De kwaliteit van LEEF

Onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF bij de gemeente Winterswijk en vergelijking met de dienstverlening in de fysieke leefomgeving van andere gemeenten in Nederland.



(Bron: Gemeente Winterswijk, 01-03-2022)

Chantal Wolters

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Managementwetenschappen

Opleiding Bestuurskunde

Masterthesis

Oktober 2022

Scriptiebegeleider: Dr. S. van Voorst

Stagebegeleiders: C. Elferink, R. Reijerink & S. Wiggers

Dankwoord vooraf

Tijdens deze scriptie heb ik stage mogen lopen bij het team van Openbare Ruimte bij de gemeente Winterswijk. Omdat deze stage zo goed beviel, heb ik deze zelfs met drie maanden kunnen verlengen. Ik wil dan ook alle medewerkers van het team Openbare Ruimte zeer bedanken voor deze maanden. Iedereen liet graag zien waar die mee bezig was en ik mocht overal meekijken en ervaringen opdoen. Hierdoor heb ik dan ook in korte tijd heel veel kunnen leren.

In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleiders Chantal Elferink, Ruud Reijerink en Simon Wiggers bedanken. Zij hebben mij zeker in het begin veel geholpen en waren altijd beschikbaar voor vragen of om mee te denken.

Ook wil ik Naomi van Batenburg speciaal bedanken. Als uittester van mijn enquêtes en interviews heb ik veel aan haar gehad, maar ook zeker daarbuiten is zij heel waardevol geweest voor mijn onderzoek en mijn ervaringen bij de gemeente.

Tevens wil ik graag mijn scriptiebegeleider dr. Stijn van Voorst bedanken. Tijdens dit gehele proces heeft hij consistent nuttige feedback gegeven op mijn geleverde stukken, wat hij overigens wonderbaarlijk snel wist te leveren elke keer. Ook de mogelijkheid om de feedback mondeling te bespreken was zeer fijn. Daarnaast dank voor de begeleiding tijdens het proces van het schrijven van mijn scriptie en het meedenken tijdens dit proces.

Als laatste wil ik natuurlijk ook mijn vrienden en familie bedanken voor hun ondersteuning in dit gehele proces, voor zowel de feedback als zeker ook zo belangrijk: de ondersteuning en positieve aanmoedigingen om deze scriptie te voltooien. Dank allen!

Samenvatting

In het eerste hoofdstuk, “de inleiding” wordt besproken dat LEEF hèt nieuwe loket voor de fysieke leefomgeving bij de gemeente Winterswijk is. Dit loket is opgezet om zowel in te spelen op de aanstaande Omgevingswet als om de dienstverlening bij de gemeente Winterswijk te verbeteren. In deze scriptie zal geëvalueerd worden wat de kwaliteit van dit nieuwe loket bij de gemeente Winterswijk is. De hoofdvraag luidt dan ook: *“Wat is de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF bij de gemeente Winterswijk?”*. Om nog beter te onderzoeken wat de kwaliteit van LEEF is, wordt in dit onderzoek de kwaliteit van LEEF vergeleken met de kwaliteit van dienstverlening van andere gemeenten. In totaal participeren negentwintig verschillende gemeenten uit alle provincies van Nederland aan dit onderzoek. Samen vormen al deze andere gemeenten een landelijk gemiddelde, waarmee de dienstverlening van LEEF vergeleken wordt.

Na de inleiding volgt het “beleidskader” waarin uitgelegd wordt wat het proces van LEEF inhoudt. Hierin wordt het proces van LEEF beschreven vanaf dat de aanvraag binnenkomt bij het loket tot en met het eindadvies, ofwel het eindpunt van LEEF.

Vervolgens wordt in het “theoretisch kader” aan de hand van drie theorieën – SERVQUAL, het perceived quality model en de vormen van kwaliteit – een samengesteld beoordelingskader opgesteld om de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen onderzoeken. Dit samengestelde beoordelingskader bestaat uit acht dimensies die afkomstig zijn van twee dominante stromingen uit de bestuurskunde, namelijk Public Administration (PA) en New Public Management (NPM). Er is bewust gekozen om acht dimensies mee te nemen die deels uit PA en deels uit NPM voortkomen om zo bias vanuit één dominante stroming te verhinderen.

In het “methodologisch kader” wordt beschreven dat in dit onderzoek gebruik gemaakt wordt van interviews en enquêtes. Bij de medewerkers van LEEF worden interviews en enquêtes afgenomen. Medewerkers van andere gemeenten ontvangen allen enquêtes.

In de “resultaten” wordt vervolgens per dimensie beoordeeld wat de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF is en hoe deze vergelijkt met andere gemeenten.

In het laatste hoofdstuk, “de conclusie”, worden al deze dimensies samengenomen om de hoofdvraag te beantwoorden en dus te evalueren wat de kwaliteit van de dienstverlening

van LEEF is. Het hoofdstuk sluit af met vijf concrete aanbevelingen over hoe de dienstverlening van LEEF bij de gemeente Winterswijk nog verder te verbeteren is.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding 6
1.1 Aanleiding 6
1.2 Probleemstelling 8
1.3 Vooruitblik op theoretisch kader 9
1.4 Vooruitblik op methodologisch kader 9
1.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie 10
1.6 Leeswijzer 11
Hoofdstuk 2: Beleidskader LEEF 12
2.1 Inleiding 12
2.2 Het beleidskader 12
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader 15
3.1 Inleiding 15
3.2 Publieke dienstverlening: PA en NPM 15
3.3 SERVQUAL 18
3.4 Perceived quality model 22
3.5 Vormen van kwaliteit 23
3.6 Conceptueel model theoretisch kader 26
Hoofdstuk 4: Methodologisch kader 27
4.1 Inleiding 27
4.2 Selectie van cases 27
4.3 Methoden van dataverzameling 28
4.3.1 Interviews 29
4.3.2 Enquêtes 31
4.4 Operationalisatie 33
4.5 Methode van analyse 37
4.6 Betrouwbaarheid 39
4.7 Validiteit 40
Hoofdstuk 5: Resultaten 42
5.1 Inleiding 42
5.2 De participanten 42
5.3 De acht dimensies 43
5.3.1 Aanraakbare aspecten 43
5.3.2 Betrouwbaarheid 44

5.3.3 Ontvankelijkheid 47
5.3.4 Zekerheid 48
5.3.5 Empathie 50
5.3.6 Instrumentele uitvoering 51
5.3.7 Snelheid 52
5.3.8 Flexibiliteit 55
5.4 De conclusies per dimensie 56
Hoofdstuk 6: Conclusie 59
6.1 Inleiding 59
6.2 De acht dimensies samengevoegd 59
6.3 Discussie 62
6.3.1 Theoretische discussie 62
6.3.2 Methodologische discussie 62
6.4 Verbeterpunten voor LEEF 63
6.4.1 Verkeerde aanvragen terugsturen naar loket LEEF 63
6.4.2 Termijn van tien werkdagen voor adviseurs 64
6.4.3 Resultaten communiceren wanneer IAA ook naar burger gaat 64
6.4.4 Communicatie over fysiek met de burger afspreken 65
6.4.5 Telefonie van loket LEEF weghalen 65
Literatuur 67
Bijlage 1: Interviewguide scriptie 71
Bijlage 2: Enquête scriptie 76
Bijlage 3: Antwoorden van respondenten 90

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

"De mate van digitalisering bij gemeenten op het gebied van dienstverlening neemt langzaam toe" (Faber, Budding & Gradus, 2018, p.564). De digitalisering van de dienstverlening van gemeenten is een ontwikkeling die de laatste jaren opkomt. Met deze digitalisering gaan verwachtingen gepaard dat dit de efficiëntie doet toenemen (Faber, Budding & Gradus, 2018, p.564). Zo is één doel dat de interne processen verbeterd worden (De Caluwé, Verdegem & Van Dooren, 2012, p.46). Bovendien willen gemeenten hiermee de externe relatie met de klant verbeteren. Daarnaast is het de verwachting dat de klantgerichtheid, effectiviteit en efficiëntie van de dienstverlening toenemen wanneer deze digitaal wordt aangeboden (De Caluwé, Verdegem & Van Dooren, 2012, p.46). Kortom, steeds meer gemeenten digitaliseren hun dienstverlening, omdat ze verwachten dat hierdoor de kwaliteit toeneemt.

Een recent voorbeeld dat past in deze trend van toenemende digitalisering van de dienstverlening is het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) (Digitaal Stelsel Omgevingswet, z.d.). Het DSO is een digitaal loket voor de fysieke leefomgeving dat elke gemeente verplicht moet hebben vanaf de invoering van de aankomende Omgevingswet, die gepland staat om 1 januari 2023 in werking te treden. Het doel van het DSO is om één digitaal loket te bieden waar burgers, bedrijven en andere belanghebbenden terecht kunnen voor al hun (aan)vragen die betrekking hebben op de fysieke leefomgeving (Digitaal Stelsel Omgevingswet, z.d.). De gemeente Winterswijk heeft een dergelijk digitaal loket inmiddels opgezet in de vorm van "LEEF". "LEEF" is hèt nieuwe loket voor de fysieke leefomgeving bij de gemeente Winterswijk dat per 1 maart 2022 in het leven is geroepen (Gemeente Winterswijk, z.d.). Burgers kunnen hier terecht met vragen over de bouw, openbare ruimte, vergunningen en ruimtelijke initiatieven (Gemeente Winterswijk, 01-03-2022). Winterswijk is één van de eerste gemeenten die een dergelijk loket heeft opgesteld. LEEF kan hierdoor tevens als voorbeeldmodel dienen voor andere gemeenten om een dergelijk loket op te stellen dat aansluit op het DSO.

De gemeente Winterswijk beoogt via LEEF niet alleen te voldoen aan het DSO, maar de ambitie is om ook de huidige dienstverlening te verbeteren (persoonlijke communicatie, 24-03-2022). Het doel is om de dienstverlening via LEEF laagdrempeliger, eenvoudiger, sneller en professioneler te laten verlopen (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Ook wil

de gemeente via LEEF overzicht over het proces houden. Het moet eenvoudiger worden om het proces te volgen en te zien waar het eventueel blijft steken. Bovendien moet het proces toegankelijker worden voor alle medewerkers en met name de beleidsadviseurs. Dit zijn namelijk aandachtspunten waar het tot op heden nog wel eens misgaat.

Zo blijft een aanvraag soms steken tijdens het proces. Dit gebeurt bijvoorbeeld doordat aanvragen aan een afdeling gericht worden en niet aan een persoon (persoonlijke communicatie, 24-03-2022). Hierbij komt het voor dat niemand in het team de aanvraag oppakt. Ook duurt het soms lang voor een aanvraag beantwoord wordt, of wordt deze nooit beantwoord (persoonlijke communicatie, 24-03-2022). Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer een aanvraag onder in de mailbox belandt bij een beleidsmedewerker die deze nooit te zien krijgt of eroverheen leest. In het huidige proces wordt beoogd om elke aanvraag via het LEEF-loket binnen te laten komen, waarna deze geregistreerd wordt in het zaaksysteem (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Dit biedt een overzicht van alle aanvragen en waar deze zich in het proces bevinden.

Ook komt het voor dat burgers het proces van dienstverlening te lang vinden duren en een aanvraag nogmaals indienen (persoonlijke communicatie, 24-03-2022). Bij het opnieuw indienen van de aanvraag kunnen twee nadelige situaties spelen. Ten eerste kan de burger de aanvraag bij een andere medewerker dan voorheen neerleggen. Hierbij komt het voor dat deze medewerker niet weet dat een andere medewerker binnen de organisatie al bezig is met dezelfde aanvraag en kan deze tweemaal behandeld worden (persoonlijke communicatie, 24-03-2022). Ook kan de burger in dit geval van de ene medewerker een ander antwoord krijgen dan van de andere medewerker (persoonlijke communicatie, 24-03-2022). Dit betekent dat zowel dubbel werk wordt gedaan, als dat het voor de burger lijkt te lonen om de aanvraag meerdere malen in te dienen. Daarnaast kiezen burgers er soms voor om hun aanvraag hogerop te spelen (persoonlijke communicatie, 24-03-2022). De aanvraag wordt via bijvoorbeeld de managers, wethouders of zelfs de burgemeester aangekaart, wat voor gevolg heeft dat zij meerdere personen gaan betrekken om de aanvraag op te lossen en dit wederom een verlies van tijd en inzet betekent.

Verder worden de beleidsadviseurs niet altijd gevraagd om mee te denken in het proces. Vaak worden slechts enkele adviseurs gevraagd, waarbij adviseurs soms ook pas op het einde van het proces betrokken worden (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Medewerkers die moeten beslissen over de aanvraag durven hierdoor vaak de knoop niet door te hakken, omdat zij slechts een klein deel van de informatie bezitten (persoonlijke

communicatie, 07-06-2022). Dit zorgt ervoor dat het proces lang duurt. Het uiteindelijk gevormde plan blijkt soms ook onwerkbaar in de praktijk, omdat het vanuit de niet meegenomen beleidsterreinen niet uit te voeren is. Hierdoor kan het proces langer duren om alsnog de nodige aanpassingen te bewerkstellen (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Dit zorgt voor ontevredenheid en frustratie bij de initiatiefnemer door verder uitstel. Bij LEEF wordt beoogd om alle relevante beleidsadviseurs aan de voorkant te betrekken bij elke aanvraag waarvoor dit van belang is (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Tevens is het streven om binnen vijf weken een advies te geven aan de initiatiefnemer over hoe kansrijk het plan is (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Zo wordt beoogd het proces efficiënter en sneller te laten verlopen dan voorheen.

In het huidige onderzoek wordt de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF geëvalueerd. Er wordt onderzocht of de beoogde verbeteringen van LEEF daadwerkelijk behaald worden. Daarnaast wordt de dienstverlening van verscheidene gemeenten in Nederland geëvalueerd in het huidige onderzoek. Hieruit kan opgemaakt worden hoe de dienstverlening van LEEF verhoudt tot die van andere gemeenten. Bovendien kan LEEF als een voorbeeldmodel dienen voor andere gemeenten. Dit is het meest relevant vóór de invoering van het DSO per 1 januari 2023.

1.2 Probleemstelling

Het doel van het huidige onderzoek is om inzicht te krijgen in LEEF en te evalueren wat de kwaliteit van deze dienstverlening is. Hieruit kunnen verbeterpunten opgesteld worden die de dienstverlening van LEEF verder kunnen bevorderen. Tevens kunnen conclusies getrokken worden over de doelen die de gemeente Winterswijk beoogd te behalen via LEEF. Daarnaast bieden de conclusies uit dit onderzoek aanknopingspunten voor andere gemeenten om een eigen versie van LEEF op te stellen, waarin deze verbeterpunten meegenomen kunnen worden om een effectief eigen model op te zetten dat conformeert aan het DSO. Om dit doel te bereiken wordt de volgende hoofdvraag beantwoord tijdens dit onderzoek:

Wat is de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF bij de gemeente Winterswijk?

Deze hoofdvraag zal beantwoord worden met behulp van enkele deelvragen.

- Wat houdt LEEF, het nieuwe loket voor de fysieke leefomgeving van de gemeente Winterswijk, in?

- Op basis van welke evaluatiecriteria kunnen volgens de literatuur de waargenomen kwaliteit van de dienstverlening en de verwachtingen van de klant over de kwaliteit van de dienstverlening onderzocht worden?
- Hoe kunnen de evaluatiecriteria over de waargenomen kwaliteit van dienstverlening en verwachtingen van de klant over de kwaliteit van dienstverlening geoperationaliseerd worden in dit onderzoek?
- Wat kan gesteld worden over de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente Winterswijk en andere gemeenten vanuit de acht dimensies waarop het beoordelingskader gebaseerd is?

1.3 Vooruitblik op theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt eerst uitgelegd wat dienstverlening is en hoe dit binnen de publieke sector gedefinieerd wordt. Vervolgens worden twee dominante stromingen uit de publieke sector geïntroduceerd, namelijk Public Administration (PA) en New Public Management (NPM). Binnen deze beide stromingen is er een eigen visie op wat dienstverlening in de publieke sector inhoudt en hoe deze het beste ingericht kan worden. Door beide stromingen in dit onderzoek mee te nemen, wordt voorkomen dat er een eenzijdig beeld ontstaat van dienstverlening. Daarna worden SERVQUAL, perceived quality model en de vormen van kwaliteit geïntroduceerd als de drie modellen waarop het beoordelingskader wordt gebaseerd. Elk van deze modellen wordt in detail besproken, waarbij per model wordt aangegeven welke dimensies wel en niet meegenomen worden in het beoordelingskader. Uiteindelijk vormen acht dimensies uit de drie modellen het beoordelingskader van dit onderzoek. Van deze dimensies behoren er drie tot PA en vijf tot NPM. Aan het einde van het hoofdstuk staat een overzicht van alle dimensies, waarbij weergegeven is tot welk model en welke stroming ze behoren. Ook is er een conceptueel model van het beoordelingskader opgesteld.

1.4 Vooruitblik op methodologisch kader

Het methodologisch kader begint met de selectie van cases. In dit evaluatieve onderzoek zijn gemeenten uit verschillende delen van Nederland geselecteerd om de dienstverlening op het gebied van de fysieke leefomgeving te vergelijken met die van LEEF bij de gemeente Winterswijk. Er zijn meerdere gemeenten geselecteerd uit elke provincie van Nederland.

Daarnaast zijn alle medewerkers die betrokken zijn bij LEEF van de gemeente Winterswijk meegenomen in het onderzoek. Als methoden van dataverzameling wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en enquêtes. Van deze beiden methoden worden de voordelen en nadelen besproken. Interviews zijn alleen ingezet bij medewerkers van de gemeente Winterswijk. Enquêtes zijn zowel gebruikt voor de andere gemeenten als voor een deel van de medewerkers van de gemeente Winterswijk. Verder wordt besproken hoe de dimensies uit het beoordelingskader geoperationaliseerd worden naar te meten indicatoren. Dit wordt tevens weergegeven in een tabel. Als methode van analyse wordt kwalitatief coderen gehanteerd. Hierbij wordt uiteengezet wat de voordelen en nadelen van deze analysemethode zijn. Als laatste worden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken.

1.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

De huidige ontwikkelingen van het DSO houden in dat alle gemeenten vóór de invoering van de Omgevingswet per 1 januari 2023 een digitaal loket voor de fysieke leefomgeving moeten hebben. In het huidige onderzoek wordt een beoordelingskader geboden waarmee deze nieuwe digitale dienstverlening onderzocht kan worden. Het onderzoek biedt dus een kader dat meegaat met de huidige ontwikkelingen van de digitale dienstverlening van de fysieke leefomgeving in gemeenten. Daarnaast sluit dit onderzoek aan op de bredere trend binnen gemeenten dat dienstverlening steeds meer digitaal aangeboden wordt. Zo staat in het regeerakkoord van 2012 dat de dienstverlening door overheden beter moet en het vanaf uiterlijk 2017 mogelijk moet zijn voor burgers en ondernemers om hun zaken bij de overheid digitaal te kunnen regelen (Rutte & Samsom, 2012, p.10). Uit een onderzoek van VNG Realisatie blijkt dat in 2017 veel diensten digitaal aangeboden worden door gemeenten en dit in 2018 alleen maar is toegenomen (VNG Realisatie, 2018, p.3). Deze toenemende digitalisering van dienstverlening vraagt om een beoordelingskader dat ook in staat is om digitale vormen van dienstverlening te onderzoeken. Er is tot op heden weinig onderzoek gedaan naar digitale dienstverlening. Bestaande beoordelingskaders focussen op niet-digitale dienstverlening en zijn hierdoor niet direct toepasbaar op deze digitale vernieuwing. Het beoordelingskader in dit onderzoek vormt daarmee een waardevolle aanvulling voor wetenschappelijk onderzoek die de digitaliseringstrend wel kan volgen.

Verder is het onderzoek maatschappelijk relevant, omdat via de uiteindelijke aanbevelingen de dienstverlening van LEEF verder geoptimaliseerd kan worden. Dit verbetert

de dienstverlening voor zowel burgers als medewerkers, omdat naar voren zal komen waar LEEF momenteel in schort en ook welke processen al wel van hoge kwaliteit zijn. Ook in breder perspectief zijn de resultaten van dit onderzoek nuttig. Andere gemeenten kunnen het voorbeeld van LEEF gebruiken als eigen model om aan het DSO te conformeren. Hierbij kunnen zij de aanbevelingen voor LEEF meenemen in hun eigen model, om zo een eigen, efficiënte versie van LEEF op te kunnen zetten. Zo kan, via de aanbevelingen uit dit onderzoek, de dienstverlening in andere gemeenten ook bevorderd worden.

1.6 Leeswijzer

Het huidige hoofdstuk, de inleiding, wordt afgesloten met deze leeswijzer. In het volgende hoofdstuk, het theoretisch kader, wordt uitgelegd wat dienstverlening inhoudt en welke drie theorieën samen het beoordelingskader vormen. In het methodologisch kader wordt vervolgens besproken welke cases onderzocht worden en van welke dataverzamelingsmethoden en analysemethoden gebruik wordt gemaakt. Het hoofdstuk sluit af met de operationalisatie van de dimensies en een bespreking van de validiteit en betrouwbaarheid. In het daaropvolgende hoofdstuk worden de resultaten van de interviews en enquêtes van de gemeente Winterswijk en andere gemeenten besproken. Op basis hiervan wordt in de conclusie de hoofdvraag beantwoord en worden aanbevelingen gedaan over welke verbeteringen mogelijk zijn om de dienstverlening van LEEF nog effectiever te maken.

Hoofdstuk 2: Beleidskader LEEF

2.1 Inleiding

In het beleidskader wordt het proces van LEEF uitgelegd. Kennis over het inhoudelijke proces van LEEF is wenselijk voor de lezer, aangezien in de rest van deze scriptie termen worden gehanteerd die binnen LEEF gebruikt worden. Bovendien wordt soms in deze scriptie tot in detail ingegaan op de onderdelen binnen het proces van LEEF.

2.2 Het beleidskader

Het proces van LEEF begint bij de aanvraag die binnenkomt bij het loket LEEF (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). De medewerkers van het loket LEEF nemen alle aanvragen op. Deze kunnen via de e-mail of de telefoon binnenkomen (persoonlijke communicatie, 24-05-2022). LEEF heeft een eigen e-mailadres en telefoonnummer, maar ook via het algemene nummer van de gemeente is LEEF te bereiken (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Kleine vragen worden direct beantwoord door de medewerkers van het loket (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). De meeste aanvragen zijn echter zo omvangrijk dat expertise vereist is. Bij dergelijke aanvragen neemt het loket de aanvraag op en vult een intakeformulier in waar al zoveel mogelijk informatie over de aanvraag in komt te staan (persoonlijke communicatie, 24-05-2022). Hierbij gaat het om gegevens als adres, locatie, documenten die de initiatiefnemer al verzameld heeft, et cetera (persoonlijke communicatie, 24-05-2022).

Deze aanvragen die omvangrijk genoeg zijn om een expert nodig te hebben, worden in LEEF onderverdeeld in aanvragen met een “beperkte impact” en aanvragen met een “zekere impact” (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Deze aanvragen worden ook in het zaaksysteem gezet, zodat er een overzicht is van de aanvragen. Aanvragen met een beperkte impact hebben expertise nodig voor de beantwoording, dit betreft vrijwel altijd een behandelaar vanuit het team van Ruimtelijke Ordening (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Deze behandelaar handelt de rest van het proces zelf af, eventueel met de hulp van andere medewerkers die de behandelaar erbij haalt (persoonlijke communicatie, 24-05-2022). Aanvragen met een zekere impact zijn aanvragen die niet in het huidige bestemmingsplan passen of die anderszins gevoelig liggen, bijvoorbeeld een aanvraag die politiek gevoelig ligt (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). De medewerkers van het loket LEEF wegen af of een aanvraag een beperkte impact of zekere impact heeft (persoonlijke communicatie, 24-05-

2022). Bij twijfel wordt de aanvraag bij zekere impact ingedeeld (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Een aanvraag kan tijdens het proces altijd verplaatst worden van beperkte naar zekere impact, of andersom.

