



tussen Ambitie & Uitvoering

*Een onderzoek naar de dienstverlening
van de gemeente Altena*

Mei 2026

Inhoudsopgave

I. KERN VAN HET RAPPORT	2
I.I SAMENVATTING	2
I.II CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	4
Conclusies.....	4
Aanbevelingen.....	5
II. RAPPORT VAN BEVINDINGEN	8
o Inleiding.....	8
o.1 Aanleiding.....	8
o.2 Afbakening onderzoek.....	8
o.3 Doelstelling, vraagstelling en aanpak onderzoek	9
o.4 Analytisch kader	9
o.5 Werkwijze	10
1 Het beleid op gebied van dienstverlening	11
1.1 Kwaliteit van de dienstverlening vanaf de start gemeente Altena	11
1.2 Visie op de dienstverlening in Serviceformules.....	11
1.3 Omnichannel-visie	12
1.4 Ambitieniveau van gemeente voor dienstverlening	14
2 Resultaten en uitkomsten.....	15
2.1 Serviceformules vertaald naar uitvoeringsmaatregelen	15
2.2 Monitoring van de uitvoeringsmaatregelen	16
2.3 Digitalisering van diensten en producten?.....	19
2.4 Proces afhandeling Woo-verzoeken	20
2.5 Handhaving van de afgegeven vergunning.....	22
2.6 Betrokkenheid en rol van de raad	24
III. BIJLAGEN	26
III.I Verdiepende vragen voor het onderzoek	26
III.II Respondenten	27
III.III Documentenlijst	27

I. KERN VAN HET RAPPORT

I.1 SAMENVATTING

De Rekenkamer Altena heeft onderzoek gedaan naar de gemeentelijke dienstverlening van de gemeente Altena. Het onderzoek richtte zich op de standaarddienstverlening, dienstverlening op maat en (voor vergunningen) de relatie met handhaving. Daarnaast is specifiek gekeken naar de afhandeling van Woo-verzoeken en de rol van de gemeenteraad bij dit onderwerp.

De centrale vraag van het onderzoek is:

"In hoeverre sluit de huidige standaard dienstverlening en dienstverlening op maat van de gemeente Altena aan op de behoefte van de inwoners en ondernemers in de gemeente?"

De Rekenkamer concludeert dat de gemeente Altena beschikt over een duidelijke en gedragen visie op dienstverlening. Deze visie is in de uitvoering nog onvoldoende eenduidig doorvertaald. De kwaliteit van de dienstverlening sluit daarmee slechts gedeeltelijk aan op de behoeften van inwoners en ondernemers. De uitvoering kent aanzienlijke verschillen tussen teams en processen, mede door een onvolledige invoering van zaakgericht werken, versnipperde informatiehuishouding en variatie in werkafspraken en interne samenwerking. Dit leidt tot wisselende ervaringen van inwoners, met name op het gebied van duidelijkheid, terugkoppeling en voorspelbaarheid.

Hoewel op onderdelen goede stappen worden gezet, zoals in telefonie en procesgerichte klantonderzoeken, ontbreekt een integraal en compleet overzicht van doorlooptijden en proceskwaliteit, waardoor structurele sturing beperkt mogelijk is. Monitoring is in ontwikkeling, maar nog niet voldoende ingericht om de dienstverlening duurzaam te verbeteren.

De gemeenteraad ontvangt vooral hoog-over informatie en incidentele signalen van inwoners, waardoor effectieve kaderstelling en controle op de kwaliteit van dienstverlening wordt bemoeilijkt. Voor verdere verbetering is versterking nodig op alle onderdelen van de verbetercyclus: van beleidsvertaling en uitvoering tot monitoring en governance.

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van een conceptueel model dat de relatie beschrijft tussen de visie op dienstverlening, de uitvoering daarvan in de praktijk en de waardering van inwoners. Op basis van dit model zijn de bevindingen als volgt te duiden.

1. Relatie tussen visie en uitvoering

De gemeente Altena beschikt over een duidelijke en breed gedragen visie op dienstverlening, vastgelegd in onder andere het Dienstverleningsconcept 2019, de serviceformules en de omnichannelvisie. Deze documenten geven richting aan de gewenste klantervaring en bevatten uitgangspunten voor de wijze waarop medewerkers hun werk geacht worden uit te voeren. Uit het onderzoek blijkt dat de vertaling van deze visie naar concreet en uniform handelen nog niet volledig is gerealiseerd. Hoewel er diverse uitvoeringsmaatregelen bestaan, zoals bereikbaarheidsafspraken, procesbeschrijvingen, adoptietrajecten en projecten uit de zogenaamde Roadmap, wordt in de praktijk zichtbaar dat de toepassing hiervan verschilt tussen teams. De implementatie van zaakgericht werken is niet volledig afgerond, waardoor werkprocessen niet

overal op dezelfde manier worden vastgelegd of gevolgd. Daarnaast is de informatiehuishouding versnipperd en ontbreken eenduidige servicenormen voor alle diensten en kanalen. Hierdoor ontstaat er een kloof tussen de beoogde dienstverlening en de feitelijke uitvoering.

2. Relatie tussen uitvoering en ervaren kwaliteit

De kwaliteit van de uitvoering heeft directe invloed op de ervaringen van inwoners.

Klantonderzoeken laten zien dat bepaalde onderdelen van de dienstverlening, zoals telefonie, positief worden gewaardeerd, terwijl op andere onderdelen, zoals de website en meldingen openbare ruimte, duidelijke verbeterpunten bestaan. Met name de duidelijkheid van informatie en de kwaliteit van terugkoppeling komen terug als structurele aandachtspunten.

In de praktijk blijkt dat inwoners regelmatig tegen knelpunten aanlopen wanneer afspraken niet worden nagekomen, terugbelverzoeken blijven liggen of wanneer de interne afstemming niet goed verloopt. De verwachtingen van inwoners sluiten daardoor niet altijd aan bij de dienstverlening die wordt geboden. Bij handhaving speelt daarnaast dat wettelijke kaders de handelingsruimte beperken, waardoor de ervaren kwaliteit soms lager is, ondanks een juridisch correcte uitvoering. Dit sluit aan bij het model waarin de waardering mede wordt bepaald door verwachtingen, eerdere ervaringen en het beeld van de organisatie.

3. Rol van monitoring in de kwaliteitscyclus

Monitoring is binnen het model een belangrijke schakel voor het verbeteren van de dienstverlening. De gemeente maakt gebruik van verschillende vormen van monitoring, zoals de Klantcontactmonitor (KCM), Fixi-gegevens, procesgerichte klantonderzoeken en informele signalering in teams. Deze gegevens worden gebruikt om verbetermaatregelen te bepalen en toe te passen.

De monitoring is echter niet overal structureel of integraal ingericht. Omdat zaakgericht werken nog niet volledig is ingevoerd, is er geen volledig overzicht van doorlooptijden, openstaande zaken en proceskwaliteit over alle teams heen. Verschillen in procesdiscipline leiden ertoe dat informatie niet in alle gevallen actueel of volledig is. Hierdoor kunnen trends niet altijd tijdig worden gesignaleerd en worden verbeteringen niet consequent geborgd.

Het Woo-proces illustreert de gevolgen hiervan. Door een versnipperde informatiehuishouding, oplopende werkdruk en het ontbreken van harde sturingsinformatie lukt het niet altijd om verzoeken binnen de wettelijke termijnen af te handelen. Dit leidt tot risico's in de uitvoering en extra druk op medewerkers.

4. Samenvattende duiding

Het conceptueel model maakt inzichtelijk dat de basis voor dienstverlening in de gemeente Altena in beleidsmatige zin stevig is. De doorwerking ervan naar de uitvoering is echter niet overal gelijk, wat leidt tot verschillen in kwaliteit en voorspelbaarheid van de dienstverlening. Inwoners ervaren hierdoor niet altijd de dienstverlening zoals beoogd. Monitoring ontwikkelt zich, maar is nog niet voldoende integraal om structureel te sturen op kwaliteit en om verbeteringen duurzaam te borgen. Hierdoor is op alle onderdelen van het model – visie, uitvoering en waardering – verdere ontwikkeling mogelijk om de dienstverlening meer in lijn te brengen met de ambities.

I.II CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De conclusies en aanbevelingen worden beschreven aan de hand van de opgestelde (hoofd)vragen in het onderzoek. Op basis van de bevindingen en deze conclusies worden aanbevelingen gedaan voor het college en de raad.

Conclusies

1. Beleid: visie aanwezig, maar nog niet voldoende vertaald naar uitvoering

De gemeente beschikt over duidelijke beleidsdocumenten, zoals de Serviceformules dienstverlening, de omnichannelvisie en het Dienstverleningsconcept 2019. Deze geven richting aan wat inwoners mogen verwachten: bereikbaarheid, duidelijkheid, digitaal waar het kan en persoonlijk waar het moet. De vertaling van deze visie naar dagelijkse uitvoering is echter nog niet overal gerealiseerd. De implementatie van zaakgericht werken is niet afgerond, werkafspraken worden per team verschillend toegepast en de informatiehuishouding is versnipperd. Hierdoor verschilt de kwaliteit van dienstverlening tussen teams en tussen processen.

2. Uitvoering: wisselende kwaliteit door systeem- en proceskloof

In de praktijk worden veel inspanningen geleverd om dienstverlening te verbeteren, onder andere via de zogenaamde Roadmap, bereikbaarheidsafspraken en procesmanagement. Tegelijkertijd zijn er knelpunten:

- Niet alle teams werken uniform zaakgericht.
- Informatie staat verspreid over vele systemen, waardoor een compleet klantbeeld ontbreekt.
- Samenwerking tussen teams, met name tussen vergunningverlening en handhaving, is niet altijd op orde.

Deze verschillen zorgen voor variatie in de kwaliteit en voorspelbaarheid van de dienstverlening.

3. Ervaren kwaliteit: inwoners waarderen onderdelen, maar signaleren structurele problemen

Klantonderzoeken laten een gemengd beeld zien:

- Telefonie wordt goed gewaardeerd (7,7–7,8).
- Website scoort 3,9 op een schaal van 5.
- Meldingen openbare ruimte verbeteren, maar blijven achter (6,5).

Inwoners ervaren vooral problemen bij terugkoppeling, duidelijkheid van informatie en het nakomen van afspraken. Deze issues beïnvloeden het vertrouwen in de gemeente negatief, ook wanneer inhoudelijke besluiten of handhavingsacties juridisch correct zijn.

