

Van

Postbus 60055, 6800 JB Arnhem
Velperplein 8, 6811 AG Arnhem
Telefoon (026) 355 13 55
Fax (026) 355 13 99
info@kplusv.nl
www.kplusv.nl

Rapport

**Rekenkameronderzoek
Communicatie
'Zeggen wat je doet, doen wat
je zegt'**

Opdrachtgever
Rekenkamercommissie Oude
IJsselstreek

Referentie

Arnhem, 14 januari 2010
Ons kenmerk 1011051-038/mmu/est

Inhoud

1	Doel en probleemstelling	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Doel en onderzoeksvragen	2
1.3	Leeswijzer	3
2	Bevindingen	4
2.1	Het communicatiebeleid	4
2.2	De organisatie	6
2.3	Borgen	9
2.4	Uitvoering en verwachting	12
2.5	Metten en weten	16
2.6	Klachten, meldingen en bezwaren	17
2.7	Toekomstplan	20
3	Conclusies	25

Bijlagen

1	Geraadpleegde documenten
2	Geraadpleegde personen

Rekenkamercommissie:

- De heer D.J. (Dick) Gussinklo, voorzitter
- Mevrouw W.M. (Willy) Nijhof-Groen
- De heer H.P.M. (Henk) Teunissen
- De heer W.H. (Wim) Wensink

Onderzoekers (KplusV organisatieadvies):

- De heer M.C. (Martijn) Mussche, secretaris rekenkamercommissie a.i.
- Mevrouw M. (Myrthe) Heerink

1 Doel en probleemstelling

1.1 Inleiding

De rekenkamercommissie heeft in de zomer van 2009 besloten om in de periode september 2009 tot februari 2010 nog een tweetal onderzoeken uit te voeren. Het voorliggende rapport betreft een van deze onderzoeken. Om een longlist van potentiële onderwerpen voor een rekenkameronderzoek te bepalen heeft de rekenkamercommissie diverse acties ondernomen. De nog staande onderwerpen uit het eerdere onderzoeksprogramma van de rekenkamercommissie zijn overwogen, beoordeeld op relevantie en opgenomen op de longlist. Door een mededeling in de lokale krant Gelderse Post is daarnaast aan inwoners gevraagd om onderwerpen aan te dragen. Dit heeft helaas niet tot reacties van de bevolking geleid. Tenslotte is ook een speciale openbare inventarisatiebijeenkomst aangekondigd. Voorafgaand aan deze inventarisatiebijeenkomst heeft de rekenkamercommissie de afwegingscriteria bepaald. Deze zijn gebaseerd op de evaluatie van de rekenkamercommissie¹, de uitkomsten van overleg met het raadspresidium eind 2008 en interne besprekingen in de rekenkamercommissie. De volgende criteria zijn gehanteerd:

- maatschappelijke relevantie;
- politieke behoefte;
- te beïnvloeden door de gemeente;
- mogelijkheid raadsbesluit ('raad moet er iets mee kunnen');
- meerwaarde onderzoek (niet meer van hetzelfde);
- omvang;
- risico wanneer het niet wordt onderzocht;
- onderwerp moet afgerond zijn;
- financiële haalbaarheid.

Tijdens de inventarisatiebijeenkomst op 28 september 2009 zijn 13 potentiële onderzoeksonderwerpen aangedragen en besproken. Vier van deze onderwerpen zijn door de aanwezige raadsleden aangemerkt als relevant. De rekenkamercommissie heeft deze voorselectie meegewogen. De rekenkamercommissie heeft vervolgens alle 13 onderwerpen overwogen. De volgende twee rekenkameronderzoeken geselecteerd:

- een onderzoek naar de communicatie tussen de gemeente en de burgers;
- een onderzoek naar het beleid en de uitvoering van de gemeentelijke inkoop.

Beide onderwerpen zijn aangedragen door raadsleden (voorselectie van vier onderwerpen) en voldoen het beste aan vooraf bepaalde criteria: ze komen onder meer voort uit een politieke behoefte, zijn te beïnvloeden door de gemeente en zijn maatschappelijk relevant.

De rekenkamercommissie heeft KplusV organisatieadvies gevraagd om te ondersteunen bij het uitvoeren van het onderzoek.

In dit rapport komen de bevindingen uit het onderzoek naar de communicatie aan bod.

¹ Evaluatie en doorstart Rekenkamercommissie, raadsbesluit van 18 december 2008.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

Aan de hand van het door u aangegeven onderzoeksonderwerp en het doel van het onderzoek, hebben wij de volgende probleemstelling geformuleerd:

In hoeverre waarborgt de gemeente Oude IJsselstreek binnen zijn communicatie verantwoording, verwachting en vertrouwen?

Tot een antwoord op deze probleemstelling willen wij komen door middel van de volgende onderzoeksvragen:

1. wat zijn de beleidsuitgangspunten van de gemeente met betrekking tot communicatie?
2. in hoeverre zijn deze beleidsuitgangspunten vastgelegd?
3. in hoeverre worden de beleidsuitgangspunten in de praktijk aantoonbaar nagevolgd in de contacten met burgers en bedrijven?
4. in hoeverre heeft de gemeente zicht op hoe de burgers en bedrijven dit ervaren?
5. in hoeverre is het communicatiebeleid uitgewerkt in de procedures van de postkamer / het meldingspunt / de publieksbalie?
6. op welke wijze wordt het beleid geborgd in houding en gedrag? (training, coaching, informatiesessie, beoordelingsstructuur, etc.)
7. in hoeverre denkt de gemeente vanuit de klant? Waar blijkt dit uit?
8. hoe verloopt de communicatie in de praktijk wat betreft het aantal contacten, de aard van de contacten en de afhandeling?
9. hoe snel gaat de communicatie? (telefoon opnemen, mailtjes beantwoorden, ontvangstbevestigingen versturen, etc.)
10. welke verwachting heeft de burger van de snelheid van communicatie en wordt er binnen de door de gemeente gestelde termijnen gehandeld?
11. is er een klachtenregistratiesysteem en in hoeverre leidt dit tot inzicht in de aard van de klachten?
12. vindt op basis van een analyse van de klacht een terugkoppeling plaats naar de betreffende afdeling / ambtenaar?
13. wat wordt er gedaan met de klacht en hoe wordt dit teruggekoppeld naar de klager / burger?
14. in hoeverre wordt er in het gemeentelijke beleid rekening gehouden met klachten?
15. zijn er verschillen op te merken in de communicatie sinds de gemeentelijke herindeling?
16. in hoeverre zijn deze veranderingen toe te schrijven aan de herindeling? Welke aspecten zijn verbeterd of verslechterd?
17. in hoeverre is er een plan met betrekking tot de communicatie voor in de toekomst? (waarin ook eenduidigheid en consistentie van communicatie als doelstellingen van het beleid zijn opgenomen).

Het onderzoek is op de volgende wijze afgebakend:

- Het onderzoek betreft de communicatie van de gemeente naar burgers en bedrijven. Het gaat niet om de inhoudelijke afhandeling van bijvoorbeeld vergunningaanvragen, alleen om de wijze waarop naar de burger wordt gecommuniceerd daarover.
- Het gaat om de communicatie met burgers en bedrijven vanuit de reguliere kernactiviteit van de gemeente. Dit betekent dat informatieverstrekking aan burgers wordt meegenomen, maar dat geen oordeel wordt gegeven over een aspect als burgerparticipatie.

Wij hanteren voor dit onderzoek verschillende normen. Het onderzoek met betrekking tot de gemeentelijke communicatie wordt getoetst aan de hand van de volgende normen:

- er bestaat een beleid met betrekking tot communicatie. Dit beleid is inzichtelijk, veelomvattend en compleet. Tevens is vastgelegd hoe dit beleid wordt nagevolgd in de praktijk;
- de gemeente heeft doelstellingen vastgelegd waarin de gemeente aangeeft wat zij met het communicatiebeleid wil bereiken;
- de gemeente heeft een inzichtelijk (klanttevredenheids)onderzoek met betrekking tot hoe burgers en bedrijven de communicatie met de gemeente ervaren;
- de gemeente heeft een plan met betrekking tot het borgen van het communicatiebeleid bij haar medewerkers;
- er zijn duidelijke en voor de burgers inzichtelijke afspraken over hoe lang het mag duren voordat de gemeente reageert/antwoord op een verzoek van de burger. Wanneer dit niet aangegeven is, is er inzicht in de perceptie van de burger over snel geholpen worden;
- de gemeente onderhoudt op actuele wijze een klachtenregistratie en koppelt dit aan beleid;
- de doelstellingen die geformuleerd zijn met betrekking tot de gemeentelijke herindeling zijn inzichtelijk, compleet en volledig weergegeven;
- er is sprake van een afgewogen en onderbouwde communicatiestrategie voor aankomende periode.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is vooral gericht op de bevindingen van het onderzoek. Deze zijn in hoofdstuk 2 weergegeven. De bevindingen zijn onderverdeeld in de volgende categorieën: het communicatiebeleid, de organisatie, het borgen van beleid, de uitvoering en verwachtingen, het meten en weten, de klachten, meldingen en bezwaren en tenslotte het toekomstplan. Per categorie zijn de onderzoeksvragen en gehanteerde normen weergegeven. In hoofdstuk 3 zijn de conclusies en aanbevelingen weergegeven.

2 Bevindingen

2.1 Het communicatiebeleid

Een communicatiebeleid waar verantwoording, verwachting en vertrouwen in is geborgd, is de basis voor een communicerende gemeente. Het communicatiebeleid biedt de mogelijkheid om vanuit de visie van de gemeente specifieke beleidsuitgangspunten vast te leggen. Deze paragraaf belicht de bevindingen ten aanzien van het beleid.

Onderzoeksvragen:

- wat zijn de beleidsuitgangspunten van de gemeente met betrekking tot communicatie?
- in hoeverre zijn deze besluituitgangspunten vastgelegd?
- in hoeverre worden de beleidsuitgangspunten in de praktijk aantoonbaar nagevolgd in de contacten met burgers en bedrijven?
- in hoeverre is het communicatiebeleid uitgewerkt in de procedures van de postkamer / het meldingspunt / de publieksbalie?

Normen:

- er bestaat een beleid met betrekking tot communicatie. Dit beleid is inzichtelijk, veelomvattend en compleet. Tevens is vastgelegd hoe dit beleid wordt nagevolgd in de praktijk;
- de gemeente heeft doelstellingen vastgelegd waarin de gemeente aangeeft wat zij met het communicatiebeleid wil bereiken.

