



DIENSTVERLENING KLANTCONTACT CENTRUM GEMEENTE STADSKANAAL

Rekenkameronderzoek 2025

“Dienstverlening doen we samen”

Inhoudsopgave

Deel A; Aanpak, bestuurlijke samenvatting, conclusies en aanbevelingen

1. Bestuurlijke samenvatting
2. Inleiding
 - 2.1 Aanleiding
 - 2.2 Inleiding en doel onderzoek
 - 2.3 Onderzoeksvragen
 - 2.4 Normenkader
 - 2.5 Werkwijze uitvoering onderzoek
3. Conclusies & aanbevelingen
 - 3.1 Conclusies
 - 3.2 Aanbevelingen

Deel B Bevindingen

4. Bevindingen
 - 4.1 Wettelijk kader dienstverlening
 - 4.2 Gemeentelijk beleidskader dienstverlening
 - 4.3 Organisatie gemeentelijke dienstverlening
 - 4.4 Digitale en fysieke dienstverlening
 - 4.5 Kwaliteit van de dienstverlening
 - 4.6 Efficiëntie en doelmatigheid van de dienstverlening
 - 4.7 Klantgerichtheid en tevredenheid inwoners
 - 4.8 Klachtenbehandeling
 - 4.9 Stand van zaken met betrekking tot de realisatie van het dienstverleningsconcept

5. Nawoord

BIJLAGEN

Bijlage 1 Normenkader

Bijlage 2 Brief bestuurlijk wederhoor

DEEL A: BESTUURLIJKE SAMENVATTING, AANPAK, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

1. Bestuurlijke samenvatting

De rekenkamer heeft in 2025 onderzoek uitgevoerd naar de dienstverlening van het Klanten Contact Centrum (KCC) van de gemeente Stadskanaal. Hiermee geeft de rekenkamer uitvoering van één van de onderzoeken uit het onderzoeksprogramma 2025-2026.

Dienstverlening kan worden gezien als het visitekaartje van de gemeente waarbij professionaliteit van de medewerkers en toegankelijkheid voor de gebruikers als belangrijke indicatoren gelden.

Het huidige dienstverleningsconcept “Van goed naar beter” dateert uit 2019 en er wordt gewerkt vanuit zes kernaarden: integer, klantgericht, resultaatgericht, ondernemend, samenwerken en zelfbewust. Deze kernwaarden leiden naar de volgende doelstellingen: dienstverlenende organisatie, professionele organisatie en duurzame organisatie. Deze doelstellingen zijn niet expliciet geoperationaliseerd in de organisatie. Wel komt uit de interviews naar voren dat deze aspecten terugkomen in de werkzaamheden van het KCC en ook onderwerp van bespreking zijn bij het “goede gesprek”. Stappen om het dienstverleningsconcept te actualiseren zijn tot nu toe niet geslaagd, en recentelijk heeft het MT het initiatief om te komen tot een nieuwe visie in de wacht gezet. Doorontwikkeling van het KCC gebeurt in grote mate autonoom door inzichten vanuit de ambtelijke organisatie. De afdeling dienstverlening bestaat uit 5 teams waarin het KCC als frontoffice voor de bewoners en bedrijven fungeert. Burgers kunnen telefonisch, aan de balie, via e-mail of via social media in contact treden met de gemeente. Het KCC streeft er naar om deze contacten zelfstandig af te doen en waar dat niet lukt wordt er doorverbonden met de vakafdeling of een terugbelverzoek aangemaakt. Deze directe afhandeling door de eerste lijn ligt hoog, ca. 70%. De teamleider is zich bewust van het belang en kwaliteit van deze dienstverlening en spant zich in om vorm te geven aan een structurele kwaliteitsbewaking (uitvoeren Telan-onderzoek 2025 naar de telefonische contacten, waarbij verbetering van de doorlooptijden en bereikbaarheid van de backoffice prioriteit hebben). Er staat een klantentevredenheidsonderzoek op de planning. De lijnen binnen KCC en backoffice (vakafdelingen) zijn kort. Bij problemen bestaat er voldoende ruimte om dit bespreekbaar te maken om te komen tot verbetering. Belangrijk verbeterpunt blijft een tijdige reactie (binnen drie werkdagen) door de backoffice op een melding. Het KCC heeft een overzicht van meldingen die nog open staan en legt contact met de vakafdeling om melding op te pakken om “herhaal” verkeer met de klant te voorkomen. Uit de interviews en meeluistersessies maar ook uit het Telan-onderzoek komt de klantgerichtheid van het KCC goed naar voren. Voor de medewerkers van het KCC zorgen de klantcontacten voor werkplezier, maar vragen ook om verdere ontwikkeling van vaardigheden om spanningen en irritaties het hoofd te kunnen bieden. Vanuit de rekenkamer is een hardcopy enquête gehouden onder gebruikers van de gemeentebalie. Uit de ingevulde enquêtes (38) komt naar voren dat het merendeel zich positief tot zeer positief uitlaat over deze dienstverlening. De gemeente beschikt over een onafhankelijke klachtenfunctionaris om klachten te behandelen en die ook optreedt als bemiddelaar. De klachtenregeling is verouderd en toe aan actualisatie. De jaarlijkse klachtenrapportage wordt gedeeld met de raad.

De rekenkamer heeft een vragenlijst uitgezet onder de raadsfracties over de kaderstelling en controlerende rol van de raad over de dienstverlening. Als rode draad komt naar voren dat er behoefte bestaat aan een actueel dienstverleningsconcept met concrete doelen en meetbare indicatoren, zoals terugbeltermijnen, klantentevredenheidsonderzoeken en bereikbaarheid.

2. Inleiding

2.1. Aanleiding

In het onderzoeksprogramma 2025-2026 van de rekenkamer is het onderwerp KlantContactCentrum (hierna: KCC) opgenomen. Vanuit verschillende fracties is verzocht om onderzoek uit te voeren naar de dienstverlening door het KCC van de gemeente Stadskanaal. Ook in het Collegeprogramma 2022-2026 “Onze toekomst is al begonnen!” wordt het belang van een professionele en toegankelijke dienstverlening benadrukt.