4. Monitoring: groeiend, maar nog onvoldoende integraal en sturend

De gemeente gebruikt diverse vormen van monitoring, zoals KCM-cijfers, Fixi, procesgerichte onderzoeken en teamgesprekken. Deze informatie wordt benut, maar is nog niet organisatie-breed en niet voldoende structureel om echt te kunnen sturen. Omdat zaakgericht werken nog niet volledig is ingevoerd, ontbreekt integraal inzicht in doorlooptijden en openstaande zaken. Verbetercircuits zijn daardoor niet altijd goed gesloten. Het Woo-proces laat dit scherp zien: door versnipperde informatie, hoge werkdruk en beperkte procesdiscipline worden wettelijke termijnen geregeld overschreden.

5 Afhandeling Woo-verzoeken: legt tekortkomingen bloot in informatiebeheer, procesdiscipline en interne samenwerking

Het Woo-proces wordt via een stappenplan uitgevoerd, maar staat onder grote druk door hoge aantallen verzoeken, versnipperde informatiehuishouding en beperkte capaciteit. Wettelijke termijnen worden niet altijd gehaald, vooral bij uitgebreidere verzoeken is het lastig om het binnen de termijnen uit te voeren. Preventieve maatregelen zoals zorgvuldige rapportage, vastleggen van alles in het zaaksysteem, geen gebruik van whatsapp, worden ingezet, maar zijn nog onvoldoende geborgd. Het Woo-proces legt bredere tekortkomingen bloot in informatiebeheer, procesdiscipline en interne samenwerking.

6. Rol van de gemeenteraad: beperkte sturingsmogelijkheden door gebrek aan structurele informatie

De raad ontvangt signalen vooral via inwoners die klachten of frustraties melden. Dit leidt tot een incidentgerichte beeldvorming.

Formele informatie die de raad ontvangt (bij BERAP, jaarverslag, klantonderzoeken) is: te algemeen, te weinig procesgericht en onvoldoende frequent. Hierdoor kan de raad haar kaderstellende en controlerende rol beperkt invullen. Raadsleden geven aan behoefte te hebben aan meer inzicht in proceskwaliteit en doorlooptijden, zodat zij structureel kunnen sturen in plaats van op losse casussen.

Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn verdeeld in twee groepen; aanbevelingen voor het college en aanbevelingen voor de raad.

Voor het college:

1. Stel **meetbare KPI's** per servicekanaal en dienst vast, gekoppeld aan servicenormen en wettelijke termijnen.
2. Versterk de implementatie van zaakgericht werken:
 - a. **Versterk de implementatie van zaakgericht werken** door een consequente en volledige vastlegging van alle documenten, contactmomenten en voortgangsinformatie binnen elke zaak. Dit omvat het structureel monitoren van doorlooptijden, afhandeling en kwaliteit, waarbij management actief stuurt op tijdigheid, volledigheid en naleving van afspraken.
 - b. **Borg het eigenaarschap per proces** door helder vast te leggen wie verantwoordelijk is voor monitoring, rapportage en het initiëren van verbeteracties. Dit maakt processen transparanter, verkleint afhankelijkheden en zorgt dat afwijkingen sneller worden gesignaleerd en opgepakt.
 - c. **Veranker de uniforme set werkafspraken voor klantcontact, interne samenwerking en procesafhandeling in de ondersteunende systemen**, zodat medewerkers worden geholpen én gestuurd om volgens dezelfde standaarden te werken.
 - d. **Zorg dat monitoring de volledige breedte van de dienstverlening omvat**: van klantcontact tot afhandeling en nazorg. Koppel de uitkomsten structureel terug aan teams via dashboards, teamoverleggen en periodieke reflectiemomenten. Vertaal deze inzichten vervolgens consequent naar concrete verbeteracties, zodat monitoring daadwerkelijk leidt tot beter werkende processen.

- e. **Gebruik de implementatie van Djuma als een strategisch moment om verouderde werkwijzen af te bouwen**, procesdiscipline te versterken en medewerkers te ondersteunen in het omarmen van een uniforme, toekomstbestendige manier van werken. Het project voor de implementatie van procesmanagement is hiervan een goed initiatief.
- 3. Versterk de kaderstellende rol van de gemeenteraad:
 - a. **Betrek de raad structureel bij de wijze waarop de gemeente haar dienstverlening vormgeeft en verbetert.** Ontwikkel hiervoor een compacte, goed afgebakende set van **sturingsindicatoren** die de volle breedte van de dienstverlening omvat — waaronder Woo-verzoeken, handhaving, digitalisering en toegankelijkheid. Leg deze indicatoren voor aan de raad, zodat zij vanaf het begin kan meedenken over wat gemonitord wordt en waarom.
 - b. **Veranker sturingsindicatoren** in de begroting, het jaarverslag en de tussentijdse rapportages. Hierdoor krijgt de raad een doorlopend en betrouwbaar inzicht in prestaties, trends en knelpunten, en kan hij zijn kaderstellende en controlerende rol steviger invullen.
 - c. **Organiseer** daarnaast periodiek **een themabijeenkomst** over Dienstverlening, waarin raad, college en organisatie gezamenlijk reflecteren op ontwikkelingen, dilemma's en prioriteiten. Zo ontstaat een gedeeld beeld van waar de dienstverlening staat, welke maatschappelijke opgaven spelen en welke keuzes richtinggevend moeten zijn voor de komende periode.
- 4. Veranker inclusieve en digitale dienstverlening in de organisatie
 - a. Veranker inclusieve en digitale dienstverlening stevig in de organisatie **door duidelijke, meetbare doelen te formuleren voor digitale toegankelijkheid en begrijpelijkheid van teksten.** Zorg dat minder digitaal vaardige inwoners structureel worden ondersteund via het IDO, de balies en het KCC, zodat iedereen — ongeacht vaardigheden of middelen — toegang houdt tot gemeentelijke diensten. Maak toegankelijkheid en klantreis standaardonderdelen van de toetsing bij de ontwikkeling van nieuwe digitale diensten, zodat inclusie vanaf het begin wordt meegenomen in ontwerp en besluitvorming.
 - b. Versterk digitale inclusie verder **door een structurele samenwerking te organiseren tussen KCC, IDO en de Formulierenbrigade.** Door deze schakels beter te verbinden ontstaat een samenhangende ondersteuningsketen die inwoners sneller en effectiever helpt.
 - c. **Ontwikkel een actuele, integrale applicatie- en informatiearchitectuur** waarin eigenaarschap, beheerafspraken en verantwoordelijkheden helder zijn vastgelegd. Dit biedt de basis voor een toekomstbestendige digitale infrastructuur en voorkomt versnippering.
 - d. Stel een **verplicht proces in voor de aanschaf van nieuwe applicaties**, waarbij informatieadviseurs standaardtoetsen op architectuur, toegankelijkheid, veiligheid en aansluiting op bestaande processen. Zo wordt de kwaliteit van de digitale dienstverlening geborgd en blijft de organisatie wendbaar én consistent.
- 5. Versterk het informatiebeheer, de Woo-afhandeling en de actieve openbaarmaking:
 - a. Versterk het informatiebeheer, de Woo-afhandeling en de actieve openbaarmaking door deze onderdelen nadrukkelijk te **koppelen aan het bredere informatie- en archiefbeleid van de organisatie.** Benader de Woo niet langer uitsluitend als een juridisch afhandelproces, maar als een directe afspiegeling van de kwaliteit van het informatiebeheer. Gebruik periodieke Woo-rapportages om patronen in informatieverzoeken te herkennen en deze inzichten te benutten voor gerichte keuzes in actieve openbaarmaking.

- b. **Leg bij grote projecten al bij de start vast welke documenten later actief openbaar gemaakt zullen worden** en hoe deze gedurende het project worden beheerd. Dit voorkomt achteraf zoeken, versnippering en onduidelijkheid, en zorgt dat openbaarmaking zorgvuldig en voorspelbaar kan plaatsvinden.
- c. **Stel een prioriteitenlijst op voor actieve openbaarmaking**, bijvoorbeeld gericht op veelgevraagde documenten of thema's met een hoge politieke of bestuurlijke gevoeligheid. Zo ontstaat een gestructureerde aanpak die aansluit bij maatschappelijke verwachtingen en bestuurlijke transparantie.

Voor de raad

- 6. **Richt een vaste leer- en informatieagenda Dienstverlening in om zicht te houden op de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening.**
 - a. **Bundel signalen tot leerpunten**
Agendeer klachten, ombudsmanrapportages, Woo-geschillen en Fixi-meldingen niet uitsluitend casusgericht, maar vraag om een periodieke bundeling van patronen, trends en onderliggende oorzaken.
 - b. **Stel als raad vast welke stuurinformatie nodig is**
Organiseer jaarlijks een raadsbrede sessie waarin wordt bepaald welke informatie nodig is om effectief te kunnen sturen. Denk aan: aard en omvang van problemen, aantal openstaande zaken, aantal Woo-verzoeken, doorlooptijden, overschrijdingen, oorzaken, klanttevredenheid en genomen verbetermaatregelen. Leg deze informatiebehoefte vast als onderdeel van de leeragenda.
 - c. **Vraag om een (half)jaarlijkse Monitor Dienstverlening**
Vraag het college om minimaal jaarlijks — bij voorkeur halfjaarlijks — een Monitor Dienstverlening op te stellen waarin de afgesproken indicatoren overzichtelijk worden gepresenteerd. Dit stelt de raad in staat om tijdig risico's te signaleren en gericht bij te sturen.

II. RAPPORT VAN BEVINDINGEN

o Inleiding

o.1 Aanleiding

De rekenkamer van de gemeente Altena (verder Rekenkamer) doet onderzoek naar de doelmatigheid, doeltreffendheid (en rechtmatigheid) van het beleid.

De Rekenkamer deelt elk jaar met de raad het onderzoeksprogramma via het jaarverslag van het jaar ervoor. Voor de keuze van onderzoeksonderwerpen is de Rekenkamer begin april 2025 met de fracties in gesprek gegaan om mogelijke onderwerpen voor onderzoeken in beeld te brengen. De Rekenkamer heeft mede op basis van deze input besloten om in de 2e helft van 2025 een onderzoek te starten naar de dienstverlening van de gemeente. Dit is onderwerp is al vaker door de gemeenteraad aangedragen en ook nu was hiervoor weer interesse.

Dienstverlening is een breed onderwerp. Hierna wordt dit nader afgebakend en wordt de onderzoeksopzet voor het rekenkameronderzoek naar de dienstverlening van de gemeente uitgewerkt.

