Rapportage

Evaluatie Pilot ‘De Andere Aanpak’

Gemeente Roosendaal
Afdeling Bedrijfsondersteuning
Team Informatie Diensten
Juli 2012

Contactpersonen:

Drs. Marga Bogers

Telefoon: (0165) 579 316

E-mail: m.bogers@roosendaal.nl

Dr. Mirjam Kars

Telefoon: (0165) 579 005

E-mail: m.kars@roosendaal.nl

Overname uit dit rapport is toegestaan,

mits de bron duidelijk wordt vermeld.

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE ... 3

SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN ... 4

1. INLEIDING ... 9

1.1 Aanleiding ... 9

1.2 Afbakening van de evaluatie ... 10

1.3 Leeswijzer ... 11

2. BEKENDHEID EN TOEPASSING IN HET ALGEMEEN ... 12

2.1 Bekendheid ... 12

2.2 Toepassing in het algemeen ... 14

2.3 Ondersteuning in de toepassing ... 16

3. TOEPASSING IN PERSOONLIJKE GESPREKKEN ... 20

4. TOEPASSING IN TELEFOONGESPREKKEN ... 24

5. RESULTATEN EN VERBETERPUNTEN ... 30

5.1 Realisatie pilotdoelen ... 30

5.2 Resultaten ... 32

5.3 Verbeterpunten ... 33

6. ONDERZOEKSVERANTWOORDING ... 35

6.1 Centrale vraag en deelvragen ... 35

6.2 Onderzoeksmethoden ... 36

BIJLAGEN ... 37

Bijlage 1. Waarom past u ‘De Andere Aanpak’ niet of niet altijd toe? ... 37

Bijlage 2. Waar bewaart u de verslagen of notities van persoonlijke gesprekken meestal? ... 39

Antwoorden gegeven bij de categorie ‘Anders, namelijk’: ... 39

Bijlage 3. Waar bewaart u de verslagen of notities van telefoongesprekken meestal? ... 40

Antwoorden gegeven bij de categorie ‘Anders, namelijk’: ... 40

Bijlage 4. Heeft u naar aanleiding van deze vragenlijst over ‘De Andere Aanpak’ nog opmerkingen? ... 41

Bijlage 5. Vragenlijst ... 42

SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

I. Samenvatting

Aanleiding

Begin 2011 is in de gemeente Roosendaal gestart met een pilot van 'De Andere Aanpak'. In de kern houdt 'De Andere Aanpak' in dat bij een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar de ambtenaar snel en persoonlijk contact opneemt met de betrokken burger(s). Hierbij maakt de ambtenaar gebruik van mediationvaardigheden. De volgende teams hebben (gedeeltelijk) deelgenomen aan de pilot: Werk en Inkomen, Zorg en Inkomen, WMO, Handhaving, Financiën, Inkoop, Informatie en Juridisch, Regelgeving en Vergunningen. In het plan van aanpak is voorgesteld om de pilot af te sluiten met een evaluatie.

Afbakening van de evaluatie

De evaluatie had het volgende doel: *Het in kaart brengen van de toepassing van 'De Andere Aanpak' door medewerkers van de pilotteams, van factoren die deze toepassing beïnvloeden en van de mate waarin de pilotdoelen zijn gerealiseerd. Op basis hiervan mogelijke verbeterpunten voor de structurele inbedding van 'De Andere Aanpak' in de organisatie benoemen.*

De doelgroep van het onderzoek bestond uit de medewerkers met klantcontact en de teamleiders van de teams die (gedeeltelijk) hebben deelgenomen aan de pilot. Bijna de helft van de 147 medewerkers en teamleiders (48 procent) heeft de vragenlijst ingevuld. De realisatie van de pilotdoelen is in beeld gebracht op basis van de administratie van 'Bezwaar en Beroep'.

Bekendheid en toepassing in het algemeen

Driekwart van de medewerkers is bekend met 'De Andere Aanpak', de overige medewerkers (24 procent) zijn hiermee niet bekend. Van deze laatste groep is driekwart (76 procent) bereid om 'De Andere Aanpak' toe te passen bij de uitvoering van hun werkzaamheden en een even groot deel (76 procent) zou een training over 'De Andere Aanpak' willen volgen. De samenvatting gaat nu verder in op de medewerkers die bekend zijn met 'De Andere Aanpak', deze groep wordt aangeduid met 'medewerkers'.

Het merendeel van de medewerkers (96 procent) past 'De Andere Aanpak' soms tot altijd toe in de uitvoering van hun werkzaamheden. Een klein deel van de medewerkers (4 procent) past 'De Andere Aanpak' nooit toe. Vier op de tien medewerkers (42 procent) vinden het makkelijk om de beginselen van 'De Andere Aanpak' in de praktijk toe te passen en een vrijwel even grote groep medewerkers (38 procent) is van mening dat 'De Andere Aanpak' het werk niet sterk heeft veranderd. De helft van de medewerkers (50 procent) vindt de uitgangspunten van 'De Andere Aanpak' duidelijk en een vrijwel

even groot deel (52 procent) is van mening dat de uitgangspunten goed aansluiten op hun werkzaamheden.
Een kwart van de medewerkers (26 procent) geeft aan onvoldoende tijd te hebben om ‘De Andere Aanpak’ toe te passen. Ongeveer de helft van de medewerkers (52 procent) heeft een of meerdere trainingen gevolgd over ‘De Andere Aanpak’ en een derde (33 procent) zou hierover (nog) een training willen volgen. Meer dan de helft ervaart voldoende steun van hun collega’s (57 procent) en hun leidinggevende (65 procent).