Aanvragen met een zekere impact worden doorgestuurd naar de omgevingskamer (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Dit is een groep bestaande uit vier personen, met verschillende achtergronden binnen de gemeente (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Samen bekijken zij elke aanvraag die bij de omgevingskamer binnenkomt. Vervolgens wordt per aanvraag één van de vier personen benoemt tot de behandelaar van de desbetreffende aanvraag. Deze persoon is het aanspreekpunt voor zowel de initiatiefnemer als intern in de gemeente (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Hierna volgt een locatiebezoek bij de initiatiefnemer waarbij getracht wordt om met minimaal twee leden van de omgevingskamer de initiatiefnemer te bezoeken (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). In dit gesprek wordt zo concreet mogelijk besproken wat de aanvraag is die de initiatiefnemer wil neerleggen bij de gemeente (persoonlijke communicatie, 24-05-2022). Tegelijkertijd biedt dit de medewerkers van de omgevingskamer de kans om de plek te bekijken en eventuele vragen te stellen. Wanneer zowel de medewerkers van de omgevingskamer als de initiatiefnemer het eens zijn over de aanvraag, wordt er een akkoord gesloten (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Vanaf het akkoord is het streven om binnen drie tot vijf weken het proces van LEEF te voltooien (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). De deadline voor het proces wordt dus gesteld zodra het akkoord bereikt is en garandeert hiermee ook snelheid in het proces.

Nadat het akkoord bereikt is, worden de beleidsadviseurs ingeschakeld. Er zijn vijfentwintig beleidsadviseurs binnen de gemeente Winterswijk (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Al deze beleidsadviseurs krijgt dezelfde vraag, namelijk of zij naar de aanvraag willen kijken en willen adviseren over de kansen en bedreigingen die zij vanuit hun vakgebied zien (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Alle beleidsadviseurs ontvangen tevens het verslag over het akkoord, zodat zij voldoende informatie over de aanvraag hebben om hun adviezen op te baseren. De beleidsadviseurs hebben vijf werkdagen om hun adviezen aan te leveren (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Al deze adviezen worden verzameld en worden door de behandelaar van de aanvraag, in overleg met de andere leden van de omgevingskamer, afgewogen (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Indien nodig vindt er een tweede overleg plaats over het advies met de zogenaamde “flexibele schil” (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). De flexibele schil bestaat uit beleidsadviseurs die uitgenodigd

worden om hun advies met de omgevingskamer te bespreken. Dit komt bijvoorbeeld voor wanneer adviseurs grote kansen of bedreigingen zien, of wanneer adviseurs tegenstrijdige adviezen uitbrengen (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Na afloop van deze gesprekken wordt een eensgezind advies opgesteld door de behandelaar van de omgevingskamer in de vorm van een “Integraal Ambtelijk Advies (IAA)” (persoonlijke communicatie, 07-06-2022).

Het IAA is het eindpunt van LEEF. Dit is een advies waarin drie mogelijke adviesopties worden weergegeven richting de initiatiefnemer. De eerste optie is de “ja, mits”. Bij dit advies staat het ambtelijk apparaat positief tegenover de aanvraag van de initiatiefnemer, mits aan de voorwaarden worden voldaan die in het IAA staan omschreven (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). De tweede opties betreft de “nee, tenzij”. In dit geval is de aanvraag niet mogelijk zoals deze op dit moment aangevraagd wordt (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Maar als de initiatiefnemer de aanvraag verandert, zouden er wel mogelijkheden zijn om deze te verwezenlijken. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een bouwgrond waar de initiatiefnemer vijftien huizen wil bouwen en er aangegeven wordt dat dit een “nee” is, maar dat als er tien huizen gebouwd wordt, de aanvraag wel tot een “ja” kan leiden. Bij een “nee, tenzij” kan de initiatiefnemer ervoor kiezen om de aanvraag aan te passen en opnieuw in te dienen (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). De initiatiefnemer doorloopt dan opnieuw een (verkort) LEEF-traject. Als derde optie kan ook het advies “nee” worden gegeven (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). In dit geval ziet het ambtelijk apparaat geen mogelijkheden om de aanvraag te verwezenlijken, ook niet in aangepaste vorm. In alle gevallen volgt er na het IAA een evaluatie, indien de initiatiefnemer dit ook wenst (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Hierin wordt ook gedeeld wat de eventuele vervolgstappen zijn die de initiatiefnemer kan nemen. Bij een “nee, tenzij” of “nee” wordt desgewenst gemotiveerd hoe het ambtelijk apparaat tot dit oordeel gekomen is (persoonlijke communicatie, 07-06-2022).

Mocht de initiatiefnemer verder willen met de aanvraag nadat het proces van LEEF afgerond is, dan gaat de initiatiefnemer de planvormingsfase in en hierna gaat deze het officiële proces in om de benodigde vergunningen te krijgen (persoonlijke communicatie, 07-06-2022). Zowel de planvormingsfase als de vergunningenfase vallen niet binnen de scope van LEEF. LEEF eindigt bij het IAA vanuit het ambtelijk apparaat of de aanvraag kansrijk is of niet.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader gepresenteerd. Eerst wordt besproken wat dienstverlening inhoudt in de publieke sector. Vervolgens wordt toegespitst op drie theorieën: SERVQUAL, perceived quality en vormen van kwaliteit. Samengevoegd vormen deze drie theorieën het beoordelingskader van deze scriptie. Hierbij wordt ingegaan op de elementen waar deze theorieën uit bestaan en welke relevant zijn om mee te nemen in het beoordelingskader. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een visuele representatie hiervan.

3.2 Publieke dienstverlening: PA en NPM

Publieke dienstverlening is lastig te definiëren, maar wordt vaak begrepen als de mate waarin een dienst aan de noden en wensen van burgers tegemoetkomt (Wisnieuwski, 2001, p.381). Publieke dienstverlening heeft naast deze brede definitie nog een specifiekere betekenis, namelijk: “het leveren van diensten van publiek belang aan burgers. Het betreft diensten die niet vanzelf door de markt of de samenleving geleverd worden en waarvan de gemeenschap vindt dat de overheid erin moet voorzien” (Koppenjan, 2012, p. 12). De dienstverlening in de publieke sector is lange tijd gedomineerd door een stroming waarbij de nadruk sterk wordt gelegd op het functionele niveau van dienstverlening. Dit kwam door de opkomst van New Public Management (NPM), waarbij de gedachtegang is dat de organisatie zich meer zou moeten vormen naar marktwerking (Kakouris & Meliou, 2011, p.352; Cairney, 2020, p.8). De focus ligt op prestatie, output en efficiëntie in het gebruik van bronnen. Vaak wordt hierbij een LEAN-organisatiestructuur gehanteerd (Kakouris & Meliou, 2011, p.351). Hierdoor zou de publieke sector productiever worden, adequater kunnen reageren en zou de kwaliteit van dienstverlening omhoog gaan (Hood, 1991, p.15; Kakouris & Meliou, 2011, p.353). In deze organisatiestructuur worden burgers als klanten behandeld. Efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van dienstverlening staan voorop en worden gestimuleerd om aan de noden en wensen van burgers te voldoen.

Tegenwoordig is NPM niet meer de dominante stroming om publieke dienstverlening aan te sturen. Het idee dat de overheid als een markt georganiseerd kan worden, bleek niet op alle aspecten werkbaar en tegenwoordig is NPM dan ook niet meer de enige dominante stroming in de publieke sector (Koppenjan, 2012, p.9; Osborne et al., 2013, p.136; Koppenjan

& Dicke., 2019, p.5; Cairney, 2020, p.106). Er zijn namelijk een aantal eigenschappen eigen aan de publieke sector die zich niet laten vertalen in de private sector.

Zo komt het in de publieke sector zelden voor dat er enkelvoudige, helder te realiseren doelstellingen zijn. Doelstellingen zijn vaak vaag en meervoudig (Koppenjan, 2012, p.12). Het is dan ook zeer lastig om deze te onderzoeken. Bij NPM wordt namelijk gebruik gemaakt van prestatie indicatoren om te monitoren of een dienst efficiënt en effectief is of niet (Denhardt & Denhardt, 2000, p.550-551). Daarvoor moet er idealiter sprake zijn van een duidelijk begin, een duidelijk einde en een afgebakend traject van één dienst zodat deze goed te volgen is. Echter is bij publieke dienstverlening vaak niet één dienst te onderscheiden van een ander, waarbij het nog moeilijker is om duidelijk af te kaderen waar een traject begint en eindigt. Diensten zijn geen product en zijn hierdoor ook niet te onderzoeken als product (Osborne et al., 2013, P.136). Zo kan een gemeente zorg verlenen aan een burger, maar is het hierbij heel lastig om een harde scheidslijn te trekken wanneer deze dienstverlening beëindigd is. Hierbij werken diensten bovendien vaak samen op interorganisationeel niveau, waardoor het nog lastiger is om te onderscheiden hoe één dienstverlening van de betreffende organisatie loopt (Osborne et al., 2012, p.137).

Verder is een belangrijk verschil tussen private en publieke dienstverlening dat de klanten zeer verschillen (Koppenjan, 2012, p.12). Elke klant die behoefte heeft aan publieke dienstverlening is anders. Vaak kan er dan ook niet één standaardproduct gemaakt worden. Er kan ook wel gesteld worden dat klanten coproducenten zijn van dienstverlening, omdat deze voor elke klant aangepast moet worden naar hun situatie (Osborne et al., 2013, p.136). Hieruit volgt dat overconsumptie en onderconsumptie kunnen voorkomen bij het leveren van publieke diensten (Koppenjan, 2012, p.13). Aangezien klanten zeer verschillen, is het lastig om in te schatten hoeveel van een bepaalde dienst nodig is om aan de behoefte van klanten te kunnen voldoen.

Daarnaast worden andere eisen en verwachtingen gesteld aan dienstverlening in de publieke sector (Koppenjan, 2012, p.12). Zo achten klanten het maken van een praatje, ook wel de “zachte kant” genoemd, vaak als een belangrijk onderdeel van de dienstverlening in de publieke sector, terwijl dit geen verwachting is in de private sector. Bij private dienstverlening is vrijwel het enige dat telt het resultaat, maar bij de publieke sector is het vaak net zo belangrijk hoe deze dienstverlening tot stand komt. Zo kan er verlangd worden dat burgerparticipatie onderdeel is van het proces (Koppenjan & Dicke, 2019, p.5). Aan publieke dienstverlening zitten dus waarden gekoppeld die niet bestaan bij private dienstverlening en

daarom niet accuraat via NPM meegenomen kunnen worden in de publieke dienstverlening. Inmiddels is er dan ook de realisatie dat de publieke en private sector niet hetzelfde zijn en deels verschillen. Hierdoor is het niet wenselijk om publieke dienstverlening alleen te onderzoeken vanuit een stroming waarin publieke dienstverlening moet conformeren aan private dienstverlening.

Nu de dienstverlening in de publieke sector niet meer volgens NPM wordt georganiseerd, zou deze weer volgens de traditionele Public Administration (PA) stroming ingericht kunnen worden. Weber was een van de pioniers van PA en in deze scriptie wordt voor PA dan ook Webers versie hiervan aangehouden (Fry & Raadschelders, 2013, p.1). Deze stroming van publieke dienstverlening houdt het volgende in:

> "[Een] neutrale, rationele organisatie die zich in dienst stelt van het publieke belang zoals door de instituties van de representatieve democratie geformuleerd [is]. Een overheid waarbinnen overheidsdienaren zich niet laten leiden door eigenbelang, maar de hen opgedragen regels en procedures volgen en zich daarbij laten leiden door een intrinsieke public service motivatie, dat wil zeggen door de wens zich in te zetten voor het algemeen belang en openbare dienstverlening" (Koppenjan, 2012, p.10).

Hier komt nog bij dat er een strikte scheiding was tussen de politiek en de professional en er was sprake van een verticale, hiërarchische machtsstructuur binnen de organisatie (Bourgon, 2007, p.9).

Hoewel dit wenselijk klinkt, is het ook niet ideaal om terug te vallen op de publieke dienstverlening die Weber voor ogen had. PA had namelijk enkele nadelen waardoor ook deze stroming niet volledig geschikt is als leidraad voor de publieke dienstverlening. Ten eerste waren de organisaties groot en hierdoor log en traag. Dit maakte de organisatie voorspelbaar, maar ook inefficiënt en niet flexibel. In de huidige, complexe samenleving is dit niet passend en wordt er wendbaarheid verwacht van de organisatie (Bourgon, 2007, p.9). Bovendien bleek de scheiding tussen politiek en de professional niet alleen maar voordelen te hebben. Het idee was dat de politici de beslissingen maakten over het beleid en de professionals het uitvoerden (Bourgon, 2007, p.11). Echter is het onwenselijk om een complete scheiding tussen politici en professionals te hebben. Professionals spelen namelijk een belangrijke, aanvullende rol in het proces van beleid en zorgen ervoor dat beleid succesvoller is en sneller geïmplementeerd wordt (Bourgon, 2007, p.11). Verder bleek ook dat in de praktijk de beleidsmedewerkers hun eigenbelang soms hoger stelden dan die van de

burger en probeerden om vooral de eigen wensen en noden te bewerkstelligen (Osborne et al., 2013, p.137).

Zowel PA als NPM hebben hun mankementen. Elke stroming heeft zijn eigen kernwaarden waarop deze is gebouwd en zijn gebreken. Het is daarom van belang dat als de huidige publieke dienstverlening onderzocht wordt, er niet slechts vanuit één stroming gekeken wordt. Dit voorkomt dat de publieke dienstverlening te eenzijdig onderzocht wordt. Daarom worden in deze scriptie zowel elementen uit PA als NPM gehanteerd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van drie verschillende theorieën waarin zowel elementen van PA als NPM voorkomen. Deze theorieën worden gecombineerd en vormen samen één beoordelingskader om de publieke dienstverlening te onderzoeken. Via dit samengestelde beoordelingskader kan een diepgaander en uitgebreider beeld gevormd worden van de publieke dienstverlening dan mogelijk zou zijn als het beoordelingskader gebaseerd was op slechts één stroming. De drie theorieën waaruit het beoordelingskader bestaat, zijn het SERVQUAL model, het perceived quality model en de vormen van kwaliteit. Deze theorieën worden hieronder verder toegelicht.

3.3 SERVQUAL

Er bestaan vele soorten modellen om de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen onderzoeken, maar de meest geaccepteerde en meest gebruikte modellen in de academische literatuur zijn de perceived quality model en het SERVQUAL model (Kakouris & Meliou, 2011, p.354; Robinson, 1999, p.3). In deze scriptie zal van beide modellen gebruik worden gemaakt, waarbij SERVQUAL het belangrijkste model zal zijn. SERVQUAL is namelijk breed inzetbaar en het meest gebruikte model om publieke dienstverlening te onderzoeken (Wisniewski, 2001, p.384-385; Robinson, 1999, p.3). SERVQUAL is ontwikkeld door Parasuraman, Zeithaml & Berry in 1988 en is vervolgens meerdere malen verbeterd en aangepast door de auteurs (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1991; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1994).

Via het SERVQUAL model kan de waargenomen kwaliteit van dienstverlening onderzocht worden (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, p.15). Bij SERVQUAL draait het om de waargenomen kwaliteit en niet tevredenheid over de dienstverlening. Dit is omdat tevredenheid gaat over één specifieke dienstverlening die aan de klant geleverd is en waar de klant tevreden over was. Het gevoel van tevredenheid verandert per keer dat de dienst geleverd wordt. De waargenomen dienstverlening gaat daarentegen over de dienstverlening in

zijn volledigheid. Het onderzoeken van de waargenomen dienstverlening biedt daarom een beter inzicht van de kwaliteit van dienstverlening dan het onderzoeken van de tevredenheid over de dienstverlening (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, p.16). De kwaliteit van de dienstverlening bestaat uit het verschil tussen de waargenomen dienstverlening en de verwachtte dienstverlening van de klant (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, p.16). Dienstverlening is namelijk meer dan het resultaat, ofwel de geleverde dienst. Burgers baseren hun beoordeling over de dienstverlening ook op hun verwachtingen en ervaringen met de dienstverlening (Osborne, 2013, p.138-139). De focus ligt bij SERVQUAL dan ook op de uiteindelijke discrepantie tussen de waargenomen dienstverlening en verwachtte dienstverlening. Daaruit zal blijken waar de dienstverlening in schort en waar misschien juist te veel op gefocust wordt. Via SERVQUAL kan bovendien inzichtelijk worden gemaakt welke aspecten van de kwaliteit van dienstverlening burgers belangrijk vinden en welke minder belangrijk (Wisniewski, 2001, p.383).

Het SERVQUAL model bestaat uit enkele criteria om de waargenomen dienstverlening van de klant te onderzoeken en vergelijkbare criteria om de verwachtingen van de klant over de dienstverlening te onderzoeken. Deze criteria zijn onderverdeeld in vijf dimensies. Via deze dimensies kan in beeld gebracht worden welke aspecten van de kwaliteit van dienstverlening verbetering behoeven, waardoor een gerichte aanpak ingezet kan worden om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren (Wisniewski, 2001, p.382-383). Deze dimensies betreffen de “aanraakbare aspecten”, “betrouwbaarheid”, “ontvankelijkheid”, “zekerheid” en “empathie”.

De dimensie “aanraakbare aspecten” bevat alle fysieke elementen van de dienstverlening van de organisatie. Dit houdt voor het huidige onderzoek in dat gekeken zal worden naar alle apparatuur die tijdens de dienstverlening ingezet wordt en dat de aanblik van de medewerker meegenomen wordt (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, p.23). Met apparatuur worden hulpmiddelen bedoeld waar de medewerkers gebruik van maken en aangezien de te onderzoeken dienstverlening digitaal is, kan hierbij zowel gedacht worden aan laptops en mobiels als digitale hulpprogramma’s. Tevens maken communicatiemiddelen richting burgers zoals een lokale krant of social media deel uit van hulpmiddelen. De aanblik van de medewerker gaat over hoe de medewerker overkomt wanneer zij voor het eerst fysiek met een burger spreken. Het andere element binnen deze dimensie, de fysieke faciliteiten, is in het huidige onderzoek niet relevant. LEEF is een digitaal loket en er is voor de burger geen mogelijkheid om naar een fysiek loket te gaan. Er is daarom ook geen sprake van fysieke

faciliteiten. Daarentegen is er wel sprake van de aanblik van de medewerker aangezien de medewerker wel fysieke gesprekken voert met de burger. Deze dimensie past het best bij PA. Bij PA wordt waarde gehecht aan een strakke organisatie die hiërarchisch opgebouwd is en waarbij de regels en procedures gevolgd moeten worden (Bourgon, 2007, p.9). Dit past dan ook het beste bij de dimensie van de aanraakbare aspecten.

De dimensie "betrouwbaarheid" gaat over hoe betrouwbaar de dienstverlening is. Binnen deze dimensie wordt onderzocht of de beloofde dienst te vertrouwen is en accuraat uitgevoerd wordt (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, p.23). Concreet houdt dit in dat de burger erop kan vertrouwen dat zijn aanvraag serieus behandeld zal worden en dat gemaakte afspraken nagekomen worden. Daarnaast moet elke aanvraag vanuit de burger zo correct mogelijk afgehandeld worden en hoort geen enkele aanvraag onbeantwoord te blijven. Het gaat er dus om hoe vaak dat wat afgesproken is, ook nagekomen wordt. Deze dimensie past het beste binnen NPM. Efficiëntie, effectiviteit en output staan voorop bij NPM en bij de betrouwbaarheidsdimensie gaat het erom of de dienst zo vaak mogelijk correct uitgevoerd wordt, oftewel effectief is. Het gaat over hoe gepresteerd wordt in de dienstverlening en dit past daarom het beste bij NPM.

De dimensie "ontvankelijkheid" draait om de bereidheid vanuit de medewerker om klanten te helpen en diensten snel aan te bieden (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, p.23). Dit houdt in dat de medewerker meedenkt met de klant en helpt te zoeken naar oplossingen. Hier valt ook onder of de medewerker gebruik maakt van maatwerk. Bovendien valt onder ontvankelijkheid of de medewerker bereid is om eventuele vragen of onduidelijkheden vanuit de klant te beantwoorden. Tevens staat voor de medewerker snelheid voorop, de medewerker heeft de intentie om de dienst zo snel mogelijk te leveren. Deze dimensie hoort bij NPM, waarin klanttevredenheid vooropstaat (Aberach & Christensen, 2005, p.233). Klanttevredenheid wordt via prestatie indicatoren gemeten bij NPM zodat het duidelijk is wat voor dienstverlening de klant verlangt en hoe deze het beste geleverd kan worden (Aberach & Christensen, 2005, p.233). Ontvankelijkheid past dan ook bij deze stroming, omdat het gaat over de bereidheid van de medewerker om de beste dienstverlening te bieden aan de klant. Dit sluit aan op de focus van NPM op wat de beste dienstverlening is vanuit klanttevredenheid.

Bij de dimensie "zekerheid" gaat het om beleefdheid richting de klant en of de klant vertrouwt op de kennis en kunde van de medewerkers. Een van de relevante aspecten hierbij is of de medewerker in staat is om het vertrouwen van de burger te wekken. De burger moet zich veilig voelen tijdens gesprekken met de medewerker. Dit hangt onder andere af van de

opleiding en beleefdheid van de medewerker. De burger moet de kennis en kunde van de medewerker kunnen opmerken en zich veilig voelen bij gesprekken. Zekerheid hoort bij PA, waarin de medewerker voor het algemeen belang moet staan en de professional is die de dienstverlening uit moet voeren (Bourgon, 2007, p.9). De medewerker behoort hierbij dan ook de vereiste kennis en kunde te bezitten als professional. Zekerheid past daarom het beste bij PA.

Bij de laatste dimensie, "empathie", gaat het om de individuele aandacht en zorg die uitgedragen worden richting de klant (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, p.23). Onder deze dimensie valt de individuele aandacht die de medewerker de burger geeft en of de medewerker rekening houdt met de mogelijkheden qua planning van de burgers. Ook valt hieronder of burgers een gepersonaliseerde ervaring krijgen, waarbij er aandacht is voor de specifieke noden en wensen van de burger. Empathie valt ook onder PA, omdat hierin de intrinsieke public service motivatie van medewerkers centraal staat. Dit houdt in dat de medewerker zich wil inzetten voor het algemeen belang en dat deze intrinsiek gemotiveerd is om burgers te helpen (Koppenjan, 2012, p.10). Hier past empathie dan ook het beste bij.

Er bestaat echter ook kritiek op het SERVQUAL model. Zo wordt er onder andere gesteld dat SERVQUAL de technische dimensie niet meeneemt (Kakouris & Meliou, 2011, p.355). De technische dimensie gaat over het resultaat dat geleverd wordt, het feitelijke "product" waar de burger mee achterblijft wanneer het proces van dienstverlening beëindigd is (Kakouris & Meliou, 2011, p.354). SERVQUAL focust alleen op hoe de dienstverlening ervaren wordt en niet op de uitkomst. Een ander punt van kritiek is dat dienstverlening verschilt per omgeving en hier via SERVQUAL niet voldoende op ingespeeld kan worden. Via het SERVQUAL model kan dienstverlening in zijn algemeenheid onderzocht worden, maar als de dienstverlening specifiek aan een omgeving is en hierdoor een aangepaste vorm heeft, schiet het SERVQUAL model tekort (Kakouris & Meliou, 2011, p.355). Omdat er dus wat nadelen kleven aan SERVQUAL wordt in het beoordelingskader naast het SERVQUAL model ook gebruik gemaakt van het perceived quality model van Grönroos en de vormen van kwaliteit van het Sociaal en Cultureel Planbureau om deze nadelen van SERVQUAL te kunnen ondervangen.