Visie op dienstverlening in Altena

De visie op de dienstverlening is beschreven in *Altena. Service om u tegen te zeggen, serviceformules dienstverlening* (vastgesteld op 11 april 2023 door het college). De gemeente Altena heeft zes zogenoemde serviceformules ontwikkeld, die de basis vormen voor haar dienstverlening:

- 1 Dienstverlening standaard
- 2 Dienstverlening op maat
- 3 Beheer en onderhoud
- 4 Handhaven
- 5 Samenwerken
- 6 Interne dienstverlening

De visie op dienstverlening beschrijft de ambities van de gemeente met betrekking tot de dagelijkse dienstverlening aan haar inwoners. Hiervoor zijn uitgangspunten gedefinieerd zoals: 'wij willen een gemeente zijn waarin iedereen gelijkwaardig is en gezien en gehoord wordt' en 'de klant ervaart één organisatie'.

o.2 Afbakening onderzoek

De gemeentelijke dienstverlening aan inwoners strekt zich uit over een breed terrein: van Publiekszaken (aanvragen paspoorten en aangifte geboorte) tot het verstrekken van vergunningen. Maar ook van het onderhoud van de leefomgeving tot het ophalen van huisvuil, handhaving en toezicht en (het faciliteren van) de organisatie van evenementen. De contacten met de gemeente gaan via de balie, de telefoon, digitaal (e-mail en social media), brieven of via persoonlijke gesprekken met gemeentelijke medewerkers. In toenemende mate is het contact tussen inwoners en gemeente digitaal. Op basis van het gesprek met een afvaardiging van de raad, een gesprek met de Regisseur Dienstverlening (d.d. 11 juni 2025) en documentenonderzoek (onder andere de Serviceformules dienstverlening), is de scope van het onderzoek nader afgebakend.

Het onderzoek naar de dienstverlening van de gemeente richt zich op de eerste twee serviceformules: *Dienstverlening standaard* en *Dienstverlening op maat*.

Voor het dienstverleningsproduct "vergunning" wordt ook het onderdeel handhaving meegenomen. Specifiek wordt op verzoek van de raad ook aandacht besteed aan de vraag hoe in de gemeente Altena qua (wettelijke) termijnen geacteerd wordt op Woo-verzoeken en Vergunningen.

0.3 Doelstelling, vraagstelling en aanpak onderzoek

Het onderzoek beoogt enerzijds te achterhalen of de gemeente de beleidsdoelstellingen op het gebied van dienstverlening behaalt en beoogt anderzijds concreet te laten zien wat het serviceniveau van de gemeente Altena is, in de praktijk. Het onderzoek gaat daarmee in op de doeltreffendheid van zowel het beleid rondom dienstverlening, als de uitvoering daarvan.

Onderdeel van het onderzoek is de rol van de raad met betrekking tot het dienstverleningsbeleid en de uitvoering daarvan.

Centrale vraagstelling

De centrale vraag van het onderzoek is:

"In hoeverre sluit de huidige standaard dienstverlening en dienstverlening op maat van de gemeente Altena aan op de behoefte van de inwoners en ondernemers in de gemeente?".

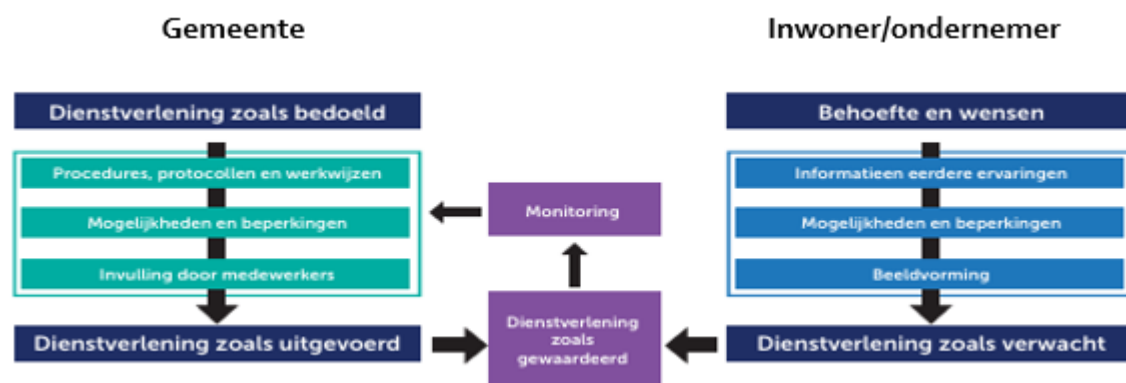
In het verlengde van deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is het beleid van de gemeente Altena op het gebied van standaard dienstverlening, dienstverlening op maat?
2. Hoe zijn de serviceformules vertaald naar uitvoeringsmaatregelen en hoe wordt het beleid uitgevoerd?
3. Hoe wordt de dienstverlening ervaren door inwoners en ondernemers van Altena?
4. Hoe worden Woo-verzoeken afgehandeld?
5. Hoe wordt de raad betrokken bij het onderwerp dienstverlening?

Voor de beantwoording van deze deelvragen zijn (verdiepende) onderzoeksvragen geformuleerd. Deze zijn opgenomen in bijlage III.I

0.4 Analytisch kader

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



Figuur 1 – Conceptueel model

Dit model geeft in de eerste plaats de relatie weer tussen de dienstverlening zoals door de gemeente bedoeld (bijvoorbeeld verwoord in een visiedocument) en de uitgevoerde dienstverlening in de praktijk. De vertaling van de visie op dienstverlening kan plaatsvinden door het formuleren van uitgangspunten en/of het opstellen van protocollen waarin de beoogde werkwijze is beschreven. De feitelijk uitgevoerde dienstverlening wordt daarnaast ook bepaald door praktische (on)mogelijkheden en de invulling van medewerkers op operationeel niveau.

In de andere helft van het schema zien we dat de waardering voor de dienstverlening niet alleen samenhangt met de feitelijke kwaliteit ervan, maar ook met de verwachtingen van inwoners die met de gemeente te maken hebben. Deze verwachtingen kunnen van geval tot geval sterk verschillen en hangen samen met een complex van factoren waaronder specifieke wensen en behoeften, maar ook met eerdere ervaringen en het beeld dat men van de gemeente heeft. Om de dienstverlening beter te laten aansluiten op de wensen en verwachtingen zijn monitoring van de kwaliteit en de waardering noodzakelijk. Deze monitor-informatie vormt de basis voor het verbeteren van de dienstverlening.

0.5 Werkwijze

In dit onderzoek zijn de gebruikelijke stappen van een rekenkameronderzoek doorlopen: uitwerken onderzoeksvraag, bureau- en veldonderzoek, tussenrapportage bevindingen, ambtelijk wederhoor, conclusies en aanbevelingen formuleren, bestuurlijke reactie en aanbieden rapport met nawoord en aanbiedingsbrief. Voor de fase van het bureau- en veldonderzoek zijn de volgende activiteiten ondernomen:

- Analyse documenten;
- Interviews met betrokken bestuurders, raadsleden en ambtenaren (zie voor respondenten bijlage III.II);
- Er is gebruik gemaakt van bestaande informatie zoals uitgevoerd kwaliteitsonderzoek onder inwoners en rapportages van WOO-onderzoek.

1 Het beleid op gebied van dienstverlening

In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord wat het beleid is op het gebied van dienstverlening

De bevindingen in dit onderzoek gaan over de serviceformules *Dienstverlening standaard* en *Dienstverlening op maat* en raakt de serviceformule *Handhaving* waar het over naleving en handhaving van vergunningen gaat.

1.1 Kwaliteit van de dienstverlening vanaf de start gemeente Altena

De kwaliteit van de dienstverlening staat al jaren op de agenda in de gemeente Altena. In raadsinformatiebrieven is de voortgang terug te vinden en er zijn ook enkele moties over dienstverlening aangenomen, in de afgelopen jaren. Bij het ontstaan van de gemeente in 2019 is een *Dienstverleningsconcept Altena 2019 'Altena doen we samen'*¹ opgesteld. Dit document beschrijft de uitgangspunten en keuzes voor de wijze waarop de gemeente de dienstverlening vormgeeft. De dienstverlening heeft betrekking op verschillende doelgroepen: inwoners, ondernemers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en bezoekers. In het Dienstverleningsconcept van 2019 wordt niet gesproken over ambities. Wel over aspecten en uitgangspunten.

Het dienstverleningsconcept bouwt voort op drie aspecten uit "het kompas van de toekomstvisie":

Wendbare overheid, Meedenken en besluiten en Inwoner centraal. De uitgangspunten die worden genoemd zijn:

Onze dienstverlening is bereikbaar, toegankelijk en laagdrempelig;

Onze dienstverlening is zo veel mogelijk digitaal;

Onze dienstverlening is duidelijk en betrouwbaar en Onze dienstverlening is veilig.

Het dienstverleningsconcept is verder doorontwikkeld tot twee beleidsdocumenten waarop de dienstverlening van de gemeente nu is gebaseerd: *Het serviceformuliervisie document "Altena. "Service om u tegen te zeggen, serviceformules dienstverlening"*² en de *"Visie op omnichannelling gemeente Altena"*³.

Deze beleidsdocumenten zijn na een medewerkers onderzoek begin 2022 waaruit een rode draad kwam met negen ontwikkelthema's. Vervolgens zijn serviceformules ontwikkeld en is er in 2023 een roadmap opgesteld voor de organisatieontwikkeling. Hierin staat wat de gemeente wil bereiken qua dienstverlening en wat daarvoor nodig is binnen de organisatie. Zie [Roadmap Gemeente Altena](#). Deze roadmap is vooral bedoeld om medewerkers inzicht te geven in lopende projecten en ontwikkelthema's. De onderliggende organisatiefilosofie "Vruchtbare grond voor groei" benadrukt dat goede dienstverlening begint bij goed georganiseerde interne processen en medewerkers die in staat worden gesteld hun werk goed te doen. Deze filosofie is breed gedragen, maar nog niet overal vertaald naar concreet gedrag of sturingsinformatie.

1.2 Visie op de dienstverlening in Serviceformules

De serviceformules beschrijven zes vormen van relaties met inwoners: *dienstverlening standaard*, *dienstverlening op maat*, *handhaven*, *beheer en onderhoud*, *samenwerken* en *interne dienstverlening*. Voor elk type zijn beoogde klantervaringen, kernwaarden en servicenormen vastgelegd.

¹ Dienstverleningsconcept Altena 2019 'Altena doen we samen' 10 april 2017

² Altena. Service om u tegen te zeggen. Serviceformules dienstverlening versie 0.6 23-maart 2021

³ Visie op omnichannelling gemeente Altena versie 3.0 26 augustus 2024

Met serviceformule wordt bedoeld:

Een overzicht van afspraken over en handvatten voor de dienstverlening. Hierin wordt beschreven wat de gewenste klantervaring is, en wat er nodig is van medewerkers en de organisatie om de gewenste klantervaring voor elkaar te krijgen.