Communicatiebeleid

Goede communicatie richting inwoners en bedrijven is voor een gemeente van levensbelang. Het is daarmee een doel op zich. Een van de pijlers voor een goede communicatie is een inzichtelijk, veelomvattend en compleet communicatiebeleid. Binnen de gemeente Oude IJsselstreek is er niet een vastgestelde integrale en overkoepelende communicatiestrategie. Het communicatiebeleid is vastgelegd in meerdere documenten, waarin verschillende doelstellingen zijn opgenomen. De diverse vakafdelingen dragen - vanuit het beginsel van integraal management - zelf de verantwoordelijkheid voor het communicatiebeleid van de afdeling en de uitvoering van de communicatie. De mate van vastlegging is afhankelijk van de vakafdelingen. Niet alle afdelingsplannen gaan even expliciet in op communicatie. We constateren daarmee dat er beleid is, maar dat dit gefragmenteerd is en op onderdelen niet volledig. We gaan in het onderstaande nader in op de diverse onderdelen die gezamenlijk het communicatiebeleid van Oude IJsselstreek vormen.

Op weg naar 2020²

Een belangrijk beleidskader voor de gemeente is het project 'Op weg naar 2020'. De gemeente Oude IJsselstreek heeft met het project 'Op weg naar 2020' een aantal ambities voor de toekomst in beeld gebracht. In de komende jaren wil de gemeente zich manifesteren als een 'vitale plattelandsgemeente'. De strategische visie bevat inhoudelijke keuzes in termen van leefbaarheid, ruimtelijke ontwikkeling, economische ontwikkeling en diverse speerpunten van beleid, zoals plattelandsontwikkeling, recreatie en toerisme.

² Informatie afkomstig uit: 'Oersterk en vitaal!', *Communicatie voor de uitvoering van het project 'Op weg naar 2020' van de gemeente Oude IJsselstreek*. Actorion Communicatie Adviseurs, 2008.

In het startjaar van de nieuwe gemeente (de situatie na de herindeling) in 2005 is het project 'Op weg naar 2020' door de gemeenteraad vastgesteld. De gemeente heeft het project voortvarend ter hand genomen. Het project is ingebed in de reguliere werkzaamheden. Het communicatieplan dat hiervoor is geschreven is een leidend plan met betrekking tot de communicatie door de gemeente.

Beleidsuitgangspunten

Met een strategische aanpak van de communicatie wil de gemeente bereiken dat de beleidsdoelstellingen van de gemeente worden gerealiseerd. Uitgangspunten voor het communicatietraject van 'Op weg naar 2020' zijn onder meer:

- een goede profilering van de gemeente zelf;
- het informeren en motiveren van (netwerken van) doelgroepen;
- een duidelijke communicatieboodschap;
- een consistent gebruik van middelen en activiteiten;
- het stimuleren van een positieve beeldvorming over de gemeente;
- het positief positioneren van de gemeente.

Geformuleerde sleutelbegrippen voor de invulling hiervan zijn: transparant, interactief, vraaggericht, creatief en prikkelend. Tevens onderscheidt de gemeente een interne en externe communicatie. Dit rekenkameronderzoek richt zich op de externe communicatie. In de beleidsuitgangspunten worden de verschillende manieren van communiceren, de communicatieboodschap en de doelgroepen uiteengezet. Beeldvorming staat ook hoog in het vaandel van de gemeentelijke beleidsuitgangspunten; de gemeente streeft naar een positief imago bij alle doelgroepen.

Marketing

De gemeente heeft aandacht voor het marketingaspect binnen communicatie. In het communicatieplan voor het project 'op weg naar 2020', wordt omschreven dat marketingcommunicatie alles te maken heeft met de manier waarop de gemeente de toekomstvisie en de producten die hieruit voortvloeien aan de man brengt. Tevens is uit de gesprekken en uit de documenten gebleken dat de gemeente aandacht heeft voor de eigen identiteit. In het communicatieplan 'op weg naar 2020' gaat specifieke aandacht uit naar de manier waarop marketing verbonden is met de omgeving, de positionering en de toekomst van de gemeentelijke organisatie en haar communicatie. De gemeente benoemt het belang van de ontwikkeling van een lange termijn marketingstrategie. Hieraan moet nog invulling gegeven worden³.

Twee vakafdelingen specifiek belicht

In het onderzoek zijn, naast het taakveld communicatie, twee vakafdelingen specifiek belicht. Dit zijn Publiekszaken en Vergunningen en handhaving. Deze twee afdelingen zijn specifiek bekeken omdat de kerntaken zeer nauw verbonden zijn aan communicatie met de inwoner (klant of bedrijf).

Publiekszaken

Bij Publiekszaken is een eerste bevinding met betrekking tot beleid dat er geen plan van aanpak bestaat over klantcontact of manieren van communicatie. Weinig ligt vast in richtlijnen en protocollen. Wel wordt veel aandacht besteed aan trainingen en investeringen in de mensen / medewerkers zelf. De klant staat op nummer één en er worden relatief weinig klachten geuit.

³ Plan van aanpak marketingcommunicatie 2009, Anne-Marieke Vreeman.

Voor het leveren van veel producten is Publiekszaken gebonden aan landelijke regels en richtlijnen (denk hierbij aan paspoortuitvoeringsregeling, reglement rijbewijzen, et cetera). Navraag leert dat de relatief geringe vastlegging met betrekking tot communicatie een bewuste keuze is van de organisatie: de focus ligt op houding, gedrag en sturing op juiste uitvoering. De uitwerking van beleid met betrekking tot communicatie in procedures heeft geen prioriteit (zie paragraaf 2.3). De gemeente gaat er vanuit dat dit organisatiebreed op een klantgerichte manier gaat. De ervaring van inwoners en raadsleden met de diverse onderdelen van Publiekszaken is over het algemeen positief. Klantvriendelijkheid, klantgerichtheid en snelle afhandeling, zijn termen die terugkomen. In paragraaf 2.4 wordt de uitvoering in de praktijk nader belicht.

Vergunningen en handhaving

Bij de afdeling Vergunningen en handhaving is de vertaling van gemeentebreed naar afdelingsbeleid explicieter. In het afdelingsplan van 2009 is een paragraaf opgenomen over de communicatie van de afdeling met de klant⁴. Hierin staat dat alle communicatieproducten van de afdeling zoals de website, gemeentepagina's, voorlichtingsartikelen, vergunningen en handhavingbrieven worden geschreven in een klantgerichte stijl. Hierbij laten de medewerkers zich, waar nodig, adviseren door een communicatieconsulent. Een voorbeeld van klantgerichtheid is het principe 'Formule 1'; hierbij probeert de gemeente zo snel mogelijk een vergunningaanvraag af te handelen, om zo de lokale economie te stimuleren.

Uit de gesprekken is gebleken dat dit verschillende vormen aanneemt in de uitvoering. Slechte en goede ervaringen wisselen elkaar af bij zowel de burger als de aannemer. Slechte ervaringen zijn vooral opgedaan bij het wachten op ontvangstbevestigingen en eerste reacties op de aanvraag. Goede ervaringen zijn opgedaan doordat de gemeente zich flexibel opstelt en meedenkt met klant over mogelijkheden die er zijn binnen de ruimte die nog beschikbaar is.

Het beleid en naleving

Het beleid over communicatie is vastgelegd op hoofdlijnen. De centrale visie van de gemeente komt er duidelijk in naar voren. Het beleid is veelomvattend, maar niet compleet. De doorvertaling van gemeentebreed beleid naar een beleid, richtlijnen en procedures op afdelingsniveau is niet structureel doorgevoerd voor alle afdelingen. De gemeente heeft er voor gekozen om zich te profileren en gedragen als 'doe-gemeente'. Aandacht, tijd en geld gaan liever uit naar inwonergebonden handelingen, dan naar het vastleggen van beleid en richtlijnen met betrekking tot communicatie en de wijze van uitvoering. Risico hierbij is dat wanneer bepaalde mensen, op bepaalde plaatsen in de organisatie uitvallen, niet duidelijk is hoe processen verlopen. Het relatief geringe aantal klachten maakt dat de behoefte aan vastlegging van communicatiebeleid- en uitvoering beperkt is⁵. Ook is de behoefte aan expliciet onderzoek naar de naleving van het beleid gering.

2.2 De organisatie

De gemeente heeft in 2005 een herindeling en in navolging daarvan een reorganisatie meegemaakt. De manier waarop de gemeente dit proces is begonnen en heeft doorstaan, is van invloed op de uitvoering van communicatie op dit moment. In deze paragraaf wordt bekeken welke doelen de gemeente voor ogen had met de herindeling en welke verschillen er sindsdien zijn op te merken in de communicatie van de gemeente.

⁴ Afdelingsplan Vergunningen en handhaving 2009. Boessenkool, Egberts, van der Steen, Aalbers.

⁵ In de periode 01/01/2009 tot 01/07/2009 zijn er gemeentebreed 20 klachten binnen gekomen over diverse onderwerpen.

Onderzoeksvragen:

- zijn er verschillen op te merken in de communicatie sinds de gemeentelijke herindeling?
- in hoeverre zijn deze veranderingen toe te schrijven aan de herindeling? Welke aspecten zijn verbeterd of verslechterd?

Normen:

- de doelstellingen die geformuleerd zijn met betrekking tot de gemeentelijke herindeling zijn inzichtelijk, compleet en volledig weergegeven.

Doelstellingen herindeling

In 2004 werd de Wet gemeentelijke herindeling ingevoerd. Een advies ging uit naar de Achterhoekse gemeenten om zich te herindelen zodat zij een meer bestuurskrachtige gesprekspartner zouden worden⁶. In 2005 zijn Gendringen en Wisch samengevoegd tot de nieuwe gemeente Oude IJsselstreek. Een herindeling, een reorganisatie, een nieuwe werkwijze, een verhuizing en allerlei interne veranderingen zijn voor een gemeentelijke organisatie ingrijpende gebeurtenissen die hun sporen nalaten⁷.

