantal casussen
 Er wordt volledig voldaan aan servicenormen	18
 Er wordt gedeeltelijk voldaan aan servicenormen	0

⁷ Zoals besproken in de eerdere hoofdstukken zijn deze servicenormen niet formeel vastgesteld en worden deze ook niet actief gecommuniceerd. Voor de mystery burger zijn deze normen wel aangehouden.

☹	Er wordt niet voldaan aan servicenormen	2
X	Geen beoordeling mogelijk. De reden hiervoor is toegelicht.	

In 18 van de 20 casussen wordt volledig aan de servicenormen uit het blauwe kader voldaan. Bij 2 casussen is dat niet het geval. Van de twee casussen waar niet aan de servicenormen wordt voldaan, is er een casus die per mail was uitgezet. Daarin volgde wel direct een algemene ontvangstbevestiging, maar niet binnen 5 werkdagen ook een antwoord of bericht over de verdere afhandeling. Na een maand volgde de inhoudelijke beantwoording van de vraag. Bij de andere casus, waarin de vraag via social media werd gesteld, volgde de beantwoording na meer dan twee uur.

1.1.2 Duidelijk- en volledigheid

Per casus is bekeken of de informatie die in de casus werd verstrekt duidelijk en volledig was. Om de volledigheid te kunnen beoordelen, is tevens bekeken welke informatie er over de specifieke casus op de gemeentelijke website over te vinden was, en of die informatie (grotendeels) strookte met hetgeen de mystery burger als antwoord kreeg. In Tabel 1.14 is te zien hoe de casussen zijn beoordeeld.

Tabel 4.3 - Beoordeling casussen mystery burger: duidelijk- en volledigheid

Criterion	Aantal casussen	
😊	De vraag werd volledig en duidelijk beantwoord.	16
☹	De vraag werd niet volledig en duidelijk beantwoord. De mystery burger moest zelf moeite doen om een volledig en duidelijk antwoord op de vraag te krijgen.	3
☹	De vraag werd niet volledig en duidelijk beantwoord, ook niet na doorvragen door de mystery guest.	0
X	Geen beoordeling mogelijk. De reden hiervoor is toegelicht.	1

In 16 van de 20 casussen werd de vraag van de mystery burger volledig en duidelijk beantwoord. In die gevallen stelden de medewerkers vragen ter verduidelijking, en zetten ze helder uiteen wat de (eventueel) te nemen vervolgstappen waren. In drie casussen werd de vraag niet direct duidelijk en volledig beantwoord, maar moest de mystery burger moeite doen om een compleet antwoord te krijgen. Zo wordt op de vraag of de gemeente kan helpen bij het opzetten van Whatsapp buurtpreventie (casusnummer 6) of bij een vraag over de mogelijkheden voor ondersteuning bij mantelzorg (casusnummer 17) aangegeven dat de mystery burger bij een externe website meer informatie over het betreffende onderwerp kon vinden en moest de mystery burger ook doorvragen om te achterhalen welke rol de gemeente precies speelt bij deze onderwerpen.

In de casus (casusnummer 11) waarin geen beoordeling mogelijk was, zocht de mystery burger telefonisch contact met een vraag over hulp of ondersteuning bij haar sombere dochter. De mystery burger moest een aantal persoonlijke gegevens doorgeven en/of een afspraak voor een

intake maken om een antwoord te krijgen over welke mogelijkheden voor ondersteuning hiervoor zijn. Vanwege de opzet van het onderzoek kon de mystery burger hier niet verder op ingaan en is er geen beoordeling mogelijk.

1.1.3 Vriendelijkheid

Per casus is bekeken of er volgens de mystery burger sprake was van een vriendelijke bejegening door de gemeentelijke medewerker. Ook is gelet op een persoonlijke benadering. In Tabel 1.15 is te zien hoe de casussen zijn beoordeeld.

Tabel 4.4 - Beoordeling casussen mystery burger: vriendelijkheid

Criterion	Aantal casussen
😊 De medewerker is vriendelijk en behulpzaam volgens de mystery guest. De medewerker gebruikt een persoonlijke benadering.	19
😐 De medewerker is niet vriendelijk maar ook niet onvriendelijk volgens de mystery guest. De medewerker is wel behulpzaam.	1
😞 De medewerker is onvriendelijk en/of niet behulpzaam volgens de mystery guest. De medewerker gebruikt geen persoonlijke benadering.	
X Geen beoordeling mogelijk. De reden hiervoor is toegelicht.	