De Serviceformules geven medewerkers en bestuur een gemeenschappelijke taal over wat inwoners mogen verwachten en welke interne afspraken nodig zijn. Het visiedocument benadrukt dat serviceformules *Maatwerk* en *Standaard dienstverlening* elkaar aanvullen. Standaardprocessen zorgen voor efficiëntie en voorspelbaarheid, terwijl maatwerk ruimte biedt voor persoonlijke aandacht en flexibiliteit. De gemeente streeft naar een balans waarin beide vormen elkaar versterken.

Voor *Dienstverlening Standaard* geldt dat de dienstverlening simpel, snel en direct duidelijk moet zijn. Van medewerkers wordt verwacht dat ze hulpvaardig, stressbestendig en digitaal vaardig zijn en dat ze weten hoe het proces verloopt.

Standaard dienstverlening gaat over die producten en diensten die snel en eenvoudig aan te vragen zijn, waar het duidelijk voor de klant is hoe het proces loopt en snel een eenvoudig af te handelen is. De gemeente is de enige die de producten en diensten kan leveren. Bijvoorbeeld verstrekken van een paspoort, verwerken verhuizing, huishoudelijk hulp aanvragen.

Voor *Dienstverlening op maat* geldt dat de dienstverlening moet aansluiten bij de klant, dat er één aanspreekpunt is voor de klant en dat er binnen de gemeente afwegingen gemaakt moeten worden. Van medewerkers wordt verwacht dat ze aandacht hebben voor de vraag achter de vraag, verantwoordelijkheid nemen voor de klantvraag, ruimte hebben voor creativiteit/ out of the box, hard in de boodschap zacht op de relatie zijn, analytisch kunnen denken, lef tonen, inlevingsvermogen hebben, sensitief zijn voor politiek en bestuur.

Dienstverlening op maat gaat over het reageren op een vraag of combinatie van vragen waarbij persoonlijk contact, integrale samenwerking en een afweging van een medewerker nodig is. Bijvoorbeeld bieden van jeugdhulp of het wijzigen van het bestemmingsplan.

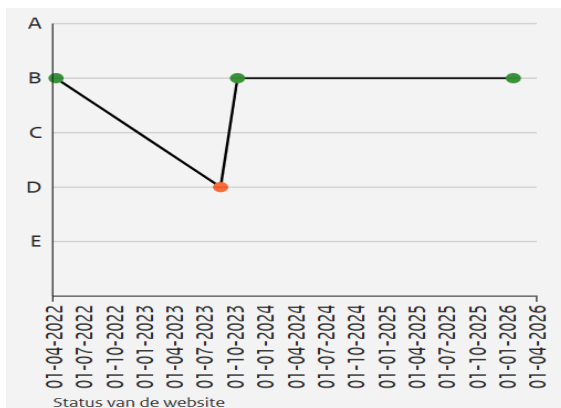
1.3 Omnichannel-visie

Naast de Serviceformules is er ook een omnichannel-visie met betrekking tot dienstverlening, die technische en organisatorische principes vastlegt: kanalen moeten samen één klantreis vormen; er moet een integraal klantbeeld zijn; kanaalintegratie is de spil van de IT-inrichting; en elk klantgegeven heeft een eigenaar. De visie benadrukt: digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet.

In het visiedocument wordt aangegeven dat de gemeente voor iedereen digitaal, telefonisch, persoonlijk en per post bereikbaar moet zijn. Het uitgangspunt is dat de dienstverlening zo veel

mogelijk digitaal is. De gemeente zorgt ervoor dat niet-digitaal vaardige inwoners altijd op alternatieve manieren geholpen kunnen worden, bijvoorbeeld via de balie, per post, telefonisch of met hulp van het IDO (Informatiepunt Digitale Overheid). Er is veel aandacht voor persoonlijke ondersteuning en maatwerk, zodat niemand buiten de boot valt.

In het beleid staat ook beschreven dat online informatie en formulieren zo inclusief mogelijk moeten zijn: geschreven op B1-niveau, geschikt voor mensen met een visuele of auditieve beperking. In de gesprekken is niet expliciet naar voren gekomen dat online informatie en formulieren op B1-niveau zijn geschreven, noch dat ze specifiek zijn aangepast voor mensen met een visuele of auditieve beperking.



De *Wet digitale overheid* schrijft voor dat iedereen informatie en diensten van de overheid moet kunnen bereiken en gebruiken. Dat geldt ook voor *digital* informatie en diensten. Daarom moeten de websites en apps van overheidsorganisaties verplicht toegankelijk zijn.

Volgens www.dashboard.digitoegankelijk.nl van het ministerie van BZK scoort de gemeentelijke website toegankelijkheidsstatus B (voldoet

gedeeltelijk, A = voldoet geheel, deze kunnen door iedereen worden gebruikt, ook door bezoekers met een beperking).

Daarnaast is de gemeente Altena verantwoordelijk voor de digitale toegankelijkheid van 11 websites en mobiele apps. Vijf van de 11 websites en apps voldoen aan de wettelijke verplichting (status A, B of C). Vier van de 11 websites en apps voldoen aan de toegankelijkheidseisen. Dit zijn alle websites en apps met Status A.

Volgens www.ismijnsitetoegankelijk.nl (een initiatief van MKB Nederland) scoort de website van de gemeente goed op Alternatieve tekst bij afbeeldingen, Gebruiks-vriendelijkheid en Code-kwaliteit, de leesbaarheid van de website is gemiddeld minder dan B1.

Kortom, de gemeentelijke websites kunnen nog worden verbeterd op toegankelijkheid voor mensen met een beperking.



Er is wel veel aandacht voor toegankelijkheid en inclusiviteit in de niet-digitale dienstverlening, bijvoorbeeld door alternatieven te bieden voor digitale aanvragen en door ondersteuning via het IDO. Het IDO is een belangrijk hulpmiddel voor inwoners die moeite hebben met digitale diensten. Inwoners kunnen via de gemeentelijke website, hulp krijgen van het IDO. Medewerkers van het KCC (klantcontactcentrum) zijn geïnstrueerd om inwoners die telefonisch aangeven er niet uit te komen, door te verwijzen naar het IDO. Op deze manier wordt ondersteuning geboden aan mensen die niet digitaal vaardig zijn, zodat zij toch gebruik kunnen maken van de gemeentelijke dienstverlening.

Het beleid bestaat vooral uit richtinggevende principes en minder uit harde normen. Er zijn geen 'criteria' als zodanig omschreven. De servicenormen die zijn opgenomen in het "*Visiedocument Serviceformules Altena*" bieden handvatten om de kwaliteit en het doel te meten. Er zijn bijvoorbeeld servicenormen voor telefonie en meldingen openbare ruimte, maar het ontbreekt aan een integraal stelsel van kwaliteitscriteria voor alle diensten en kanalen. Ook toegankelijkheid voor kwetsbare doelgroepen is vooral praktisch ingevuld via IDO, KCC en balies, maar niet expliciet vastgelegd in beleid, terwijl niet volledig aan de wettelijke criteria wordt voldaan.

1.4 Ambitieniveau van gemeente voor dienstverlening

Het college legt de lat hoog en wil de klantbeleving aanzienlijk verbeteren, met als doel een waardering richting een 8. De ambtelijke organisatie streeft naar een betere klantbeleving en meer samenhang in het beleid en de uitvoering. Om deze doelen te bereiken, wordt ingezet op zaakgericht werken, uniforme werkafspraken en het verbeteren van de digitale toegankelijkheid, onder andere door te werken op B1-niveau en ondersteuning te bieden via het Informatiepunt Digitale Overheid (IDO). De RIB van februari 2022 benadrukt dat een realistische planning en voldoende capaciteit essentieel zijn om deze ambities waar te maken. De Raadsinformatiebrief beschrijft de randvoorwaarden: bestuurlijke stuurgroep, regiegroep, programmadirecteur, nulmetingen (dienstverlening en organisatie), strategische personeelsplanning en versterking van programmamanagement. Deze randvoorwaarden zijn bedoeld om ambitie realistisch en beheersbaar te maken voor een betere dienstverlening.

Digitalisering (en vindbaarheid van alle documenten, zaken e.a.) krijgt een concrete invulling door de invoering van (het zaaksysteem) Djuma, de koppeling met webformulieren en een WOO-platform, de actualisatie van de i-navigator en het gebruik van standaardoplossingen waar mogelijk. Toegankelijkheid blijft een belangrijk aandachtspunt: het IDO en lokale fysieke balies blijven onderdeel van de dienstverlening, met expliciete aandacht voor mensen die minder digitaal vaardig zijn.

In de RIB van 7 mei 2023 wordt benadrukt dat een ambitie een stip op de horizon is, waar naartoe gewerkt moet worden en waarvoor tijd en capaciteit nodig zijn. In de periode na het verschijnen van de RIB wordt verder geïnvesteerd in kwaliteit. Pas wanneer de gemeente tevreden is over de intern behaalde resultaten, zal de visie ook extern worden uitgedragen.

2 Resultaten en uitkomsten

In dit hoofdstuk leest u in hoeverre in de praktijk wordt gewerkt volgens het opgestelde beleid en wat resultaten van de dienstverlening zijn.

2.1 Serviceformules vertaald naar uitvoeringsmaatregelen

Begin 2023 zijn de Serviceformules voor dienstverlening vastgesteld. Deze vormen de leidraad voor procesoptimalisatie en klantgericht werken binnen de organisatie. Over het algemeen is iedereen tevreden over de serviceformules die zijn opgesteld. "De gemeente beschikt over sterke beleidsdocumenten waarin de visie op dienstverlening helder is verwoord. De kernwaarden en gewenste houding richting inwoners zijn goed doordacht en passend bij de ambities van de organisatie".

De vertaling naar de praktijk gebeurt via projecten en thema's uit de zogenaamde Roadmap, waaronder teamsessies, casuïstiek, digitale postverzending, uitbreiding van e-diensten en een projectmatige aanpak. De komt bijvoorbeeld goed naar voren in de zogenaamde 'Bereikbaarheidsafspraken - 'Service om u tegen te zeggen' (niet gedateerd). Het gaat hierbij om bereikbaarheidsafspraken en interne samenwerkingsafspraken over telefonie (bijvoorbeeld "we gebruiken geen voicemail"), agendabeheer ("Krijg je een uitnodiging? Reageer altijd met een antwoord, zodat de organisator kan zien of je aanwezig bent"), Teams (voorbeeld: We bellen zowel intern als extern met Teams) en e-mail (voorbeeld: "teammanagers monitoren de openstaande zaken van medewerkers op een tijdige afhandeling").

Daarbij is het beleidsbeeld niet overal even gedetailleerd uitgewerkt: in veel gesprekken komt naar voren dat doelstellingen nog niet altijd zijn gespecificeerd per kanaal of dienst, en dat er geen eenduidige set van meetbare KPI's voor de teams bestaat. Het beleid bevat richting en ambities, maar de vertaling naar eenduidige, meetbare normen per dienst en doelgroep is nog in ontwikkeling.

