

> Eindrapport

Onderzoek naar de (digitale) dienstverlening van de gemeente Zwartewaterland





Colofon

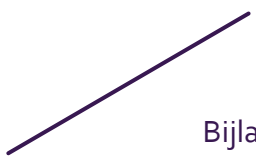
Dit onderzoeksrapport is opgesteld in opdracht van de Rekenkamercommissie Zwartewaterland en opgesteld door onderzoekers van het bestuurskundig onderzoeksbureau Partners+Pröpper: Ing. P. Struik MBA, Drs. N.G. Jansen en Mirjam van Haeften BSW.

Noordwijk, 21 januari 2022



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Deel 1 De Kern.....	2
1 Inleiding.....	3
2 Doel, vraagstelling en aanpak van het onderzoek.....	5
3 Conclusies.....	8
4 Aanbevelingen.....	10
Deel 2 De bevindingen.....	12
5 Beleid.....	13
5.1 Visie en beleid ten aanzien van dienstverlening.....	14
5.2 Doelen en uitgangspunten.....	15
5.3 Betrokkenheid inwoners en ondernemers bij beleidsvorming.....	17
6 Uitvoering.....	18
6.1 Typering van de dienstverlening.....	19
6.2 Uitvoeringsprogramma.....	19
6.3 De kanalen en werkprocessen.....	19
6.4 De digitale agenda.....	22
6.5 Inspelen op ontwikkelingen.....	24
6.6 Middelen en samenwerking.....	24
7 Resultaten.....	25
7.1 Aansluiting op behoeften en wensen van inwoners en ondernemers.....	26
7.2 Uitvoeringsprestaties.....	28
8 Rol van de raad.....	29
Deel 3 Ingrediënten doorontwikkeling van de dienstverlening... 31	31
9 Ontwikkeling van een visie op dienstverlening: hoe doe je dat?.....	32
9.1 Bevindingen en aanbevelingen van deelnemers aan het werkatelier.....	33
9.2 Waardengedreven dienstverlening.....	33
9.2 Vertalen van maatschappelijke waarden naar voorwaarden.....	35
9.3 Vertalen naar digitale bouwstenen.....	35
Bestuurlijke zienswijze van het college.....	37
Nawoord van de rekenkamercommissie.....	38



Bijlage 1	Model voor waardengedreven dienstverlening	39
Bijlage 2	Respondenten- en bronnenlijst	40

Voorwoord

De rekenkamercommissie heeft een onderzoek laten uitvoeren om inzichtelijk te maken waar de gemeente staat op het gebied van de dienstverlening en of er verbeterpunten zijn. Het bestuurskundig bureau Partners+Pröpper heeft opdracht gekregen van de rekenkamercommissie om het onderzoek te doen.

Het rekenkameronderzoek komt op een moment dat Zwartewaterland zich bevindt op een kantelpunt. Uit de oriënterende fase is gebleken dat de gemeente op korte termijn van plan is om een overkoepelende integrale visie op dienstverlening te ontwikkelen. De dienstverlening is namelijk in de basis redelijk op orde maar het ambitieniveau ligt hoger. Hieruit volgen vraagstukken of verdere integrering van interne dienstverleningsprocessen nodig is en hoe samen te werken met gemeentelijke partners.

Naar aanleiding van resultaten uit de oriëntatiefase van het onderzoek heeft de rekenkamercommissie de onderzoeksopzet daarom enigszins bijgesteld. In een klassiek rekenkameronderzoek zou enkel achteruit worden gekeken: waar komen we vandaan, waar staan we nu, en wat kunnen we daarvan leren? Er is door de rekenkamercommissie gekozen om deze vragen nog steeds te beantwoorden (zie deel 2 van dit rapport) maar het accent ook te verschuiven naar de toekomst: wat is nodig om een overkoepelende en integrale visie op dienstverlening te ontwikkelen en wat zou daarbij een passende rol van de raad kunnen zijn?

Op basis hiervan is een andere vorm gekozen voor de verdiepende fase van het onderzoek. Om de laatste vraag te beantwoorden is een meer explorerende aanpak nodig. Dat is gedaan door een werkatelier te organiseren voor ambtelijk sleutelpersonen. Doel van het werkatelier was een eerste verkenning naar ingrediënten waaruit een visie op dienstverlening zou kunnen bestaan, zonder daarbij keuzes te maken. Het werkatelier bevatte verder twee onderdelen:

- > Een toets op de huidige status van de dienstverlening aan de hand van een zelfevaluatie van de deelnemers: ter vervanging van een omvangrijkere verdiepende fase van achteruit kijken;
- > Een eerste ambtelijk gesprek over aangrijpingspunten om te komen tot een nieuwe visie.

Het verslag van het werkatelier is een momentopname die mogelijkheden biedt voor nadere uitwerking van een integrale visie op dienstverlening. Omdat de besproken aspecten zich bevinden in het verantwoordelijkheidsgebied van het college en de ambtelijke organisatie, kiest de rekenkamer ervoor om dit resultaat separaat in verslagvorm aan te bieden aan het college en de gemeentesecretaris: zie Verslag werkatelier - Onderzoek Dienstverlening Zwartewaterland - 11 november 2021. Hiermee hoopt de rekenkamer een bijdrage te leveren aan visie- en beleidsontwikkeling op het terrein van (digitale) dienstverlening, zonder inbreuk te doen op de eigenstandige verantwoordelijkheid van het college en de ambtelijke organisatie.

De resultaten van de toets op de status van de huidige dienstverlening zijn verwerkt in deel 2 van dit rekenkamerrapport. Dit deel van het rapport is conform het protocol van de rekenkamercommissie ook ambtelijk geverifieerd (feitencheck). Ingrediënten voor de ontwikkeling van een visie zijn verwerkt in deel 3 van dit rapport. Voor dat deel was geen ambtelijke verificatie nodig, het gaat hier immers om een verkenning van ingrediënten voor een visie. Uiteraard sluiten deze wel aan op de aanbevelingen uit deel 1 van het voorliggende rapport. Deel 1 bevat de conclusies en aanbevelingen. Op dit deel heeft het college zijn bestuurlijke zienswijze gegeven, alvorens het rapport door de rekenkamercommissie is aangeboden aan de raad.

Deel 1 De Kern

1 Inleiding

De gemeente Zwartewaterland is op 1 januari 2001 ontstaan uit de samenvoeging van Genemuiden, Hasselt en Zwartsluis. Het is een industriegemeente met het Zwartewater als verbindende schakel tussen de kernen Genemuiden, Hasselt, Zwartsluis, Kamperzeedijk en Genne. De gemeente Zwartewaterland is met circa 23.000 inwoners een van de kleinere plattelandsgemeenten in Overijssel. Hierdoor is het gemeentebestuur nog toegankelijk voor inwoners: de lijnen zijn kort, men kent elkaar en weet elkaar indien nodig snel te vinden. Dit heeft doorwerking op de wijze waarop de gemeente de dienstverlening naar inwoners, bedrijven en organisaties heeft vormgegeven.

De rekenkamercommissie wil nu inzichtelijk maken waar de gemeente staat op het gebied van de dienstverlening en of er verbeterpunten zijn. De rekenkamercommissie heeft hiertoe een onderzoek laten uitvoeren naar de dienstverlening van de gemeente Zwartewaterland. Het voorliggende rapport bevat de aanbevelingen, conclusies en bevindingen uit het onderzoek.

Belangrijke uitgangspunten van het onderzoek zijn:

- > Het onderzoek heeft een **explorerend karakter**. Er wordt achteruit gekeken: waar komen we vandaan en waar staan we nu? Maar er wordt nadrukkelijk ook vooruit gekeken: welke mogelijkheden zijn er voor de toekomst en waar kunnen we naartoe gaan?
- > Het onderzoek gaat over de uitvoering en de effecten van beleid op het terrein van (digitale) dienstverlening. Op voorhand is niet precies ingekaderd wat wel en wat niet valt onder dienstverlening aan inwoners, bedrijven en organisaties. Wel staat uitdrukkelijk centraal welke meerwaarde dienstverlening van de gemeente kan bieden aan de lokale samenleving: welke **maatschappelijke waarden** worden met dienstverlening gecreëerd?
- > Het onderzoek moet een bijdrage leveren aan een passende **invulling van de rol van de raad** ten aanzien van het onderwerp (digitale) dienstverlening. Over het algemeen ervaren gemeenteraden de dienstverlening van de gemeente niet als een onderwerp waarin prangende politieke keuzevraagstukken spelen of waarbij belangen dusdanig met elkaar conflicteren dat er 'politieke knopen' moeten worden doorgesneden. Het onderwerp 'dienstverlening' dreigt dan ook in veel gemeenteraden enkel een onderwerp te worden dat wordt overgelaten aan het college en de ambtelijke organisatie.

Achtergrond

Overheden werken al lange tijd aan de verbetering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven, waarbij de digitalisering van dienstverlening een belangrijk onderwerp is. Hiervoor is al eind 2008 het 'Nationaal Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en e-Overheid' (I-NUP) opgestart. Dit programma was erop gericht dat gemeenten als toegangspoort tot de gehele overheid fungeren. In mei 2013 onderstreept minister Plasterk met de 'visiebrief digitale overheid 2017' nogmaals het toekomstbeeld:

'Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, zoals het aanvragen van een vergunning, digitaal afhandelen.'

De ambities uit het I-NUP zijn nog steeds actueel zijn vertaald in de landelijke Digitale Agenda 2020, Overheidsbrede visie dienstverlening 2020 en het Pamflet Dienstverlening 2025. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft daarbij de landelijke uitgangspunten gebundeld in vijf leidende principes¹:

¹ Bron: Position Paper VNG, 2018.

- 1 We bedienen inwoners en ondernemers zo goed als mogelijk op het kanaal dat zij kiezen, vanuit het principe 'online waar het kan en persoonlijk waar het moet'.
- 2 We bieden toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening, zodat iedereen eenvoudig zaken met ons kan doen.
- 3 We werken zichtbaar samen met onze ketenpartners en mede-overheden, zodat inwoners en ondernemers integrale dienstverlening ervaren.
- 4 We maken gebruik van landelijke standaarden en oplossingen, waardoor onze dienstverlening eenduidiger, veiliger en goedkoper wordt.
- 5 We maken gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zodat wij passende, proactieve dienstverlening kunnen bieden aan onze inwoners en ondernemers.

Leeswijzer

Het voorliggende rapport bestaat uit drie delen. De lezer die snel kennis wil nemen van de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek kan Deel 1 'De Kern' raadplegen. De lezer die een verdere verdieping zoekt kan de antwoorden op de deelvragen van het onderzoek lezen door Deel 2 'De bevindingen' te raadplegen. Deel 3 bevat de ingrediënten voor de doorontwikkeling van de visie op dienstverlening.

Deel 1 De kern	Hoofdstuk 2 Hoofdstuk 3 Hoofdstuk 4	Vraagstelling en aanpak van het onderzoek Conclusies Aanbevelingen
Deel 2 De bevindingen	Hoofdstuk 5 Hoofdstuk 6 Hoofdstuk 7 Hoofdstuk 8	Beantwoording van deelvragen ten aanzien van: > Het beleid van de gemeente > De uitvoering van het beleid > De resultaten van beleid en uitvoering > De rol van de raad
Deel 3 Ingrediënten voor de doorontwikkeling	Hoofdstuk 9	Ingrediënten voor de doorontwikkeling van dienstverlening binnen Zwartewaterland
Bijlage(n)	Als laatste bevat het rapport: 1 Model voor waardengedreven dienstverlening 2 Een respondenten- en bronnenlijst	

2 Doel, vraagstelling en aanpak van het onderzoek

Doel

Belangrijkste doelen zijn inzicht bieden in (a) de stand van zaken van de fysieke en digitale dienstverlening in Zwartewaterland en (b) de mogelijkheden voor verdere doorontwikkeling van de dienstverlening met oog voor de resultaten daarvan voor de inwoners, bedrijven en organisaties van Zwartewaterland.

Centrale vraagstelling

- > Hoe kan het huidige dienstverleningsconcept van de gemeente Zwartewaterland worden beoordeeld?
- > Sluit de wijze waarop dit is georganiseerd hierbij aan en hoe wordt dit door klanten (inwoners, ondernemers en instellingen) beoordeeld?
- > Hoe kan de dienstverlening van Zwartewaterland verder worden doorontwikkeld?

Deelvragen

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn de onderstaande deelvragen geformuleerd.

Ambities en beleid

- 1 Wat is de visie en wat zijn de uitgangspunten op dienstverlening in Zwartewaterland?
- 2 Welke doelen zijn daarbij gesteld?

Uitvoering

- 3 Zijn de werkprocessen op orde?
- 4 Sluit de inrichting van de werkprocessen aan op het dienstverleningsconcept?
- 5 Welke middelen worden ingezet voor vernieuwing van de dienstverlening?
- 6 Is er verschil waarneembaar tussen verschillende taakvelden zoals in het ruimtelijke- en sociale domein en publiekszaken, en wat kan men van elkaar leren?

Resultaten

- 7 Sluit de visie en het beleid van de gemeente aan op de behoefte en wensen van inwoners en ondernemers, waaronder opvattingen over ontwikkelingen als digitalisering en aandacht voor maatwerk?
- 8 Hoe ervaren inwoners en ondernemers de gemeentelijke dienstverlening?

Rol van de raad

- 9 Kan de gemeenteraad voldoende sturing geven aan de uitgangspunten en doelen voor de dienstverlening in de gemeente Zwartewaterland?
In het bijzonder:
 - > Op welke wijze wordt de gemeenteraad in staat gesteld zich een mening te vormen over de voortgang van de uitvoering deze uitgangspunten en doelen?
 - > Welke plek kan de tevredenheid van de klanten (inwoners, ondernemers en instellingen) hierin krijgen?

Lessen en aanbevelingen

- 10 Welke lessen kunnen worden getrokken en wat zijn aanbevelingen?
In het bijzonder:
 - > Zijn er aanwijzingen dat de dienstverlening financieel effectiever ingericht kan worden, zonder dat dit ten koste van de kwaliteit en tevredenheid gaat?

Aanpak

Het onderzoek is in drie stappen uitgevoerd.

Stap 1 betrof een brede oriëntatie op de huidige stand van zaken met betrekking tot de dienstverlening. Hiervoor zijn de belangrijkste documenten met betrekking tot dit onderwerp en de gemeentelijke website bestudeerd en zijn oriënterende gesprekken gevoerd met de portefeuillehouder en ambtelijke sleutelpersonen. Om medewerkers van de gemeente en onze onderzoekers te beschermen tegen het coronavirus COVID-19, hebben alle gesprekken en interviews plaatsgevonden via een online videoverbinding. Hiermee waren al eerder goede ervaringen opgedaan en het niet in levende lijve treffen van respondenten is geen obstakel geweest voor het onderzoek. De eerste stap is afgesloten met een tussenrapportage aan de rekenkamercommissie.

Stap 2 betrof een verdiepende fase. In deze fase is het accent op 'vooruitkijken' intensiever ingezet dan in de beoogde opzet in het oorspronkelijke onderzoeksplan. Uit de oriënterende fase bleek namelijk dat er binnen de gemeente nog geen overkoepelende en samenhangende visie is op dienstverlening. Dit zou zonder bijstelling van de onderzoeksopzet grote gevolgen hebben voor het onderzoek. Te veel accent op 'achteruitkijken' zou betekenen dat onderzoekers enkel open deuren intrappen. Expliciete doelen zoals geformuleerd in een visie en beleid vormen immers het vertrekpunt in onderzoek om de doeltreffendheid van het handelen van de gemeente te beoordelen.

Op basis hiervan is stap 2 enigszins aangepast: naast gesprekken met inwoners en ondernemers is ingezet op het uitvoeren van een online **werkatelier** met een aantal ambtelijk sleutelpersonen, in plaats van verdiepende gesprekken te voeren met de ambtelijke organisatie. In het werkatelier is:

- > De in stap 1 opgehaalde informatie getoetst, onder andere door middel van een vragenlijst waarmee de deelnemers een zelfevaluatie hebben opgesteld over de stand van zaken van de dienstverlening;
- > Zijn ingrediënten voor een visie en beleid op dienstverlening verkend op basis van verschillende maatschappelijke waarden waarop een organisatie dienstverlening kan baseren.