Aan medewerkers is gevraagd wat kan helpen om ‘De Andere Aanpak’ toe te passen bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Het meest genoemd is de intervisie met collega’s (35 procent), meer tijd voor ‘De Andere Aanpak’ in de werkzaamheden (33 procent), ‘De Andere Aanpak’ als vast onderdeel van het werkproces (31 procent) en het volgen van een verdiepende training (29 procent).

Het merendeel van de medewerkers is niet bekend met de klantcontactmodule van Verseon (78 procent), ook de modelbrieven zijn bij het merendeel van de medewerkers (84 procent) niet bekend. De onbekendheid van de modelbrieven is het grootst onder medewerkers van de teams Werk en Inkomen, Zorg en Inkomen en WMO.

Toepassing in persoonlijke gesprekken
Een groot deel van de medewerkers (88 procent) gaat in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar soms tot altijd persoonlijk in gesprek met de betreffende burger of organisatie.
Van deze groep medewerkers legt het merendeel (91 procent) de inhoud van de persoonlijke gesprekken vast in een verslag of notitie. De verslagen of notities worden meestal bewaard in een eigen digitale dossier (44 procent), in een eigen papieren dossier (28 procent) of op een andere wijze (44 procent). Een op de tien medewerkers die de inhoud van persoonlijke gesprekken vastleggen, gebruikt Verseon om de notities of verslagen te bewaren.

Het aandeel medewerkers dat regelmatig van mening verandert (23 procent) of een ander besluit neemt (21 procent) is vrijwel even groot als het aandeel medewerkers dat *niet* van mening verandert (19 procent) of een ander besluit neemt (21 procent).

Het merendeel van de medewerkers ziet de volgende doelen van het toepassen van ‘De Andere Aanpak’ tijdens een persoonlijk gesprek: het samen met de betreffende burger of organisatie naar een passende oplossing zoeken (69 procent) en het krijgen van meer inzicht in de zienswijze of mening van de betrokkenen (59 procent).

Toepassing in telefoongesprekken
Het merendeel van de medewerkers (92 procent) neemt in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar soms tot altijd telefonisch contact op met de betreffende burger of organisatie.

Van deze medewerkers legt het merendeel (93 procent) de inhoud van het gesprek vast in een verslag of notitie. De verslagen of notities worden meestal bewaard in een eigen digitale dossier (38 procent), in een eigen papieren dossier (31 procent) of op een andere wijze (40 procent). Slechts 7 procent van de medewerkers die de inhoud van persoonlijke gesprekken vastleggen, gebruikt Verseon om de notities of verslagen te bewaren.
Van de medewerkers die wel eens telefonisch contact hebben met betrokkenen, neemt 16 procent regelmatig een ander besluit door een telefoongesprek en een vrijwel even grote groep (18 procent) verandert regelmatig van mening door een telefoongesprek. Een groter aandeel medewerkers verandert niet regelmatig van besluit (27 procent) of van mening (27 procent) door een telefoongesprek.

Meer dan de helft van de medewerkers (53 procent) is niet bekend met het telefoonprotocol/belscript van 'De Andere Aanpak'. Als het aan de medewerkers ligt, hangt het in de toekomst vaker van de situatie af door wie de betrokken burger of organisatie wordt gebeld dan nu het geval is (31 procent tegenover 24 procent).

Het merendeel van de medewerkers ziet als doel van het toepassen van 'De Andere Aanpak' tijdens een telefoongesprek de volgende doelen: het samen met de betreffende burger of organisatie naar een passende oplossing zoeken (69 procent) en het krijgen van meer inzicht in de zienswijze/mening van de betreffende burger of organisatie (59 procent).

Resultaten en verbeterpunten
Op basis van de administratie van 'Bezwaar en Beroep' is in beeld gebracht in welke mate de pilotdoelen zijn gerealiseerd. Het aantal bezwaarschriften is uiteindelijk fors hoger dan het aantal waarnaar werd gestreefd: 402 bezwaarschriften in 2011 tegenover 300 bezwaarschriften. Dit geldt ook voor het aandeel gegronde bezwaarschriften. Dit aandeel ligt in 2011 fors hoger dan het aandeel waarnaar werd gestreefd: 24 procent in 2011 tegenover 9 procent.

Hiertegenover staat dat de voorgenomen inkrimping van de formatie van Bezwaar en Beroep nagenoeg is gerealiseerd (4,65 in 2011 tegenover 4,55 in het plan van aanpak). De gemiddelde doorlooptijd van de bezwaarschriften is flink afgenomen, van 27 weken in 2009 naar 13 weken in 2011. Dit geldt ook voor het aandeel bezwaarschriften waarbij de termijn is overschreden, dit aandeel is gedaald van ongeveer 60 procent in 2009 tot 6 procent in 2011.

Naast het in beeld brengen van de resultaten van 'De Andere Aanpak' aan de hand van de administratie van 'Bezwaar en Beroep', zijn aan medewerkers stellingen voorgelegd over de resultaten van 'De Andere Aanpak'. Het merendeel van de medewerkers (meer dan 60 procent) reageert neutraal op deze stellingen (met uitzondering op de stelling 'Ik merk dat de betreffende burger(s) of organisatie(s) prijs stellen op persoonlijk contact').