Dit onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een QuickScan. Dit betekent dat de rekenkamer het onderzoek in een kort tijdsbestek uitvoert, met inzet van een beperkt aantal uren vanwege het beschikbare budget. Met dit onderzoek beoogt de rekenkamer de raad meer inzicht te bieden hoe de dienstverlening in Stadskanaal plaatsvindt.

2.2. Inleiding en doel van het onderzoek

In dit onderzoek wordt onder gemeentelijke dienstverlening verstaan: alle producten en diensten die een gemeente levert aan inwoners, bedrijven en instellingen. Het gaat om de manier waarop een gemeente haar taken uitvoert en de burger ondersteunt. Een KCC is het centrale punt binnen de gemeente waar alle communicatie met klanten of inwoners samenkomt. Het doel is om vragen, meldingen, verzoeken en klachten efficiënt en klantvriendelijk af te handelen. Kort gezegd: een KCC is het visitekaartje van de gemeentelijke organisatie en zorgt ervoor dat inwoners makkelijk, snel en op een vriendelijke manier geholpen worden.

Met dit onderzoek beoogt de rekenkamer vast te stellen:

- Hoe het dienstverleningsconcept eruitziet, d.w.z. telefonische, digitale en persoonlijke dienstverlening;
- Hoe de dienstverlening wordt ervaren door gebruikers;
- Hoe de raad wordt geïnformeerd over de dienstverlening.

2.3. Onderzoeksvragen

In het onderzoek staat de volgende vraag centraal:

“In hoeverre sluit de dienstverlening van het KCC aan bij het dienstverleningsconcept en hoe wordt dit door de gebruikers: inwoners, ondernemers en instellingen ervaren?”

Deze hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

1. Hoe kan het huidige beleidskader van de gemeente worden beoordeeld? (beleid)
2. Is de wijze waarop de dienstverlening is georganiseerd in lijn met het gemeentelijk dienstverleningsconcept? (implementatie en uitvoering)
3. Hoe kan de cultuur ten aanzien van het dienstverleningsconcept worden beoordeeld? (klantgerichtheid)
4. Wat is de stand van zaken met betrekking tot de realisatie van het dienstverleningsconcept? (kaderstelling en controle door de raad)

2.4. Normenkader

Om het onderzoek objectief, toetsbaar en transparant te maken is een normenkader opgesteld dat dient als maatstaf om de bevindingen uit het onderzoek te kunnen beoordelen. Het normenkader voor dit onderzoek staat uitgewerkt in bijlage 1, inclusief de beoordelingen.

2.5 Werkwijze en uitvoering onderzoek

Voor de uitvoering van deze QuickScan is gebruik gemaakt van de volgende methoden:

- Documentenanalyse: bestudering van relevante documenten en beleidsstukken rondom de dienstverlening van de gemeente;
- Interviews sleutelpersonen en portefeuillehouder;
- Enquête onder gebruikers KCC;
- Observaties: meekijken/-luisteren bij het KCC;
- Schriftelijke uitvraag raadsfracties.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode juli tot november 2025.

3. Conclusies en aanbevelingen

3.1. Conclusies

- a. Er zijn geen “harde” cijfers hoe de dienstverlening wordt ervaren door burgers en ondernemers. Uit de interviews, meeluistersessies en de enquête onder bezoekers van de balie komt het beeld naar voren dat de dienstverlening van het KCC als positief wordt ervaren. Bij de raad leeft het gevoel dat de dienstverlening voor verbetering vatbaar is;
- b. Onder de medewerkers van het KCC heerst een open cultuur en grote betrokkenheid bij de dienstverlening. Veel vragen vanuit de samenleving kunnen door de frontoffice worden beantwoord;
- c. De backoffice (vakafdelingen) reageren niet altijd binnen de afgesproken termijn van drie werkdagen om op terugbelverzoeken antwoord te geven. Er is ruimte voor verbetering wat betreft een adequate dienstverlening en tijdige antwoorden bij de backoffice;
- d. Het dienstverleningsconcept dateert uit 2019 en de doorontwikkeling gebeurt vooral vanuit het KCC zelf. Er is geen actueel bestuurlijk dienstverleningskader en niet of nauwelijks controle vanuit de raad op de dienstverlening.

3.2. Aanbevelingen

- a. Stel een actueel dienstverleningsconcept op met duidelijke, meetbare doelen en prestatie-indicatoren. Bepaal als raad welke prestatie-indicatoren voor de dienstverlening van belang zijn en hoe de raad over de resultaten geïnformeerd wil worden;
- b. Houd periodiek een klantentevredenheidsonderzoek onder de burgers en ondernemingen door de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Gebruik het eerste klantentevredenheidsonderzoek als een nulmeting en stel vervolgens SMART-doelen vast op de vastgestelde prestatie-indicatoren;

- c. Betrek de backoffice bij de ontwikkeling van het dienstverleningsconcept en de werkafspraken die hieruit voortvloeien, zodat vaker binnen de termijnen wordt gereageerd op terugbelverzoeken.

DEEL B: BEVINDINGEN

4.1 Wettelijk kader dienstverlening

De Grondwet (art. 124) en de Gemeentewet vormen de basis voor de organisatie en structuur van de gemeenten maar geven geen regels hoe de dienstverlening plaats moet vinden. Elke gemeente bepaalt in principe zelf op welke wijze de dienstverlening is georganiseerd. Wel bestaat er een groot aantal wetten dat verplichtingen oplegt aan gemeenten, maar dat staat los van de wijze waarop de dienstverlening feitelijk plaatsvindt.

Zo wordt de Algemene wet bestuursrecht gezien als basiswet voor alle overheidsdienstverlening en regelt o.a. de behandeling van aanvragen door burgers en bedrijven en de wijze van afdoening (termijnen, regels voor bezwaar en beroep, informatieplichten richting burgers), maar ook klachtenafhandeling.