In 19 van de 20 casussen beoordelen de mystery burgers de medewerker van de gemeente met wie zij te maken krijgen als vriendelijk en behulpzaam. Zij benoemen onder andere dat er voldoende tijd voor ze werd genomen en dat de toon van het gesprek vriendelijk was. In enkele casussen waarin de mystery burgers zich voordeden als ouder van een kind met mentale problemen of iemand met een laag inkomen (casusnummers 10 en 11) geven zij bovendien aan dat de medewerker begrip toonde voor de situatie, meelevend en betrokken was.

De casus waarin de medewerker niet vriendelijk, maar ook niet onvriendelijk was, betrof een contacten via de telefoon waarin de reactie als vrij gehaast en enigszins chaotisch, doch netjes werd ervaren.

1.1.4 'In één keer goed'

Per casus is bekeken of er een directe levering van diensten en producten plaatsvond wanneer dat mogelijk was, of een directe verwijzing naar de juiste oplossingsrichting werd geboden. In Tabel 1.15 is te zien hoe de casussen zijn beoordeeld.

Tabel 4.5 - Beoordeling casussen mystery burger: in één keer goed

Criterion	Aantal casussen
😊 De mystery burger werd in één keer geholpen (het product of de dienst werd geleverd) via het gekozen kanaal.	5
😐 De mystery burger werd doorverwezen naar een ander kanaal, waar de mystery burger in één keer kon worden geholpen.	14

☹	De mystery burger werd niet in één keer geholpen en ook niet doorverwezen naar een ander kanaal waar de mystery burger in één keer kon worden geholpen.	0
X	Geen beoordeling mogelijk. De reden hiervoor is toegelicht.	0

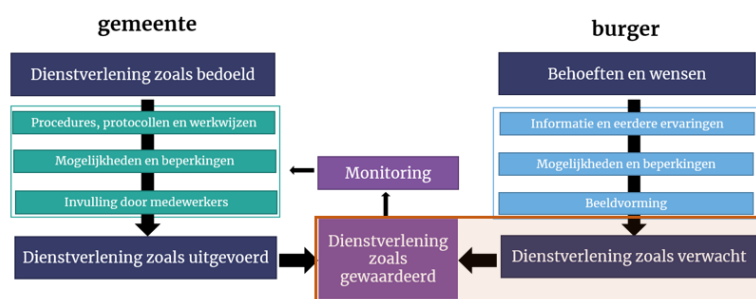
In 5 van de 20 casussen werd de mystery burger in één keer geholpen: het product of de dienst werd in één keer geleverd. Vier van deze vijf casussen betroffen een aanvraag die via de mail werd gedaan, één casus vond plaats via de telefoon.

In de meeste casussen (14 van de 20) werd de mystery burger doorverwezen naar een ander kanaal (meestal de gemeentelijke website), waar de mystery burger (waarschijnlijk) in één keer kon worden geholpen. In veel gevallen zou op dat moment ook een deel van de identiteit bekend moeten worden gemaakt (bijv. opgeven van een BSN-nummer of formulier invullen) waardoor de casus stopte. Derhalve kan dus niet met zekerheid kan worden gesteld dat de mystery burger daar in één keer zou worden geholpen maar dat is wel aannemelijk.

In sommige gevallen was de doorverwijzing begrijpelijk. Zo werd de mystery burger die telefonisch contact opnam in de casus '(Nood)paspoort' aangeraden om voor directe afgifte van een nieuw paspoort langs te komen op het gemeentehuis. Voor de aanvraag van een nieuwe afvalpas via social media wordt naar een externe e-mailadres verwezen. Tegelijkertijd zijn er ook casussen waarin een doorverwijzing mogelijk niet nodig was. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om een casus waarin meer informatie werd gevraagd over de gemeenteraad of over het opzetten van buurtpreventie.

In de casus (casusnummer 11) waarin geen beoordeling mogelijk was, zocht de mystery burger telefonisch contact met een vraag hulp of ondersteuning bij een sombere dochter. De mystery burger moest een aantal persoonlijke gegevens doorgeven en/of een afspraak voor een intake maken om een antwoord te krijgen over welke mogelijkheden voor ondersteuning hiervoor zijn. Vanwege de opzet van het onderzoek kon de mystery burger hier niet verder op ingaan en is er geen beoordeling mogelijk.