Het merendeel van de medewerkers (69 procent) merkt dat de betrokkenen prijs stellen op persoonlijk contact.Ongeveer drie op de tien medewerkers zien de volgende gevolgen van ‘De Andere Aanpak’: verbetering van de dienstverlening (31 procent), het vaker zelf oplossen van zaken (31 procent) en een toegenomen tevredenheid van de burger(s)/organisatie(s) over het *verloop* van de procedure (29 procent).
Minder vaak genoemde gevolgen van ‘De Andere Aanpak’ zijn: verbetering van het verloop van de procedures (20 procent), toegenomen tevredenheid van de burger(s)/organisatie(s) over de *uitkomst* van de procedures (20 procent), verbetering van de interne bedrijfsvoering (10 procent) en een toegenomen tevredenheid over het werk (10 procent).

Medewerkers noemen voor het toepassen van ‘De Andere Aanpak’ in de hele organisatie onder andere de volgende verbeterpunten: het daadwerkelijk toepassen van ‘De Andere Aanpak’ door de hele organisatie, het toepassen van ‘De Andere Aanpak’ in ieder contact met burgers, het inruimen van tijd om ‘De Andere Aanpak’ toe te passen, het aanbieden van trainingen, het onderling uitwisselen van ervaringen en het evalueren.

II. Conclusies

‘De Andere Aanpak’: goed bekend en grote bereidheid om toe te passen.
Driekwart van de medewerkers is bekend met ‘De Andere Aanpak’, hiervan past het merendeel ‘De Andere Aanpak’ soms tot altijd toe. Bovendien is driekwart van de medewerkers die er niet mee bekend zijn wel bereid om ‘De Andere Aanpak’ toe te passen en een even groot deel van deze groep zou er een training over willen volgen.

Invloed van ‘De Andere Aanpak’ op het werk lijkt beperkt.
Een opvallende uitkomst van het onderzoek is dat slechts 10 procent van de medewerkers van mening is dat ‘De Andere Aanpak’ het werk sterk veranderd heeft. Kennelijk zijn veel medewerkers van mening dat ze voor de invoering van ‘De Andere Aanpak’ ook al gebruik maakten van mediationvaardigheden in hun klantcontacten.

Intervisie, meer tijd, een vaste stap in het werkproces en training ondersteunen bij toepassing.
Medewerkers kunnen bij het toepassen van ‘De Andere Aanpak’ vooral ondersteund worden door: intervisie met collega’s; meer tijd voor toepassing van ‘De Andere Aanpak’ in de werkzaamheden; ‘De Andere Aanpak’ als vast onderdeel van het werkproces; een verdiepende training.

De klantcontactmodule van Verseon en modelbrieven: onbekend en weinig gebruikt.
Opvallend is de relatief kleine bekendheid en het beperkte gebruik van de klantcontactmodule van Verseon. Dit geldt ook voor de bekendheid en het gebruik van de modelbrieven die zijn aangepast in het kader van ‘De Andere Aanpak’ (met name onder medewerkers van de teams Werk en Inkomen, Zorg en Inkomen en WMO).

Veel medewerkers gaan in gesprek met betrokkenen. Doel: samen zoeken naar een oplossing.
Een relatief groot deel van de medewerkers gaat in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar in gesprek met de betreffende burger of organisatie. Een opvallende uitkomst is het relatief grote percentage medewerkers dat aangeeft dat het regelmatig voorkomt dat hij of zij door een gesprek met de betreffende burger of organisatie van mening verandert of een ander besluit neemt. Medewerkers zien als belangrijkste doel van het toepassen van 'De Andere Aanpak' tijdens gesprekken het samen met de betreffende burger of organisatie zoeken naar een passende oplossing.

Resultaten van 'De Andere Aanpak' beperkt zichtbaar voor medewerkers.
Slechts een klein deel van de medewerkers is van mening dat door 'De Andere Aanpak' de interne bedrijfsvoering is verbeterd. Ook geeft slechts een klein percentage aan dat zijn of haar tevredenheid over het werk door 'De Andere Aanpak' is toegenomen. Daarentegen is het merendeel van de medewerkers wel van mening dat de betreffende burgers en organisaties prijs stellen op persoonlijk contact.

III. Aanbevelingen

- Het daadwerkelijk toepassen van 'De Andere Aanpak' (en/of bijbehorende vaardigheden) door de hele organisatie en in elk contact met burgers en organisaties.
- Het toepassen van 'De Andere Aanpak' opnemen als vast onderdeel van het werkproces van medewerkers die aanvragen, klachten, zienswijzen en bezwaren behandelen.
- Voor de toepassing van 'De Andere Aanpak' tijd beschikbaar stellen voor medewerkers die aanvragen, klachten, zienswijzen en bezwaren behandelen.
- Het aanbieden van inleidende en verdiepende trainingen aan medewerkers die 'De Andere Aanpak' dienen toe te passen. Op termijn de trainingen herhalen om de kennis en vaardigheden van medewerkers op peil te houden.
- Het organiseren van intervisiebijeenkomsten voor het onderling uitwisselen van ervaringen.
- Medewerkers stimuleren om de inhoud van gesprekken digitaal vast te leggen in de klantcontactmodule van Verseon of, indien Verseon voor de betreffende medewerker niet beschikbaar is, in een ander registratiesysteem.
- De bekendheid van de modelbrieven onder medewerkers van de teams WMO, Werk en Inkomen en Zorg en Inkomen vergroten.
- Het telefoonprotocol behorende bij 'De Andere Aanpak' nogmaals verspreiden onder medewerkers die 'De Andere Aanpak' dienen toe te passen.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Sinds september 2008 zijn ruim twintig pioniergemeenten met ondersteuning van het ministerie van Binnenlandse Zaken aan de slag met mediationvaardigheden. Het toepassen van mediationvaardigheden wordt aangeduid met de term 'De Andere Aanpak'. In de kern houdt 'De Andere Aanpak' in dat bij een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar de ambtenaar snel en persoonlijk contact opneemt met de betrokken burger(s). Hierbij maakt de ambtenaar gebruik van mediationvaardigheden. Uit onderzoek van het ministerie van BZK is gebleken dat de inzet van mediationvaardigheden leidt tot:

- verbetering van de klant- en medewerkerstevredenheid
- minder bezwaarprocedures
- een groter aantal ingetrokken bezwaarschriften
- verbetering van de doorlooptijd
- vermindering van de tijdsbesteding van burgers en bedrijven
- besparing van kosten voor de overheid

De gemeente Roosendaal zet in op het verbeteren van de dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. Daarnaast ontvangt de gemeente jaarlijks meer dan 400 bezwaarschriften, waarbij in meer dan de helft van de gevallen de wettelijke beslistermijn wordt overschreden. Begin 2011 is daarom gestart met een pilot van 'De Andere Aanpak'. De pilot is volledig uitgevoerd binnen:

- team Werk en Inkomen van de afdeling Dienstverlening (DWI)
- team Zorg en Inkomen van de afdeling Dienstverlening (DZI)
- team Handhaving van de afdeling Leefomgeving (LH)
- team Financiën, Inkoop, Informatie, Juridisch van de afdeling Bedrijfsondersteuning (en dan specifiek de onderdelen 'Verzekeringen' en 'Bezwaar en Beroep') (BFIIJ)

Tijdens de uitvoering van de pilot zijn ook de teams WMO (afdeling Dienstverlening, DWMO), Regelgeving (Afdeling Ontwikkeling, ORG) en Vergunningen (afdeling Dienstverlening, DV) aangesloten. De deelname van de teamleiders en medewerkers van deze teams bleef beperkt tot het volgen van trainingen.

In het plan van aanpak voor de pilot is aanvankelijk voorgesteld om de pilot af te sluiten met een evaluatie in mei 2011. De pilot is verlengd tot augustus 2011 en daarom is besloten om de evaluatie uit te stellen naar september 2011. Deze evaluatie is tot op heden niet uitgevoerd, omdat door de bezuinigingen geen capaciteit beschikbaar was voor registratie en monitoring. Marinka Bartels (projectleider 'De Andere Aanpak') en Yvonne Bons (lid van de projectgroep 'De Andere Aanpak') hebben daarom aan de onderzoekers van BID opdracht gegeven om 'De Andere Aanpak' te evalueren. In deze rapportage wordt ingegaan op de resultaten van de evaluatie.

1.2 Afbakening van de evaluatie

De evaluatie had het volgende *doel*:
Het in kaart brengen van de toepassing van 'De Andere Aanpak' door medewerkers van de pilotteams, van factoren die deze toepassing beïnvloeden en van de mate waarin de pilotdoelen zijn gerealiseerd. Op basis hiervan mogelijke verbeterpunten voor de structurele inbedding van 'De Andere Aanpak' in de organisatie benoemen.

De evaluatie is ingegaan op volgende vragen:

1. In hoeverre en op welke wijze passen medewerkers 'De Andere Aanpak' toe?
    a. Nemen medewerkers in het geval van een dreigend negatief besluit, zienswijze of bezwaar persoonlijk contact op met de betrokken burger(s)?
    b. Telefoongesprekken: passen medewerkers, naar eigen zeggen, het telefoonprotocol toe? Belt de medewerker die het dossier in behandeling heeft (en de klant dus al kent) of belt een andere medewerker (die de klant niet kent)? Wordt het gesprek vastgelegd? Zo ja, hoe en waar?
    c. Persoonlijke gesprekken: passen medewerkers, naar eigen zeggen, de beginselen van 'De Andere Aanpak' toe in persoonlijke gesprekken? Wordt het gesprek vastgelegd? Zo ja, hoe en waar?
    d. Brieven: zijn medewerkers op de hoogte van de herschreven brieven? Zo ja, passen medewerkers, naar eigen zeggen, de herschreven brieven toe?
    e. Hoe ervaren medewerkers het werken volgens 'De Andere Aanpak'?
2. Welke factoren zijn van invloed op de toepassing van 'De Andere Aanpak' door medewerkers?
    a. Welke factoren ondersteunen medewerkers in de toepassing van 'De Andere Aanpak'? Bijvoorbeeld steun door de leidinggevende, verdiepende training, intervisie, vast agendapunt tijdens werkoverleg, positieve reacties van burgers en voldoende tijd voor het toepassen van 'De Andere Aanpak'.
3. In welke mate zijn de doelen uit het plan van aanpak van de pilot gerealiseerd?
    a. In welke mate zijn de kwantitatieve doelen (zie het schema op pagina 3) gerealiseerd?
    b. Welke resultaten zien medewerkers van het werken volgens 'De Andere Aanpak'?
4. Wat zijn mogelijke verbeterpunten voor de structurele inbedding van 'De Andere Aanpak' in de organisatie?
    a. Welke verbeterpunten zien medewerkers voor 'De Andere Aanpak'?

De doelgroep van het onderzoek bestond uit de teamleiders en medewerkers met klantcontact van de teams die volledig of gedeeltelijk hebben deelgenomen aan de pilot. Concreet gaat het om de teams DWI, DZI, LH, BFIIJ (en dan uitsluitend de onderdelen 'Verzekeringen' en 'Bezwaar en Beroep'), DWMO, ORG en DV. In totaal zijn 147 teamleiders en medewerkers bevraagd via een digitale vragenlijst. Bijna de helft van de teamleiders en medewerkers (48 procent) heeft de vragenlijst ingevuld. In hoofdstuk zes 'Onderzoeksverantwoording' is de respons uitgesplitst naar de teams. De

groep respondenten wordt in de rapportage aangeduid met ‘ondervraagde medewerkers’ of ‘medewerkers’.