3.4 Perceived quality model

Ook bij het perceived quality model wordt beargumenteerd vanuit het idee dat er een waargenomen dienstverlening en een verwachtte dienstverlening is vanuit een klant en dat de discrepantie hiertussen aangeeft wat de kwaliteit van de dienstverlening is (Grönroos, 1984, p.37). Een verschil is dat bij het perceived quality model de nadruk op de uitvoering van de dienstverlening ligt. De waargenomen uitvoering van de dienstverlening is onder te verdelen in twee processen. De eerste dimensie is de instrumentele uitvoering van de dienstverlening (Grönroos, 1984, p.37). Dit is technische kwaliteitsdimensie van de dienstverlening die kijkt naar het resultaat, wat de klant overhoudt als het dienstverleningsproces afgerond is. Dit gaat over "wat" de klant krijgt als resultaat van de dienstverlening (Grönroos, 1984, p.39).

De expressieve uitvoering van de dienstverlening is de psychologische dimensie van de uitvoering van dienstverlening (Grönroos, 1984, p.37). Deze expressieve uitvoering gaat over de relaties en interacties die de klant heeft in het proces van dienstverlening. Dit heet de functionele dimensie. Het gaat over "hoe" de klant het resultaat van de dienstverlening krijgt (Grönroos, 1984, p.39).

In deze scriptie zal alleen gebruik worden gemaakt van de instrumentele uitvoering. De expressieve uitvoering wordt al dermate ondervangen in de verschillende dimensies van het SERVQUAL model dat het weinig waarde zou toevoegen om de expressieve uitvoering apart mee te nemen. In het SERVQUAL model wordt onder elke dimensie benoemd wat verwacht wordt van de interactie tussen de klant en de medewerker bij die dimensie. Er wordt bijvoorbeeld bij "betrouwbaarheid" aangegeven dat de medewerker in relatie tot de klant te vertrouwen moet zijn. Aangezien onder elk van de vijf dimensies van het SERVQUAL model reeds gespecificeerd is dat de interactie tussen burger en medewerker ook onderzocht wordt, heeft het geen toegevoegde waarde om de expressieve dimensie toe te voegen aan het beoordelingskader.

Daarentegen ligt bij de instrumentele uitvoering de nadruk op het resultaat en "wat" de klant na afloop van de dienstverlening krijgt. Dit is een zwakte bij het SERVQUAL model en daarom vormt het meenemen van de instrumentele uitvoering van het perceived quality model een aanvulling op het conceptuele model van deze scriptie. Deze dimensie bestaat uit één element, namelijk wat het uiteindelijke resultaat is dat de burger ontvangt uit de dienstverlening. De instrumentele uitvoering past bij NPM, aangezien bij NPM een van de

kernwaarden een focus op de output is. Deze dimensie draait om welke output de burger ontvangt en past daarom het best bij NPM.

3.5 Vormen van kwaliteit

Het Sociaal en Cultureel Planbureau maakt in zijn rapport "Burgers over de kwaliteit van publieke diensten; een terugblik op 2002-2010" gebruik van drie verschillende vormen van kwaliteit, namelijk: productkwaliteit, proceskwaliteit en contextkwaliteit. De productkwaliteit is volgens het rapport uit te drukken in "resultaten", "snelheid", "deskundigheid medewerkers", "persoonlijke aandacht & begeleiding" en "rekening houden met wensen gebruiker". De proceskwaliteit wordt uitgedrukt door de "motivatie & vriendelijkheid van de medewerkers" en de "informatievoorziening". De contextkwaliteit bestaat uit de "wachttijd", "prijs & betaalbaarheid", "flexibiliteit (openingstijden)", "beschikbaarheid", "bereikbaarheid instelling" en "onderhoud en hygiëne gebouw" (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2013, p.36).

Van al deze elementen die onderverdeeld zijn in de drie vormen van kwaliteit worden alleen "snelheid" en "flexibiliteit (openingstijden)" meegenomen in het samengestelde beoordelingskader. De andere elementen worden allemaal al ondervangen in het SERVQUAL model en het perceived quality model.

Vanuit productkwaliteit wordt alleen "snelheid" meegenomen in het beoordelingskader. Snelheid verwijst naar de snelheid van het proces van dienstverlening, ofwel de snelheid vanaf het begin van het proces van dienstverlening tot en met het resultaat (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2013, p.41). Hierbinnen valt ook de snelheid van de individuele deelonderdelen tijdens het proces. Dit element past het best bij NPM, aangezien het bij snelheid van dienstverlening het erover gaat hoe efficiënt de dienstverlening verloopt.

De andere elementen van de productkwaliteit hebben geen toegevoegde waarde voor het beoordelingskader. De "resultaten" worden reeds ondervangen door de instrumentele uitvoering van het perceived quality model, aangezien het bij deze beide elementen gaat om de ouput van de dienstverlening. "Deskundigheid medewerkers" wordt ondervangen onder de zekerheidsdimensie, aangezien de kennis en kunde van de medewerkers daar onderdeel van uit maakt, wat op hetzelfde neerkomt als deskundigheid medewerkers. "Persoonlijke aandacht & begeleiding" worden ook ondervangen in de SERVQUAL dimensies. Persoonlijke aandacht wordt reeds ondervangen in empathie, waar het gaat over individuele aandacht voor de burger en begeleiding valt al onder ontvankelijkheid en de bereidheid van de medewerker

om mee te denken en waar nodig de vragen of onduidelijkheden van de burger te beantwoorden. “Rekening houden met wensen gebruiker” valt tevens onder empathie, aangezien burgers een gepersonaliseerde ervaring moeten krijgen, met aandacht voor de noden en wensen van de burger.

Vanuit de proceskwaliteit wordt geen enkel element meegenomen in het beoordelingskader. “Motivatie & vriendelijkheid van de medewerkers” vallen onder twee dimensies van het SERVQUAL model. Motivatie valt onder empathie, waarbij de medewerker probeert de beste dienstverlening te bieden aan de burger. Vriendelijkheid staat reeds onder ontvankelijkheid en de bereidheid van de medewerker om de klant te helpen. “Informatievoorziening” valt tevens onder ontvankelijkheid, aangezien de medewerker bereid moet zijn om vragen of onduidelijkheden te beantwoorden.

Het element “flexibiliteit (openingstijden)” dat onder de contextkwaliteit valt, wordt wel meegenomen in het beoordelingskader. Hierbij gaat het om de flexibiliteit van de dienstverlening. Onder de flexibiliteit vallen de openingstijden en de bereikbaarheid van telefonie en e-mail (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2013, p.40). In het geval van LEEF hebben de openingstijden betrekking op de tijden wanneer LEEF gebeld kan worden en wanneer de medewerkers werkzaam zijn om de e-mails te beantwoorden. Beschikbaarheid van telefonie gaat erover of de burger direct verbonden wordt met de telefoondienst van de gemeente zodra de burger belt, of dat hier bijvoorbeeld wachttijd op zit of de telefonie niet bereikbaar is. Flexibiliteit hoort bij NPM, aangezien de flexibiliteit erover gaat wanneer de dienstverlening beschikbaar is en dus hoe en wanneer de dienst productief is.

De andere elementen van de contextkwaliteit voegen geen waarde toe aan het beoordelingskader. “Wachttijd” is niet van toepassing op LEEF, omdat er geen fysieke wachtrij is. “Prijs en betaalbaarheid” zijn tevens niet relevant, omdat er geen kosten verbonden zijn aan de dienstverlening. “Beschikbaarheid” betreft de beschikbaarheid van plaatsen in bijvoorbeeld het openbaar vervoer of de beschikbaarheid van moderne apparatuur. De beschikbaarheid van plaatsen heeft geen relevantie voor het onderzoek aangezien er bij LEEF geen sprake is van plaatsen zoals in het openbaar vervoer. De beschikbaarheid van moderne apparatuur is reeds aanwezig onder de apparatuur wat valt onder de dimensie van aanraakbare aspecten. “Bereikbaarheid instelling” is ook niet van toepassing, omdat LEEF geen fysiek loket heeft, waardoor ook “onderhoud en hygiëne gebouw” niet relevant is.

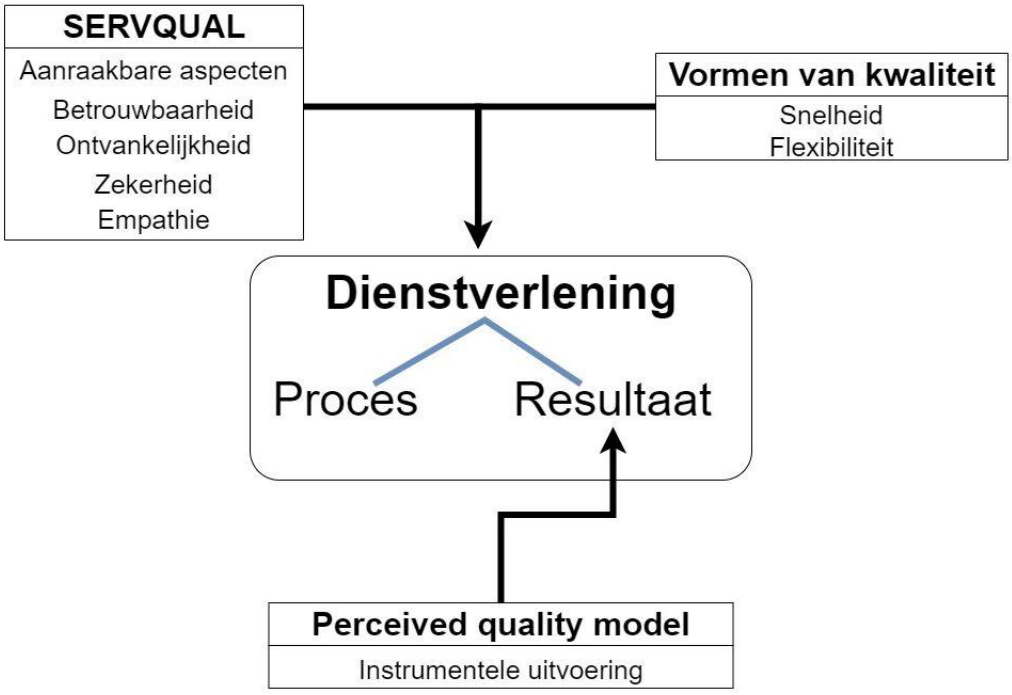
Onderstaand is de tabel opgenomen met een overzicht van alle besproken dimensies die meegenomen worden in het onderzoek.

Dimensie	**Stroming**	**Theorie**	**Uitleg dimensie**
Aanraakbare aspecten	PA	SERVQUAL	Apparatuur dat medewerkers gebruiken, aanblik medewerker
Betrouwbaarheid	NPM	SERVQUAL	Betrouwbare en accurate dienstverlening, aanvraag serieus behandelen, afspraken nakomen, geen onbeantwoorde aanvragen
Ontvankelijkheid	NPM	SERVQUAL	Helpen van klanten en snelle dienstverlening aanbieden, medewerker denkt mee en zoekt oplossingen, medewerker gebruikt maatwerk
Zekerheid	PA	SERVQUAL	Beleefdheid van medewerker, vertrouwen in kennis en kunde medewerker, burger voelt zich veilig in gesprekken
Empathie	PA	SERVQUAL	Individuele aandacht voor de burger, medewerker houdt rekening met mogelijkheden in planning van burger, aandacht voor wensen en noden vanuit burger
Instrumentele uitvoering	NPM	Perceived quality model	Product dat overblijft na proces van dienstverlening
Snelheid	NPM	Vormen van kwaliteit	Snelheid van het gehele proces van dienstverlening en van de individuele deelonderdelen
Flexibiliteit	NPM	Vormen van kwaliteit	Flexibiliteit in openingstijden, bereikbaarheid van telefonie, werktijden medewerkers

Tabel 1: overzicht van de dimensies die samen het beoordelingskader vormen

3.6 Conceptueel model theoretisch kader

Op basis van alle elementen die relevant zijn voor het huidige onderzoek is onderstaand conceptueel model opgesteld.



Figuur 1: Het conceptuele model zoals deze besproken is in dit theoretisch kader.

Hoofdstuk 4: Methodologisch kader

4.1 Inleiding

In het methodologisch kader wordt in paragraaf 4.1 de selectie van cases besproken. Vervolgens worden in paragraaf 4.2 de methoden van dataverzameling besproken. In paragraaf 4.2.1 wordt beargumenteerd dat semigestructureerde interviews de meest passende vorm zijn voor het huidige onderzoek, wat onderbouwd wordt met voordelen en nadelen van deze dataverzamelingsmethode. In paragraaf 4.2.2 worden enquêtes als methode van dataverzameling uitgelegd. Hierbij wordt beargumenteerd op welke aspecten enquêtes en interviews elkaars nadelen kunnen ondervangen. Bij de operationalisatie in paragraaf 4.3 worden de indicatoren opgesteld uit de reeds besproken concepten en dimensies. In paragraaf 4.4 wordt coderen beschreven als analysemethode, waarbij ook aangegeven wordt wat de relevante voordelen en nadelen van deze methode zijn. Het hoofdstuk wordt afgesloten met paragrafen 4.5 en 4.6 waarin respectievelijk gereflecteerd wordt op de betrouwbaarheid en validiteit van het huidige onderzoek.

4.2 Selectie van cases

In dit onderzoek wordt LEEF, het digitale loket voor de fysieke leefomgeving, bij de gemeente Winterswijk onderzocht. Van de gemeente Winterswijk worden alle medewerkers die betrokken zijn bij LEEF geselecteerd als cases. Daarnaast wordt in dit onderzoek de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF vergeleken met de dienstverlening in de fysieke leefomgeving van andere gemeenten. Op deze manier wordt zowel intern gekeken wat de kwaliteit van LEEF binnen de gemeente Winterswijk is, als extern door de dienstverlening van LEEF te vergelijken met de dienstverlening van andere gemeenten. Via deze externe vergelijking kan bijvoorbeeld gekeken worden of er onderdelen zijn binnen LEEF waar te veel of te weinig aandacht aan geschonken wordt in de huidige opzet. Van deze andere gemeenten worden de medewerkers geselecteerd die binnen de fysieke leefomgeving werkzaam zijn. De volgende gemeenten zijn benaderd voor het onderzoek: Aalsmeer, Aalten, Achtkarspelen, Alkmaar, Almelo, Almere, Bergen, Best, Borger-Odoorn, Borne, Breda, Bronckhorst, Brunssum, Coevorden, Dalfsen, Dantumadeel, Doesburg, Doetinchem, Dronten, Druten-Wijchen, Echt-Susteren, Elburg, Gilze en Rijen, Goes, Groningen, Haaksbergen, Halderberge, Heerenveen, Hoeksche Waard, Hoogeveen, Krimpenerwaard, Landgraaf,

Lelystad, Lopik, Middelburg, Midden-Drenthe, Midden-Groningen, Nederweert, Nieuwegein, Nijkerk, Nijmegen, Oldambt, Oldenzaal, Oosterhout, Oudewater, Pijnacker-Nootdorp, Pekela, Purmerend, Reimerswaal, Rhenen, Ridderkerk, Stadskanaal, Sudwest-Fryslan, Terneuzen, Teylingen, Tholen, Tiel, Tietjerksteradeel, Tubbergen, Tynaarlo, Uithoorn, Utrecht, Valkenburg aan de Geul, Veendam, Veenendaal, Veere, Velsen, Voorschoten, Waadhoeke, Waalwijk, Weert, Westerveld, Zeewolde en Zutphen.

Deze vierenzeventig gemeenten zijn geselecteerd om een globaal beeld te krijgen van de dienstverlening vanuit de gemeenten in Nederland. Om deze reden is van tevoren bepaald hoeveel gemeenten uit elke provincie geselecteerd zouden worden. Dit is voor de meeste provincies een gelijk aantal, behalve voor kleinere provincies zoals Flevoland en Zeeland, waaruit minder gemeenten gekozen zijn. Vervolgens zijn de gemeenten per provincie willekeurig geselecteerd. Dit is gedaan door een computerprogramma willekeurig de gemeenten te laten kiezen uit het totaalaantal gemeenten per provincie. Het totaalaantal van vierenzeventig gemeenten is gekozen om ook met eventuele non-respons van respondenten genoeg data op te leveren voor significante resultaten. De verwachting is dat er, rekening houdend met non-respons, minimaal vijftig ingevulde enquêtes uit het onderzoek moeten kunnen komen. Dit is voor kwalitatief onderzoek een relatief groot aantal en groot genoeg om significante resultaten te behalen voor het huidige onderzoek. Een groter aantal gemeenten is niet werkbaar binnen de scope van deze scriptie, omdat het kwalitatief coderen tijd kost en er beperkte tijd is om het onderzoek uit te voeren.

4.3 Methoden van dataverzameling

Tijdens het onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews en enquêtes als methoden van dataverzameling. Er zullen tien interviews plaatsvinden met medewerkers van de gemeente Winterswijk die betrokken zijn bij LEEF. Dit zijn semigestructureerde interviews die één-op-één met de respondent afgelegd worden. Er is gekozen om tien interviewers af te nemen, omdat dit voor de interviewer haalbaar is qua tijd. Interviews afnemen en kwalitatief coderen kosten tijd en zijn dus beperkt mogelijk. Hierbij is tevens gekozen om deze interviews te houden bij de gemeente Winterswijk, omdat LEEF de focus is van het onderzoek. Het is dan ook het meest relevant om interviews te houden met de medewerkers van de gemeente Winterswijk. Bovendien zou het niet haalbaar zijn om bij alle andere geselecteerde gemeenten

interviews af te nemen, waardoor een scheef beeld zou ontstaan als bij sommige gemeenten wel interviews worden afgenomen en bij anderen niet.

Daarnaast zullen enquêtes afgenomen worden bij medewerkers van LEEF die niet geïnterviewd worden en bij medewerkers van de geselecteerde gemeenten die betrokken zijn bij de fysieke leefomgeving. De enquêtes zijn digitaal naar de respondenten gestuurd en bestaan uit open en meerkeuzevragen. Van zowel de interviews als enquêtes wordt onderstaand uitgelegd wat deze inhouden, wat de voor- en nadelen zijn en hoe deze nadelen te ondervangen zijn.

4.3.1 Interviews

Interviews zijn een van de meest belangrijke methoden van dataverzameling bij kwalitatieve onderzoeken (Myers, 2020, p.145, Rowley et al., 2012, p.93; Gill et al., 2008, p.295). In het huidige onderzoek zal gebruik worden gemaakt van semigestructureerde interviews. Bij deze variant stelt de interviewer van tevoren een lijst met vragen op, maar hiervan mag afgeweken worden tijdens het interview (Bleijenbergh, 2015, p.74; Rowley, 2012, p.262). Niet alle vragen op de lijst hoeven gesteld te worden en de interviewer kan ook vragen stellen die niet van tevoren bedacht zijn.

Er zijn enkele redenen waarom voor de semigestructureerde interviews gekozen is. Om te beginnen is het voornaamste voordeel van semigestructureerde interviews dat deze de voordelen van beide andere vormen van interviews samenpakt, namelijk van gestructureerde en ongestructureerde interviews. Het voordeel van gestructureerde interviews, waarbij de onderzoeker zich precies houdt aan de vooropgestelde vragenlijst tijdens het interview, is dat de interviewer gericht kan vragen naar het onderwerp waar deze geïnteresseerd in is (Bleijenbergh, 2015, p.55). Bovendien is de betrouwbaarheid hoog, doordat alle respondenten dezelfde vragen in dezelfde volgorde krijgen. Het voordeel van ongestructureerde interviews, waarbij er geen sprake is van vooropgestelde vragen en het interview spontaan verloopt, is dat de respondent vrij is om te zeggen wat deze wil. Hierdoor kan rijke informatie naar voren komen die nuttig is voor het onderzoek. Bovendien wordt op deze manier duidelijk hoe de respondent de bepaalde situatie zelf ervaren heeft (Bleijenbergh, 2015, p.55). In semigestructureerde interviews komen beide voordelen samen, doordat er een vooropgestelde vragenlijst is die de interviewer als leidraad gebruikt, wat inhoudt dat de respondenten in ieder geval deels dezelfde vragen krijgen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek

(Bleijenbergh, 2015, p.74; Myers, 2020, p.149). Tegelijkertijd bieden semigestructureerde interviews ook de ruimte om te improviseren en nieuwe vragen te stellen, mochten tijdens het interview nieuwe onderwerpen naar voren komen waar geen vragen over opgesteld zijn (Myers, 2020, p.149). Dit betekent dat de interviewer de ruimte heeft om door te vragen waar dat relevant is, wat de hoeveelheid nuttige informatie voor het onderzoek vergroot.

Verder zijn er ook voordelen voor het gebruik van interviews ten opzichte van andere methoden van dataverzameling. Zo bieden interviews de mogelijkheid om diepgaande gesprekken te voeren, waarbij in korte tijd veel gedetailleerde informatie opgehaald kan worden (Rowley, 2012, p.262). Via vrijwel geen enkele kwantitatieve methode is het mogelijk om zo diep op een onderwerp in te gaan (Gill et al., 2008, p.292). Bovendien is een belangrijk voordeel van interviews dat de inzichten van de medewerker voorop staan (Rowley, 2012, p.262). De medewerker kan zijn of haar gedachten, ervaringen, meningen en motivaties delen over een specifiek onderwerp tijdens het gesprek (Gill et al., 2008, p.292). Hierdoor is de kans groter dat het perspectief van de medewerker meegenomen wordt zoals deze het bedoeld heeft, in plaats van dat de interviewer interpreteert wat hij denkt dat de medewerker bedoelt. Dit verkleint de kans op bias vanuit de interviewer (Lavrakas, 2008, p.548).

Echter zijn er ook nadelen van interviews. Zo is een mogelijk nadeel van semigestructureerde interviews dat de ruimte die er is voor spontaniteit ook nadelig kan zijn. Het is namelijk mogelijk dat de respondent deze vrije ruimte gebruikt om over zaken te vertellen die niet relevant zijn voor het onderzoek. Het gesprek kan dan een andere kant op gaan dan waar de interviewer naar op zoek is en hierbij kan het lastig zijn voor de interviewer om bij te sturen en het gesprek weer met de juiste focus voort te zetten (Gill et al., 2008, p.291). Verder is er het risico dat de respondent mogelijk weinig kwijt wil over een onderwerp, of juist heel veel vertelt maar nauwelijks relevante informatie, waardoor uit het interview weinig nuttige informatie te behalen is voor het onderzoek (Myers, 2020, p.149). De interviewer kan deze nadelen tegengaan door de vragenlijst te gebruiken als leidraad, waardoor het makkelijker is de focus terug te brengen naar het onderwerp.

Daarnaast is een nadeel van interviews dat mensen geen feilloos geheugen hebben. Vaak wordt in interviews ook gevraagd naar zaken uit het verleden. De respondent kan dergelijke zaken vergeten zijn of verkeerd herinneren, waardoor het onderzoek minder betrouwbaar kan worden (Bleijenbergh, 2015, p.73). Dit nadeel is nooit volledig te verhelpen en is een factor waar rekening mee gehouden moet worden bij het gebruik van interviews in

een onderzoek. In het huidige onderzoek is dit geen groot probleem, omdat tijdsperiodes slechts enkele keren relevant zijn, bijvoorbeeld bij vragen over hoelang de behandeling van een vraag duurde. Dit is daarom een mogelijk risico van dit onderzoek.

Een ander mogelijk nadeel van interviews is dat sociale interactie een centrale rol speelt (Bleijenbergh, 2015, p.73; Baumbusch, 2010, p.256). Dit kan een nadeel zijn, als de respondent zich niet fijn voelt tijdens het interview en hierdoor sociaal gewenste antwoorden geeft of weinig praat. Wanneer de sociale interactie als positief ervaren wordt, kan er echter ook extra informatie ingewonnen worden. De respondent kan zich bijvoorbeeld vrij voelen om dingen te bespreken die gevoelig liggen en informatie geven die de respondent als vertrouwelijk beoogt. Hier kan de interviewer zelf een grote rol in betekenen via onder andere non-verbale communicatie en door aandachtig te luisteren (Baumbusch, 2010, p.256). Dit vergroot de kans dat de sociale interactie positief verloopt en daarmee ook een beter gesprek oplevert. In het huidige onderzoek zullen de interviews afgenomen worden met medewerkers van de gemeente Winterswijk, waar de interviewer zelf stageloopt. De verwachting is dan ook dat de medewerkers zich prettig voelen bij het gesprek, onder andere omdat de meesten de interviewer al kennen.