4.4 Inwonersonderzoek



In deze paragraaf staat het antwoord centraal op de onderzoeksvraag "Hoe wordt de dienstverlening door inwoners ervaren?"

De gemeente Het Hogeland doet periodiek inwonersonderzoek naar de dienstverlening. De voor dit

rekenkamerrapport gebruikte rapportage komt uit 2023 en is online te vinden.⁸ Aan het inwonersonderzoek hebben 938 inwoners meegedaan. Volgens de onderzoeksverantwoording zijn de uitkomsten *zeer betrouwbaar* op totaalniveau en *betrouwbaar* per gebiedsdeel. Er is sprake van enige overtegenwoordiging uit gebiedsdeel Zuidoost en ondervertegenwoordiging uit Noordoost. Eveneens is de doelgroep 65 – 75 jaar overtegenwoordigd en doelgroep jonger dan 45 tot 55 jaar ondervertegenwoordigd.

In het onderzoek geeft 37 procent van de respondenten aan (heel) tevreden te zijn over de service van de gemeente. De meerderheid van de respondenten is of neutraal (33 procent) of (heel) ontevreden (30 procent). Gemiddeld zijn de inwoners meestal positief over het contact met de gemeentelijke medewerker (3,48/5). 67 procent van de inwoners vindt de medewerker vriendelijk. Toch vindt ook bijna een derde (32 procent) van de inwoners dat de medewerker zich (helemaal) niet voor hen heeft ingezet.

Het voornaamste contact tussen inwoner en gemeente vindt plaats via de telefoon (50% van de respondenten) en per mail (35 procent). Van de respondenten geeft 26% aan het afgelopen jaar in het gemeentehuis te zijn. In totaal geeft 56 procent van de respondenten aan minder of maar 1x per 5 jaar in het gemeentehuis te komen. De meerderheid van de bewoners (66 procent) geeft aan naar het gemeentehuis te komen voor het ophalen van een waardedocument (rijbewijs, paspoort / ID Kaart).

Het inwonersonderzoek ziet niet toe op ervaringen op product- en dienstenniveau en brengt ook niet de verwachtingen van inwoners in kaart. Hierdoor is het niet mogelijk om te herleiden waar de ervaren knelpunten zich bevinden. De gemeente Het Hogeland doet hier geen aanvullend onderzoek naar.

4.5 Afsluiting

De overkoepelende deelvraag van dit hoofdstuk: “Wat zijn de resultaten van het beleid in de praktijk?”, kan beantwoord worden op grond van de eerdere paragrafen. Waarbij er gekeken wordt vanuit het perspectief van de gemeente (de eigen monitoring) en het perspectief van de objectieve, onafhankelijke mystery burger en aangevuld met de gegevens uit het gedane inwonersonderzoek.

De gemeente Het Hogeland monitort een beperkt deel van de dienstverlening. Alleen de kanalen online, balie en telefonie worden gemonitord. Met de komst van de BeterBuiten-app wordt dit kanaal ook gemonitord. Volgens de eigen uitgangspunten bedraagt de (externe) dienstverlening alle contacten met bewoners. Hier is in de praktijk beperkt zicht op. Op basis van de eigen monitoring is niet te achterhalen in hoeverre de gemeente Het Hogeland voldoet aan de eigen standaarden, in zoverre deze zijn vastgesteld.

⁸ [Uitkomsten inwonersonderzoek 2023 | Basis dienstverlening moet beter op orde - Gemeente Het Hogeland](#)

In de mystery burger analyse scoort de gemeente goed als het gaat om snelheid, duidelijkheid, vriendelijkheid. De mystery burger hanteert daarbij (nog) de standaarden die opgenomen staan in het conceptdienstverlening uit 2017. De gemeente Het Hogeland scoort in de meerderheid van de casussen niet goed op 'in één keer goed'. Dat betekent dat bewoners die bellen of mailen met een vraag vervolgens doorverwezen worden naar een ander kanaal (of de website). Dit kan erop duiden dat de kennisdatabank die gebruikt wordt door de frontoffice (KCC/Burgerzaken) onvoldoende basis biedt om een groot deel van de vragen in één keer af te handelen. Het doorverwijzen 'naar een ander loket' betekent ook dat er relatief veel terugbelverzoeken ingepland moeten worden. Dit beeld van de mystery burger komt overeen met de eigen monitoring van de gemeente Hogeland waaruit blijkt dat minder dan 50% van de telefoontjes eerstelijns wordt afgehandeld en er in 2023 op 54.000 telefoontjes er 15.300 terugbelverzoeken werden ingepland.