Uit de tweede bestuursrapportage 2025 blijkt dat succesvolle dienstverlening afhankelijk is van deskundige medewerkers, effectieve samenwerking en ondersteunende systemen. Er is een duidelijke visie op procesmanagement en een kwartiermaker aangesteld om duurzame verbetering en verankering van processen te realiseren en te borgen.

Uit de gesprekken komt een wisselend beeld over de uitvoering van de dienstverlening. In veel teams wordt hard gewerkt aan verbetering, professionalisering en uniformering. Maar er wordt ook geconstateerd dat er bij sommige teams of medewerkers geen verbeteringen zichtbaar zijn, en dat klantcontact niet als regulier werk wordt gezien. De serviceformules worden gebruikt als leidraad bij procesoptimalisatie en klantgericht werken, maar zijn nog niet overal volledig ingebed. Houding en gedrag ten opzichte van de dienstverlening, zijn niet overal hetzelfde.

De implementatie van zaakgericht werken is nog niet voltooid; het nieuwe zaakstelsel (Djuma) moet hierin een belangrijke impuls geven. De overstap naar Djuma wordt breed gezien als een kans om oude werkwijzen los te laten en uniformiteit te creëren. De implementatie vraagt niet alleen veranderingen in de techniek maar ook *gedragsverandering*: medewerkers moeten zaakgericht werken en consequent documenten en contactmomenten vastleggen. Er zijn beheerderscursussen,

adoptiegroepen en trainingen, maar de mate van adoptie verschilt per team. Teams die al zaakgericht werken, laten betere monitoring en sturing zien; andere teams werken nog deels buiten het zaaksysteem.

Interne samenwerking is een terugkerend thema. In veel domeinen verloopt de samenwerking goed, maar bij Handhaving zijn structurele knelpunten zichtbaar, vooral in de samenwerking met Ruimtelijk Beheer. Informatie wordt niet altijd gedeeld, processen zijn niet altijd op elkaar afgestemd en verantwoordelijkheden zijn niet altijd helder of verantwoordelijkheid wordt niet altijd genomen. Dit leidt tot vertragingen, onduidelijkheid en extra werk voor zowel medewerkers als inwoners⁴. Dit komt omdat in het procesontwerp onvoldoende is geborgd dat handhaving vooraf meekijkt bij plannen of vergunningen. Daardoor komt VTH pas achteraf in beeld, terwijl vroegtijdige afstemming problemen zou voorkomen. Maar ook dat terugbelverzoeken soms open blijven staan omdat vak-afdelingen niet reageren of de afspraken niet kennen of nieuwe collega's missen soms basisinformatie over werkafspraken.

2.2 Monitoring van de uitvoeringsmaatregelen

De gemeente Altena monitort haar uitvoeringsmaatregelen rond de dienstverlening via een combinatie van systemen, procesafspraken, klantonderzoeken en interne beheersingsmechanismen. Uit de interviews blijkt dat monitoring op veel plekken aanwezig is, maar dat de mate van structuur, uniformiteit en borging sterk varieert tussen domeinen.

Uit documenten blijkt dat de eerste meting van de dienstverlening in 2022 heeft plaatsgevonden. Het betrof een interne quickscan nulmeting dienstverlening (2022-05-01). Het dienstverleningsconcept zoals het er toen lag, leefde beperkt in de organisatie. Het bood te weinig handvatten om in de dagelijkse praktijk toe te passen. Wat miste is *hoe* de uitgangspunten uitgedragen moeten worden.

Het zaaksysteem vormt een belangrijke basis voor monitoring. Momenteel wordt gewerkt met InProces; de overstap naar Djuma moet leiden tot meer uniformiteit en betere mogelijkheden voor rapportages over bijvoorbeeld de dienstverlening. Monitoring vindt nu vooral plaats op onderdelen waar het huidige zaaksysteem al actief wordt gebruikt. Het KCC is een van de meest 'gemonitorde onderdelen' voor de dienstverlening. Jaarlijks worden ruim 11.000 terugbelverzoeken afgehandeld. Op 1 juli 2025 stonden 185 terugbelverzoeken langer open dan de afhandeltermijn. Op 10 november waren dat er 45. Het cluster Dienstverlening monitort dagelijks de openstaande terugbelverzoeken. Wanneer verzoeken langer dan 2 werkdagen blijven staan, worden medewerkers rechtstreeks benaderd. Dit heeft geleid tot een daling van het aantal langdurig openstaande verzoeken. Al worden nog wel incidenten aangegeven waarbij het terugbellen van inwoners erg lang duurt. Tegelijkertijd blijkt dat monitoring van openstaande zaken -anders dan terugbelverzoeken- nog beperkt is. Verschillende teams geven aan dat veel werkprocessen nog buiten het zaaksysteem plaatsvinden.

In het RIB Voortgang Organisatieontwikkeling en dienstverlening (2022-07-06) wordt aangegeven dat de organisatie intern bezig is om voor activiteiten en processen de basis op orde te krijgen. Met name bestaat er onduidelijkheid over rollen en eigenaarschap, wat ertoe leidt dat vragen lang

⁴ Bron: interviews.

blijven liggen in de organisatie. Ook weten medewerkers niet om te gaan met lastige situaties en kunnen daarin niet met vertrouwen handelen. De gemeente werkt aan een brede beweging richting procesgericht werken. In i-Navigator worden processen geactualiseerd en gekoppeld aan systemen. Procescoaches begeleiden teams bij optimalisaties. Bij de implementatie van het nieuwe zaaksysteem Djuma worden alle werkprocessen opnieuw beoordeeld. Dit moet ervoor zorgen dat monitoring van doorlooptijden en afhandelingstermijnen beter mogelijk wordt.

Uit een Raadsinformatiebrief van december 2023 en het jaarverslag 2023 is op te maken dat in dat jaar een tool is aangeschaft om klantbeleving te gaan monitoren via de Klantcontactmonitor (KCM). Via de KCM wordt continu gemeten hoe inwoners het telefonische contact ervaren. De gemiddelde score van 7,7 wordt actief gebruikt om verbetermaatregelen te bepalen. Uit het telefonieonderzoek blijkt dat vooral vriendelijkheid hoog scoort, maar dat duidelijkheid en snelheid verbeterpunten zijn. Deze inzichten worden besproken in team overleggen en vertaald naar trainingen, zoals een communicatiecursus die in december 2025 is gegeven. In de jaarverslagen wordt hierover ook gerapporteerd.

Meldingen openbare ruimte worden via Fixi gemonitord op afhandelingstijd en tevredenheid. De servicenorm is dat 75% van de meldingen binnen vijf werkdagen wordt opgepakt. Voor de monitoring wordt een dashboard gebruikt. Dit dashboard laat bijvoorbeeld zien dat meldingen over afval hoog scoren, terwijl meldingen over groenonderhoud lager worden gewaardeerd. Deze verschillen worden gebruikt om prioriteiten te bepalen in de uitvoering.

De gemeente is in 2024 gestart met het uitvoeren van klantonderzoeken op procesniveau⁵, zoals bij huwelijken, meldingen openbare ruimte, telefonie, website en binnenkort baliebezoek. Deze onderzoeken worden gebruikt om procesoptimalisaties te onderbouwen. Bij huwelijken is recent overgestapt op meer digitale dienstverlening. Het klantonderzoek wordt gebruikt om te bepalen of deze wijziging positief wordt ervaren. Prioritering is vooral gebaseerd op het aantal klantcontacten en de behoefte van proceseigenaren. De gemeenteraad vindt het eerste klantcontact belangrijk, zoals telefonie. Daarom is daar ook een klantonderzoek naar uitgevoerd. Er staan nog meer processen op de nominatie.

Tabel 1: Resultaten klanttevredenheid uit Jaarverslag en Bestuursrapportage

Onderdelen	Resultaten klanttevredenheid	
	Jaarverslag 2024	Tweede bestuursrapportage 2025
Kanaal telefonie	2024: Respons 7% (402 reacties), klanttevredenheid 7.8. + De vriendelijkheid van de medewerker en de wijze waarop de medewerker mee dacht wordt hoog gewaardeerd. - Er zit nog ruimte voor verbetering in de categorie "overig". Deze wordt nader geanalyseerd om gerichte verbetermaatregelen te kunnen nemen.	2025: Respons 7,1% (854 reacties), klanttevredenheid 7.7. "Respons lager dan bij het andere onderzoek, door uitnodiging per sms in plaats van email. Landelijk ligt gemiddelde respons bij sms tussen de 5 en 10%. [...].

⁵ RIB 2024-12-19

Onderdelen	Resultaten klanttevredenheid	
	Jaarverslag 2024	Tweede bestuursrapportage 2025
Website	-	In eerste half jaar 123 reacties ontvangen. Beoordeling 3,9 (op schaal van 5) . "Op basis van de reacties wordt de informatievoorziening, indien mogelijk, aangepast. Dit proces is doorlopend".
Proces meldingen openbare ruimte	2024: Respons 27% (735 reacties), klanttevredenheid 6.4 . + De manier waarop een melding kan worden gedaan en de snelheid van afhandelen wordt hoog gewaardeerd. - De geboden oplossing en de gegeven informatie zijn factoren, die aandacht vragen.	2025: Respons 25,3% (709 reacties), klanttevredenheid 6.7 . "Mogelijk dankzij doorgevoerde verbeteringen, met gerichte aandacht voor de kwaliteit van informatie bij afhandeling van een melding. Er zijn in het eerste half jaar 5945 meldingen afgehandeld".
Proces huwelijken en geregistreerd partnerschap	Nog onvoldoende respons ontvangen.	Onderzoek start tweede helft 2025.
Afspraken aan de balie	-	Onderzoek start tweede helft 2025.

Naast formele monitoring speelt informele signalering een belangrijke rol. Een van de gesprekspartners geeft aan: 'De filosofie 'vruchtbare grond voor groei' is belangrijk. Er wordt gewerkt vanuit het idee dat als er goed voor de medewerkers gezorgd wordt, zij beter in staat zijn hun werk uit te voeren, wat bijdraagt aan de dienstverlening aan burgers. Alles hangt met elkaar samen'. Teams delen knelpunten, trends en risico's met elkaar, vaak op basis van dagelijkse praktijkervaring. Bijvoorbeeld: het KCC signaleert dat terugbelverzoeken soms blijven liggen en koppelt dit terug aan teams. Onzorgvuldige e-mailcommunicatie leidt tot extra lakwerk. Hierover wordt feedback gegeven via teammanagers. Soms worden vergunningen verleend zonder afstemming, wat leidt tot (extra) handavingsverzoeken. Deze signalen leiden vaak tot verbeteringen, maar worden niet altijd structureel geborgd.