In de onderzoeksdocumentatie van dit onderzoek bevinden zich geen documenten die inzicht geven in de geformuleerde doelstellingen inzake communicatie voor de periode na de herindeling. Er is dan ook geen oordeel te geven over de doelstellingen inzake de communicatie in relatie tot de herindeling. Over de gevolgen van de herindeling is wel gesproken tijdens de interviews die gehouden zijn met verschillende medewerkers van de gemeente. Uit deze gesprekken is te destilleren dat na de herindeling de cultuur veranderd is, de ambitie van de gemeente groter is en er een professionaliseringsslag is geweest. Als gevolg van de herindeling en de daarmee samenhangende zogeheten Remkes-regeling is een aantal oudere medewerkers uitgetreden en zijn daarvoor nieuwe, veelal jonge en hoog opgeleide, medewerkers in de plaats gekomen. Met de herindeling en het intreden van nieuwe mensen is ook een andere, meer professionele, praktijk geïntroduceerd. Een gedeelte van de klanten was echter gewend aan een meer op persoonlijke relaties gestoelde communicatie. Sommige van deze klanten hebben de professionele wijze van omgaan met klanten als minder positief ervaren.

Verantwoordelijkheden en aansturing

De verantwoordelijkheid voor de communicatie door de vakafdelingen ligt bij de afdelingshoofden van de vakafdelingen. Een belangrijk organisatieonderdeel voor communicatie is het taakveld Communicatie, onderdeel van de afdeling Organisatie Ondersteuning (OO). Onder de afdeling OO vallen de volgende taakvelden:

- bestuurs- en directieondersteuning;
- communicatie;
- algemene juridische en bestuurlijke zaken;
- huishoudelijke dienst;
- inkoop;
- documentaire informatie voorziening.

⁶ <http://parlis.nl/pdf/kamerstukken/KST67842.pdf>

⁷ 'Oersterk en vitaal!', *Communicatie voor de uitvoering van het project 'Op weg naar 2020' van de gemeente Oude IJsselstreek*. Actorion Communicatie Adviseurs, 2008.

De vakafdeling OO bestaat uit circa 40 fte en wordt aangestuurd door een afdelingshoofd. Dit afdelingshoofd is 1 juni 2009 op interim-basis in functie. De twee voorgangers van het huidige afdelingshoofd a.i. waren eveneens ad interim.

De keuze voor een afdelingshoofd ad interim heeft zijn oorsprong in een raadsbesluit. Op 30 juni 2005 heeft de raad inzake de kerntakendiscussie besloten om, naast een aantal andere bezuinigingen, een bezuiniging te realiseren door de managementlaag te verkleinen. Het college heeft in 2006 aangegeven de resterende taakstelling 'verkleinen van management' op te heffen. In navolging hierop gaf het college aan in de toekomst met deze bezuiniging om te gaan als een 'algemene bezuinigingsopdracht personeel'⁸. In de laatste fase van dit rekenkameronderzoek is duidelijk geworden dat per 1 februari 2010 er een vast afdelingshoofd in dienst treedt.

Het college van B&W benoemde ten aanzien van het verder inkrimpen van het management de volgende kanttekeningen:

- Leidinggevenden hebben een groot aandeel in het zorgen voor rust en continuïteit in de organisatie. Op het moment dat er een sterke wisseling in de leidinggevende personen is, bestaat de kans dat werknemers zich niet serieus genomen voelen en het doel en de visie naar achteren schuiven.
- Interim-managers worden veelal ingezet wanneer een leidinggevende positie nog niet is uitgekristalliseerd; de organisatie is nog in beweging en de positie wordt nog beter vormgegeven. Bij het aantrekken van een interim-manager gaat de organisatie geen langdurige verbinding aan, daar zij nog niet zeker zijn van de contextfactoren.
- Naast de noodzaak van een sleutelfiguur als leidinggevende is het ook een feit dat een nieuwe manager, een ander persoon is dan zijn/haar voorganger en daarmee andere cultuurwaarden inbrengt in de organisatie. Het is aan de medewerkers herhaaldelijk de taak hierop in te spelen en hier mee om te gaan. Een vaste manager waar gedurende een lange periode mee is samengewerkt kan een stuk vertrouwen en stabiliteit waarborgen.
- De bovenstaande punten hebben niet alleen hun weerslag op het welzijn van de medewerkers, maar hebben als gevolg daarvan ook invloed op het presteren van de organisatie.

Dit rekenkameronderzoek bevestigt dat de bovenstaande punten voor de afdeling OO belangrijke aandachtspunten zijn. Om binding te krijgen met medewerkers en de organisatie is het noodzaak om langere tijd met hen te werken en een gezamenlijk doel te hebben. Uit de gesprekken is gebleken dat er zo nu dan een leidinggevende rol, consistentie en vertrouwen gemist is.

Samenvattend is voor een gestructureerde bepaling en uitwerking van een communicatiestrategie continuïteit in de aansturing wenselijk.

Taakveld communicatie

Het taakveld Communicatie is onderdeel van de afdeling OO en heeft met name een adviserende rol. Het taakveld is in omvang toegenomen sinds de herindeling van de gemeente. Binnen het taakveld zijn er twee consultants, één eerste medewerker, een marketing consultant en drie medewerkers uitvoering. Communicatie heeft zowel een reactieve rol (u vraagt, wij draaien) als een proactieve rol (kansen zien, kansen benutten). Het taakveld bestaat in deze vorm één jaar; de huidige wijze van taakuitvoering is daarmee relatief nieuw en bovendien nog in ontwikkeling. Binnen de gemeentelijke organisatie moet het besef groter groeien dat het taakveld Communicatie er voor hen is; wat betreft projecten van de gemeente wordt er veel contact gezocht met Communicatie, vakafdelingen doen dit minder.

⁸ Brief d.d. 19 december 2006 van het college van B&W aan de raadscommissie Bestuur en Middelen inzake de Taakstellende bezuinigingsopdracht 30 juni 2005,

Zeker bij de vakafdelingen is het bewustwordingsproces over de mogelijke inschakeling van het taakveld nog gaande. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van de communicatieparagraaf in collegevoorstellen ligt bij de betrokken vakafdeling. Het taakveld Communicatie heeft daar een adviserende en geen toetsende of controlerende rol in.

Het taakveld bevestigt dat de communicatieparagraaf nog verder te ontwikkelen is. Onder meer hierover en over andere communicatieaspecten vindt sinds kort structureel overleg plaats tussen portefeuillehouders, vakafdeling en een communicatieconsulent vanuit het taakveld Communicatie. Dit structurele overleg is in november 2009 opgestart.

Zonder uitputtend te zijn, wordt hier een aantal taken en doelen van het taakveld communicatie opgesomd:

- het maken van strategische afwegingen vanuit het communicatieperspectief: er wordt nagedacht over en ingespeeld op wie de ontvanger van de boodschap is;
- adviseren van de verschillende afdelingen;
- contact onderhouden met projectleiders over wat er naar buiten gebracht kan worden;
- frequent structureel overleg met portefeuillehouders en vakafdelingen;
- consulentenoverleg over wat er komt en hoe dat op te pakken;
- relatie tussen Publiekszaken en communicatie: bij veel gestelde vragen kan er meer informatie op de website komen te staan;
- op de website is een ondernemersloket en een meldingenpunt;
- het bepalen van de in te zetten instrumenten en communicatiemix: beoordeling van alle kanalen die gebruikt kunnen worden om te communiceren in relatie tot de communicatieboodschap en -doelstelling;
- proactief communiceren gebeurt onder andere door de publiciteit op te zoeken met succesverhalen (meerdere voorbeelden waaronder de DRU-fabriek en de Groene Schop);
- gemeentepagina's in het huis-aan-huisblad worden opgesteld; er wordt gelet op overlap van de boodschap;
- voor nieuwe inwoners worden er informatieavonden georganiseerd en is een welkomstpakket samengesteld;
- in ontwikkeling is het online aanvragen van een aantal producten als rijbewijzen en paspoorten;
- wanneer er klachten zijn die door communicatie kunnen worden opgelost, wordt dit opgepakt (bijvoorbeeld: aanpassingen van foutieve informatie op de website).

Het onderzoek heeft bevestigd dat zowel de raad als de inwoners van de gemeente nauwelijks op de hoogte zijn van het bestaan van het taakveld Communicatie. Het taakveld bestaat nu een jaar en de onbekendheid is groot, zo bleek uit de gesprekken met inwoners, raadsleden en leden van de bond van 100. Uit de gesprekken komt naar voren dat er al een professionaliseringslag heeft plaatsgehad en dat de uitvoering van de taken door het taakveld verder in ontwikkeling is. Het taakveld maakt een ambitieuze en gedreven indruk. Dit vertaalt zich in meerdere voorbeelden waarin de marketingcommunicatie professioneel en op nieuwe wijzen wordt opgepakt.

2.3 Borgen

Het borgen van beleid in de houding en het gedrag van medewerkers is van groot belang voor de uitvoering van het door de gemeente gekozen beleid. Een beleid komt niet tot zijn recht wanneer de medewerkers hier geen navolging aan geven. In deze paragraaf wordt bekeken hoe de gemeente hier aandacht aan besteed.

Onderzoeksvragen:

- op welke wijze wordt het beleid geborgd in houding en gedrag? (training, coaching, informatiesessie, beoordelingsstructuur, etc.)

Normen:

- de gemeente heeft een plan met betrekking tot het borgen van het communicatiebeleid bij haar medewerkers.

Vastlegging in procedures

In de bovenstaande beschrijving van bevindingen is meerdere malen teruggekomen dat er relatief weinig beleid is vastgelegd op lagere niveaus. De onderzoeksdocumentatie en de gesprekken hebben dit bevestigd. Ook het in 2008 bij Publiekszaken uitgevoerde doelmatigheidsonderzoek⁹ bevestigt dit op onderdelen: In beginsel functioneert Publiekszaken doelmatig en zijn er geen grote tekortkomingen gesignaleerd. Wel zouden in het kwaliteitssysteem alle werkprocessen op instructieniveau beschreven moeten worden en ook zou Publiekszaken servicenormen moeten invoeren, bijvoorbeeld een maximale wachttijd voor de publieksbalie. De gemeente heeft de aanbevelingen gedeeltelijk onderschreven.

De gemeente Oude IJsselstreek is een 'doe' gemeente, waar bewust is gekozen om meer tijd, geld en energie te besteden aan de inwoners dan aan het vastleggen van processen. De gemeente benadrukt dat dit een beleidskeuze is.