De Dienstenwet geeft specifieke regels hoe om te gaan met ondernemers, bijvoorbeeld transparantie en het hebben van een digitaal loket.

Verder zijn er regels over informatieverstrekking en digitalisering. De Wet digitale overheid verplicht gemeenten tot gebruik van erkende inlogmiddelen (DigiD en e-Herkenning); de Wet open overheid verplicht de gemeente tot actieve en passieve openbaarmaking van informatie en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)¹ stelt eisen hoe de gemeente om moet gaan met gegevens van haar inwoners.

En verder is er een groot scala specifieke domeinwetgeving, zoals Wmo, Jeugdwet, Participatiewet en Omgevingswet die regels stellen welke diensten gemeenten moeten verlenen.

De wijze van dienstverlening is vormvrij, maar de VNG ondersteunt de gemeenten met het Expertisecentrum Dienstverlening hoe de dienstverlening kan plaatsvinden. Het Expertisecentrum Dienstverlening is de integrale toegang waar alle expertise, projecten en initiatieven op het gebied van gemeentelijke dienstverlening samenkomen. Binnen het expertisecentrum werken de projectteams aan toekomstgerichte, toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening voor inwoners en ondernemers. Het expertisecentrum omvat op dit moment (september 2025) acht projecten die elk bijdragen aan verschillende aspecten van dienstverlening, zoals begrijpelijke taal, KCC-ondersteuning, klantreizen², digitale toegankelijkheid en gemeentelijke serviceprocessen. Per project worden kennis en ervaringen gedeeld via workshops, webinars, opleidingen, tools blauwdrukken, praktijkvoorbeelden en meer.

¹ De AVG, officieel bekend als Verordening (EU) 2016/679, is een wet die de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens regelt. Het doel van de AVG is om de privacy van individuen te waarborgen en hen controle te geven over hun persoonlijke gegevens. De wet verving de eerder richtlijn 95/46/G en is van toepassing in alle lidstaten van de Europese Unie.

² Een klantreis is de complete reeks interacties die een klant heeft met in dit geval een gemeente, van het eerste contact tot en met de verleende dienst. Het is een visualisatie van alle contactmomenten die een kant doorloopt wat een gemeente helpt om de klantervaring te begrijpen en te verbeteren

4.2 Gemeentelijk beleidskader dienstverlening

In het collegeprogramma 2022-2026 “Onze toekomst is al begonnen!” staat bij het thema: “Een verantwoordelijk en zichtbaar bestuur” onder de afspraken o.a.:

“Een goed bestuur vraagt om een professionele, duurzame en dienstverlenende ambtelijke organisatie. De komende periode investeren we in onze medewerkers, het nieuwe werken, verdere digitalisering en blijvende toegankelijkheid van onze dienstverlening en informatiebeveiliging”

Een vertaling van deze afspraak in concrete doelstellingen en acties staat niet verder uitgewerkt en geeft daarmee weinig houvast hoe de beoogde dienstverlening vorm moet krijgen. Een uitvoeringsprogramma daarvoor ontbreekt.

Nog steeds vormt het eerder vastgestelde uitvoeringsplan “Van goed naar beter” (februari 2019) de basis voor de huidige dienstverlening. Er wordt gewerkt vanuit zes kernwaarden: integer, klantgericht, resultaatgericht, ondernemend, samenwerkend en zelfbewust.

Om deze resultaten te bereiken streeft de gemeente met haar organisatie drie doelstellingen na: dienstverlenend, professioneel en duurzaam. De handelingen die daarbij worden verricht toetst de gemeente aan deze doelstellingen³:

1. Dienstverlenende organisatie

De gemeentelijke organisatie helpt en ondersteunt haar inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties zo goed mogelijk en heeft oprecht belangstelling in hen.

We zijn open, enthousiast en proberen zoveel mogelijk met de klant mee te denken. Onze mentaliteit is er eentje van aanpakken (“nait soezen, moar doun”). Wij verplaatsen ons in de klant, stemmen ons taalgebruik op hen af, vragen door en proberen in één keer een zo volledig mogelijk antwoord te geven. Als iets echt niet kan, zeggen we dat ook. Wij houden ons aan onze afspraak. Onze dienstverlenende houding is zichtbaar binnen de gehele organisatie van KCC-medewerkers en consultants tot backofficemedewerkers en beleidsmedewerkers. We willen namelijk dat onze klanten tevreden zijn over onze totale dienstverlening

2. Professionele organisatie

Bij deze doelstelling gaat het uitvoeringsplan in op de soort organisatie die het wil zijn. Wat de dienstverlening aangaat geeft onderstaand kader de essentie aan:

Wij zijn vakkundig, professioneel en beheersen het bestuurlijke proces en het besluitvormingsproces. In gesprekken voelen we goed aan wanneer een onderwerp bestuurlijk belangrijk is. Onze rol is vooral het helpen, ondersteunen en mogelijk maken van initiatieven. We werken vanuit onze verantwoordelijkheid op allerlei manieren samen met onze inwoners, ondernemers, maatschappelijke instellingen, (buur)gemeenten, provincie etc. waarbij onze rol (trekker, deelnemer etc.) steeds een andere kan zijn

³ Zie blz. 8 en 9 van het uitvoeringsplan.

3. Duurzame organisatie

Hierbij gaat het uitvoeringsplan met name in op de interne organisatie. Voor wat betreft de dienstverlening geeft onderstaand kader de essentie aan:

Wij zijn vakkundig, professioneel en beheersen het bestuurlijke proces en het besluitvormingsproces.

Uit de interviews komt onder meer het volgende naar voren: “Er is geen concrete vertaalslag gemaakt van hoe de kernwaarden ten uitvoer worden gebracht in de dienstverlening. De kernwaarden komen wel terug bij de werkzaamheden van het KCC. Het KCC is dienstverlenend naar inwoners en interne organisatie. Professionalisering heeft de aandacht bij de werkzaamheden en bijvoorbeeld nieuwe medewerkers leggen een belofte af ten aanzien van integriteit. Er heerst een open cultuur, mede door ‘het goede gesprek’, daarbij komt ook professionalisering aan bod.”