Uit de documenten en gesprekken blijkt dat er vooraf geen criteria of KPI's zijn geformuleerd, maar dat er steeds meer data en betrouwbare en complete informatie beschikbaar is, zodat teams beter kunnen sturen. De gehanteerde normen bestaan deels uit servicenormen (bijvoorbeeld terugbelafspraken binnen twee werkdagen, afhandeling van meldingen binnen vijf werkdagen) en deels uit wettelijke termijnen. In de praktijk zijn deze normen niet overal even stevig verankerd in systemen en werkprocessen; sommige teams monitoren actief en sturen bij, andere teams hebben nog geen structurele rapportage of werken deels buiten het zaaksysteem. Daardoor ontstaan verschillen in naleving en in de mogelijkheid om trends en knelpunten systematisch te adresseren.

Bij het meten van de kwaliteit van de dienstverlening wordt de focus op de klantbeleving gelegd, zoals onder andere wordt aangegeven door een van de gesprekspartners: "We leggen de focus op klantbeleving, niet op harde normen zoals doorlooptijden. Intern hebben we wel afspraken, bijvoorbeeld dat we terugbelverzoeken binnen twee werkdagen beantwoorden. Het gaat ons uiteindelijk om de ervaring van de inwoner. Doorlooptijd zegt niet alles. Bijvoorbeeld bij evenementenvergunningen betekent een snelle afhandeling niet automatisch betere kwaliteit. Door veel interactie met de organisatie ontstaat een betere vergunning, wat soms meer tijd kost maar zeer gewaardeerd wordt. Daarom doen we klantonderzoeken. We hebben in het begin geen normen opgesteld, omdat we niet wisten wat een acceptabele situatie was. Nu, met resultaten, kunnen we gericht maatregelen nemen".

Ook wordt aangegeven dat de uitkomsten van de onderzoeken en de optimalisatie van de processen aan elkaar gekoppeld zijn. "Als iets is verbeterd, meten we of dat gewaardeerd wordt. Zo kunnen we feedback gebruiken om processen te verbeteren", aldus een van de gesprekspartners. En "Bij omgevingsvergunningen is de behoefte aan onderzoek groot, maar dat is voor dit jaar nog te vroeg. We optimaliseren het proces en starten daarna met klantonderzoek".

Er wordt ook op andere manieren gemeten, bijvoorbeeld via enquêtes bij nieuwe wijken. "We streven naar een algemene vragenlijst voor projecten, zodat we achteraf kunnen monitoren hoe inwoners het proces ervaren. We overleggen binnenkort met het onderzoeksbureau over hoe zo'n onderzoek opgezet kan worden".

Inwonerswensen en -signalen worden op verschillende manieren opgevangen: KCC-feedback, IDO-monitoring en procesgerichte klantonderzoeken. Die input wordt gebruikt voor procesverbeteringen, maar medewerkers geven aan dat er te weinig tijd en capaciteit is om structureel te leren van casuïstiek en verbeteringen duurzaam te borgen. Aanknopingspunten die consequent terugkomen in de gesprekken zijn: meer uniformiteit in werkafspraken, een actueel overzicht van applicaties en processen, versterking van WOO-capaciteit, betere koppeling van servicenormen aan dashboards en meer aandacht voor borging en evaluatie van verbeteringen.

2.3 Digitalisering van diensten en producten?

De gemeente werkt actief aan de digitalisering van haar dienstverlening. Op 1 maart 2026 wordt het nieuwe zaaksysteem Djuma geïntroduceerd ter vervanging van het huidige systeem, InProces. Djuma biedt minder maatwerk, maar stimuleert een uniforme werkwijze en moet de interne processen stroomlijnen en de gebruiksvriendelijkheid vergroten. Het doel is om alle informatiestromen inzichtelijk te maken en aanvragen efficiënt af te handelen, zodat inwoners eenvoudig de status van hun aanvraag kunnen volgen.

Webformulieren en de KCC-module vormen belangrijke onderdelen van Djuma. Webformulieren zijn vaak het eerste contactpunt voor inwoners bij aanvragen, zoals subsidies en vergunningen. Bij de overstap naar Djuma moeten deze formulieren opnieuw worden ingericht.

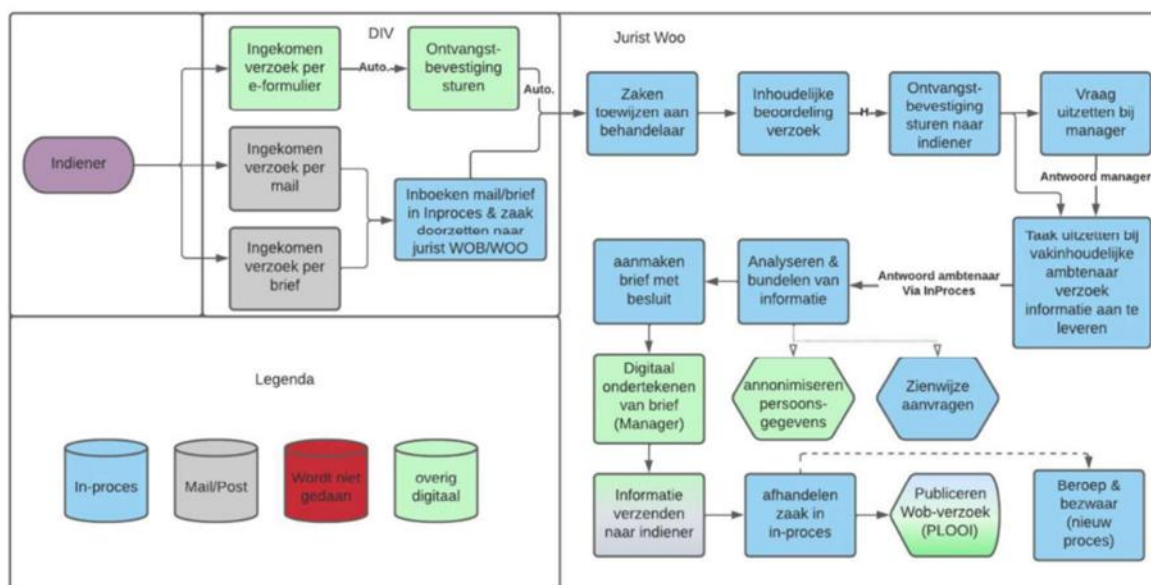
De informatiehuishouding binnen de gemeente is versnipperd: er zijn ongeveer 150–200 applicaties in gebruik (wat naar de schaalgrootte van de gemeente niet bijzonder is), maar het applicatielandschap is niet 'volwassen' in die zin dat niet altijd duidelijk is welke processen ze ondersteunen, en er geen actuele architectuurkaart is, waardoor het soms onduidelijk is welke informatie waar zit. Er is wel een lijst met applicaties en contracten, maar de samenhang, koppelingen en verantwoordelijkheden zijn niet volledig in beeld. Het gebrek aan een integraal overzicht belemmert samenhang en efficiënt beheer maar ook de mogelijkheden om de dienstverlening effectief te monitoren. Meerdere medewerkers geven aan dat applicaties soms worden aangeschaft zonder dat de informatieadviseurs hiervan op de hoogte zijn. Dit maakt het lastig om informatiestromen te monitoren en te borgen dat gegevens op de juiste plek worden vastgelegd.

Voor inwoners die moeite hebben met digitale processen zijn er fysieke alternatieven, zoals IDO-locaties en de Formulierenbrigade. Het KCC verwijst actief door en biedt ondersteuning waar nodig. Zo is er een mix van digitale en fysieke dienstverlening, maar het beheer en de samenhang van het applicatielandschap vragen blijvend aandacht.

2.4 Proces afhandeling Woo-verzoeken

De Woo-afhandeling is organisatorisch gecentraliseerd bij een coördinator en kent een duidelijk proces: verzoeken komen binnen via mailbox en webformulieren, worden getoetst en gelakt met behulp van sjablonen en stappenplannen, en bij gehonoreerde verzoeken wordt publicatie voorbereid. Technische ondersteuning voor publicatie en vindbaarheid wordt meegenomen in de Djuma-implementatie en er is samenwerking met de Woo-coördinator om collega's bewust te maken (bijvoorbeeld via een Woo-challenge).

Op de website van de gemeente is een pagina ingericht voor Woo-verzoeken. De gemeente heeft geen vastgelegd beleid voor de afhandeling van Woo-verzoeken, maar werkt met een stappenplan. Er zijn ook geen specifieke kwaliteitscriteria of doelen geformuleerd. 'Het belangrijkste is dat we binnen een redelijke termijn afhandelen en niet bij de bezwarencommissie terechtkomen door open communicatie met de Woo-verzoekers. Voor kleine verzoeken streven we naar de wettelijke termijnen, bij grote verzoeken lukt dat niet altijd. Voorheen was het vooral overleven en hopen dat mensen niet te snel gingen klagen. Nu proberen we meer het gesprek aan te gaan'. Een Woo-verzoek volgt onderstaand stappenplan.



Figuur 2 Stappenplan Woo (2025)

De wettelijke behandeltermijn is 4 weken, bij grote verzoeken mag dat één keer met 2 weken verlengd worden tot 6 weken. Bij een zienswijzeprocedure is de termijn op te rekken tot 8 weken. "Voor kleine verzoeken lukt dat meestal wel, maar grote verzoeken lopen soms langer. Bij grote verzoeken heb je soms te maken met honderden tot duizenden documenten. Dan duurt het langer. Teams proberen dit op te vangen door vroegtijdig contact met verzoekers, afspraken over scope en inzet van sjablonen en tools, maar de werkdruk blijft een structurele oorzaak van vertragingen. Als je de termijnen niet haalt, dan kunnen mensen de gemeente in gebreke stellen en naar de rechter stappen. Wij proberen altijd vooraf met mensen contact op te nemen en afspraken te maken". De meeste Woo-verzoeken komen van onderzoeksbureaus en lokale burgers, met slechts een klein percentage van de pers.

Uit de interviews bleek dat het hoge aantal Woo-verzoeken tot gevolg heeft dat medewerkers onder grote druk staan. Er is behoefte aan meer capaciteit om zowel de afhandeling van verzoeken als preventieve maatregelen goed te kunnen uitvoeren. Met het inrichten van procesmanagement en toepassen van zaakgericht werken verwacht men de afhandeling van de verzoeken te verbeteren. Er zijn maatregelen genomen om onder de ambtenaren de bewustwording te vergroten, zoals lunchsessies en het aanpassen van de wijze van communiceren. "De bewustwording groeit, maar is nog niet breed genoeg" aldus een van de gesprekspartners. "Als we eerder de vraag achter de vraag weten te achterhalen, kunnen we soms Woo-verzoeken voorkomen. Daar geloof ik in; dat is een stukje soft control: begrijpen waarom bepaalde vragen gesteld worden". "Bewustwording en preventie zijn belangrijke aandachtspunten, hoewel de werkdruk dit bemoeilijkt", wordt aangegeven.