Het risico van het vastleggen van processen in procedures en instructies is bekend: de kans dat de organisatie aan flexibiliteit verliest en (uiteindelijk) terechtkomt in een bureaucratie is groot. Medewerkers kunnen zich bovendien makkelijk verschuilen achter deze bureaucratie en kunnen zodoende de verantwoordelijkheid voor hun handelen ontlopen.

De vraag die gesteld moet worden bij het vastleggen van processen is of ze flexibel zijn en of ze voldoende zijn ingesteld op de vraag van de klanten. Maar helemaal zonder het vastleggen van processen gaat het niet. De nadruk komt dan sterk te liggen bij houding en gedrag van individuele medewerkers. Het risico van het geven van 'ongecontroleerde' bewegingsruimte aan medewerkers is dat de uitkomsten van de activiteiten die worden uitgevoerd lastig te borgen zijn. Het staat buiten kijf dat hierbij de kwaliteit van de medewerkers een grote rol speelt. In Oude IJsselstreek wordt sterk geleund op de kwaliteit van de individuele medewerker en hun verantwoordelijkheidsgevoel. De gemeente stimuleert dat de medewerkers verantwoordelijkheid nemen. Onder meer in personeelsbijeenkomsten besteedt de gemeente daar aandacht aan¹⁰. De gemeente geeft aan medewerkers te stimuleren vanuit het nieuwe werken en de actuele P&O nota en medewerkers aan te spreken op eigen verantwoordelijkheid. Een borging door een 'check' in het workflowsysteem vindt maar beperkt plaats, wel bij Vergunningen en handhaving en bij het Zorgloket. De nadruk op houding en gedrag maakt dat training en bewustwording van groot belang wordt.

⁹ Doelmatigheidsonderzoek afdeling Publiekszaken Oude IJsselstreek, BMC, 6 juni 2008.

¹⁰ Lunch & informatieve personeel, 19 november 2009

Kennis en vaardigheden

Kwaliteit van de medewerkers speelt een zeer grote rol in het functioneren van de gemeente. Deze kwaliteit wordt voor een deel geborgd door de onderstaande trainingen die de gemeente aanbiedt.¹¹

Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat er een gemeentebreed opleidingsbeleid is voor 2009 en 2010. Onderwerpen die aanbod komen zijn: leiderschap, coachen, strategie, integrale beleidskunde, vakmanschap, managementdrives en feedback geven. Tevens worden er gemeentebreed workshops gegeven met de titel 'gewoon doen'. Deze workshops zijn gericht op integraal werken, feedback geven, klantgerichtheid, respect en creatief denken. De gemeente geeft aan dat de opgestelde planning met betrekking tot de opleidingen en workshops wordt nageleefd.

De volgende trainingen en cursussen worden gegeven (t/m 2009):

- gemeentebreed:
 - Management Drives;
 - gewoon doen; integraal werken;
- taakveld communicatie:
 - adviesvaardigheden;
 - effectief communicatieplan;
 - schrijven voor het web;
 - DMS 1^e en 2^e fase;
 - pers en publiciteit;
 - crisiscommunicatie;
 - bedrijfsjournalistiek: slimme mediaoplossingen;
 - masterclass cultuur in toerisme en citymarketing;
- afdeling Vergunningen en handhaving¹²:
 - algemene cursus publieksbaliemedewerkers;
 - antiagressie training;
 - mediationvaardigheden.
- Publiekszaken
 - Training in gesprek met de klant 2007-2008
 - Training omgaan met agressie
 - Mediationvaardigheden voor alle eerste medewerkers
 - Diverse intervisiebijeenkomsten en vakgerichte training

Met betrekking tot kennis en inzicht over de uitvoering van aangeleerde capaciteiten tijdens bovenstaande cursussen is geen informatie beschikbaar. Er zijn geen evaluaties van deze trainingen aangetroffen. De heersende tendens is dat over het algemeen een ieder zo goed mogelijk doet wat de bedoeling is. De trainingen hebben betrekking op specifieke delen van de taken die een gemeentemedewerker uitvoert.

Houding en gedrag

De gemeente Oude IJsselstreek werkt door middel van de werkgroep 'Gewoon Doen' aan het verbeteren van de cultuur, met name aan het maken en nakomen van afspraken en het elkaar aanspreken op houding / gedrag dat niet in de gemeentelijke visie past.

¹¹ Trainingen en opleidingen 2008/2009, Gemeente Oude IJsselstreek.

¹² Memo, onderwerp: rekenkameronderzoek communicatie. 2009.

Voorbeelden van onderwerpen die aangesneden worden zijn; het beter inleven in de klanten/inwoners en elkaar als collega's vaker opzoeken om te praten met elkaar over vraagstukken¹³.

In de 'Gewoon Doen' catalogus van 2009 wordt aantal workshops aangeboden waar men als taakveld aan deel kan nemen (minimaal één is verplicht). Welke workshop er wordt gevolgd gaat in overleg met het taakveld. Voorbeelden van workshops zijn een bedrijfssimulatie, brainstormen over wat integraal werken betekent, oefenen met het ontvangen en geven van feedback, reflecteren op de mate waarin men met respect handelt en oefenen in creatief denken. De werkgroep 'Gewoon Doen' is van grote waarde voor de gemeente, gezien het feit dat de gemeente zich meer richt op gedrag en houding van medewerkers als op protocollen en regels.

Controle

De verantwoordelijkheid voor een juiste communicatie ligt bij de vakafdelingen. Het taakveld Communicatie heeft voor de vakafdelingen een adviserende rol. De vakafdelingen kunnen desgewenst bij het taakveld terecht. Het taakveld heeft formeel geen rol in de toetsing van de communicatie-uitingen van de vakafdelingen. Waar het taakveld duidelijk proactief is in bijvoorbeeld marketingcommunicatie, is de betrokkenheid bij de communicatie van de vakafdelingen eerder reactief.

Zowel voor Vergunningen en handhaving als voor Publiekszaken geldt dat de controle op de communicatie bij de desbetreffende persoon ligt die aan de uitvoeringskant werkzaam is. De afdeling Vergunningen en handhaving heeft te maken met richtlijnen en regels volgend uit wetten. De medewerkers hebben veelal met externe partijen van doen: inwoners, bedrijven et cetera. De manier waarop de communicatie verloopt, is door regels en richtlijnen aan banden gelegd. De specifieke communicatie uitingen door Vergunningen en handhaving, zoals het telefonische contact en de invulling van het gastheerschap, zijn alsnog persoonsgebonden.

Bij Publiekszaken zijn vooral de taakvelden Burgerzaken en Belastingen en het zorgloket gebonden aan landelijke wetten en regelgeving. De uitvoering van communicatie en het naleven van de visie van gemeente door Publiekszaken is sterk persoonafhankelijk. Een oorzaak hiervoor is de geringe focus op protocollen, regels en onderzoeken van de gemeente en de sterke focus op de mens en zijn/haar houding en gedrag. Deze focus van de gemeente leidt echter niet tot het strak in de hand willen houden van houdingen en gedragingen.

2.4 Uitvoering en verwachting

Het beleid, de organisatie en de borging komen allemaal samen in de uitvoering. De uitvoering is de uiteindelijke communicatie van de gemeente naar en met haar inwoners.

Of uitvoering wordt gewaardeerd of bekritiseerd is afhankelijk van de verwachtingen van de inwoners. In deze paragraaf wordt zowel de uitvoering als (de inzichtelijkheid van) de verwachting besproken.

¹³ Bouwen aan een betere dienstverlening, 2009.

Onderzoeksvragen:

- hoe verloopt de communicatie in de praktijk wat betreft het aantal contacten, de aard van de contacten en de afhandeling?
- hoe snel gaat de communicatie? (telefoon opnemen, mailtjes beantwoorden, ontvangstbevestiging en versturen, etc.)
- welke verwachting heeft de burger van de snelheid van communicatie en wordt er binnen de door de gemeente gestelde termijnen gehandeld?

Normen:

- er zijn duidelijke en voor de burgers inzichtelijke afspraken over hoe lang het mag duren voordat de gemeente reageert/antwoord op een verzoek van de burger. Wanneer dit niet aangegeven is, is er inzicht in de perceptie van de burger over snel geholpen worden.

Algemeen

Over het algemeen gaat de communicatie van de gemeente goed. Inwoners verwachten veel van hun gemeente, zij zijn vaak gedwongen diensten bij de gemeente af te nemen en realiseren zich dat de gemeente een dienstverlenende rol moet aannemen. Uit de gevoerde gesprekken is gebleken dat de wachttijden veelal beperkt blijven tot minder dan drie minuten. In het eerste half jaar van 2009 zijn er gemeentebreed twintig klachten in gediend¹⁴. Aan het aantal klachten en uit de gesprekken met (vertegenwoordiging van) inwoners is af te leiden dat onvrede voortkomt uit incidenten. Daarbij komen in dit rekenkameronderzoek meerdere voorbeelden van onzorgvuldigheid (namen die niet overeenkomen met telefoonnummers, niet doen wat er gezegd wordt) en niet professioneel gedrag naar voren (als er een collega uitvalt; blijft het werk liggen).

Postafhandeling en ontvangstbevestigingen

De postafhandeling is een grotendeels geautomatiseerd proces. Alle inkomende stukken worden ingescand en digitaal verspreid. Over de betrouwbaarheid van de postafhandeling zijn recentelijk naar aanleiding van een incident raadsragen gesteld. Informatie over de doorlooptijden per afdeling, met betrekking tot de behandeling van brieven, verzoeken en aanvragen is niet voorhanden. De gemeente geeft aan binnen een half jaar alle verzoeken af te ronden en te streven naar een betrouwbare postafhandeling¹⁵.

Het versturen van ontvangstbevestigingen is geen geheel geautomatiseerd proces. In het eerste half jaar van 2009 zijn er 5.492 ingekomen brieven geregistreerd (hierbij gaat het om heel diverse onderwerpen). In diezelfde periode zijn er 766 ontvangstbevestigingen verstuurd vanuit het postregistratiesysteem. Daarnaast hebben de afdelingen de mogelijkheid om zelf een ontvangstbevestiging te versturen, aangeduid als het leveren van maatwerk. Of er daadwerkelijk ontvangstbevestigingen zijn verstuurd door de diverse afdelingen, is niet geregistreerd. Er waren afspraken, maar geen vastgestelde uniforme richtlijn of -procedure rond het versturen van ontvangstbevestigingen en het informeren over de afhandeling. De afspraken werden niet consequent toegepast. Als gevolg hiervan is er eind 2009 begonnen met het ontwikkelen van

¹⁴ Memo aan de gemeenteraad. Onderwerp: beantwoording schriftelijke vragen Lokaal Belang over het niveau van dienstverlening door de gemeentelijke organisatie. 2009.

