

# Dienstverlening over de drempel

Onderzoek naar de publieke dienstverlening in de  
gemeente Westland

Rekenkamercommissie Westland



Oktober 2007



## Colofon

### De Rekenkamercommissie Westland

De Rekenkamercommissie van de gemeente Westland (hierna: RKC Westland) is eind 2005 op grond van de Gemeentewet ingesteld. De RKC Westland bestaat uit drie externe leden (waaronder de voorzitter), dat wil zeggen leden die afkomstig zijn van buiten de gemeenteraad en twee interne raadsleden. Zowel de externe als de interne leden zijn door de gemeenteraad benoemd. De commissie wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

De RKC onderzoekt de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het beheer van de organisatie en van het gevoerde beleid van het college. Bij doelmatigheid wordt met name onderzocht of het beleid tegen zo laag mogelijke kosten is uitgevoerd en bij doeltreffendheid of het gewenste effect is bereikt. Het werkterrein van de RKC Westland strekt zich uit over alle gemeentelijke organen en gelieerde instellingen. De leden van het college van B&W en de ambtenaren van de gemeente zijn verplicht informatie te verstrekken als de RKC Westland daarom vraagt. De RKC Westland formuleert op basis van de feiten die zij in haar onderzoeken heeft geconstateerd, conclusies en aanbevelingen. Zij legt dit alles, inclusief een eventuele reactie van het College van B&W en nawoord van de RKC hierop, vast in de vorm van onder meer rapporten of brieven, gericht aan de gemeenteraad. Het is aan de raad te besluiten al dan niet actie te ondernemen naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek.

De RKC Westland is derhalve een 'instrument' van de raad dat erop gericht is de raadsleden te ondersteunen bij hun controlerende taak. De RKC heeft echter een onafhankelijke positie binnen de gemeente. Dit betekent dat zij niet in opdracht van iemand werkt. De RKC bepaalt zelf welke onderzoeken zij zal instellen. Eventuele verzoeken voor het doen van onderzoek van (leden van) de gemeenteraad en/of burgers van de gemeente Westland, zal de de RKC Westland beoordelen en indien passend binnen haar taken en bevoegdheden in het onderzoeksprogramma opnemen.

### Samenstelling Rekenkamercommissie Westland

De commissie bestaat uit de volgende leden:

Voorzitter	mevrouw drs. K. Meijer
Externe leden	mevrouw J.A. Brocke RA MGA de heer drs. R.R. Bouman RE RA
Raadsleden	mevrouw mr. A.W. Bom-Lemstra de heer mr. J.A. Prins
Ambtelijk secretaris	de heer D. van Vliet



## Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Inleiding en aanleiding</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Doel van het onderzoek</b> .....	<b>11</b>
<b>3 Financiële effecten door centralisatie van de balies</b> .....	<b>17</b>
<b>4 De kwaliteit van de dienstverlening sinds de fusie</b> .....	<b>21</b>
<b>5 Inzicht in ambitieniveau digitale dienstverlening</b> .....	<b>41</b>
<b>6 Conclusie en aanbevelingen</b> .....	<b>49</b>
<b>7 Reactie College</b> .....	<b>55</b>
<b>8 Nawoord</b> .....	<b>57</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>59</b>
<b>A Onderzoeksprogramma 2007 rekenkamercommissie gemeente Westland</b> .....	<b>61</b>
<b>B Overzicht interviews</b> .....	<b>65</b>
<b>C Geraadpleegde literatuur en websites</b> .....	<b>69</b>



## Voorwoord

Het rapport, dat nu voor u ligt, heeft de titel meegekregen: “**dienstverlening over de drempel**”, met als ondertitel “onderzoek naar de publieke dienstverlening in de gemeente Westland”. Aan deze titel zijn, wat de Rekenkamercommissie Westland betreft, twee betekenissen verbonden.

De *eerste betekenis* heeft betrekking op de inwoners van de gemeente Westland. Voor de publieke dienstverlening moeten inwoners **de drempel over**. Essentieel is dat die drempel voor alle inwoners zo laag mogelijk is. Die drempel blijkt gelukkig na de fusie niet hoger te zijn geworden en is in toenemende mate in de gemeente Westland ook digitaal.

De *tweede betekenis* heeft betrekking op de gemeentelijke organisatie. Ga je **over een drempel** (van de fusie) dan neem je meestal een wat grotere stap en kom je vervolgens in een andere ruimte terecht. Wij denken dat de publieke dienstverlening in Westland daarmee goed is te karakteriseren. De zaken zijn, een paar jaar na de fusie, nu redelijk op orde. De organisatie is dus klaar voor een grotere stap. Die stap is ook nodig, want er komen op korte termijn belangrijke ontwikkelingen aan. Te denken valt aan de verdere ontwikkeling van de dienstverlening rond welzijn, zorg en wonen via de stiploketten, de invoering van de omgevingsvergunning en ambities rond de digitale dienstverlening.

Wij gaan er vanuit dat dit rapport de gemeenteraad een handvat biedt op meer inzicht in en controle op nog niet eerder onderzochte onderdelen van de publieke dienstverlening in de gemeente Westland. Verder verwachten wij dat dit rapport zal bijdragen aan de dubbele betekenis van de titel: inwoners die gemakkelijker de drempel overstappen in hun gang naar de publieke dienstverlening en een gemeentelijke organisatie die samen met uitvoeringpartners de drempel over gaan naar de volgende fase van dienstverlening. Moge dit rapport hieraan een steentje bijdragen!

drs. Karin Meijer  
voorzitter Rekenkamercommissie Westland.





# 1 Inleiding en aanleiding

## 1.1 Waarom onderzoek naar dienstverlening?

1.01 In het onderzoeksplan van de RKC is aangegeven dat de commissie een onderzoek wil uitvoeren naar de publieke dienstverlening. Bij het opstellen van het onderzoeksplan voor 2007 bleek dit onderwerp van diverse kanten bij de RKC te zijn aangemeld, ook door inwoners van de gemeente. Het is bovendien een onderwerp dat hoog scoorde op de selectiecriteria die de RKC heeft vastgelegd. Publieke dienstverlening vormt een belangrijk onderdeel van het functioneren van de gemeente, er wordt veel geld aan uitgegeven.

1.02 De dienstverlening raakt alle inwoners van Westland en heeft daarom een hoge maatschappelijke impact. Er heeft zich in de afgelopen jaren een aantal forse ingrepen voorgedaan waarmee gepoogd is efficiency en effectiviteit te verbeteren, tegelijk zijn dergelijke operaties risicovol. Uit deze ervaringen, en door gebruik te maken van de kennis en ervaring van elders, is er kans op een leereffect.

1.03 De publieke dienstverlening heeft in de gemeente Westland een bijzondere achtergrond. Om diverse strategische redenen hebben de gemeenten in het Westland besloten te fuseren tot één gemeente Westland. Bij deze fusie bestond de vrees dat de dienstverlening in de kernen zou verminderen. Ondanks de intentie steunpunten voor de gemeentelijke dienstverlening in de kernen open te houden, bleek al snel na de fusie dat dit financieel niet haalbaar was.

1.04 Uit eerdere studies en nu lopende onderzoeken blijkt dat de publieke dienstverlening in de belangstelling staat. Naar de gemeentewerven loopt op dit moment een onderzoek, het meldpunt leefomgeving heeft onlangs een waarderingsonderzoek gehad, en het bedrijvenloket van Westland blijkt het meest MKB-vriendelijke loket te zijn in de regio Haaglanden. In dit onderzoek staan juist de nog niet onderzochte onderdelen van de publieke dienstverlening centraal.

## 1.2 Leeswijzer

1.05 Dit rapport volgt voor een belangrijk deel de structuur van de onderzoeksvragen, zoals deze in het volgende hoofdstuk zijn geformuleerd. In hoofdstuk twee wordt ingegaan op het doel van het onderzoek, het gehanteerde normenkader, alsmede op de reikwijdte van het onderzoek. Vervolgens worden in hoofdstuk drie, vier en vijf de bevindingen gepresenteerd. In hoofdstuk drie staan de bevindingen inzake de financiële effecten door centralisatie van de balies. In hoofdstuk vier wordt ingegaan op de kwaliteit van de dienstverlening voor bouwzaken, zorg en klachtenafhandeling en in het vijfde hoofdstuk zijn de bevindingen voor de digitalisering van de dienstverlening terug te vinden. In het zesde hoofdstuk worden conclusies en aanbevelingen geformuleerd. In hoofdstuk 7 treft u de reactie van het College van Burgemeester en Wethouders

aan, gevolgd door het nawoord van de Rekenkamercommissie in hoofdstuk 8.

## 2 Doel van het onderzoek

### 2.1 Onderzoeksvragen

2.01 De rekenkamercommissie heeft de onderzoeksopdracht in de volgende drie onderzoeksvragen verdeeld:

1. “Is het beoogde financiële effect bereikt door centralisatie van de balies?”
2. “Is de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd na de fusie?”
3. “De commissie wil inzicht verkrijgen in het gewenste ambitieniveau van de digitale dienstverlening in relatie tot de huidige stand van zaken. Daarbij worden betrokken de ontwikkelingen op dit gebied bij andere gemeenten.”

#### Financiële effecten

2.02 De eerste onderzoeksvraag kent een specifieke focus op burgerzaken en het zorgloket. Verder wordt in de beantwoording van deze onderzoeksvraag rekening gehouden met de verschillende, te onderscheiden periodes in de gemeentelijke dienstverlening. Deze periodes kennen elk een eigen kostenopbouw.

#### Kwaliteit van de dienstverlening

2.03 De tweede onderzoeksvraag spitst zich toe op drie onderdelen van de publieke dienstverlening, zijnde de dienstverlening van het loket bouw- en woningzaken, het zorgloket en de klachtenafhandeling. In de beantwoording van deze drie onderdelen van de kwaliteit van de publieke dienstverlening zal met name worden gekeken naar de doorlooptijd van de dienstverlening en de deskundigheid van het personeel. Bij de kwaliteit van de dienstverlening van de klachtenafhandeling wordt in dit onderzoek specifiek gekeken naar de formele regeling, het werkproces, registratie en nazorg van klachten.

2.04 De invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) op 1 januari 2007 is van invloed geweest op de inrichting van de Westlandse zorgloketten. In het kader van deze nieuwe wet zijn de zorgloketten namelijk omgebouwd tot Stiploketten. Deze loketten zijn brede loketten voor *wonen, zorg en welzijn* en zijn gebaseerd op een samenwerkingsverband tussen de gemeente, de Stichting Welzijn Westland (SWW) en de drie Westlandse woningcorporaties.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Deze woningcorporaties zijn: Arcade Wonen, Vestia Westland en Woningcorporatie Wateringen.

## Digitalisering van de dienstverlening

2.05 Bij deze derde en laatste onderzoeksvraag speelt mee dat er een bedrag van € 1,5 miljoen in de begroting voor 2007 voor de verbetering van de digitale dienstverlening is opgenomen. Verder gaat het bij de beantwoording van deze onderzoeksvraag om een combinatie van enkele essentiële elementen:

- a Is er een strategie aanwezig voor de ontwikkeling van de digitale dienstverlening?
- b Zijn daarvoor de juiste mensen beschikbaar, zowel voor de L&A component als ook voor de dienstverlening zelf?
- c Zijn de juiste processen ingericht? Daarbij is vooral de koppeling tussen front- en back-office belangrijk.
- d Voor welke producten en diensten wordt de digitale dienstverlening nu en in de toekomst ingezet?

## Schematische samenvatting onderzoeksvragen

2.06 Er is in de gemeente Westland op een aantal onderdelen van de publieke dienstverlening al eerder onderzoek gedaan. Om overlap en dubbel onderzoek te voorkomen worden deze onderdelen daarom niet in dit onderzoek betrokken. Schematisch zijn de onderdelen van de publieke dienstverlening van dit onderzoek samengevat in de onderstaande tabel:

	Financiën	Kwaliteit	Digitalisering
Burgerzaken	X		X
Zorgloket	X	X	X
Bouw & woningzaken		X	X
Klachtenafhandeling		X	X

Een meer gedetailleerde beschrijving van de onderzoeksopdracht en de selectiecriteria en overwegingen van de rekenkamercommissie Westland is opgenomen in bijlage A.

## 2.2 Normenkader

2.07 Dit onderzoek toetst de onderzoeksvragen aan de hand van een aantal normen. Deze normen geven richting aan de documentenstudie, de interviews en de groepsgesprekken met de doelgroepen. De onderzoeksvraag over het gewenste ambitieniveau van de digitale dienstverlening leent zich minder voor een normatieve check en meer voor een systematische analyse. Hierop is het onderstaande normenkader afgestemd.

2.08 Voorafgaand aan de normen is per onderzoeksvraag een korte schets van de situatie voor en na de fusie opgenomen. Deze schets vormt geen hard toetsingskader, maar is wel zeer relevant voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Voor de beoordeling van de verandering (positief of negatief) van de dienstverlening sinds de fusie is het van groot belang te weten waar de organisatie “vandaan komt”. Deze schets van voor en na de fusie zorgt voor de context waarin de beoordeling van de normen plaatsvindt.

2.09 Hieronder zijn de normen per onderzoeksvraag aangegeven:

<b>1. “Is het beoogde financiële effect bereikt door centralisatie van de balies?”<sup>2</sup></b>	
<b>Normen voor de beoogde financiële effecten door centralisatie van de balies:</b>	
a	De norm voor deze onderzoeksvraag is af te leiden van de productenraming 2005, waarin voor burgerzaken de volgende bezuinigingsbedragen staan vermeld: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 2005: € 480.000</li><li>▪ 2006: € 580.000</li><li>▪ 2007: € 580.000</li><li>▪ 2008: € 580.000</li></ul>
NB: de oorspronkelijke bedragen, € 550.000 in 2005 en € 650.000 vanaf 2006 uit de perspectiefnota, zijn in verband met de wens vanuit de gemeenteraad verlaagd vanwege de instelling van een extra avondopening en de inzet van een extra zorgconsulent.	
b	Voor het zorgloket is de begroting de norm.

<b>2. “Is de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd na de fusie?”</b>	
<b>2a. Normen voor de kwaliteit van de dienstverlening loket bouw- en woningzaken (vergelijking voor en na de fusie):</b>	
a	De doorlooptijden voor het verlenen van vergunningen zijn korter geworden
b	De deskundigheid van het personeel, afgeleid van het in functiebeschrijvingen geformuleerde opleidingsniveau, is hoger geworden
c	De werkelijke bezettingsgraad is toegenomen
d	De werkvoorraad c.q. achterstanden in de productie is gedaald (in andere woorden: het aantal in behandeling zijnde dossiers is verminderd)
e	De voortgangsbewaking is verbeterd (de mate van automatisering, rapportages en sturing)
f	De informatievoorziening aan de klant is verbeterd (vooroverleg, folders, website)
g	Er wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van een systeem van werkstroomverdeling

<sup>2</sup> Deze vraag spitst zich toe op burgerzaken en de zorgloketten

**2b. Normen voor de kwaliteit van de dienstverlening zorgloket  
(vergelijking voor en na de fusie):**

- a de informatie is beter toegankelijk (brochures, aan de balie, website etc.),
- b de informatie is direct bruikbaar, er wordt minder doorverwezen,
- c de dienstverlening is meer compleet/integraal geworden.
- d De dienstverlening van het zorgloket gebeurt op meer professionele wijze:
  - de zorgvraag van de cliënt wordt verduidelijkt,
  - er is een transparant aanbod en
  - de toegang tot voorzieningen is voldoende geregeld
  - er is aandacht voor de vraag achter de vraag (totale situatie van de cliënt)
- e vertegenwoordigers van drie belangrijke doelgroepen van het zorgloket geven na de fusie een hoger rapportcijfer voor de dienstverlening
- f De samenwerking tussen partners van het zorgloket heeft de (totale) kwaliteit van de dienstverlening van het zorgloket verbeterd

NB. toetsing van deze normen aan de hand van het professionele oordeel van betrokken medewerkers en een vertegenwoordiging van de drie belangrijkste doelgroepen: 1. senioren, 2. mensen met een lichamelijke beperking en 3. mensen met een verstandelijke beperking

**2c. Normen voor de kwaliteit van de dienstverlening klachtenafhandeling na de fusie  
(vergelijking voor en na de fusie):**

- a Er is een regeling voor de afhandeling van klachten (in de zin van hfd. 9 AWB, klachtbehandeling) vastgesteld
- b Er is een laagdrempelige wijze om klachten in te dienen
- c Het aantal klachten is vanaf 2004 afgenomen

**3. “De commissie wil inzicht verkrijgen in het gewenste ambitieniveau van de digitale dienstverlening in relatie tot de huidige stand van zaken. Daarbij worden betrokken de ontwikkelingen op dit gebied bij andere gemeenten.”**

NB. Deze vraag leent zich minder voor een normatieve check, maar meer voor een systematische analyse. Hierop hebben wij het hieronder staande normenkader afgestemd.

**Normen voor ambitieniveau en kwaliteit digitale dienstverlening:**

- a Wat is het huidige ambitieniveau en welke investeringen zijn daarvoor gepland voor de komende jaren?
- b Bestrijkt de I&A functie alle gangbare functiegebieden?
- c Hoeveel tijd wordt er besteed aan denkkracht, slagkracht en beheerkracht?