Door het verruilen van een klassieke verdiepingsfase met aanvullend beschouwend en achteruit kijkend bronnenonderzoek voor een werkatelier, waarin bouwen en vooruitkijken centraal staat, heeft de rekenkamercommissie nadrukkelijker invulling willen geven aan het eerste uitgangspunt van dit onderzoek (zie hoofdstuk 1): explorerend van karakter en van toegevoegde waarde voor visie- en beleidsontwikkeling.

Aan de hand van **interviews met inwoners en ondernemers** zijn praktijkvoorbeelden opgehaald ten aanzien van de beleving van de gemeentelijke dienstverlening bij doelgroepen. Om zicht te krijgen op de rol van de raad is verder gesproken met een **afvaardiging van de raad**.

In **stap 3** is de **rapportage** tot stand gekomen volgens, in overeenstemming met het protocol van de rekenkamer Zwartewaterland.

Reikwijdte

Het onderzoek richt zich op de doelen, inspanningen en resultaten van de gemeente Zwartewaterland op het gebied van dienstverlening. We zijn hierbij uitgegaan van een brede opvatting van dienstverlening:

- > Onder frontoffice-activiteiten verstaan we alle activiteiten waar sprake is van eerstelijns contact met inwoners en ondernemers, ongeacht het gebruikte kanaal (post, website, sociale media, KCC, Ondernemersloket of participatie).
- > Onder backoffice-activiteiten/vraagafhandeling verstaan we alle activiteiten die een antwoord geven op de in de frontoffice gestelde vraag (een vergunningsaanvraag, een melding openbare ruimte, maar ook geleverde input voor een ruimtelijke ontwikkeling).

Ten aanzien van digitale dienstverlening richt het onderzoek zich *niet* op systeemtechnische zaken en de technische infrastructuur van digitale dienstverlening.

3 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt de centrale vraag beantwoord en deelvraag 9, op basis van bevindingen uit deel 2 van dit rapport.

Kernconclusie

De dienstverlening van de gemeente Zwartewaterland is te typeren als servicegericht met een hoge mate van klantgerichtheid. Over de hele linie van taakvelden staat in de basis klant- en servicegerichtheid in Zwartewaterland voorop. Inwoners en ondernemers waarderen de houding en het gedrag van medewerkers in de Frontoffice. Over het algemeen wordt de dienstverlening als 'gewoon goed' ervaren. Verder wordt gewaardeerd dat de gemeente in staat is om flexibel in te spelen op bijzondere situaties (zoals de COVID19-pandemie). Kort gezegd: de basis is goed op orde.

De gemeente wil echter meer dan dat en is op dit moment zoekende naar hoe richting te geven aan de verdere doorontwikkeling van de dienstverlening. Hiervoor zijn verschillende redenen die kansen bieden voor doorontwikkeling en verbetering van de dienstverlening, zie de onderstaande deelconclusies 1 t/m 4.

Deelconclusie 1: de rol van de raad is ten aanzien van dienstverlening nog zeer beperkt

De gemeenteraad heeft geen overkoepelend, samenhangend en integraal beleid op dienstverlening vastgesteld. Het ontbreekt aan kaders/uitgangspunten en aan evalueerbare maatschappelijke- en uitvoeringsdoelen voor de dienstverlening. De raad is nog niet in staat gesteld te sturen op overkoepelende ambities en doelen van de gemeente op het terrein van dienstverlening. Er wordt ook niet structureel gerapporteerd aan de raad in hoeverre uitgangspunten, zoals geformuleerd in het coalitieakkoord, ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Dat is ook niet goed mogelijk want ook deze uitgangspunten zijn niet vertaald naar evalueerbare doelen om deze te bemeten. De rol van de raad is daarmee met betrekking tot het onderwerp dienstverlening vooralsnog beperkt tot het beschikbaar stellen van financiële middelen.

Deelconclusie 2: werkprocessen front- en backoffice zijn nog niet geïntegreerd

Het ontbreken van een samenhangend dienstverleningsvisie heeft ook doorwerking op de wijze waarop de dienstverlening binnen de gemeente wordt gestuurd en is ingericht. Er is nog geen sprake van een integrale sturing/overzicht en inrichting van de dienstverlening:

- > Het ontbreken van een dienstverleningsconcept heeft gevolgen voor de manier waarop frontofficekanalen worden ingezet. De frontoffice is niet geïntegreerd en niet aangesloten op de achterliggende werkprocessen. Dat werkt verkokering en dubbel werk in de hand. Zaakgericht werken is ook nog niet geïntroduceerd, hiermee behoort de gemeente tot de laatste 20% van gemeente waarvoor dit het geval is. Daardoor is het KCC voornamelijk een doorgeefluik.
- > De digitale dienstverlening van de gemeente voldoet nog niet aan landelijke uitgangspunten, zoals de Digitale Agenda 2020. Dit heeft tot gevolg dat de ontwikkeling van de gemeentelijke website en het KCC op een lager niveau staat dan het landelijke gemiddelde.

Deelconclusie 3: klantbehoeften zijn nog onvoldoende gestructureerd in beeld

Er is binnen de gemeente geen gestructureerde informatie aanwezig of de dienstverlening aansluit op (actuele) behoeften van inwoners en bedrijven en de ontwikkeling van die behoeften. Structurele klanttevredenheidsonderzoeken, verbonden aan uitgangspunten, vinden niet plaats. Signalen over de dienstverlening bereiken, door de kleine omvang van de gemeente en de korte lijnen, direct de raads- en collegeleden. Hiermee ontstaat het risico van sturen op incidenten en inconsistente

afhandeling in plaats van het geregisseerd inspelen op behoeften van doelgroepen. Uit het onderzoek blijkt eveneens dat men door de korte lijnen verwacht te weten wat inwoners en ondernemers beweegt, en daarmee wat hun wensen zijn ten aanzien van de dienstverlening. Werken op basis van aannames brengt vanzelfsprekend ook risico's met zich mee.

Deelconclusie 4: kansen voor doorontwikkeling en verbetering

Een belangrijke kans voor verdere doorontwikkeling en verbetering van dienstverlening is dat zowel bestuurlijk als ambtelijke een urgentie wordt gevoeld om meer uit de dienstverlening te halen dan er nu in zit. De overtuiging is dat een herijking van de visie op dienstverlening hieraan een bijdrage kan leveren. Dit bleek ook uit het werkatelier waaraan de ambtelijke organisatie met veel inzet en enthousiasme deelnam in het kader van dit onderzoek. Dat werkatelier stond in het teken van het zoeken naar wat bouwstenen zouden kunnen zijn voor verdere doorontwikkeling van de dienstverlening, zie bijlage 2.

Ook bieden recente ervaringen kansen voor doorontwikkeling van de dienstverlening. Zwartewaterland heeft, onder invloed van de COVID-maatregelen, goede ervaringen opgedaan met vormen van online participatie. Zo is er een buitenruimteplan opgesteld waarbij in plaats van de traditionele fysieke bijeenkomsten gekozen is voor de inzet van online sociale media-enquêtes, waar mensen digitaal en ook via een handgeschreven brief op hebben gereageerd. De informatie uit alle kanalen is gebundeld en succesvol vertaald in een plan. De goede ervaringen werpen de vraag op of de nieuwe kanalen niet breder ingezet kunnen worden voor andere vraagstukken, zoals bij de ondersteuning van de nieuwe Omgevingswet.

4 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk behandelen we deelvraag 10 van het onderzoek.

Aanbevelingen aan de raad

- 1 (Digitale) dienstverlening heeft op zichzelf weinig politieke aandacht. Er doen zich ook geen substantiële politieke keuzevraagstukken voor. Dat betekent echter niet dat de raad zijn kaderstellende en controlerende rol op een laag pitje kan zetten. Dienstverlening is immers een onderwerp waarbij er dagelijks direct contact is tussen overheid en inwoners. De beleving van dat contact bepaalt mede het beeld dat inwoners van de overheid hebben. De ambtelijke organisatie is hierop ook toegerust gezien de service- en klantgerichte houding, en verdient deze aandacht dan ook.

Scherp de aandacht voor (digitale) dienstverlening dan ook aan en vraag het college het onderwerp regelmatig op de agenda te zetten, vanuit een passende rol voor de raad. Dit kan door de raad te richten op de vraag:

- > Wat voor dienstverlener wil de gemeente zijn en welke maatschappelijke waarden met dienstverlening zouden dan moeten worden gecreëerd;
- > Hoe daarbij evalueerbare doelen kunnen worden gesteld;
- > In welke mate deze doelen worden gerealiseerd.

Vraag het college ook om inzichtelijk te maken wat de consequenties zijn voor een keuze van een bepaalde maatschappelijke waarde. In het voorliggende onderzoek zijn drie verschillende maatschappelijke waarden als zogenaamde 'kerntypen' verkend, te beschouwen als bouwstenen voor een ontwikkeling van een visie op dienstverlening, zie bijlage 1. Dit zijn drie keuzemogelijkheden voor positionering van producten en diensten. Afhankelijk van de keuze vraagt dit om een bepaalde inrichting van de dienstverleningsprocessen en middelen.

Als voorbeeld:

- > Stel de gemeente wil de uitgifte van een paspoort zo efficiënt als mogelijk inrichten. Het kerntype is 'De Kostenleider'. De maatschappelijke waarde is dan: zo laag als mogelijke financiële lasten voor inwoners. Het spreekt voor zich dat in het werkproces het accent zal liggen op een uniforme werkwijze, constante kwaliteit en procesefficiency.
 - > Stel de gemeente wil met een dienst vooral de menselijke maat en goed aansluiten op specifieke behoeften van een groep inwoners. Het kerntype is die van de 'Klantpartner'. Bijvoorbeeld rondom het casemanagement in het sociaal domein: 'precies passende zorg'. Het spreekt voor zich dat in het werkproces het accent komt te liggen op hoge kwaliteit en maatwerk.
 - > Stel de gemeente wil snel inspelen op ontwikkelingen in de samenleving en zich voorbereiden op de toekomst, en daar zelfs vooruit in lopen. Het kerntype is die van de 'Productleider'. Bijvoorbeeld rondom burgerparticipatie waarbij jongeren sneller bereikt kunnen worden via online participatie en 'serious online gaming'.
- 2 Geef het college de opdracht om de raad én de samenleving te betrekken bij de ontwikkeling van de nieuwe visie op dienstverlening. Doe dit vooraf door onder meer proceskaders mee te geven: wat verstaan we onder dienstverlening, welke groepen uit de lokale samenleving moet het college in ieder geval betrekken en op welke momenten wil de raad betrokken worden?
 - 3 Vermijd versnippering en ad-hoc sturing via het doorgeven van signalen door individuele raadsleden en geef het college daarom de opdracht voor de ontwikkeling van een integraal dienstverleningsdashboard. Zorg dat het periodiek inventariseren van wensen van doelgroepen

hier deel van uitmaakt. Geef het college daarbij inhoudelijke kaders mee: waarop wil de raad kunnen controleren en daarmee sturen? Bedenk hierbij: 'less is more'. Liever een beperkt aantal KPI's met echte zeggingskracht, dan een overvloed aan meetgegevens.

Aanbevelingen aan het college

- 1 Breng de raad meer in positie voor de ontwikkeling van een nieuwe dienstverleningsvisie. Start hiervoor met een 'benen op tafel sessie' en ontwikkel een gemeenschappelijke taal over dienstverlening. Benut hiervoor de energie die aanwezig is in de ambtelijke organisatie en bouw voort op wat reeds in gang is gezet, mede via het werkatelier dat is gehouden in het kader van dit onderzoek. In dat werkatelier hebben deelnemers van de ambtelijke organisatie heel duidelijk die energie al aangewend.

Overleg met de raad ook wat de raad nodig heeft om zijn controlerende rol in te kunnen vullen. Verrijk daarmee de ontwikkeling van een dienstverleningsdashboard.

- 2 Bepaal vanuit welke maatschappelijke waarden dienstverlening aan doelgroepen zou moeten plaatsvinden. Bevraag hiervoor inwoners en ondernemers. Laat deze waarden leidend zijn voor keuzes rondom de inzet van kanalen, digitalisering en inrichting van de werkprocessen. Doe dit niet eenmalig maar organiseer regelmatig onderzoek naar de beleving van de dienstverlening. Toets hiermee of de gekozen maatschappelijke waarden nog aansluiten op de behoeften van inwoners en ondernemers en verrijk daarmee de kwaliteit van de visie op - en doorontwikkeling van - de dienstverlening maar ook die van de uitvoering.
- 3 Organiseer de regie en sturing op (de digitalisering van) dienstverlening in samenhang en stuur op integraliteit. Maak dit centraal inzichtelijk, maar koester tegelijkertijd de flexibiliteit van de eenheden. Zet hierbij in op het realiseren van zaakgericht werken en sluit de frontoffice aan op de processen van de achterliggende organisatie. Dit is een randvoorwaarde voor het doorontwikkelen van het KCC en het intelligenter maken van de digitale frontoffice.

Deel 2 De bevindingen

5 Beleid

In dit hoofdstuk behandelen we de deelvragen 1 en 2 van het onderzoek, zie onderstaande kader. Direct onder het kader beantwoorden we de deelvraag door een samenvatting van de kernbevindingen, geïllustreerd door materiaal uit bronnen.

DEELVRAGEN

- 1 Wat is de visie en wat zijn de uitgangspunten op dienstverlening in Zwartewaterland?
- 2 Welke doelen zijn daarbij gesteld?

TOEGEPASTE NORMEN

- Door de raad vastgestelde visie op dienstverlening;
- De behoeften en wensen vanuit inwoners, ondernemers en instellingen zijn geïventariseerd en betrokken bij de beleidsvorming;
- Beleidsdoelen sluiten aan op de vijf principes van dienstverlening (Position paper dienstverlening van het College van dienstverlening VNG);
- Beleidsdoelen zijn evalueerbaar geformuleerd.

KERNBEVINDINGEN

- 1 De visie en uitgangspunten voor de dienstverlening zijn verwoord in het coalitieakkoord en de programmabegroting van de gemeente. Deze richten zich vooral op de grondhouding, toegankelijkheid en wijze van communiceren en samenwerking. In hoofdlijnen:
 - > *Grondhouding*: klantgericht met als houding 'ja mits' in plaats van 'nee, tenzij', meer vertrouwen en minder regels.
 - > *Toegankelijkheid en communicatie*: bereikbaarheid van hoog niveau en open, eerlijke, begrijpelijke, heldere en tijdige informatie.
 - > *Samenwerking*: samenwerking is nodig en dat kan met meerdere gemeente, per beleidsterrein worden daarbij keuzes gemaakt.
- 2 De gemeenteraad heeft geen overkoepelend, samenhangend en integraal beleid op dienstverlening vastgesteld. De uitgangspunten zijn verder niet vertaald naar evalueerbare doelen en een concrete inrichting van de dienstverlening. Termen als hoogwaardige en klantgerichte dienstverlening of het voornemen om zoveel mogelijk gemeentelijke producten en diensten aan te bieden via zwartewaterland.nl worden niet nader geduid. Dit maakt een integrale evaluatie van doelen lastig: doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?

Het ontbreken van een samenhangende aanpak heeft doorwerking op de wijze waarop dienstverlening binnen de gemeente is ingericht: er is nog geen sprake van een integrale sturing en overzicht. Het KCC/Frontoffice is niet geïntegreerd en aangesloten op de achterliggende werkprocessen en is voornamelijk een doorgeefluik. Dat werkt verkokering en dubbel werk in de hand. De inzet van digitalisering van dienstverlening is nog teveel gericht op de digitale middelen zelf, in plaats van op de doelen die daarmee gerealiseerd kunnen worden. De ambtelijke leiding herkent dit ook en heeft het voornemen om een overkoepelend beleid op de dienstverlening te ontwikkelen.

Als laatste zijn inwoners, bedrijven en organisaties vooralsnog niet structureel betrokken bij de ontwikkeling van dienstverlening. Signalen over de dienstverlening bereiken, door de kleine omvang van de gemeente en de korte lijnen, direct de raads- en collegeleden.