¹⁵ Memo aan de gemeenteraad. Onderwerp: beantwoording schriftelijke vragen Lokaal Belang over het niveau van dienstverlening door de gemeentelijke organisatie. 2009.

een nieuw plan; dit is besproken in het managementoverleg, maar nog niet formeel vastgesteld. De planning is dat er een Handboek DIV komt.

De nieuwe handelswijze betekent concreet dat bij elke brief die binnen tien werkdagen nog niet afgehandeld is, er een ontvangstbevestiging wordt gestuurd met daarin de termijn van afhandeling en de naam van de medewerker die er mee bezig gaat. De gemeente geeft aan dat er nu volgens dit stramien gewerkt gaat worden. De rekenkamercommissie heeft de mogelijkheid niet meer gehad om dit te verifiëren.

Publiekszaken

Publiekszaken communiceert uitgebreid via diverse kanalen met haar klanten, Bijvoorbeeld via de wekelijkse gemeentepagina's in een lokale huis-aan-huiskrant, diverse folders en speciale (PublieksZaken) gidsen (Zorgloketgids, Belastinggids, Trouwgid etc.), huis-aan-huis verzonden brieven en internet (via eigen pagina, maar ook via aansluiting bij landelijke portals zoals regelhulp.nl). Daarvoor overlegt Publiekszaken (wekelijks) met de specialisten van het taakveld communicatie zodat het gemeentebrede communicatiebeleid automatisch wordt doorvertaald.

Aan de balie worden mensen vriendelijk geholpen en blijven niet met vragen zitten. Zoals eerder gezegd zijn de wachttijden op het gemeentehuis over het algemeen minder dan drie minuten. Dit is uit de gevoerde gesprekken gebleken, maar hebben de onderzoekers zelf ook gezien tijdens menig bezoek aan het gemeentehuis. De geraadpleegde inwoners en raadsleden zijn positief tot zeer positief over de klantbejegening binnen Publiekszaken. Het gaat daarbij zowel om de receptie, het Telefonisch Informatie Centrum (TIC), en de publieksbalie. Deze tevredenheid is gehoord in de gevoerde gesprekken. Andere opvattingen hebben de onderzoekers niet meekregen, ook niet tijdens de bezoeken aan het gemeentehuis voor afspraken. De afdeling Publiekszaken laat, met uitzondering van de WMO, niet structureel klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren. De afdeling oordeelt op basis van eigen waarnemingen en heeft niet de intentie periodiek het eigen presteren te meten.

Vergunningen en handhaving

De afdeling Vergunningen en handhaving heeft nagedacht over hoe zij de klanten van de onderliggende taakvelden milieu, bouwen, handhaving op de beste mogelijke manier kunnen bedienen. Dit is vastgelegd in het afdelingsplan. Het is ingevuld door het principe van gastheerschap op te zetten. Gastheerschap houdt in dat klanten zo min mogelijk met verschillende balies in aanraking komen en één vast aanspreekpunt hebben. Dit aanspreekpunt is gedurende het hele proces één en dezelfde, reageert proactief op de aanvraag van de klant en is goed op de hoogte van de voortgang van het proces. De afdeling is zich er van bewust dat communicatie maatwerk is en het leveren hiervan wordt als de normale gang van zaken gezien. Het gastheerschap betekent overigens niet dat er geen ander contact tussen de klant en de betrokkenen mogelijk is. Wanneer nodig schuiven meerdere gemeentelijke deskundigen (het hele 'bouwteam') aan tafel voor overleg. Als principe staat het gastheerschap. Het dient aantoonbaar als leidraad voor de uitvoering. Een belangrijk aandachtspunt is dat het gastheerschap nog niet door iedereen op juiste wijze wordt uitgevoerd; de klant wordt nog onnodig doorverwezen en soms zijn beleidsmedewerkers als (gedeeltelijk) gastheer aan het werk¹⁶.

¹⁶ Plan van aanpak 'Bouwen aan een betere dienstverlening', 20 januari 2009.

In het rekenkameronderzoek is duidelijk geworden dat er naast veel positieve geluiden over het principe van gastheerschap, ook negatieve geluiden klinken. Dit blijkt onder meer uit de door de afdeling georganiseerde klantenpanels.

De negatieve geluiden gaan met name over de snelheid waarmee het proces verloopt, de communicatie over zaken die niet zo goed gaan als gepland, weinig flexibiliteit en onvoldoende op de hoogte zijn. Deze taken behoren tot de kernactiviteiten van de afdeling Vergunningen en handhaving. Ondanks dat de reikwijdte van dit onderzoek zich beperkt tot communicatie over 'slecht nieuws' en het onvoldoende op de hoogte zijn, is het van groot belang te onderkennen dat men alleen goed kan communiceren wanneer activiteiten goed georganiseerd zijn. De kernactiviteiten moeten optimaal uitgevoerd worden, willen betrokkenen een positief oordeel over de communicatie hebben. Organisatie en communicatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Website

Het taakveld communicatie draagt zorg voor de website. Wanneer er vanuit de inwoners signalen komen dat er extra informatie op moet komen te staan of dat er onjuistheden op staan, wordt dat zo snel mogelijk opgepakt en opgelost. Door middel van de website wil de gemeente de dienstverlening toegankelijk maken; inwoners kunnen op de website meldingen maken en algemene en inhoudelijke informatie vinden.

De overheidsmonitor laat zien dat de website van de gemeente op de 196^e (van de 441) plaats staat¹⁷. Dit betekent een kleine daling ten opzichte van het jaar ervoor (194^e plaats). De website van de gemeente scoort goed op de dienstverlening van de website en minder goed op standaarden, transparantie, de burger centraal, interactieve verwijzingen en toegankelijkheid. In het rekenkameronderzoek is dit bevestigd door de gesprekken met inwoners en burgers. De website wordt niet toegankelijk gevonden en men heeft het over 'zoeken' als het om de website gaat. Over het algemeen komt de meeste informatie bij de burger via de gemeentegids en de gemeentepagina's in het huis-aan-huisblad Gelderse Post. Het taakveld Communicatie heeft de ambitie om zich te professionaliseren tot één van de betere gemeenten, onder meer wat betreft de website. Uit een extern communicatieonderzoek blijkt dat de zeer grote meerheid wel gebruik maakt van de website¹⁸. De informatie is wel te vinden op de website, maar waar en hoe is vaak niet duidelijk. Aan de hand van het overheidsmonitor onderzoek is te zien dat de kwaliteit van de site met kleine aanpassing veel kan verbeteren. Het plan 'verbetering elektronische dienstverlening 2009-2010' heeft als doel het draagvlak organisatiebreed voor digitale dienstverlening te vergroten. Het plan omschrijft vier deelprojecten die de kwaliteit van de website verbeteren¹⁹. Inmiddels is er voor 2010-2012 een realisatieplan vastgesteld ter verbetering van de e-overheidsvoorzieningen. Het plan heeft de naam 'Verbinding' gekregen en zal het plan 'verbetering elektronische dienstverlening 2009-2010' opvolgen.

Gemeentepagina

Over het algemeen zijn inwoners en raadsleden tevreden over de inhoud van de gemeentepagina's in de Gelderse Post. Een punt van aandacht is dat er dubbelingen zitten in de formele berichtgeving vanuit de gemeente en de berichtgeving door de redactie. Het taakveld Communicatie heeft dit signaleerd en heeft hierover een afstemmingsoverleg geïnitieerd.

¹⁷ <http://monitor.overheid.nl/ranglijsten>

¹⁸ Adviesrapport; extern communicatieadvies voor de gemeente Oude IJsselstreek, 2007.

¹⁹ Project initiatief document Verbetering elektronische dienstverlening 2009-2010. T. Pijnenburg.

Pers en publiciteit

Er vindt een gestructureerde afweging plaats over welke media op welke wijze ingezet worden. Het taakveld Communicatie levert wekelijks voor de collegevergadering (dinsdag) een mediamedio aan waarin geadviseerd wordt hoe om te gaan met pers en publiciteit. Het mediamedio wordt in de collegevergadering op dinsdag besproken en op woensdag worden de vragen vanuit de pers geïnventariseerd. Het college wordt - mede door deze gestructureerde voorbereiding - in staat gesteld om adequaat de pers te woord te staan. Het taakveld Communicatie heeft hierbij een adviserende rol. Ook organiseert het taakveld eventuele interviews indien daartoe besloten is op basis van de mediamedio in de collegevergadering.

Het taakveld Communicatie draagt zorg voor de persberichten. Deze gaan niet alleen naar de pers, maar ook naar de raadsleden en naar de belangenverenigingen van de kernen in de gemeente. Per kern in de gemeente is er een belangenvereniging. Deze belangenverenigingen dienen het algemeen belang van de betreffende kernen en vormen tevens de link naar de inwoners van de kernen.

2.5 Meten en weten

Om te weten hoe je als gemeente presteert en waar de zwakke en sterke punten liggen, is belangrijk om te groeien. Wanneer onduidelijk is wat er goed gaat en wat er minder goed gaat, is verbetering een moeilijke opgave. In deze paragraaf wordt belicht hoe de gemeente meet en wat zij weet.

Onderzoeksvragen:

- in hoeverre heeft de gemeente zicht op hoe de burgers en bedrijven dit (de navolging van de beleidsuitgangspunten) ervaren?
- in hoeverre denkt de gemeente vanuit de klant? Waar blijkt dit uit?

Normen:

- de gemeente heeft een inzichtelijk (klanttevredenheids)onderzoek met betrekking tot hoe burgers en bedrijven de communicatie met de gemeente ervaren.

Klanttevredenheidsonderzoeken

Afgelopen jaren zijn er een aantal onderzoeken gedaan naar de klanttevredenheid met betrekking tot specifieke afdelingen. In 2008 heeft Magis market research bv. een onderzoek verricht in opdracht van de gemeente Oude IJsselstreek naar de dienstverlening onder professionele klanten van de afdeling Vergunningen en handhaving. Magis gaf de gemeente als aanbeveling mee dat er meer contact gezocht moet worden met de klanten. Veelvuldig contact zorgt voor meer vertrouwen in de gemeente²⁰.