De onder b bedoelde functiegebieden zijn onder te verdelen in de drie domeinen denkkracht, slagkracht en beheerkracht. Afhankelijk van welke rol de organisatie wil spelen (pionier, fast follower, slow adapter, etc) zal de relatieve aandacht die naar deze drie domeinen gaat verschillen. Heel grof gezegd zal een pionier inzetten op denkkracht (nieuwe concepten bedenken), een fast follower op slagkracht (hoe kan men zo snel mogelijk nieuwe concepten inzetten) en een slow adapter op beheerkracht (hoe kan met zo efficiënt en effectief mogelijk beproefde concepten inzetten). Aangezien de gemeente Westland zich als fast follower wil ontwikkelen in het segment van de 100.000+ gemeenten zal een relatief groot deel van de aandacht uit moeten gaan naar de slagkracht van de I&A organisatie. Bij het zijn van fast follower ligt de nadruk op het volgen van de ontwikkelingen van EGEM (opgericht door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en de VNG voor digitale dienstverlening van gemeenten).

- d In hoeverre zijn de randvoorwaarden voor sturing ingevuld?

Hierbij gaat het om hoe de afstemming van de bedrijfsvisie en –strategie met die van de Informatiserings- en Automatiseringsfunctie (I&A) is ingeregeld in de organisatie. En vervolgens de afstemming van de visie op digitale dienstverlening (ook wel de ‘e-visie’ genoemd) met de architectuur en de programma’s in dit veld. Welke mechanismen (bv. business cases als principe) en platformen (overlegstructuren) zijn hiervoor ingericht en hoe goed functioneren deze?

- e In hoeverre zijn de randvoorwaarden voor besturing ingevuld?

Als (bijna) 100.000+ gemeente zal er ook gekeken moeten worden naar welke instrumenten hun bijdrage kunnen leveren aan het professioneel besturen van de I&A functie.

- f Hoe staat het met de beschikbare capaciteit van competenties en vaardigheden op vaktechnisch en persoonlijk gebied?

Voor de verschillende functiegebieden is een schema gemaakt van welke vaktechnische en welke persoonlijke competenties op dat gebied van een functionaris verwacht mogen worden. Deze capaciteit is nodig om de vastgestelde visie, ambitie en plannen waar te maken.

## 2.3 Onderzoeksmethode

- 2.10 De gehanteerde onderzoeksmethode kent de volgende vijf stappen.
- a Stap 1: voorbereiding en startbijeenkomst met de rekenkamercommissie en met de ambtelijke organisatie.
  - b Stap 2: opstellen normenkader.
  - c Stap 3: interviews, survey en analyse.
  - d Stap 4: rapport van bevindingen en ambtelijke wederhoor.
  - e Stap 5: bestuurlijke wederhoor en eindrapportage.
- 2.11 De research en rapportage is onder verantwoordelijkheid van de Rekenkamercommissie uitgevoerd door de adviesgroep Binnenlands Bestuur van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. Het onderzoeksteam bestond uit de heren dr. L.Th. van den Dool, drs. J. Beek, drs. B.P.M. Gadet, drs. M.W. Werkhoven en D.S.C. Ensberg.
- 2.12 De onderzoekers zijn ervan uitgegaan dat door de gemeente Westland verstrekte gegevens inhoudelijk juiste informatie bevat. Daarnaast bevat het onderzoek nadrukkelijk geen rechtmatigheidsonderzoek, noch een juridische toets en er wordt in het kader van dit onderzoek geen accountantsverklaring afgegeven.



## 3 Financiële effecten door centralisatie van de balies

### 3.1 Inleiding

3.01 In dit hoofdstuk worden de financiële effecten van centralisaties van twee verschillende balies beschreven, zijnde:

- a de frontoffice Burgerzaken;
- b het Zorgloket

De reorganisatie van deze balies vond plaats in het kader van een operatie waartoe in 2004 is besloten in het kader van de perspectiefnota 2005-2008.

3.02 Bij de behandeling van de Perspectiefnota 2005-2008 heeft de gemeenteraad het voornemen geuit tot concentratie van de frontoffices Publiekszaken per 1 januari 2005. Op hoofdlijnen houdt dit besluit in:

- a Het sluiten van de directloketten Burgerzaken in De Lier, 's-Gravenzande, Monster en Wateringen en het concentreren van de directloketten en consulenten Burgerzaken in Naaldwijk.
- b Het concentreren van de consulenten Bouwen, Wonen en Leefomgeving in 's-Gravenzande en het openen van een fysiek Bedrijvenloket.
- c Het concentreren van de consulenten Zorg (Wet Voorziening Gehandicapten, Bijzondere Bijstand en Vangnetregeling), het houden van spreekuren op locatie en het voortzetten van de huidige structuur van het Zorgloket De Lier.

3.03 Voor de concentratie van de directloketten in Naaldwijk dienden frictiekosten te worden gemaakt. Deze worden toegelicht in het raadsvoorstel 'Kredietaanvraag ten behoeve van het verbouwen van de balie en de hal en aanverwante voorzieningen in het kader van de concentratie Burgerzaken Naaldwijk' (november 2004). De kosten hiervan bedragen € 307.750, waarvan € 229.000 voor bouwkundige aanpassingen. Uit het voorstel blijkt dat in de Programmabegroting 2005-2008 een stelpost is opgenomen van € 100.000 voor de concentratie Frontoffices Publiekszaken. Voor de overige kosten wordt in het betreffende raadsvoorstel deels een krediet aangevraagd en wordt voor het overige deel toestemming gevraagd om deze ten laste te mogen brengen van het saldo onvoorzien 2004.

3.04 Het concentreren van de zorgconsulenten, met als primaire doelgroep de minder of niet mobiele burger, betekende dat de burger fysiek op afstand kwam. In de Zorgloketten van de Stichting Welzijn Westland en in het dienstencentrum Terra Nova werden spreekuren georganiseerd. De structuur van het Zorgloket De Lier werd zoals gezegd voortgezet.

## 3.2 Realisatie taakstelling Burgerzaken

3.05 In de Programmabegroting 2005-2008 was voor de centralisatie van de front-office burgerzaken oorspronkelijk een te bezuinigen bedrag ingeboekt van incidenteel in 2005 € 550.000 en vanaf 2006 structureel € 650.000 (zie: Productenraming 2005-2008 – meer specifiek: in het overzicht bezuinigingen PN 2005-2008). Door moties van de Raad zijn de bedragen gewijzigd. Onderstaande tabel 3.1 illustreert deze wijziging.

	2005	2006	2007	2008
Te bezuinigen bedrag o.b.v. programmabegroting 2005-2008	€ 550.000	€ 650.000	€ 650.000	€ 650.000
Te bezuinigen bedrag o.b.v. productenraming 2005-2008 <u>na motie</u>	€ 480.000	€ 580.000	€ 580.000	€ 580.000

Tabel 3.1 Overzicht ontwikkeling te bezuinigen bedragen directloket Burgerzaken gemeente Westland

3.06 De bedragen zijn verlaagd als gevolg van de wensen vanuit de Gemeenteraad tot de instelling van een extra avondopening en de inzet van een extra zorgconsulent. De Programmabegroting 2005-2008 geeft inzicht in de manier waarop de bezuiniging gerealiseerd moet worden. Op pagina 4 wordt dit als volgt toegelicht: "In de primitieve begroting is voor 2005 uitgegaan van de nettoformatie van 789,96 fte's (796 fte's plus 5 kernconsulenten *minus* 11 fte's bij de afdeling Publiekszaken als gevolg van de herinrichting van de publieksbalies)."<sup>3</sup>

3.07 Op een door hoofd Publiekszaken geleverd overzicht uit 2006 is te zien dat de toegestane formatie voor de front-office Burgerzaken ingaande 1 oktober 2004 is verlaagd met 10,6 fte's.

Formatie Publiekszaken per:	23-03-2004	01-10-2004	01-01-2005	01-11-2005
Aantal fte frontoffice burgerzaken	55,9	45,3	45,3	45,3

Tabel 3.2 Overzicht ontwikkeling toegestane formatie t.b.v. frontoffice Burgerzaken, gemeente Westland

3.08 Deze verlaging in de formatie vertaalt zich als volgt in de geraamde salariskosten voor Publiekszaken:

	2004	2005	Vershil
Salarisraming Publiekszaken	€ 5.744.995	€ 5.220.833	€ 524.162

Tabel 3.3 Overzicht salarisraming Publiekszaken in begroting (exclusief salarisstijging van 1%), schriftelijke opgave gemeente Westland, dd. Augustus 2007

<sup>3</sup> NB: Eigen cursivering

3.09 Uit het Jaarverslag 2006 blijkt op product 115 Burgerzaken een tekort van € 204.919. Deze overschrijding wordt als volgt toegelicht:

	Begroting 2005	Werkelijk 2005	Vershil
Realisatie product 115	€ 1.854.439	€ 2.059.358	- € 204.919

Tabel 3.4 Financieel overzicht 2005 product 115 (Burgerzaken), gemeente Westland (2006)

3.10 Het verschil van -€ 204.919 is onder andere opgebouwd uit een onderdeel kosten externen t.b.v. burgerzaken (product 115) van - € 144.530 en boekingen van andere afdelingen ten last van deze post voor een bedrag van - € 27.000, hetgeen de overschrijding grotendeels verklaart. Het gaat hierbij om een incidentele overschrijding.

3.11 Uit bovenstaande informatie blijkt dat de taakstelling is gerealiseerd door te bezuinigen op de formatie. Daartoe is de toegestane formatie verlaagd met 10,6 fte's. Dat de formatie is verlaagd valt indirect af te leiden uit de geringe overschrijding op product 115 Burgerzaken over 2005 en de verklaring van extra kosten voor externen en boekingen van andere afdelingen. Als het aantal medewerkers niet zou zijn verminderd, zou er sprake zijn van een veel forsere budgetoverschrijding.

### 3.3 Financiële consequenties van het decentraal houden van het zorgloket

3.12 De organisatie van de Zorgloketten in de gemeente Westland laat zich sinds de fusie in de volgende drie stadia c.q. periodes samenvatten:

1. *Periode 1 februari 2005 tot 1 januari 2007*: deze periode kenmerkt zich door hulpaanbod via bestaande zorgloketten van de Stichting Welzijn Westland en het Zorgloket De Lier. Daarnaast worden op verzoek huisbezoeken gebracht aan de minder en niet mobiele klanten. De gewijzigde dienstverlening brengt naar verwachting geen of geringe meerkosten met zich mee.
2. *Periode 1 januari 2007 tot 1 juli 2007*: deze periode kenmerkt zich door Stiploketten in Naaldwijk en De Lier en ongewijzigde zorgloketten in de overige kernen. Te verwachten meerkosten zijn niet het gevolg van decentraal houden loketten, maar van nieuwe taken voor de gemeente vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning.
3. *Periode na 1 juli 2007*: deze huidige periode kenmerkt zich door de ontwikkeling naar Stiploketten in alle Kernen en meer samenwerking tussen betrokken partijen (Stichting Welzijn Westland, woningcorporaties en gemeente).

3.13 In de Programmabegrotingen en Productenramingen is geen informatie te vinden over meerkosten als gevolg van de concentratie van de Zorgconsulenten en het decentraal houden van de Zorgloketten. De operatie wordt gedekt uit de reguliere begroting.

3.14 Tussen de begrotingen van de jaren 2004, 2005 en 2006 zijn geen grote mutaties aangetroffen. In de rekening zijn geen overschrijdingen aangetroffen die direct worden verklaard door de concentratie van de zorgconsulenten en het decentraal houden van de zorgketten.

3.15 Het beleid rond het zorgaanbod van de gemeente Westland is buiten de reguliere begroting niet gebonden aan een financiële opgave.

3.16 De gemeente Westland, de Stichting Welzijn Westland en diverse woningbouwverenigingen werken per 1 januari 2007 samen in de decentrale Stiploketten. Uit interviews met de gemeente en de betrokken partijen kwam naar voren dat er geen sprake is van eenduidige afspraken over de kostenverdeling tussen de partijen. Op dit moment is de kostenverdeling nog een punt van discussie. Hierbij wordt benadrukt dat het wettelijke regime ingrijpend is veranderd als gevolg van de invoering van de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) per 1 januari 2007.

## 4 De kwaliteit van de dienstverlening sinds de fusie

### 4.1 Inleiding

4.01 In dit hoofdstuk worden de bevindingen beschreven ten aanzien van de volgende drie aspecten van de (publieke) dienstverlening in de gemeente Westland:

1. De kwaliteit van het loket bouwzaken.
2. De kwaliteit van het zorgloket c.q. Stiploket.
3. De kwaliteit van de klachtafhandeling.

4.02 Per onderdeel van de dienstverlening is de periode van vlak voor de fusie (januari 2004) vergeleken met de huidige situatie (voor dit onderzoek juli 2007). Voor de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening is gebruik gemaakt van het in hoofdstuk 2 beschreven normenkader.

### 4.2 Dienstverlening bouwzaken

#### 4.2.1 Situatie voor en na de fusie

4.03 Het onderdeel bouwzaken was voor de fusie verschillend georganiseerd in de vijf gemeenten. Naaldwijk en 's-Gravenzande hadden al een frontoffice. In de andere drie gemeenten was geen aparte front-office georganiseerd, maar kwamen medewerkers vanuit de afdeling aan de balie als er klanten met vragen kwamen. De meest recente VROM-Inspecties in de vijf gemeenten voor de fusie laten opmerkingen zien over het beter beschrijven van werkprocessen, administratieve organisatie, dossiervorming en voortgangsbewaking. Daarbij wordt in de rapporten vaak opgemerkt dat de huidige praktijk voldoende is. De opmerkingen duiden vooral op het sterker borgen van processen en beheersen van risico's, bijvoorbeeld bij juridische procedures.

4.04 De interviews en de diverse VROM-Inspectie rapporten geven het volgende beeld van de vijf gemeenten op het terrein van bouwzaken voor de fusie. Naaldwijk heeft voor de fusie een afdeling met 22 medewerkers (part-time en full-time) voor vergunningen, Ruimtelijke Ordening (RO), bouwen en milieu. De gemeente Naaldwijk had voor de fusie al enige jaren ervaring met de front-office. Er waren medewerkers die de "direct klaar" producten verzorgden en consultants voor bouwzaken. De organisatie probeerde hiermee zo goed mogelijk in te spelen op de vragen van de klant. De VROM-Inspectie oordeelt niet over de publieke dienstverlening maar toets meer op technische en juridische aspecten en aspecten als beleid, planning, uitvoering en administratieve organisatie. In februari 2003 komt de VROM-Inspectie tot een matig tot voldoende oordeel, de aandachtspunten richten zich vooral op de correcte uitvoering van RO-procedures, dossiervorming, administratieve organisatie en meer planmatig toezicht en handhaving. Naaldwijk beschikt wel over een handhavingsbeleid.

4.05 De Lier heeft voor de fusie de kleinste afdeling, 7 medewerkers, die zich richten op RO, bouwen en Milieu. Voor de gemeente De Lier heeft de VROM-Inspectie in 2001 en 2002 weinig opmerkingen. Wel wordt afgesproken dat de gemeente een nieuw geautomatiseerd systeem installeert om de voortgangsbewaking te waarborgen en dat de planologische procedures worden ingebed in de reeds omschreven administratieve organisatie.

4.06 Monster heeft een afdeling voor stedenbouw, RO, grondbedrijf, Economische Zaken (EZ), bouwen en Geografisch Informatie Systeem (GIS) met 26 medewerkers. De gemeente Monster voert volgens de VROM-Inspectie in 2003 haar taken in de praktijk op voldoende wijze uit, maar dient het beleid beter vast te leggen en de werkprocessen en administratieve organisatie beter te beschrijven. Toezicht en handhaving dient programmatisch vorm te krijgen.

4.07 Wateringen heeft een afdeling voor RO en bouwen waar 11 personen werken. De gemeente Wateringen heeft volgens de VROM-inspectie in 2002 nagenoeg geen eigen beleid op VROM-gebied. De handhavingstaken worden onvoldoende uitgevoerd. Wel is de bouwverordening op peil en zijn de bestemmingsplannen voldoende. Ook hier zijn er opmerkingen over werkprocesbeschrijvingen en onvoldoende voortgangsbewaking. Termijnen worden soms overschreden.

4.08 's-Gravenzande heeft voor de fusie een afdeling met 16 medewerkers (part-time en full-time) voor vergunningen, RO, bouwen en milieu. Voor 's-Gravenzande concludeert de VROM-Inspectie in oktober 2003 dat voor bouwzaken de uitvoering niet wordt gedekt door vastgestelde beleidsnota's en geaccordeerde programma's. In de uitvoering levert dit geen problemen op en deze wordt als redelijk omschreven. Er wordt gebruik gemaakt van geautomatiseerde termijnbewaking en er zijn geen termijnoverschrijdingen.