Knelpunten zijn concreet en terugkerend: het volume van verzoeken is toegenomen (soms door één veel vragende aanvrager of landelijke verzoeken), grote verzoeken bevatten honderden documenten die door meerdere medewerkers moeten worden doorzocht, en anonimiseringstools en publicatieprocessen zijn niet altijd toereikend. Dit leidt tot overschrijdingen van wettelijke termijnen en hoge inzet van capaciteit. Preventieve maatregelen — zoals actieve openbaarmaking, betere sjablonen, voorlichting en vroegtijdig contact met verzoekers — worden ingezet en hebben effect, maar vragen structurele capaciteit en technische ondersteuning om duurzaam te werken. Het Woo-proces legt structurele tekortkomingen bloot in informatiebeheer, procesdiscipline en interne samenwerking. Het is een belangrijke indicator voor de volwassenheid van de organisatie. De informatiehuishouding is de grootste bottleneck: Documenten staan op verschillende plekken, Mailwisselingen zijn niet centraal opgeslagen, WhatsApp en privé-mail worden gebruikt en Zaaksysteem is incompleet.

Een van de gesprekspartners: "We zijn ons bewust van verbeterpunten, maar zijn nog niet altijd bekwaam om die goed door te voeren. Daar worden stappen in gezet, maar dat vraagt tijd". "Tijd moeten we ervoor nemen. De kracht van de organisatie is actiegerichtheid, maar soms is het goed om eerst even te reflecteren op de context voor je reageert. Dat levert winst op".

Over de Woo-verzoeken wordt separaat gerapporteerd in de Openbaarheidsparagraaf in het jaarverslag. Sinds de invoering van de Woo is er een toename van verzoeken, vooral bij grote bouwprojecten en landelijke kwesties zoals de energietransitie. Het aantal Woo-verzoeken is in 2025 verdubbeld, vooral door één specifieke aanvrager en een groot landelijk verzoek. Zie hiervoor onderstaande tabel met een overzicht van de aanvragen van de afgelopen jaren ter indicatie.

Tabel 2: aantal Woo-verzoeken

Status Woo-verzoek	2023	2024	2025	Totaal
Toegekend	17	14	23	54
Afgewezen	21	13	17	51
Deels	5	5	10	20
Ingetrokken	3	3	7	13
Doorverwezen	2	4	0	6
In behandeling	0	1	13	14
Totaal	48	40	70	158

De betreffende informatie zegt niets over de behandelsnelheid en –termijn van het WOO-verzoek. Wel is duidelijk dat het totale aantal Woo-verzoeken is verminderd van 48 in 2023 naar 40 in 2024 en dat in 2024, in tegenstelling tot het jaar ervoor, ook WOO-verzoeken werden afgedaan als informatieverzoeken. In 2025 is het aantal fors gestegen. Het aandeel afgewezen verzoeken lag in 2023 op 35%, in 2024 en 2025 was dat 25%.

In de gesprekken is aangegeven dat inwoners soms proberen via de Woo een snellere behandeling van hun zaak af te dwingen. Dit heeft geleid tot een daling van het vertrouwen in de overheid en een stijging van het aantal Woo-verzoeken.

Intern zijn Woo- cases onderzocht op hoe het proces is verlopen. In de analyse over de casus Nieuwe Banne is een aantal aanbevelingen gedaan, vooral gericht op zaakgericht werken en het beschikbaar maken van informatie voor iedereen:

Overige aanbeveling

Hoewel er geen uitgebreide evaluatie heeft plaatsgevonden van de behandeling van WOO-verzoeken met betrekking tot het dossier de Nieuwe Banne, kan wel de volgende aanbeveling worden gedaan om de juistheid en volledigheid van stukken beter te waarborgen. Bij de inhoudelijke behandeling van WOO-verzoeken moet er duidelijke regievoering zijn. Voer een brede informatie-uitvraag uit en betrek alle relevante stakeholders. Zorg daarnaast voor een grondige controle op de volledigheid en juistheid van de inhoud om een transparant en efficiënt proces te garanderen. Een brede analyse van de afhandeling van WOO-verzoeken kan bovendien waardevolle inzichten bieden om het proces verder te optimaliseren.

2. 5 Handhaving van de afgegeven vergunning

Handhaving vormt binnen de gemeente Altena een eigen, duidelijk afgebakende serviceformule die wezenlijk verschilt van zowel standaard- als maatwerkdienstverlening. Waar andere onderdelen van de dienstverlening primair gericht zijn op het ondersteunen van inwoners en het bieden van oplossingen, richt handhaving zich op het naleven van wet- en regelgeving, het herstellen van overtredingen en het borgen van rechtsgelijkheid. De uitvoering hiervan ligt bij het team Veiligheid, Toezicht en Handhaving (VTH), bestaande uit toezichthouders, boa's en handhavingsjuristen. Handhaving is dus minder gericht op klanttevredenheid en meer op zorgvuldigheid, proportionaliteit en juridische kwaliteit.

Meldingen komen binnen via Fixi, telefoon of e-mail en worden in eerste instantie door toezichthouders opgepakt, die proberen overtredingen zoveel mogelijk in overleg en met herstel mogelijkheden op te lossen. Pas wanneer dit niet lukt, volgt een juridisch traject. In ongeveer 91% van de gevallen wordt een overtreding opgelost in de fase van het voornemen tot een last onder dwangsom, wat duidt op een sterke inzet op proportionaliteit en oplossingsgerichtheid.

Hoewel handhaving binnen de gemeente Altena een eigen serviceformule vormt, blijkt uit de interviews dat handhaving in de praktijk op meerdere punten verweven is met zowel **standaarddienstverlening** als **dienstverlening op maat**. De relatie met standaarddienstverlening ligt vooral in de **eerste lijn van klantcontact**. Meldingen over de openbare ruimte, vragen over vergunningen of signalen van overtredingen komen vrijwel altijd binnen via het KCC. Daar worden zij volgens vaste werkafspraken geregistreerd, gecategoriseerd en doorgezet naar toezicht of

handhaving. Het KCC fungeert daarmee als het gestandaardiseerde toegangspunt voor inwoners, waarbij duidelijke informatie, correcte routing en realistische verwachtingen essentieel zijn voor een soepel vervolgproces. Ook de informatievoorziening vanuit vakteams naar het KCC is hierbij van belang: wanneer standaardinformatie niet actueel is, ontstaan misverstanden die later in het handhavingstraject tot escalatie kunnen leiden.

De relatie met **dienstverlening op maat** ontstaat zodra een melding of overtreding wordt beoordeeld. Handhaving werkt binnen strikte wettelijke kaders, maar de interviews laten zien dat veel situaties vragen om **contextgevoelige afwegingen**. Toezichthouders proberen eerst in gesprek te gaan, bieden herstel mogelijkheden en zoeken naar oplossingen die passen bij de specifieke situatie. Bij burenruzies wordt soms mediation ingezet, en bij lichte overtredingen wordt ruimte geboden voor aanpassing zonder direct juridische stappen te zetten. Dit zijn typische elementen van maatwerkdienstverlening: het wegen van belangen, het zoeken naar proportionele oplossingen en het zorgvuldig begeleiden van inwoners door een complex proces. Tegelijkertijd is de ruimte voor maatwerk begrensd door wet- en regelgeving, waardoor de uitkomst niet altijd aansluit bij de verwachtingen van inwoners.

De kwaliteit van zowel standaard- als maatwerkdienstverlening beïnvloedt direct het werk van handhaving. Onvolledige informatie, onduidelijke interne processen of gebrekkige afstemming tussen teams (zoals met vergunningverlening en Ruimtelijk Beheer) leiden tot onnodige handhavingsverzoeken, vertragingen en frustratie bij inwoners. Onvoldoende informatie-uitwisseling en beperkte vroegtijdige betrokkenheid van handhaving bij beleidsvorming en vergunning processen leiden tot knelpunten in de uitvoering. Handhaving geeft aan behoefte te hebben aan duidelijke bestuurlijke prioriteiten, betere interne afstemming en structurele inbedding van handhaafbaarheidstoetsing in de beleids- en vergunning cyclus.

In het proces van handhaving wordt veel aandacht besteed aan klantwaarden zoals zorgvuldige communicatie en het bieden van duidelijkheid aan inwoners. Daarmee vormt handhaving een essentieel, maar complex onderdeel van de gemeentelijke dienstverlening, waarin juridische kwaliteit, menselijke maat en interne samenwerking samenkomen.

Uit de interviews blijkt dat handhaving op meerdere manieren nauw verbonden is met de vergunningverlening binnen de gemeente Altena. Toezichthouders controleren verleende vergunningen in het veld en signaleren of er wordt gebouwd of gehandeld volgens de vergunning. In de praktijk blijkt dat een relatief klein deel van de handhavingszaken voortkomt uit nieuwe vergunningen; de meeste zaken ontstaan doordat inwoners zonder vergunning bouwen of afwijken van de regels zonder vooraf iets aan te vragen. Wanneer een toezichthouder een overtreding constateert, zoals bouwen zonder vergunning of een afwijking van de vergunde situatie, krijgt de betrokkene eerst de gelegenheid om alsnog een vergunning aan te vragen of de situatie aan te passen. Pas wanneer dit niet gebeurt, volgt een juridisch traject.

De kwaliteit van de vergunningverlening heeft directe invloed op het werk van handhaving. In de interviews wordt benoemd dat vergunningen soms niet of onvoldoende worden gedeeld met handhaving, met name bij het team Ruimtelijk Beheer. Dit leidt tot situaties waarin handhaving meldingen ontvangt over activiteiten waarvoor wel degelijk een vergunning is verleend, maar die

intern niet bekend zijn. Ook worden vergunningen soms niet tijdig of volledig bekendgemaakt, waardoor handhaving niet kan beoordelen of een melding terecht is.

Handhaving geeft aan dat vroegtijdige betrokkenheid bij vergunningverlening en beleidsvorming essentieel is om te kunnen beoordelen of regels uitvoerbaar en handhaafbaar zijn. Wanneer handhaafbaarheid niet vooraf wordt meegewogen, ontstaan in de uitvoering knelpunten die leiden tot onduidelijkheid voor inwoners en extra werk voor handhaving. Daarmee vormt de relatie tussen vergunningverlening en handhaving een cruciale schakel in de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening: goede afstemming, tijdige informatie-uitwisseling en duidelijke procesafspraken zijn noodzakelijk om zowel inwoners als medewerkers duidelijkheid en voorspelbaarheid te bieden.