5.1 Visie en beleid ten aanzien van dienstverlening

De gemeenteraad heeft geen overkoepelend samenhangend en integraal beleid ten aanzien van dienstverlening vastgesteld. Om een beeld te vormen van het beleid van de gemeente ten aanzien van dienstverlening moeten daarom verschillende stukken worden geraadpleegd zoals: het coalitieakkoord, de programmabegroting, de ambtelijke notitie Focus nieuwe coalitie Zwartewaterland 'Samen doorwerken aan Zwartewaterland' en allerlei (beleids)notities van de verschillende organisatie-eenheden. Het ontbreken van een samenhangende aanpak heeft doorwerking op:

- > De mate waarin er sprake is van een integrale sturing op dienstverlening: dat is momenteel nog in onvoldoende mate het geval;
- > De integratie van het KCC/frontoffice en de aansluiting van de frontoffice kanalen op de achterliggende werkprocessen. Deze zijn nog verkokerd georganiseerd. Het KCC is vooral een doorgeefluik naar de achterliggende vakafdeling, en daarmee 'ondiep' vormgegeven;
- > Er is een risico in inconsistente informatievoorziening vanuit de verschillende afdelingen van de gemeente;
- > Zaakgericht werken is nog niet geïmplementeerd: dat belemmert een samenhangende routing van dienstverlening en een integrale monitoring en sturing daarop;
- > De samenhang met de processen van uitvoerende dienstverleners ontbreekt. Door het ontbreken van een eigen overkoepelende visie is het voor de gemeente moeilijk om de opdrachtgevende rol goed toe te snijden op dat wat Zwartewaterland wil realiseren met dienstverlening;
- > De ontwikkeling van dienstverlening en digitalisering is opgenomen in de Digitale Agenda Zwartewaterland. Voor de Digitale agenda is in de eerste plaats leidend het voldoen aan de wet- en regelgeving en het opvangen van bedreigingen voor de continuïteit van de dienstverlening, door bijvoorbeeld veroudering van technologie en wijzigingen in overeenkomsten met leveranciers. De doorontwikkeling van de (digitale) dienstverlening staat op de tweede plaats.

Uit gesprekken in het kader van dit onderzoek blijkt dat de ambtelijke leiding voorgaande ook heeft herkend en al eerder het voornemen heeft om een overkoepelende en brede visie te ontwikkelen voor de dienstverlening. De gemeentelijke organisatie heeft behoefte aan een overkoepelend samenhangend en integraal beleid ten aanzien van dienstverlening. Daarbij spelen vooral een aantal kernvragen rondom de inrichting van de dienstverlening.

KERNVRAGEN DIE SPELEN RONDOM DE DOORONTWIKKELING VAN DIENSTVERLENING

- > Is het een probleem dat de dienstverlening versnipperd is georganiseerd?
- > In welke mate moeten de processen in samenhang worden gebracht?
- > Hoever moet je gaan met de digitalisering van dienstverlening?
- > Hoe behouden we de goede dingen zoals onze servicegerichtheid, flexibiliteit en het maatwerk dat we kunnen en willen leveren?

Bron: interviews

Deze kernvragen zijn relevant, want er zijn zaken die goed gaan in Zwartewaterland. Deze wil de gemeente graag koesteren en behouden. In gesprekken komt dit ook helder naar voren:

- > Aan de kant van de afhandeling is nog niet alles digitaal georganiseerd. In sommige gevallen lijkt dat ook niet nodig te zijn. Het Ondernemersloket werkt naar volle tevredenheid van ondernemers. Tot waar levert digitaliseren dan nog toegevoegde waarde?
- > Wat betekent dat voor een succesvolle ondersteuning als die van het Ondernemersloket. Het succes van dit 'loket' is juist besloten in de flexibiliteit en de kwaliteit van de betrokken medewerkers.

- > In hoeverre kun je afscheid nemen van fysieke producten en dienstverlening zonder doelgroepen uit te sluiten? Dit vraagstuk is recent aan de orde geweest rond de publicatie van de gemeentegids. Uit het oogpunt van inclusiviteit is besloten deze voorlopig nog als fysiek product beschikbaar te stellen.

Uit gesprekken blijkt gesprekken dat er ook zaken verbeterd kunnen worden. Doordat processen niet zijn geïntegreerd ontstaat dubbel werk en kost het moeite en tijd om overzicht te houden. De vraag die speelt is of alle frontoffice-werkzaamheden gecentraliseerd moeten gaan worden. Ook is de gemeente niet tevreden over de toegevoegde waarde van het KCC Steenwijkerland. Het feit dat dit op afstand staat in combinatie met de kosten van het KCC maken dat er stemmen opgaan om het KCC lokaal te organiseren. Wat zijn daarbij afwegingen om een verstandige keuze te maken?

De noodzaak voor een herijking van de dienstverlening is inmiddels bestuurlijk en ambtelijk onderkend. Het proces van visievorming staat nu nog in de startblokken.

5.2 Doelen en uitgangspunten

Coalitieakkoord en de programmabegroting

Het coalitieakkoord en de programmabegroting geven uitgangspunten voor de dienstverlening over de wijze van communicatie en de grondhouding van de gemeente. De focus ligt daarbij op de grondhouding, toegankelijkheid en communicatie en samenwerking.

UITGANGSPUNTEN VOOR DE DIENSTVERLENING

Grondhouding

- > We werken klantgericht met daarbij de grondhouding: 'ja mits' in plaats van 'nee, tenzij'.
- > De gemeente realiseert 'hoogwaardige en klantgerichte dienstverlening' waarbij 'de vraag en het initiatief centraal staat'.
- > Medewerkers in de front office worden getraind op klant- en resultaatgerichtheid.
- > Er is sprake van meer vertrouwen en minder regels.

Toegankelijkheid en communicatie

- > De bereikbaarheid en dienstverlening van de gemeentelijke organisatie is van hoog niveau.
- > Onze communicatie met inwoners is proactief, open en begrijpelijk.
- > We willen helder en tijdig informeren over gemaakte keuzes en wat deze opleveren voor de samenleving.
- > De gemeente gebruikt bij schriftelijke communicatie met inwoners eenvoudige Nederlands taal.
- > Bij de interactie met inwoners maken wij gebruik van innovaties en ontwikkelingen.

Samenwerking

- > Samenwerken is nodig en dat kan met meerdere gemeenten. Per beleidsterrein maken we een keuze.

Bronnen: coalitieakkoord en programmabegroting

In de programmabegroting wordt verder aangegeven dat:

- > zoveel als mogelijk gemeentelijke producten en diensten worden aangeboden via zwartewaterland.nl. De gemeente geeft aan hierin de door de VNG samengestelde Digitale Agenda 2020 te volgen.
- > het 'lean maken en digitaliseren van de werkprocessen' continu aandacht zal krijgen.
- > systemen aan elkaar en aan landelijke voorzieningen zoals de Gemeentelijke Digitale Infrastructuur (GDI) en het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) gekoppeld zullen zijn.

Vertaling naar organisatorische eenheden

In de ambtelijke notitie Focus nieuwe coalitie Zwartewaterland 'Samen doorwerken aan Zwartewaterland', waarin de kern van het collegeakkoord wordt gedeeld met de ambtelijke organisatie, komt de dienstverlening niet specifiek aan de orde. Wel zijn de communicatieve intenties van het collegeakkoord vertaald naar het toepassen van een aantal samenwerkingsvormen:

- > Participatie: in ieder geval voor het tot stand brengen van de Omgevingsvisie;
- > Maatwerk voor hen die inkomensondersteuning nodig hebben of worstelen met schuldenproblematiek en huisbezoek voor ouderen.

Uit de gesprekken en de bronnen blijkt dat de eenheden het coalitieakkoord verder individueel hebben vertaald in beleidsplannen.

Voor **Vergunningen, Toezicht en Handhaving** is een beleidsplan opgesteld waarin ook uitspraken zijn gedaan over de kwaliteit van de dienstverlening. Dit beleidsplan is vastgesteld door de gemeenteraad.

In de notitie 'Zo zijn onze manieren, samenwerken met onze inwoners' is door de eenheid **Beheer** een kader omschreven voor de samenwerking met bewoners. De notitie bevat heldere uitgangspunten waarmee getoetst kan worden welke initiatieven zich lenen voor participatie en wat de gewenste aanpak en gedrag zijn bij de uitvoering. Deze notitie vindt vooral navolging bij de eenheid beheer.

In 2019 is de visie voor het **sociaal domein** 'Schouder aan schouder' door de raad vastgesteld. Hierin zijn onder andere uitgangspunten opgenomen over de over wijze van dienstverlening en communicatie. De visie is eind 2019 door de raad vastgesteld.

De beleidsuitgangspunten voor de inzet van het **frontoffice** zijn op verschillende plekken vertaald. Voor de telefonische frontoffice zijn de uitgangspunten van het KCC in 2012 vastgelegd in een beleidsdocument 'Projectvoorstel gezamenlijk KCC telefonie, 2015'. In dit document zijn de landelijke principes van Antwoord© vertaald naar de lokale praktijk in Zwartewaterland. Subdoelen die het KCC nastreeft zijn:

- > Efficiëntere werkprocessen;
- > Ontlasten van de backoffice, zodat de organisatie zich meer kan richten op haar kernkwaliteiten;
- > Meer telefonische klantvragen afhandelen in het eerste contact en telefonische klantvragen sneller en beter beantwoorden;
- > Verhogen klanttevredenheid.

Aansluiting op landelijke doelen

Gedurende de huidige collegeperiode van Zwartewaterland zijn de uitgangspunten voor het (digitaliseren van) dienstverlening verschoven. In een recent Position Paper van de VNG van september 2020 is een combinatie gemaakt van eerdere documenten, zoals het Pamflet Dienstverlening 2025, de Digitale Agenda 2020 en de Overheidsbrede visie op Dienstverlening.

Hieruit zijn vijf kernachtige leidende principes tot stand gekomen:

- 1 We bedienen inwoners en ondernemers zo goed als mogelijk op het kanaal dat zij kiezen, vanuit het principe 'online waar het kan en persoonlijk waar het moet'.
- 2 We bieden toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening, zodat iedereen eenvoudig zaken met ons kan doen.

- 3 We werken zichtbaar samen met onze ketenpartners en mede-overheden, zodat inwoners en ondernemers integrale dienstverlening ervaren.
- 4 We maken gebruik van landelijke standaarden en oplossingen, waardoor onze dienstverlening eenduidiger, veiliger en goedkoper wordt.
- 5 We maken gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zodat wij passende, proactieve dienstverlening kunnen bieden aan onze inwoners en ondernemers

In het collegeakkoord van Zwartewaterland is, conform de destijds geldende landelijke principes, het uitgangspunt gekozen om zoveel mogelijk gemeentelijke producten volledig digitaal aan te bieden. Zie de programmabegroting: 'zoveel als mogelijk gemeentelijke producten en diensten worden aangeboden via zwartewaterland.nl'. De gemeente geeft hierbij aan hierin de door de VNG samengestelde Digitale Agenda 2020 te volgen.

Uit de recente vijf leidende principes van de VNG blijkt dat er tegen de digitalisering van dienstverlening genuanceerder dan voorheen wordt aangekeken. Er wordt aanbevolen om bewuste keuzes te maken waar digitalisering echt toegevoegde waarde heeft. Uit de aangeleverde bronnen komt niet naar voren of dit heeft geleid tot aanpassingen in het lokale beleid van Zwartewaterland.

5.3 Betrokkenheid inwoners en ondernemers bij beleidsvorming

De uitgangspunten voor de dienstverlening van Zwartewaterland, zoals verwoord in het coalitieakkoord en de programmabegroting, lijken niet met gestructureerde input van verschillende doelgroepen tot stand gekomen. In het onderzoek zijn daarover geen stukken aangetroffen. Daarbij moet worden opgemerkt dat, omdat Zwartewaterland een kleine gemeente is, de afstand tussen leden van de raad en het college en de inwoners klein is. Het voordeel daarvan is dat signalen over de dienstverlening vanuit de lokale samenleving rechtstreeks raads- en collegeleden bereiken. Uit de interviews in het kader van dit onderzoek blijkt dan ook dat men verwacht te weten wat inwoners en ondernemers beweegt, en daarmee wat hun wensen zijn ten aanzien van de dienstverlening.

Voor het vormen van de Omgevingsvisie en de Visie Sociaal domein 2020-2025 (2019) blijkt overigens wel uit de aangereikte bronnen dat bij het tot stand komen hiervan diverse doelgroepen uit de diverse kernen van Zwartewaterland op diverse manieren zijn geraadpleegd.

6 Uitvoering

In dit hoofdstuk behandelen we deelvragen 3 t/m 6 van het onderzoek, zie onderstaande kader. Direct onder het kader beantwoorden we de deelvraag door een samenvatting van de kernbevindingen, geïllustreerd door voorbeeldmateriaal uit bronnen.

DEELVRAGEN

- 3 Zijn de werkprocessen op orde?
- 4 Sluit de inrichting van de werkprocessen aan op het dienstverleningsconcept?
- 5 Welke middelen worden ingezet voor vernieuwing van de dienstverlening?
- 6 Is er verschil waarneembaar tussen verschillende taakvelden zoals ruimte, zoals in het ruimtelijke- en sociale domein en publiekszaken, en wat kan men van elkaar leren?

TOEGEPASTE NORMEN

- Uitvoeringsprogramma en -plannen per eenheid met zicht op evalueerbare uitvoeringsdoelen, samenwerking tussen eenheden. baten/lasten en investeringen.
- Er wordt regelmatig getoetst of de uitvoering voldoet aan de behoeften en wensen van inwoners en ondernemers en efficiënt verloopt. Op basis daarvan vindt bijsturing plaats.
- De werkprocessen sluiten aan op de vastgestelde visie;
- De gemeente kan met de inrichting van haar dienstverleningsprocessen inspelen op actuele ontwikkelingen. Denk aan de coronacrisis, bijvoorbeeld de Tozo voor ZZP'ers.
- Er zijn voldoende financiële en personele middelen gereserveerd om het uitvoeringsprogramma te realiseren en vernieuwingen in de dienstverlening door te voeren.

KERNBEVINDINGEN

- 3 Om de vraag te beantwoorden of werkprocessen op orde zijn is het als eerste stap nodig om het ambitieniveau van de gemeente scherp te stellen. De gemeente Zwartewaterland stelt als doel 'hoogwaardige en klantgerichte dienstverlening realiseren waarbij de vraag en het initiatief centraal staat'. Deze ambitie is echter niet vertaald naar een evalueerbaar doel en samenhangend integraal dienstverleningsconcept, zie het voorgaande hoofdstuk. In het geval wij uitgaan van een hoog ambitieniveau dan vertalen we dat naar tenminste het niveau voor het KCC 'Frontoffice geeft Antwoord'. Dat ambitieniveau wordt nu niet gehaald omdat de front- en backofficeprocessen niet zijn verbonden en geïntegreerd. Dit heeft ook zijn doorwerking op het ambitieniveau ten aanzien van de digitalisering van dienstverlening. Er is nog onvoldoende sprake van een transactioneel digitaal niveau waarbij de backoffice digitaal is aangesloten op de frontoffice en de voortgang van klantvragen is te volgen.
- 4 Gegeven het voorgaande is het nog nodig om de ambities van de gemeente te vertalen naar evalueerbare doelen, in termen van het ontwikkelingsniveau van de KCC/Frontoffice en de digitalisering van dienstverlening. Vanuit deze vertaling kan pas de vertaalslag worden gemaakt naar een samenhangend dienstverleningsconcept voor de gemeente.
- 5 Er heeft zich recent met name een vernieuwing voorgedaan onder invloed van de COVID-maatregelen. Er zijn goede ervaringen opgedaan met vormen van online participatie. Recente verbetering van de dienstverlening is de introductie van de nieuwe meldingen-app. De verwachting is dat de komst van de app zal leiden tot minder telefonische meldingen.
- 6 Over de hele linie van taakvelden staat in de basis klant- en servicegerichtheid in Zwartewaterland voorop. Wel blijken accenten rondom bepaalde productgroepen nog mogelijk, hier gaan we verder op in deel 3 van dit rapport.

6.1 Typering van de dienstverlening

In het voor dit onderzoek gehouden werkatelier met ambtelijk sleutelpersonen is de huidige dienstverlening van Zwartewaterland getypeerd. Hieruit blijkt over dat vooral de relatie met inwoners centraal staat in de dienstverlening, daarna volgt snelle en efficiënte afhandeling. Vernieuwing en innovatie heeft de laagste prioriteit.