#### **Situatie vanaf de fusie in 2004**

4.09 De bouwvergunningen worden verleend binnen de afdeling Ruimte, Bouwen en Milieu. Deze afdeling bestaat bij de start in 2004 uit een bedrijfsbureau, Ruimtelijke Ordening, Bouwen en Wonen en Milieu. Per 1 april 2007 is uit het team ruimtelijke ordening en uit het team Bouwen en Wonen een nieuw team ruimtelijk juridische zaken gestart. Dit maakt het beter mogelijk gericht aandacht aan beleidsmatig-juridische zaken te besteden.

4.10 Kijkend naar het gehele werkproces vanaf het eerste klantcontact tot toezicht en handhaving is de volgende verdeling gemaakt. De klantcontacten vinden plaats in de front-office, waar de consultants Bouwen, Wonen en Leefomgeving werken. Formeel valt dit onderdeel onder Publiekszaken. De front-office is ondergebracht in de vestiging in 's-Gravenzande. De toetsing en verlening van de vergunning wordt vervolgens uitgevoerd door het team Bouwen en Wonen van de afdeling Ruimte, Bouwen en Milieu. De aanvraag wordt daarbij in behandeling genomen door een plantoetser.

Deze plantoetsers is als procesmanager verantwoordelijk voor de gehele vergunningprocedure, inclusief de termijnbewaking en het inwinnen van advies van andere afdelingen. Nadat de vergunning is verleend is toezicht en handhaving nodig, dat uitgevoerd wordt door de afdeling Veiligheid, Handhaving en Brandweezorg. Binnen deze afdeling zorgt het team Bouw- en Woningtoezicht voor de handhaving van bouwvergunningen.

4.11 De afdeling Ruimte, Bouwen en Milieu kent begin 2004 een moeizame start. Van de 79 formatieplaatsen zijn er bij de start van de nieuwe organisatie 25 vacant, dus circa éénderde van de totale formatie wordt niet bezet door een medewerker. Voor de vergunningverlening heeft dit negatieve consequenties omdat er geen juristen zijn geplaatst, er onvoldoende vergunningverleners zijn en er geen teamleider is voor het team Bouwen en Wonen waar vergunningen worden verleend. In het eerste kwartaal van 2004 worden circa 6 vergunningen verleend. Gegeven deze situatie wordt gestart met één team Bouwen en Wonen en niet met twee zoals in het plan van Twijnstra Gudde voor de nieuwe organisatie werd aangegeven. Ten slotte werkten in de beginperiode vitale computersystemen niet naar behoren.

4.12 Bouwen en Wonen is na de fusie 1 team gebleven. Wel zijn er extra coördinatoren ingezet. Twee coördinatoren richten zich op vergunningverlening en werken met een gebiedsindeling en één coördinator richt zich op beleidsaspecten.

4.13 Bij de start in 2004 is er nog verwarring over taken en verantwoordelijkheden tussen de front-office en de back-office, dit wordt onder andere beschreven in het afdelingsplan van 2004. Inmiddels is het werkproces beschreven in het bouwplanproces, zoals ook vastgesteld door de VROM-Inspectie (rapportage augustus 2007). Daarnaast is er regelmatig overleg tussen de coördinatoren van front-office en back-office voor bouwzaken en is er een regelmatig overleg tussen vertegenwoordigers van de consultants bouwen, wonen en leefomgeving uit de front-office en de plantoetsers uit de back-office waarbij de samenwerking tussen beide wordt besproken en waar mogelijk verbeterd. Wanneer er aanleiding toe is overleggen de betrokken teamleiders.

4.14 Na de fusie werd gestart met balies in alle gemeenten, inclusief een front-office voor bouwzaken. In 2005 is overgegaan tot een centrale balie voor bouwzaken in 's Gravenzande. Dat gaf organisatorisch voordelen:

- informatieverschaffing aan de burgers is gemakkelijker te organiseren, ook bij wijzigingen,
- de bezetting is veel minder kwetsbaar omdat onderlinge vervanging makkelijker is te organiseren,
- het bouwarchief kon centraal georganiseerd worden waardoor sneller en beter antwoord op vragen gegeven kon worden,
- de communicatie tussen front-office en back-office verloopt beter, mede doordat men in één gebouw zit,
- overleg met adviserende afdelingen is beter te organiseren.

4.15 Eind 2005 wordt er een klanttevredenheidsonderzoek door de gemeente Westland gehouden. De dienstverlening door de consulent Bouwen, Wonen en Leefomgeving wordt door de klant gewaardeerd met een 8,1. Aangegeven wordt dat afspraken worden nagekomen, de klant vriendelijk te woord wordt gestaan en de uitleg duidelijk is. Men is iets minder tevreden over de telefonische bereikbaarheid van de consulent en de wachtruimte.

4.16 Eind 2006 wordt gestart met een VROM-Inspectie die op 6 augustus 2007 wordt afgerond en toegestuurd aan de gemeente Westland. De Inspectie is van oordeel dat de gemeentelijke organisatie voor de VROM-taken grotendeels op orde is. De ambtelijke organisatie heeft naar de mening van de Inspectie hard gewerkt aan de verbetering van processen en de kwaliteit van haar producten. Voor bouwzaken is er een kleine opmerking betreffende de preventieve toets van een bouwplan (besluitvorming om dit op te lossen wordt op zeer korte termijn verwacht). Opvallend is dat er nauwelijks opmerkingen zijn over de administratieve organisatie, dossiervorming, werkprocessen en voortgangsbewaking, zoals in de eerdere rapporten in de vroegere vijf gemeenten.

#### **4.2.2 Doorlooptijden van bouwvergunningen**

4.17 Er zijn geen gegevens van de doorlooptijden beschikbaar van voor september 2006. Per september 2006 zijn deze gegevens wel beschikbaar. Voor nieuwe aanvragen geldt dan:

Lichte bouwvergunningen 4 weken (wettelijke termijn 6 weken)

Reguliere bouwvergunningen 8 weken (wettelijke termijn 12 weken).

In deze gemiddelden zijn niet de aanvragen meegenomen waarbij eerst een andere procedure nodig is, bijvoorbeeld een RO-procedure.

#### **4.2.3 Ontwikkeling in vereiste opleidingsniveau van het personeel**

4.18 In hoeverre het gemiddelde vereiste opleidingsniveau is veranderd na de fusie valt niet eenduidig vast te stellen. De herplaatsingsoverzichten (was-woordt tabellen) geven onvoldoende inzicht voor de vroegere gemeenten om te herleiden in welk taakveld de vroegere functies zich precies bevinden. Voor dit onderzoek zijn alleen de functies op het gebied van bouwen en wonen van belang. Vaak waren functies in de vroegere gemeenten wat ruimer gedefinieerd, waardoor de vergelijking lastig is. De opleidingseisen zijn na de fusie geharmoniseerd en eenduidig beschreven.

4.19 Salarisschalen en het vereiste opleidingsniveau gaan vaak samen. Wanneer de salarisschalen van de vroegere gemeente Naaldwijk en de huidige gemeente Westland worden vergeleken dan zijn er binnen het taakveld Bouwzaken geen opvallende verschillen. De salarisschalen van vergunningverleners, juridisch medewerkers, administratief ondersteunend medewerkers en beleidsmedewerkers zijn gelijk gebleven en er is geen opwaartse trend waar te nemen. Wel kende de gemeente Naaldwijk een uitloopschaal die de gemeente Westland niet kent.



#### 4.2.4 Bezettingsgraad

4.20 De formatie voor de afdeling Ruimte, Bouwen en Milieu is per 1-1-2007 90,49 fte. In augustus 2007 waren er 9,5 vacatures, waarvan 6 medewerkers voor Bouwen en Wonen. De bezetting is na de fusie aanvankelijk langzaam opgelopen. Eind 2004 waren er nog 12 vacatures en in 2005 nog circa 7 vacatures. In 2006 is de formatie uitgebreid naar 84 fte. Opvallend is dat de werkelijke bezetting niet boven de 90% komt. Een belangrijke reden is dat de werving van onder andere nieuwe bouwplantoetsers moeizaam verloopt. Deze bouwplantoetsers (de procesmanager voor de bouwaanvraag en de uiteindelijke vergunningverlener) worden regelmatig ingehuurd via detachering. Ook de bezetting en werving van consultants voor de front-office verloopt moeizaam.

4.21 Het afgelopen jaar zijn er 6 vergunningverleners/ bouwplantoetsers vertrokken, op een totaal van 12 bij Bouwen en Wonen. Dit kan verband houden met de opleiding die de gemeente verstrekt (Westlandse School). De vergunningverlener wordt daarbij vooral opgeleid tot procesbegeleider, dat is voor de WABO aantrekkelijk waardoor mensen goed in de markt liggen. Binnen de afdeling wordt geconstateerd dat de geboden salarisschaal voor deze functie lager ligt dan in de omliggende gemeenten. Er wordt intern een voorstel voorbereid om te komen tot een andere beloning.

#### 4.2.5 Werkvoorraad en achterstanden

4.22 Uit brieven aan de raadscommissie blijkt dat sinds 2006 de achterstanden kleiner worden. (bron: brieven raadscommissie van 12-9-2006, 2-3-2006 en maart 2007 en ambtelijke opgave voor 2007). In de onderstaande tabel zijn de aantallen weergegeven:

	2004	2005	2006	Per augustus 2007
Ingekomen bouwaanvr.	1219	1332	1321	915
Afgehandelde bouwaanvr.	945	1175	1422	834
verschil	- 274	- 157	+ 101	- 81

4.23 In de rapportages aan de raadscommissie wordt ook gesproken over de voorraad "oude aanvragen". In maart 2006 was er een restant van aanvragen uit de jaren 2004, 2005 van in totaal 229. In september van hetzelfde jaar is dit aantal teruggelopen tot 68. Per maart 2007 zijn er nog 41 aanvragen uit 2004 en 2005 en nog 200 uit 2006. Gegeven het gemiddelde aantal aanvragen en de doorlooptijden van deze aanvragen is een werkvoorraad van circa 400 aanvragen als een normale werkvoorraad te beschouwen.

4.24 Een belangrijke reden voor lange procedures en dus ook voor “oude” aanvragen is het verouderde bestand van bestemmingsplannen. De gemeente Westland heeft nu circa 165 bestemmingsplannen, waarvan veel is verouderd. In de nieuwe wet op de Ruimtelijke Ordening mogen bij bestemmingsplannen ouder dan 10 jaar geen leges worden geheven. Er is een actieprogramma actualisatie bestemmingsplannen in de begroting 2007 opgenomen dat loopt tot 2011 en voorziet in actualisatie van 80% van de plannen.

4.25 De gerealiseerde inhaalslag in 2006 wordt door betrokkenen toegekend aan een sterkere standaardisatie van het werkproces, een betere voortgangscntrole mede dankzij het nieuwe geautomatiseerde systeem (BWT4all), betere werkverdeling, eerdere signalering van problemen bij aanvragen en goede afspraken met adviserende afdelingen zoals de brandweer, milieu en over constructieberekeningen. In 2007 loopt de achterstand weer op. Dit heeft volgens betrokkenen deels te maken met de vakantieperiode die altijd een dip in de productie geeft, terwijl het aantal aanvragen in deze maanden niet terugloopt. Er is echter ook een meer structurele reden, namelijk dat in toenemende mate bouwplantoetsers vertrekken en de vacatures zeer moeilijk vervulbaar blijven.

#### **4.2.6 Voortgangsbewaking**

4.26 In 2005 is voor een ander geautomatiseerd systeem gekozen, BWT4all. Dat is verder geoptimaliseerd in 2006. Daardoor kwamen er betere mogelijkheden voor de voortgangsbewaking. Vanaf deze periode verschijnen er ieder jaar in maart en oktober overzichten met (afgenomen) werkvoorraden en gemiddelde doorlooptijden aan College en de raadscommissie.

4.27 De coördinator kan met behulp van het systeem de werkvoorraad van medewerkers volgen. Verder worden kritische data bewaakt. Het systeem levert daarnaast onder andere data over het aantal ingekomen aanvragen en het aantal uitgaande of afgehandelde aanvragen.

#### **4.2.7 Informatievoorziening aan de klant**

4.28 Voor informatie over bouwzaken kunnen klanten terecht bij de front-office. Daarnaast is er per april 2006 een bouwwijzer en is de website per juli 2007 vernieuwd. Het aantal contacten aan de balie van de front-office is van 2005 naar 2006 met 50% gestegen. Het Bedrijvenloket verzorgt de contacten met bedrijven met bouwplannen. Het bedrijvenloket is al eerder onderzocht en niet verder in dit onderzoek meegenomen.

4.29 Voor de fusie hadden Naaldwijk en 's Gravenzande al een front-office. 's Gravenzande was net een half jaar voor de fusie gestart met de front-office. De Lier, Wateringen en Monster hadden geen aparte front-office.

4.30 Na de fusie en de centralisatie van de loketten bouwzaken is het voor klanten duidelijk waar men moet zijn voor bouwzaken. De nieuwe situatie was voor projectontwikkelaars in de eerste periode na de fusie minder duidelijk. Deze ondernemers moeten voor algemene informatie bij de front-office zijn, voor lopende projecten bij planontwikkeling en voor nieuwe projecten bij RBM (Ruimte, Bouwen en Milieu).

4.31 Voor de fusie had alleen de gemeente 's-Gravenzande de beschikking over digitale bestemmingsplannen. Sinds 2005 is gewerkt aan het digitaliseren van alle bestemmingsplannen. Dit proces is in juli 2007 afgerond. Intern kunnen nu alle bestemmingsplannen digitaal worden geraadpleegd. Daardoor kan de front-office sneller informatie geven aan de klant. Het systeem kent nog wat kleinere gebreken. Als deze zijn opgelost wordt naar verwachting eind 2007 het voor klanten mogelijk om ook zelf in te loggen en de gegevens van het bestemmingsplan in te zien.

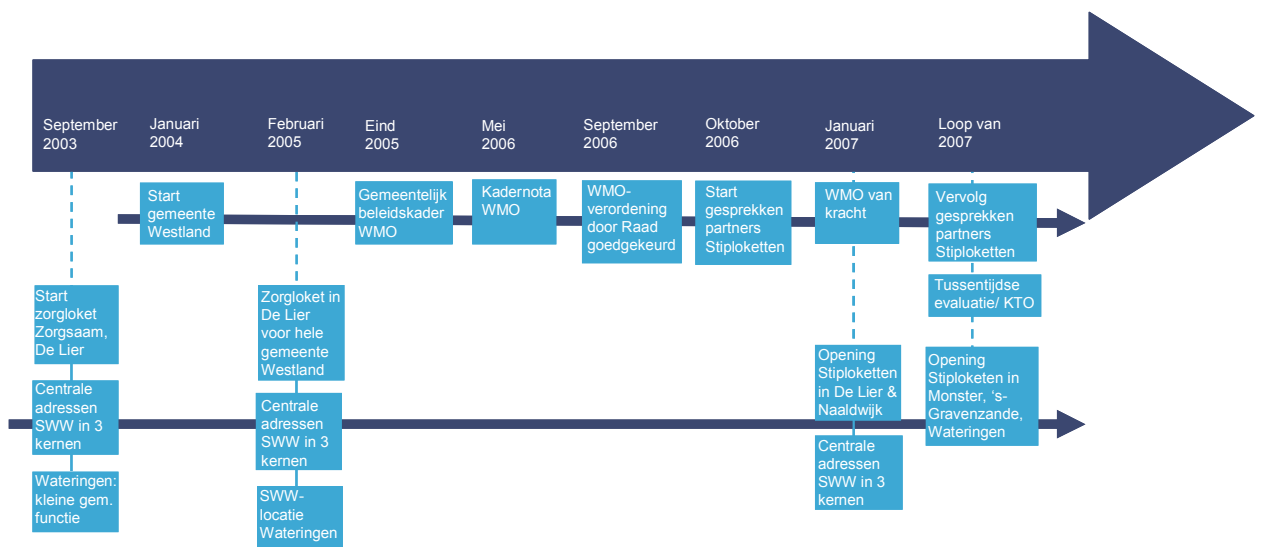
#### **4.2.8 Werkstroomverdeling**

4.32 Er wordt sinds 2005 gewerkt met een systeem van werkstroomverdeling, mede omdat in 2005 werd geconstateerd dat de achterstanden onvoldoende werden ingelopen. De twee coördinatoren hebben ieder een eigen gebied en de vergunningverleners zijn gekoppeld aan een kern. Alhoewel binnen de afdeling gekozen is voor een brede inzetbaarheid van de medewerkers wordt toch door de coördinatoren gelet op een goede werkstroomverdeling. De werkvoorraad wordt periodiek met de bouwplantoetsers besproken. Aanvragen voor bepaalde types bouwwerken of objecten gaan naar medewerkers met veel ervaring in deze objecten. De bouwplantoetsers zijn ingedeeld in 4 typen van beginnend tot zeer ervaren. Deze indeling bepaalt mede de werkverdeling van de eenvoudiger tot complexere aanvragen.