In het plan van aanpak zijn de volgende kwantitatieve doelen van de pilot benoemd:

Item	**Situatie voor pilot (jaarbasis)**	**Doelstelling na pilot (jaarbasis)**
Formatie B&B	2010: 5,63 fte	4,55 fte
Aantal Bezwaarschriften	2009: 377	300
Aantal ingetrokken bs	2009: 91	70 (*23 procent van de ingediende bezwaarschriften)*
Aantal niet-ontvank. bs	2009: 46	30 (*10 procent van de ingediende bezwaarschriften)*
Aantal ongegronde bs	2009: 178	138 (*46 procent van de ingediende bezwaarschriften)*
Aantal deels gegronde bs	2009: 10	8 (*3 procent van de ingediende bezwaarschriften)*
Aantal gegronde bs	2009: 27	27 (*9 procent van de ingediende bezwaarschriften)*
Gemid. Doorlooptijd bs	2009: 27,3 weken	14 weken (wettelijk)
Aandeel termijn overschreden	Ca 60%	Max 5%

De realisatie van de pilotdoelen is in beeld gebracht op basis van de administratie van ‘Bezwaar en Beroep’.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de bekendheid van ‘De Andere Aanpak’ en de toepassing in het algemeen centraal. De toepassing van ‘De Andere Aanpak’ in persoonlijke gesprekken komt in hoofdstuk 3 aan de orde. Hoofdstuk 4 gaat in op de toepassing van ‘De Andere Aanpak’ in telefoongesprekken. De resultaten van ‘De Andere Aanpak’ en verbeterpunten voor het toepassen ervan komen in hoofdstuk 5 aan bod. De onderzoeksverantwoording is terug te lezen in hoofdstuk 6.

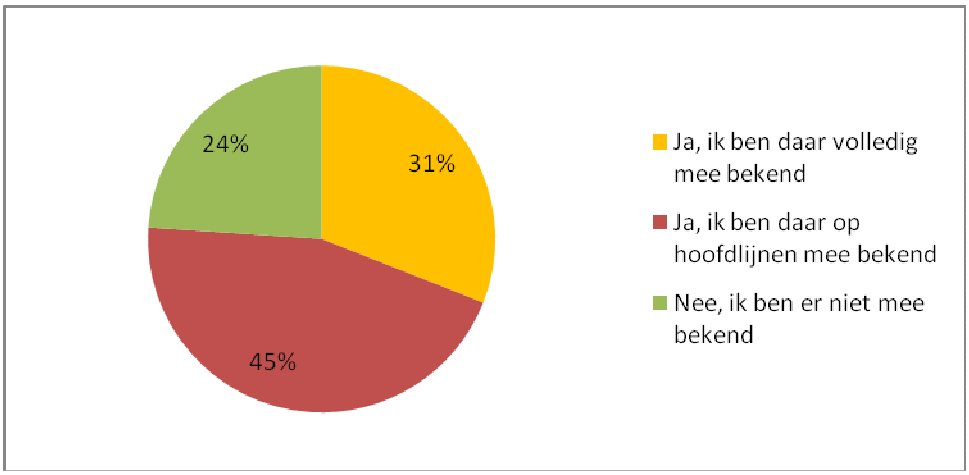
2. BEKENDHEID EN TOEPASSING IN HET ALGEMEEN

2.1 Bekendheid

In de vragenlijst is de volgende omschrijving van 'De Andere Aanpak' opgenomen: *'De Andere Aanpak' houdt in dat bij een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar de ambtenaar snel en persoonlijk contact opneemt met de betreffende burger of organisatie. Hierbij maakt de ambtenaar gebruik van mediationvaardigheden. Dit zijn proactieve communicatieve vaardigheden zoals luisteren, samenvatten en doorvragen, gericht op het voorkomen en beperken van conflicten en bezwaren.*

Van de ondervraagde medewerkers is 76 procent bekend met 'De Andere Aanpak': 31 procent volledig en 45 procent op hoofdlijnen. Iets minder dan een kwart (24 procent) van de ondervraagde medewerkers is niet bekend met 'De Andere Aanpak'.

Figuur 2.1 Bekendheid van 'De Andere Aanpak' (n=71)



'De Andere Aanpak' is het meest bekend onder medewerkers van de teams Werk en Inkomen, Zorg en Inkomen en WMO[1]: 87 procent van deze medewerkers kent 'De Andere Aanpak'. De bekendheid is het laagst onder medewerkers van Regelgeving, Vergunningen en Financiën, Inkoop, Informatie, Juridisch: van deze medewerkers is 69 procent bekend met 'De Andere Aanpak'[2].