Typering dienstverlening	Score	Opmerkingen
Zwartewaterland levert haar diensten efficiënt en snel	XX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idealiter inzetten op efficiënt en snel waar kan en maatwerk waar nodig
Zwartewaterland heeft oog voor vernieuwing en biedt steeds nieuwe dienstverleningsopties aan		
Zwartewaterland investeert in de relatie met haar inwoners en neemt de tijd om zich te verdiepen in hun vraag	XXX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vooral bijzondere aandacht binnen het Sociaal Domein en de Omgevingswet ▪ Zoveel mogelijk persoonlijk contact

Tabel 6.1 Zelfevaluatie 'typering dienstverlening'. Bron: werkatelier.

6.2 Uitvoeringsprogramma

Uit de interviews blijkt dat een integraal uitvoeringsprogramma voor de realisatie van doelen op het gebied van de dienstverlening niet aanwezig is. De vertaling van de ambities is gedaan in beleidsstukken van de eenheden en procesafspraken. Doordat er geen afwegingskader voorhanden is, lijkt het of de gemeente geen overzicht heeft en enkel pragmatische keuzes maakt, zonder dat daar een visie aan ten grondslag ligt. In de gesprekken blijkt er echter wel degelijk sprake te zijn van een zekere visie maar dit is niet geëxpliciteerd en vertaald naar een samenhangend overzicht of plan.

Voor de ontwikkeling van digitalisering in brede zin (niet alleen de dienstverlening) is wel een uitvoeringsprogramma aanwezig, deze is opgenomen in de Digitale Agenda van Zwartewaterland. Hierin zijn de plannings, het budget en de uitvoeringsagenda op het gebied van digitalisering opgenomen.

6.3 De kanalen en werkprocessen

Status frontoffice-kanalen

Voor inwoners zijn de website, de balie en de telefoon de voornaamste toegang tot de dienstverlening van de gemeente. Ondernemers kunnen gebruikmaken van het digitale Ondernemersplein of een beroep doen op het ondernemersloket. Tijdens het onderzoek zijn geen documenten aangetroffen waarin de strategie rond het inzetten van- en het sturen op het gebruik van kanalen is omschreven.

Het digitale kanaal

De website van de gemeente is vorig jaar vernieuwd. Hiervoor is input gebruikt van een klantenpanel. Uit de interviews met klanten blijkt dat zij de website redelijk duidelijk vinden. Er ligt nog wel ruimte voor doorontwikkeling, want:

- > Klanten moeten tijdens of na gebruik te hebben gemaakt van de website nog vaak naar de telefoon grijpen om zaken geregeld te krijgen. Ten opzichte van het landelijk gemiddelde wordt er in Zwartewaterland meer gebeld met de gemeente, zie verderop KCC en telefonie (bron: waarstaatjegemeente.nl).
- > De website voldoet nog niet aan de doelstellingen van de Digitale Agenda 2020. Een klein aantal producten voor burgerzaken is gedigitaliseerd. Het uitgangspunt van de Digitale Agenda 2020 was echter dat circa 34 producten volledig transactioneel gedigitaliseerd zouden zijn². Transactioneel digitaal betekent: na inloggen met behulp van DigiD of e-Herkenning, waarna een vooraf ingevuld formulier digitaal kan worden aangevuld op openstaande vragen en ingestuurd, waarna de vakafdelingen ook direct digitaal zouden kunnen afhandelen. Het gehele proces verloopt hiermee dus digitaal.
- > Een deel van de ruimtelijke producten valt sinds die tijd onder de Omgevingswet. De digitale aanvragen voor dit type producten verloopt via het landelijke Omgevingsloket Online. Hierop kan de gemeente weinig invloed uitoefenen. Voor de andere domeinen blijkt bij het bestuderen van de website blijkt dat er nog veel producten op een lager ontwikkelingsniveau staan, soms zelfs nog op het niveau dat een aanvraagformulier moet worden geprint en vervolgens opgestuurd. Dit beeld wordt tijdens het werkatelier dat is gehouden in het kader van dit onderzoek bevestigd.
- > Binnen het sociaal domein is er de wens om digitale aanvragen beter te ondersteunen met intelligente aanvraagformulieren.

De website bevat verder geen persoonlijke internetpagina. Inwoners kunnen wel met behulp van DigiD inloggen op een internetportaal om gegevens in te zien met betrekking tot hun belastingaangifte. Verder is de gemeente wel aangesloten op MijnOverheid. Via dit platform kan een gemeente informatie geven over lopende zaken. Technisch gezien biedt de website mogelijkheden om toekomstige ontwikkelingen op te vangen, zoals het gebruik van nieuwe IP-adressen.

Voor het sociaal domein is er, naast de gemeentelijke website, nog een tweede web-omgeving in de lucht: 'Samen Zwartewaterland'. Dit platform wordt vooral gebruikt voor informatievoorziening als 'sociale kaart'. Het aanbieden van een sociale kaart maakt onderdeel uit van de leefbaarheidsplannen per kern. Opmerkelijk is dat deze content onder een ander webadres aan inwoners wordt aangeboden.

Klant Contact Centrum en telefonie

Belvolume 14+ nummer	
0,21	0,18
Zwartewaterland	Landelijk

Uit interviews in het kader van dit onderzoek blijkt dat voor het kanaal telefonie de keuze gemaakt om het KCC in eerste instantie in te richten voor de producten van burgerzaken. Deze keuze was ingegeven door de beschikbare middelen en capaciteit.

² De lijst van 34 transactioneel in te richten producten was in opdracht van het rijk opgesteld door een adviesbureau. Deze lijst werd in de Overheidsmonitor gebruikt als norm om te bepalen of een gemeente op koers was voor het realiseren van de Digitale Agenda 2020.

Vervolgens is de gemeente een samenwerking aangegaan met de gemeente Steenwijkerland. Het bereik van het KCC is toen uitgebreid naar andere domeinen dan alleen burgerzaken. De organisatorische eenheden van de gemeente Zwartewaterland hebben de verantwoordelijkheid om het Antwoordportaal waarvan het KCC gebruik maakt bij te houden: informatie en scripts voor het voeren van gesprekken. Door het gebruik van het Antwoordportaal kan het KCC wat meer 'afvangen', maar de nadruk blijft nog op het routeren van vragen naar vakafdelingen. Dan hangt het van de vakafdeling af hoe snel en adequaat een vraag van een klant zal worden beantwoord en in hoeverre de klantrelatie verder wordt onderhouden. Daar hebben klanten niet altijd een goede ervaring mee, zie bovenstaande reactie van een klant.

Bij persoonlijk contact gaat het goed. Maar als een melding niet zo 1 2 3 is opgelost, verdwijnt het in het apparaat, en dan wordt het draderig en duren dingen soms best lang. En dan weet ik ook niet waar mijn vraag is in de organisatie. Dat vind ik vervelend.

Huidige ontwikkelstadium KCC		Tijdens het werkatelier wordt het huidige niveau van het KCC overwegend ingeschat op het niveau 1 en 2: dienst of kanaal geeft antwoord. Het niveau van het KCC komt daarmee niet overeen met datgene wat de gemeente zelf voor ogen stond bij de start en wat ook is bevestigd in het werkatelier voor dit onderzoek: de ambities liggen hoger. Het KCC functioneert eveneens op een lager niveau in vergelijking met een groot deel van de andere gemeenten. Gangbaar gemiddelde is dat het KCC tenminste op niveau 3 of 4 opereert: frontoffice of gemeente geeft antwoord. In het werkatelier is uitgesproken dat dit ook het gewenste niveau voor de gemeente Zwartewaterland is. De randvoorwaarden die een KCC meekrijgt zijn hierbij bepalend.
Bron: werkatelier		
1 Dienst geeft antwoord	xx	
2 Kanaal geeft antwoord	xx	
3 Frontoffice geeft antwoord		
4 Gemeente geeft antwoord	x	
5 Overheid geeft antwoord		

Aansluiting digitale frontoffice en KCC op werkprocessen van de eenheden

De doorontwikkeling van het KCC wordt bemoeilijkt door het feit dat de gemeente Steenwijkerland met andere systemen werkt voor de procesondersteuning dan de gemeente Zwartewaterland. Steenwijkerland werkt met een zaakstelsel, maar Zwartewaterland is hier niet op aangesloten. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat KCC-medewerkers met twee systemen moeten werken voor het uitzetten van de vragen naar de eenheden: een omgeving voor Steenwijkerland en een omgeving voor Zwartewaterland. Omdat de gemeente Zwartewaterland geen eigen zaakstelsel heeft en de afhandeling van vragen plaatsvindt in systemen van de eenheden (de backoffice) van Zwartewaterland, heeft het KCC geen inzicht in de voortgang. Hierdoor is het voor het KCC ook niet mogelijk om de vraag te volgen van intake tot realisatie door de eenheden. Daarmee is een belangrijke randvoorwaarde voor de frontoffice om de eenheden werk uit handen te nemen niet ingevuld.

Ondernemersplein en Ondernemersloket

De gemeente is aangesloten op het Ondernemersplein. Via dit portaal (een van de landelijke bouwstenen op het gebied van dienstverlening) kunnen ondernemers informatie verkrijgen over zaken die hen aangaan. Voor ondernemers is het Ondernemersloket een belangrijke ingang. De voorloper hiervan was het in 2003-2004 gestarte kernteam VTH. De projectmatige aanpak die het kernteam inbracht, was het antwoord op een nieuwe ambtelijke en politieke dynamiek rond vergunningverlening, ruimtelijke ordening en (her)ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. De inzet was een gestructureerde manier van werken, volgens de aanwezige kaders en met een gelijkwaardige aandacht voor alle kernen.

Uit een gesprek in het kader van dit onderzoek met de ondernemersvereniging Genemuiden bleek dat er behoefte was aan transparantie over de regelgeving en de werkwijze van de gemeente. Ondernemers hadden moeite om de werkwijze van de gemeente te volgen en de gemeente bleek niet altijd in staat om verzoeken van ondernemers integraal op te pakken. Daardoor ontstonden herhalingsvragen en wrijving. Het Ondernemersloket is in het leven geroepen om de vraagspecificatie en vraaggeleiding voor deze specifieke doelgroep te verzorgen en het wederzijds begrip tussen ondernemers en de gemeente te bevorderen. Met minimale digitale ondersteuning worden ondernemers nu succesvol bediend.

Het KCC weet voor ondernemersvragen de weg naar het Ondernemersloket goed te vinden. Het Ondernemersloket registreert vervolgens de vraag en volgt de vraag tot aan het moment dat sprake is van een formele productaanvraag. Zodra dit het geval is, wordt de vraag bij het Ondernemersloket gesloten. De formele aanvraag wordt opnieuw geregistreerd bij de start van de formele afhandeling door een vakafdeling. Het Ondernemersloket vervult zowel extern als intern een centrale rol. Hoewel het Ondernemersloket collega's 'achter de vodden' zit, is er waardering voor het feit dat het Ondernemersloket de weg weet hoe een vraag het beste binnen de organisatie onder de aandacht te brengen. De kennis en ervaring van de betrokken functionarissen is daarbij een belangrijke factor.

Sociale media

De gemeente Zwartewaterland maakt bescheiden gebruik van gangbare sociale media. Er zijn geen documenten aangeleverd waarin de strategie voor het gebruik van deze communicatiemiddelen is omschreven.

6.4 De digitale agenda

De Digitale Agenda van de gemeente Zwartewaterland geeft een helder beeld van de planning en de voortgang van de realisatie van digitalisering in brede zin. In het collegeakkoord is het voornemen uitgesproken om aan te sluiten bij de landelijke standaarden, de gemeentelijke digitale infrastructuur (GDI) en het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO).



Het algemene beeld is dat Zwartewaterland nog een behoorlijke slag kan maken, zo is het aantal DigiD-transacties binnen Zwartewaterland beduidend lager dan het landelijke beeld laat zien (bron: waarstaatjegemeente.nl).

Ter voorbereiding aan het werkatelier voor dit onderzoek is bekeken in hoeverre de gemeente in staat is geweest om aan de ambitie van het college te voldoen als het gaat om de toepassing van digitale bouwstenen die landelijk (door de VNG) zijn aangewezen als belangrijk voor de dienstverlening. In bijlage 1.2 is een overzicht te vinden van de totale status.

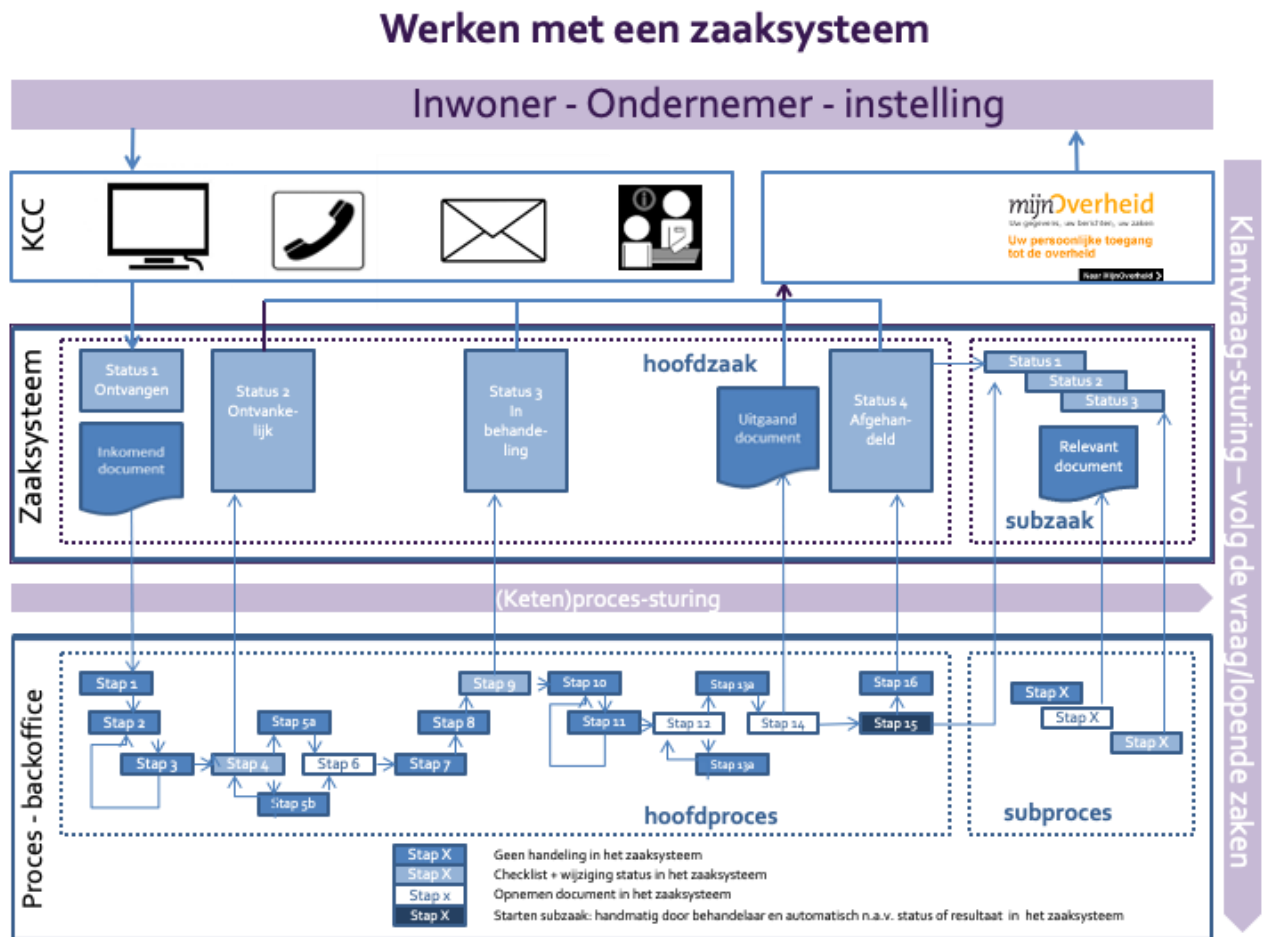
Hieruit valt af te lezen dat Zwartewaterland als kleinere gemeente veel bouwstenen in meer of mindere mate heeft geïmplementeerd:

- > Voor wat betreft de **frontofficebouwstenen** zijn er nog verbeterpunten als het gaat om de kwaliteit van de digitale formulieren en het ontwikkelen van een producten en dienstencatalogus.
- > Als het gaat om de opslag en het ontsluiten van proces-, transactie- en statusinformatie, heeft de gemeente nog een grote opgave. De gemeente heeft wel de beschikking over een document management systeem (JOIN), maar heeft nog geen zaakstelsel ingericht. Hierin loopt

Zwartewaterland achter op het merendeel van de gemeenten: circa 80% van de gemeenten maakt gebruik van zaakgerichte functies³.