### **4.3 Dienstverlening van het zorgloket**

#### **4.3.1 Inleiding**

4.33 De kwaliteit van de dienstverlening van het zorgloket in de gemeente Westland valt niet in één beeld te schetsen. De kwaliteit is namelijk zowel vóór als ná de fusie voor elk van de vijf kernen anders en heeft zich in de periode van eind 2003 tot juli 2007 voortdurend ontwikkeld. Onderstaande figuur 4.1 biedt (op hoofdlijnen) een overzicht van de ontwikkeling voor en na de gemeentelijke herindeling van 2004.



Figuur 4.1 Ontwikkeling organisatie zorgloketten gemeente Westland, vóór en na de fusie

#### 4.3.2 Situatie vóór en na de fusie

4.34 In september 2003 is in De Lier het gemeentelijke zorgloket “ZorgSaam” geopend. Dit loket was een breed ingestoken loket, waarbij alle relevante partners rondom zorg en welzijn betrokken waren. In hoeverre dit loket goed functioneerde in de eerste maanden na oprichting (en dus vlak voor de fusie) is niet meer goed na te gaan. Het zorgloket in De Lier werd mede opgezet om als pilot te kunnen dienen voor de te vormen gemeente Westland. In drie andere kernen, Naaldwijk, Monster en ‘s-Gravenzande waren vóór januari 2004 WvG-consulenten (Wet Voorzieningen Gehandicapten) van de gemeente in de gemeentelijke locaties actief. Daarnaast waren er centrale adressen van de Stichting Welzijn Westland (SWW) in Naaldwijk, Monster en ‘s-Gravenzande actief, waar bewoners voor (een deel van) hun welzijnsvraag terecht konden. Wateringen kende geen centraal adres van de Stichting Welzijn Westland en had een beperkte gemeentelijke functie ingericht op het terrein van welzijn en zorg.

4.35 De taken van de zorgconsulenten na 1 januari 2004 bestonden met name uit:

- a Het verstrekken van informatie en het verlenen van advies.
- b Het verstrekken van voorzieningen in het kader van de Wet voorzieningen gehandicapten (Wvg).
- c Het verlenen van bijzondere bijstand.
- d Het ontvangen van aanvragen van huursubsidie.

4.36 Het zorgloket in De Lier kende dezelfde taken, maar voorzag cliënten van een nóg breder pakket aan informatie over zorg en voorzieningen. Vanwege de (fysieke) aanwezigheid van zorg- en welzijnspartners in het zorgloket, beschikte De Lier in vergelijking met de andere kernen over een “betere” dienstverlening: de vraag van de cliënt kon in De Lier in zijn totaliteit worden beoordeeld en behandeld. In andere kernen zijn uit deze periode van voor 2004 klachten bekend vanwege de versnippering van het aanbod. Tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat het aantal cliënten in De Lier relatief laag was.

4.37 Na de fusie zijn de centraal adressen van de Stichting Welzijn Westland (SWW) en het zorgloket ZorgSaam gecontinueerd. Het zorgloket Zorgsaam werd nu ook toegankelijk voor alle inwoners van de nieuwe gemeente Westland. Men kon voor het brede pakket van wonen, zorg en welzijn naar dit loket in De Lier gaan en naar andere betrokken organisaties. In de overige kernen werden zorgconsulenten van de gemeente in de diverse locaties van SWW gepositioneerd, waarin spreekuren werden verzorgd. Deze centraal adressen zijn sindsdien ‘zorgloketten’ gaan heten.

4.38 Vervolgens is de gemeente Westland aan de slag gegaan met de voorbereidingen voor de per 1 januari 2007 in werking tredende Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Zo is eind 2005 een gemeentelijk beleidskader voor de Wmo opgesteld en in september 2006 is de Wmo-verordening en het daarbij behorende voorstel voor inrichting van de WMO-loketten door de Raad goedgekeurd. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de situatie dat er tussen oktober 2006 en 1 januari 2007 nieuwe Wmo-loketten (Stiploketten) voorbereid zijn voor De Lier en Naaldwijk. Deze Stiploketten betekenden in de praktijk een belangrijke inhoudelijke uitbreiding van de taak doordat (in het kader van de WMO) cliënten onder andere worden ondersteund bij de aanvraag voor huishoudelijke hulp.

4.39 Ter voorbereiding op de invoering van de WMO en de Stiploketten wordt door de raad op 28 juni 2006 ingestemd met de kadernotitie Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Vervolgens wordt op 29 augustus 2006 de beleidsnota WMO door de Raad vastgesteld, waarin onder andere is aangegeven dat gestart zal worden met tenminste één Stiploket en dat later in de andere kernen ook gestart zal worden met dezelfde Stiploketten.

4.40 Het Stiploket in De Lier wordt mede vorm gegeven door woningcorporatie Arcade. Deze woningcorporatie komt voort uit een recente fusie tussen woningcorporatie Westambacht en West Wonen. Het Stiploket is gehuisvest in het pand waar ook Arcade is gehuisvest. In het Stiploket in Naaldwijk is woningcorporatie Vestia Wonen betrokken.

4.41 De partners die samen het Stip-loket zouden vormgeven waren al in het voorjaar van 2006 met elkaar in gesprek, maar konden pas na het raadsbesluit daadwerkelijk aan de slag. De relatief korte voorbereidingstijd van drie maanden tot 1 januari 2007 heeft mede geleid tot:

- a Mondelinge overeenstemming tussen de partners van de Stiploketten en géén schriftelijke bevestiging van de samenwerking.

- b Onenigheid tijdens de voorbereiding waarbij een extern mediator werd ingeschakeld.
- c De opening van 2 Stiploketten per 1 januari 2007.
- d Het ontbreken van een volledig productenboek voor de twee Stiploketten op 1 januari 2007.

4.42 In november en december 2005 heeft de gemeente een onderzoek gedaan naar de klanttevredenheid van het zorgloket in De Lier en de zorgconsulenten die spreekuur houden in de overige vier kernen. Het zorgloket in De Lier scoort hierbij een uitstekend eindcijfer van 8,7. Er zijn nauwelijks opmerkingen over verbeteringen van dit zorgloket. Ook de zorgconsulenten halen een goed eindcijfer van 8,2. Bij de consulenten wordt door 17% het nakomen van afspraken als aandachtspunt genoemd.

4.43 Ter beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening voor en na de fusie, zullen in het onderstaande de volgende aspecten worden benaderd:

- a de toegankelijkheid van de informatie;
- b de directe bruikbaarheid van de informatie en de doorverwijzingen;
- c de compleetheid c.q. integraliteit van de dienstverlening;
- d de professionaliteit van de dienstverlening;
- e de samenwerkingsrelatie tussen diverse partners van het zorgloket.

### 4.3.3 De toegankelijkheid van de informatie

4.44 In De Lier had het loket ZorgSaam vóór de fusie de beschikking over een eigen website en foldermateriaal. Daarnaast was het loket dagelijks van 9.00 – 16.30 uur geopend (maandag vanaf 11.00 uur en in het weekend gesloten). In de overige kernen was een WvG-consulent twee ochtenden per week beschikbaar.

4.45 Na de fusie werd informatie over de diverse loketten verstrekt op de web-site. Sinds juli 2007 is er een verbeterde website over de Stiploketten. Daarnaast zijn er meerdere folders voor zorg- en Stiploketten in omloop. Het zorgloket in De Lier had tot 1 januari 2007 haar eigen website en foldermateriaal. Per juli 2007 is een nieuwe brochure van de gemeente verschenen over de individuele verstrekkingen in het kader van de WMO. In die brochure wordt ook kort de functie van de Stiploketten uiteengezet en van de zorgloketten in de kernen 's-Gravenzande, Monster en Wateringen. De eerste reacties over de vernieuwde website van zorgklanten zijn positief. Ambtelijk wordt aangegeven dat na realisatie van alle Stiploketten er één brochure dient te komen. Er is dan geen onderscheid meer tussen zorgloketten en Stiploketten.

4.46 De zorgloketten en Stiploketten zijn alleen 's morgens geopend. In de kernen Wateringen, Monster en 's Gravenzande is tegenwoordig op één dagdeel per week een zorgconsulent aanwezig.

#### **4.3.4 Directe bruikbaarheid van de informatie**

4.47 Een ander onderdeel van de kwaliteit van de dienstverlening hangt samen met de mate waarin Westlanders de bij een zorgloket ingewonnen informatie direct kunnen gebruiken of dat ze worden doorverwezen naar een andere dienst of organisatie. Dit noemen wij de directe bruikbaarheid van de informatie.

4.48 Vóór de fusie was er in het loket ZorgSaam (De Lier) minimaal sprake van doorverwijzen, mede vanwege de integraliteit van het loket. In de andere kernen, daarentegen, werd veelvuldig doorverwezen. Dit werd mede veroorzaakt door het gegeven dat er op SWW-locaties geen zorgconsulent van de gemeente aanwezig was. De centraal adressen van SWW hadden niet tot taak aanvragen in behandeling te nemen, maar slechts te helpen bij het opstellen en indienen van de aanvraag.

4.49 Na de fusie worden bij de zorgloketten en later ook bij de Stiploketten aanvragen wel direct in behandeling genomen. In de Stiploketten in Naaldwijk en De Lier is het de bedoeling dat bewoners minder worden doorverwezen. De Stiploketten worden aan de balie bemend door medewerkers van de Stichting Welzijn Westland, de gemeente en de betrokken woningcorporatie. De baliemedewerkers van deze drie organisaties zijn conform het rooster niet altijd tegelijk aanwezig, maar het is de bedoeling dat de baliemedewerker de vragen op het gehele terrein van wonen, zorg en welzijn behandelt. In de praktijk lukt dat niet altijd en wordt de klant toch doorverwezen, of wordt doorverwezen naar een ander tijdstip in de week om zo toch de gewenste medewerker te kunnen spreken. Medewerkers vanuit de verschillende organisaties zijn (nog) niet zodanig getraind dat zij onderdelen van anderen integraal kunnen overnemen.

4.50 Door betrokkenen wordt wel aangegeven dat door de directe samenwerking in de Stiploketten er meer overleg plaatsvindt over individuele casussen. Hierdoor ziet men praktische kansen om de samenwerking tussen de Stichting Welzijn Westland, de woningcorporaties en de gemeente te verbeteren. Zo wordt er geleerd van de dagelijkse praktijk.

#### **4.3.5 Integraliteit en compleetheid van de dienstverlening**

4.51 Voorafgaande aan de fusie beschikte het loket ZorgSaam over een compleet zorgaanbod. In de overige kernen was de zorgverlening meer versnipperd over diverse instellingen en relatief weinig compleet/integraal. Uit productoverzichten van de gemeente en van de Stichting Welzijn Westland blijkt dat de zorgloketten in de periode vanaf 2004 steeds meer producten en diensten zijn gaan verlenen en dat deze loketten van een adviesfunctie naar een meer complete begeleiding bij allerlei aanvragen zijn gegroeid. Naast de WMO verstrekkingen worden ook producten en diensten aangeboden van diverse vrijwilligersorganisaties in Westland en van de woningcorporaties.

4.52 De versnippering van de zorgverlening is in Naaldwijk en De Lier door intrede van de Stiploketten afgenomen, door de uitbreiding van de dienstverlening van woningcorporaties en het directe contact met zorgconsulent. Als gevolg van de WMO is er in de Stiploketten expliciet tijd en ruimte voor het aanvragen van huishoudelijke hulp.

4.53 Gezien de aanwezigheid voor de fusie van het loket ZorgSaam in De Lier is de huidige situatie voor deze kern geen groot verschil.

4.54 Het stiploket Naaldwijk is nieuw voor deze kern. Het stiploket biedt een completer zorgaanbod. Het feit dat de betrokken baliemedewerkers van de drie organisaties nog niet geheel thuis zijn op het brede terrein van wonen, zorg en welzijn (zie ook 4.49) betekent op dit moment nog een beperkte meerwaarde voor de compleetheid en integraliteit van de dienstverlening.

4.55 In de overige kernen is de situatie ongewijzigd gebleven. Wel geldt per 1 januari 2007 ook daar de WMO en moet men dus nu voor WMO-producten naar De Lier of Naaldwijk of naar de spreekuren van de zorgconsulenten in de eigen kern.

#### **4.3.6 Professionaliteit van de dienstverlening**

4.56 Voor de professionaliteit was in het normenkader aangegeven dat gekeken zou worden naar vier aspecten:

- a De mate waarin de zorgvraag van de cliënt wordt verduidelijkt.
- b Aanwezigheid van een transparant aanbod.
- c Toegang tot voorzieningen.
- d Aandacht voor de vraag achter de vraag.

4.57 In dit kader wordt door betrokkenen het loket ZorgSaam beschouwd als een professioneel loket: het loket verduidelijkt de zorgvraag, had een transparant aanbod, bood een goede toegang tot relevante voorzieningen en had voldoende aandacht voor de 'vraag achter de vraag'. Hoe professioneel de zorgvraag werd behandeld in de andere vier kernen is niet bekend.

4.58 Na de fusie is de professionaliteit in de kernen zonder Stiploketten onveranderd gebleven. In de twee kernen met Stiploket is deze nog sterk in ontwikkeling, omdat:

- a Er tussen partners nog verdere afspraken over de dienstverlening moeten worden gemaakt.
- b Het productenboek zeer recent gereed is gekomen.
- c De aanwezigheid van partners tijdens openingstijden van het loket wisselt.
- d De partners weinig inhoudelijke kennis van elkaars dienstverlening hebben en in de praktijk naar elkaar doorverwijzen.
- e De medewerkers vanuit de diverse partnerorganisaties sterk gericht zijn op de dienstverlening van de eigen organisatie en niet op de totale zorgvraag van de klant zijn gericht (andere werkwijze).



#### 4.3.7 De samenwerkingsrelatie tussen diverse partners van het zorgloket

4.59 Zowel voor als na de fusie werd de dienstverlening rondom wonen, zorg en welzijn verzorgd door verschillende partners. Voor de fusie was er tussen partners in de vijf gemeenten formeel en informeel contact. De gemeenten (met uitzondering van Wateringen) subsidieerden de centraal adressen van de Stichting Welzijn Westland. Verder bestond er alleen een formele samenwerking in De Lier (het eerder genoemde loket ZorgSaam).

4.60 Na de fusie is de samenwerking tussen partners formeler geworden, daar waar het de organisatie van de Stiploketten betreft. De betrokken partners zijn echter niet tevreden over deze samenwerking, zonder dat er op het moment van onderzoek al onderzoeksresultaten, bijvoorbeeld in de vorm van klanttevredenheid, bekend waren. Gemeente, woningcorporaties en de Stichting Welzijn Westland achten een tussentijdse evaluatie na een half jaar noodzakelijk. Dat de samenwerking niet goed wordt beoordeeld kan verder worden afgeleid uit de volgende zaken:

- a Er is om extern advies gevraagd om onderlinge samenwerking te verbeteren.
- b Partners zijn negatief over de kwaliteit van de dienstverlening door andere partijen.
- c De eerste maanden zijn niet positief ervaren en de huidige onderhandelingen lopen stroef.
- d Er is vraag van partijen om snel te evalueren en te verbeteren.

4.61 Voor de Stiploketten is in het najaar van 2006 een regiegroep opgericht. In deze regiegroep zijn de gemeente, de Stichting Welzijn Westland en de woningcorporaties Arcade, Vestia Wonen en de Woningcorporatie Wateringen vertegenwoordigd. Deze regiegroep heeft opdracht gegeven aan een extern bureau om het huidige functioneren van het Stiploket in De Lier te onderzoeken en met aanbevelingen tot verbetering te komen.

4.62 Aan het telefonische onderzoek hebben 64 klanten meegedaan, vooral uit de groep van chronisch zieken en mantelzorgers. Er hebben weinig mensen deelgenomen met een verstandelijke of lichamelijke beperking. De eerste resultaten van dit onderzoek geven aan dat de klanten de bereikbaarheid, klantvriendelijkheid en kwaliteit van de stiploketten in De Lier en Naaldwijk gemiddeld met een 7,7 waarderen. Verder maakt dit onderzoek duidelijk dat klanten vaak niet weten door welke organisatie zij geholpen worden. Uit het onderzoek wordt ook duidelijk naar welke producten vaak gevraagd wordt en naar welke producten bijna geen vragen binnenkomen. Voor de verbetering van de dienstverlening is dit een belangrijk aangrijpingspunt. (bron: conceptrapport CC zorgadvies, 6 augustus 2007). De algemene waardering van dit onderzoek is niet één op één te vergelijken met het genoemde onderzoek uit november en december 2005, omdat de omstandigheden niet gelijk zijn (o.a. invoering WMO) en de vragen niet gelijk zijn. De gemiddelde score toen was een 8,7 voor het zorgloket De Lier en een 8,2 voor de zorgconsulenten.

#### 4.3.8 Bevindingen van vertegenwoordigers van drie belangrijke doelgroepen van het zorgloket

4.63 Met vertegenwoordigers van drie belangrijke doelgroepen van het zorg- en Stiploket zijn in de vorm van groepsgesprekken de verschillende normen besproken. Deze doelgroepen zijn:

- a senioren;
- b mensen met een lichamelijke functiebeperking<sup>4</sup>;
- c (ouders van) mensen met een verstandelijke functiebeperking.