4.3.2 Enquêtes

Naast het gebruik van interviews worden in het huidige onderzoek ook enquêtes ingezet. Deze enquêtes zijn digitaal opgesteld en verstuurd naar alle participanten, behalve de participanten die geïnterviewd zijn voor het onderzoek.

Eén voordeel van enquêtes ondervangt een nadeel van interviews, namelijk dat enquêtes af te nemen zijn onder een grote groep mensen (Bleijenbergh, 2015, p.74; Rowley, 2012, p.261). Het gebruik van enquêtes naast interviews houdt voor het onderzoek in dat een grotere populatie onderzocht kan worden. Dit vergroot bovendien de generaliseerbaarheid van de resultaten (Rowley, 2012, p.261). Zeker bij de vergelijking van LEEF met andere gemeenten zou het in het huidige onderzoek niet haalbaar zijn om bij elk van de vierenzeventig gemeenten meerdere interviews af te moeten nemen. Enquêtes zijn hiervoor dan ook de betere methode, omdat er zowel significante data opgehaald wordt als dat de enquête veel sneller en breder te verspreiden is dan met interviews zou kunnen.

Verder is een voordeel van enquêtes ten opzichte van interviews dat respondenten zich vrijer voelen om te vertellen wat zij echt denken en hierdoor onder andere minder snel sociaal

gewenste antwoorden zullen geven (Darby, 2007, p.403). Reacties uit een enquête zijn over het algemeen eerlijker dan die uit een interview (Darby, 2007, p.403). In het huidige onderzoek is dit relevant, omdat de medewerkers van de vierenzeventig gemeenten onbekenden zijn voor de onderzoeker. Om tot de meest relevante en eerlijke data te komen, kunnen dan ook beter enquêtes gehanteerd worden.

Daarnaast bestaat de enquête deels uit meerkeuzevragen en deels uit open vragen. Open vragen zijn om meerdere redenen toegevoegd aan de enquêtes. De voornaamste reden waarom gekozen is voor het toevoegen van open vragen is dat deze informatie kunnen toevoegen die niet behaald kan worden via gesloten vragen (Lavrakas, 2008, p.548). Dit kan op meerdere manieren voorkomen. Zo kan er een gesloten vraag zijn, waarbij er een passende vervolgvraag gesteld kan worden. Dit kan het beste een open vraag zijn, zodat de respondent zelf kan weergeven hoe die de specifieke situatie inziet (Lavrakas, 2008, p.547). Daarnaast kan het voorkomen dat een gesloten vraag uitleg behoeft over hoe de respondent een bepaald fenomeen ervaren heeft (Lavrakas, 2008, p.547). De informatie kan tekortschieten als de vraag in een dergelijk geval gesloten is, waarbij de respondent alleen in kan vullen of een bepaald aspect is voorgekomen. Hierbij kan een open vraag duidelijkheid creëren, doordat de respondent zelf kan uitleggen hoe zij de specifieke situatie beleefden en wat zij hiervan vonden.

Daarnaast bieden open vragen ook een voordeel dat tevens een voordeel van interviews is. Bij open vragen vullen de respondenten namelijk zelf hun antwoorden in, waardoor het beeld dat gecreëerd wordt het perspectief is vanuit de respondent zelf (Darby, 2007, p.403). Het is wenselijk om zo dicht mogelijk bij het perspectief van de respondent te blijven tijdens het onderzoek. Dit biedt een zo accuraat mogelijke weergave van de situatie, wat de interne validiteit ten goede komt (Bleijenbergh, 2015, p.120).

Echter hebben enquêtes als methode van dataverzameling ook hun nadelen. Enquêtes zijn een relatief passieve methode qua interactie tussen onderzoeker en respondent, zeker vergeleken met interviews. Er is in principe geen sprake van direct contact. Dit leidt tot een probleem van enquêtes, namelijk dat ze lang niet altijd ingevuld worden (Rowley, 2012, p.262). Bij een zeer laag aantal ingevulde enquêtes kan zelfs de validiteit van het onderzoek in het geding komen (Darby, 2007, p.403). De enquêtes van het huidige onderzoek zullen via de mail verstuurd worden. Het kan hierbij lastig zijn om mensen te motiveren om een enquête in te vullen, zeker aangezien mensen tegenwoordig binnen een paar seconden beslissen of ze een mail beantwoorden of verwijderen. Daarnaast kan een ingevuld antwoord mogelijk niet nuttig

zijn voor het onderzoek, als bijvoorbeeld de respondent de vraag verkeerd begrijpt (Lavrakas, 2008, p.548). Echter wordt dit nadeel in het huidige onderzoek ondervangen doordat vierenzeventig gemeenten aangeschreven zijn voor het onderzoek. Het risico dat de respons zo laag is dat de validiteit van de resultaten in gevaar komt, is dan ook klein.

4.4 Operationalisatie

Bij de operationalisatie zal besproken worden hoe de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF concreet onderzocht wordt. Aangezien het huidige onderzoek een deductieve insteek heeft, wordt deze operationalisering gebaseerd op de theorie uit het voorgaande theoretische hoofdstuk. Dit houdt in dat het concept en de dimensies reeds bekend zijn en deze uit de opgestelde literatuur overgenomen worden. Er wordt in deze operationalisatie uitgelegd hoe deze theorie te concretiseren is zodat deze onderzocht kan worden via de interviews en enquêtes. De dimensies zijn de volgende en worden ook in deze volgorde besproken: de aanraakbare aspecten, de betrouwbaarheid, ontvankelijkheid, zekerheid, empathie, de instrumentele uitvoering, snelheid en flexibiliteit.

De eerste dimensie, aanraakbare aspecten, gaat over materiaal dat medewerkers gebruiken tijdens hun werk en de eerste aanblik van de medewerker vanuit het perspectief van de burger. Het materiaal van medewerkers is verder te concretiseren in de vorm van apparaten en hulpmiddelen waar medewerkers gebruik van maken. Hieronder vallen ook communicatiemiddelen die op burgers gericht zijn, zoals een lokale krant of social media. De aanblik van de medewerker is vooral te concretiseren door te vragen naar fysiek contact en de eerste ontmoeting, aangezien dit het moment zal zijn dat de burger de aanblik van de medewerker het eerst ziet en dit dan ook de meeste indruk maakt.

De dimensie betrouwbaarheid houdt in dat er sprake is van een betrouwbare en accurate dienstverlening, waarbij vragen serieus worden behandeld. Dit is verder te concretiseren door te vragen naar gemaakte afspraken en of deze elke keer nagekomen zijn. Verwant hieraan is of burgers consistent geïnformeerd zijn tijdens het proces van dienstverlening, bijvoorbeeld in de vorm van berichten wanneer er sprake was van een nieuwe ontwikkeling of voortgang in het proces. Verder is hierbij van belang of alle aanvragen en vragen vanuit burgers beantwoord zijn en geen (aan)vragen bleven liggen.

Ontvankelijkheid gaat over het helpen van klanten en het meedenken in oplossingen voor de burger. Indicatoren hiervoor zijn of vragen beantwoord worden en of

onduidelijkheden opgehelderd worden. Daarnaast is een indicator of medewerkers meedenken waar dit mogelijk is, bijvoorbeeld wanneer een aanvraag niet zonder wijziging aangenomen kan worden. Bovendien is hierbij het zoeken naar oplossingen vanuit medewerkers een belangrijke indicator.

Zekerheid betreft de beleefdheid van medewerkers, het vertrouwen dat burgers hebben in hun kennis en kunde en of burgers zich veilig voelen tijdens interacties. De beleefdheid van medewerkers kan bevraagd worden door te vragen of medewerkers gepaste gedrag vertonen tijdens interacties en of zij hierbij gepaste taal gebruiken. Daarnaast moeten medewerkers kennis van zaken hebben over dat wat zij uitvoeren. Ook moeten medewerkers in staat zijn de aanvraag te behandelen. Qua veilig voelen bij interacties is dit te onderzoeken door te vragen of burgers zich veilig voelen bij gesprekken met medewerkers en hoe medewerkers zelf over deze interacties dachten. Daarnaast kan gevraagd worden wat burgers eventueel niet fijn vonden aan gesprekken en wat er dus mogelijk aan schortte.

Empathie gaat over het leveren van de beste service. Dit houdt in dat er individuele aandacht is voor de burger, inclusief aandacht voor de wensen en noden vanuit de burger. Concreet kan hierbij gevraagd worden of de burger zich een individu voelde tijdens het proces. Daarnaast kan gevraagd worden of de medewerkers meedachten in mogelijkheden voor de burger, bijvoorbeeld qua planning. Ook valt hieronder of eventuele wensen of ideeën van burgers zoveel mogelijk mee werden genomen in het proces. Beste service kan concreet gemaakt worden door te vragen of de medewerker zijn best deed volgens de burger en wat de medewerker eventueel beter zou kunnen doen.

Instrumentele uitvoering gaat over het resultaat dat overblijft na afloop van het proces van dienstverlening. Een indicator hiervoor is wat het bezit na afloop van het proces is voor de burger. Daarnaast kan gevraagd worden naar tevredenheid met het resultaat.

Snelheid gaat over zowel de snelheid van het gehele proces als de snelheid van onderdelen tijdens het proces. Dit is al een aardige concrete dimensie, maar dit kan nog concreter gemaakt worden. Een van de indicatoren is wat de snelheid van het volledige proces was. Ook is een indicator of de snelheid van het proces of een onderdeel acceptabel waren voor de burger. Hieraan verwant is of de snelheid volgens verwachting was voor zowel de burger als medewerker. Gerelateerd hieraan kan gevraagd worden naar mogelijke redenen voor vertraging, indien daar sprake van is.

Als laatste gaat flexibiliteit over flexibiliteit in openingstijden, bereikbaarheid van de communicatiemiddelen. Ook deze dimensie is al redelijk concreet. Bij flexibiliteit in openingstijden kan gevraagd worden of dit flexibel genoeg was voor de burger. Qua telefonie zijn indicatoren of de telefonie bereikbaar was en wat de eventuele wachttijd bedroeg. Daarnaast is een indicator hoelang het duurde voor op een eerste mail gereageerd werd en of de e-mail altijd bereikbaar was.

Onderstaand is tabel 2 te zien. Dit betreft dezelfde tabel als tabel 1 uit het theoretische hoofdstuk, maar met toevoeging van de indicatoren uit de operationalisatie.

Dimensie	**Uitleg dimensie**	**Indicatoren**	**Theorie**
Aanraakbare aspecten	Apparatuur die medewerkers gebruiken, aanblik medewerker	Apparaten, hulpmiddelen, fysiek contact, ontmoeting	SERVQUAL
Betrouwbaarheid	Betrouwbare en accurate dienstverlening, aanvraag serieus behandelen	Afspraken nakomen, consistent reactie ontvangen, consistent informeren, alle (aan)vragen behandelen	SERVQUAL
Ontvankelijkheid	Snel helpen van klanten, medewerker denkt mee en zoekt oplossingen	Helpen klant, meedenken waar mogelijk, zoeken naar oplossingen, maatwerk	SERVQUAL
Zekerheid	Beleefdheid van medewerker, vertrouwen in kennis en kunde medewerker, burger voelt zich veilig in gesprekken	Gepaste taal medewerker, gepast gedrag medewerker, medewerker heeft kennis van zaken, veilig / onveilig gevoel bij	SERVQUAL

		gesprekken met medewerker	
Empathie	Individuele aandacht voor de burger, rekening houden met planning burger, aandacht voor wensen en noden vanuit burger	Behandeld als individu, meedenken in mogelijkheden van burger in planning, wensen in te passen in het proces, opmerkingen of wensen zo mogelijk meenemen	SERVQUAL
Instrumentele uitvoering	Resultaat na afloop van proces van dienstverlening	Aanvraag succesvol behandeld, bezit na afloop proces, tevredenheid resultaat	Perceived quality model
Snelheid	Snelheid van het gehele proces van dienstverlening, snelheid van de onderdelen van het proces	Snelheid van onderdelen van het proces, snelheid van het volledige proces, snelheid acceptabel voor burger, snelheid volgens verwachting burger, snelheid volgens verwachting medewerker, mogelijke vertraging	Vormen van kwaliteit
Flexibiliteit	Flexibiliteit in openingstijden, bereikbaarheid van communicatiemiddelen	Openingstijden in dagen en werkuren, telefonie bereikbaar, wachttijd telefonie, mail bereikbaar, mail wachttijd	Vormen van kwaliteit

Tabel 2: overzicht dimensies met uitleg, inclusief indicatoren

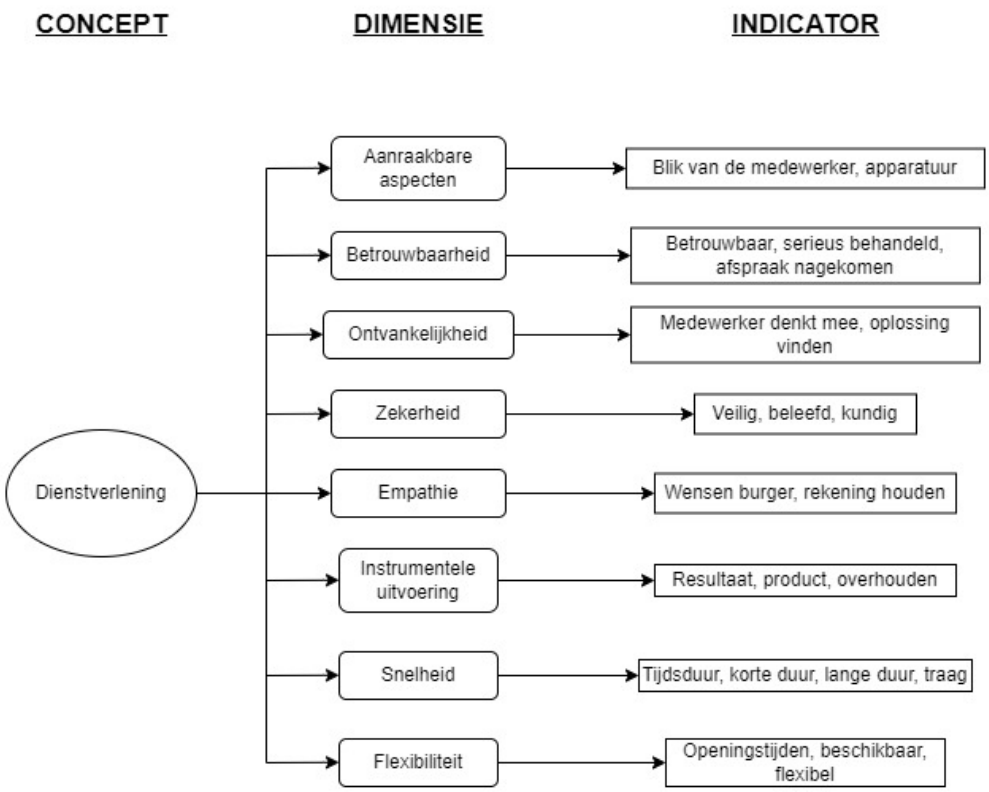
4.5 Methode van analyse

De methode van analyse die in dit onderzoek gehanteerd wordt, is coderen. De bedoeling van coderen is om de volledige hoeveelheid data die verzameld is terug te brengen tot alleen de stukken data die relevant zijn voor het onderzoek (Myers, 2020, p.208; Bleijenbergh, 2015, p.102). Dit wordt bereikt door gebruik te maken van codes. Dit zijn labels die toegekend kunnen worden aan woorden, zinsdelen, zinnen of zelfs tekstdelen (Myers, 2020, p.208). In het huidige onderzoek is sprake van deductieve codering. Dit houdt in dat de onderzoeker de coderingen baseert op de literatuur die voorafgaand aan de dataverzameling opgesteld is onder het theoretische kader. Bij deductieve codering is er dan ook sprake van een centraal concept dat uit de theorie naar voren is gekomen en wat onderzocht wordt. Hieruit worden dimensies opgemaakt en uit deze dimensies worden vervolgens indicatoren opgesteld (Bleijenbergh, 2015, p.103). In het huidige onderzoek is dienstverlening het centrale concept. De dimensies staan weergegeven in tabel 1 op pagina negentien van deze scriptie. Zo zijn de dimensies van vormen van kwaliteit, afkomstig van het Sociaal en Cultureel Planbureau (2013, p.40-41), snelheid en flexibiliteit. Aan deze dimensies worden vervolgens indicatoren gekoppeld om de dimensies meetbaar te maken en deze te kunnen analyseren vanuit de dataset. Zo zouden indicatoren voor snelheid “tijdsduur”, “korte duur”, “lange duur” en “traag” kunnen zijn. Bij flexibiliteit kunnen voorbeelden van indicatoren “openingstijden”, “beschikbaar” en “flexibel” zijn. Indicatoren kunnen zelf bedacht worden, maar ze kunnen ook naar voren komen uit bepaalde zinsconstructies. Zo zijn uit zinnen met overeenkomsten en verschillen, herhalingen en metaforen vaak indicatoren te halen (Ryan & Bernard, 2003, p.89-91). Een voorbeeld van een coderingsboom inclusief het concept, de dimensies en enkele indicatoren is te zien in figuur 2 op pagina achtentwintig.

Er zijn enkele voordelen voor het gebruik van coderen als analysemethode. Eén van de voordelen van coderen is dat het de dataset flink verkleint. Kwalitatief onderzoek levert vrijwel altijd een grote dataset op die vervolgens geanalyseerd moet worden. Het voordeel van coderen is dat alleen de relevante stukken data overblijven en de andere delen niet verder meegenomen worden in de analyse, wat tijd bespaart (Blank, 2004, p.192). Een ander voordeel van coderen als analysemethode is dat het perspectief van de respondent behouden blijft (Lavrakas, 2008, p.548). Fragmenten worden gecodeerd op basis van de dataset zoals die is. Er hoeven geen aanpassingen plaats te vinden om zo te verzekeren dat de dataset ook daadwerkelijk geanalyseerd kan worden. Er is weinig interpretatie nodig vanuit de onderzoeker naar wat de respondent bedoelen. Via de indicatoren kan de dataset direct

geanalyseerd worden en hiermee kan dus zo goed mogelijk gezorgd worden dat de visie van de respondent terug te zien is in de resultaten (Lavrakas, 2008, p.548).

Echter zitten er ook een nadeel aan coderen als analysemethode. Zo kan coderen weinig opleveren qua onderzoeksresultaten als er fout gecodeerd wordt (Lavrakas, 2008, p.548). Als dit verkeerd gedaan wordt, zal de validiteit van het onderzoek vrijwel nihil zijn. De resultaten zijn dan gebaseerd op een analyse die niet klopt, waardoor het onderzoek geen nuttige resultaten oplevert. Echter is dit een probleem wat bij elke analysemethode speelt en de onderzoeker heeft hierin zelf een belangrijke rol in hoe groot dit probleem is. Kwalitatieve data kan namelijk net zo betrouwbaar en valide zijn als data dat gebaseerd is op cijfers (Blank, 2004, p.187). Dit wordt grotendeels bepaald door hoe zorgvuldig en kundig de onderzoeker is. In het huidige onderzoek is er sprake van één onderzoeker. Dit kan voordelig zijn, omdat één onderzoeker alle data codeert en het hierdoor niet voor kan komen dat personen verschillend coderen en er afwijkingen ontstaan in de codering. Dit verkleint het risico dat de codering weinig oplevert. Tegelijkertijd is het nadeel van één onderzoeker dat deze zelf alle keuzes maakt met betrekking tot de codering. Echter heeft de onderzoeker wel ervaring met coderen, wat de kans wederom kleiner maakt dat de codering verkeerd zal verlopen. Het risico van fout coderen is dus in beperkte mate aanwezig.



Figuur 2: Boomstructuur, voorbeeld van codering

4.6 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat over de repliceerbaarheid van het onderzoek. Als een onderzoek betrouwbaar is, moet een andere onderzoeker het onderzoek kunnen herhalen en tot vergelijkbare resultaten kunnen komen (Bleijenbergh, 2015, p.120). Dit houdt in dat er zo weinig mogelijk toevallige afwijkingen in het onderzoek moeten zitten. Bij kwalitatief onderzoek is er sprake van een klein aantal cases, waardoor het lastig is om tot een hoge betrouwbaarheid te komen (Bleijenbergh, 2015, p.120). In het huidige onderzoek wordt gebruik gemaakt van tien interviews. De betrouwbaarheid is redelijk hoog, maar zou hoger kunnen zijn bij de interviews, omdat deze semigestructureerd zijn. De betrouwbaarheid wordt hierdoor verlaagd, omdat de interviewer kan afwijken van de vooropgestelde vragen (Rowley, 2012, p.262). Echter is de betrouwbaarheid wel redelijk hoog, omdat de interviewer een leidraad heeft met vragen en de meeste vragen ook gesteld worden tijden het interview. De respondenten krijgen dus grotendeels dezelfde vragen, wat de betrouwbaarheid verhoogd. Van de andere methode van dataverzameling, de enquêtes, is de betrouwbaarheid hoog. Er

wordt gerekend op minimaal vijftig reacties, wat voor kwalitatief onderzoek een groot aantal is en wat groot genoeg is voor een redelijk hoge betrouwbaarheid. Tevens krijgt elke respondent dezelfde vragen en krijgt elke respondent bij de meerkeuzevragen dezelfde antwoordopties. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de enquêtes.

4.7 Validiteit

Validiteit bestaat uit interne en externe validiteit. Interne validiteit houdt in dat gemeten is wat de bedoeling was om te meten (Bleijenbergh, 2015, p.120). Het huidige onderzoek is deductief ingestoken en dus gebaseerd op theorie. De indicatoren zijn opgesteld uit de dimensies die uit de literatuur gehaald zijn om het concept te onderzoeken dat centraal staat in dit onderzoek. Dit vergroot de kans dat de interne validiteit hoger zal zijn, omdat er een basis is waarop voortgebouwd is. Echter wordt pas helemaal duidelijk of de interne validiteit hoog of laag is wanneer de dataverzameling afgerond is en de data geanalyseerd is. Daarnaast wordt de interne validiteit van dit onderzoek vergroot door de triangulatie van methoden. Zowel interviews als enquêtes worden gehanteerd, waardoor een kwalitatief diepgaander beeld ontstaat van de situatie (Bleijenbergh, 2015, p.44). Tevens wordt een deel van de nadelen van interviews ondervangen door enquêtes, en andersom, waardoor de kwaliteit van de data vergroot wordt en daarmee dus ook de validiteit hoog is.

Externe validiteit gaat erover of de data die verzameld wordt uit het aantal respondenten te generaliseren is naar de gehele populatie (Bleijenbergh, 2015, p.120). De data uit de interviews zal een hoge externe validiteit hebben. Dit komt omdat de populatie voor de interviews de medewerkers van LEEF bij de gemeente Winterswijk zijn. Het hoofddoel van dit onderzoek is namelijk om de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF bij de gemeente Winterswijk te onderzoeken. Om deze reden is er dan ook voor gekozen om alle interviews af te nemen bij de medewerkers van LEEF. Er zijn ongeveer dertig medewerkers werkzaam bij LEEF. Van deze dertig medewerkers worden er tien geïnterviewd, wat een derde van de totale populatie is. De verkregen data heeft dus een hoge externe validiteit, omdat deze waarschijnlijk te generaliseren is naar de andere medewerkers die geen respondent zijn voor de interviews.

Verder worden door de medewerkers van LEEF die niet deelnemen aan een interview enquêtes ingevuld. De enquête wordt aan twintig medewerkers verstuurd en met non-respons meegenomen wordt geschat dat hiervan de helft de enquête in zal vullen. Dit betreft tien

medewerkers van de totale populatie van ongeveer dertig medewerkers. De externe validiteit van de enquêtes voor LEEF is dan ook hoog, omdat dit ongeveer een derde van de totale populatie betreft.