Wel verscheen in het najaar van 2022 de concept-nota (Re)visie Dienstverlening gemeente Stadskanaal. Deze nota zou een actualisatie/revisie van het Transitieplan KlantContact 2012⁴ moeten gaan betekenen. Deze conceptnota is niet bestuurlijk vastgesteld maar uit de interviews komt naar voren dat in grote lijnen hieraan wel uitvoering is gegeven. Dit gaat dan om de onderdelen:

- De inwoner staat centraal;
- We werken datagedreven en inclusief⁵;
- Onze website fungeert als moederschap voor de digitale dienstverlening.

De doorontwikkeling van het KCC gebeurt niet op basis van een bestuurlijk vastgesteld dienstverleningsconcept, maar in zekere mate autonoom door inzichten vanuit de ambtelijke organisatie.

Uit de interviews: “Er wordt gewerkt aan een vernieuwde visie op dienstverlening. Het huidige uitvoeringsplan zit niet in de vezels van de medewerkers. Een nieuwe/herijkte visie moet eenvoudig en bondig zijn en gedragen worden in alle lagen. Hiervoor wordt input opgehaald bij medewerkers, inwoners, raadsleden en MT. Het document uit 2019 wordt binnenkort herijkt en zal beter ingebed worden in de organisatie.”

Op dit moment ontwikkelt de organisatie een dashboard (Router Prestatie Analyse) om meer inzicht te krijgen in bijvoorbeeld aantal verzoeken, gespreksduur en doorlooptijden over de telefonische dienstverlening. Het KCC geeft aan dat de vormgeving hiervan nog niet optimaal is.

⁴ Het Transitieplan 2012 vormt de basis voor het huidige KCC

⁵ Data gedreven en inclusie betekent dat beslissingen worden gebaseerd op feiten en gegevens in plaats van op aannames of intuïtie.

4.3 Organisatie gemeentelijke dienstverlening

De afdeling dienstverlening bestaat uit 5 teams: P&O, financiën, informatievoorziening (ICT), communicatie/juridische zaken/inkoop en KCC/burgerzaken (loket KCC). De gehele afdeling bestaat uit ongeveer 100 mensen. De gemeentelijke dienstverlening naar de burger toe, valt in het geheel onder het team KCC/burgerzaken. Het beheer van de website van de gemeente Stadskanaal valt onder het team communicatie.

Het loket KCC vormt de frontoffice van de gemeente. Hier kunnen burgers telefonisch, aan de balie, via e-mail of via social media in contact treden met de gemeente. Binnen het KCC bestaat het voornemen om zoveel mogelijk vragen en meldingen direct, zelfstandig af te handelen door antwoorden te geven of te verwijzen naar de informatie op de website. Hierin slaagt het KCC behoorlijk goed (gemiddelde september tot en met november 2025 bedraagt ca. 71.3%). Wanneer dit niet lukt, gaat het verzoek door naar de backoffice. Dit gebeurt door direct doorverbinden of het aanmaken van terugbelverzoeken.

Binnen het KCC zijn alle medewerkers allround inzetbaar. Dit houdt in dat iedere KCC - medewerker zowel de telefoon kan bemannen als de webcaretaken of de balie voor zijn rekening kan nemen. Op de telefoonlijn komen zeer diverse meldingen binnen. Om de kwaliteit in het klantcontact te bewaken wordt ervoor gezorgd dat iedere medewerker maximaal 2 uur aaneengesloten aan de telefoon werkt, daarna wordt gewisseld naar een andere taak (zoals de balie of webcare).

4.4 Digitale en fysieke dienstverlening

De dienstverlening vindt zowel digitaal als fysiek plaats. Inwoners kunnen naar de balie van de gemeente komen, bijvoorbeeld voor het afhalen van hun identiteitsdocumenten of het maken van een afspraak. Het loket burgerzaken is alleen op afspraak te bezoeken.

De digitale dienstverlening vindt plaats in het KCC. Inwoners kunnen telefonisch contact zoeken met de gemeente. Ook de webcare, bestaande uit het afhandelen of doorzetten van de e-mail en social media berichten, gebeurt binnen het KCC.

De website van de gemeente wordt onderhouden door het team communicatie. De inhoud wordt opgehaald of aangeleverd door de betreffende organisatieonderdelen. Team communicatie zorgt ervoor dat de materialen op de juiste plekken op de website komen te staan.

4.5 Kwaliteit van de dienstverlening

Zoals in het beleidskader naar voren is gebracht is er geen formele en meetbare kwaliteitseis waar de dienstverlening van de gemeente aan moet voldoen. Er wordt niet gewerkt aan de hand van bepaalde doelstellingen. Er wordt gestreefd naar professionele dienstverlening waarbij de inwoner centraal staat. Dit streven is duidelijk en positief terug te zien in de interviews en observaties die zijn gehouden. Bij de aanstelling van medewerkers wordt tevens een belofte afgelegd om integer te werk te gaan in het contact met de inwoners.

De teamleider van het KCC is zich bewust van het belang van de kwaliteit van de dienstverlening en spant zich in om vorm te geven aan een structurele kwaliteitsbewaking. Zo is eerder in 2025 een zogenaamd TELAN-onderzoek uitgevoerd, waarbij de kwaliteit van de telefonische dienstverlening is onderzocht. Hieruit zijn verschillende punten naar voren gekomen waarop de telefonische dienstverlening verbeterd zou kunnen worden

(bijvoorbeeld de doorlooptijd en de bereikbaarheid van de backoffice). De uitkomsten van het Telan-onderzoek worden begin 2026 gedeeld met de overige teams binnen de ambtelijke organisatie. Tevens staat een klanttevredenheidsonderzoek in de planning voor het derde kwartaal 2026.