4.64 Uit de gesprekken wordt duidelijk dat er weinig verschil wordt ervaren in de kwaliteit van de dienstverlening van het zorgloket in (de kernen van) de gemeente Westland vóór en na de fusie in 2004. Men geeft echter aan wel een duidelijk verschil te merken in de situatie voor intreding van de WMO en na intreding van deze wet.

4.65 Uit de gesprekken met de doelgroepen blijkt dat men door de veranderingen na invoering van de WMO minder overzicht heeft van het zorgaanbod van de gemeente Westland. Daarbij wordt soms ook opgemerkt dat medewerkers van de nieuwe Stiploketten inhoudelijk niet altijd voldoende op de hoogte zijn om de zorgvraag van cliënten adequaat te kunnen beantwoorden.

##### *Toegankelijkheid van de informatie*

4.66 De toegankelijkheid van de informatie, in de vorm van folders en brochures, openingstijden van het zorg- en Stiploket en het bestaan van een (interactieve) website, wordt voorafgaande aan de fusie door de doelgroepen als positief beoordeeld. Direct na de fusie was de informatievoorziening in de vorm van brochures niet optimaal. Informatie in brochures was in deze periode op onderdelen niet correct.

4.67 De openingstijden van de zorgloketten voor de fusie en de beschikbaarheid van de zorgconsulenten toentertijd worden gewaardeerd. Met name de mogelijkheid om als cliënt thuis bezocht te worden, wordt zeer geapprecieerd. Na de fusie is dat nog steeds mogelijk. De openingstijden van de huidige twee Stiploketten zijn alleen 's morgens. Voor werkenden en schoolkinderen is het niet mogelijk is om buiten de ochtend het Stiploket te bezoeken.

4.68 Sinds lancering van de website van het Stiploket, in juli 2007, is de informatie over het Stiploket ook digitaal voor de doelgroepen beschikbaar. Deze lancering betekent voor bijvoorbeeld mensen met een fysieke functiebeperking een grote verbetering.

##### *Compleetheid dienstverlening*

4.69 Sinds 1 januari jl. worden cliënten in de twee bestaande Stiploketten minder vaak (onnodig) doorverwezen naar andere organisaties. De meer complete, integrale benadering vanuit het Stiploket wordt door de doelgroepen als een verbetering gezien.

---

<sup>4</sup> Er konden ondanks diverse pogingen geen mensen met een fysieke functiebeperking gevonden worden die én in de gelegenheid waren om in de vakantieperiode af te spreken en die én ervaring hebben met dienstverlening van het zorg/Stiploket. Derhalve is een (vervangend) interview met de voorzitter van het Gehandicaptenplatform Westland afgenomen.

4.70 Het complete aanbod van het Stiploket wordt zelfs zo gewaardeerd dat men uitbreiding van het aantal partners van het Stiploket een goed idee zou vinden. Het zou dan kunnen gaan om potentiële partners als de Vrijwilligerscentrale, Mantelzorgorganisaties, geestelijke gezondheids- en verslavingszorg (GGZ), enzovoort. Deze organisaties zouden dan op spreekuurbasis enige tijd per week in het Stiploket aanwezig kunnen zijn.

#### *Transparantie zorgaanbod*

4.71 De vertegenwoordigers van de doelgroepen missen vooral transparantie over nieuwe regelingen en recente wijzigingen. Zij geven bijvoorbeeld aan dat de gemeente Westland in 2006 een bezuinigingsronde heeft doorgevoerd, met als gevolg dat onder meer reiskostenvergoedingen voor senioren en voor mensen met een fysieke functiebeperking (sterk) zijn verminderd. Het is voor deze cliënten niet geheel helder op welke en hoeveel vergoedingen zij recht hebben. Tevens wordt de bezwaarprocedure – indien men het niet eens is met de vastgestelde vergoeding – door sommigen als weinig transparant ervaren.

4.72 Daarnaast wordt aangegeven dat het aanbod en het aanvraagproces van huishoudelijke hulp vanuit het Stiploket sinds de invoering van de WMO onduidelijk is. Vanuit de doelgroepen worden daarbij concrete gevallen genoemd, waarbij kennis en medewerking van de Stiploketten als onvoldoende worden ervaren. Daarbij moet worden bedacht dat het vaak gaat om situaties waarbij cliënten zich in een kwetsbare en afhankelijke situatie bevinden en een relatief kleine dienst toch een grote impact kan hebben op de cliënt. Een voorbeeld is de huishoudelijke hulp die nodig is na een operatie. Wanneer deze enkele weken vertraging oploopt heeft dit ingrijpende consequenties voor de cliënt.

4.73 In een recent uitgebrachte brochure (juli 2007) worden de verstrekkingen in het kader van de WMO uiteengezet. Hierbij wordt ook toegelicht dat er een mogelijkheid is om spoedhulp aan te vragen. Die wordt dan direct ingezet en de beoordeling volgt dan achteraf binnen 14 dagen. Om deze hulp te kunnen realiseren is met 8 instellingen een raamcontract afgesloten.

#### *Toegankelijkheid van zorg- en Stiploketten*

4.74 In de gesprekken over de toegankelijkheid kwamen twee andere aspecten aan de orde, de rolstoeltoegankelijkheid en de mate van anonimiteit van het loket.

4.75 Voor mensen met een (elektrische) rolstoel waren voorafgaande aan de fusie de zorgconsulenten, die zitting hadden in het toenmalige gemeentehuis, fysiek altijd goed bereikbaar. Eventueel kon men ook thuis worden bezocht. Na de onderbrenging van zorgconsulenten op SWW-locaties en ook na de fusie werd dat minder. De loketten in Wateringen en Naaldwijk zijn bijvoorbeeld zeer beperkt geschikt voor de opvang van meerdere mensen met een rolstoel.

4.76 Tegelijkertijd wordt aangegeven dat de anonimiteit bij de zorgconsulenten in de toenmalige diverse gemeentehuizen beperkt was. Cliënten moesten voor de fusie in het eigen dorp naar het gemeentehuis met hun zorgvraag. Doordat veel mensen elkaar kennen, voelde men zich daar niet anoniem. De vertegenwoordigers van de doelgroepen gaven aan dat zij dit als een hoge drempel hebben ervaren. Sinds de invoering van de WMO en de inrichting van de twee Stiploketten is dat probleem ondervangen en worden deze Stiploketten als laagdrempelig en anoniem ervaren.

#### *Samenwerking tussen partners van de twee Stiploketten*

4.77 De vertegenwoordigers van de doelgroep erkennen dat samenwerking tussen diverse partners van het Stiploket de nodige synergie zou kunnen realiseren. Tegelijkertijd blijkt dat de samenwerking gepaard gaat met de nodige miscommunicatie, interne cultuurverschillen en zelfs een schijnbare onderlinge machtsstrijd.

4.78 Men ervaart het als een gemis dat er geen integrale uitstraling van het Stiploket naar buiten toe is, zo zijn medewerkers geen Stipmedewerkers maar zijn zij in de ogen van de doelgroepen zeer duidelijk in dienst van één van de diverse partners. Tot op heden is het personeel niet onderling uitwisselbaar. De kwaliteit van de dienstverlening zou gebaat zijn bij meer eenduidigheid en een betere onderlinge communicatie en afstemming.

## 4.4 Klachtafhandeling

### 4.4.1 Inleiding

4.79 Naast de dienstverlening rond zorg en bouwzaken wordt in dit onderzoek ook kort stilgestaan bij de afhandeling van klachten. Met klachten worden hier bedoeld de formele klachten in de zin van hoofdstuk 9 van de Algemene Wet Bestuursrecht. De klachten in dit kader gaan over de wijze waarop een bestuursorgaan, of een persoon werkzaam voor dat bestuursorgaan, zich jegens een ander heeft gedragen.

### 4.4.2 Schets van de organisatie van de klachtenafhandeling vóór en na de fusie

4.80 Hieronder wordt per gemeente kort weergegeven hoe de klachtafhandeling voor de fusie was georganiseerd. Samenvattend hadden de gemeenten Monster, Naaldwijk en 's-Gravenzande een regeling klachtrecht en een externe klachtcommissie. Deze externe commissie functioneerde voor de drie gemeenten samen, werd in april 2003 geïnstalleerd en heeft in totaal drie klachten afgehandeld voor de fusie. Monster, Naaldwijk en 's Gravenzande waren niet aangesloten bij de Nationale Ombudsman, omdat de genoemde externe klachtcommissie voor de afhandeling van de klachten werk gebruikt.

4.81 De gemeente Wateringen had waarschijnlijk een regeling klachtrecht en was aangesloten bij de Nationale Ombudsman. De Lier had geen eigen regeling en was ook aangesloten bij de Nationale Ombudsman.

4.82 De gemeente De Lier had geen eigen interne regeling en paste hoofdstuk 9 Awb toe. Wel was de gemeente De Lier aangesloten bij de Nationale ombudsman, waarbij de Nationale Ombudsman als extern klachtbehandelaar optreedt. (zie brief d.d. 11-9-2003, waarin wordt verwezen naar een ministeriele aanwijzing van de bestuursorganen De Lier en Wateringen als bestuursorganen waarop de Wet Nationale ombudsman van toepassing is). Deze bevoegdheid van de Nationale ombudsman is per 1 januari 2004 door de gemeentelijke herindeling vervallen. In De Lier zijn in het jaar voorafgaand aan de fusie geen klachten behandeld.

4.83 Van de gemeente Wateringen is geen interne regeling in de archieven aangetroffen. Wel is een folder aangetroffen gericht aan de burgers over het klachtrecht. Dit maakt het waarschijnlijk dat de gemeente Wateringen een regeling voor de afhandeling van klachten had. De gemeente Wateringen was aangesloten bij de Nationale ombudsman waarbij de Nationale Ombudsman kan optreden als externe klachtafhandelaar. Deze bevoegdheid van de Nationale ombudsman is per 1 januari 2004 door de gemeentelijke herindeling vervallen.

4.84 In 2004, dus direct na de fusie, is een concept-klachtregeling opgesteld voor de afhandeling van zowel de interne als de externe klachten. Deze regeling is door het directieteam vastgesteld. Uit de aangetroffen stukken blijkt niet dat de regeling ook door de betrokken bestuursorganen is vastgesteld. Dit is formeel wel noodzakelijk. De huidige regeling betreft een uitwerking van Hoofdstuk 9 van de Algemene wet bestuursrecht en heeft betrekking op de uitvoering. Ambtelijk is inmiddels geconstateerd dat de klachtregeling formele besluitvorming behoeft en een voorstel daartoe is in voorbereiding. De gemeente is aangesloten bij de Nationale ombudsman per 1 januari 2005 (collegebesluit 4-5-2004 en raadsbesluit 25-5-2004). Dit betekent dat in de periode van 1 januari 2004 tot 1 januari 2005 er nog geen formele externe klachtafhandelaar was.

#### 4.4.3 Wijze waarop klachten kunnen worden ingediend

4.85 Op de website van de gemeente Westland is aangegeven hoe een klacht kan worden ingediend. Gevraagd wordt de klacht schriftelijk en duidelijk gemotiveerd in te dienen bij het College van B&W. Er vindt eerst een interne beoordeling van de klacht plaats, waarbij het mogelijk is dat de indiener van de klacht wordt gevraagd dit mondeling toe te lichten. Vervolgens wordt een uitspraak gedaan over de klacht en krijgt de indiener schriftelijk bericht. Mocht de indiener van de klacht het niet eens zijn met de uitspraak dan kan men zich wenden tot de Nationale Ombudsman.

4.86 De klachten worden intern gecoördineerd door het team BMO/BJZ (Bestuurs- en Juridische Zaken). De klacht wordt voor daadwerkelijke afhandeling eerst verzonden naar de betrokken afdeling, waarbij niet de betrokken ambtenaar de klacht mag afhandelen. De afdeling koppelt terug aan BJZ hoe de afhandeling is verlopen. BJZ registreert de binnengekomen klachten om de voortgang te bewaken.

4.87 De bij het team BJZ geregistreerde klachten zijn echter slechts een deel van alle ingediende klachten. Door betrokken ambtenaren wordt geconstateerd dat niet alle klachten worden herkend als klachten in de zin van hoofdstuk 9 Awb. Daarnaast worden klachten gericht aan Publiekszaken en Sociale Zaken niet centraal geregistreerd, maar bij de genoemde afdelingen.

#### 4.4.4 Aantal klachten

4.88 Het aantal geregistreerde klachten is zeer gering. Over de afgelopen jaren gaat het om de volgende aantallen:

- a 2004, 2 klachten;
- b 2005, 12 klachten;
- c 2006, 23 klachten.

Medewerkers bij de Nationale Ombudsman achten dit aantal erg laag. Ter vergelijking, de gemeente Vlaardingen kent circa 150 klachten per jaar. Van de 23 klachten in 2006 werden er 15 tijdig, dat wil zeggen binnen de termijn van 6 weken afgehandeld. De overige 8 klachten werden niet binnen 6 weken afgehandeld. Oorzaken voor het zeer lage aantal klachten konden in het kader van dit onderzoek niet verder worden onderzocht. Mogelijke verklaringen zijn de niet complete registratie van de klachten, de interne onbekendheid met het klachtrecht en wellicht onbekendheid bij de inwoners van Westland.

#### **4.4.5 Recente ontwikkelingen rond klachtafhandeling**

4.89 Om te komen tot verbetering rond de afhandeling van klachten is er ambtelijk een aantal maatregelen in voorbereiding. Verwacht wordt dat eind 2007 of in het eerste kwartaal van 2008 een regeling kan worden vastgesteld. In deze regeling wordt de procedure voor afhandeling van klachten vastgelegd en worden voorstellen gedaan voor centrale registratie en de invoering van een volgsysteem. Verder wordt gedacht aan een korte cursus klachtherkenning bij de "Westlandse School" (het interne trainings- en opleidingsprogramma van de gemeente Westland).





## 5 Inzicht in ambitieniveau digitale dienstverlening

### 5.1 Inleiding

5.01 De onderzoeksvraag over de digitale dienstverlening heeft een ander karakter dan de voorgaande vragen. De commissie wil inzicht verkrijgen in het gewenste ambitieniveau van de digitale dienstverlening in relatie tot de huidige stand van zaken. Daarbij worden betrokken de ontwikkelingen op dit gebied bij andere gemeenten. Dit is een vraag die niet toetsend is, maar beschrijvend, verkennend en vervolgens, daar waar mogelijk, resulterend in verbeterpunten. Het gaat voor dit onderwerp meer om een vooruitblik dan om een 'controle' achteraf.

5.02 Bij digitale dienstverlening gaat het in dit rapport zowel over de dienstverlening aan de 'voorkant' aan de klant of bedrijf als ook de organisatie die daar achter schuil gaat, de informatiserings- en automatiseringsfunctie (I&A-functie), die de digitale dienstverlening aan de voorkant mogelijk maakt. De volwassenheid van de digitale dienstverlening is daarom sterk gerelateerd aan de I&A-functie. Zo wordt deze relatie ook door de gemeente Westland gezien, getuige de invulling die, in een rapport van Egem, gegeven wordt aan het doel van invoeren van e-overheidsvoorzieningen: "een kans om de dienstverlening richting burgers en afnemers klantgericht in te richten door de kwaliteit van de organisatie te verbeteren."

5.03 Op het terrein van de digitale dienstverlening is de monitor advies overheid ([www.advies.overheid.nl](http://www.advies.overheid.nl)) een bekende rangschikking van websites van gemeenten. De gemeente Westland deed het in deze ranking tot juli 2006 vrij goed. In december 2004 eindigde Westland op plaats 196 en zat daarmee ongeveer in het midden van de ranking. In december 2005 stond de gemeente op plaats 96 en behoorde daarmee tot de bovenste 25%. In juli 2006 scoorde Westland plaats 44. Hierna is de positie ten opzichte van de andere gemeenten gedaald en zakt de gemeente Westland weer terug naar een positie in de middenmoot. Dat komt vooral doordat andere gemeenten zich relatief sneller hebben ontwikkeld. Met name ten opzichte van de groep van 100.000+ gemeenten behoort de gemeente Westland nu tot de laagste drie. Deze ontwikkeling laat zien dat Westland in de afgelopen jaren een aantal relatief eenvoudige zaken op het gebied van de digitale dienstverlening heeft gerealiseerd (quick-wins), waardoor een stijging op de ranking werd gerealiseerd. Vanaf medio 2006 blijken er nog enkele van deze quick-wins te zijn. Deze zijn af te leiden uit het scorerapport van de monitor advies overheid. Toch zijn er vooral meer ingrijpende en complexe veranderingen nodig om te stijgen ten opzichte van andere gemeenten.

## 5.2 De huidige stand van zaken omtrent digitale dienstverlening

5.04 Na de fusie tot de gemeente Westland is begonnen met het centraliseren van de I&A-functie. Ook waren (en zijn) er projecten die, onder andere, ervoor gezorgd hebben dat er een zekere mate van standaardisatie tot stand is gekomen. Deze standaardisatie geldt zowel op technisch vlak (bv. het aantal in gebruik zijnde applicaties is verminderd van ca. 600 applicaties voor de fusie tot ca. 150 nu) als op organisatorisch vlak (bv. het beschrijven van standaard werkprocessen). Deze ontwikkeling was noodzakelijk en heeft geleid tot een I&A-functie die in zijn huidige vorm met de huidige kwaliteit van dienstverlening goed werkbaar is.