Het taakveld Bouwen heeft in 2009 een klanttevredenheidsonderzoek uitgezet. De resultaten van het onderzoek zijn in het klantenpanel besproken en er is een verbeterplan opgesteld. In het verbeterplan komt naar voren dat er meer aandacht moet uitgaan naar het gastheerschap, het bouwteam, formule 1, servicenormen, de brochure, etc.²¹. Na aanleiding van dit verbeterplan is omschreven hoe het taakveld nu verder gaat. Eén van de plannen is dat het klantenpanel jaarlijks bijeen komt met wisselende deelnemers.

²⁰ Magis market research, onderzoek dienstverlening afdeling Vergunningen en handhaving. Uift, 2008.

²¹ Voor volledig overzicht: Klantenpanel Bouwen, 25 juni 2009.

De gemeente heeft een onderzoek uitgezet naar de tevredenheid van Wmo-klienten. De gemeente scoorde overwegend goed; voor bijna alle aspecten van de Wmo-dienstverlening krijgt de gemeente een goede beoordeling. De bereikbaarheid en bejegening van de medewerkers van de gemeente worden positief ervaren. Sneller reageren op aanvragen en beter luisteren worden als verbeterpunten aangedragen²².

Wat betreft communicatie is in 2007 een onderzoek gedaan naar de mate waarin de drie grootste communicatiemiddelen (de gemeentepagina's in de Gelderse Post, de gemeentegids en de website) de inwoners voorziet in hun informatiebehoefte²³.

Tot slot is er de bond van 100. Dit is een informele klankbordgroep voor de gemeente. Zij zijn een weerspiegeling van de inwoners die contact hebben met de gemeente vanuit hun rol als burger, maar ook vanuit hun zakelijke positie. Zij worden gevraagd om bij gelegenheden aanwezig te zijn en mee te praten. De bond van 100 is voor de gemeente een klankbordgroep waar zij snel en gemakkelijk mee in contact kunnen komen, op momenten dat dit van toegevoegde waarde is.

Metten van de communicatie

Uit het bovenstaande blijkt dat de gemeente op een aantal vlakken de klanttevredenheid meet. Binnen Vergunningen en handhaving lijkt het meten van de klanttevredenheid structurele vorm aan te nemen, bij de andere bevestigde afdelingen (Organisatie Ondersteuning, Veiligheid, Publiekszaken) is dit nog niet aan de orde. De gemeente meet (in 2008 en 2009) ook een aantal dingen niet, of in ieder geval niet periodiek, als structureel onderdeel van een kwaliteitscirkel (plan, do, check, act). Dit blijkt bijvoorbeeld bij de vakafdeling Publiekszaken. Samen met de afdeling Vergunningen en handhaving heeft dit taakveld het meeste contact met de inwoners. In dit rekenkameronderzoek blijkt uit gesprekken met inwoners, raadsleden en vertegenwoordigers van belangenorganisaties dat de communicatie door Publiekszaken naar tevredenheid verloopt. Een objectieve structurele meting ontbreekt echter.

In hoeverre de gemeente echt vanuit de klant denkt wordt niet structureel door de organisatie gemeten.

2.6 Klachten, meldingen en bezwaren

Wanneer inwoners niet tevreden zijn, moeten zij de mogelijkheid hebben om dit te uiten. Dat kan door een klacht in te dienen, een melding of een bezwaar te maken. Aan de gemeente de taak dit inzichtelijk op te pakken en af te ronden. Hoe de gemeente om gaat met klachten, meldingen en bezwaren komt in deze paragraaf aan bod.

²² Persbericht aan redactie. Onderwerp: klienten Wmo overwegend tevreden over Oude IJsselstreek. 2009.

²³ Voor volledig overzicht: Adviesrapport; extern communicatieadvies voor de gemeente Oude IJsselstreek, 2007.

Onderzoeksvragen:

- is er een klachtenregistratiesysteem en in hoeverre leidt dit tot inzicht in de aard van de klachten?
- vindt op basis van een analyse van de klacht een terugkoppeling plaats naar de betreffende afdeling / ambtenaar?
- wat wordt er gedaan met de klacht en hoe wordt dit teruggekoppeld naar de klager / burger?
- in hoeverre wordt er in het gemeentelijke beleid rekening gehouden met klachten?

Normen:

- de gemeente onderhoudt op actuele wijze een klachtenregistratie en koppelt dit aan beleid.

Klachten

In de afhandeling van klachten onderscheidt de gemeente twee soorten klachten; klachten over de feitelijke situatie (verder meldingen genoemd) en bejegeningklachten.

Bejegeningklachten

Bejegeningklachten kunnen op verschillende manier worden ingediend, namelijk; telefonisch, per mail, via de website en schriftelijk. De manier waarop de klachten worden afgehandeld is afhankelijk van de manier waarop de klacht wordt ingediend. De gemeente heeft hierover een interne notitie opgesteld. Mocht de klacht mondeling worden ingediend dan schrijft de Algemene wet bestuursrecht voor dat deze behoorlijk behandeld dient te worden²⁴. De gemeente registreert wie de klacht indient, wanneer de klacht wordt ingediend, bij wie de klacht wordt ingediend, wat voor soort klacht het is en hoe de staat van afhandeling is. Voor het afhandelen van klachten heeft de gemeente een procedureregeling opgesteld waarin algemene organisatorisch aspecten aan bod komen. Het doel van deze procedureregeling is het vastleggen van de wijze waarop daarvoor aangewezen medewerkers van de gemeente klachten afhandelen. Deze dienen 'behoorlijk' te worden te worden afgedaan²⁵.

Voor het taakveld Vergunningen en handhaving is het protocol klachtenbehandeling opgesteld. Binnen dit taakveld is het gewoonte dat de klachtencoördinator of het afdelingshoofd nog dezelfde, of de daaropvolgende dag contact opneemt met de klager²⁶. Afhankelijk van de aard van de klacht wordt een termijn besproken waarbinnen er een definitief antwoord wordt gegeven²⁷. Op de website is informatie te vinden over mogelijkheden om een klacht in te dienen en de procedure voor de behandeling van de klacht²⁸.

Naast de klachten die als klacht worden gemeld, zijn er ook klachten die niet als zodanig worden aangemerkt. Het gaat om opmerkingen en verbeteringsuggesties die rechtstreeks aan de betreffende medewerker of het afdelingshoofd worden gemeld²⁹. De organisatie pakt deze klachten rechtstreeks op; ze vallen buiten de klachtenregistratie. De gemeente ziet op- en aanmerkingen als een les en geeft aan deze graag ter harte te nemen.

²⁴ Notitie over de klachtenregistratie en de beschrijving van afhandeling daarvan. 2009.

²⁵ Procedureregeling klachtenbehandeling

²⁶ Protocol klachtenafhandeling (Vergunning en handhaving)

²⁷ Protocol klachtenafhandeling (Vergunningen en handhaving)

²⁸ Procedureregeling klachtenbehandeling.

²⁹ In sommige gevallen wordt ook hiertoe opgeroepen. Zie bijvoorbeeld het verslag van het Klantenpanel Bouwen d.d. 25 juni 2009.

Tenslotte zijn er ook klachten die niet worden gemeld. In de loop van dit rekenkameronderzoek hebben meerdere betrokkenen daarvan voorbeelden genoemd. Het duidt erop dat er toch een zekere drempel is om klachten of verbeteringsuggesties aan de gemeente te melden.

Meldingen

Inwoners kunnen op een aantal manieren een melding maken, namelijk telefonisch, aan de publieksbalie en via internet. Het meldingspunt is ontwikkeld als webapplicatie waar inwoners alle meldingen over de openbare ruimte kwijt kunnen. Sinds de invoering in september 2008 zijn er 4.400 meldingen gemaakt³⁰. De inwoner die een melding maakt wordt op de hoogte gehouden van de afhandeling, tevens wordt de afhandeltermijn (termijn is tien weken) bewaakt. Het meldingspunt is een succesvol instrument dat de dienstverlening verhoogt.

Bezwaren

Bezwaren hebben in de regel betrekking op een inhoudelijke beslissing van de gemeente. Het ligt daarmee aan de rand van de scope van dit rekenkameronderzoek en heeft minder aandacht gehad dan de andere vormen van communicatie. Niettemin is het ook een onderwerp van communicatie tussen de gemeente en inwoners. Duidelijk is geworden dat de gemeente in de regel contact zoekt met de bezwaarmaker om te achterhalen wat 'de vraag achter de vraag' is. Menig inwoner kiest er vervolgens voor om geen bezwaar te maken. Onderstaand wordt kort de procedure toegelicht.

Inwoners van de gemeente Oude IJsselstreek kunnen bezwaar maken wanneer er een beslissing is genomen waar inwoners het niet mee eens zijn. Deze beslissing wordt aan de inwoner zelf kenbaar gemaakt en/of staat op de gemeentepagina. Het maken van bezwaar gebeurt door middel van het insturen van een bezwaarschrift aan het bestuursorgaan dat de beslissing heeft genomen.

Dit moet binnen zes weken na het bekendmaken van de beslissing en schriftelijk gebeuren, omdat het bezwaar ondertekend moet worden. De gemeente stuurt een ontvangstbevestiging waarin staat hoe het bezwaarschrift verder wordt afgehandeld³¹.

Het bezwaarschrift moet aan enkele eisen voldoen. De volgende dingen moeten er in staan³²:

- het besluit waartegen bezwaar wordt gemaakt;
- de redenen waarom bezwaar wordt gemaakt;
- naam en adres van degene die bezwaar maakt;
- datum en ondertekening van het bezwaarschrift.

Voordat er een beslissing kan worden genomen op het bezwaarschrift is er meestal een hoorzitting van de Commissie Bezwaarschriften waarin het bezwaar en het standpunt van de gemeente worden toegelicht. De commissie brengt daarna advies uit aan het bestuur over de beslissing op het bezwaar. Het gaat om een advies. Het bestuur neemt de beslissing op het bezwaar zelf. Meestal volgt het bestuur het advies van de commissie³³.

³⁰ Meldingspunt 2009. R. van Uum.

³¹ Procedure behandeling bezwaarschriften.

³² www.gemeente.oude-ijsselstreek.nl.