De directe afhandeling van de contacten in de eerstelijns ligt hoog. Er wordt genoemd dat hier nog ruimte voor verbetering is, maar dit mag de inhoud en kwaliteit van gesprekken niet in de weg staan. Gespreksduur is daarbij van ondergeschikt belang ten opzichte van de inhoudelijke informatie die wordt gegeven en de kwaliteit van het gesprek.

Er wordt gewerkt aan een vernieuwde visie op dienstverlening. Een nieuwe visie moet eenvoudig en bondig zijn en gedragen worden in alle lagen. Hiervoor wordt input opgehaald bij medewerkers, inwoners en MT (zoals bijvoorbeeld het TELAN-onderzoek, de ontwikkeling van het dashboard en het op handen zijnde klanttevredenheidsonderzoek). Het MT heeft de ontwikkeling van deze visie recentelijk uitgesteld.

Door de inrichting van de organisatie zijn de lijnen kort. Wanneer zaken niet goed verlopen, zowel intern bij het KCC als tussen het KCC en de backoffice, dan ervaren de medewerkers de ruimte om dit aan te kaarten bij de backoffice/adviseurs en zo de mogelijkheid te creëren om te verbeteren. Er is veel interactie tussen het KCC en de rest van de organisatie. Een belangrijk aandachtspunt bij het KCC is een tijdige reactie wanneer de backoffice een melding op pakt, dit wordt in 6.6 verder toegelicht.

4.6 Efficiëntie en doelmatigheid van de dienstverlening

De informatie uit de geanalyseerde documenten (zoals het TELAN-onderzoek) en de interviews, laten zien dat er veel aandacht is voor de kwaliteit van de dienstverlening en dat de gemeente zelfbewust is om de kwaliteit te verbeteren. Dit gebeurt bijvoorbeeld door informatie vanuit de vakafdelingen op de kennisbank te verwerken en teams actief te benaderen voor de juiste informatie. Wanneer we kijken naar de efficiëntie en doelmatigheid van de dienstverlening komt deze zelfbewuste houding ook terug.

De gemeente is goed bereikbaar op verschillende manieren, zowel fysiek als digitaal. Het streven is om vragen van inwoners zoveel mogelijk bij het KCC gelijk te beantwoorden. Het belangrijkste aandachtspunt als we kijken naar efficiëntie en doelmatigheid is de reactietermijn wanneer de backoffice vragen afhandelt. In de interviews kwam op diverse momenten naar voren dat vragen soms niet binnen de afgesproken termijn worden (terugbelverzoeken moeten binnen drie werkdagen worden afgehandeld). Inwoners komen dan terug bij het KCC om te informeren of er al een antwoord ligt of wanneer ze dit kunnen verwachten. Een van de KCC-medewerkers heeft overzicht welke meldingen of vragen nog open staan en legt waar nodig contact met de backoffice om ervoor te zorgen dat de melding wordt opgepakt. Het systeem stuurt na drie dagen automatisch een reminder. Op deze manier wordt geprobeerd 'herhaal' verkeer in het klantcontact zoveel mogelijk te voorkomen.

4.7 Klantgerichtheid en tevredenheid inwoners

Op basis van het TELAN-onderzoek, de meeluistersessies van de rekenkamer en de interviews kan worden geconcludeerd dat de gemeente groot belang hecht aan klantgerichtheid. De KCC-medewerkers zien het contact met de inwoners als een van de elementen die voor een groot werkplezier zorgt. Er wordt veel aandacht besteed aan hoe de medewerkers inwoners te woord staan, zo worden de aanbevelingen van het TELAN-onderzoek overgenomen en

opgepakt (zoals bijvoorbeeld het uniformeren van de welkomstboodschap en het doorvragen).

Tegelijkertijd benoemen de medewerkers dat er verschillen zijn tussen hoe de verschillende medewerkers klantgericht te werk gaan. Ook wordt het belang van interpersoonlijke vaardigheden benadrukt in een samenleving waar inwoners sneller gehaast en geïrriteerd lijken te zijn waardoor spanningen snel op kunnen lopen. Dit signaal wordt meegenomen in het ontwikkelplan van het KCC om dit soort vaardigheden te verbeteren en te uniformeren.

Om ook de ervaringen van de inwoners van de gemeente in kaart te brengen is een enquête uitgezet. Bij de balie van de gemeente Stadskanaal is de enquête in hardcopy beschikbaar gesteld en konden bezoekers van het gemeentehuis de enquête invullen en anoniem inleveren. In totaal is de enquête 38 keer ingevuld en ingeleverd. Het merendeel van de reacties was positief tot zeer positief over de dienstverlening. Vier inwoners benoemden een negatieve ervaring, maar uit hun antwoorden was af te leiden dat dit om langer lopende zaken met de gemeente gaat waar na afloop van het bezoek geen oplossing kon worden geboden. Opvallend is dat een aantal individuele medewerkers van het KCC werd geprezen door de inwoners vanwege hun prettige dienstverlening. Het aantal ingevulde enquêtes is relatief laag waardoor er geen harde conclusies aan verbonden kunnen worden, maar de respons illustreert wel overtuigend een positief beeld dat de inwoner heeft ten aanzien van de dienstverlening.

4.8 Klachtenbehandeling

Er is een onafhankelijk functionaris klachten aangesteld binnen de gemeente. Tevens treedt de klachtencoördinator op als bemiddelaar om inwoners op weg te helpen als een zaak is vastgelopen. Er wordt gewerkt op basis van de klachtenregeling, deze is verouderd. Tegenwoordig is alles in de AWB vastgelegd. Het streven is om de klachtenregeling aan te passen aan de huidige wensen van de bewoners en een meer persoonlijk contact toe te voegen. Om tot een dergelijke werkinstructie te komen is een visie nodig over hoe je als gemeente met klachten om wil gaan.