5.05 Op dit moment beschikt de I&A-functie centraal over 23 fte structurele formatie, waarbij er daarnaast tijdens het moment van dit onderzoek (zomer 2007) een vacature openstaat voor een programmamanager en er tijdelijk externe inhuur plaatsvindt voor het verder professionaliseren van de I&A-functie. De structurele formatie is verder onderverdeeld in 18 fte voor automatisering, 3 fte informatieadviseurs en 1 fte hoofd Interne Dienstverlening waar de I&A-functie ondervalt. Het functionele applicatiebeheer zit niet geheel in de automatiseringsafdeling, deels is dit gepositioneerd buiten de centrale I&A functie in de verschillende diensten.

5.06 De I&A-functie van elke organisatie bestaat uit denkkracht, slagkracht en beheerkracht, dit geldt ook voor de gemeente Westland. De denkkracht moet de doelen van de organisatie vertalen naar beleid op het I&A domein. De slagkracht is verantwoordelijk voor het realiseren en ontwikkelen van het opgestelde I&A beleid. Al deze zaken moeten daarna beheerd worden, de beheerkracht.

5.07 De denkkracht wordt op dit moment gevormd door het hoofd Interne Dienstverlening (functionerend als 'hoofd I&A') en de drie informatieadviseurs. Zij worden bijgestaan door externe inhuur voor het ontwikkelen van nieuw informatiebeleid en een architectuur. Daarnaast zijn er recent ook stappen gezet om de aansluiting met de organisatie en de aansturing van I&A-functie te verbeteren. Dit gebeurt door middel van het 'Informatiseringsmanagementteam, het I-MT'. Het I-MT is een adviesorgaan van de directie. Doel van het I-MT is integrale afstemming en een gefundeerd overwogen besluitadvies voor de directie voor wat betreft strategische, concernbrede 'I-projecten'.

5.08 De slagkracht component van de I&A-functie heeft op dit moment slechts een invulling op het gebied van functioneel applicatiebeheer en binnen de automatiseringsafdeling. Delen van 'slagkrachttaken' neemt men daar ter hand. Daarbij zijn deze taken ondergeschikt aan de primaire beheertaak die in de automatiseringsafdeling uitgevoerd moet worden.

5.09 Binnen de gemeente Westland bestaat de I&A-functie, in absolute fte's gezien, grotendeels uit beheerkracht. Deze bevindt zich binnen de automatiseringsafdeling. Voor de huidige organisatie voldoet de huidige inzet op beheergebied. De focus ligt binnen de automatiseringsafdeling, mede ingegeven vanuit de fusering, op standaardisatie en kostenefficiëntie. Negen fte houden zich bezig met de techniek, 7 fte houden zich bezig met 'kwaliteit, services & procesbeheer'. Onder deze laatste 7 fte valt ook de servicedesk.

5.10 Binnen deze opdracht was niet voldoende ruimte op diepgaander te kijken naar de invulling van de verschillende functiegebieden van een I&A-functie. Wel is er gedurende het onderzoek een aantal aandachtspunten naar voren gekomen die hier vermeld worden. Deze punten worden hier genoemd.

5.11 Binnen de automatiseringsafdeling wordt gebruik gemaakt van een deel van de ITIL processen. Dit is een set van 'best practices' en standaard processen die noodzakelijk zijn voor het beheer op het gebied van geautomatiseerde informatievoorziening. Op dit moment zijn 'incidentbeheer', 'wijzigingsbeheer' en 'configuratiebeheer' ingevoerd en wordt 'probleembeheer' ingevoerd. 'Service level beheer' is in ontwikkeling, de planning is dat eind van het jaar de eerste Service Level Agreement afgesloten zal zijn. Dit betekent dat binnen de automatiseringsafdeling de stap wordt gemaakt naar een meer procesmatige manier van werken.

5.12 Ook is het functiegebied van beveiliging is een aspect wat meer aandacht zou moeten krijgen. Burgers en bedrijven moeten op een betrouwbare en uniforme wijze zaken kunnen doen met de gemeente. Er zullen voorzieningen moeten worden geboden waarmee zij zich kunnen identificeren en authenciteren. Informatiebeveiliging, privacy en continuïteit moeten een integraal onderdeel vormen van de elektronische transacties.

### **5.3 Het ambitieniveau van de digitale dienstverlening**

5.13 De gemeente Westland staat op dit moment aan het begin van een periode waarin ze wil groeien naar een zogenaamde 'fast follower' in het segment van de 100.000+ gemeenten. Dit wil zeggen dat men niet van plan is zelf het wiel uit te vinden, maar concepten die elders hun vruchten afwerpen zo snel mogelijk toe wil passen binnen de eigen organisatie. Een van de manieren waarop dit ambitieniveau tot uitdrukking komt is het voortvarend inzetten op digitale dienstverlening en derhalve ook op de (groei van de kwaliteit van de) I&A-functie.

5.14 In tegenstelling tot het ambitieniveau van de gemeente Westland als geheel, is het ambitieniveau op het gebied van digitale dienstverlening niet op papier vastgelegd in een formeel geaccordeerd beleidsdocument. Uit de ontvangen documenten, de gehouden interviews en de bijgewoonde presentatie voor de Raad is op te maken dat op het gebied van digitale dienstverlening en de I&A-functie die dat mogelijk moet maken de ambitie erg hoog ligt.

Het 'ideale' beeld van digitale dienstverlening zoals dat onder andere door de commissie Jorritsma en Egem (samenwerkingsverband Binnenlandse Zaken en VNG voor digitale dienstverlening gemeenten) is geschetst dient binnen de gemeente Westland als het uiteindelijke doel. Dit beeld wordt gekenschetst door een, zowel voor de klant als binnen de gemeente, compleet geïntegreerde, procesmatige manier van dienstverlening en werken. Belangrijk is dat hieruit duidelijk blijkt dat er op realistische wijze gekeken wordt naar de groei die doorgemaakt moet worden om het gestelde doel te bereiken.

5.15 De gemeente Westland wil groeien met haar digitale dienstverlening van alleen informatieverstrekking naar het niveau van (volgbare) transacties met haar klanten. Dit zou een flinke groei betekenen op vrijwel alle gebieden binnen de I&A-functie. Uit een propositie<sup>5</sup> die recent door Egem is opgesteld blijkt ook dat er op vrijwel alle gebieden nog een afstand te overbruggen is tussen het huidige en het gewenste niveau. Aandachtspunten uit het rapport zijn kennisuitbreiding, meer bewustwording creëren, het uitwerken van een ambitieniveau in een plan, een versnelling in de verbetering van de informatiehuishouding, zorgen voor zichtbare 'quick wins' (zowel intern als voor de klant) en meer terugkoppeling naar de gehele organisatie over het belang van deze ontwikkelingen.

5.16 Er is voor digitale dienstverlening in relatie tot het ambitieniveau van de gemeente Westland een groeipad met bijbehorend programmaplan<sup>6</sup> opgesteld. In dit programmaplan werd geconstateerd dat de digitale dienstverlening van de gemeente Westland zich in de eerste fase van volwassenheid bevindt. Dit wil zeggen dat de gemeente Westland op dit moment alleen informatie verstrekt aan haar klanten. In grote lijnen is deze constatering nog correct, echter op onderdelen bevindt de dienstverlening zich voor de klant al in een hoger stadium. Goede voorbeelden hiervan zijn onder andere het online interactief aanbieden van geografische informatie en de mogelijkheid om de WOZ-aanslag in te zien en gelijk bezwaar aan te tekenen. Op te merken is dat de gemeente Westland hierin een duidelijke groei aan het doormaken is.

5.17 Het groeipad van de huidige situatie (informatieverstrekking) naar een situatie waarin interactie én transactie plaatsvindt met klanten is nog niet geheel uitgekristalliseerd. Wel zijn er een behoorlijk aantal activiteiten als randvoorwaardelijk of noodzakelijk aangemerkt om dit mogelijk te maken. Samen worden deze activiteiten in het genoemde programmaplan en in de presentatie voor de Raad terecht gezien als het fundament voor het groeipad.

5.18 Hierbij is het tussenliggende stadium dat van interactie met de klant. In een eigen onderzoek is hier door de gemeente Westland over geconcludeerd: "Interactie is een keus van de organisatie (...) Het is eenvoudig te realiseren en zal weinig invloed hebben op processen, anders dan dat er afspraken gemaakt moeten worden." Een nuancering die hierbij geplaatst wordt is dat dit stadium niet overgeslagen kan worden. Het maakt een integraal onderdeel uit van de leercurve en de bewustwording die een organisatie door moet maken om naar een hoger kwaliteitsniveau van digitale dienstverlening te kunnen groeien.

---

<sup>5</sup> Propositie EGEM-i Gemeente Westland, versie 1.0

<sup>6</sup> Programmaplan 2007-2010 Elektronische dienstverlening gemeente Westland versie 1.04

Het advies is hierbij dan ook om hier gebruik van te maken en, zoals ook door de propositie van Egem aangegeven werd, de bewustwording in de organisatie te verhogen.

5.19 Ook op het gebied van de I&A-functie zelf bevindt de gemeente Westland zich aan het begin van een groeipad. Dit groeipad ligt niet alleen parallel aan het groeipad naar een hoger volwassenheidsniveau op het gebied van digitale dienstverlening, het is er onlosmakelijk mee verbonden. Door de gemeente Westland wordt dit zo ook gezien en ook aangepakt.

#### **5.4 Het waarmaken van de ambities op het gebied van digitale dienstverlening vereist investeringen**

##### *Investerings uitgemaakt in geld*

5.20 Voor het realiseren van een fundament voor de toekomstige digitale dienstverlening is op dit moment een bedrag van 1,5 miljoen euro beschikbaar gesteld door de Raad. Op dit moment wordt geschat dat voor het realiseren van het resterende deel van het groeipad een additionele 3,5 miljoen euro nodig is (voorjaarsnota 2007). Deze schatting is gebaseerd op een getal van 50 euro per inwoner wat door Egem als kengetal wordt gebruikt. Dit kengetal mag reëel genoemd worden gekeken naar de groei die de gemeente Westland in digitale dienstverlening wil bereiken.

5.21 Deze investeringen staan los van de investeringen die gedaan moeten worden in de ICT-infrastructuur. Ook deze investeringen worden als noodzakelijk aangemerkt. Op dit moment is daarvoor een investering van 3,2 miljoen euro noodzakelijk en in 2011 nogmaals 3,34 miljoen. Wel wordt hier afstemming gezocht met de timing van de bouw van het nieuwe hoofdkantoor voor de gemeente Westland.

##### *Investerings uitgemaakt in capaciteit*

5.22 De structurele formatie van de I&A functie binnen de gemeente Westland bedraagt dit moment circa 18 fte in de automatisering en verder 3 informatieadviseurs en een hoofd I&A. Ook staat er een vacature open voor een programmamanager. Als de niet-structurele capaciteit meegeteld wordt dan komt het totaal aan fte voor de centrale I&A functie neer op ongeveer 23 fte. Als dit vergeleken wordt met andere gemeenten in Nederland dan zit de gemeente Westland onder de verwachte formatie. Gekeken is hierbij naar referentiegemeenten die PwC vanuit eigen ervaring goed kent.

5.23 Een voorbeeld is de gemeente Eindhoven. Ondanks dat de vergelijking qua inwonertal niet helemaal op gaat (Eindhoven heeft bijna 205.000 inwoners) is deze vergelijking wel waardevol omdat de gemeente Westland heeft aangegeven zich te willen richten op de 100.000+ gemeenten categorie. In 2006 waren in Eindhoven ongeveer 111 fte te vinden in de totale I&A functie, inclusief leiding én functioneel applicatiebeheer. Gecorrigeerd voor het aantal inwoners van Eindhoven zou dit voor de gemeente Westland neerkomen op ongeveer 30 fte.

Hierbij wordt in de correctie meegenomen dat door het verschil in schaalgrootte geen lineaire vergelijking gemaakt kan worden en dat bij het totaal van de gemeente Westland niet al het functioneel applicatiebeheer is meegenomen.

5.24 Ook met de gemeente Rheden heeft PwC eigen ervaring opgebouwd. Gezien het inwonertal van de gemeente Rheden, ongeveer 50.000, dient ook hier een omrekening plaats te vinden. In een onderzoek wat PwC voor de gemeente Rheden heeft uitgevoerd waren verschillende scenario's opgenomen waarin de groei van de I&A functie een afgeleide was van het scenario. Als de gemeente Rheden wilde groeien naar de hoogste ambitie dan werd een omvang van ongeveer 14 fte voorgesteld. Voor de gemeente Westland zou dit omgerekend neerkomen op een totale omvang van minimaal 28 fte. Rheden heeft uiteindelijk voor een minder ambitieus doel gekozen en daarom ook een kleinere omvang van de I&A functie (12 fte). Omdat de gemeente Westland haar ambities wel hoog heeft gelegd is hier uitgegaan van een omvang van 14 fte bij de gemeente Rheden.

5.25 Naast kwantitatieve capaciteit is ook de aard en kwaliteit van deze capaciteit van belang. Westland wil een fast follower zijn. Dat betekent dat de slagkracht sterk moet zijn om snel ontwikkelingen van de kopgroep te vertalen en over te zetten naar de eigen organisatie. Met de slagkracht wordt dus bedoeld dat ontwikkelingen specifiek gemaakt moeten worden voor Westland, in projectvoorstellen moeten worden omgezet die vervolgens worden uitgevoerd om de bedrijfsvoering aan te passen. Hiervoor zijn ervaren medewerkers nodig en is het tevens nodig dat er vaste methoden worden uitgewerkt in een cyclus. Voor de grotere aanpassingen kan gedacht worden aan business-cases waarin de consequenties voor de bedrijfsvoering zijn aangegeven, een besluit van het I-MT en vervolgens invoering volgens vaste methoden. Ook zaken die niet gemeentebreed spelen en niet via het I-MT hoeven te lopen kunnen volgens een lichtere variant van deze werkwijze worden opgepakt en bijvoorbeeld wel worden gemeld aan het I-MT.

5.26 Naast kwantitatieve capaciteit is ook de aard en kwaliteit van deze capaciteit van belang. De gemeente Westland wil een 'fast follower' zijn in het segment van de 100.000+ gemeenten. Dat betekent dat de slagkracht component van de I&A-functie sterk ontwikkeld moet zijn om snel ontwikkelingen van de 'kopgroep' te vertalen naar de situatie van de gemeente Westland en uit te rollen in de eigen organisatie. Met de slagkracht wordt dus bedoeld dat ontwikkelingen specifiek gemaakt moeten worden voor Westland, in projectvoorstellen moeten worden omgezet die vervolgens moeten worden gerealiseerd om de bedrijfsvoering aan te passen. Deze component is binnen de I&A-functie van de gemeente Westland, voor het doel dat de gemeente nastreeft, op dit moment niet voldoende ingevuld. Voor deze invulling zijn ervaren medewerkers nodig.

### *Investerings in kwaliteit*

5.27 Het proces- en projectmatig werken doet steeds verdergaand zijn intrede binnen de I&A-functie van de gemeente Westland. Voor wat betreft de ontwikkeling van digitale dienstverlening is het noodzakelijk dat er vaste methoden gehanteerd worden en dat er wordt gewerkt in een vaste cyclus. Op dit moment wordt er voor de grotere, concernbrede projecten een dergelijke cyclus opgezet, maar deze is nog te vrijblijvend. Voor gemeentebrede zaken wordt gedacht aan business-cases waarin de consequenties voor de bedrijfsvoering zijn aangegeven, gevolgd door een besluit van het I-MT. Echter ook de realisatie zou volgens vaste methoden moeten verlopen. Zaken die niet gemeentebreed spelen en op dit moment niet via het I-MT hoeven te lopen kunnen volgens een lichtere variant van deze werkwijze worden opgepakt en bijvoorbeeld alleen worden gemeld aan het I-MT. Er is al een projectenkaart opgesteld om een beter overzicht te krijgen. Dergelijke initiatieven zouden structureel opgenomen moeten worden in deze cyclus. Binnen de huidige I&A-afdeling moet het accent daarmee verschuiven van beheerkracht naar slagkracht.





## 6 Conclusie en aanbevelingen

### Inleiding

6.01 In dit onderzoek is de publieke dienstverlening van de gemeente Westland onderzocht, aan de hand van de volgende drie door de rekenkamercommissie geformuleerde onderzoeksvragen:

1. Is het beoogde financiële effect bereikt door centralisatie van de balies?
2. Is de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd na de fusie? Deze onderzoeksvraag spitst zich toe op de dienstverlening van het loket bouw- en woningzaken, het zorgloket en de klachtenafhandeling.
3. De commissie wil inzicht verkrijgen in het gewenste ambitieniveau van de digitale dienstverlening in relatie tot de huidige stand van zaken. Daarbij worden betrokken, de ontwikkelingen op dit gebied bij andere gemeenten.