Uit het inwonersonderzoek blijkt eveneens dat inwoners de vriendelijkheid van de medewerkers waarderen. Toch is maar een minderheid van de inwoners tevreden met de service van de gemeente en een derde van de inwoners vindt dat er sprake is van onvoldoende inzet. In reactie op de rapportage heeft de gemeente de ambitie uitgesproken om de dienstverlening te willen verbeteren en het percentage tevreden inwoners te verhogen.

Normenkader:

Resultaten	Toelichting
De uitvoering wordt gemonitord.	
<ul style="list-style-type: none"> Er wordt toegezien op de kwaliteit van de dienstverlening, a.d.h.v. kwaliteitscriteria 	Er wordt niet toegezien op de kwaliteit van de dienstverlening a.d.h.v kwaliteitscriteria.
<ul style="list-style-type: none"> Er wordt toegezien op de toegankelijkheid van dienstverlening voor specifieke (niet-digitaal vaardige) groepen 	Dit is een aandachtspunt dat in het beleid is aangestipt en in de uitvoering op onderdelen terugkomt. Hier is geen bijzonder beleid voor opgesteld.
<ul style="list-style-type: none"> De gemeente zet passende instrumenten in om de waardering voor de dienstverlening te achterhalen. 	De gemeente maakt gebruik van periodiek inwonersonderzoek om de waardering voor dienstverlening te achterhalen. Dit geeft alleen een <i>algemeen beeld</i> . De gemeente spitst de waardering niet toe op product- en dienstenniveau.
<ul style="list-style-type: none"> De gemeente heeft zicht op de kwaliteit van de dienstverlening en hoe inwoners en ondernemers dat ervaren 	De gemeente heeft dankzij het inwonersonderzoek zicht op het algemene beeld dat inwoners hebben van de kwaliteit van dienstverlening.

De dienstverlening is naar tevredenheid van gebruikers		
<ul style="list-style-type: none"> Het aanbod van (digitale) diensten is van goede kwaliteit (vindbaar, goed beschreven, wat beloofd wordt, wordt geleverd). 		Het aanbod van (digitale) diensten is gedeeltelijk van de juiste kwaliteit. Zo blijkt uit het mystery burger onderzoek. De vriendelijkheid en snelheid van de frontoffice medewerkers voldoet aan de gedane beloften (in het dienstverleningsconcept). Omdat na het eerste contact de gemeente in de meerderheid van de gevallen doorverwijst naar een ander organisatieonderdeel of (externe) website kan de door bewoners ervaren kwaliteit snel afnemen. De gemeente heeft hier geen zicht op.
<ul style="list-style-type: none"> Het aanbod is afgestemd op wensen/behoefte inwoners. 		Het aanbod is niet organisatiebreed afgestemd op wensen/behoefte inwoners. Dit is in het beleid wel genoemd als uitgangspunt, maar het hangt af van een organisatieonderdeel in hoeverre zij daar opvolging aangeven.
<ul style="list-style-type: none"> Gebruikers van de dienstverlening van de gemeente zijn tevreden over de kwaliteit 		Een minderheid van de inwoners is tevreden met de kwaliteit van de ervaren dienstverlening. De meerderheid is of neutraal of (heel) ontevreden.

5 Conclusies en aanbevelingen

Algemeen

Uit het inwonersonderzoek dat de gemeente Hogeland doet naar de tevredenheid over dienstverlening komt naar voren dat maar een minderheid van de inwoners hierover tevreden is. Dat de dienstverlening verbetering behoeft is binnen Hogeland een door medewerkers en bestuurders breed gedeelde opvatting. De gemeente Hogeland heeft de bestuurlijke ambitie uitgesproken om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. Gedurende het onderzoek zijn hiervoor ook stappen gezet. In dit rekenkameronderzoek is inzichtelijk gemaakt wat in de periode 2017 – 2024 gedaan is om de dienstverlening te ontwikkelen en wat de stand van zaken was in 2024. Daaruit komt het beeld naar voren dat veel van de ambities in de uitvoering sneuvelen. De gemeente Hogeland wil wel, maar loopt tegen organisatorische uitdagingen aan.