De klachtenrapportage wordt jaarlijks gedeeld met de raad en het MT. Het wisselt in welke mate er vragen over worden gesteld. Er zijn geen aanwijzingen om aan te nemen dat er relatief veel klachten over de gemeente binnenkomen bij de onafhankelijk klachten functionaris. In de klachtenrapportage 2022-2023 en 2024 is terug te zien dat klachten veelal informeel afgehandeld kunnen worden. Op basis van de klachtenrapportage worden aandachtspunten vastgesteld, deze worden meegenomen om de dienstverlening te verbeteren en zo toekomstige klachten voor te zijn.

4.9 Stand van zaken met betrekking tot de realisatie van het dienstverleningsconcept

Zoals hiervoor staat aangegeven bestaat er geen actueel dienstverleningsconcept dat als basis dient voor de huidige dienstverlening. Het in 2019 vastgestelde uitvoeringsplan “Van goed naar beter” vormt (nog steeds) het uitgangspunt. Weliswaar staat in het huidige collegeprogramma dat “goed bestuur vraagt om een professionele, duurzame en dienstverlenende ambtelijke organisatie”, maar hoe dit moet plaatsvinden is geen expliciete uitvoering aan gegeven. Wel streeft het KCC naar verdere professionalisering en neemt hiertoe ook allerlei initiatieven (Telanonderzoek 2025, ontwikkeling nieuwe visie op dienstverlening, inrichten dashboard).

De rekenkamer heeft verder onderzocht hoe de raad -als kaderstellend en controlerend orgaan- aankijkt tegen dienstverlening. Hiertoe is een vragenlijst opgesteld en de fracties zijn verzocht om deze vragenlijst in te vullen. Van de acht fracties hebben drie fracties hieraan gehoor gegeven. De uitkomst is daarmee niet representatief maar geeft toch *een beeld* hoe de raad de dienstverlening beoordeelt.

Het resultaat is als volgt:

- a. *Welke doelen heeft de raad vastgesteld voor de gemeentelijke dienstverlening?*
 - De raad heeft in algemene zin ingezet op toegankelijke, klantgerichte en betrouwbare dienstverlening voor inwoners en ondernemers. In beleidsstukken wordt het belang genoemd van bereikbaarheid, digitalisering en persoonlijke benadering. Er bestaat geen afzonderlijk raadsbesluit waarin concrete, meetbare doelen voor dienstverlening zijn vastgelegd;
 - Geen doelen afgesproken, maar in de raad wordt regelmatig gesproken over de staat van de dienstverlening (meestal in negatieve zin). Inwoners moeten lang wachten, gemeente reageert niet altijd en inwoner krijgt direct een “nee” te horen;
 - Gemeente voert wel een cliëntenonderzoek Wmo uit
- b. *Zijn deze doelen vertaald in concrete normen of prestatie-indicatoren? Zo nee, vindt u het belangrijk dat er concrete normen of prestatie-indicatoren worden opgesteld?*
 - Nee, de huidige doelen zijn beperkt uitgewerkt in meetbare doelen; wel belangrijk dat dit gebeurt, zodat de raad de uitvoering beter kan volgen en bijsturen. Voorbeelden van indicatoren: terugbeltermijnen, klantentevredenheid en bereikbaarheid KCC;
 - Indicatoren geven duidelijkheid en transparantie naar inwoners en medewerkers;
 - Doelen zijn niet vertaald naar concrete normen. Belangrijk dat dienstverlening beter inzichtelijk wordt gemaakt, bijv. rapportage over halen wettelijke termijnen, duur oppakken contactverzoek.
- c. *Zijn de huidige beleidskaders nog actueel en passend bij de behoeften van inwoners en ondernemers? Zo nee, wat zou uw fractie willen aanpassen?*
 - Veel kaders zijn nog actueel en van een aantal is bekend dat deze beperkend werken (woonvisie- en kaders, zoals woonvormen en “passende ontwikkelingen”). Of kaders aansluiten bij behoeften van inwoners is niet inzichtelijk;
 - Gemeente zou de (wettelijke) termijnen moeten halen. En ook een houding van “ja, tenzij” in plaats van “nee, mits”. Dit zou het realiseren van initiatieven binnen de gemeente enorm helpen;
 - Veel kaders zijn verouderd. Inwoners verwachten tegenwoordig snelle, toegankelijke en persoonlijke dienstverlening. Huidige visie op dienstverlening moet geactualiseerd worden, met aandacht voor:
 - snelle en betrouwbare opvolging van terugbelverzoeken,
 - duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling tussen KCC en vakafdelingen;
 - balans tussen digitale toegankelijkheid en fysieke bereikbaarheid om minder digitaal onderlegde inwoners goed te helpen.
- d. *Heeft uw fractie een beeld hoe tevreden de inwoners en ondernemers zijn over de gemeentelijke dienstverlening?*
 - Er is geen structureel inzicht. Op basis van signalen en ervaringen bestaat de indruk dat inwoners over het algemeen goed worden geholpen, maar dat terugbelverzoeken regelmatig niet worden uitgevoerd. Een eerste contact met KCC

lukt wel, maar terugkoppeling vakafdeling blijft achterwege. Dit heeft invloed op tevredenheid en vertrouwen in de dienstverlening;

- Wij horen als fractie natuurlijk wel wat, vaak negatief. Vergunningen worden niet verleend, inwoners moeten lang wachten. Vanuit de organisatie horen wij hier weinig over, alleen dat door de vele personele wisselingen en tekorten niet aan de verwachtingen kan worden voldaan;
- Afgezien van het cliëntenonderzoek Wmo bestaat er geen inzicht hoe tevreden inwoners en ondernemers over de dienstverlening zijn. Dat inzicht zou er wel moeten zijn. Veel zaken gaan goed, bijv. positieve signalen van ondernemers over economische ontwikkelingen;

e. Worden uw inwoners en ondernemers voldoende betrokken bij verbetering van dienstverlening?