Uit de Digitale Agenda en de interviews blijkt dat het voornemen tot het inrichten van een gemeentebreed zaakstelsel wel aanwezig is. Het maakt onderdeel uit van de door de raad goedgekeurde meerjarenplanning digitalisering, maar uit de stukken (bijvoorbeeld: Presentatie Digitale Agenda Q2 en Q3 ZWL 22-07-2019) is op te maken dat de realisatie tot nu toe is uitgesteld ten gunste van andere ontwikkelingen en mogelijk eveneens door capaciteitsgebrek bij de eenheid Interne dienstverlening. In het collegevoorstel 'continuering en doorontwikkeling I&A en borging wettelijke taken' (27-03-2020) wordt gesproken over de temporisering van de Digitale Agenda door het vertrek van diverse I-functionarissen.

Zaakgericht werken is een belangrijke randvoorwaarde voor de doorontwikkeling van alle kanalen. Zonder realisatie van deze bouwsteen is het KCC nauwelijks in staat om meer vragen van de vakafdelingen af te vangen, aangezien veel van deze vragen gaan over de voortgang van lopende aanvragen. In het onderstaande plaatje is gevisualiseerd wat zaakgericht werken, met behulp van een zaakstelsel, is: het vormt een 'schakelkast' tussen de aanvragen in de frontoffice en de afhandeling door de eenheden (backoffice).



Aanvragen krijgen bij ontvangst, ongeacht het kanaal waar ze binnenkomen, een uniek (zaak)nummer. Digitale aanvragen kunnen direct 'landen' in het systeem en datzelfde geldt voor datgene wat binnenkomt per post. Bijbehorende documenten worden opgeslagen en eventueel

³ Bron: Waarstaatjegemeente.nl, gemeentelijke benchmark gepubliceerd door de VNG.

zichtbaar gemaakt in het backofficesysteem waar de afhandeling moet plaatsvinden. Statuswisselingen zijn via het zaakstelsel zichtbaar te maken voor het KCC, maar eventueel ook in het digitale loket van de gemeente of MijnOverheid. Omdat statusinformatie ook tussen eenheden inzichtelijk kan worden gemaakt, draagt zaakgericht werken eveneens bij aan integraal en uniform werken.

De opbrengsten van het realiseren van zaakgericht werken zijn dus groot, maar het vraagt ook de nodige inspanning van een organisatie. Het introduceren van zaakgericht werken is niet alleen een kwestie van het inrichten van een systeem, maar ook een organisatieverandering richting digitaler werken. Bij de algemene opmerkingen van het collegevoorstel continuering en doorontwikkeling I&A en borging wettelijke taken' (27-03-2020) wordt de aandacht gevestigd op het feit dat de organisatie nog niet scherp heeft dat digitaal werken de norm is en dat de digivaardigheid van medewerkers en bestuurders nog aandacht behoeft. Hieraan wordt bij de zelfevaluatie ter voorbereiding van het werkatelier nog toegevoegd dat de kennis en kunde van functioneel beheer niet aansluit bij de eisen die door de digitaliseringsontwikkelingen worden gesteld. Dit kunnen faalfactoren zijn bij de introductie van zaakgericht werken.

6.5 Inspelen op ontwikkelingen

In het ruimtelijke domein wordt verwacht dat de introductie van de nieuwe Omgevingswet impact gaat hebben op de dienstverlening. Veel hieruit is regionaal geregeld en er wordt in regioverband veel informatie verzameld. Er loopt een onderzoek naar het publiceren van meer informatie op de website vanuit het regionale zaakstelsel (Powerbrowser 2020).

Daarnaast heeft Zwartewaterland, onder invloed van de COVID-maatregelen, goede ervaringen opgedaan met vormen van online participatie. Zo is er een buitenruimteplan opgesteld waarbij in plaats van de traditionele fysieke bijeenkomsten sociale media-enquêtes zijn ingezet, maar waar mensen ook via een handgeschreven brief op hebben gereageerd. De informatie uit alle kanalen is gebundeld en succesvol vertaald in het plan. De goede ervaringen werpen de vraag op of de nieuwe kanalen niet breder ingezet kunnen worden voor andere vraagstukken, zoals bij de ondersteuning van de nieuwe Omgevingswet.

6.6 Middelen en samenwerking

Tijdens interviews komt naar voren dat de raad voldoende middelen beschikbaar stelt. De ontwikkelingen worden gefinancierd uit de budgetten van de eenheden en in het geval van de digitalisering uit de begroting van het meerjarenplan digitalisering. Hierin stelt de raad de prioriteiten.

De gemeente benut kansen ten aanzien van samenwerking met andere gemeenten. Onlangs is het beheer van de digitale infrastructuur belegd bij het shared service center ONS (Zwolle). De portefeuillehouder heeft hiervoor een voorstel ingediend ten behoeve van de Kadernota. Omdat het om een groot bedrag ging, werd veel discussie verwacht. Omdat de raad de kansen zag, bleef discussie uit.

7 Resultaten

In dit hoofdstuk behandelen we deelvragen 7 t/m 8 van het onderzoek, zie onderstaande kader. Direct onder het kader beantwoorden we de deelvraag door een samenvatting van de kernbevindingen, geïllustreerd door voorbeeldmateriaal uit bronnen.

DEELVRAGEN

- 1 Sluit de visie en het beleid van de gemeente aan op de behoefte en wensen van inwoners en ondernemers, waaronder opvattingen over ontwikkelingen als digitalisering en aandacht voor maatwerk?
- 2 Hoe ervaren inwoners en ondernemers de gemeentelijke dienstverlening?

TOEGEPASTE NORMEN

- Beoogde ambities en doelen worden gerealiseerd voor inwoners en ondernemers;
- Er is tussentijds zicht op: ervaringen van doelgroepen met de dienstverlening, doelgroepenbereik, de mate waarin de dienstverlening is uitgevoerd in overeenstemming met de organisatiecompetenties van de gemeente;
- Er is een feedbackloop waarbij resultaten voeding bieden aan beleidsontwikkeling;
- Leerervaringen tussen organisatie-eenheden worden gedeeld.

KERNBEVINDINGEN

- 1 Er is binnen de gemeente geen gestructureerde informatie aanwezig of de dienstverlening aansluit op (actuele) behoeften van inwoners en bedrijven en de ontwikkeling van die behoeften.

Uit enkele gesprekken met inwoners en ondernemers komt verder het volgende beeld naar voren:

- > Ondernemers stellen vooral snelheid en efficiency centraal en consistentie in beleid en besluitvorming.
- > Inwoners vinden, zeker bij start van een traject, het persoonlijke contact belangrijk. Dat bespaart later in het proces veel werk en mailverkeer.

- 2 Er zijn weinig cijfers voorhanden over de klanttevredenheid van inwoners van de gemeente. Dat is wel het geval ten aanzien van bedrijven want de gemeente neemt al enige tijd deel aan de benchmark MKB-vriendelijkste gemeente:

- > In 2018 scoort de gemeente bij de benchmark MKB-vriendelijkste gemeente een 7,2. Een significante vooruitgang ten opzichte van 2015/16, waarin het cijfer 6,7 was.
- > In de zesde editie van deze benchmark scoorde de gemeente hoog: plaats 18 van de ranglijst.
- > De gemeente Zwartewaterland scoorde landelijk het beste op coronadienstverlening.

Overigens vinden ondernemers dat zo'n twee keer contact tussen de ondernemersvereniging en de portefeuillehouder van het college voldoende is om wat ervaringen uit te wisselen.

Uit maar enkele gesprekken met inwoners en ondernemers is het algemene beeld dat er tevredenheid is bij inwoners en ondernemers over de dienstverlening. Zij hebben daarbij nog wel tips en suggesties, zie verder paragraaf 7.1

7.1 Aansluiting op behoeften en wensen van inwoners en ondernemers

Er zijn binnen de gemeente weinig waarderingscijfers voorhanden over de klanttevredenheid van inwoners en bedrijven. Er zijn op het gebied van dienstverlening en digitalisering geen cijfers aangeboden aan de gemeentelijke benchmark 'waarstaatjegemeente.nl' (VNG). Op onderdelen is in ieder geval incidenteel zicht op de waardering van klanten. Voor de WMO, jeugdhulp en de uitvoering van de participatiewet zijn door een extern bureau positieve waarderingscijfers opgehaald bij cliënten (Cliëntenervaringsonderzoeken Participatie en Jeugdhulp 2019). Uit de bronnen komt niet naar voren of dit type onderzoek structureel wordt ingezet.

De gemeente neemt al wel enige tijd deel aan de benchmark MKB-vriendelijkste gemeente: in 2018 scoort de gemeente bij de benchmark MKB-vriendelijkste gemeente een mooie 7,2. Een significante vooruitgang ten opzichte van 2015/16, waarin het cijfer 6,7 was. Het gemiddelde rapportcijfer in Nederland was destijds 6,3 (Conceptrapportage MKB-vriendelijkste gemeente 2018 - Gemeente Zwartewaterland, 24-05-2018). In de zesde editie van deze benchmark scoorde de gemeente opnieuw hoog (plaats 18 van de ranglijst). De gemeente Zwartewaterland scoorde landelijk het beste op coronadienstverlening (bronnen: Zwartewaterland.nl en www.mkb.nl/MKB-vriendelijkstegemeente)

Voor het onderzoek is met enkele klanten gesproken. Dat levert vanzelfsprekend geen representatief beeld op, hoogstens enkele signalen. We vatten deze hieronder kort samen.

ONDERNEMERS

Ondernemers vinden dat het contact met de gemeente makkelijk verloopt. Met name het inrichten van het Ondernemersloket zo'n 8 jaar geleden wordt als zeer positief gewaardeerd. Ondernemers hebben daarmee één kanaal waar ze alles kunnen vragen en medewerkers van het loket dragen ervoor zorg dat het op de juiste plek binnen de gemeentelijke organisatie terecht komt. Tevens wordt de voortgang gemonitord.

Er zijn tussen de gemeente en ondernemers verder geen kwaliteitsafspraken gemaakt rondom de dienstverlening. Er is wel periodiek overleg tussen de ondernemersvereniging en de portefeuillehouder van het college. Ondernemers vinden dit voldoende, er zijn verder geen geformaliseerde afspraken nodig over de kwaliteit van de dienstverlening. Ondernemers vinden een efficiënte en snelle behandeling van vragen het belangrijkste. Aanvullende waarden zijn consistentie in beleid en eenduidigheid in besluitvorming. Belangrijke onderwerpen voor ondernemers zijn voor de komende periode: de energietransitie, de circulaire economie en groei mogelijkheden.

De gemeente kan nog een slag maken ten aanzien van proactief handelen. Het gebeurt nog regelmatig dat er ontwikkelingen zijn in de openbare ruimte en verkeersmaatregelen waar ondernemers bij toeval informatie over verkrijgen. Ook worden in de openbare ruimte de straten in de woonbuurten automatisch geveegd en op bedrijventerreinen alleen op verzoek.

INWONERS

Een inwoner die gebruik maakt van producten zoals het kindpakket en de regeling 'terugvorderen eigen risico ziektekosten' is blij met de hulp van de gemeente. Het valt hem/haar op dat ambtelijk medewerkers zijn/haar situatie goed kennen en zich goed kunnen inleven. Zij/hij heeft contact gehad met verschillende medewerkers, daarbij is het soms wel storend dat de informatie niet altijd consistent is. Over het algemeen wordt de dienstverlening wel als 'gewoon goed' ervaren. Een suggestie die wordt meegegeven aan de gemeente is het proces met een persoonlijk contact te starten. Dat voorkomt een hoop onderling mailverkeer en bespaart de gemeente ook veel werk want voor de zekerheid gaat de mail ook in cc naar allerlei ambtelijk medewerkers, omdat niet altijd bekend is wie nu precies het aanspreekpunt is.

Tozo: voor mij was het totaal onduidelijk wie voor wat verantwoordelijk was. Dat kostte me veel energie. Ik stuurde iedereen maar een cc. Een start met een persoonlijk gesprek was prettig geweest.

Rond het aanvragen van de Tozo is een opgaande lijn te zien in de dienstverlening. In het begin was de aanvraag bewerkelijk en kostte veel tijd, later werd het digitale formulier overzichtelijker. Het duurde wel even voordat er persoonlijk contact ontstond met de gemeente, ook al was de persoonlijke situatie urgent. De uitbetaling kwam wel vlot op gang. Er is wel begrip voor de aanloopproblemen.

Over het aanvragen van een rijbewijs is een inwoner zeer tevreden met een 8 voor de dienstverlening. De informatie op de website is duidelijk en hij/zij had de voorkeur om persoonlijk langs de balie te gaan. Het belangrijkste is de persoonlijke relatie en contact, efficiency is ook wel prettig, aan vernieuwing of innovatie is geen behoefte.

De gemeente kan nog een slag maken ten aanzien van proactief handelen. Het gebeurt nog regelmatig dat er ontwikkelingen zijn in de openbare ruimte en verkeersmaatregelen waar 'inwoners' bij toeval informatie over verkrijgen.

WAT DOELGROEPEN BELANGRIJK VINDEN

Tijdens het gesprek met de klanten zijn drie stellingen voorgelegd over wat de geïnterviewden belangrijk vinden met betrekking tot de dienstverlening van de gemeente, met het verzoek hieruit een keuze te maken:

- 1 Mijn gemeente levert haar diensten efficiënt en snel;
- 2 Mijn gemeente heeft oog voor vernieuwing en biedt steeds nieuwe dienstverleningsopties aan;
- 3 Mijn gemeente investeert in de relatie met haar inwoners en neemt de tijd om zich te verdiepen in mijn vraag.

Alle respondenten kozen voor efficiënte dienstverlening en empathische dienstverlening. Het accent verschilt per respondent: de ondernemer en samenwerkingspartner hebben een voorkeur voor efficiënte dienstverlening, maar geven aan dat investeren in de relatie een goede tweede is. Voor een afnemer van de Tozo is de volgorde omgekeerd: hier wordt de prioriteit gelegd bij investeren in de relatie en verdiepen in de vraag. De respondent acht dit nodig om uiteindelijk efficiënte dienstverlening te kunnen leveren.

Het valt op dat geen van de kleine groep respondenten kiest voor optie 2: het aanbieden van nieuwe dienstverleningsopties, terwijl dit wel en van de doelen is die in het coalitieakkoord wordt nagestreefd: 'bij de interactie met inwoners gebruikmaken van innovaties en ontwikkelingen (o.a. Apps)'.

7.2 Uitvoeringsprestaties

Het is in het onderzoek niet mogelijk gebleken een samenhangend overzicht te verkrijgen over de uitvoeringsprestaties tot op heden en de aansluiting met de strategische doelen, anders dan enkele losse zaken te benoemen. Er is geen integraal dashboard of overzicht voorhanden waaruit de prestaties van de gemeente zichtbaar zijn over de dienstverlening. Uit de interviews blijkt dat de managementinformatie over de dienstverlening op verschillende manieren en op verschillende momenten wordt aangeleverd:

- > Zo wordt tweemaal per jaar aan de raad gerapporteerd over de afhandeling van brieven en ook uitvoeringsprestaties van burgerzaken en het sociaal domein zijn inzichtelijk.
- > Bij het KCC worden de telefonische contactmomenten geregistreerd. De gemeente kan dus achterhalen hoeveel gebruik wordt gemaakt van dit kanaal. Ook is hier te zien hoeveel het KCC zelf heeft kunnen afhandelen en welke vragen zijn doorgezet. Er is geen inzicht in het onderwerp van de vragen/om welke gemeentelijke producten het gaat. Het KCC registreert alleen de contactmomenten per categorie (vergunning, Melding Openbare Ruimte, burgerzaken etc.). Bij de andere eenheden is eveneens geen registratie van wat de onderwerpen zijn van de door de tweede lijn afgehandelde vragen. Een uitzondering hierop vormt de registratie van het Ondernemersloket.