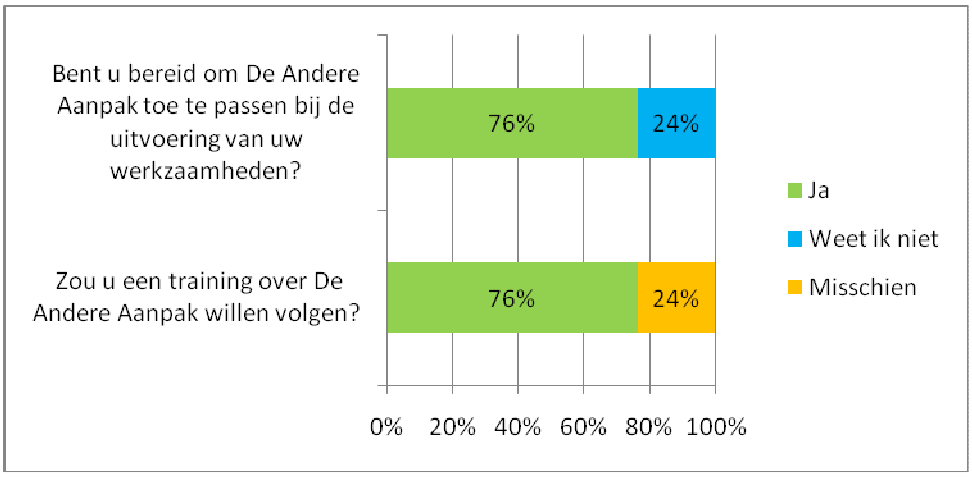
[1] Om de antwoorden op vragen uit te kunnen splitsen naar teams, is een aantal teams samengevoegd. Dit vanwege het beperkte aantal respondenten per team (met uitzondering van Handhaving).

[2] Het beschreven verschil is niet significant. Dit betekent dat het verschil op toeval kan berusten.

Naarmate medewerkers langer werkzaam zijn binnen hun huidige functie, neemt de bekendheid met 'De Andere Aanpak' toe: 67 procent van de medewerkers die kort in hun huidige functie werken (< 2 jaar) kent 'De Andere Aanpak', tegenover 83 procent van de medewerkers die lang in hun huidige functie werken (> 5 jaar)[3].

Aan medewerkers die niet bekend zijn met 'De Andere Aanpak' is een aantal vervolgvragen voorgelegd. Driekwart van deze groep medewerkers (76 procent) is bereid om 'De Andere Aanpak' toe te passen bij de uitvoering van hun werkzaamheden. De overige 24 procent van deze groep medewerkers weet niet of ze daartoe bereid zijn.

Figuur 2.2 Bereidheid om 'De Andere Aanpak' toe te passen en bereidheid om er een training over te volgen in percentage van het aantal medewerkers dat niet bekend is met 'De Andere Aanpak' (n = 17)



Op de vraag of men een training over 'De Andere Aanpak' zou willen volgen, reageert driekwart (76 procent) positief. Iets minder dan een kwart (24 procent) van de medewerkers die niet bekend zijn met 'De Andere Aanpak' wil misschien een training volgen over 'De Andere Aanpak'.

Medewerkers die niet bekend zijn met 'De Andere Aanpak' verwachten de volgende meerwaarde van 'De Andere Aanpak' voor hun werkzaamheden[4]:
"aan de voorkant meer duidelijkheid voor in-en extern proces."
"Beter contact met klant, omdat hij de indruk zal hebben serieuzer genomen te worden."
"Beter contact met klant."
"Conflicthantering is belangrijk in het werk, burgers hebben niets aan een conflit met de overheid, er moet altijd worden gezocht naar een modus waarbij overheid en burger met elkaar in contact blijven (ook al zijn zienswijzen of standpunten verschillend)."
"De burger beter van dienst te kunnen zijn."

[3] Het beschreven verschil is niet significant. Dit betekent dat het verschil op toeval kan berusten.

[4] Alle citaten in deze rapportage zijn letterlijk overgenomen, inclusief mogelijke spelfouten.

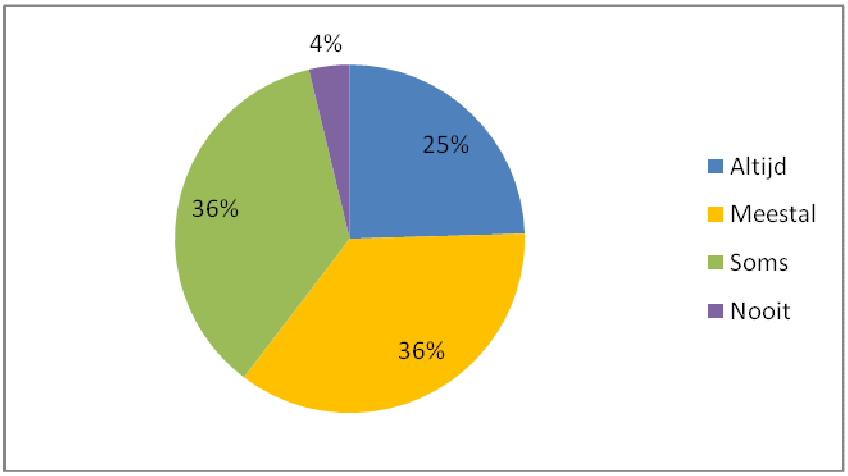
“Het voorkomen van bezwaarprocedures en klachten (en of agressie)”
“Indien er een bezwaar binnen komt deze direct te kunne afhandelen.”
“Meer begrip bij organisaties wanneer hetgeen wat ze willen geweigerd wordt.”
“minder escalatie bij bezwaren, meer problemen oplossen in het voortraject.”
“nog beter resultaten te kunnen boeken”
“nvt”
“Om te voorkomen, dat er onvrede bestaat over de aanpak van de gemeente en dat de burger uiteindelijk `tevreden` de deur uitgaat en dit ook naar buiten uit kan dragen. Dit voorkomt onnodig werk. - Duidelijkheid over hoe de gemeente dit integraal voorstaat en aanpakt.”
“voorkomen van conflicten”

De volgende paragrafen en hoofdstukken hebben betrekking op medewerkers die bekend zijn met ‘De Andere Aanpak’ (76 procent van het totaal aantal ondervraagde medewerkers). Deze groep medewerkers wordt verderop in de rapportage aangeduid met ‘ondervraagde medewerkers’, ‘ondervraagden’ of met ‘medewerkers’.