- Onbekend in hoeverre ondernemers en inwoners -actief- betrokken willen worden bij de verbetering van de dienstverlening;
- Naar onze mening niet. Gemeente vraagt ondernemers en/of inwoners incidenteel om feedback maar geeft niet aan wat hiermee wordt gedaan;
- Niet structureel, wel incidenteel klantenonderzoeken. Er bestaat geen vaste werkwijze om ervaringen van inwoners en bedrijven te gebruiken om te komen tot verbeteringen. Verzamel periodiek feedback door het uitvoeren van enquêtes en koppel de resultaten zichtbaar terug.

f. Zijn er nog andere punten die uw fractie van belang vindt?

- Onze fractie vindt het belangrijk om als raad meer inzicht te krijgen in de kwaliteit van de dienstverlening, bijvoorbeeld via rapportages binnen de P&C-cyclus. Daarbij aandacht voor wachttijden, terugbelpercentages, en doorlooptijden van meldingen. Gemeente moet ook investeren in personele capaciteit en scholing om tot een goede dienstverlening te komen. Ook zou de dienstverlening bij buurgemeenten beter verlopen en ons advies zou zijn om te onderzoeken hoe buurgemeenten omgaan met dienstverlening;
- Vanuit één fractie wordt een groot aantal vragen gesteld met het verzoek dat mee te nemen in het onderzoek. Beantwoording van deze vragen vergt een diepgravend onderzoek en valt daarmee buiten de scope van deze quick-scan. De rekenkamer zal zorgdragen dat deze vragen voorgelegd worden aan de ambtelijke organisatie;
- Maak inzichtelijk of de gemeente voldoet aan de wettelijke reactietermijnen. Verder is het van belang dat er voldoende capaciteit wordt vrijgemaakt om de dienstverlening (lopende zaken) bij initiatiefnemers (inwoners en ondernemers) op te pakken. Het is nu onduidelijk in hoeverre dit remmend werkt op de ontwikkelingen.

Nawoord

Op 18 februari 2026 heeft de rekenkamer de bestuurlijke reactie op het rapport “Dienstverlening Klant Contact Centrum Stadskanaal” van het college ontvangen. Deze brief van 5 februari 2026 met kenmerk Z-25-166326/D/26/398507 is als bijlage 2 toegevoegd.

Het college herkent de uitkomsten van het onderzoek en ook de meeste bevindingen. Wel noemt het college een aantal nuances (cursief aangegeven):

- *In het rapport wordt gesteld dat “het MT het initiatief om te komen tot een nieuwe visie op dienstverlening in de wacht heeft gezet”. Wij zien dit anders. De gemeente heeft een vastgestelde ‘Visie op Dienstverlening’ die op onderdelen gedateerd is, maar heeft ook een relatief recent doorlopen organisatieontwikkelingstraject dat is gericht op een dienstverlenende, professionele en duurzame organisatie. Dit is vastgelegd in het destijds zorgvuldig tot stand gekomen document ‘Organisatie in Beweging: van goed naar beter’. Ons standpunt is dat we nu niet opnieuw vanaf nul beginnen, maar de bestaande organisatievisie actualiseren en aanscherpen. De huidige uitgangspunten blijven daarin het vertrekpunt. De uitdaging zit vooral in de doorvertaling naar de uitvoeringspraktijk. Mede omdat ook de wereld om ons heen continu in beweging is, is reeds opdracht gegeven om te komen tot een verdere vertaling van het traject zoals in 2019 is doorlopen.*

Reactie Rekenkamer: de feitelijke bevinding dat de concept-nota (Re)visie Dienstverlening gemeente Stadskanaal niet bestuurlijk is vastgesteld is juist. Dit neemt niet weg dat de organisatie in grote lijnen wel uitvoering heeft gegeven aan de uitgangspunten van deze nota (zie blz. 7 van het rapport). Met andere woorden: de doorontwikkeling van de organisatie heeft in zekere mate autonoom plaatsgevonden vanuit inzichten vanuit de ambtelijke organisatie.

- *Daarnaast hechten wij eraan te onderstrepen dat dienstverlening aan inwoners op veel meer plekken plaatsvindt dan alleen bij het KCC. Ook binnen de afdelingen ROB en MZ en het Theater Geert Teis is de afgelopen periode gewerkt aan professionelere, dienstverlenende processen. Daarnaast lopen er organisatie brede trajecten op het gebied van ICT en informatiebeveiliging die direct bijdragen aan betere dienstverlening (denk aan toegankelijkheid, continuïteit, dataveiligheid en procesondersteuning). Deze ontwikkelingen zijn in het rapport beperkt zichtbaar, maar vormen wel degelijk onderdeel van onze doorontwikkeling.*

Reactie Rekenkamer: De scope van dit onderzoek is de dienstverlening door het KCC, omdat het KCC gezien wordt als het centrale punt binnen de gemeente waar alle communicatie met klanten en inwoners samenkomt. Dat er ook op andere niveaus dienstverlening plaatsvindt aan inwoners is zeker juist, maar dat heeft de Rekenkamer in dit rapport niet onderzocht.

- *Waar het rapport wijst op het ontbreken van “harde cijfers”, merken wij op dat er wel indicatoren en metingen zijn waarvan eerder gebruik is gemaakt, zij het niet structureel geborgd in de P&C-cyclus. Zo hebben wij eerder klantonderzoeken uitgevoerd via enquêtes en interviews, onder meer bij KCC en de uitvoering van de Wmo. Wij zijn voornemens dit in de komende tijd verder door te ontwikkelen.*

Reactie Rekenkamer: Het is goed om te constateren dat het college voornemens is om meer data te vergaren om daarmee de dienstverlening verder te ontwikkelen.

Tot slot hecht de Rekenkamer er aan om de ambtelijke organisatie en het college te bedanken voor de prettige samenwerking tijdens dit onderzoek.