Hieronder worden ten aanzien van deze onderzoeksvragen conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Ten eerste wordt er een aantal 'overall conclusies' gepresenteerd. Vervolgens wordt per onderzoeksvraag in de vorm van een deelconclusie teruggekoppeld naar de oorspronkelijke onderzoeksvraag. Ten slotte is er een aantal aanbevelingen voor de toekomst geformuleerd.

### Hoofdconclusies

6.02 De resultaten van het onderzoek laten een overwegend positief beeld zien. Ten eerste heeft de centralisatie van de frontoffice Burgerzaken geleid tot het beoogde financiële effect. De bezuinigingsdoelstelling is gerealiseerd. Ten tweede is de kwaliteit van de dienstverlening voor bouwzaken na de fusie verbeterd. De dienstverlening op het terrein zorg is na de fusie op onderdelen beter geworden, op onderdelen gelijk gebleven en sterk in ontwikkeling. Hierbij wordt opgemerkt dat de situatie na 1 januari 2007 door de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en de Stipoketten moeilijk te vergelijken is met de situatie voor de fusie. De klachtafhandeling is na de fusie (nog) niet verbeterd. Ten derde maken de onderzoeksresultaten duidelijk dat de gemeente Westland goed zicht heeft op de noodzakelijke investeringen voor het realiseren van het gewenste ambitieniveau op het gebied van digitale dienstverlening. Om de gewenste ambitie van fast-follower waar te maken dient vooral de huidige slagkracht versterkt te worden.

6.03 In de volgende paragrafen zal elk van de bovenstaande deelconclusies nader worden onderbouwd en komen de aanbevelingen aan de orde.

### Centralisatie van de frontoffice Burgerzaken heeft geleid tot het beoogde financiële effect

6.04 Het beoogde financiële effect dat met het centraliseren van de frontoffice Burgerzaken gerealiseerd diende te worden, betrof een bezuiniging van jaarlijks € 580.000,-. Dit is gerealiseerd door een verlaging van de totale formatie, in totaal gaat het om 10,6 fte.

6.05 De handhaving van de zorgloketten en de invoering van Stiploketten diende kostenneutraal te verlopen. Het is nog onduidelijk of en in hoeverre deze operatie kostenneutraal kan blijven. Dit is mede afhankelijk van nog gaande zijnde onderhandelingen tussen de diverse partners van de Stiploketten over de kosten en onderlinge kostenverdeling.

**Aanbeveling:** Maak duidelijke afspraken over de kosten van de Stiploketten en de verdeling van de kosten tussen de samenwerkende partners. Deze afspraken zijn vanzelfsprekend ook van belang als basis voor de realisatie van Stiploketten in de overige drie kernen.

### Kwaliteit van de dienstverlening voor bouwzaken is sinds de fusie verbeterd

6.06 De kwaliteit van de dienstverlening voor bouwzaken is na de fusie op een belangrijk aantal punten verbeterd:

- a De werkelijke bezettingsgraad was direct na de fusie erg laag en is sindsdien toegenomen. Opvallend is wel dat de werkelijke bezetting niet boven de 90% komt. Een belangrijke reden is dat de werving van onder andere nieuwe bouwplantoetsers moeizaam verloopt.
- b De achterstanden in bouwaanvragen zijn sinds 2004 afgenomen. Dit komt door een toename van het aantal afgehandelde bouwaanvragen. Dit is mogelijk gemaakt door een sterkere standaardisatie van het werkproces, een betere voortgangscontrole mede dankzij het nieuwe geautomatiseerde systeem (BWT4all), betere werkverdeling, eerdere signalering van problemen bij aanvragen en goede afspraken met adviserende afdelingen zoals de brandweer, milieu en over constructieberekeningen.
- c Er is een verbetering van de informatievoorziening en advisering aan de klant door centralisatie van de loketten bouwzaken, centralisatie van het (bouw)archief en door digitalisering van alle bestemmingsplannen.
- d Het structurele overleg over de werkstroomverdeling en werkvoorraden heeft bijgedragen aan een betere kwaliteit van de dienstverlening. Hierbij wordt de werkvoorraad periodiek met de bouwplantoetsers besproken en worden mogelijke knelpunten doorgenomen.

- e De VROM-inspectie heeft aangegeven dat de gemeentelijke organisatie voor de VROM-taken grotendeels op orde zijn. Voorafgaande aan de fusie was de mening van de Inspectie over de vijf voormalige gemeenten minder positief.
- f De dienstverlening van de consulent Bouwen, Wonen en Leefomgeving werd door klanten eind 2005 gemiddeld met een 8,1 gewaardeerd.

Er was geen vergelijking van de kwaliteit van de dienstverlening van voor en na fusie mogelijk rondom doorlooptijden van bouwvergunningen en de opleidingseisen van het personeel. Voor deze onderdelen bestaat er te weinig inzicht in de situatie voor de fusie.

**Aanbeveling:** Voor een blijvend goede dienstverlening voor bouwzaken is een volledige bezetting belangrijk. Er is nadere analyse nodig naar de onderliggende oorzaken van de niet-volledige bezetting vooral van bouwplantoetsers, zodat passende maatregelen getroffen kunnen worden om voldoende capaciteit op dit terrein te waarborgen.

#### **Dienstverlening zorg op onderdelen beter, op onderdelen gelijk en in ontwikkeling**

6.07 De kwaliteit van de dienstverlening rond zorg valt niet in één beeld te schetsen. De situatie voor de fusie was in de vijf kernen sterk verschillend en ook na de fusie zijn die verschillen aanwezig, mede doordat er in twee van de vijf kernen Stiploketten bestaan en in de overige drie kernen (nog) niet.

6.08 De kwaliteit van de dienstverlening is verbeterd, omdat de informatie beter toegankelijk is geworden. In de overige kernen is er sinds de fusie relatief weinig veranderd. Veel informatie is direct bruikbaar en er is minder informatie waarin naar andere instanties wordt doorverwezen. Dit is voornamelijk het geval in de kernen met een Stiploket.

6.09 De dienstverlening rond zorg is meer compleet en integraal geworden en bestrijkt ook de gebieden welzijn en wonen. Dit geldt met name sinds de intrede van de WMO op 1 januari 2007 en in de kernen met een Stiploket.

6.10 Naast deze verbeteringen is de kwaliteit van de dienstverlening op een aantal punten niet verbeterd. Een belangrijke oorzaak is de recente invoering van de WMO en de Stiploketten waarbij de samenwerking tussen partners van de Stiploketten nog niet optimaal is. Aandachtspunten daarbij zijn de mate waarin klanten integraal op het terrein van wonen, zorg en welzijn geholpen kunnen worden door iedere baliemedewerker. De belangrijkste doelgroepen ervaren weinig verschil in de kwaliteit van de dienstverlening sinds de fusie. De kritische opmerkingen beperken zich tot de effecten van de invoering van de WMO. Vergelijking van de klanttevredenheid tussen 2005 en 2008 wijst op een geringere klanttevredenheid. In 2005 beoordeelde men de kwaliteit van de dienstverlening met een 8,7 voor het zorgloket en een 8,2 voor de zorgconsulenten.

In 2007 is het algemene rapportcijfer een 7,7.

**Aanbeveling:** Door de huidige intensieve samenwerking bij de Stiploketten door de woningcorporaties, de gemeente en de Stichting Welzijn Westland wordt er veel geleerd. Aanbevolen wordt dit leereffect te borgen door met de samenwerkende partners afspraken over te maken. Daarnaast is het belangrijk dat baliemedewerkers kunnen aangeven op welke terreinen zij nog extra informatie, instructie of training nodig hebben. De recent verbeterde web-site, de vernieuwde brochure (verstrekkingen WMO), het zeer recent afgeronde productenboek en de maatregelen die afgesproken worden naar aanleiding van het klanttevredenheidsonderzoek kunnen een positief effect hebben op de dienstverlening. Aanbevolen wordt voor het zorgloket het effect van deze maatregelen over ongeveer een jaar te onderzoeken om te zien of en welke aanvullende maatregelen dan (nog) nodig zijn.

#### **Kwaliteit van de klachtafhandeling is sinds de fusie (nog) niet verbeterd**

6.11 De kwaliteit van de afhandeling van diverse klachten is sinds de fusie vanwege diverse redenen (nog) niet verbeterd. Met klachten worden hier bedoeld de formele klachten in de zin van hoofdstuk 9 van de Algemene wet Bestuursrecht (AwB).

6.12 Er is (nog) geen formele regeling voor de afhandeling van klachten – in de zin van hoofdstuk 9 van de AwB – vastgesteld. Niet alle klachten worden centraal geregistreerd, zodat toezicht en sturing op een tijdige en correcte afhandeling niet volledig mogelijk is.

6.13 Het aantal klachten is sinds 2004 beperkt toegenomen naar een aantal van 23 klachten in 2006. Dit aantal is voor een gemeente van de omvang van Westland extreem laag en duidt mogelijk op een lage klachtherkenning en beperkte bekendheid van de inwoners van Westland met klachtrecht. Niet alle klachten worden op dit moment binnen de wettelijke termijn van zes weken afgehandeld.

6.14 Er is ambtelijk reeds een aantal maatregelen ter verbetering van de klachtafhandeling in voorbereiding.

**Aanbeveling:** De belangrijkste maatregelen op dit terrein zijn ambtelijk reeds in gang gezet en betreffen het formeel vaststellen van een regeling voor de afhandeling van klachten, een centrale registratie en sturing van de afhandeling, het verbeteren van de klachtherkenning van betrokken ambtenaren en het klachtrecht breder bekend maken bij inwoners.

## De gemeente heeft goed zicht op de noodzakelijke investeringen voor het realiseren van het ambitieniveau van digitale dienstverlening

De laatste onderzoeksvraag heeft betrekking op het gewenste ambitieniveau van de digitale dienstverlening in relatie tot de huidige stand van zaken. De gemeente Westland heeft goed zicht op de noodzakelijke investeringen ten aanzien van het realiseren van de ambitie om binnen vier tot vijf jaar te groeien naar de positie van een 'fast follower' in het segment van de 100.000+ gemeenten. Met 'fast follower' wordt bedoeld dat Westland snel wil leren van de ervaringen van de kopgroep van gemeenten in Nederland en deze zo snel mogelijk toe wil passen binnen de eigen organisatie. Om binnen de gestelde termijn van 4 tot 5 jaar te groeien naar een 'fast follower' in het segment van de 100.000+ gemeenten, moet een groot aantal activiteiten voor de korte en lange termijn ontwikkeld en gerealiseerd worden.

**Aanbeveling:** Het groeipad dat uiteengezet wordt in het programmaplan zal verder geconcretiseerd moeten worden om duidelijk te krijgen wat dit feitelijk betekent aan tijdelijke én structurele inzet van competenties, mensen en geld. Bij deze uitwerking is aandacht nodig voor het benodigde aantal mensen en de specifieke kennis en ervaring van deze medewerkers. Dit vooral om de benodigde slagkracht van de gemeentelijke organisatie te versterken. Daarnaast is in hoofdstuk 5 gewezen op de noodzaak om voor gemeentebrede zaken te werken met business-cases waarin de consequenties voor de bedrijfsvoering zijn aangegeven, gevolgd door een besluit van het I-MT. De realisatie zou volgens vaste methoden moeten verlopen. Zaken die niet gemeentebreed spelen en op dit moment niet via het I-MT hoeven te lopen kunnen volgens een lichtere variant van deze werkwijze worden opgepakt en bijvoorbeeld alleen worden gemeld aan het I-MT. De ingevoerde projectenkaart is een goede stap om volgens deze methode te werken. Met een relatief geringe inspanning kan de relatieve positie ten opzichte van andere gemeenten verbeteren (zoals een informatiepagina in het engels, een link naar [advies-overheid.nl](http://advies-overheid.nl) en een abonnee nieuwsservice via e-mail). Om ook in het 100.000+ segment te stijgen zijn grotere projecten nodig (zoals meer interactieve dienstverlening, transacties en aansluiting op DiGiD).



## 7 Reactie College

Geachte Rekenkamercommissie,

U heeft ons gevraagd te reageren op de conclusies en aanbevelingen in het door u opgestelde conceptrapport “dienstverlening over de drempel; publieke dienstverlening in Westland”. Ook vraagt u naar onze voornemens naar aanleiding van uw aanbevelingen.

U constateert in uw rapport dat “de resultaten van het onderzoek een overwegend positief beeld laten zien. Ten eerste heeft de centralisatie van de frontoffice Burgerzaken geleid tot het beoogde financiële effect. De bezuinigingsdoelstelling is gerealiseerd. Ten tweede is de kwaliteit van de dienstverlening voor bouwzaken na de fusie verbeterd. De dienstverlening op het terrein zorg is na de fusie op onderdelen beter geworden, op onderdelen gelijk gebleven en sterk in ontwikkeling. Hierbij wordt opgemerkt dat de situatie na 1 januari 2007 door de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en de Stiploketten moeilijk te vergelijken is met de situatie voor de fusie. De klachtafhandeling is na de fusie (nog) niet verbeterd. Ten derde maken de onderzoeksresultaten duidelijk dat de gemeente Westland goed zicht heeft op de noodzakelijke investeringen voor het realiseren van het gewenste ambitieniveau op het gebied van digitale dienstverlening. Om de gewenste ambitie van fast-follower waar te maken dient vooral de huidige slagkracht versterkt te worden.” Wij zijn verheugd met deze conclusies.

De conclusies uit het rapport delen wij, behalve voor wat betreft de afhandeling van externe klachten. In uw rapport stelt u dat het aantal geregistreerde klachten voor een gemeente met de omvang van Westland “extreem laag” is. Hierbij noemt u als vergelijking de gemeente Vlaardingen, waar het aantal klachten hoger ligt. U zegt dat dit lage aantal klachten mogelijk duidt op een lage klachtherkenning binnen de ambtelijke organisatie en beperkte bekendheid van de inwoners van Westland met het klachtrecht. We kunnen ons echter ook voorstellen dat de goede dienstverlening door onze organisatie een positief effect heeft op het aantal klachten. Daarnaast zijn de inwoners van het Westland niet zondermeer te vergelijken met inwoners van andere gemeenten. Overigens stelt u zelf ook dat de oorzaken voor het lage aantal klachten niet verder zijn onderzocht. Het is dan niet volledig om slechts enkele mogelijke oorzaken te noemen.

In uw rapport doet u een aantal aanbevelingen. Hieronder geven wij puntsgewijs aan op welke wijze we omgaan met deze aanbevelingen.

*Aanbeveling 1, betreffende de verdeling van de kosten van de Stiploketten:*

U constateert terecht dat duidelijke afspraken nog in ontwikkeling zijn. Wij zullen op korte termijn nadere afspraken maken met de andere partners.

*Aanbeveling 2, betreffende de bezetting van de formatie bouwplantoetsers:*

Inmiddels heeft onderzoek plaatsgevonden naar de achterliggende oorzaken. Het blijkt dat de gemeente op het gebied van arbeidsvoorwaarden voor de functie van bouwplantoetsers niet kan concurreren met omliggende gemeenten. Dit zal in evenwicht worden gebracht.

*Aanbeveling 3, betreffende de dienstverlening door de Stiploketten:*

U constateert terecht dat het leereffect van de huidige samenwerking tussen de woningcorporaties, de gemeente Westland en de Stichting Welzijn Westland geborgd moet worden. Hierover zullen met de partners afspraken worden gemaakt. Wij zullen over een jaar de effecten onderzoeken en deze middels een reguliere bestuursrapportage aan u terugmelden.

*Aanbeveling 4, betreffende de interne afhandeling van klachten:*

De regeling is inmiddels vastgesteld door ons college en zal worden aangeboden voor vaststelling door de gemeenteraad. Om zorg te dragen voor een bredere bekendheid van de klachtbehandeling wordt na vaststelling van de klachtregeling scholing verzorgd aan onze medewerkers. Daarnaast zal meer voorlichting worden gegeven aan burgers.

*Aanbeveling 5, betreffende de verdere stappen in de digitale dienstverlening:*

Wij kunnen ons vinden in uw aanbeveling om het programmaplan verder uit te werken en het instrument *business case* toe te passen. Het I-MT zal echter als coördinerend platform blijven werken, waarin de verdere aanpak van I-projecten wordt besproken.

De door u aangegeven acties om te stijgen in de ranking van [www.advies.overheid.nl](http://www.advies.overheid.nl) zien wij als zinvol, met de kanttekening dat een hogere positie op de lijst geen doel op zich is. Leidend is het streven de digitale dienstverlening te verbeteren. De op te stellen Visie op onze dienstverlening is cruciaal en zal daarom de richting bepalen. Wij zijn het met u eens dat het verbeteren van de digitale dienstverlening grote financiële en personele investeringen zal vergen. Bij de eerstvolgende Voorjaarsnota zullen wij dit afwegen.

Tenslotte danken wij u voor het uitgevoerde onderzoek en de daarmee verschaftte inzichten. De dialoog met de leden van uw commissie en de onderzoekers is van waarde geweest voor onze organisatie. Wij zullen u middels toekomstige bestuursrapportages op de hoogte houden over de hierboven geschetste activiteiten.

Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders van Westland  
de secretaris, de burgemeester,

G. Buck

J. van der Tak



## 8 Nawoord

8.01 De Rekenkamercommissie heeft met waardering kennis genomen van de reactie van het College van Burgemeester en Wethouders. De Rekenkamercommissie ziet rekenkameronderzoek als een belangrijk middel om, door middel van op feitenonderzoek gefundeerde conclusies en aanbevelingen, de ambtelijke organisatie en het College (maar ook de gemeenteraad) te laten leren en waar mogelijk en gewenst verbeteringen aan te laten brengen. Wij zijn daarom verheugd dat het College onze aanbevelingen onderschrijft, wil uitvoeren en daarover bovendien zal rapporteren.

8.02 Op één punt willen wij nog reageren op de reactie van het College. Het College geeft aan de conclusies in het rapport te delen, behalve voor wat betreft de afhandeling van externe klachten. Met name dat wij in ons rapport stellen dat het aantal geregistreerde klachten voor een gemeente met de omvang van Westland “extreem laag” is. Het College is van mening dat het lage aantal klachten verband kan houden met meerdere oorzaken, waaronder de tevredenheid over de dienstverlening en de kwaliteit daarvan. Wij zijn het daarmee eens. Ons onderzoek met betrekking tot de klachtafhandeling heeft zich vooral gericht op de huidige formele regels en daaraan verbonden praktische werkwijze. Wij waarderen daarom de reactie op de betreffende aanbeveling van het College waarin het volgende wordt opgemerkt: “Om zorg te dragen voor bredere bekendheid van de klachtbehandeling wordt na vaststelling van de klachtregeling scholing verzorgd aan onze medewerkers”. Deze reactie raakt precies het knelpunt dat wij in dit onderzoek hebben geconstateerd.

8.03 Tot slot stemt het ons tot genoegen dat het College aangeeft, dat het uitgevoerde onderzoek en daarmee verschaftte inzicht, inclusief de dialoog met onze commissie en de onderzoekers, van waarde is geweest voor de organisatie. Wij zullen de bestuursrapportages, met daarin de ontwikkelingen van de invoering van de door u gedane toezeggingen op ons rapport, met veel belangstelling volgen.



## Bijlagen



## A Onderzoeksprogramma 2007 rekenkamercommissie gemeente Westland

A.01 Onderstaande passage (pagina 5 t/m 7) uit het onderzoeksprogramma van de rekenkamercommissie van de gemeente Westland voor 2007 heeft betrekking op onderhavig onderzoek.

### Dienstverlening

#### Inhoud

A.02 “In 2004 was bij de fusie afgesproken dat in de kernen waar zich al gemeentelijke balies bevonden deze voorlopig in stand zouden blijven. Gedwongen door de slechte financiële situatie van de nieuwe gemeente Westland moest al snel worden besloten om de balies te concentreren. Zo werden per 1 februari 2005 de balies van burgerzaken geconcentreerd in de vestiging Naaldwijk en de balies voor bouw- en woningzaken in de vestiging 's-Gravenzande. Tevens werd in 's-Gravenzande het bedrijvenloket gevestigd. Met deze maatregelen moest een aanzienlijke besparing worden bereikt. Om ouderen en mensen die slecht ter been zijn tegemoet te komen, werd besloten om voorlopig in elke kern 1 dagdeel per week een zorgloket open te houden. Dit in samenwerking met de Stichting Welzijn Westland. Met het van kracht worden van de WMO, per 1 januari 2007, is de dienstverlening met betrekking tot de zorg uitgebreid. In de kernen Naaldwijk en De Lier zijn per genoemde datum de zgn. Stip Westland loketten geopend. Bij deze loketten kan men gedurende 5 dagdelen per week terecht voor informatie, advies, aanvragen en indicering op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Ook voor hulp bij het huishouden kunnen inwoners zich melden bij het Stiploket. Het Stiploket is een samenwerkingsverband van de gemeente Westland, de Stichting Welzijn Westland en de Westlandse woningcorporaties. In de overige kernen blijven voorlopig nog de oude zorgloket ten in stand, maar in de loop van 2007 worden ook deze vervangen door de Stiploketten.

#### Onderzoeksvragen

- a Is het beoogde financiële effect bereikt door centralisatie van de balies? Daarbij zal worden onderzocht of de financiële verwachtingen met betrekking tot de loketten van burgerzaken daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Daarnaast zal worden bekeken of de financiële gevolgen van het decentraal houden van het zorgloket in relatie staan tot de verwachte kosten.
- b Is de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd na de fusie? De commissie wil het onderzoek op dit punt alleen toespitsen op de dienstverlening bij het loket bouw- en woningzaken, het zorgloket en de klachtenafhandeling. Bij het bouw- en woningloket moet gedacht worden aan onderzoek naar doorlooptijd ( feitenonderzoek) en de

deskundigheid van het personeel . Bij de kwaliteit van het zorgloket moet het onderzoek inzicht geven hoe de dienstverlening verloopt vanuit de optiek van de doelgroepen en waar de verantwoordelijkheden liggen. Ten aanzien van klachtenafhandelingen moet inzicht ontstaan in de registratie en nazorg.

- c In de begroting 2007 is een bedrag opgenomen van € 1,5 miljoen voor verbetering digitale dienstverlening. De commissie wil inzicht verkrijgen in het gewenste ambitieniveau in relatie tot de huidige stand van zaken. Daarbij worden betrokken, de ontwikkelingen op dit gebied bij andere gemeenten. Dit onderzoek richt zich op de gehele dienstverlening.

### Selectiecriteria

- A.03 De rekenkamercommissie beoordeelt dit onderwerp als geschikt, omdat:
  - a Er twijfels bestaan of de beoogde doelmatigheid is bereikt in relatie tot de gewenste effecten.
  - b Het zorgloket het belang van een bepaalde doelgroep sterk raakt.
  - c Ten aanzien van het bouw- en woningloket inzicht wordt gekregen of de beleidsdoelen / resultaten / effecten worden bereikt , die de raad ervan verwacht.
  - d De uitkomsten van het onderzoek kunnen leiden tot concrete verbeteringen van het functioneren van de gemeente en/of tot bevordering van het lerend vermogen van de Raad, het College en/of ambtelijke organisatie.
  - e De onderzoeksdoelen concreet zijn en de onderzoeken haalbaar zijn binnen beschikbare tijd en budget.
  
- A.04 In het onderzoek worden niet betrokken:
  - a De individuele vormen van dienstverlening, dit gelet op de omvang van deze doelgroep.
  - b Sociale zaken, omdat een relatief beperkte groep hiervan gebruik maakt.
  - c De gemeentewerven, omdat op dit moment hierover nader onderzoek plaatsvindt.
  - d De telefonische dienstverlening, omdat dit te divers is.
  - e Het meldpunt leefomgeving, omdat onlangs al een waarderingsonderzoek hiernaar heeft plaatsgevonden.
  - f Het bedrijvenloket, omdat uit een onderzoek van MKB Randstad-West is gebleken dat de gemeente Westland de meest MKB-ondernemersvriendelijke gemeente in de regio Haaglanden is. Zo wordt daarin onder andere aangegeven dat het bedrijvenloket goed is geregeld.

A.05 Verder wordt de tevredenheid van de burger niet gepeild, omdat dit het onderzoek te breed maakt en daardoor niet valt binnen het tijdsbestek en omdat er al onderzoek naar gedaan is. Burgerzaken wordt niet op kwaliteit beoordeeld omdat er al onderzoek naar gedaan is (zie het rapport *Kwaliteit van de publieke dienstverlening* opgesteld door P.J. van Baalen d.d. 9 maart 2006).

A.06 Schematisch is het bovenstaande als volgt weer te geven:

	Financiën	Kwaliteit	Digitalisering
Burgerzaken	X		X
Zorgloket	X	X	X
Bouw & woningzaken		X	X
Klachtenafhandeling		X	X

### Planning

A.07 Start onderzoek: maart 2007

A.08 Eindrapport gereed: oktober 2007





## B Overzicht interviews

### Interviews

Naam geïnterviewde	Functie	Organisatie/instelling	Plaats en datum
Dhr. Simon Pleijsier	Teamleider Frontoffice	Gemeente Westland, afdeling Publiekszaken	Naaldwijk, 11 juni 2007 en 28 augustus 2007
Dhr. Rald Schalkwijk	Afdelingshoofd Publiekszaken	Gemeente Westland, afdeling Publiekszaken	Naaldwijk, 11 juni 2007
Dhr. Wouter Kuipers	Afdelingshoofd, Ruimte, Bouwen en Milieu	Gemeente Westland	's-Gravenzande, 15 juni 2007 en 25 juli 2007
Mw. Caroline Menheer	Teamleider Ruimtelijk Juridische Zaken, afdeling RBM	Gemeente Westland	's-Gravenzande, 15 juni 2007 en 28 augustus 2007
Dhr. Cor Haaring	Teamleider Bouwen, afdeling RBM	Gemeente Westland	's-Gravenzande, 15 juni 2007 en 28 augustus 2007
Mw. Jantine Kooijenga	Afdelingshoofd BMO	Gemeente Westland	Naaldwijk, 13 juni 2007
Dhr. Bernard van Veelen	Teamleider Automatisering, afd. IDV	Gemeente Westland	Naaldwijk, 2 juli 2007
Dhr. Minco Willemsen	Informatieadviseur, afd. IDV	Gemeente Westland	Naaldwijk, 10 juli 2007
Mw. Ellen Bakker	Informatieadviseur, afd. MO	Gemeente Westland	Naaldwijk, 10 juli 2007
Dhr. Nico de Groot	Informatieadviseur, afd. IDV	Gemeente Westland	Naaldwijk, 10 juli 2007
Dhr. Pim Jörg	Extern adviseur, afd. IDV	Zenc	12 juli 2007.
Dhr. Bas de Groot	Teamleider BJZ, afdeling BMO	Gemeente Westland	Naaldwijk, 13 juni 2007
Dhr. Berend Thedinga	Juridisch adviseur, afdeling BMO, team BJZ	Gemeente Westland	Telefonisch, 15 augustus 2007

Naam geïnterviewde	Functie	Organisatie/instelling	Plaats en datum
Mw. Gerda Bruinsma	Directeur	Stichting Welzijn Westland	Naaldwijk, 5 juli 2007
Dhr. Hans van Leeuwarden	Teamleider Sport, Cultuur en Jeugd, afd. MO	Gemeente Westland	
Dhr. Pieter Korstanje	Beleidsadviseur	Gemeente Westland	Naaldwijk, 12 juli 2007
Mw. Marianne de Rooij	Manager Woondiensten	Arcade Wonen	De Lier, 11 juli 2007
Mw. Tinka van Rood	Directeur	Vestia Westland	Naaldwijk, 10 juli 2007
Mw. Mariel Visee	Beleidsmedewerker Team Zorg en Welzijn, afd. MO	Gemeente Westland	Monster, 6 juli 2007
Mw. Lien Buruma	Beleidsmedewerker Team Zorg en Welzijn, afd. MO	Gemeente Westland	Monster, 6 juli 2007

## Groepsgesprekken

Doelgroep	Naam deelnemer groepsgesprek	Organisatie/instelling	Plaats en datum
Ouders van mensen met een verstandelijke beperking	Dhr. Jacques van den Berg	Samenwerkende Ouderverenigingen Delft e.o./VOGG en Philadelphia	Naaldwijk, 6 augustus 2007
Ouders van mensen met een verstandelijke beperking	Dhr. Aad Quak	Samenwerkende Ouderverenigingen Delft e.o./VOGG en Philadelphia	Naaldwijk, 6 augustus 2007
Ouders van mensen met een verstandelijke beperking	Mw. Erna de Monyé	Samenwerkende Ouderverenigingen Delft e.o./VOGG en Philadelphia	Naaldwijk, 6 augustus 2007
Senioren/ouderen	Dhr. Jaap Keijzer	Persoonlijke titel	Naaldwijk, 13 augustus 2007
Senioren/ouderen	Dhr. Joop Toet	Persoonlijke titel	Naaldwijk, 13 augustus 2007
Senioren/ouderen	Mw. Ali v.d. Windt	Persoonlijke titel	Naaldwijk, 13 augustus 2007
Senioren/ouderen	Mw. Annelies van der Hee-Lammers	Seniorenadviesraad Westland	Naaldwijk, 13 augustus 2007
Mensen met een fysieke functiebeperking	Mw. Annemiek Koremans	Gehandicaptenplatform Westland	Monster, 8 augustus 2007



## C Geraadpleegde literatuur en websites

### Literatuur/documenten

- Rekenkamercommissie gemeente Westland, *Onderzoeksprogramma 2007, rekenkamercommissie Westland*. Naaldwijk, 26 januari 2007
- Gemeente Westland, *Programmabegroting 2005-2008*. Naaldwijk, 2005
- A.H. Schalkwijk, gemeente Westland, *Memo ten behoeve van rekenkameronderzoek dienstverlening, onderdeel zorgloket*. Naaldwijk, 25 juni 2007
- P.J. van Baalen, gemeente Westland, *Deelrapport klanttevredenheidsonderzoek 2005. Groep D1: Zorgloket De Lier*. Definitieve versie, 10 maart 2006
- P.J. van Baalen, gemeente Westland, *Deelrapport klanttevredenheidsonderzoek 2005. Groep D2: Zorgconsulenten*. Conceptversie, 24 februari 2006
- P.J. van Baalen, gemeente Westland, *Deelrapport klanttevredenheidsonderzoek 2005. Groep B: Loket Bouwen, Wonen en Leefomgeving*. Definitieve versie, 10 maart 2006
- Gemeente Westland, *Kadernota WMO. Spoor 3: informatie en advies*.
- Gemeente Westland, *Beleidsnota WMO. Fase 1. Versie 1.3*, juli 2006
- J. van Gorp, Gemeente Westland, *Informatie, advies en cliëntondersteuning. Kostenraming loketten WMO*. Definitieve versie, 3 augustus 2006
- Beslisdocument Informatie, advies en cliëntondersteuning in Westland.
- Productenboek Stip Westland
- Diverse samenwerkingsovereenkomsten Zorgloketten Westland
- Floor Kaspers, SGBO in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, *Lokale loketten in de Wmo.1. Visie*. Versie 2, september 2006
- Folder loket ZorgSaam, *Aandacht voor u en uw zorgvraag*.
- Folder WMO Individuele Verstrekingen, juli 2007
- Folder Stichting Welzijn Westland, april 2006
- Stichting Welzijn Westland, *Evaluatie Stip Westland in perspectief met zorgloketten*. Naaldwijk, 3 juli 2007
- Stichting Welzijn Ouderen 's-Gravenzande/Monster, *Jaarverslag 2003 's-Gravenzande*.
- Stichting Welzijn Westland, *Activiteitenverslag 2006. SWW: Voor en met Westlanders*. Naaldwijk, mei 2007
- Bouwwijzer gemeente Westland, april 2006
- Nota B&W gemeente Naaldwijk, 20 mei 2003, resultaten VROM onderzoek
- VROM-Inspectie, Rapportage gemeente Naaldwijk februari 2003
- VROM-Inspectie, Rapportage gemeente 's-Gravenzande, oktober 2003
- VROM-Inspectie, Rapportage gemeente Wateringen, januari 2002
- VROM-Inspectie, Rapportage gemeente Monster, juni 2003

- Briefwisseling gemeente Monster en VROM-Inspectie, oktober-november 2003
- Brieven VROM-Inspectie aan gemeente De Lier van juli 2002, oktober 2000 en nacontrole verslag juli 2001
- VROM-Inspectie, Eindrapportage VROM onderzoek gemeente Westland, juli 2007  
Gemeente Westland, *Programmaplan 2007-2010 – Elektronische dienstverlening*, versie 1.04, 1 maart 2007.
- Gemeente Westland, *Propositie EGEM-i (concept)*, versie 1.0, 30 juni 2007.
- I-adviseurs en Erica Gijzendorffen, Inrichting integrale besluitvorming en financiële sturing op informatiserings- en elektronische dienstverleningsvraagstukken, versie 2.0, 18 oktober 2006.
- Gemeente Westland, Jantine Kooijenga, Presentatie “Met vertrouwen verder bouwen aan Westland – Met behulp van Informatisering & Automatisering”, 21 juni 2007.
- Gemeente Westland, N.A.M. de Groot, Projectopdracht “Basisregistraties” – fase 1 inventarisatie en impactanalyse”, versie 1.5, 7 november 2006.
- Twyntra Gudde, Het informatievoorzieningsbeleid Westland: van fusieambitie naar ICT architectuur, 31 januari 2003.
- interne documenten van door PwC uitgevoerde opdrachten ter referentie.
- Verslagen raadsvergadering gemeente Westland van 28 juni 2007 en 29 augustus 2007.
- Analyse klanttevredenheidsonderzoek Stip Westland loketten De Lier en Naaldwijk, CC zorgadvies, 6 augustus 2007

#### Websites

- a [www.gemeentewestland.nl](http://www.gemeentewestland.nl)
- b [www.welzijnwestland.nl](http://www.welzijnwestland.nl)
- c [www.vestia.nl](http://www.vestia.nl)
- d [www.arcadewonen.nl](http://www.arcadewonen.nl)
- e [www.stipwestland.nl](http://www.stipwestland.nl)
- f [www.invoeringwmo.nl](http://www.invoeringwmo.nl)