2.6 Betrokkenheid en rol van de raad

Uit de interviews blijkt dat de gemeenteraad een belangrijke, maar in de praktijk wisselend ingevulde rol heeft in de sturing op dienstverlening. Raadsleden geven aan dat zij dienstverlening vooral benaderen vanuit het perspectief van inwoners: toegankelijkheid, duidelijkheid, het nakomen van afspraken en het gevoel dat men gehoord wordt. De raad ontvangt signalen rechtstreeks van inwoners, vaak over niet-teruggebeld worden, onduidelijke communicatie of langdurige doorlooptijden. Deze signalen spelen een grote rol in de beeldvorming van de raad over de kwaliteit van de dienstverlening. Tegelijkertijd erkennen raadsleden dat deze signalen vaak incidenten betreffen en dat het lastig is om op basis daarvan structureel te sturen.

Invulling van de kaderstellende en controlerende rol van de raad

Uit de interviews blijkt dat de gemeenteraad formeel beschikt over de instrumenten om haar kaderstellende en controlerende taak uit te voeren, maar dat de praktische invulling hiervan beperkt is. De raad ontvangt informatie via de reguliere planning en control-cyclus, zoals de Berap, de begroting en periodieke klanttevredenheidsonderzoeken. Hoewel deze informatievoorziening op hoofdlijnen op orde is, ervaren raadsleden dat de aangeboden informatie te algemeen, te weinig frequent en onvoldoende procesgericht is om effectief te kunnen sturen. Het huidige zaakstelsel wordt door hen als een "black box" ervaren, waardoor inzicht in doorlooptijden, interne knelpunten en de kwaliteit van processen ontbreekt. Hierdoor blijft de kaderstelling abstract en is het lastig voor de organisatie om dit concreet om te zetten.

De raad is geïnformeerd over documenten m.b.t. dienstverlening maar heeft geen kaders vastgesteld. Uit de interviews blijkt dat:

- De raad weinig expliciete, meetbare normen heeft vastgesteld;
- De raad niet altijd doorvraagt op de informatie die wordt aangeboden;
- De raad onvoldoende zicht heeft op de uitvoering van eerder gestelde kaders;
- De raad niet altijd gebruikmaakt van de "koninklijke weg" (vragen via het college).

De genoemde documenten vormen de basis voor de gemeentelijke visie op dienstverlening. Uit de interviews blijkt echter dat de raad weinig betrokken is bij de doorontwikkeling of borging van deze beleidskaders. Daardoor blijft de kaderstelling abstract.

Daarnaast blijkt uit de gesprekken -zoals aangegeven- dat raadsleden hun controlerende rol vaak invullen op basis van signalen van inwoners, die veelal incidenten betreffen. Dit leidt tot een focus op individuele cases in plaats van structurele trends. Raadsleden benadrukken dat zij als

volksvertegenwoordigers sterk worden aangesproken op individuele ervaringen van inwoners. De controlerende taak van de raad is daarmee vooral afhankelijk van losse signalen en minder van structurele informatie over proceskwaliteit, interne samenwerking of de uitvoering van eerder gestelde kaders. Zowel raadsleden als het college zien kansen voor verbetering, onder meer door meer strategische en procesgerichte informatie, een hogere frequentie van terugkoppeling en een duidelijkere rolafbakening tussen raad, college en organisatie. Daarmee kan de raad haar kaderstellende en controlerende rol sterker en consistentier invullen.

Uit de verslagen blijkt een duidelijke spanning tussen de formele rol van de raad en de manier waarop raadsleden in de praktijk handelen.

- Raadsleden geven aan dat zij vooral signalen van inwoners ontvangen over incidenten (niet teruggebeld worden, lange wachttijden, onduidelijke communicatie).
- Deze signalen bepalen sterk hun beeld van de dienstverlening.
- De raad treedt hierdoor vaak op als **ombudsman** in plaats van als strategisch sturend orgaan.
- Sommige raadsleden benaderen ambtenaren rechtstreeks wat bestuurlijk niet altijd wordt gewaardeerd. In Altena bestaat de mogelijkheid voor raadsleden om ambtenaren rechtstreeks te benaderen voor feitelijke informatie. Het is niet duidelijk of het hierbij alleen om feitelijke informatie gaat.

Deze werkwijze maakt het voor de raad moeilijk om **structureel en op hoofdlijnen** te sturen, omdat de aandacht verschuift naar individuele casussen.

De interviews laten zien dat de informatievoorziening aan de raad op dit moment vooral kwantitatief en formeel is, terwijl de raad behoefte heeft aan meer kwalitatieve en procesgerichte informatie. Tegelijkertijd vraagt de organisatie om meer strategische sturing en minder incident gedreven interventies. Deze spanning vormt een belangrijk aandachtspunt voor de verdere ontwikkeling van de governance rondom dienstverlening.

III. BIJLAGEN

III.I Verdiepende vragen voor het onderzoek

Ad 1) Beleid:

1. Wat is het beleid op het gebied van dienstverlening?
- a. Welke ambities zijn er gesteld ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening?
- b. In hoeverre zijn de doelstellingen gespecificeerd naar de verschillende soorten diensten en/of kanalen van contact met de gemeente (zoals telefonisch, persoonlijk, per e-mail en digitaal)?
- c. Welke criteria worden gehanteerd voor het meten van de kwaliteit en doelrealisatie?
- d. Hoe wordt in het beleid aandacht gegeven aan digitalisering van diensten en producten?
- e. Hoe wordt in het beleid aandacht besteed aan de toegankelijkheid van dienstverlening aan verschillende doelgroepen zoals minder digitaal vaardigen, migranten, gehandicapten?
- f. Hoe zijn wettelijke termijn van beantwoording van o.a. WOO-verzoeken in de gemeente geadministreerd?

Ad 2) Uitvoering:

2. In hoeverre wordt in de praktijk gewerkt volgens het opgestelde beleid?
- a. Zijn de serviceformules vertaald naar werkzame uitvoeringsmaatregelen
- b. Hoe worden de uitvoeringsmaatregelen gemonitord?
- c. Hoe wordt omgegaan met digitalisering van diensten en producten?
- d. Hoe wordt zorggedragen voor de toegankelijkheid van dienstverlening voor verschillende doelgroepen zoals minder digitaal vaardigen, migranten of gehandicapten?
- e. Hoe wordt omgegaan met wettelijke termijnen, zijn er overschrijdingen en hoe komt dat?
- f. Hoe vindt de handhaving van de afgegeven vergunning plaats?

Ad 3) Resultaten en waardering:

- a. In welke mate meet de gemeente de kwaliteit van dienstverlening zoals door inwoners worden ervaren? Wat zijn de uitkomsten daarvan?
- b. In welke mate worden normen gehanteerd voor het meten van de kwaliteit en doelrealisatie, of de wettelijke termijnen die daarvoor staan (in dat licht ook voor de WOO), daadwerkelijk gehaald?
- c. In welke mate heeft de gemeente inzicht in de wensen die de inwoners en ondernemers stellen aan de dienstverlening van de gemeente?
- d. Wat zijn aanknopingspunten voor verbetering van de dienstverlening van de gemeente aan inwoners?

Ad 4) Afhandeling WOO-verzoeken:

- a. Hoe wordt de uitvoering van de WOO gemonitord?

Ad 5) Betrokkenheid en rol van de raad:

- a. In hoeverre en op welke wijze wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de uitvoering en kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening?
- b. Welke informatie heeft de raad nodig om de kwaliteit van de dienstverlening te monitoren en hoe geeft de raad invulling aan die rol?
- c. Kan de raad op basis van de informatie vanuit het college zijn controlerende en kaderstellende taak met betrekking tot het dienstverleningsbeleid uitoefenen?

III.II Respondenten

Naam	Functie	Datum
<i>Startgesprek:</i>		15 september 2025
<i>Interviews algemeen</i>		
Nathalie Doest	Informatieadviseur	22 oktober 2025
Raine Franck-Pouw Mia Groenenberg Bouman	Jurist Woo-klachtencoördinator Teammanager	22 oktober 2025
Natascha Don	Concerncontroller	22 oktober 2025
Hannah van Doorn Danja Helmers Eva van Pelt	Kwaliteitsmedewerker gemeentebrede dienstverlening (Kwaliteits)medewerker KCC Coördinator Digitaalhuis en IDO	31 oktober 2025
Irma Achterberg Leone Somers	Juridisch adviseur handhaving Teammanager	31 oktober 2025
Ilona Fertoute-de Bruijn Mia Groenenberg Bouman Nieltje van Silfhout	Regisseur Dienstverlening Teammanager Organisatieadviseur	31 oktober 2025
Lindy Dekkers Tineke de Jong-van der Elburg	Informatieadviseur Senior medewerker kwaliteit dienstverlening	31 oktober 2025
Shah Sheikkariem	Wethouder	5 december 2025
Willem Ippel, Emile Dijkstra	Gebiedsregisseurs	14 januari 2026

III.III Documentenlijst

Titel	Auteur	Datum
Dienstverleningsconcept Altena 2019, 10 april 2017	Gemeente Altena	10-4-2017
Presentatie Altenatafel dienstverlening	Gemeente Altena	19-2-2019
Dienstverlening- Speerpunten dienstverlening	Gemeente Altena	18-3-2018
Infographic Nulmeting dienstverlening	Gemeente Altena	1-5-2022
Resultatenrapport Nulmeting dienstverlening	Gemeente Altena	1-5-2022
Visiedocumenten Serviceformules Altena	Gemeente Altena	23-3-2023
Altena, Service om u tegen te zeggen	Gemeente Altena	17-5-2023
Visie, procesmodel en methodiek procesmanagement	Gemeente Altena	1-2-2024
Visiedocument Omnichannel	Gemeente Altena	26-8-2024
Implementatieplan procesmanagement	Gemeente Altena	1-4-2025
Procesbeschrijving behandelen klacht	Gemeente Altena	18-7-2025
Bereikbaarheidsafspraken dienstverlening	Gemeente Altena	1-10-2025
Stappenplan Woo-verzoeken	Gemeente Altena	1-11-2025
Toelichting werkwijze klanttevredenheidsonderzoeken	Gemeente Altena	28-10-2025
Raadsinformatiebrieven:		
Raadsinformatiebrief Organisatie doorontwikkeling	Gemeente Altena	1-12-2021
Raadsinformatiebrief Burgerpeiling 2020	Gemeente Altena	7-4-2022
Raadsinformatiebrief organisatieontwikkeling en dienstverlening dec 2023	Gemeente Altena	20-12- 2023
Raadsinformatiebrief Stand van zaken organisatieontwikkeling en dienstverlening	Gemeente Altena	19-12-2024