Beleid

De uitgangspunten van het dienstverleningsbeleid zijn de afgelopen jaren gebaseerd geweest op de toekomstvisie die geschreven is voordat de gemeente Hogeland ontstond. In het beleid zijn de uitgangspunten algemeen en abstract geformuleerd. Wat de bewoners precies kunnen verwachten van dienstverlening is door de gemeente niet vastgelegd. Op de website ontbreken bijvoorbeeld de servicenormen.

De doelen die Hogeland in 2023 wenste te bereiken op het gebied van dienstverlening vereisten nog de nodige uitwerking. Die uitwerking is nooit gekomen. De doelen zijn niet behaald. Al vrij snel na de fusie bleek dat de gemeente niet beschikte over de mensen en middelen om het concept uit te voeren zoals van te voren gedacht. Het college en de gemeenteraad hebben de ambities moeten bijstellen.

Uitvoering

De uitvoering van het in 2017 opgestelde beleid is in de praktijk tegen diverse knelpunten aangelopen waardoor de ambities niet gehaald zijn. Een belangrijk knelpunt is dat de aansturing binnen de gemeente gefragmenteerd verloopt in plaats van centraal gestuurd. De beperkingen in mensen en middelen heeft er eveneens toe geleid dat enkele uitgangspunten (zoals nabijheid en meerdere locaties) in de uitvoering zijn losgelaten.

Veel (voorgenomen) activiteiten worden in de praktijk niet uitgevoerd. Uit de monitoring valt ook niet (eenvoudig) te herleiden wat de effecten zijn van de activiteiten die wel worden uitgevoerd. Procesafspraken tussen front- en backoffice leiden wel tot een stijging van terugbelverzoeken maar het is niet herleidbaar of inwoners vervolgens ook beter geholpen worden. De gemeente voert periodiek wel inwonersonderzoek uit om de waardering te achterhalen maar dit onderzoek is niet toegespitst op product- en dienstenniveau. De gemeente weet dus niet waar de grootste knelpunten zitten.

Feitelijke uitvoering

Uit het mystery burger onderzoek komt naar voren dat de gemeente goed scoort als het gaat om snelheid, duidelijkheid en vriendelijkheid. De ontevredenheid van inwoners (zoals genoemd in het inwonersonderzoek) zit hem in andere oorzaken. Als een inwoner belt met de gemeente kan slechts in een beperkt aantal gevallen het verzoek in één keer afgehandeld worden. Een beller

wordt doorgaans ook niet direct doorverbonden met de backoffice. De gemeente Hogeland heeft maar beperkt kwaliteitsstandaarden vastgesteld. Er is geen zicht op in hoeverre de feitelijke dienstverlening aan de gewenste servicelevels voldoet. Inwoners die ontevreden zijn over de dienstverlening kunnen daarvoor dus meerdere redenen hebben die niet bekend zijn bij de gemeente.

Conclusies

De rekenkamer komt op grond van bovenstaande bevindingen tot de volgende conclusies:

Conclusie A:

A1: Het beleid rondom dienstverlening was in de periode 2017 – 2024 onvoldoende uitgewerkt om als uitgangspunt te kunnen dienen voor de gemeente Hogeland. De beloofde uitwerking is niet gekomen en de ambities bleken al snel niet te passen bij de beschikbare middelen.

Aanbeveling A:

A2: actualiseer het beleid. Concretiseer de kernwaarden. Stel voor inwoners begrijpelijke servicenormen vast en draag er zorg voor dat de beschikbare middelen aansluiten bij de ambities.

Conclusie B:

B1: In de uitvoering loopt de gemeente Hogeland tegen verschillende knelpunten aan. De verantwoordelijkheid voor dienstverlening is niet centraal belegd binnen de organisatie. Centrale aansturing was voorzien maar is niet gekomen. Samenwerkingen tussen afdelingen (waaronder front- en backoffices) verlopen niet soepel. De organisatie is fragmentarisch ingericht en er is geen gedeeld beeld van het belang van dienstverlening binnen de organisatie.