Er is behoefte aan indicatoren die aanleiding geven tot vooruitkijken in plaats van terugkijken en verantwoorden. Zoals voorbeeld het aantal aanvragen van vergunningen laat een toenemende trend zien, wat betekent dat voor de dienstverlening? In het begin van de coronacrisis was het aantal aanvragen voor actualisatie van paspoorten hoog; wat betekent dat voor de gebruikelijke piek in juni? Hier moet de balans gevonden worden tussen de te verrichten inspanning en de informatiewaarde van de te leveren managementinformatie.

De externe dienstverlening is op orde in de zin dat klanten met een servicegerichte houding worden bediend. Ook al lukt dat niet via een digitale weg, de gemeente is makkelijk telefonisch of fysiek benaderbaar.

Intern is het echter versnipperd georganiseerd. Het voordeel hiervan is dat eenheden flexibel en op maat diensten kunnen aanbieden. Het nadeel is dat overzicht ontbreekt en ook dat klanten kunnen verdwalen. Interne behandelingen van de vragen en aanvragers hebben hier beide last van.

Bij persoonlijk contact gaat het goed. Maar als een melding niet zo 1 2 3 is opgelost, verdwijnt het in het apparaat, en dan wordt het draderigen duren dingen soms best lang. En dan weet ik ook niet waar mijn vraag is in de organisatie. Dat vind ik vervelend.

Intern leidt dat bijvoorbeeld tot dubbel werk, bijvoorbeeld als eenzelfde vraag via verschillende kanalen binnenkomt (telefonisch via het KCC en per brief via DIV). Daarnaast hebben aanvragers voor een aantal diensten geen inzicht in de voortgang van hun (digitale) aanvraag.

De inzet van de gemeente is wel om meer intern overzicht te hebben en dubbel werk te voorkomen, maar de betekenis daarvan moet nog worden uitgewerkt. Betekent dit dat alle

frontofficewerkzaamheden gecentraliseerd moeten gaan worden? Wat betekent dat voor een succesvolle ondersteuning als die van het Ondernemersloket. Het succes van dit 'loket' is juist besloten in de flexibiliteit en de kwaliteit van de betrokken medewerkers!

8 Rol van de raad

In dit hoofdstuk behandelen we deelvraag 9 van het onderzoek, zie onderstaande kader.

DEELVRAAG

- 9 Kan de gemeenteraad voldoende sturing geven aan de uitgangspunten en doelen voor de dienstverlening in de gemeente Zwartewaterland? In het bijzonder:
- > Op welke wijze wordt de gemeenteraad in staat gesteld zich een mening te vormen over de voortgang van de uitvoering deze uitgangspunten en doelen?
 - > Welke plek kan de tevredenheid van de klanten (inwoners, ondernemers en instellingen) hierin krijgen?

TOEGEPASTE NORMEN

- De raad stelt het beleid vast: doelen en kaders.
- De raad controleert (tussentijds) de mate waarin doelen worden gerealiseerd.
- De raad wordt hiertoe door het college met voldoende informatie in positie gebracht.

KERNBEVINDINGEN

De raad is deels in staat sturing te geven aan de doelen van dienstverlening binnen de gemeente Zwartewaterland:

- > Door de kleine omvang van de gemeente is er direct contact met inwoners en ondernemers. Raadsleden horen en zien daarom veel en weten al snel waarover inwoners en bedrijven tevreden of ontevreden over zijn. Er is daarmee weinig nodig om de raad in positie te brengen; de lijnen tussen inwoners, ondernemers en het gemeentebestuur (raad en college) zijn kort.
- > Er wordt regelmatig gerapporteerd aan de raad over onderdelen van de dienstverlening: over verschillende onderwerpen en in verschillende vormen, bijvoorbeeld rondom de afhandelingstermijnen van brieven.

De raad is niet in staat te sturen op overkoepelende ambities en doelen van de gemeente op het terrein van dienstverlening. Er wordt niet structureel gerapporteerd aan de raad in hoeverre de uitgangspunten zoals geformuleerd in het coalitieakkoord ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Denk aan de genoemde uitgangspunten rondom de grondhouding, toegankelijkheid en samenwerking. Deze uitgangspunten zijn ook zoals eerder besproken niet vertaald naar evalueerbare doelen en KPI's om deze te bemeten ontbreken. Structurele klanttevredenheidsonderzoeken, verbonden aan de uitgangspunten, vinden niet plaats.

Dienstverlening heeft ook niet veel politieke aandacht, er spelen in de ogen van de raad geen grote politieke vraagstukken of belangenafwegingen. Het wordt voornamelijk gezien als een uitvoeringstaak waarbij de raad vooral een pragmatische houding heeft. Een voorbeeld is het voornemen van het college om het beheer van de digitale infrastructuur te beleggen bij het shared service center ONS (Zwolle). De portefeuillehouder heeft hiervoor een voorstel ingediend ten behoeve van de Kadernota, het ging immers om een aanzienlijk bedrag. De raad had de stukken goed bestudeerd en zag weinig bezwaar om de middelen hiervoor beschikbaar te stellen. Het besluit kwam eenvoudig tot stand.

Hoewel de raad vooral pragmatisch kijkt naar het onderwerp dienstverlening is er wel een 'gevoel' dat er meer uit dit onderwerp te halen is. De raad ziet in het bijzonder de verbinding met inwonersparticipatie een interessante ontwikkeling. Dat draagt bij aan de betrokkenheid van inwoners en bedrijven bij beleids- en planontwikkeling van de gemeente.

De raad zou dan ook graag betrokken willen worden bij de ontwikkeling van een overkoepelende visie op dienstverlening, startend met een beeldvormend (benen op de tafel) gesprek.

Daarbij spelen kernvragen als:

- > Wat is precies dienstverlening vanuit de gemeente? Wat valt hier wel en wat valt hier niet onder?
- > Wat zijn de behoeften van inwoners en ondernemers, en sluit dat aan op wat de gemeente biedt of kan bieden?
- > Zijn er politieke vraagstukken rondom dienstverlening en waarover wil de raad wel of niet beslissen? Dit is ook gerelateerd aan de opvatting van de raad over wat dienstverlening wel of niet is.
- > Hoe kan dienstverlening een bijdrage leveren aan participatie van inwoners en bedrijven?
- > Hoe kun je als raad controleren wat de kwaliteit is van de dienstverlening van de gemeente en hoe doe je dat met een beperkte maar veelzeggende set aan indicatoren?

Deel 3

Ingrediënten doorontwikkeling van de dienstverlening

9 Ontwikkeling van een visie op dienstverlening: hoe doe je dat?

Zoals eerder besproken beschikt de gemeente nog niet over een overkoepelende, samenhangende en integrale visie en beleid op dienstverlening. De ambtelijke organisatie heeft hier echter wel behoefte aan want het ontbreken van een dergelijke visie maakt het moeilijk om afwegingen te kunnen maken. Bijvoorbeeld ten aanzien van:

- > de inrichting van werkprocessen en de mate van integratie van de frontoffice en backoffice;
- > welke producten en diensten wel of niet te digitaliseren;
- > samenwerking met andere gemeenten op het terrein van KCC's.
- > keuzes tussen efficiency en maatwerk;
- > de betekenis van bovenstaande keuzes voor doelgroepen en te kiezen klantcontactkanalen;
- > Het volgen en opvolgen van nieuwe innovaties en ontwikkelingen.

Dit zijn allemaal relevante onderwerpen en vragen om een samenhangende en gerichte ontwikkel- en investeringsagenda voor de dienstverlening van Zwartewaterland. De ambtelijke leiding herkent dit ook en heeft het voornemen hiervoor een visie te ontwikkelen op dienstverlening dat voldoende 'roer' moet bieden om de bovenstaande complexe vraagstukken het hoofd te bieden.

Dit vraagt om vooruitkijken in plaats van achteruitkijken, zoals in de voorgaande hoofdstukken is gedaan. Hiertoe is vanuit dit onderzoek een werkatelier georganiseerd waaraan ambtelijk sleutelpersonen hebben meegedaan. Dit met als doel ingrediënten te verkennen die helpend zijn om een visie te ontwikkelen voor de dienstverlening van Zwartewaterland, zonder daarbij inhoudelijke keuzes te maken. Het werkatelier stond in het teken van:

- > 'oefenen' met ingrediënten voor een visie op dienstverlening en beproeven of deze daadwerkelijk kunnen helpen om goede afwegingen te kunnen maken;
- > destilleren van relevante onderwerpen waarmee de raad goed in positie kan worden gebracht.

In een apart verslag van het werkatelier zijn de opbrengsten uit het werkatelier integraal opgenomen. Hieronder beschrijven we de bevindingen uit het werkatelier op hoofdlijnen:

- > Als eerste presenteren we in paragraaf 1 de bevindingen en aanbevelingen **die de deelnemers uit het werkatelier zelf halen**.
- > In de paragrafen die daarop volgen worden **de bevindingen van de onderzoekers** gepresenteerd.

9.1 Bevindingen en aanbevelingen van deelnemers aan het werkatelier

Het werkatelier is afgesloten met de vraag aan de deelnemers: wat zouden hoofdingrediënten voor aanbevelingen kunnen zijn?

Bevindingen uit dit werkatelier

Alles samengenomen uit dit werkatelier, wat zouden hoofdingrediënten voor aanbevelingen kunnen zijn?

- Investeer in digitale/online vaardigheden van medewerkers. Hoe dan ook er zal sprake zijn van verdere digitalisering en de gemeente zal op alle drie de waardenassen tegelijkertijd producten en diensten moeten leveren.
- Dus ook als kleine gemeente breed investeren in digitalisering.
- Maak slimme keuzes vanuit de drie waardenassen. Maak daarbij gebruik van eerdere (landelijke) onderzoeken naar gemeentelijke dienstverlening en vertaal dit naar specifieke lokale behoeften.
- Maak ook afspraken over het proces van het ontwikkelen van een visie voor dienstverlening. Ga daarover het gesprek aan met de raad en het college en werk van buiten naar binnen.
- Neem de raad goed mee en ontwikkel een gedeelde taal rondom (digitale) dienstverlening en maak daarbij keuzes die passen bij de omgeving, situatie en lokale samenleving van Zwartewaterland. Het waardenmodel kan daarbij helpen.
- Heb oog voor gedrag en houding. Digitalisering en keuzes daarin maken vraagt ook om een gedragsverandering.
- Ontwikkel een methode om de voortgang te meten: nulmeting/benchmark. Bekijk de mogelijkheden van bestaande benchmarkvoorzieningen zoals waarstaatjegemeente.nl.

9.2 Waardengedreven dienstverlening

Richtpunt zou moeten zijn de maatschappelijke waarden die de gemeente wil creëren met (digitalisering van) de dienstverlening en de voorwaarden die de gemeente moet invullen om deze waarden ook werkelijk te kunnen realiseren. De inrichting van dienstverleningsprocessen, werkwijzen en houding en passende (digitale) middelen volgen daaruit. Er zijn drie keuzemogelijkheden ten aanzien van te creëren maatschappelijke waarden bekeken en er is geoefend of met hulp van deze waarden inderdaad een vertaling is te maken naar voorwaarden die met dienstverlening moeten worden ingevuld om deze waarden ook waar te maken. De conclusie is:

- > Maak slimme keuzes vanuit een mix van de drie maatschappelijk te creëren waarden en vertaal deze naar lokale behoeften. Kies voor verschillende producten of productgroepen een passende maatschappelijke waarde: schakel dus op alle waarden tegelijkertijd.
- > De drie maatschappelijke waarden helpen om de behoefte van inwoners en ondernemers scherp te krijgen.
- > De drie maatschappelijke waarden bieden ook mogelijkheden voor de raad om politieke keuzes te maken. Daarmee wordt de raad in positie gebracht om mee te denken en te besluiten over een visie op dienstverlening.

Bron: werkatelier, bevindingen onderzoekers

We lichten de maatschappelijke waarden en doorwerking naar voorwaarden hieronder kort toe, aan de hand van het overzicht in bijlage op de volgende bladzijde.

Drie waardenassen om de dienstverlening op te positioneren

Er zijn drie keuzemogelijkheden voor positionering van de dienstverlening. Afhankelijk van de keuze vraagt dit om een bepaalde inrichting van de dienstverleningsprocessen en middelen (karakter van de kostenleider). Verschillende producten of productgroepen van de gemeente passen op een bepaalde as.

1 De Kostenleider

Maatschappelijke waarde: lage financiële lasten voor inwoners en bedrijven.

Kerncompetentie van de gemeente: aanbieden kostenefficiënte producten en diensten met constante kwaliteit.

Bijvoorbeeld: paspoort aanvragen, parkeerkaarten.

Karakteristieken waarde kostenleider

- Accent op zakelijke en betrouwbare dienstverlening
- Doorontwikkeling (digitale) frontoffice, zoveel mogelijk 'afvangen'. Een 'one stop shop' inrichten
- Gegevensuitwisseling intern gericht op efficiency en snelheid van het dienstverleningsproces
- Gegevensuitwisseling extern gericht op efficiency en snelheid van het dienstverleningsproces
- Werken vanuit businesscases en waar mogelijk landelijke voorzieningen inzetten
- Inzet op continu verbeteren en niet zelf 'het wiel uitvinden'

2 De Klantpartner

Maatschappelijke waarde: hoge kwaliteit van dienstverlening en maatwerk

Kerncompetentie van de gemeente: door en door kennen van de klanten en 'op maat' aanbieden van de best passende oplossing.

Bijvoorbeeld: voltrekken van huwelijken, casemanagement sociaal domein.

Karakteristieken waarde klantenpartner

- Accent op het opbouwen van de klantrelatie
- Doorontwikkeling frontoffice, gericht op heldere vraagspecificatie en vasthouden van klantinformatie
- Digitaal waar het moet, persoonlijk waar het kan
- Gegevensuitwisseling intern gericht op vergaren en delen van klantinformatie
- Gegevensuitwisseling extern gericht op voorkomen dat klanten hun verhaal twee keer moeten doen
- Dienstverlening kan ook worden geleverd op de plek waar de klant zich bevindt
- Gekende waarden zijn vertaald in servicemodules en kanaalstrategie (kanaalinzet, kanaalinrichting, kanaalregie, kanaalsturing)

3 De Productleider

Maatschappelijke waarde: voortdurend voorbereid op de toekomst en snel kunnen inspelen op ontwikkelingen in de samenleving.

Kerncompetentie van de gemeente: goed in innovatie en bieden van de meest vooruitstrevende producten en diensten.

Bijvoorbeeld: burgerparticipatie, stimuleren lokale betrokkenheid en sterke lokale democratie.

Karakteristieken waarde productleider

- Accent op kwalitatief hoogwaardige vernieuwende dienstverlening.
- Als eerste nieuwe ontwikkelingen in praktijk brengen. Bijvoorbeeld deelname aan fieldlabs van VNG: (Blockchain hackaton Groningen, Chatbot verhuizen, Data science HUB).
- Mogelijkheid en bereidheid om mensen en middelen in te zetten op innovatie.
- Bereidheid om 'verlies' te nemen als innovaties in de praktijk minder effect blijken te hebben.

9.2 Vertalen van maatschappelijke waarden naar voorwaarden

Eenmaal een gekozen waarde, dan volgen de voorwaarden die nodig zijn om deze in te vullen. Dat kunnen voorwaarden zijn op het terrein van:

- > Inrichting van de sturing en verantwoording;
- > Organisatie en personeel;
- > Processen;
- > Medewerkers: kennis, houding en gedrag;
- > Systemen.

Als voorbeeld een korte invuloefening tijdens het wekatelier voor de Kostenleider. Dit betrof een korte oefening wat zicht biedt hoe voorwaarden een plek te geven, zonder volledig te willen zijn.