³³ Verordening commissie bezwaarschriften.

Een nieuw element is de inzet van mediation. Dit is (nog) niet vastgelegd in de procedure. Samen met tien andere Achterhoekse gemeenten zet Oude-IJsselstreek met de invoering van (pre)mediation de volgende stap op weg naar een kwalitatief goede dienstverlening. Behandeltermijnen worden daarmee korter, juridische procedures worden zoveel mogelijk voorkomen en de klanttevredenheid neemt toe³⁴.

2.7 Toekomstplan

Inwoners veranderen en nieuwe communicatiemogelijkheden dienen zich aan. Dat vraagt om een toekomstplan met betrekking tot communicatie. In hoeverre de gemeente zich daar mee bezighoudt wordt in deze paragraaf gezien.

Onderzoeksvraag:

- in hoeverre is er een plan met betrekking tot de communicatie voor in de toekomst? (waarin ook eenduidigheid en consistentie van communicatie als doelstellingen van het beleid zijn opgenomen).

Normen:

- er is sprake van een afgewogen en onderbouwde communicatiestrategie voor aankomende periode.

Toekomstplan

De gemeente heeft een plan opgesteld voor de aankomende tien jaar; 'Op weg naar 2020'. Met betrekking tot dat plan is er een communicatieplan ontwikkeld. Dit communicatieplan behandelt hoe er over 'Op weg naar 2020' gecommuniceerd zou moeten worden en hoe communicatie zich zou moeten ontwikkelen zowel intern als extern. Met betrekking tot de externe communicatie streeft de gemeente ernaar om een duidelijke boodschap te uiten, open en actief te communiceren, mensen te betrekken in het proces, mijlpalen van het project 'Op weg naar 2020' te verbeelden en de gemeente moet er zorg voor dragen dat zij bekend zijn als afzender van de boodschap. Het bekend zijn van de gemeente is een aandachtspunt in het communicatieplan. De gemeente moet blijven werken aan een positieve beeldvorming en imago³⁵. De gemeente wordt omschreven als een gemeente die klantgericht is en kwalitatief hoogwaardige diensten en producten levert³⁶. De gemeente kan dit op een meer actieve wijze uitdragen.

Consistentie en eenduidigheid

Consistentie en eenduidigheid spelen op meerdere vlakken in de organisatie een rol. Om consistent en eenduidig te zijn in de marketing communicatie kunnen onder andere twee ontwikkelingen worden aangeduid. Ten eerste het gebruik van flexibele slogans³⁷:

Oude IJsselstreek	<i>Oersterk in ontwikkeling!</i>
Oude IJsselstreek	<i>Oersterk in wonen en werken!</i>
Oude IJsselstreek	<i>Oersterk in sport! etc.</i>

³⁴ Collegevoorstel. *Samenwerking mediation*. 30 maart 2009.

³⁵ 'Oersterk en vitaal!', *Communicatie voor de uitvoering van het project 'Op weg naar 2020' van de gemeente Oude IJsselstreek*. Actorion Communicatie Adviseurs, 2008

³⁶ 'Oersterk en vitaal!', *Communicatie voor de uitvoering van het project 'Op weg naar 2020' van de gemeente Oude IJsselstreek*. Actorion Communicatie Adviseurs, 2008.

³⁷ 'Oersterk en vitaal!', *Communicatie voor de uitvoering van het project 'Op weg naar 2020' van de gemeente Oude IJsselstreek*. Actorion Communicatie Adviseurs, 2008.

Ten tweede wordt er gewerkt aan een verdere ontwikkeling van het taakveld communicatie. Deze ontwikkeling bestaat met name uit het creëren van een groter bewustzijn binnen de gemeente dat communicatie er voor hen is als dienstverlener. Op het moment dat zij op meer regelmatige basis gemeentebreed te maken krijgen met de boodschappen die uitgedragen worden, zal meer consistentie ontstaan in de kwaliteit van de communicatie tussen gemeente en inwoner. In lijn met het ontwikkelen van het taakveld communicatie zal per 2010 het realisatieplan 'Verbinding' van start gaan. Aan de hand van dit plan zullen e-overheidsvoorzieningen verbeterd worden³⁸.

Eerder in het rapport is aan bod gekomen dat consistentie en eenduidigheid in het leidinggeven belangrijk is voor het welbevinden van werknemers en het presteren van de organisatie zelf. Geconstateerd is dat de gemeente Oude IJsselstreek door omstandigheden relatief veel gebruikt maakt van leidinggevendend ad interim. Interim-managers hebben voor- en nadelen, die sterk afhankelijk zijn van de situatie waarin een organisatie zich bevindt. Na de herindeling en reorganisatie is het volgens meerdere betrokkenen tijd geworden om zich in rustiger vaarwater te gaan begeven. Het beeld is dat dit mede door de managers gerealiseerd kan worden.

In de uitvoering zet de organisatie in op eenduidigheid en consistentie. Dit kan worden bereikt door enerzijds gastheerschap (eenduidig aanspreekpunt) en door anderzijds de persoonsafhankelijkheid zo klein mogelijk te maken. Het moet niet uitmaken wie er op welke dag, op welke plek zit: het werk gaat altijd naar behoren. Om dit te bereiken worden handelingen en communicatie (en daarmee het niveau van dienstverlening) omschreven in protocollen waar medewerkers op terug kunnen vallen.

De gemeente Oude IJsselstreek is een 'doe-gemeente' die, vanuit vertrouwen op de medewerkers en de continuïteit, meer aandacht besteedt aan het investeren in de mensen binnen de organisatie dan aan vastlegging van de communicatiestrategie, -regels, -protocollen en controlemechanismen.

³⁸ Realisatieplan *E-overheidsvoorzieningen 2010-2012*. Gemeente Oude-IJsselstreek. N, Bruin. de, 2009.

3 Conclusies

Uit het voorliggende rekenkameronderzoek in opdracht van de gemeente Oude IJsselstreek zijn bevindingen gedaan waaruit de volgende conclusies en aanbevelingen te destilleren zijn. De conclusies worden puntsgewijs neergezet aan de hand van de eerder geformuleerde normen. Hieraan wordt direct een aanbeveling gekoppeld.

1. Het communicatiebeleid is gefragmenteerd en niet compleet.

Het beleid is inzichtelijk en veelomvattend op onderdelen, maar niet integraal voor de hele gemeentelijke organisatie. Het communicatiebeleid is gefragmenteerd vastgelegd in meerdere plannen, onder meer op afdelingsniveau. Er is geen doorvertaling van gemeentebreed beleid naar een beleid, richtlijnen en procedures op afdelingsniveau. De gemeente profileert zich als een 'doe-gemeente'. Dit houdt in dat de focus meer ligt op houding en gedrag, dan op een planmatige integrale aanpak met bijbehorende controle en bijsturing. Het is duidelijk dat teveel vastleggen een verstarrende invloed op een organisatie kan hebben, maar te weinig vastleggen brengt risico's met zich mee.

Aanbeveling:

- Het is belangrijk een weloverwogen, uitgebalanceerde keuze te maken met betrekking tot het organisatiebreed afstemmen en integraal vastleggen van het communicatiebeleid.

2. De gemeente heeft doelstellingen vastgelegd waarin de gemeente aangeeft wat zij met het communicatiebeleid wil bereiken.

De verantwoordelijkheid voor het invullen van deze doelstellingen ligt in eerste instantie bij de vakafdelingen. De verantwoordelijkheid voor de algemene communicatie ligt bij het taakveld communicatie. De afstemming tussen de communicatiedoelstellingen van de vakafdelingen en de algemene communicatiedoelstellingen is nog in ontwikkeling. Deze afstemming heeft de aandacht van het taakveld communicatie. Het taakveld communicatie heeft echter een ondersteunende rol richting de vakafdelingen en is vanuit die positie beperkt in staat te sturen. Voor de buitenwereld is het taakveld communicatie relatief onbekend.

Een sprekend voorbeeld betreft de algemene doelstelling 'klantgerichtheid'. Dit is een centrale doelstelling, maar de gemeente besteedt relatief weinig aandacht aan hoe inwoners dit daadwerkelijk ervaren. De waarde van de doelstelling vermindert als niet gemeten wordt hoe de gemeente organisatiebreed presteert.

Aanbevelingen:

- Zorg voor een organisatiebrede afstemming van de communicatiedoelstellingen (zie ook de aanbeveling bij conclusie 1).
- Versterk de positie van het taakveld communicatie en vergroot de externe bekendheid van het taakveld communicatie.
- Meet hoe de gemeente organisatiebreed presteert, om onder andere de doelstelling klachtgerichtheid te kunnen waarborgen.
- Inwoners zullen komende tijd meer gebruik willen gaan maken van digitale mogelijkheden. De website kan beter gestructureerd worden opgezet. Op deze manier komt de gemeente de inwoner tegemoet in zijn of haar wensen en behoeften.

3. Er zijn enkele inzichtelijke (klanttevredenheids)onderzoeken met betrekking tot hoe burgers en bedrijven de communicatie met de gemeente ervaren. Het systematisch meten van de klanttevredenheid is echter geen beleidsuitgangspunt.

De gemeente voert op verschillende niveaus klanttevredenheidsonderzoeken uit, dit wordt, met uitzondering van het wettelijk verplichte WMO klanttevredenheidsonderzoek, echter niet structureel en niet periodiek gedaan. De argumentatie hiervoor ligt met name in het beeld dat de communicatie goed gaat en er nauwelijks klachten zijn. Er zijn echter vanuit de inwoners wel klachten die niet formeel als klacht gemeld worden. Deze klachten gaan in eerste instantie voornamelijk over de uitvoering van kernactiviteiten van de gemeente en pas in tweede instantie over de communicatie. Gezien het feit dat organisatie en communicatie nauw met elkaar verbonden zijn, komt dit de manier waarop de gemeentelijk communicatie beleefd wordt niet ten goede.

Aanbevelingen:

- Zorg door structurele klanttevredenheidsmetingen in alle vakafdelingen met klantcontact dat er inzicht ontstaat in waar de gemeente staat en waar zij naartoe kan groeien.
- Een aanbeveling die op de grens van dit rekenkameronderzoek ligt, betreft de uitvoering van de kerntaken. Bij de uitvoering van de kerntaken moet een zorgvuldigheid- en professionaliseringslag gemaakt worden, Het betreft elementen als 'zeggen wat je doet en doen wat je zegt', terugbellen op aangegeven momenten, berichten doorgeven et cetera. Met een professionele en adequate uitvoering van de kerntaken wordt de communicatie al gauw positief beoordeeld.