2.2 Toepassing in het algemeen

Een kwart van de ondervraagde medewerkers (25 procent) past ‘De Andere Aanpak’ altijd toe in de uitvoering van hun werkzaamheden, 36 procent doet dat meestal en een even groot deel doet dat soms. Van de ondervraagden past 4 procent ‘De Andere Aanpak’ nooit toe.

Figuur 2.3 Mate waarin medewerkers ‘De Andere Aanpak’ toepassen in de uitvoering van hun werkzaamheden (n=53)

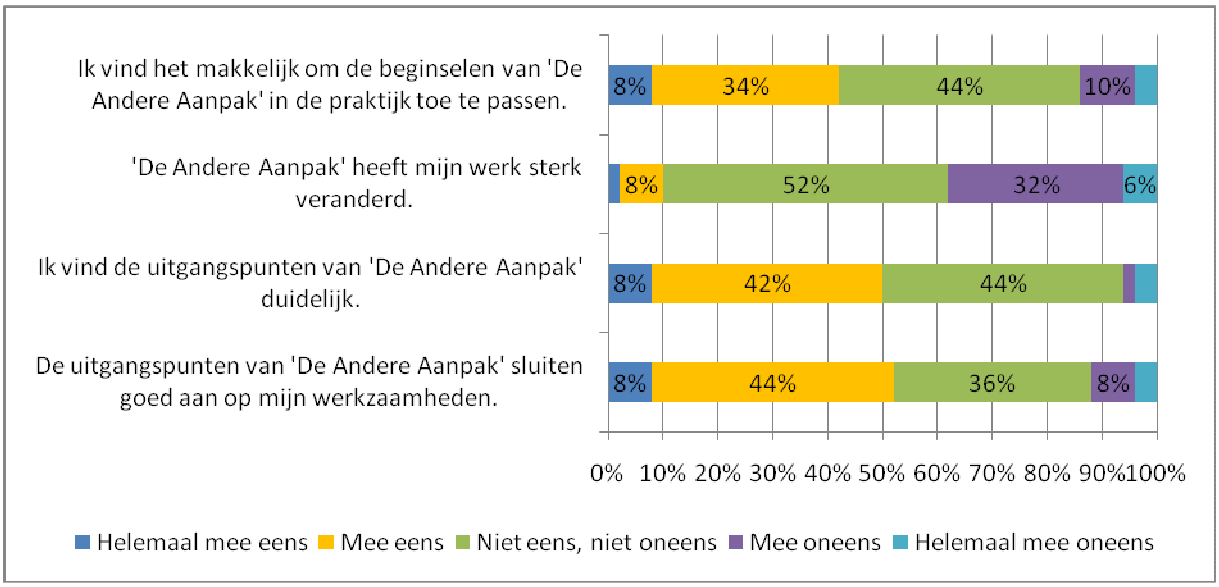


Aan medewerkers die ‘De Andere Aanpak’ niet altijd toepassen, is gevraagd naar de reden hiervoor. Ondervraagden noemen hiervoor onder andere de volgende redenen: de toepassing van ‘De Andere Aanpak’ hangt van de situatie af, in mijn huidige werk is ‘De Andere Aanpak’ niet van toepassing en ik heb geen tijd voor de toepassing van ‘De Andere Aanpak’. Het volledige overzicht van gegeven antwoorden is te lezen in bijlage 1.

Volgens 42 procent van de medewerkers is het makkelijk om de beginselen van ‘De Andere Aanpak’ in de praktijk toe te passen, 14 procent is het tegenovergestelde van mening. Van de ondervraagde medewerkers is 38 procent van mening dat het werk niet sterk veranderd is. Deze groep medewerkers is groter dan de groep die van mening is dat ‘De Andere Aanpak’ het werk wel sterk heeft veranderd (10 procent).

De helft van de ondervraagde medewerkers (50 procent) vindt de uitgangspunten van ‘De Andere Aanpak’ duidelijk, 6 procent is het tegenovergestelde van mening. Meer dan de helft van de medewerkers (52 procent) is van mening dat de uitgangspunten van ‘De Andere Aanpak’ goed aansluiten op hun werkzaamheden. Een kleiner aandeel is het tegenovergestelde van mening: 12 procent.