Waardengedreven dienstverlening
Lokale maatschappelijke waarden die bepalend zijn voor het 'hoe' van de dienstverlening en het 'wat' van de digitale agenda

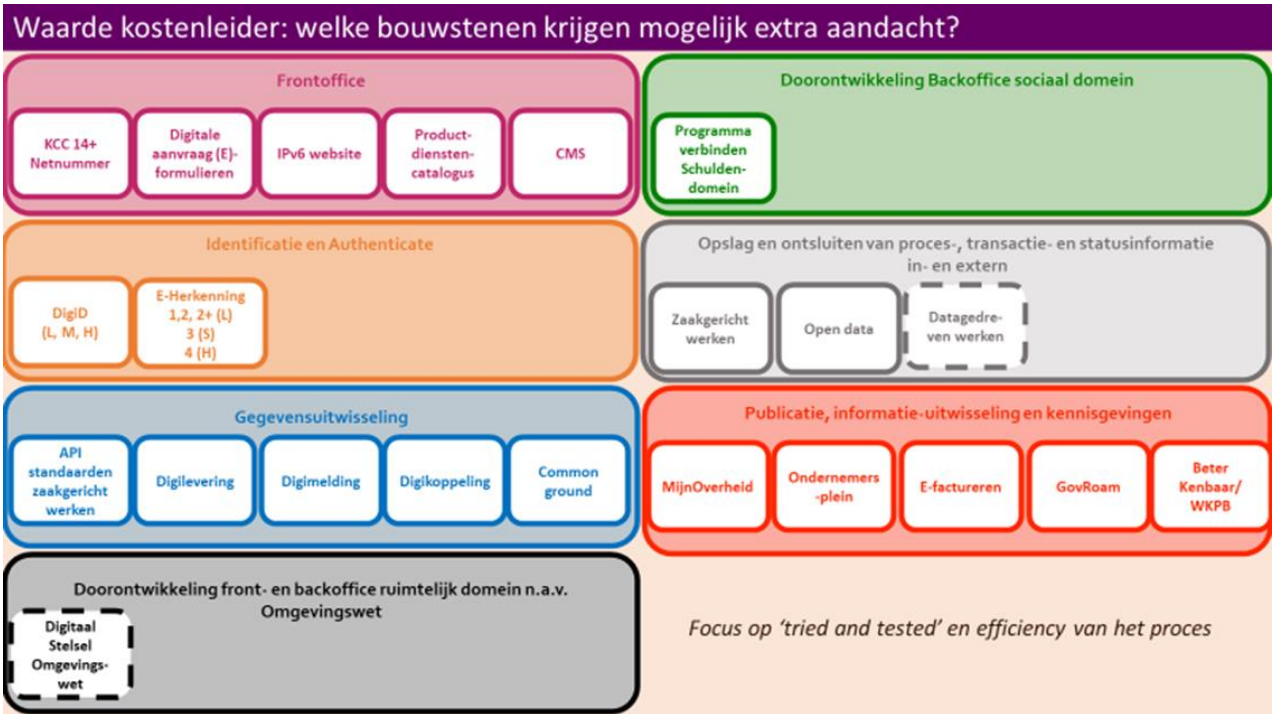
<p>Kostenleider Welke voorwaarden moeten we invullen voor de producten en diensten waarin we kostenleider willen zijn?</p>  <p>PARTNERS+PRÖPPER DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK</p>	<div style="border: 1px solid #4b0082; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Sturing en verantwoording</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesmanagement en -control versterken </div> <div style="border: 1px solid #4b0082; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Organisatie en personeel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frontoffice versterken, inzetten op één-loketgedachte </div> <div style="border: 1px solid #4b0082; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Processen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanvragen digitaal kunnen ontvangen op ieder door de klant gewenst moment • Klant aan het werk zetten: informatie ophalen met digitale formulieren </div> <div style="border: 1px solid #4b0082; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Medewerkers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weinig menselijk contact nodig • Goed zicht op het proces en waar het rendement zit </div> <div style="border: 1px solid #4b0082; padding: 5px;"> <p>Systemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Website eenvoudig maken: IKEA-principe • Slimme digitale formulieren met beslismomen en verstreking na geautomiseerd besluit </div>
---	--

9.3 Vertalen naar digitale bouwstenen

De laatste stap is het kiezen van passende bouwstenen rondom een bepaalde gekozen positie op een van de drie waardenassen.

Als voorbeeld een korte invuloefening tijdens het wekatelier voor wederom de Kostenleider. Dit betrof een korte oefening die zicht biedt hoe bouwstenen een plek te geven. Zo ligt het voor de hand om voor het streven naar efficiency te kiezen voor implementatie van:

- > Digitale formulieren;
- > Digilevering;
- > E-factureren;
- > Et cetera.



Bestuurlijke zienswijze van het college



Aan de Rekenkamercommissie Zwartewaterland

Uw brief van	Behandeld door S. van der Zwaag	Hasselt, 18 januari 2022
Uw kenmerk	Bijlage(n)	
Ons kenmerk 20.763	Onderwerp Bestuurlijke reactie rekenkameronderzoek	

Geachte leden van de rekenkamercommissie,

Op 20 december ontvingen wij uw rapport 'Onderzoek naar de (digitale) dienstverlening van de gemeente Zwartewaterland'. In deze brief treft u de reactie van ons als college.

Eerst willen wij de raad en de rekenkamercommissie complimenteren met de insteek en opzet van het onderzoek. Niet eerder koos de rekenkamer voor een onderzoek met explorerend karakter. Wij juichen deze vorm toe. Het draagt bij aan een positieve bestuurscultuur en het geeft mooie handvatten om samen te bouwen.

Ook over de inhoud van het onderzoek zijn wij erg te spreken. De erkenning voor de toegankelijkheid voor inwoners en ondernemers van raad, college en organisatie, onderschrijven wij. Het ontbreken van een samenhangend dienstverleningsconcept en de noodzaak daarvan ook.

Dat brengt ons direct bij de eerste aanbeveling aan ons als college: *Breng de raad in positie door het ontwikkelen van een dienstverleningsvisie*. Daarvoor zijn de eerste stappen gezet. Wij komen binnen twee maanden met een plan van aanpak hoe tot zo'n visie te komen. In het rapport komen wij op diverse plaatsen tegen dat het inzichtelijk hebben van behoeften in de samenleving, niet structureel is geregeld. Een van de instrumenten die daarvoor geschikt zijn, is een digitaal burgerpanel. Graag zouden we dat instrument willen opzetten. Het eerste digitale onderzoek onder inwoners en ondernemers kan dan over de kwaliteit van dienstverlening gaan. Dit is onderdeel van het plan van aanpak dat wij aan de raad aanbieden.

Bij de tweede aanbeveling (*bepaal vanuit welke maatschappelijke waarden dienstverlening aan doelgroepen zou moeten plaatsvinden*) plaatsen wij een kanttekening. Wij vragen ons af of we vanuit het aangereikte model voor maatschappelijke waarden tot echte goede keuzes komen. In uw rapport haalt u ook de vijf leidende principes die de VNG aan. Deze principes verenigen die zich al lastig met bijvoorbeeld de kostenleider. Is het niet meer opportuun om de betekenis van die leidende principes voor inwoners en

Het organiseren van regie en sturing op de dienstverlening, zoals de derde aanbeveling is verwoord, ligt volledig in lijn met de wens van het college. Daar is natuurlijk als eerste de visie voor nodig, zoals die in de eerste aanbeveling staat. Daar gaan we mee aan de slag. Parallel daaraan gaan we aan de slag met de kwaliteit van het KCC. We hebben in het najaar van 2021 twee opdrachten uitgezet in dit kader. Een analyse naar de positionering van het KCC en een onderzoek naar de informatiseringsbehoefte voor de publieksdienstverlening (met focus op KCC en burgerzaken). Op basis daarvan kunnen we de basis alvast op orde brengen. Daarna kunnen we een kwaliteitsslag maken op basis van de visie op dienstverlening.

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van Zwartewaterland,
de secretaris, de burgemeester,

drs. D.S. Ruddijs

ing. E.J. Bilder

Nawoord van de rekenkamercommissie

Wij bedanken het college voor de bestuurlijke reactie en hebben met belangstelling hiervan kennis genomen. Goed om te lezen dat het college zich herkent in het rapport van de rekenkamercommissie en blij is met de gegeven handvatten en onze aanbevelingen overneemt.

Hierbij reageren wij kort op de reactie van het college met betrekking op onze tweede aanbeveling:

- > Het is aan te bevelen om bij dienstverlening de behoeften van de samenleving als richtpunt te nemen, en niet in eerste instantie die van het openbaar bestuur (lees in dit geval de VNG). De maatschappelijke waarden worden ook bevestigd in gesprekken met inwoners en bedrijven in het kader van dit onderzoek.
- > De leidende principes van de VNG gaan in onze ogen over de 'hoe-vraag', en veel minder over wat bereikt moet worden met dienstverlening. De drie maatschappelijke waarden richten zich juist op dat laatste.
- > Als laatste is het zeker aan te raden om inwoners en bedrijven te betrekken bij de ontwikkeling van een visie op dienstverlening. In het verlengde van het voorgaande geeft het maatschappelijke waarden model hiervoor de juiste richting en een gespreksagenda.

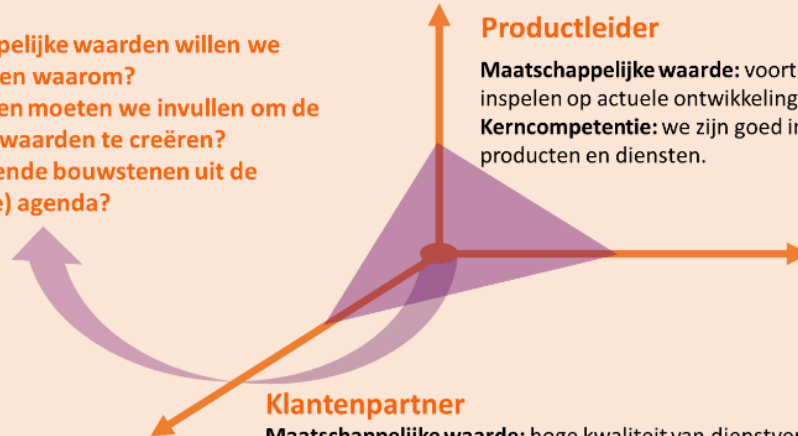
Tot slot onderschrijven we het voornemen van het college om op korte termijn de implementatie van de aanbevelingen ter hand te nemen en bedanken wij alle onderzoeksparticipanten voor de actieve betrokkenheid bij het gedane (participatief) onderzoek.

Bijlage 1 Model voor waardengedreven dienstverlening

Waarden gedreven dienstverlening

Lokale maatschappelijke waarden die bepalend zijn voor het 'hoe' van de dienstverlening en het 'wat' van de digitale agenda.

- Welke maatschappelijke waarden willen we creëren, voor wie en waarom?
- Welke voorwaarden moeten we invullen om de maatschappelijke waarden te creëren?
- Wat zijn dan passende bouwstenen uit de landelijke (digitale) agenda?



Productleider

Maatschappelijke waarde: voortdurend voorbereid op de toekomst en snel kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen in de samenleving.
Kerncompetentie: we zijn goed in innovatie en bieden de meest vooruitstrevende producten en diensten.

Kostenleider

Maatschappelijke waarde: lage financiële lasten voor inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisatie.
Kerncompetentie: we bieden de meest kostenefficiënte producten en diensten met constante kwaliteit aan.

Klantenpartner

Maatschappelijke waarde: hoge kwaliteit van dienstverlening en maatwerk.
Kerncompetentie: we kennen onze klanten door en door en bieden 'op maat' de best passende oplossing aan.

De drie waardenassen zijn ontleend uit: De discipline van marketeers, Michael Treacy en Fred Wiersema, 1995

PARTNERS+PRÖPPER
 DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

Voorwaarden voor de drie kerntypen – aanvullend op 'basis op orde'

Kostenleider

- Accent op constant kwaliteitsniveau van dienstverlening tegen een zo laag als mogelijk tarief.
- (Digitale) frontoffice volgens het 'one stop shop' principe: frontoffice vangt zoveel als mogelijk af zonder een beroep te moeten doen op de backoffice.
- Interne en externe gegevensuitwisseling gericht op efficiency en snelheid van het dienstverleningsproces.
- Werken vanuit businesscases.
- Inzet op continue procesverbeteringen zonder zelf 'het wiel uitvinden'.

Productleider

- Accent op kwalitatief hoogwaardige vernieuwende dienstverlening.
- Als eerste nieuwe ontwikkelingen in praktijk brengen: Blockchain hackaton Groningen, Chatbot verhuizen, Data Science HUB, Kunstmatige Intelligentie et cetera.
- Mogelijkheid en bereidheid om mensen en middelen in te zetten op innovatie.
- Bereidheid om 'verlies' te nemen als innovaties in de praktijk minder effect blijken te hebben.

Klantenpartner

- Accent op het opbouwen van een duurzame klantrelatie, digitaal waar het moet, persoonlijk waar het kan.
- Producten en diensten op maat gesneden.
- Dienstverlening zo dicht mogelijk bij de klant.
- (Digitale) frontoffice gericht op heldere vraagspecificatie en vasthouden van klantinformatie
- Interne en externe gegevensuitwisseling gericht op vergaren van klantinformatie (uitstekende informatiepositie) en voorkomen dat klanten hun verhaal twee keer moeten doen.
- Waarden zijn vertaald in servicemodules en een kanaalstrategie.

Basis op orde

Voldoen aan wet- en regelgeving

Bijvoorbeeld:
 Omgevingswet, WDO (in wording), WOO, AVG, Wet Hergebruik Overheidsinformatie, WGS

Voldoen aan collectieve afspraken

Bijvoorbeeld:
 • Vergroten van de digitale weerbaarheid/BIO
 • Werken met een KCC/frontoffice
 • Vijf leidende principes dienstverlening

Gebruik maken van de gemeentelijke referentiearchitectuur

Bijvoorbeeld:
 • Digitale identiteit
 • Werken met basisregistraties
 • Zaakgericht werken
 • Werken volgens uitgangspunten 'common ground'

Bijlage 2 Respondenten- en bronnenlijst

Respondentenlijst

Dhr./mevr., voorl.	Naam	Functie	Organisatie
Afvaardiging college			
Dhr. S.	Ruddijs	Gemeentesecretaris	Gemeente Zwartewaterland
Dhr. M.	Slingerland	Portefeuillehouder Dienstverlening	Gemeente Zwartewaterland
Afvaardiging ambtelijke organisatie			
Geanonimiseerd	Trekker bedrijvenloket en voorzitter kernteam vergunningsverlening		Gemeente Zwartewaterland
	Eenheidsmanager Sociaal domein		Gemeente Zwartewaterland
	Eenheidsmanager Beheer		Gemeente Zwartewaterland
	Voormalig Eenheidsmanager Externe dienstverlening		Gemeente Zwartewaterland
	Communicatieadviseur		Gemeente Zwartewaterland
	Senior informatieadviseur/CISO		Gemeente Zwartewaterland
	Manager Bedrijfsvoering		Gemeente Zwartewaterland
	Eenheidsmanager Externe dienstverlening a.i.		Gemeente Zwartewaterland
Afvaardiging gemeenteraad			
Mw. M.	Bosma	Voorzitter	Fractie CDA Zwartewaterland
Dhr. K.	Huisbrink	Fractievoorzitter	Fractie SGP Zwartewaterland
Dhr. T.	Spoelstra	Voorzitter	Fractie ChristenUnie Zwartewaterland
Dhr. B.	Tamminga	Raadslid	Fractie BuitenGewoon Zwartewaterland
Dhr. R.	Witbaar	Fractievoorzitter	Fractie Gemeentebelangen Zwartewaterland
Inwoners, bedrijven, organisaties			
Naam		Gebruiker	Gebruik product/dienst
Geanonimiseerd	Ondernemer		Ondernemersloket Genemuiden
	Ondernemer		Tozo
	Ondernemer		Vergunningsaanvraag
	Inwoner		Burgerzaken
	Inwoner		Melding openbare ruimte
Organisatie		Samenwerking met gemeente	