4. De borging van het communicatiebeleid bij de medewerkers is niet planmatig.

Aandacht gaat met name uit naar het borgen van het communicatiebeleid in houding en gedrag. Dit gebeurt, geheel in lijn met de 'doe-gemeente' gedachte, door middel van het sturen op gedrag door het management en het aanbieden en (deels) verplichtstellen van trainingen en cursussen. Wat het gewenste communicatiegedrag is, is niet vastgelegd. Ook wordt niet gemeten of de communicatie volgens plan gebeurt of in hoeverre de cursussen en trainingen het beoogde resultaat opleveren.

Het is duidelijk dat een goede houding en gedrag essentieel zijn voor een goede communicatie. Het is daarmee ook een goede zaak dat de gemeente dit centraal stelt. Er zijn ook goede voorbeelden van veel enthousiasme en een goede houding in de organisatie; bijvoorbeeld binnen het taakveld communicatie en de afdeling Vergunningen en handhaving. Met een meer planmatige borging kan de kwaliteitscirkel gesloten worden.

Aanbevelingen:

- Leg op hoofdlijnen vast wat het gewenste communicatiegedrag is en meet periodiek of dit wordt nageleefd.
- Het is belangrijk dat de kwaliteitscirkel met betrekking tot de trainingen en cursussen gesloten wordt. Om dit te realiseren is het noodzakelijk te meten wat de trainingen en cursussen opleveren en in welke mate er sprake is van meerwaarde.
- Tevens is het belangrijk dat het enthousiasme, zoals aangetroffen bij het taakveld communicatie, de afdeling Publiekszaken en de afdeling Vergunningen en handhaving, blijft bestaan en organisatiebreed wordt gestimuleerd. Stimuleren kan gebeuren door het bieden van ruimte voor eigen initiatief en middelen om deze ideeën te realiseren.

5. Er zijn duidelijke en voor de burgers inzichtelijke afspraken over hoe lang het mag duren voordat de gemeente reageert/antwoordt op een verzoek van de burger. Wanneer dit niet aangegeven is, is er inzicht in de perceptie van de burger over snel geholpen worden.

De gemeente maakt duidelijk hoe lang de wachttijden gemiddeld zijn voor de verschillende antwoorden of producten én zij weet hoe de inwoners denken over de wachttijden (er komen immers weinig tot geen klachten binnen en de gemiddelde wachttijd aan de publieksbalie mag kort genoemd worden). De ruime meerderheid van de inwoners is tevreden over de wachttijden waarmee zij te maken krijgen bij de gemeente. Gehoorde klachten zijn het wachten op (terugbel)telefoontjes en het toegekend krijgen van een vergunning (of daar bericht over krijgen). Met betrekking tot de publieksbalie worden er weinig klachten vernomen.

Aanbeveling:

- Zorgvuldigheid en professionaliteit dienen een hoge prioriteit te krijgen met betrekking tot berichtgeving over procedures en (uitlopende) responstijden.

6. De gemeente onderhoudt op actuele wijze een klachtenregistratie en koppelt dit aan beleid.

Inwoners van de gemeente kunnen op verschillende manieren kenbaar maken dat zij niet tevreden of oneens zijn met keuzes of handelingen van de gemeente. Zij maken dit kenbaar door een klacht in te dienen of bezwaar te maken. Door een melding bij het digitale meldingenpunt of het telefonisch informatiecentrum kunnen inwoners ongewenste situaties in de openbare ruimte melden. Voor de afhandeling van alle drie deze ontevredenheidsuitingen zijn protocollen opgesteld. Deze protocollen worden nageleefd. Zoals hierboven al aangegeven worden niet alle klachten daadwerkelijk gemeld. Dit kan een cultuuraspect zijn binnen Oude IJsselstreek. Om de klachten die niet officieel worden ingediend te ondervangen is het noodzakelijk om structureel klanttevredenheidsonderzoeken uit te voeren.

Aanbeveling:

- Structureel uitvoeren van gemeentebrede klanttevredenheidsonderzoeken (zie de aanbeveling bij conclusie 3).

7. Er is geen inzichtelijk, compleet en volledig beeld van de doelstellingen die geformuleerd en gecommuniceerd zijn met betrekking tot de gemeentelijke herindeling. De organisatie heeft na de herindeling te maken gehad met een periode van onrust die ook zijn weerslag heeft gehad op de communicatie.

De gemeentelijke herindeling is een belangrijke ontwikkeling in de geschiedenis van de gemeente. Het is een ontwikkeling die door vele betrokkenen wordt aangehaald. Ondanks dat er geen doelen geformuleerd zijn, wordt er wel gesproken over de manier waarop de samentrekking het best kan worden uitgevoerd en hoe men met elkaar zou moeten samenwerken. Diverse organisatorische ontwikkelingen rond de herindeling hebben gevolgen gehad voor de communicatie. De afdeling Organisatie ondersteuning met daarin het taakveld Communicatie heeft meerdere personele veranderingen ondergaan, zowel in de aansturing als in de uitvoering. Na het besluit van de raad tot inkrimping managementlaag is gekozen voor aansturing door interim-managers. Ook zijn voor sleutelposities medewerkers op interim-basis aangetrokken. Interim-banen hebben van nature een tijdelijk karakter. Deze tijdelijkheid betekent voor de organisatie veel verandering. Steeds opnieuw investeren in een relatie met collega's en leidinggevende is niet bevorderlijk voor het welbevinden van werknemers en het presteren van de gemeente.

Aanbeveling:

- Zorg voor continuïteit, rust en consistentie in de gemeentelijke organisatie. Interim aanstellingen hebben voor- en nadelen voor een organisatie; deze moeten zeer zorgvuldig worden afgewogen.

8. Er is sprake van een afgewogen en onderbouwde communicatiestrategie voor de komende periode.

De gemeente heeft een plan opgesteld voor de aankomende tien jaar, namelijk het plan 'op weg naar 2020'. Met betrekking tot dit organisatiebrede plan, is er een marketingcommunicatieplan opgesteld. Hoofdpunten hierin zijn:

- Open en actief communiceren;
- Gemeentelijke bekendheid creëren;
- Werken aan een positief imago.

Aanbeveling:

- Zie de aanbevelingen bij conclusie 1 en 2.

Bijlage 1

Geraadpleegde documenten

- Memo Puza ter voorbereiding onderzoek rekenkamercommissie.
- KTO Wmo Oude IJsselstreek.
- Memo rekenkamer okt2009.
- AfdelingsplanVH2009 rekenkameronderzoek.
- Plan van aanpak dienstverlening bouwen rekenkameronderzoek.
- Klantenpanel 1.
- Klantenpanel Bouwen 25 juni 2009.
- Resultaten klanttevredenheidsonderzoek Bouwen.
- Brochure wij bouwen aan een betere dienstverlening.
- Rekenkameronderzoek overzicht klachten okt2009.
- Communicatie Meldingen.
- Meldingen van Handhaven.
- Protocol uitvoeren controle.
- Protocol uitvoeren hercontrole.
- Protocol klachtenbehandeling.
- Printscreen milieuvergunningprocedure en milieumeldingenprocedure.
- Uitwerking Bouwteam.
- Afdelingsplan Veiligheid 2009definitief 1.
- Klanttevredenheidsonderzoek Wmo.
- Mediamemo 13 oktober 2009.
- Meerjarenplan interne communicatie versie 1.
- Memo college over beeldvorming.
- Memo college spreekuur bij Optimaal FM.
- Memo weblogs en column voor college.
- Projectcommunicatie.
- Trainingen en opleidingen 2008-2009.
- AMV plan van aanpak marketingcommunicatie 2009.
- AMV memo n.a.v. presentatie marketingcommunicatie 2009.
- Bijdrage communicatie afdelingsplan OO 2009.
- Collegekalender voorstel.
- Communicatieplan Onder weg naar 2020 Oersterk en vitaal.
- Conceptvisie.
- Adviesplan externe communicatie.
- Digitaal loket MO (verbetering elektronische dienstverlening).
- Klachtenmail.
- e-mail, internet- en telefonieprotocol.
- Mandaten 2009 Versie Mei.
- Procedure behandeling bezwaarschriften.
- Verordening Commissie bezwaarschriften.
- Notitie over de registratie en behandeling van klachten.
- Communicatiemeldingen.
- Bestekregistraties.

- Overzicht van de in 2009 behandelde klachten.
- Collegevoorstel samenwerking mediation maart 2009.
- Realisatieplan E-overheidsvoorzieningen 2010-2012. December 2009.
- Personeelspresentatie 19 november 2009.
- Doelmatigheidsonderzoek van de afdeling Publiekszaken. BMC 2008.
- Collegevoorstel doelmatigheidsvoorstel Publiekszaken. November 2008.

Bijlage 2

Geraadpleegde personen

De onderstaande personen zijn geïnterviewd in het kader van het rekenkameronderzoek:

- Aalbers, Giel Afdelingshoofd Vergunningen en handhaving
- Albers, Hans Burgermeester (portefeuillehouder communicatie)
- Baks, Suzanne Eerste medewerker communicatie a.i.

Bond van 100:

- dhr. J. Olthof Zelfstandig ondernemer
- dhr. R. van Gils Voorzitter raad van bestuur Graafschapscollege Doetinchem
- dhr. D. Visser Werkzaam bij Bruggink Keukens

- Kerker, Mark Afdelingshoofd Organisatie ondersteuning a.i.
- Oosterink, André Afdelingshoofd Publiekszaken

Raadsleden:

- Ine Hofs
- Jos Sluiter
- Hans Rutjes

Fractie assistenten:

- Henri van Amerongen
- Jos van Bergen
- Hans Bruins
- Bert Kuster

Spijkers, Arnold Afdelingshoofd Veiligheid - Commandant
Brandweer

Tuenter, Ria Medewerker taakveld Communicatie

Vreeman, Anne-Marieke Communicatie adviseur

Willekeurige vertegenwoordiging van inwoners:

- Dhr. Agbulut Klant van Burgerzaken
- Mevr. Lukassen Klant van het Zorgloket
- Dhr. Cornelissen Klant van Vergunningen en handhaving
- Dhr. Damen Klant van Vergunningen en handhaving