Bijlage 1 Normenkader

Norm	Oordeel
BELEID	
Breed gedragen visie op dienstverlening, waarin doelen en ambities ten aanzien van de dienstverlening zijn vastgelegd.	X
SMART-doelen die consistent zijn met wettelijke kaders en aansluiten bij de organisatiebrede missie en visie.	X
Betrokkenheid van de raad, evenals burgers en ondernemers bij de vaststelling en evaluatie van het beleid.	O
Voldoende budget om de doelen te realiseren, waarin ook ruimte is voor maatwerk.	V
ORGANISATIE	
Protocollen voor de beoogde werkwijze, waarin taken en verantwoordelijkheden en de regierol zijn vastgelegd.	O
Medewerkers zijn oplossingsgericht en krijgen de ruimte om creatieve oplossingen te verzinnen.	V
Open en op samenwerking gerichte cultuur binnen de gemeente.	V
Tijd voor opleiding en training, evenals intervisie en kennisuitwisseling.	V
KLANTGERICHTHEID	
De burger wordt binnen aanvaardbare tijden geholpen.	O
De burger wordt deskundig te woord gestaan.	V
De burger wordt correct en vriendelijk te woord gestaan.	V
De burger is tevreden over de dienstverlening van de gemeente Stadskanaal.	V
STURING EN VERANTWOORDING	
De resultaten komen overeen met de gestelde doelen en zijn gerealiseerd tegen aanvaardbare kosten.	O
Er wordt verantwoording afgelegd over (behaalde) resultaten.	O
De verantwoordingsinformatie is juist, volledig, consistent en begrijpelijk.	O
De informatie wordt gebruikt om de dienstverlening te verbeteren.	V

X Niet voldaan, **O** Deels voldaan, **V** Voldaan

Bijlage 2 Bestuurlijke reactie college van burgemeester en wethouders

Rekenkamer Stadskanaal
p/a Postbus 140
9500 AC STADSKANAAL

uw kenmerk
uw brief van
ons kenmerk
bijlagen
onderwerp

22 december 2025
Z-25-166326/D/26/398507
-
Bestuurlijke reactie op rapport
Rekenkamer Stadskanaal:
'Dienstverlening Klant Contact
Centrum gemeente Stadskanaal'

Stadskanaal 5 februari 2026
Datum verzending 5 februari 2026

Geachte leden van de Rekenkamer Stadskanaal,

Op 22 december 2025 ontvingen wij uw rapport 'Dienstverlening Klant Contact Centrum gemeente Stadskanaal'. Met deze brief geven wij onze bestuurlijke reactie op dit rapport.

Herkenning

Wij danken de rekenkamer voor het uitgevoerde onderzoek. De QuickScan geeft een helder en bruikbaar beeld van de staat van onze dienstverlening. De uitkomsten sluiten aan bij het beeld dat wij als college en ambtelijke organisatie herkennen: een grote mate van professionaliteit en betrokkenheid binnen het KCC, gecombineerd met ontwikkelpunten in sturing, structuur en meetbaarheid van de dienstverlening.

Wij herkennen ons in de meeste bevindingen en waarderen de zorgvuldigheid waarmee de rekenkamer medewerkers, inwoners, raadsleden en documenten heeft betrokken bij dit onderzoek.

Nuances

Wij willen enkele punten nuanceren om het beeld completer te maken. Deze opmerkingen doen niets af aan de waarde van het rapport, maar helpen om de al in gang gezette voortgang in de organisatie correct te duiden.

In het rapport wordt gesteld dat “het MT het initiatief om te komen tot een nieuwe visie op dienstverlening in de wacht heeft gezet”. Wij zien dit anders. De gemeente heeft een vastgestelde ‘Visie op Dienstverlening’ die op onderdelen gedateerd is, maar heeft ook een relatief recent doorlopen organisatieontwikkelingstraject dat is gericht op een dienstverlenende, professionele en duurzame organisatie. Dit is vastgelegd in het destijds zorgvuldig tot stand gekomen document ‘Organisatie in Beweging: van goed naar beter’. Ons standpunt is dat we nu niet opnieuw vanaf nul beginnen, maar de bestaande organisatievisie actualiseren en aanscherpen. De huidige uitgangspunten blijven daarin het vertrekpunt. De uitdaging zit vooral in de doorvertaling naar de uitvoeringspraktijk. Mede omdat ook de wereld om ons heen continu in beweging is, is reeds opdracht gegeven om te komen tot een verdere vertaling van het traject zoals in 2019 is doorlopen.

Daarnaast hechten wij eraan te onderstrepen dat dienstverlening aan inwoners op veel meer plekken plaatsvindt dan alleen bij het KCC. Ook binnen de afdelingen ROB en MZ en het Theater Geert Teis is de afgelopen periode gewerkt aan professionelere, dienstverlenende processen. Daarnaast lopen er organisatie brede trajecten op het gebied van ICT en informatiebeveiliging die direct bijdragen aan betere dienstverlening (denk aan toegankelijkheid, continuïteit, dataveiligheid en procesondersteuning). Deze ontwikkelingen zijn in het rapport beperkt zichtbaar, maar vormen wel degelijk onderdeel van onze doorontwikkeling.

Waar het rapport wijst op het ontbreken van “harde cijfers”, merken wij op dat er wel indicatoren en metingen zijn waarvan eerder gebruik is gemaakt, zij het niet structureel geborgd in de P&C-cyclus. Zo hebben wij eerder klantonderzoeken uitgevoerd via enquêtes en interviews, onder meer bij KCC en de uitvoering van de Wmo. Wij zijn voornemens dit in de komende tijd verder door te ontwikkelen.

Als u nog vragen heeft, kunt u contact opnemen met H. T. Scholte, teamleider KCC. U kunt de gemeente van maandag t/m donderdag tussen 8:00 en 16:00 uur en op vrijdag tussen 8:00 en 12:00 uur telefonisch bereiken via het nummer 0599 631 631. Het e-mailadres is gemeente@stadskanaal.nl. Om u beter van dienst te kunnen zijn, verzoeken wij u het kenmerk bovenin deze brief te vermelden.

Met vriendelijke groet,

burgemeester en wethouders

de heer G.J. van der Zanden
secretaris

de heer K. Sloots
burgemeester