Daarnaast worden, naar verwachting, ongeveer vijftig enquêtes ingevuld door andere gemeenten om een beeld te krijgen van de kwaliteit van de dienstverlening in de fysieke leefomgeving van andere gemeenten. Elke gemeente heeft fysieke leefomgeving in zijn dienstverlening en van alle gemeenten doen er vierenzeventig mee aan dit onderzoek. Dit betreft iets meer dan twintig procent van alle gemeenten in Nederland. Als hierbij non-respons meegerekend wordt op ongeveer de helft van de gemeenten, waarbij één of meerdere medewerkers van elke gemeente de enquête in kan vullen, komt de schatting van het aantal deelnemende gemeenten uit op ongeveer vijfendertig gemeenten. Vijfendertig gemeenten staat gelijk aan ongeveer tien procent van de gehele populatie en dus is de externe validiteit van de enquêtes van andere gemeenten relatief laag.

Hoofdstuk 5: Resultaten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd door te analyseren wat de kwaliteiten van de acht dimensies zijn waaruit het beoordelingskader bestaat. Deze dimensies zijn “aanraakbare aspecten”, “betrouwbaarheid”, “ontvankelijkheid”, “zekerheid”, “empathie”, “instrumentele uitvoering”, “snelheid” en “flexibiliteit”. Eerst wordt kort aangegeven hoeveel medewerkers geparticipeerd hebben in het onderzoek en hoeveel participanten alle vragen ingevuld hebben. Vervolgens wordt bij elke dimensie stilgestaan en kort herhaald wat deze inhoudt, waarna per dimensie wordt vergeleken wat de resultaten van de gemeente Winterswijk zijn vergeleken met de andere gemeenten. Daarnaast worden opvallende resultaten van de gemeente Winterswijk naar voren gehaald. Aan het einde van het hoofdstuk staan alle dimensies in een tabel weergegeven en wordt aangegeven wat de conclusies zijn van elke dimensie.

5.2 De participanten

In bijlage 3 is weergegeven hoe vaak elk antwoord ingevuld is bij de enquêtes van zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten. Bij open vragen is alleen weergegeven hoe veel participanten de vraag beantwoord hebben. Tevens is voor de geïnterviewden bij de gemeente Winterswijk aangegeven hoe vaak zij de antwoorden op de vragen hebben ingevuld op basis van het meest naar het minst genoemde antwoord.

Bij de gemeente Winterswijk hebben in totaal drieëntwintig medewerkers geparticipeerd in het onderzoek. Hierbij hebben alle twaalf geïnterviewden alle vragen beantwoord. Van de elf respondenten die participeerden in de enquête hebben er zeven de enquête volledig ingevuld. Negentien respondenten van de gemeente Winterswijk hebben dus volledig geparticipeerd in het onderzoek. Respondenten van de gemeente Winterswijk worden aangeduid met “W + [nummer van respondent]”.

Bij andere gemeenten hebben zesentachtig medewerkers geparticipeerd, maar niet elke participant heeft de enquête volledig ingevuld. Echter hebben eenenvijftig participanten uit negenentwintig verschillende gemeenten alle vragen ingevuld. De participanten uit andere gemeenten worden in de resultaten meegenomen als één groep. Deze groep wordt gebruikt als

gemiddelde voor de dienstverlening van de fysieke leefomgeving in Nederland. De dienstverlening van LEEF wordt hiermee vergeleken, waaruit opgemaakt kan worden wat de kwaliteit van LEEF is ten opzichte van het gemiddelde van de andere gemeenten. Respondenten van andere gemeenten worden aangeduid met "AG + [nummer van respondent]".

5.3 De acht dimensies

Hieronder wordt per dimensie uiteengezet wat de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF bij de gemeente Winterswijk en de dienstverlening van de fysieke leefomgeving bij andere gemeenten is.

5.3.1 Aanraakbare aspecten

De dimensie "aanraakbare aspecten" gaat over alle fysieke elementen van de dienstverlening. Deze bestaan uit de "fysieke apparatuur" die medewerkers gebruiken en de "aanblik van de medewerker", ofwel het eerste gesprek dat de burger heeft met medewerkers.

Medewerkers gebruiken qua "fysieke apparatuur" bij LEEF bij de gemeente Winterswijk voornamelijk hun laptop en mobiele telefoon, wat ook bij andere gemeenten de twee meest ingevulde categorieën zijn. De gemeente Winterswijk heeft daarnaast een pagina in de lokale weekkrant "Achterhoeks nieuws" waarmee zij burgers kunnen informeren (respondent W1). Hierin heeft al meerdere keren informatie over het loket LEEF gestaan. Andere gemeenten gebruiken Whatsapp en folders die zij verspreiden naar de burger als extra opties om met de burger in contact te komen (respondent AG93, respondent AG123).

Bij de "aanblik naar de medewerker" komt naar voren dat in vrijwel alle eerste gesprekken het verdere proces van dienstverlening uitgelegd wordt aan de burger. Dit geldt voor zowel de gemeente Winterswijk als voor andere gemeenten. Deze eerste gesprekken met de burger kunnen zowel positief als negatief verlopen. Het overwegende deel van de eerste gesprekken verloopt positief bij de gemeente Winterswijk (respondent W1, respondent W2, respondent W5, respondent W6, respondent W23). Ook medewerkers van andere gemeenten geven aan dat de eerste gesprekken over het algemeen goed verlopen (respondent AG26, respondent AG44, respondent AG67, respondent AG79). Zo zegt respondent AG124 dat: *"de gesprekken over het algemeen heel soepel [lopen]"*. Fysieke gesprekken worden zeer

gewaardeerd door de burger, waarbij de burger er vooral waardering voor heeft dat het medewerkers van de gemeente zijn die naar de burger toekomen in plaats van andersom. Respondent W12 geeft aan: *"omdat er dan ook een gezicht is bij "de gemeente". (...) het gaat er vooral om dat dat contact er is, ja."*. Daarbij benadrukken zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten dat fysieke gesprekken sterk gewaardeerd worden boven telefoongesprekken of contact via de mail (respondent W12, respondent AG128).

Echter komt het ook voor dat eerste gesprekken met de burger negatief verlopen. Dit komt vooral doordat de burger niet krijgt waarop die gehoopt had. Zo zegt respondent AG117: *"Als je iemand niet kan bieden waarop hij/zij hoopt, dan verloopt een gesprek vaak moeizamer"*. Ook de gemeente Winterswijk noemt dit als oorzaak van negatieve gesprekken: *"Soms is de situatie goed, maar dan is het in de ogen van de melder niet altijd goed (...) dat je de oplossing die zij willen niet kan bieden"* (Respondent W9). Daarnaast komt bij de gemeente Winterswijk nog naar voren dat burgers terughoudend zijn tegenover de dienstverlening van LEEF. Dit komt omdat het loket van LEEF nieuw is en burgers hierop twijfelend reageren, omdat ze niet weten wat ze moeten verwachten van het nieuwe loket (respondent W11).

5.3.2 Betrouwbaarheid

De dimensie "betrouwbaarheid" gaat erover of de beloofde dienst te vertrouwen is. Dit houdt in dat als een afspraak gemaakt is, deze nageleefd wordt en dat afspraken niet kwijtraken of onbeantwoord blijven. Ook valt hieronder of de burger tijdens het proces consistent geïnformeerd wordt over de voortgang of eventuele nieuwe ontwikkelingen.

In zijn algemeenheid is de "betrouwbaarheid" van de dienstverlening van de fysieke leefomgeving toegenomen sinds de invoering van loket LEEF bij de gemeente Winterswijk. Via LEEF is er namelijk overzicht gekomen over de (aan)vragen die binnenkomen, iets wat voorheen in sterk mindere mate aanwezig was. Voorheen kwamen (aan)vragen binnen vanuit zowel het klantcontactcentrum, maar ook als bijvoorbeeld op een zaterdagmiddag een wethouder in het centrum van Winterswijk werd aangesproken (respondent W3). Sinds LEEF loopt dit gestroomlijnder en komen (aan)vragen steeds meer via LEEF binnen op één locatie in plaats van bij een wethouder of een beleidsmedewerker die toevallig aangesproken worden (respondent W3).

Worden de aanvragen/initiatieven die binnenkomen in behandeling genomen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	3	42
Vaak	2	22
Soms	0	1
Nauwelijks	0	0
Nooit	0	0
N.v.t.	4	3

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	N.v.t Altijd	Vaak, soms, nauwelijks & nooit

De gemeente Winterswijk en andere gemeenten komen sterk overeen op het gebied van "aanvragen in behandeling nemen". Beiden geven aan dat aanvragen vrijwel altijd in behandeling worden genomen. Zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten hebben namelijk "altijd" als meest ingevulde antwoord op de vraag of alle aanvragen die binnenkomen in behandeling genomen worden, gevolgd door het antwoord "vaak" (bijlage 3). Er is echter wel een verschil in de manier waarop omgegaan wordt met aanvragen die onvolledig zijn of op de verkeerde plek ingeleverd worden. Medewerkers van LEEF geven namelijk aan dat dergelijke onjuiste aanvragen wel behandeld worden en door de medewerkers doorgestuurd worden naar de juiste plek, niks blijft liggen (respondent W1, respondent W10, respondent W12). Zo zegt respondent W4: *"niet niet in behandeling [nemen], maar dat je misschien doorverwijst (…) Dan moet je zorgen dat het op de juiste plek komt. Dus, in behandeling nemen altijd".* Dit wordt slechts een enkele keer door andere gemeenten beaamd (respondent AG69). Bij andere gemeenten komt namelijk sterker naar voren dat onjuiste aanvragen de verantwoordelijkheid van de burger zijn. De burger krijgt de kans om de aanvraag te herstellen door deze ofwel alsnog volledig in te vullen of op de juiste plek in te dienen (respondent AG37, respondent AG40, respondent AG41, respondent AG47, respondent 75, respondent 76, respondent 79). Geeft de burger hier geen gehoor aan, dan wordt de aanvraag niet verder meegenomen: *"[a]ls een aanvraag niet compleet is en de periode om aanvulling aan te leveren verstreken is, wordt een aanvraag buiten behandeling gesteld"* (respondent AG116). De medewerkers van LEEF hebben hierin dus een pro-actievere houding om te zorgen dat elke aanvraag behandeld wordt dan andere gemeenten.

Daarentegen lukt het andere gemeenten beter dan de gemeente Winterswijk om afspraken na te komen. Bij de gemeente Winterswijk is namelijk "vaak" het meest ingevulde antwoord en "altijd" is nauwelijks ingevuld. Bij andere gemeenten is "vaak" tevens het meest

ingevulde antwoord, maar is “altijd” ook relatief veel ingevuld (bijlage 3). Dit lijkt bij de gemeente Winterswijk vooral veroorzaakt te worden doordat LEEF een nieuw proces is en de medewerkers die betrokken zijn bij LEEF nog niet genoeg ruimte laten in hun agenda hiervoor. Zo zegt respondent W12: *“Ik zie dat het nieuw is en de agenda’s dus daarin nog wat weerbarstig zijn, hè. Dus, dat soms de waan van de dag voorrang krijgt op een werkafspraak die daarbinnen gemaakt is”*. Bij het kwijtraken van aanvragen tijdens het proces zit ook een verschil tussen de gemeente Winterswijk en andere gemeenten. Andere gemeenten hebben “nooit” hebben ingevuld als voornaamste antwoord. Bij de gemeente Winterswijk zijn “soms en “nauwelijks” het meest ingevuld (bijlage 3). Dit verschil wordt veroorzaakt doordat de medewerkers van LEEF aangeven dat een aanvraag kwijt kan raken doordat deze doorgeschoven wordt tussen medewerkers of lang blijft liggen (respondent W4, respondent W8, respondent W11, respondent W12).

Lukt het u om gemaakte afspraken na te komen met de burger?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd (100 procent)	1	20
Vaak (75 procent)	6	40
Soms (50 procent)	0	2
Nauwelijks (25 procent)	0	1
Nooit (0 procent)	0	0
N.v.t.	2	5

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst				Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Vaak		Altijd	N.v.t	Soms, nauwelijks & nooit

Raken aanvragen/initiatieven wel eens kwijt tijdens het proces?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	0	0
Vaak	0	0
Soms	2	4
Nauwelijks	2	20
Nooit	0	35
N.v.t.	5	8

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst				Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Nauwelijks	Soms	Nooit	N.v.t.	Altijd, vaak

De redenen waarom aanvragen soms kwijtraken zijn vrijwel gelijk bij de gemeente Winterswijk en andere gemeenten. Beiden noemen dat (aan)vragen soms kwijtraken in het systeem en dat e-mails en papieren aanvragen vaker kwijtraken dan aanvragen die een digitale zaak zijn (respondent W8, respondent W23, respondent AG36, respondent AG113. Zo noemt respondent AG126: *“papieren aanvragen is mensenwerk en kunnen door verschillende redenen kwijt raken, gelukkig gebeurt dit zelden”*. Tevens komt het voor dat aanvragen kwijtraken of blijven liggen doordat het niet altijd duidelijk is wie een aanvraag op zich moet nemen. Dit komt bij andere gemeenten voor doordat meerdere collega’s betrokken zijn en het lastig is om te zien wie de leiding heeft (respondent AG94, respondent AG137). Bij de gemeente Winterswijk wordt dergelijke onduidelijkheid vooral veroorzaakt doordat vragen naar de verkeerde persoon of afdeling gaan en vervolgens onderling doorgestuurd worden,

waarbij verwarring ontstaat wie de aanvraag nu moet oppakken (respondent W13, respondent W14). Daar komt bij dat afschuifgedrag soms een rol speelt bij zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten. Sommige medewerkers durven geen beslissingen te nemen en sturen de aanvraag door naar collega's of andere afdelingen, waardoor het overzicht kwijtraakt en de aanvraag makkelijker tussen wal en schip belandt (respondent W4, respondent AG113).

5.3.3 Ontvankelijkheid

De dimensie "ontvankelijkheid" gaat om het willen helpen van klanten en snel dienstverlening willen verlenen aan de burger. De medewerker probeert zo goed mogelijk mee te denken met de burger en oplossingen te vinden voor eventuele problemen. Hieronder valt tevens of de medewerker maatwerk verleent bij het helpen van de burger. Ook hoort hierbij of de medewerker vragen en onduidelijkheden beantwoordt.

Zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten hebben "het helpen van burgers" hoog in het vaandel. Beiden geven aan dat burgers vrijwel altijd geholpen worden bij vragen of onduidelijkheden. "Altijd" is dan ook het meest ingevulde antwoord bij beiden, gevolgd door "vaak" (bijlage 3). Zoals al bij "aanraakbare aspecten" werd aangehaald, is fysiek langsgaan bij burgers een mogelijkheid die medewerkers bieden. Medewerkers van zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten geven aan dat burgers dit waarderen en zijn daarom bereid om de moeite te nemen om bij de burger langs te gaan (respondent W3, respondent AG79). Zo noemt respondent W3: *"je merkt dat mensen aangeven dat ze het – ja – eigenlijk bijzonder vinden dat je langskomt"*.

Indien burgers vragen stellen over onduidelijkheden of anderszins, beantwoordt u deze vragen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	1	43
Vaak	3	14
Soms	0	0
Nauwelijks	0	0
Nooit	0	0
N.v.t.	3	0

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst			Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Altijd	Vaak	N.v.t	Soms, nauwelijks, nooit

Verder tonen medewerkers van zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten hun bereidheid om de burger te helpen door de vraag achter de vraag te vinden en duidelijk te krijgen wat de burger echt wil. Dit wordt door zowel medewerkers van de gemeente Winterswijk als andere gemeenten gedaan door door te vragen totdat de echte vraag duidelijk

wordt en de medewerker snapt waar de burger naar op zoek is (respondent W3, respondent AG113).

Bovendien zijn medewerkers van zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten zeer bereid om zelf mee te denken. Als een medewerker van LEEF bijvoorbeeld gevaren ziet in een initiatief, gaan ze niet op de rem staan, maar geven ze juist aan hoe dit initiatief kansrijk kan worden (respondent W10). Er wordt meegedacht hoe het initiatief zowel een oplossing is die de burger helpt als dat de oplossing past binnen de visie van de gemeente (respondent W13). Respondent W7 omschrijft het als: *"[h]et is echt luisteren, maatwerk, proberen een weg te vinden samen"*. Ook andere gemeenten maken veel gebruik van maatwerk. Medewerkers van andere gemeenten geven bijvoorbeeld aan dat zij soms buiten de reguliere uren afspraken plannen, als de burger niet binnen reguliere tijden beschikbaar is (respondent AG28, respondent AG43). Daarnaast geven andere gemeenten aan dat er wel eens afgeweken wordt van kleine regels als het een kansrijk initiatief is dat de ruimtelijke ordening ten goede komt (respondent AG42).

5.3.4 Zekerheid

De dimensie "zekerheid" gaat over de beleefdheid van de medewerker richting de burger en het vertrouwen dat de burger heeft in de kennis en kunde van de medewerker. Dit houdt in dat de medewerker een gevoel van veiligheid weet te creëren bij de burger door kennis van zaken en gepast gedrag.

"Beleefdheid" komt vooral naar voren bij de gemeente Winterswijk in hoe medewerkers vriendelijk blijven tijdens het gesprek. Zo geven medewerkers van het loket LEEF aan dat het belangrijk is om geduldig te zijn en de burger zijn verhaal te laten doen (respondent W3, respondent W11). Een andere medewerker van LEEF noemt dat burgers zo behandeld worden als de medewerker zelf behandeld zou willen worden (respondent W2). Ook leggen medewerkers de situatie meerdere keren uit aan burgers, als ze het de eerste keer niet begrijpen (respondent W1). Vergelijkbaar geeft medewerker AG40 van andere gemeenten bijvoorbeeld aan dat dat medewerkers zich proberen "*in de burger te verplaatsen en begrip te tonen"* tijdens gesprekken met burgers. Daarnaast vragen medewerkers van andere gemeenten vaak aan de burger of zij de uitleg begrijpen of dat het nogmaals uitleg behoeft (respondent AG31, respondent AG48).

Het “vertrouwen van burgers in de dienstverlening” is wisselend bij zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten. Burgers zijn soms wantrouwend richting gemeenten in het algemeen, omdat er weinig vertrouwen is in de landelijke politiek en dit doorwerkt op gemeentelijk niveau (respondent W7, respondent W13, respondent AG84). Of burgers vertrouwen hebben in de dienstverlening komt het sterkst naar voren tijdens gesprekken tussen burgers en medewerkers. Zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten geven aan dat als burgers veel willen vertellen, inzichten geven in hun ideeën en vooral ook de vraag achter de vraag stellen, dat ze vertrouwen hebben in de medewerkers (respondent W14, respondent W16, respondent AG43, respondent AG50, respondent AG52). Daarnaast blijkt bij andere gemeenten ook vertrouwen uit burgers als zij adviezen of suggesties van medewerkers opvolgen en als zij medewerkers bedanken voor hun tijd en uitleg (respondent AG28, respondent AG37, respondent AG41). De voornaamste redenen waarom burgers wantrouwig zijn, is wanneer zij een slechte ervaring hebben gehad met de gemeente of wanneer de burger iets wil wat niet kan (respondent W9, respondent AG39, respondent AG40). Verder is bij de gemeente Winterswijk LEEF redelijk nieuw en hierdoor zijn burgers soms nog te onbekend met deze vorm van dienstverlening om er vertrouwen in te hebben (respondent W4, respondent W11). Dit komt onder andere doordat sommige burgers niet begrijpen wat “fysieke leefomgeving” inhoudt en daardoor niet snappen voor welk soort vragen zij LEEF wel en niet moeten benaderen (respondent W6). Daarentegen groeit het vertrouwen van burgers in LEEF wel gedurende het proces als het resultaat positief is (respondent W2, respondent W7).

Verder geven medewerkers van zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten aan dat zij vrijwel alle vragen die zij krijgen zelf kunnen oplossen. Wanneer medewerkers de burger niet kunnen helpen, schakelen zij de (aan)vraag door naar een collega die het antwoord wel kan geven. Zo geeft respondent W1 bijvoorbeeld aan: *“ik heb een collega nodig, dan schakel je natuurlijk bij”*. Soms lukt het medewerkers niet om vragen zelf op te lossen. Bij andere gemeenten wordt dit voornamelijk veroorzaakt dit door een te hoge werkdruk, een te korte termijn, beleidsonduidelijkheid en personeelstekort (respondent AG41, respondent AG46, respondent AG61, respondent AG66). Hierdoor moeten medewerkers of de vraag te laat beantwoorden, of deze doorsturen naar een collega die wel de tijd of kennis heeft om de vraag te beantwoorden. Bij de gemeente Winterswijk lukt het de beleidsmedewerkers wel om de (aan)vraag op te lossen, maar lukt dit vaak niet bij het loket LEEF zelf. De medewerkers van het loket LEEF kunnen wel gerichte vragen stellen en beter begrijpen wat de vraag is,

maar de vraag is bijna altijd zo specialistisch dat deze doorgezet moet worden naar de beleidsmedewerkers die werkzaam zijn binnen LEEF (respondent W6). Echter wordt er wel gesuggereerd naar de burger dat loket LEEF de vraag van de burger kan oplossen (respondent W11). Hierin is er vanuit burgers dus een onjuist beeld van de kennis en kunde bij medewerkers van het loket LEEF. Burgers worden vaak niet direct geholpen bij het loket, maar worden doorgestuurd naar de beleidsmedewerkers van LEEF die de vraag van de burger kunnen beantwoorden (respondent W6, respondent W11).

5.3.5 Empathie

Bij de dimensie "empathie" gaat het erom of de medewerker de burger als individu behandelt. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers een specifieke planning of mogelijke wensen van een burger proberen te honoreren tijdens het proces.

Als een burger een aanvraag/initiatief indient en hierbij wensen heeft zoals een specifieke planning of ideeën, probeert u deze dan in de aanvraag /het initiatief te verwerken?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	1	4
Vaak	2	23
Soms	0	16
Nauwelijks	0	4
Nooit	0	0
N.v.t.	4	6

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst			Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Altijd	Vaak	N.v.t.	Soms, nauwelijks, nooit

Bij de gemeente Winterswijk is er vrijwel altijd ruimte om te kijken naar de specifieke wensen of een bepaalde planning van een burger. Daarentegen komt bij andere gemeenten naar voren dat vaak wel gekeken wordt of een dergelijke wens gehonoreerd kan worden, maar niet altijd. Bij andere gemeenten is het meest ingevulde antwoord dan ook "vaak", gevolgd door "soms" en vervolgens zijn "nauwelijks" en "altijd" even vaak ingevuld (bijlage 3). Als andere gemeenten wel de specifieke planning of wensen van een burger honoreren, gebeurt dit voornamelijk doordat bij haast vanuit de burger gekeken wordt of medewerkers hieraan mee kunnen werken (respondent AG135). Bij de gemeente Winterswijk staat het honoreren van een specifieke planning of wensen vanuit de burger hoger op de agenda, aangezien "altijd" en "vaak" de enige ingevulde antwoorden zijn. Een burger kan een planning of wens aangeven en medewerkers van de gemeente Winterswijk noemen dat zij hun best doen om deze te halen, hoewel zij geen beloftes kunnen doen (respondent W1, respondent W8, respondent W9). Ook als de eventuele wens of planning van de burger niet mogelijk blijkt, doen medewerkers van de gemeente Winterswijk wel moeite

om te kijken welke eventuele andere mogelijkheden er zijn voor die burger (respondent W1, respondent W7, respondent W8).

5.3.6 Instrumentele uitvoering

De dimensie "instrumentele uitvoering" gaat over het resultaat. Het gaat erom met welk eindproduct de burger achterblijft wanneer het proces van dienstverlening afgelopen is.

Zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten zijn "vaak' tevreden met het resultaat (bijlage 3). Beiden geven als voornaamste reden dat zij tevreden zijn wanneer de burger dat ook is (respondent W3, respondent W19, respondent AG30, respondent AG42). Hierin groeit bij medewerkers van LEEF de tevredenheid omdat de adviezen van de adviseurs steeds beter op elkaar afgestemd worden. Zo geeft respondent W5 aan: *"[i]k vind wel dat we snelle stappen maken en dat we steeds beter op elkaar ingespeeld zijn ook en dat we ook steeds meer uniformiteit in onze adviezen krijgen"*. Medewerkers van andere gemeenten zijn daarnaast ook tevreden als er geen verdere vragen terugkomen en (aan)vragen snel maar juist beantwoord worden (respondent AG67, respondent AG39, respondent AG113, respondent AG130).

Echter is er niet altijd tevredenheid over het resultaat. Bij de gemeente Winterswijk zijn medewerkers van LEEF soms ontevreden over het resultaat. Dit komt onder andere doordat beleidsmedewerkers die adviseren voor LEEF niet altijd het uiteindelijke resultaat meekrijgen of niet weten wanneer ze iets terug zullen horen over het resultaat vanuit de hoofdbehandelaar van de aanvraag (respondent W2, respondent W8, respondent W10, respondent W13, respondent W14). Daarnaast komt het een enkele keer voor dat de hoofdbehandelaar in het eindadvies het advies van beleidsmedewerkers verkeerd overneemt (respondent W2). Verder kan een negatief resultaat veroorzaakt worden doordat niet alle adviseurs altijd adviseren. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat belangrijke adviezen niet mee worden genomen in het uiteindelijk resultaat, waardoor deze kwalitatief minder goed is (respondent W5). Ook zijn medewerkers soms ontevreden over wat op basis van de adviezen besloten wordt om tot een uiteindelijk resultaat te komen. De compromissen die hierin gesloten worden, zijn niet altijd naar de tevredenheid van de medewerkers die eraan meegewerkt hebben (respondent W8, respondent W9, respondent W14).

Ook bij andere gemeenten zijn er meerdere redenen waarom medewerkers wel eens ontevreden zijn met het resultaat. Vergelijkbaar met de gemeente Winterswijk geven

medewerkers aan dat ze ontevreden zijn als het uiteindelijke resultaat bestaat uit compromissen van adviezen van meerdere medewerkers, waarbij sommige medewerkers niet tevreden zijn over de compromissen die ze moeten doen (respondent AG31). Hierbij noemen medewerkers van andere gemeenten tevens dat ze soms zelf een resultaat moeten aanleveren waar ze het niet mee eens zijn. Dit komt omdat er geen wettelijke grond is om de (aan)vraag tegen te houden, omdat het College iets wil of omdat externe adviezen waar de medewerker het niet mee eens is meegenomen moeten worden in de resultaten (respondent AG27, respondent AG77, respondent AG135). Zo zegt ook respondent AG75: *"[s]oms krijg je adviezen waar je zelf niet volledig achter staat. En deze moet je teruggeven aan de klant"*. Daarnaast noemen andere gemeenten ook dat onvoorziene zaken, het overschrijden van termijnen, hoge werkdruk, personeelstekort en het proces dat te ingewikkeld is voor de burger voor ontevredenheid over het resultaat zorgen (respondent AG40, respondent AG44, respondent AG48, respondent AG94, respondent AG128).

5.3.7 Snelheid

De dimensie "snelheid" gaat over de snelheid van het proces als geheel en de snelheid van de verschillende onderdelen binnen het proces.

Gaat voor uw gevoel de dienstverlening traag of snel?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Zeer snel	0	0
Snel	2	14
Gemiddeld	4	27
Traag	1	9
Zeer traag	0	1

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst		Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Gemiddeld	Snel & traag	Zeer traag, zeer snel

Medewerkers van zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten geven aan dat de snelheid van de dienstverlening vooral "gemiddeld" is. Dit houdt bij de gemeente Winterswijk in dat er een termijn is van drie tot vijf weken om het traject van advisering te doorlopen (respondent W3). In mindere mate zijn ook de antwoorden "snel" en "traag" gekozen (bijlage 3). Burgers van de gemeente Winterswijk zijn over het algemeen positief verrast door de snelheid van de dienstverlening van LEEF, aangezien deze snelheid hoger ligt dan voor de invoering van LEEF (respondent W1, respondent W2, respondent W11, respondent W12). Echter zijn niet alle burgers tevreden met de snelheid van LEEF. Sommige burgers verwachten namelijk dat hun reeds uitgewerkte plan alleen goedkeuring

vereist van de gemeente en worden teleurgesteld in de snelheid van de gemeente wanneer de aanvraag het volledige proces door moet (respondent W5). Ook willen sommige burgers altijd dat de dienstverlening sneller gaat, ongeacht wat de termijn is (respondent W4).

Daarnaast komt het bij zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten voor dat de dienstverlening nog wel eens vertraging oploopt. Beiden noemen dat externe partijen – zoals de Provincie, het Rijk of een extern adviesorgaan – hierin een grote factor spelen, aangezien externen vaak lang op zich laten wachten om de benodigde adviezen te leveren (respondent W2, respondent AG27, respondent AG68, respondent AG75, respondent AG85, respondent 117). Een andere oorzaak van vertraging die door beiden wordt genoemd, is dat een aanvraag soms over veel schijven gaat. Meerdere medewerkers zijn betrokken bij een aanvraag en sturen deze naar elkaar door of vragen advies van elkaar, wat tijd kost (respondent W14, respondent W25, respondent AG30, respondent AG85, respondent AG86). Bovendien worden, zoals ook besproken bij "betrouwbaarheid" soms aanvragen afgeschoven op elkaar (respondent W15). Zo geeft respondent AG113 aan: *"[e]en andere afdeling die niet durft te beslissen omdat ze het er eigenlijk niet mee eens zijn (..) Mensen die twijfelen of niet weten wat ze moeten doen gaan het parkeren en uitstellen"*. Respondent W4 van de gemeente Winterswijk haalt dit punt ook aan: *"[o]f dat het over te veel schijven gaat (…) Dat niemand een antwoord durft te geven of kan geven. Dat ik zelf van het kastje naar de muur word gestuurd"*.

Daarnaast noemen vooral andere gemeenten dat burgers soms een onvolledige aanvraag aanleveren, waardoor de aanvraag vertraagd (respondent AG40, respondent AG42, respondent AG48, respondent AG50, respondent AG66). Dit is de meest genoemde oorzaak van vertraging bij andere gemeenten. Deze vorm van vertraging wordt door de gemeente Winterswijk niet genoemd, wat te verklaren is vanuit de dimensie "betrouwbaarheid". Hierin werd namelijk aangehaald dat medewerkers van de gemeente Winterswijk meer moeite doen om onvolledige of onjuist ingediende aanvragen compleet te maken. Vervolgens kan hieruit geconcludeerd worden dat de grootste oorzaak van vertraging van andere gemeenten bij de gemeente Winterswijk nauwelijks voorkomt. Medewerkers van LEEF zorgen er namelijk aan de voorkant voor dat vragen zoveel mogelijk compleet ingediend worden, wat later in het proces vertraging voorkomt doordat de burger nog gegevens aan moeten leveren. Deze pro-actievere houding van medewerkers van LEEF tegenover de houding waarin de burger meer verantwoordelijk is voor zijn eigen aanvragen bij andere gemeenten lijkt dus een snellere dienstverlening op te leveren voor de gemeente Winterswijk.

Tevens is bij andere gemeenten het op één na meest ingevulde antwoord dat personeelstekorten en werkdruk vertraging veroorzaken (respondent AG46, respondent AG47, respondent AG97, respondent AG110, respondent AG122). Dit levert bijvoorbeeld ook het neveneffect op wat respondent AG45 aanhaalt, namelijk: *"afwezigheid van collega's die soms nodig zijn om een zaak goed af te handelen"*. Bij de gemeente Winterswijk wordt dit punt niet genoemd als oorzaak van vertraging.

Daarnaast wordt bij de gemeente Winterswijk vertraging veroorzaakt doordat de termijn van vijf werkdagen voor adviseurs erg strak is. Dit betekent dat adviseurs soms kwalitatief minder goede adviezen leveren, omdat er geen tijd is om alles uit te zoeken zoals medewerkers zouden willen of te overleggen met collega's over wat zij vinden (respondent W2, respondent W8). Zeker medewerkers die deeltijd werken, hebben moeite om de deadlines te halen, omdat de termijn van vijf dagen geldt vanaf het moment dat de aanvraag naar de adviseurs gestuurd wordt (respondent W3, respondent W9). Dit betekent dat deeltijdsmedewerkers relatief minder tijd hebben dan voltijdsmedewerkers om te adviseren. Daarnaast lukt het adviseurs van LEEF niet altijd om binnen de gevraagde termijn adviezen te leveren (respondent W5). Dit houdt in dat adviezen van bepaalde onderwerpen missen, wat de kwaliteit van het resultaat vermindert.

Verder zit er een oorzaak van vertraging bij het loket LEEF. Veruit de meeste burgers die aanvragen doen die bij LEEF horen, komen namelijk binnen bij het klantcontactcentrum (KCC). De burger vertelt dan eerst zijn verhaal aan de medewerker van het KCC waarna de burger doorgestuurd wordt naar loket LEEF (respondent W11). Vervolgens doet de burger nogmaals zijn verhaal bij het loket, waar de medewerker aangeeft een terugbelverzoek te maken naar de beleidsmedewerker die het antwoord kan geven. Vaak vraagt de medewerker ook aan de burger om zijn verhaal op de mail te zetten. Dit houdt in dat een burger tot wel vier keer toe zijn verhaal moet vertellen, alvorens een antwoord te krijgen. Burgers verwachten echter dat ze direct bij loket LEEF geholpen worden en zijn teleurgesteld wanneer blijkt dat ze alsnog met een beleidsmedewerker doorverbonden moet worden (respondent W11). Zo noemt respondent W6: *"Ja sommigen, die begrijpen het wel. Maar ja, sommigen ook niet natuurlijk. 'Ja, maar ik dacht dat ik nu geholpen word?'. Ja, sorry"*.

5.3.8 Flexibiliteit

De dimensie "flexibiliteit" gaat over de openingstijden en de bereikbaarheid van de gemeente via alle kanalen.

LEEF bij de gemeente Winterswijk is "vijf dagen in de week" te bereiken. Bij bijna alle andere gemeenten is de fysieke leefomgeving "vijf dagen in de week" beschikbaar, op een enkele gemeente na waarbij de fysieke leefomgeving "vier dagen in de week" te bereiken is (bijlage 3). Echter is LEEF telefonisch alleen tussen 9.00 en 13.00 bereikbaar iedere dag (respondent W5). Buiten deze tijden om worden burgers doorgestuurd naar het KCC die een terugbelverzoek maken naar LEEF (respondent W6). Tevens wordt een burger die naar LEEF belt terwijl iemand al in gesprek is met de medewerker doorgestuurd naar het KCC die een terugbelverzoek voor LEEF maken. Dit betekent dat er bij LEEF geen wachttijd is, aangezien eventueel wachtenden doorgestuurd worden naar het KCC. Dit houdt wel in dat burgers vaak meerdere keren hun verhaal moeten doen voor zij antwoord krijgen, wat ook reeds besproken is onder "snelheid". Ook als burgers namelijk direct naar LEEF bellen maar buiten de openingstijden van LEEF zitten of wanneer de medewerker van het loket in gesprek is, wordt de burger doorgestuurd naar het KCC. Er is bij LEEF één medewerker aanwezig bij het loket voor de telefonie, wat inhoudt dat de flexibiliteit bij telefonie laag is. Bij andere gemeenten bedraagt de gemiddelde wachttijd "minder dan vijf minuten" of is er "geen wachttijd" (bijlage 3).

De mail van LEEF is altijd te bereiken en wordt de eerstvolgende keer dat de medewerkers van loket LEEF deze inkijken beantwoordt (respondent W4). Dit houdt vaak in dat binnen een dag een bevestiging wordt gestuurd van het ontvangen bericht, met een korte uitleg van het proces en wie de aanvraag verder oppakt (respondent W11). Bij andere gemeenten wordt het grootste deel van de e-mails beantwoordt "binnen twee tot drie dagen". Een kleiner aantal gemeentes beantwoordt e-mails of "binnen één werkdag" of "binnen vier à zes werkdagen".

Naast telefonie en e-mail is het bij LEEF ook mogelijk voor burgers om een fysieke afspraak te maken met een medewerker, indien de burger dit tijdens het eerste contact aangeeft (respondent W12). Dit is tevens mogelijk bij andere gemeenten. Andere gemeenten bieden naast deze twee opties ook sociale media aan om met de burger in contact te komen (respondent AG30, respondent AG41). Tevens hebben meerdere andere gemeenten een fysiek

loket voor de fysieke leefomgeving waar burgers langs kunnen gaan (respondent AG50, respondent AG128).

5.4 De conclusies per dimensie

Dimensie	**Conclusie per dimensie**
Aanraakbare aspecten	Er zijn veel gelijkenissen tussen de gemeente Winterswijk en andere gemeenten binnen de dimensie “aanraakbare aspecten”. Beiden hebben voornamelijk positieve eerste gesprekken met burgers en geven vergelijkbare redenen waarom gesprekken met burgers soms negatief verlopen. Echter is er een verschil in de aanblik van de medewerkers, omdat LEEF een nieuwe vorm van dienstverlening is. Hierdoor zijn burgers nog onzeker over wat het loket hen biedt en wat het inhoudt, waardoor zij aarzelend zijn over de dienstverlening van LEEF.
Betrouwbaarheid	Binnen de dimensie “betrouwbaarheid” verschillen de gemeente Winterswijk en andere gemeenten weinig op het gebied van aanvragen in behandeling nemen. Echter is er wel verschil in de manier waarop omgegaan wordt met onjuist ingevulde aanvragen. De medewerkers van het loket LEEF zorgen namelijk dat deze ofwel op de juiste plek in de organisatie terecht komen, of dat de betreffende burger gecontacteerd wordt en de aanvraag compleet wordt gemaakt. Andere gemeenten leggen de verantwoordelijkheid bij de burger neer om de aanvraag zelf aan te vullen. Daarentegen lukt het andere gemeenten beter om afspraken na te komen. Dit lukt bij de gemeente Winterswijk niet altijd en wordt vooral veroorzaakt door agenda’s die reeds volgepland zijn. Aanvragen raken bij zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten nauwelijks kwijt. Ook de redenen waarom aanvragen soms wel kwijtraken zijn vrijwel gelijk.
Ontvankelijkheid	Bij de dimensie “ontvankelijkheid” doen zowel de medewerkers van de gemeente Winterswijk als andere gemeenten hun best om burgers te helpen. Medewerkers denken mee bij initiatieven over wat er mogelijk is en zijn bereid langs te komen bij de burger of de burger te helpen om de vraag achter de vraag te vinden.
Zekerheid	Binnen het deel van de dimensie “zekerheid” dat gaat over “beleefdheid” zijn er veel overeenkomsten tussen de gemeente Winterswijk en andere gemeenten. Beiden leggen zo nodig zaken meerdere keren uit en behandelen burgers als gelijken. Bij het “vertrouwen in de dienstverlening” zit het voornaamste verschil

	tussen de gemeente Winterswijk en andere gemeenten in de nieuwigheid van LEEF als loket voor dienstverlening. Burgers zijn hierdoor terughoudend over wat LEEF te bieden heeft. Verder hebben medewerkers van zowel de gemeente Winterswijk als andere gemeenten de kennis en kunde om voornamelijk zelf, of soms met de hulp van collega's, (aan)vragen te beantwoorden. Voor burgers die het eerste contact hebben met LEEF is het hierbij echter niet altijd duidelijk dat zij doorgezet zullen worden en niet meteen bij het loket hun vraag beantwoord krijgen.
Empathie	Binnen de dimensie "empathie" scoort de gemeente Winterswijk beter dan andere gemeenten, omdat medewerkers van LEEF vaker bereid zijn om wensen of planningsvragen in te willigen. Hierin denkt de medewerker ook mee wat binnen de specifieke aanvraag van de burger mogelijk is om die burger zo goed mogelijk te helpen. Daarnaast proberen zowel de medewerkers van de gemeente Winterswijk als andere gemeenten om te zorgen dat elke burger de informatie zo goed mogelijk begrijpt.
Instrumentele uitvoering	Voor het grootste deel zijn de gemeente Winterswijk en andere gemeente tevreden over "het resultaat" om voornamelijk dezelfde redenen. Echter zit er wel veel verschil in redenen waarom medewerkers ontevreden zijn over het resultaat. Bij de gemeente Winterswijk zijn voornamelijk adviseurs ontevreden over het resultaat. Zij zijn onzeker wanneer en of ze het resultaat teruggekoppeld krijgen, of ze zijn ontevreden omdat het uiteindelijke resultaat bestaat uit compromissen waar medewerkers het niet mee eens zijn. Bij andere gemeenten zijn de redenen voor ontevredenheid over het resultaat voor het grootste deel zeer verschillend en niet onder één onderliggende oorzaak te vatten. Hierin is echter wel op te merken dat hoge werkdruk, personeelstekort en overschrijding van termijnen waarschijnlijk wel allemaal met elkaar te maken hebben. Door personeelstekort is de werkdruk van medewerkers hoger, waardoor het lastiger is resultaten te leveren binnen de afgesproken termijnen.
Snelheid	Bij de gemeente Winterswijk en andere gemeenten verloopt "de snelheid" van de dienstverlening gemiddeld. Echter hebben beiden meerdere redenen waarom de dienstverlening vertraagd. Bij de gemeente Winterswijk wordt vertraging van het proces vooral veroorzaakt adviseurs die te korte termijnen moeten volgen en burgers die meerdere malen hun verhaal moeten doen. Bij andere gemeenten

	wordt een groot deel van de vertraging veroorzaakt door onvolledige aanvragen. Verder vertraagt de dienstverlening bij andere gemeenten ook door werkdruk en personeelstekorten.
Flexibiliteit	Bij de dimensie “flexibiliteit” zijn de gemeente Winterswijk en andere gemeenten even flexibel in het aantal werkdagen. Echter is de gemeente Winterswijk een stuk minder flexibel dan andere gemeenten omdat het loket LEEF alleen van 9.00 tot 13.00 telefonisch bereikbaar is en er dan één persoon op het loket zit. Op het gebied van mails beantwoordt de gemeente Winterswijk mails sneller dan andere gemeenten. Verder bieden andere gemeenten burgers meer opties om de gemeente te bereiken, terwijl LEEF alleen te bereiken is via telefoon en e-mail.

Hoofdstuk 6: Conclusie

6.1 Inleiding

In de conclusie wordt de hoofdvraag van deze scriptie beantwoordt, namelijk: *Wat is de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF bij de gemeente Winterswijk?* Dit wordt gedaan door de bevindingen uit de resultaten per dimensie te overwegen en hieruit te concluderen wat de kwaliteit van de dienstverlening van Winterswijk is. Hierna volgt de discussie, waarin gereflecteerd wordt op de theoretische en methodologische keuzes die gemaakt zijn. Als laatste volgen in dit hoofdstuk vijf concrete aanbevelingen voor de gemeente Winterswijk om LEEF als proces van dienstverlening nog effectiever te maken.

6.2 De acht dimensies samengevoegd

De acht dimensies worden samengevoegd om te kunnen bepalen wat de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF is. Deze afweging wordt gemaakt door de gemeente Winterswijk af te wegen tegenover de andere gemeenten en te beargumenteren of de kwaliteit van LEEF hoger of lager is dan het landelijk gemiddelde dat voortgekomen is uit de andere gemeenten die geparticipeerd hebben in het onderzoek. Zie bijlage 3 wanneer in onderstaande tekst verwezen wordt naar een vergelijking van de antwoorden op de vragen uit de enquêtes en interviews.

Bij de dimensie “aanraakbare aspecten” is de kwaliteit van de gemeente Winterswijk lager dan die van andere gemeenten. Dit komt omdat op veel punten beiden overeenkomen, maar burgers terughoudend zijn tegenover LEEF als nieuw loket voor dienstverlening. Hierdoor scoort Winterswijk lager op de eerste gesprekken met de burger, waarin de burger afwachtend reageert.

Bij de dimensie “betrouwbaarheid” is de kwaliteit van de gemeente Winterswijk gelijk aan die van andere gemeenten. Wederom zijn er veel overeenkomsten tussen de gemeente Winterswijk en andere gemeenten. Echter scoort de gemeente Winterswijk beter dan andere gemeenten op het helpen van burger om onjuiste formulieren compleet te maken of juist in te leveren. Andere gemeenten leggen de verantwoordelijkheid bij de burger om de aanvraag te corrigeren, waardoor meer aanvragen afgewezen worden. Daarentegen lukt het andere

gemeenten vaker om afspraken na te komen. De gemeente Winterswijk en andere gemeenten zijn dus beide op één punt beter dan de ander, waardoor zij gelijk scoren op deze dimensie.

Bij de dimensie “ontvankelijkheid” scoort de gemeente Winterswijk gelijk aan andere gemeenten. Beiden proberen de burger zo goed mogelijk te helpen en denken mee met initiatieven. Ook zijn bij beiden medewerkers bereid om fysiek langs te komen en om de vraag achter de vraag te achterhalen. Hierop scoren de gemeente Winterswijk en andere gemeenten dus hetzelfde.

Bij de dimensie “zekerheid” scoort de gemeente Winterswijk lager dan andere gemeenten. Op twee gebieden presteert de gemeente Winterswijk minder goed. Ten eerste heeft de burger minder vertrouwen in de dienstverlening van LEEF, omdat deze nieuw is. Burgers weten, vergelijkbaar aan “aanraakbare aspecten” nog niet wat ze moeten verwachten en hebben daarom minder vertrouwen in deze dienstverlening dan in reeds bestaande dienstverlening. Daarnaast verwachten burgers dat ze bij LEEF direct geholpen worden. Echter krijgen ze bij het loket LEEF nog geen antwoord op hun vraag, maar worden ze doorgestuurd naar de beleidsmedewerker van LEEF die vervolgens het antwoord kan bieden.

Bij de dimensie “empathie” scoort de gemeente Winterswijk hoger dan andere gemeenten. Medewerkers van de gemeente Winterswijk zijn vaker bereid om wensen of specifieke planningsvragen te honoreren dan andere gemeenten. Verder zit er geen noemenswaardig verschil tussen de gemeente Winterswijk en andere gemeenten op het gebied van “empathie”.

Bij de dimensie “instrumentele uitvoering” scoort de gemeente Winterswijk gelijk aan andere gemeenten. Bij de gemeente Winterswijk komt ontevredenheid over het resultaat soms voor wanneer het resultaat niet teruggekoppeld wordt of medewerkers het niet eens zijn over het compromis waaruit het resultaat is voortgekomen. Medewerkers van andere gemeenten meerdere andere redenen waarom zij soms ontevreden zijn over het resultaat, zoals hoge werkdruk, personeelstekort en het overnemen van externe adviezen waar de medewerker het niet mee eens is. Beiden hebben dus meerdere redenen van ontevredenheid en daarom scoort de gemeente Winterswijk op het gebied van “instrumentele uitvoering” gelijk aan andere gemeenten.

Bij de dimensie “snelheid” scoort de gemeente Winterswijk hoger dan andere gemeenten. De snelheid van de dienstverlening is van beiden gelijk. Daarnaast zijn er bij de gemeente Winterswijk twee redenen waarom de dienstverlening vertraging oploopt, namelijk

aanvragen die over meerdere schijven gaan en adviseurs die de termijn overschrijden. Bij andere gemeenten komen voornamelijk ook twee redenen van vertraging naar voren, namelijk dat burgers onvolledige aanvragen aanleveren, waarbij er op de burger gewacht moet worden om deze aan te vullen. Ook hebben medewerkers van andere gemeenten vertraging door hoge werkdruk en personeelstekorten. Hoewel de gemeente Winterswijk evenveel redenen heeft voor vertraging als andere gemeenten, duurt de vertraging bij andere gemeenten langer. De termijn van adviseurs is vijf dagen en er is dus al sprake van een vertraging als er meer dan vijf werkdagen nodig zijn. Vaak hebben medewerkers echter niet veel dagen meer nodig om hun adviezen alsnog in te leveren. Bij andere gemeenten hebben burgers meerdere weken om hun aanvragen te corrigeren. Ook zijn personeelstekorten en werkdruk problemen die langdurige vertragingen kunnen veroorzaken.