Aanbeveling B:

B2: beleg de doorontwikkeling van de dienstverlening centraal binnen de organisatie bij een verantwoordelijke met voldoende doorzettingsmacht om de afgesproken ontwikkelingen ook daadwerkelijk te kunnen doorvoeren.

Conclusie C:

C1: de gemeente Hogeland heeft onvoldoende zich in hoeverre de inspanningen (die wel ondernomen worden) effect hebben op de kwaliteit van dienstverlening.

Aanbeveling C:

C2: breng de monitoring op orde. Stel beleidsdoelen (indien mogelijk) SMART op en monitor de uitvoering. Maak op product- en dienstniveau inzichtelijk wat de tevredenheid is en wat de knelpunten zijn.

Bijlage 1: normenkader

Norm	Toetsingscriteria
Beleid	
Er is vastgesteld beleid	<ul style="list-style-type: none"> • De ambities en uitgangspunten voor de dienstverlening zijn helder beschreven. • De gemeente heeft een duidelijke visie op de dienstverlening. • De gemeente heeft heldere doelen wat ze met de dienstverlening wil bereiken. • De beschikbare middelen passen bij de ambities.
Digitalisering van dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente heeft inzicht in de knelpunten waarmee niet-digitaal vaardigen te maken (kunnen) hebben • De gemeente draagt zorg voor de toegankelijkheid van de dienstverlening voor minder digitaal vaardigen. • De beschikt over beleid ten aanzien van de digitalisering • De doelen van de gemeente ten aanzien van digitalisering sluiten aan op de visie op de dienstverlening • Bij de keuze voor het digitaal aanbieden van specifieke diensten of producten betreft de gemeente de wensen en mogelijkheden van inwoners en ondernemers
Uitvoering	
Er is een adequate uitvoering van de dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • Het huidige aanbod van de dienstverlening en de uitvoering ervan zijn in overeenstemming met de visie en de doelstellingen. • De doelstellingen en kwaliteitscriteria zijn geïmplementeerd in de werkprocessen. • Er zijn servicenormen afgesproken, gecommuniceerd en gehandhaafd. • Het aanbod van het dienstenpakket is actueel en wordt goed gecommuniceerd.
Ervaring en effecten	
De dienstverlening is naar tevredenheid van gebruikers	<ul style="list-style-type: none"> • Het aanbod van (digitale) diensten is van goede kwaliteit (vindbaar, goed beschreven, wat beloofd wordt, wordt geleverd). • Het aanbod is afgestemd op wensen/behoefte inwoners. • Gebruikers van de dienstverlening van de gemeente zijn tevreden over de kwaliteit
Rol van de raad	
De raad wordt geïnformeerd en is in staat om een	<ul style="list-style-type: none"> • De raad stelt kaders voor de dienstverlening.

**kaderstellende en
controleerende rol uit te
voeren**

- College en raad worden geïnformeerd over de ontwikkeling van de dienstverlening en het beleid wordt geëvalueerd.
- De raad is in staat om op basis van de verkregen informatie te controleren en bij te sturen.

Trekken van lessen

**De uitvoering wordt
gemonitord**

- Er wordt toegezien op de kwaliteit van de dienstverlening, a.d.h.v. kwaliteitscriteria
- Er wordt toegezien op de toegankelijkheid van dienstverlening voor specifieke (niet-digitaal vaardige) groepen
- De gemeente zet passende instrumenten in om de waardering voor de dienstverlening te achterhalen.
- De gemeente heeft zicht op de kwaliteit van de dienstverlening en hoe inwoners en ondernemers dat ervaren

A Bestuurlijke reactie

B Nawoord

C Geïnterviewde personen

Er is gesproken met de volgende personen:

Teamleider burgerzaken
Informatieadviseur
Data specialist (team online)
Projectleider I-wetgeving
Burgemeester

Daarnaast is er een groepsgesprek geweest met de gemeenteraad van het Hogeland. Hierbij waren alle fracties vertegenwoordigd.

Ipsos I&O Enschede

Zuiderval 70
Postbus 563
7500 AN Enschede
T (053) 200 52 00
E info@ioresearch.nl
KVK-nummer 08198802

Ipsos I&O Amsterdam

Piet Heinkade 55
1019 GM Amsterdam
T (020) 308 48 00
E info@ioresearch.nl