Bronnenlijst

S	Volg-nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
Algemeen				
SA	1	-	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Samen doorwerken aan Zwartewaterland</i> , focus nieuwe coalitie ChristenUnie, SGP en PvdA, zonder datum
SA	2	2018	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Coalitieprogramma 2018-2022</i> , publieksversie, zonder datum
SA	3	2018	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Coalitieprogramma fracties CU, SGP en BGZ 2018-2022</i> , zonder datum
SA	4	2019	7	Gemeente Zwartewaterland, <i>Digitale Agenda ZWL, met overzichten en planningen Q1 2019t/m Q1-2020</i> , overzicht 1.2, definitief, 22 juli 2019
SA	5	2019	11	Gemeente Zwartewaterland, <i>Meerjarenplanning Digitale Agenda ZWL 2019-2022</i> , conceptoverzicht (praatplaat), 1 november 2019
SA	6	2020	9	Gemeente Zwartewaterland, <i>Toezeggingen die in de nieuwsbrieven van de griffie staan over dienstverlening, 2018 vanaf verkiezingen tot heden</i> , overzicht van 8 oktober tot en met 10 september 2020, zonder datum
SA	7	2020	12	Gemeente Zwartewaterland, <i>Digitale Agenda Zwartewaterland</i> , presentatie informatiebijeenkomst raad, 3 december 2020
SA	8	2021	6	Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), <i>Tussenresultaten Digitale Agenda Gemeenten 2024, DA2024</i> , juni 2021
SA	9	2021	7	https://www.zwartewaterland.nl/zwartewaterland-scoort-landelijk-het-beste-op-coronadienstverlening-voor-het-mkb , download 23 juli 2021
Eenheid Interne Dienstverlening				
SB	10	2020	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Planning van alle IV-projecten en projecten met een significante i-component gepland voor 2021</i> , overzicht, zonder datum
SB	11	2020	3	Gemeente Zwartewaterland, <i>Continuering en doorontwikkeling I&A en borging wettelijke taken</i> , collegevoorstel, 27 maart 2020
SB	12	2021	1	Gemeente Zwartewaterland, <i>Besluitvorming prioritering projecten IV</i> , MT-voorstel, 31 januari 2021
Eenheid Externe dienstverlening-KCC				
SC	13	-	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Thuisbezorging reisdocumenten en rijbewijzen</i> , memo, zonder datum
SC	14	-	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Openingstijden Burgerzaken</i> , zonder datum
SC	15	-	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Dienstverlening Burgerzaken</i> , concept raadsbrief, kenmerk 20.5016, zonder datum
SC	16	-	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Business Case Informatievoorziening Gezamenlijk KCC telefonie</i> , versie 0.1, zonder datum
SC	17	2013	3	Gemeente Zwartewaterland, <i>Dienstverlening en KCC</i> , collegevoorstel, decosnr. B&W 1067, 15 maart 2013
SC	18	2014	-	Gemeenten Zwartewaterland, Steenwijkerland en Staphorst, <i>Samenwerking telefonie Zwartewaterland-Steenwijkerland-Staphorst</i> , projectvoorstel, 2014
SC	19	2015	-	Gemeenten Zwartewaterland en Steenwijkerland, <i>Samenwerking KCC telefonie Zwartewaterland-Steenwijkerland</i> , onderzoeksrapport, 2015
SC	20	2015	1	Gemeente Zwartewaterland, <i>Gezamenlijk KCC telefonie in SZ verband</i> , decosnr. B&W 3060, collegevoorstel, 14 januari 2015
SC	21	2015	4	Gemeente Zwartewaterland, <i>Gezamenlijk KCC telefonie in SZ-verband</i> , collegevoorstel, 29 april 2015
SC	22	2016	3	Gemeente Zwartewaterland, <i>Stroomlijnen van de organisatie</i> , zonder datum
SC	23	2019	7	Gemeente Zwartewaterland, <i>film op YouTube over de MijnGemeente-app-Melddesk</i> : https://youtu.be/PKBmJumPaLE , upload 10 juli 2019
SC	24	2019	8	Gemeente Zwartewaterland, <i>Dienstverlening Burgerzaken</i> , collegevoorstel, JOIN-nr. B&W 8501, 7 augustus 2019
SC	25	2019	9	Gemeente Zwartewaterland, <i>Dienstverlening Burgerzaken</i> , raadsbrief, kenmerk 20.516, 25 september 2019

S	Volg-nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
Eenheid Strategie en Control				
SD	26	2018	5	Gemeente ZwarteWaterland, <i>VKA MKB-vriendelijkste gemeente 2018</i> , collegevoorstel, JOIN-nr. 7254, 4 mei 2018
SD	27	2018	5	MKB Nederland en Ixnova, <i>MKB-vriendelijkste gemeente 2018 ZwarteWaterland</i> , bijlagenrapport, 2018
SD	28	2015	5	MKB Nederland en Ixnova, <i>MKB-vriendelijkste gemeente 2018 ZwarteWaterland</i> , conceptrapportage, mei 2018
Eenheid Sociaal Domein				
SE	29	-	-	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Evaluatie en voortgang Bereikbaarheidsdienst Sociaal Domein, presentatie</i> , zonder datum
SE	30	2019	-	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Visie Sociaal Domein 2020-2025: Schouder aan schouder, in verbinding met elkaar problemen voorkomen</i> , zonder datum
SE	31	2020	11	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Clïëntvervalsnderzoek Jeugdhulp over 2019</i> , onderzoek uitgevoerd door Reiger Research, november 2020
SE	32	2020	11	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Clïëntvervalsnderzoek Participatiewet</i> , onderzoek uitgevoerd door Reiger Research, november 2020
SE	33	2020	11	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Wmo-clïëntvervalsnderzoek over 2019</i> , onderzoek uitgevoerd door Reiger Research, november 2020
Eenheid Beheer				
SF	34	-	-	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Buitenruimteplan Wat beweegt jou?</i> , presentatie, zonder datum
SF	35	-	-	Gemeente ZwarteWaterland, <i>De Jan van Arkelstraat wordt veiliger voor iedereen</i> , flyer, concept, zonder datum
SF	36	-	-	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Hoe komt jouw favoriete speeltuin eruit te zien?</i> , inventarisatieformulier voor inwoners Koppel Genemuiden, concept, zonder datum
SF	37	-	-	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Project Zws-6 Nieuwsluis</i> , presentatie, zonder datum
SF	38	2019	6	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Vaststellen Groenbeleidsplan 2019-2029: Groen leeft en verbindt</i> , raadsvoorstel, 6 juni 2019. Inclusief: <ul style="list-style-type: none"> - Groenbeleidsplan ZwarteWaterland 2019-2029: <i>Groen leeft en verbindt</i>, 21 mei 2019
SF	39	2019	9	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Evaluatie Ontmoetingen, Omgevingsvisie en Leefbaarheidsplannen</i> , presentatie bij de raadsinformatiebijeenkomst Leefbaarheid van 5 september 2019
SF	40	2019	10	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Vervolgproces leefbaarheidsplannen</i> , zonder datum Inclusief: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Leefbaarheidsplannen Genemuiden</i>, sheet, zonder datum. - <i>Leefbaarheidsplannen Zwartsluis</i>, sheet, zonder datum - <i>Leefbaarheidsplannen Hasselt</i>, zonder datum
SF	41	2019	11	Aannemingsbedrijf Van Gelder B.V., <i>Start werk reconstructie opritten brug Stroombeek</i> , memo aan bewoners, 16 november 2019. Inclusief: <ul style="list-style-type: none"> - Aannemingsbedrijf Van Gelder B.V., <i>Faseringstekening ten behoeven van een inloopavond</i>, zonder datum
SF	42	2020	-	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Vaststellen van het Buitenruimteplan bewegen, ontmoeten, spelen en sporten (BOSS)</i> , raadsvoorstel, kenmerk 20.446, zonder datum
SF	43	2020	3	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Afsluiting Vaartweg en omleidingsroutes</i> , informatiebrief voor inwoners, kenmerk 26750, 11 maart 2020. Inclusief: <ul style="list-style-type: none"> - <i>overzichtssituatie</i>, zonder datum
SF	44	2020	9	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Hasselt om de Weede</i> , informatiebrief voor inwoners, kenmerk 27598, 28 september 2020
SF	45	2020	9	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Verwijderen toestel speeltuin aan de Rietbeek</i> , informatiebrief voor inwoners, kenmerk 27772, 28 september 2020
SF	46	2020	11	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Herinrichten groenstroken</i> , brief aan inwoner, 17 november 2020
SF	47	2020	11	Gemeente ZwarteWaterland, <i>Vaststellen Uniek leefbaarheidsplan per kern</i> , raadsvoorstel, 12 november 2020

S	Volg-nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
SF	48	2020	11	Gemeente Zwartewaterland, <i>Uniek leefbaarheidsplan per kern</i> , raadsvoorstel en -besluit, 26 november 2020
SF	49	2020	12	Gemeente Zwartewaterland, <i>Werkzaamheden langs de Weteringvijver</i> , informatiebrief voor inwoners, 2 december 2020
SF	50	2021	1	Gemeente Zwartewaterland, <i>Uitvoeringsprogramma Werken & Projecten 2021</i> , raadsbrief, kenmerk 20.680, 14 januari 2021
SF	51	2021	2	Gemeente Zwartewaterland, <i>Werkzaamheden: afsluiting kruising Grote Weede-Linnenweversgilde-Drapieniersgilde</i> , informatiebrief voor inwoners, kenmerk 28568, 23 februari 2021. Inclusief: - <i>Overzicht omlidingsroute kruising</i> , zonder datum
SF	52	2021	2	Gemeente Zwartewaterland, <i>Wateroverlast Rosmolenstraat-Kalverstraat</i> , informatiebrief voor inwoners, kenmerk 28462, 5 februari 2021
SF	53	2021	2	Gemeente Zwartewaterland, <i>Aanplant hagen</i> , informatiebrief voor inwoners, kenmerk 28440, 2 februari 2021
SF	54	2021	3	Gemeente Zwartewaterland, <i>Voortgangsrapportage leefbaarheidsplannen</i> , raadsbrief, kenmerk 20.700, 24 maart 2021
SF	55	2021	3	Gemeente Zwartewaterland, <i>Beheerplan Openbare Verlichting</i> , raadsbrief, kenmerk 20.696, 24 maart 2021
SF	56	2021	3	Gemeente Zwartewaterland, <i>Rapportage leefbaarheidsplannen (LTA 156)</i> , raadsbrief, kenmerk 20.700, 24 maart 2021
SF	57	2021	3	Gemeente Zwartewaterland, <i>Beweegpad: Meedenken over het wandelpad langs de Weteringallee en speelplekken Zwartsluis</i> , informatiebrief voor inwoners, kenmerk 28700, 12 maart 2021. Inclusief: - <i>Rondje Weteringallee: Bewegen en ontmoeten langs de vijver</i> , praatplaat voor inwoners, zonder datum - <i>Uitkomst praatplaat</i> , zonder datum
SF	58	2021	3	Gemeente Zwartewaterland, <i>Riool- en straatwerkzaamheden Taanderij-Scheepvaartlaan Zwartsluis</i> , informatiebrief voor inwoners, kenmerk 28552, 3 maart 2021. Inclusief: - <i>Nieuwe situatie inrichting openbare ruimte, project Herinrichting De Taanderij Zwartsluis</i> , tekening i.o.v. gemeente Zwartewaterland, 17 februari 2021
SF	59	2021	4	De Stentor, https://www.destentor.nl/kop-van-overijssell/insecten-krijgen-een-beter-leven-in-zwartewaterland~a8e67006/ , artikel, 12 april 2021
SF	60	2021	4	Gemeente Zwartewaterland, <i>Afsprakenlijst overleg Buurt Nieuwesluis</i> , intern overzicht, 19 april 2021
SF	61	2021	4	Gemeente Zwartewaterland, <i>Startbrief speelplekken Zomerdijk e.o. Zwartsluis</i> , informatiebrief voor inwoners, kenmerk 28845, 12 april 2021
Enheid Veiligheid				
SG	62	-	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Donkere dagen offensief</i> , diverse items over veiligheid op gemeentelijke website, pagina van lokale krant, zonder datum
SG	63	2019	9	Gemeente Zwartewaterland, <i>'Snelheid op de Sikkel'</i> , verslag en plan van aanpak met als doel het aantal hardrijders op de Sikkel te verminderen, verslag vergadering met bewoners Sikkel e.o., VVN en gemeente, 30 september 2019
SG	64	2019	12	Gemeente Zwartewaterland, <i>Whatsapp-buurtpreventie</i> , presentatie voor WABP-bijeenkomst Hasselt, 5 december 2019
SG	65	2020	1	Gemeente Zwartewaterland, <i>Gesprek bewoners Katoenweversgilde Hasselt over verkeersveiligheid</i> , interne memo, kenmerk 10019, 23 januari 2020
SG	66	2020	1	Gemeente Zwartewaterland, <i>Inzet plaatselijke afdelingen, reanimatie/AED's</i> , verslag gesprek tussen EHBO-afdelingen en gemeente, 28 januari 2020
SG	67	2020	2	Gemeente Zwartewaterland, <i>Traditie Brommerrijden</i> , verslag gesprek tussen de stakeholders Buuz'nrieders en gemeente, 4 februari 2020
SG	68	2020	9	Gemeente Zwartewaterland, <i>Whatsapp buurtpreventie (WABP) Genemuiden 24 augustus 2020</i> , verslag overleg, 7 september 2020

S	Volg-nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
SG	69	2020	9	Gemeente Zwartewaterland, <i>Bestuurlijk gesprek Veilig Verkeer Nederland (VVN) afdelingen Genemuiden en Hasselt/Zwartsluis en gemeente Zwartewaterland</i> , verslag gesprek, 3 september 2020
SG	70	2020	10	Gemeente Zwartewaterland, <i>Evaluatie Brugwachtersgilde Hasselt 2020</i> , evaluatie per email i.v.m. coronamaatregelen, 20 oktober 2020
SG	71	2020	12	Gemeente Zwartewaterland, <i>Gebrek aan straatverlichting uiteinde Lakensnijdersgilde</i> , mailwisseling tussen gemeente en een bewoner van de Lakensnijdersgilde, 14 december 2020
SG	72	2021	2	Gemeente Zwartewaterland, <i>Waardering inzet verkeersouder</i> , brief aan de verkeersouders, kenmerk 28487, 11 februari 2021
Persberichten rondom corona				
SH	73	2020	3	Gemeente Zwartewaterland, <i>Diverse items rondom corona voor Zwartewater FM</i> , <ul style="list-style-type: none"> - Diverse onderwerpen, 21 maart 2020 - Diverse onderwerpen, 23 maart 2020 - Diverse onderwerpen, 25 maart 2020 - Diversen onderwerpen, 2 april 2020
Veiligheid en corona - raadsbrieven				
SI	74	2020	3	Gemeente Zwartewaterland, <i>raadsbrieven i.v.m. de coronacrisis</i> , op <ul style="list-style-type: none"> - 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 30 en 31 maart 2020 - 1, 3, 6, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 17, 20, 22, 24 en 29 april 2020 - 1, 6, 8, 11, 13, 15, 18, 25 en 28 mei 2020 - 4, 8, 11, 19 en 25 juni, 2020
SI	75	2020	5	Gemeente Zwartewaterland, <i>Corona-lockdown tussenrapportage voor de gemeenteraad van Zwartewaterland</i> , stand van zaken, 18 mei 2020
Omgevingswet / Omgevingsvisie				
SJ	76	-	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Startnotitie Invoering Omgevingswet: Ambitie en Koers</i> , versie 1.17, zonder datum
SJ	77	-	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Vaststellen Startnotitie Omgevingsvisie en keuzes hanteren als kader voor het opstellen van het Plan van Aanpak</i> , raadsvoorstel en -besluit, niet ondertekend, JOIN-nr. 20.203, zonder datum
SJ	78	2017	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Startnotitie Omgevingsvisie Zwartewaterland</i> , versie 2.1, zonder datum
SJ	79	2017	-	Gemeente Zwartewaterland, <i>Vaststellen Startnotitie Omgevingswet en de in de Startnotitie Omgevingswet omschreven ambitie 'Selectieve (onderscheidende) stijl' en Invoeringsroute als richtinggevend kader hanteren voor de uitrol van de implementatie</i> , raadsvoorstel, JOIN-nr. 20.201, zonder datum
SJ	80	2017	3	Gemeente Zwartewaterland, <i>Instemmen met de geactualiseerde Startnotitie Omgevingswet en Startnotitie Omgevingsvisie en gelijknamige raadsvoorstellen en deze documenten ter beraadslaging en besluitvorming aanbieden aan de gemeenteraad</i> , JOIN-nr. B&W 5933, collegevoorstel, 29 maart 2017