Bij de dimensie “flexibiliteit” scoort de gemeente Winterswijk lager dan andere gemeenten. De gemeente Winterswijk heeft beperkte openingstijden voor de telefonie van LEEF en bieden daarnaast minder opties voor burgers om te communiceren met LEEF.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de gemeente Winterswijk op drie dimensies lager, op drie dimensies gelijk en op twee dimensies hoger scoort dan andere gemeenten. Samen genomen houdt dit in dat de gemeente Winterswijk in totaliteit lager scoort dan het landelijk gemiddelde op het gebied van dienstverlening in de fysieke leefomgeving. Deze lagere score wordt veroorzaakt doordat LEEF een nieuw loket is en nog geen vertrouwen heeft gewekt onder burgers. Dit zorgt er namelijk voor dat op twee dimensies, “aanraakbare aspecten” en “betrouwbaarheid”, LEEF lager scoort dan andere gemeente. Tevens scoort LEEF lager op “flexibiliteit”, door de beperkte bereikbaarheid van de telefonie en het aanbieden van alleen telefonie en mail als middelen om LEEF te bereiken. De conclusie van het onderzoek is dus dat op dit moment de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF lager is dan het gemiddelde van de dienstverlening van andere gemeenten in Nederland. Daarentegen kan deze conclusie veranderen wanneer LEEF niet meer als “nieuwe vorm van dienstverlening” beschouwd wordt door burgers, aangezien LEEF hierdoor op twee dimensies lager scoort. Dit kan betekenen dat in de toekomst, wanneer LEEF niet meer als “nieuw” gezien wordt, de dienstverlening van LEEF hoger gewaardeerd kan worden dan de dienstverlening van het landelijk gemiddelde. Echter zou dit in de toekomst opnieuw geëvalueerd moeten worden om hier concrete uitspraken over te kunnen doen.

6.3 Discussie

6.3.1 Theoretische discussie

Het beoordelingskader in deze scriptie is gebaseerd op SERVQUAL, het perceived quality model en de vormen van kwaliteit. Al deze drie theorieën zijn ontwikkeld om de kwaliteit van de dienstverlening te onderzoeken. SERVQUAL is hierbij gebruikt als basis en de andere twee theorieën vulden deze methode aan om de dienstverlening als geheel beter te kunnen onderzoeken en meer componenten te kunnen meenemen. Echter is er ook bij dit samengestelde kader nog ruimte voor verbetering te zijn door meer componenten toe te voegen. Zo bleek het bij de enquêtes en interviews relevant om "resultaten" ofwel de "instrumentele uitvoering" op te splitsen in "het eindresultaat van het proces" en "het resultaat van de medewerker zelf". Dit houdt in dat aan de ene kant gevraagd werd wat de medewerker vond van het eindresultaat van het proces dat de burger heeft ontvangen, maar aan de andere kant werd de medewerker ook gevraagd hoe tevreden de medewerker was over zijn eigen resultaat binnen dit proces. Hierop kwamen verschillende antwoorden in vrijwel alle gevallen. Het beoordelingskader dat in dit proces is opgesteld zou dus verbeterd kunnen worden door de "instrumentele uitvoering" op te splitsen in een evaluatie van het "eindresultaat" en een evaluatie van "het deel van het eindresultaat dat de medewerker zelf heeft aangeleverd".

De theorie uit deze scriptie voegt ook waarde toe aan bestaande bestuurskundige literatuur. In dit theoretisch kader is een beoordelingskader ontwikkeld op basis van drie theorieën die een omvangrijker en completer kader bieden om de kwaliteit van dienstverlening te evalueren dan dat slechts één van deze theorieën gehanteerd zou worden. Het SERVQUAL model biedt een grondige basis, maar mist de dimensies van "instrumentele uitvoering", "snelheid" en "flexibiliteit" die nodig zijn om een vollediger beeld te kunnen vormen van de kwaliteit van dienstverlening. Het samengestelde beoordelingskader uit deze scriptie biedt dan ook een uitgebreid beoordelingsmodel om in verder bestuurskundig onderzoek de kwaliteit van dienstverlening te kunnen evalueren.

6.3.2 Methodologische discussie

Bij het uitvoeren van het onderzoek is de bewuste keuze gemaakt om alleen medewerkers van LEEF bij de gemeente Winterswijk te interviewen. Deze keuze is gemaakt, omdat LEEF de focus van het onderzoek is en rijkere data over LEEF meer waardevolle informatie oplevert voor het onderzoek. Daarnaast participeerden zoveel medewerkers van andere gemeenten in

de enquêtes dat het een onbegonnen taak zou zijn binnen de scope van dit onderzoek om hen allemaal te interviewen. Echter houdt deze keuze om alleen medewerkers van de gemeente Winterswijk te interviewen wel in dat op meerdere punten er veel data beschikbaar was vanuit de gemeente Winterswijk. Echter hebben minimaal eenenvijftig participanten van andere gemeenten alle vragen ingevuld, wat veel data opleverde en ervoor zorgde dat dit gedeeltelijke verschil in methoden geen groot probleem opleverde in dit onderzoek.

Daarnaast hebben medewerkers uit negenentwintig verschillende gemeenten uit heel Nederland geparticipeerd in dit onderzoek. Uit elke provincie heeft minimaal één gemeente geparticipeerd (bijlage 3). Tevens hebben grote gemeenten met een inwonertal van meer dan 200.000 inwoners geparticipeerd, zoals gemeenten: Almere, Groningen en Utrecht. Maar ook hebben kleine gemeenten die een inwonertal van minder dan 30.000 inwoners hebben, hebben geparticipeerd zoals de gemeenten: Aalten, Gilze en Rijen, Oudewater en Veere. Een overzicht van alle gemeenten die geparticipeerd hebben in het onderzoek en hoeveel medewerkers per gemeente geparticipeerd hebben, is te vinden in bijlage 3. De medewerkers van deze negenentwintig gemeenten zijn gebruikt als gemiddelde voor alle gemeenten in Nederland. Een grotere groep participanten uit nog meer verschillende gemeenten zou een nog beter gemiddelde van de dienstverlening van gemeenten in Nederland hebben opgeleverd.

6.4 Verbeterpunten voor LEEF

Op basis van de resultaten en conclusie uit dit onderzoek zijn vijf concrete verbeterpunten aan te bieden aan de gemeente Winterswijk om de dienstverlening van LEEF verder te optimaliseren.

6.4.1 Verkeerde aanvragen terugsturen naar loket LEEF

Aanvragen worden op dit moment doorgestuurd tussen collega's wanneer deze aan de verkeerde collega of afdeling gericht is. Deze aanvragen worden vaak informeel via de mail doorgestuurd, wat voornamelijk twee nadelige gevolgen kan hebben. Ten eerste kan het zijn dat de ene medewerker de aanvraag doorstuurt, maar de volgende medewerker niet begrijpt dat deze aanvraag nu voor hem is, waardoor de aanvraag onbeantwoord blijft. Ten tweede komt het voor dat een doorgestuurde aanvraag lagere prioriteit krijgt, omdat deze van een andere medewerker komt en dus niet vanuit het systeem van LEEF. In beide gevallen duurt het langer dan normaal voor de aanvraag beantwoord wordt, als deze al beantwoord wordt. De

aanbeveling hierin is dan ook om een aanvraag terug te sturen naar het loket LEEF als deze bij de verkeerde persoon of afdeling terecht komt. Dit betekent dat vanuit het loket LEEF de aanvraag naar een andere persoon of afdeling gestuurd kan worden die wel juist is. Tevens is er bij LEEF kennis over wie aanwezig en afwezig is en dit voorkomt dat een aanvraag doorgestuurd wordt naar een medewerker die langere tijd afwezig is. Bovendien zorgt dit ervoor dat het overzicht behouden blijft. De aanvraag wordt, net zoals bij een aanvraag die nieuw binnenkomt, verdeelt door de leden van het loket LEEF. Hierdoor zal de aanvraag voor de medewerker dezelfde prioritering hebben als nieuwe aanvragen en dit voorkomt onduidelijkheid en het intern doorschuiven van aanvragen.

6.4.2 Termijn van tien werkdagen voor adviseurs

Adviseurs hebben op dit moment vijf werkdagen om een advies uit te brengen over een aanvraag. In deze huidige vorm blijkt dit niet te werken. Medewerkers die deeltijd werken hebben soms maar één à twee dagen die mogelijk al volgepland zijn en ook voltijdsmedewerkers hebben volle agenda's en halen deze deadline met moeite. Daarnaast spreken medewerkers de behoefte uit om soms meer uit te zoeken over een onderwerp en willen medewerkers ook de ruimte hebben om met collega's te sparren wat zij van het initiatief vinden. Dit kan met een termijn van tien werkdagen opgelost worden. Dit biedt genoeg ruimte voor deze extra behoeften vanuit de medewerkers en biedt ook extra ruimte om de agenda's beter in te kunnen richten. De insteek van LEEF is snelheid, wat ook de reden is dat de termijn zo strak is. Echter is het wenselijker voor medewerkers en burgers dat een deadline gehaald wordt dan dat de burger te horen krijgt dat het resultaat er nog niet is op het moment dat die beloofd was. Er kan beter voor ruimere termijnen gekozen worden die bij herhaaldelijk succes verkort worden, dan andersom. Bovendien is één week extra geen grote stap en zou dit daarom vrij makkelijk geïmplementeerd moeten kunnen worden.

6.4.3 Resultaten communiceren wanneer IAA ook naar burger gaat

Het resultaat, ofwel het integraal ambtelijk advies (IAA), wordt naar de burger opgestuurd wanneer deze compleet is. Op het moment dat het IAA naar de burger wordt gestuurd, kan deze ook intern in LEEF rondgestuurd worden. Dit zorgt ervoor dat elke medewerker op hetzelfde moment als de initiatiefnemer weet wat het resultaat is. Dit neemt tevens de onzekerheid bij medewerkers over het vervolg van het proces weg. De medewerkers weten

namelijk dat wanneer zij het IAA ontvangen, dat het beginproces van LEEF compleet is en de aanvraag het vervolg van het proces in kan gaan.

6.4.4 Communicatie over fysiek met de burger afspreken

Burgers kunnen op dit moment alleen via de telefoon en e-mail contact opnemen met LEEF, waarna de (aan)vraag van de burger via LEEF behandeld wordt. Echter kan deze dienstverlening laagdrempeliger gemaakt worden door te communiceren richting de burger dat fysiek afspreken met medewerkers van de gemeente een optie is en dat medewerkers hierbij bereid zijn om bij de burger langs te komen. Momenteel gebeurt het in veel gevallen al dat de medewerkers met de burger fysiek in gesprek gaan en op bezoek komen, maar dit is niet algemeen bekend omdat hier niets over staat in de communicatie naar buiten. Daarom kan de laagdrempeligheid van de dienstverlening van LEEF verbeterd worden door in de krant, op de website en op eventuele andere platformen aan te geven dat burgers ook fysiek in gesprek kunnen gaan met medewerkers. Burgers kunnen dan eerst contact opnemen via de telefonie en mail, zoals nu ook het geval is, en kunnen vervolgens aangeven dat zij de voorkeur geven aan een fysieke afspraak bij de burger thuis. Dit houdt tevens in dat de medewerker naar de burger toe komt, wat de dienstverlening nog laagdrempeliger maakt.

6.4.5 Telefonie van loket LEEF weghalen

De telefonie bij loket LEEF geeft meer nadelen dan de voordelen die het oplevert. Een belangrijke factor hierin is dat de bezetting zeer beperkt is en LEEF daarom alleen tussen 9.00 en 13.00 bereikbaar is. Buiten deze tijden, bij een wachtende aan de lijn en wanneer burgers niet weten dat LEEF een mogelijkheid is, bellen burgers met het klantcontactcentrum (KCC). Het is dan ook logischer om de telefonie volledig onder te brengen in het KCC. Dit betekent dat de burger zijn verhaal in één keer kan doen en vervolgens niet nogmaals doorgestuurd hoeft te worden naar het loket LEEF, waarna de burger nogmaals verbonden moet worden met de beleidsmedewerker. Door de telefonie weg te halen bij LEEF en bij het algemene nummer onder te brengen, hoeft de burger maar maximaal twee keer zijn verhaal te doen. Daarnaast levert dit ook ruimte op voor de medewerkers van loket LEEF. Zij kunnen zich focussen op de e-mails van burgers, op het overzicht houden over de zaken in het zaaksysteem en het verdelen van de aanvragen onder beleidsmedewerkers. Bovendien verbetert dit de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF. Burgers komen zo namelijk bij het

vertrouwde, algemene nummer van de gemeente binnen en hoeven vervolgens maar één keer doorgestuurd te worden naar de beleidsmedewerker. Voor de burger wordt LEEF er dus uitgehaald. Dit betekent dat de aarzeling en terughoudendheid die burgers hebben richting LEEF als nieuw loket verdwijnt, omdat LEEF ertussenuit valt en burgers met het reeds bekende, algemene nummer van de gemeente bellen.

Literatuur

Aberach, J. D., & Christensen, T. (2005). Citizens and Consumers: An NPM dilemma. *Public Management Review, 7*(2), 225-246. DOI: 10.1080/14719030500091319

Baumbusch, J. (2010). Semi-structured interviewing in practice-close research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing, 15*(3), 255–258. https://doi.org/10.1111/j.1744-6155.2010.00243

Blank, G. (2004). Teaching qualitative data analysis to graduate students. *Social Science Computer Review, 22*(2), 187–196.

Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (2de ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Bourgon, J. (2007). Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International Review of Administrative Sciences, 73(*1), 7–26. DOI: 10.1177/0020852307075686

Cairney, P. (2020). *Understanding public policy.* London: Red Globe Press.

Darby, J. A. (2007). Open-ended course evaluations: a response rate problem?. *Journal of European Industrial Training, 31*(5), 402–412.

De Caluwé, C., Verdegem, P., & Van Dooren, W. (2012). De digitale kloof en/in elektronische dienstverlening: een catch-22?. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap, 40,* 46-70. DOI: 10.5117/2012.040.001.046

Denhardt R.B., & J.V. Denhardt. (2000). 'The New Public Service: Serving Rather than Steering'. *Public Administration Review, 60*(6): 549-559. DOI: 10.1111/0033-3352.00117

Digitaal Stelsel Omgevingswet. (z.d.). Verkregen van: https://aandeslagmetdeomgevingswet.nl/ontwikkelaarsportaal/dso/dso/digitaal-stelsel/

Faber, A. S. C., Budding, G., & Gradus, R. H. J. M. (2018). Digitalisering gemeenten neemt langzaam toe. *Economisch Statistische Berichten, 103*(4768), 562-564. https://esb.nu/esb/20045194/digitalisering-gemeenten-neemt-langzaam-toe

Fry, B.R., & Raadschelders, J.C.N. (2013). *Mastering Public Administration: from Max*

Weber to Dwight Waldo. Thousand Oaks: CQ Press.

Gemeente Winterswijk. (01-03-2022). *LEEF: hèt loket voor de fysieke leefomgeving*. Geraadpleegd op 20 maart 2022. Verkregen van: https://www.winterswijk.nl/Inwoners_Ondernemers/Actueel/Persberichten/2022/Vanaf_1_maart_geopend_LEEF_h_t_loket_voor_de_leefomgeving

Gemeente Winterswijk. (z.d.). *LEEF, hèt loket voor de leefomgeving.* Verkregen van: https://www.winterswijk.nl/leef-het-loket-voor-de-leefomgeving

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, *204*(6), 291–5. https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing, 18*, 36-44. DOI: 10.1108/EUM0000000004784

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration, 69*, 3-19.

Kakouris, A., & Meliou, E. (2011). New Public Management: Promote the Public Sector Modernization Through Service Quality. Current Experiences and Future Challenges. *Public Organization Review, 11*, 351-369. DOI: 10.1007/s11115-010-0134-3

Koppenjan, J.F.M. (2012). Het Verknipte Bestuur. Over efficiency, samenhang en toewijding bij publieke dienstverlening. *Erasmus MC: University Medical Center Rotterdam.* Verkregen van: http://hdl.handle.net/1765/38372

Koppenjan, J., & Dicke, W. (2019). De blik naar buiten: bestuurlijke verbouwingen in het buitenland. *Bestuurskunde, 1*, 3-15. DOI: 10.5553/Bk/092733872019029001001

Lavrakas, P. J. (Ed.). (2008). *Encyclopedia of survey research methods* (Ser. Sage research methods online). SAGE Publications.

Myers, D. (2020). *Qualitative Research in Business & Management*. London: SAGE Publications Ltd.

Osborne, S.P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service

Management? Toward a (Public) Service-Dominant approach. *American Review of Public Administration, 43*(2) 135– 158. DOI: 10.1177/0275074012466935

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptives of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–37.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing, 67*(4), 420–450.

Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., & Berry. L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing. 58*(1), 111-124. DOI: 10.2307/1252255

Robinson, Stewart. (1999). Measuring Service Quality: Current Thinking and Future Requirements. *Marketing Intelligence & Planning. 17*, 21-32. DOI: 10.1108/02634509910253777

Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review, 35*(3/4), 260–271.

Rowley, J., Jones, R., Vassiliou, M., & Hanna, S. (2012). Using card-based games to enhance the value of semi-structured interviews. *International Journal of Market Research, 54*(1), 93–110. https://doi.org/10.2501/IJMR-54-1-093-110

Rutte, M., & Samsom, D. (2012). *Regeerakkoord 'Bruggen slaan'*. Verkregen van: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord

Ryan, G., & Bernard, H. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, *15*(1), 85–109.

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2013). *Burgers over de kwaliteit van publieke diensten; een terugblik op 2002-2010.* Sociaal en Cultureel Planbureau: Den Haag.

VNG Realisatie. (2018). *Toelichting onderzoek digitale volwassenheid van gemeenten 2018*.

Verkregen van: https://docplayer.nl/116406493-Toelichting-onderzoek-digitale-volwassenheid-van-gemeenten-2018.html

Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality*, *11*(6), 380–388.

Bijlage 1: Interviewguide scriptie

De interviewguide is gemaakt voor medewerkers van de gemeente Winterswijk die betrokken zijn bij LEEF.

Interviewvragen

Introductie interview:

- Uitleggen doel onderzoek
- Benadrukken privacy
    - Resultaten worden algemeen verwerkt, niet terug te brengen tot individu
- Toestemming vragen opname interview
- Vooraf benadrukken dat het tijdens en na het interview mogelijk is om aan te geven dat bepaalde uitspraken niet gebruikt mogen worden voor het onderzoek
- Noemen tijdsduur interview (30 min)
- Vragen voor begin interview vanuit respondent

Introductievragen

Hoe bent u betrokken bij de dienstverlening van LEEF?

Aanraakbare aspecten

Van welke apparaten maakt u gebruik tijdens uw werkzaamheden voor LEEF?

Op welke manier communiceert u met burgers die een aanvraag doen?

Indien fysiek: hoe verliep de eerste ontmoeting?

- *Hoe was de eerste indruk van dit eerste gesprek?*
- *Hoe verliep het verdere fysieke contact?*

Betrouwbaarheid

Wanneer worden burger geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen tijdens het gehele proces?

Hoe vaak lukt het om gemaakte afspraken na te komen met de burger?

Hoe vaak lukt het om binnen de afgesproken tijd uw deel na te komen?

- *Indien van toepassing: waarom lukt het niet om uw deel binnen de afgesproken tijd na te komen?*

Wanneer neemt u een aanvraag niet in behandeling?

- *Indien van toepassing: Wat is de reden hiervoor?*

Wanneer blijven (aan)vragen onbeantwoord?

Hoe vaak raken (aan)vragen kwijt?

Hoe soepel verloopt het proces van het doorspelen van aanvragen naar collega's? (Wanneer een aanvraag binnenkomt moet iemand dit op zich nemen. Soms moet ook mogelijk een vraag door een andere medewerker beantwoord worden.)

- *Hoe soepel verloopt dit proces van vragen doorspelen richting u? (Krijgt u de vragen doorgespeeld die voor u bedoeld zijn?)*

<u>Ontvankelijkheid</u>

Hoe vaak wordt gebruik gemaakt van maatwerk om tot een oplossing te kunnen komen voor de aanvraag van de burger? Eventueel uitleggen wat maatwerk is.

Wat doet u als een aanvraag niet mogelijk is zoals die aangevraagd wordt?

- *Hoe vaak probeert u dan mee te denken of de aanvraag met (lichte) aanpassing wel mogelijk is?*

Hoe vaak stellen burgers vragen over onduidelijkheden of anderszins?

- *Hoe gaat u hiermee om?*
- *Hoe vaak blijven vragen of onduidelijkheden onbeantwoord?*

<u>Zekerheid</u>

Denkt u dat burgers vertrouwen hebben in het proces van dienstverlening?

- *Waar merkt u dat aan?*

Denkt u dat u voldoende kennis en kunde hebt om de aanvragen binnen LEEF juist af te handelen?

- *Wat doet u als het niet lukt?*

Hoe vaak kunt u zelf de aanvraag niet afhandelen en moet u deze naar een collega doorsturen?

- *Wat is hier de reden voor?*

Hoe prettig voelt u zich bij fysieke gesprekken met burgers, indien van toepassing?

Wanneer loopt een gesprek met een burger eventueel niet prettig?

- *Waar ligt dat aan, denkt u?*

Empathie

Soms hebben burgers een specifieke planning wanneer zij een aanvraag doen. Hoe vaak lukt het om deze planning mee te nemen in het verdere proces?

Hoe vaak lukt het om eventuele wensen of ideeën van burgers ook mee te nemen in het proces?

Wat doet u om de best mogelijke service te bieden aan de burger?

Wat zou u eventueel nog kunnen doen om nog een betere service te kunnen bieden?

Instrumentele uitvoering

Uiteindelijk is het proces van de dienstverlening afgelopen. Wat houdt de burger na afloop hiervan over als resultaat?

Hoe vaak bent u tevreden met het resultaat?

OF Hoe vaak bent u tevreden met het deel van het proces waarbij u betrokken bent?

Koppelen burgers wel eens terug wat ze vonden van het proces van dienstverlening of van het resultaat?

- *Zo ja, wat is hun feedback over het proces / het resultaat?*

Snelheid

Hoelang duurt de gehele procedure van aanvraag tot product gemiddeld?

- *Kunt u een voorbeeld geven met de tijdsduur erbij?*

Wat is de gemiddelde tijd die u heeft om uw deel van het proces af te handelen?

Wat vindt u van de snelheid van de dienstverlening (traag of snel bijvoorbeeld)?

Is voor uw gevoel de snelheid van de dienstverlening volgens de verwachting van de burger?

- *Waarom vindt u dat?*

Waardoor loopt het proces wel eens vertraging op?

- *Hoe is dat eventueel te verhelpen?*

Flexibiliteit

Op welke dagen is LEEF bereikbaar?

Welke opties zijn er om LEEF te bereiken?

Telefonisch: Wanneer is de gemeente telefonisch bereikbaar?

- *Hoelang is de gemiddelde wachttijd via de telefoon?*

E-mail: Wanneer zijn de medewerkers bereikbaar om e-mails te beantwoorden?

- *Hoelang duurt het gemiddeld voor een e-mail van een burger beantwoord wordt?*

E-mail, indien adviseur: *Op welke dagen bent u als adviseur bereikbaar?*

Hoelang duurt het gemiddeld voordat u uw deel van de aanvraag beantwoord hebt?

Laatste vraag; volledigheid checken

Zijn er nog dingen die je kwijt wil over LEEF die niet benoemd zijn?

Afsluiting

Afsluiting interview:

- Bedanken voor interview
- Vragen of eventuele delen uit het interview niet gebruikt mogen worden voor het onderzoek
- Vragen of respondent de resultaten van het onderzoek wil ontvangen wanneer deze afgerond is
- Vragen of er nog vragen zijn vanuit de respondent
- Afsluiting

Bijlage 2: Enquête scriptie

Deze enquête bestaat uit twee versies: een versie voor medewerkers van LEEF bij de gemeente Winterswijk en een versie voor medewerkers van andere gemeenten die bij de fysieke leefomgeving werken. De versie voor medewerkers van andere gemeenten is verder opgedeeld in vier rondes, waarbij alleen VRAAG 1 verschilt, om te voorkomen dat VRAAG 1 onoverzichtelijk groot werd. De versies voor medewerkers van LEEF en voor medewerkers van andere gemeenten verschillen alleen in hun introductietekst en in VRAAG 1. De vier rondes voor medewerkers van andere gemeenten verschillen alleen in VRAAG 1. Onderstaand zijn beide introductieteksten onder elkaar gezet met VRAAG 1. Alle versies van VRAAG 1 voor medewerkers van andere gemeenten staan daar direct onder. De medewerkers zelf krijgen alleen de introductie en de eerste vraag te zien die voor hen van toepassing is.

Versie 1: Medewerker van LEEF

Introductie

Beste meneer / mevrouw,

Allereerst dank dat u deelneemt aan dit onderzoek.

Mijn naam is Chantal Wolters en ik doe onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF. Dit is het digitale loket voor de fysieke leefomgeving van de gemeente Winterswijk. U ontvangt deze enquête vanuit uw rol als adviseur bij LEEF. Het doel van de enquête is om te begrijpen hoe medewerkers LEEF ervaren. De vragen zullen gaan over de verschillende aspecten van de kwaliteit van de dienstverlening.

De enquête is anoniem in te vullen. Er wordt niet gevraagd naar persoonlijke gegevens. De anonieme gegevens worden bewaard tot het einde van het onderzoek. Het onderzoek loopt tot ongeveer september 2022. Hierna zullen alle gegevens verwijderd worden. Mochten in de antwoorden op open vragen persoonlijke gegevens voorkomen, dan worden deze tijdens de dataverzameling geanonimiseerd.

De resultaten van het onderzoek zullen rond september bekend zijn. Indien u de resultaten wilt ontvangen, kunt u aan het einde van de enquête uw e-mailadres achterlaten. Dit e-mailadres wordt alleen voor deze terugkoppeling gebruikt en wordt na afloop van het toesturen van de resultaten verwijderd.

Het invullen van de enquête duurt vijf tot tien minuten. Alvast hartelijk dank voor uw bijdrage.

Versie 2: Medewerkers van andere gemeenten dan gemeente Winterswijk

Introductie

Beste meneer / mevrouw,

Allereerst dank dat u deelneemt aan dit onderzoek.

Mijn naam is Chantal Wolters en ik doe onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening van LEEF. Dit is het digitale loket voor de fysieke leefomgeving van de gemeente Winterswijk. Tijdens dit onderzoek vergelijk ik LEEF met de dienstverlening (in de fysieke leefomgeving) van andere gemeenten. U ontvangt deze enquête, omdat u werkzaam bent bij de dienstverlening (in de fysieke leefomgeving) in uw gemeente.

Het doel van de enquête is om te begrijpen hoe medewerkers de dienstverlening ervaren. De vragen zullen gaan over de verschillende aspecten van de kwaliteit van de dienstverlening.

De enquête is anoniem in te vullen. Er wordt niet gevraagd naar persoonlijke gegevens. De anonieme gegevens worden bewaard tot het einde van het onderzoek. Het onderzoek loopt tot ongeveer september 2022. Hierna zullen alle gegevens verwijderd worden. Mochten in de antwoorden op open vragen persoonlijke gegevens voorkomen, dan worden deze tijdens de dataverzameling geanonimiseerd.

De resultaten van het onderzoek zullen rond september bekend zijn. Indien u de resultaten wilt ontvangen, kunt u aan het einde van de enquête uw e-mailadres achterlaten. Dit e-mailadres wordt alleen voor deze terugkoppeling gebruikt en wordt na afloop van het toesturen van de resultaten verwijderd.

Het invullen van de enquête duurt vijf tot tien minuten. Alvast hartelijk dank voor uw bijdrage.

Introductie

Ronde 1:

Kies uw gemeente:

- Gemeente Aalten
- Gemeente Almelo
- Gemeente Breda
- Gemeente Bronckhorst
- Gemeente Brunssum
- Gemeente Coevorden
- Gemeente Druten-Wijchen
- Gemeente Heerenveen
- Gemeente Lelystad
- Gemeente Middelburg
- Gemeente Nijmegen
- Gemeente Rhenen
- Gemeente Stadskanaal
- Gemeente Voorschoten
- Gemeente Zutphen

Ronde 2:

Kies uw gemeente:

- Gemeente Alkmaar
- Gemeente Aalsmeer
- Gemeente Hoeksche Waard
- Gemeente Krimpenerwaard
- Gemeente Lopik
- Gemeente Goes
- Gemeente Reimerswaal
- Gemeente Gilze en Rijen
- Gemeente Halderberge

- Gemeente Almere
- Gemeente Landgraaf
- Gemeente Nederweert
- Gemeente Elburg
- Gemeente Dalfsen
- Gemeente Haaksbergen
- Gemeente Tynaarlo
- Gemeente Westerveld
- Gemeente Pekela
- Gemeente Veendam
- Gemeente Waadhoeke

Ronde 3:

Kies uw gemeente:

- Gemeente Purmerend
- Gemeente Uithoorn
- Gemeente Pijnacker-Nootdorp
- Gemeente Nieuwegein
- Gemeente Oudewater
- Gemeente Terneuzen
- Gemeente Tholen
- Gemeente Best
- Gemeente Zeewolde
- Gemeente Bergen
- Gemeente Echt-Susteren
- Gemeente Doesburg
- Gemeente Doetinchem
- Gemeente Borne
- Gemeente Hoogeveen
- Gemeente Midden-Drenthe
- Gemeente Midden-Drenthe
- Gemeente Oldambt

- Gemeente Súdwest Fryslân
- Gemeente Tietjerksteradeel

Ronde 4:

Kies uw gemeente:

- Gemeente Velsen
- Gemeente Ridderkerk
- Gemeente Teylingen
- Gemeente Utrecht
- Gemeente Veenendaal
- Gemeente Veere
- Gemeente Oosterhout
- Gemeente Waalwijk
- Gemeente Dronten
- Gemeente Valkenburg aan de Geul
- Gemeente Weert
- Gemeente Nijkerk
- Gemeente Tiel
- Gemeente Oldenzaal
- Gemeente Tubbergen
- Gemeente Borger-Odoorn
- Gemeente Groningen
- Gemeente Midden-Groningen
- Gemeente Achtkarspelen
- Gemeente Dantumadeel

Aanraakbare aspecten

Van welk van de volgende apparaten en/of hulpmiddelen maakt u gebruik tijdens uw werkzaamheden voor de fysieke leefomgeving? *Meerdere opties aanklikken mogelijk*

- Computer/laptop
- Mobiele telefoon
- Vaste telefoon
- Anders, namelijk ……

Heeft u wel eens fysiek of digitaal gesproken met burgers die een aanvraag/initiatief indienen?

- Ja, digitaal
- Ja, fysiek
- Ja, digitaal en fysiek
- Nee

Indien ja: Hoe verliep dit gesprek (indien er meerdere gesprekken hebben plaatsgevonden kunt u of een algemeen beeld schetsen van de gesprekken, of één gesprek uitkiezen en deze schetsen)?

……

Betrouwbaarheid

Lukt het u om gemaakte afspraken na te komen met de burger?

- Altijd (100 procent van de gemaakte afspraken)
- Vaak (ongeveer 75 procent van de gemaakte afspraken)
- Soms (ongeveer 50 procent van de gemaakte afspraken)
- Nauwelijks (ongeveer 25 procent van de gemaakte afspraken)
- Nooit (0 procent van de gemaakte afspraken)
- N.v.t.

Worden de aanvragen/initiatieven die binnenkomen in behandeling genomen?

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit
- N.v.t.

Indien vaak, soms, nauwelijks of nooit: Kunt u toelichten waarom niet elke aanvraag /elk initiatief in behandeling worden genomen?

……..

Raken aanvragen/initiatieven wel eens kwijt tijdens het proces?

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit
- N.v.t.

Indien altijd, vaak, soms of nauwelijks: Hoe komt het dat aanvragen/initiatieven kwijtraken tijdens het proces?

……..

Worden burgers geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen tijdens het gehele proces van dienstverlening?

- Altijd
- Vaak
- Soms

- Nauwelijks
- Nooit
- N.v.t.

Is het duidelijk welke medewerker een aanvraag/initiatief op zich moet nemen?

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit
- N.v.t.

Indien vaak, soms, nauwelijks of nooit: Kunt u uitleggen waarom het niet altijd duidelijk is welke medewerker de aanvraag /het initiatief op zich moet nemen?

……..

<u>Ontvankelijkheid</u>

Gebruikt u wel eens maatwerk om tot een oplossing te kunnen komen voor de aanvraag /het initiatief van de burger? *Maatwerk houdt in dat van de standaardprocedure afgeweken wordt om beter aan de wensen van de klant te kunnen voldoen. Een* ***voorbeeld*** *hiervan kan zijn dat een aanvraag/initiatief alleen op dinsdag in behandeling genomen kan worden, maar de medeweker de aanvraag/het initiatief van de burger op maandag in behandeling neemt, omdat de burger op dinsdag niet kan.*

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit
- N.v.t.

Indien altijd, vaak, soms of nauwelijks: Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarbij u maatwerk gebruikte?

…….

Indien burgers vragen stellen over onduidelijkheden of anderszins, beantwoordt u deze vragen?

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit
- N.v.t.

<u>Zekerheid</u>

Heeft u het idee dat burgers u vertrouwen als u met hen spreekt?

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit
- N.v.t.

Kunt u uitleggen waar u aan merkt dat burgers u wel of niet vertrouwen?

……..

Denkt u dat u voldoende kennis en kunde hebt om de aanvragen/initiatieven binnen de fysieke leefomgeving juist af te handelen?

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit

Lukt het u om elke aanvraag /elk initiatief die u krijgt af te handelen?

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit

Kunt u toelichten waarom het u wel of niet lukt om aanvragen/initiatieven die u binnenkrijgt af te handelen?

……

Empathie

Als een burger een aanvraag/initiatief indient en hierbij wensen heeft zoals een specifieke planning of ideeën, probeert u deze dan in de aanvraag /het initiatief te verwerken?

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit
- N.v.t.

Instrumentele uitvoering

Bent u tevreden met het eindresultaat waar de burger na afloop van het proces mee overblijft?

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit
- N.v.t.

Kunt u toelichten waarom u wel of niet tevreden bent met het eindresultaat?

……..

Bent u tevreden met het resultaat van het deel van de dienstverlening waar u zelf bij betrokken bent?

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit

Kunt u toelichten waarom u wel of niet tevreden bent met het resultaat waar u zelf bij betrokken bent?

……..

<u>Snelheid</u>

Gaat voor uw gevoel de dienstverlening traag of snel?

- Zeer traag
- Traag
- Gemiddeld
- Snel
- Zeer snel

Loopt het proces wel eens vertraging op?

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Nauwelijks
- Nooit

Hoe komt het dat het proces wel of geen vertraging oploopt?

……..

Telefoon: Hoelang is de gemiddelde wachttijd over de telefoon voor burgers?

- Geen wachttijd
- Minder dan vijf minuten
- Tussen zes en tien minuten
- Tussen elf en vijftien minuten
- Meer dan vijftien minuten
- Anders, namelijk …
- Weet ik niet

E-mail: Hoelang duurt het gemiddeld voor de eerste e-mail (met de aanvraag /het initiatief) van een burger beantwoord wordt?

- Eén werkdag
- Twee of drie werkdagen
- Vier tot zes werkdagen
- Zeven tot tien werkdagen
- Meer dan tien werkdagen
- Anders, namelijk …
- Weet ik niet

<u>Flexibiliteit</u>

Hoeveel werkdagen per week is het loket voor de fysieke leefomgeving bereikbaar?

- Vijf werkdagen
- Vier werkdagen
- Drie werkdagen
- Twee werkdagen
- Eén werkdag

Via welke communicatiemiddelen is het loket voor de fysieke leefomgeving te bereiken?
Meerdere antwoordopties mogelijk

- Telefoon
- E-mail
- Anders, namelijk……

Afsluiting

Dit was het einde van de enquête. Hartelijk dank voor het invullen.

Wilt u de resultaten van de het onderzoek ontvangen, laat dan onderstaand uw e-mailadres achter.

Indien u verdere vragen heeft, kunt u mij bereiken op onderstaand e-mailadres.

[e-mailadres]

Nogmaals zeer bedankt voor uw deelname.

Bijlage 3: Antwoorden van respondenten

In deze bijlage zijn de antwoorden van alle gesloten vragen opgenomen die gegeven zijn door de respondenten van de gemeente Winterswijk en andere gemeenten. Bij de respondenten van de interviews is aangegeven welke van de antwoorden het vaakst gegeven is en welke minder. Hierbij zijn geen aantallen vermeld. Bij de open vragen is alleen weergegeven hoeveel respondenten van de enquêtes de vraag beantwoord hebben. (Bij de interviews hebben alle respondenten alle vragen beantwoord).

Gemeenten

Nummer	**Gemeente**	**Aantal participanten**
1	Aalten	1
2	Almelo	6
3	Almere	2
4	Breda	3
5	Bronckhorst	12
6	Brunssum	1
7	Dalfsen	1
8	Doetinchem	2
9	Druten-Wijchen	1
10	Echt-Susteren	1
11	Gilze en Rijen	1
12	Groningen	11
13	Heerenveen	10
14	Hoeksche Waard	1
15	Midden-Drenthe	1
16	Midden-Groningen	1
17	Nederweert	1
18	Nijmegen	4
19	Oudewater	2
20	Pijnacker-Nootdorp	1
21	Rhenen	2
22	Ridderkerk	1
23	Uithoorn	1
24	Utrecht	1
25	Valkenburg aan de Geul	4
26	Veere	1
27	Waadhoeke	3
28	Weert	1
29	Winterswijk	23
30	Zutphen	9
30	**Totaal**	105
29	**Totaal zonder Winterswijk**	86

Aanraakbare aspecten

1: Van welk van de volgende apparaten en/of hulpmiddelen maakt u gebruik tijdens uw werkzaamheden voor de fysieke leefomgeving? ***Meerdere opties aanklikken mogelijk***

	Winterswijk	Andere gemeenten
Computer/laptop	11	85
Mobiele telefoon	4	79
Vaste telefoon	0	10
Anders, namelijk	0	14

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest →			Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Computer/laptop & mobiele telefoon		Vaste telefoon	Anders, namelijk	

2: Heeft u wel eens fysiek of digitaal gesproken met burgers die een aanvraag/initiatief indienen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Ja, digitaal	0	8
Ja, fysiek	0	7
Ja, digitaal en fysiek	5	62
Nee	6	9

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest →			Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Ja, digitaal en fysiek		Ja, digitaal	Nee	Ja, fysiek

3: Indien ja: Hoe verliep dit gesprek (indien er meerdere gesprekken hebben plaatsgevonden kunt u of een algemeen beeld schetsen van de gesprekken, of één gesprek uitkiezen en deze schetsen)?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Open	3	50

Betrouwbaarheid

Lukt het u om gemaakte afspraken na te komen met de burger?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd (100 procent)	1	20
Vaak (75 procent)	6	40
Soms (50 procent)	0	2
Nauwelijks (25 procent)	0	1
Nooit (0 procent)	0	0
N.v.t.	2	5

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst			Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Vaak	Altijd	N.v.t	Soms, nauwelijks & nooit

Worden de aanvragen/initiatieven die binnenkomen in behandeling genomen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	3	42
Vaak	2	22
Soms	0	1
Nauwelijks	0	0
Nooit	0	0
N.v.t.	4	3

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst	Niet genoemd

Geïnterviewden Winterswijk	N.v.t	Altijd	Vaak, soms, nauwelijks & nooit

Indien vaak, soms, nauwelijks of nooit: Kunt u toelichten waarom niet elke aanvraag /elk initiatief in behandeling worden genomen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Open	2	23

Raken aanvragen/initiatieven wel eens kwijt tijdens het proces?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	0	0
Vaak	0	0
Soms	2	4
Nauwelijks	2	20
Nooit	0	35
N.v.t.	5	8

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst				Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Nauwelijks	Soms	Nooit	N.v.t.	Altijd, vaak

Indien altijd, vaak, soms of nauwelijks: Hoe komt het dat aanvragen/initiatieven kwijtraken tijdens het proces?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Open	4	20

Worden burgers geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen tijdens het gehele proces van dienstverlening?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	0	10
Vaak	3	26
Soms	0	11

Nauwelijks	0	2
Nooit	0	3
N.v.t.	5	10

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest				Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Vaak	N.v.t.	Altijd	Soms		Nauwelijks, nooit

Is het duidelijk welke medewerker een aanvraag/initiatief op zich moet nemen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	0	31
Vaak	4	24
Soms	0	5
Nauwelijks	0	0
Nooit	0	0
N.v.t.	4	3

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest		→		Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Vaak	Altijd	Soms	N.v.t.		Nauwelijks, nooit

Indien vaak, soms, nauwelijks of nooit: Kunt u uitleggen waarom het niet altijd duidelijk is welke medewerker de aanvraag /het initiatief op zich moet nemen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Open	4	25

<u>Ontvankelijkheid</u>

Gebruikt u wel eens maatwerk om tot een oplossing te kunnen komen voor de aanvraag /het initiatief van de burger? ***Maatwerk houdt in dat van de standaardprocedure afgeweken wordt om beter aan de wensen van de klant te kunnen voldoen. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat een aanvraag/initiatief alleen op dinsdag in behandeling genomen kan***

worden, maar de medeweker de aanvraag/het initiatief van de burger op maandag in behandeling neemt, omdat de burger op dinsdag niet kan.

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	0	4
Vaak	3	26
Soms	2	24
Nauwelijks	0	1
Nooit	0	1
N.v.t.	3	5

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst				Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Vaak	Altijd	N.v.t	Soms	Nauwelijks, nooit

Indien altijd, vaak, soms of nauwelijks: Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarbij u maatwerk gebruikte?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Open	2	47

Indien burgers vragen stellen over onduidelijkheden of anderszins, beantwoordt u deze vragen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	1	43
Vaak	3	14
Soms	0	0
Nauwelijks	0	0
Nooit	0	0
N.v.t.	3	0

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst			Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Altijd	Vaak	N.v.t	Soms, nauwelijks, nooit

Zekerheid

Heeft u het idee dat burgers u vertrouwen als u met hen spreekt?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	0	5
Vaak	6	49
Soms	1	3
Nauwelijks	0	0
Nooit	0	0
N.v.t.	1	0

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest		Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Soms	Vaak	N.v.t	Altijd, nauwelijks, nooit

Kunt u uitleggen waar u aan merkt dat burgers u wel of niet vertrouwen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Open	4	50

Denkt u dat u voldoende kennis en kunde hebt om de aanvragen/initiatieven binnen de fysieke leefomgeving juist af te handelen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	1	15
Vaak	6	34
Soms	0	5
Nauwelijks	0	0
Nooit	0	1

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst	Niet genoemd

Geïnterviewden Winterswijk	Vaak	Altijd	Soms, nauwelijks, nooit

Lukt het u om elke aanvraag /elk initiatief die u krijgt af te handelen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	3	29
Vaak	3	24
Soms	1	1
Nauwelijks	0	0
Nooit	0	1

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest →		Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Altijd	Vaak		Soms, nauwelijks, nooit

Kunt u toelichten waarom het u wel of niet lukt om aanvragen/initiatieven die u binnenkrijgt af te handelen?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Open	4	44

Empathie

Als een burger een aanvraag/initiatief indient en hierbij wensen heeft zoals een specifieke planning of ideeën, probeert u deze dan in de aanvraag /het initiatief te verwerken?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	1	4
Vaak	2	23
Soms	0	16
Nauwelijks	0	4
Nooit	0	0
N.v.t.	4	6

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst			Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Altijd	Vaak	N.v.t.	Soms, nauwelijks, nooit

Instrumentele uitvoering

Bent u tevreden met het eindresultaat waar de burger na afloop van het proces mee overblijft?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	0	8
Vaak	5	39
Soms	1	4
Nauwelijks	0	0
Nooit	0	0
N.v.t.	1	2

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest →		Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Vaak	Altijd & soms	N.v.t.	Nauwelijks, nooit

Kunt u toelichten waarom u wel of niet tevreden bent met het eindresultaat?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Open	5	36

Bent u tevreden met het resultaat van het deel van de dienstverlening waar u zelf bij betrokken bent?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	0	19
Vaak	5	30
Soms	2	3
Nauwelijks	0	0
Nooit	0	0

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest →		Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Vaak	Soms	Altijd	Nauwelijks, nooit

Kunt u toelichten waarom u wel of niet tevreden bent met het resultaat waar u zelf bij betrokken bent?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Open	5	36

Snelheid

Gaat voor uw gevoel de dienstverlening traag of snel?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Zeer snel	0	0
Snel	2	14
Gemiddeld	4	27
Traag	1	9
Zeer traag	0	1

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest →		Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Gemiddeld	Snel & traag		Zeer traag, zeer snel

Loopt het proces wel eens vertraging op?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Altijd	0	3
Vaak	3	13
Soms	3	35
Nauwelijks	0	1
Nooit	0	0

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest →		Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Soms	Nauwelijks	Nooit	Altijd, vaak

Hoe komt het dat het proces wel of geen vertraging oploopt?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Open	3	42

Telefoon: **Hoelang is de gemiddelde wachttijd over de telefoon voor burgers?**

	Winterswijk	Andere gemeenten
Geen wachttijd	0	5
Minder dan vijf minuten	0	14
Tussen zes en tien minuten	0	1
Tussen elf en vijftien minuten	0	0
Meer dan vijftien minuten	0	0
Anders, namelijk	0	2
Weet ik niet	4	24

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest →		Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Weet ik niet	geen wachttijd		Minder dan vijf minuten, tussen zes en tien minuten, meer dan vijftien minuten, anders, namelijk

E-mail: **Hoelang duurt het gemiddeld voor de eerste e-mail (met de aanvraag /het initiatief) van een burger beantwoord wordt?**

	Winterswijk	Andere gemeenten
Eén werkdag	1	6
Twee of drie werkdagen	0	21
Vier tot zes werkdagen	0	5
Zeven tot tien werkdagen	0	1
Meer dan tien werkdagen	0	0
Anders, namelijk	0	4
Weet ik niet	4	11

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

Meest →	Minst	Niet genoemd

Geïnterviewden Winterswijk	Weet ik niet	Eén werkdag	twee of drie werkdagen	Vier tot zes werkdagen, zeven tot tien werkdagen, meer dan tien werkdagen, anders, namelijk

Flexibiliteit

Hoeveel werkdagen per week is het loket voor de fysieke leefomgeving bereikbaar?

	Winterswijk	Andere gemeenten
Vijf werkdagen	4	44
Vier werkdagen	1	5
Drie werkdagen	0	0
Twee werkdagen	0	0
Eén werkdag	0	0

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest → Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Vijf werkdagen	Vier werkdagen, drie werkdagen, twee werkdagen, één werkdag

Via welke communicatiemiddelen is het loket voor de fysieke leefomgeving te bereiken?

Meerdere antwoordopties mogelijk

	Winterswijk	Andere gemeenten
Telefoon	5	47
E-mail	6	49
Anders, namelijk	0	25

Hoe vaak is het antwoord genoemd door de geïnterviewden van de gemeente Winterswijk?

	Meest Minst	Niet genoemd
Geïnterviewden Winterswijk	Telefoon & e-mail	Anders, namelijk