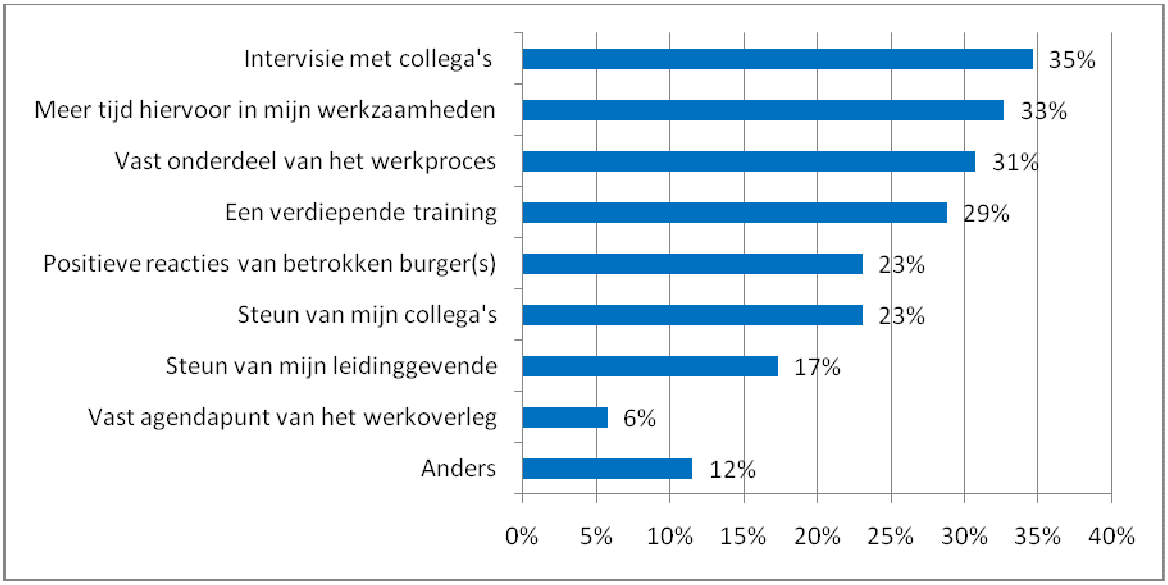
Figuur 2.4 Mate waarin medewerkers het eens zijn met vier stellingen (n=50)



2.3 Ondersteuning in de toepassing

Aan medewerkers is gevraagd wat kan helpen om ‘De Andere Aanpak’ toe te passen bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Het meest genoemd is de intervisie met collega’s (35 procent), meer tijd voor ‘De Andere Aanpak’ in de werkzaamheden (33 procent) en ‘De Andere Aanpak’ als vast onderdeel van het werkproces (31 procent). Het volgen van een verdiepende training helpt 29 procent van de ondervraagde medewerkers bij het toepassen van ‘De Andere Aanpak’. Positieve reacties van betrokken burger(s) en steun van collega’s worden ieder door bijna een kwart (23 procent) van de ondervraagde medewerkers genoemd. Iets minder vaak noemen ondervraagden de steun van de leidinggevende (17 procent). Van de ondervraagden geeft 6 procent aan dat het zou helpen als ‘De Andere Aanpak’ een vast agendapunt van het werkoverleg zou zijn.

Figuur 2.5 Ondersteuning om ‘De Andere Aanpak’ toe te passen bij de uitvoering van de werkzaamheden (n=52)[5]



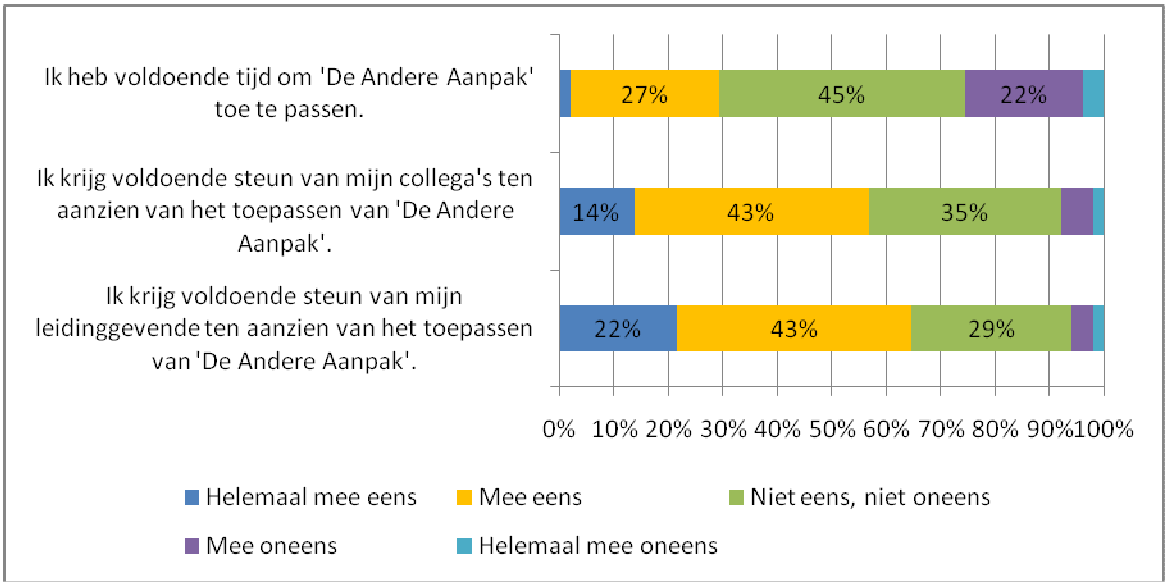
Van de ondervraagden heeft 12 procent een andere bron van ondersteuning aangegeven:
“Een eenduidig standpunt innemen.”
“Heldere prioriteitstelling van `’De Andere Aanpak’` in relatie tot andere afspraken (bijv. termijnen vergunningverlening) en doelen (bijv. servicenormen).”
“Pas het toe waar mogelijk.”
“training volgen”

Bijna drie op de tien medewerkers (29 procent) hebben voldoende tijd om ‘De Andere Aanpak’ toe te passen en ongeveer een kwart (26 procent) heeft hiervoor onvoldoende tijd.

[5] Omdat medewerkers meerdere antwoorden konden geven op deze vraag is het totaal van de antwoordcategorieën groter dan 100 procent.

Het merendeel van de medewerkers krijgt voldoende steun van hun collega's (57 procent) en hun leidinggevende (65 procent). Een kleine groep medewerkers ervaart onvoldoende steun van hun collega's (8 procent) en hun leidinggevende (6 procent).

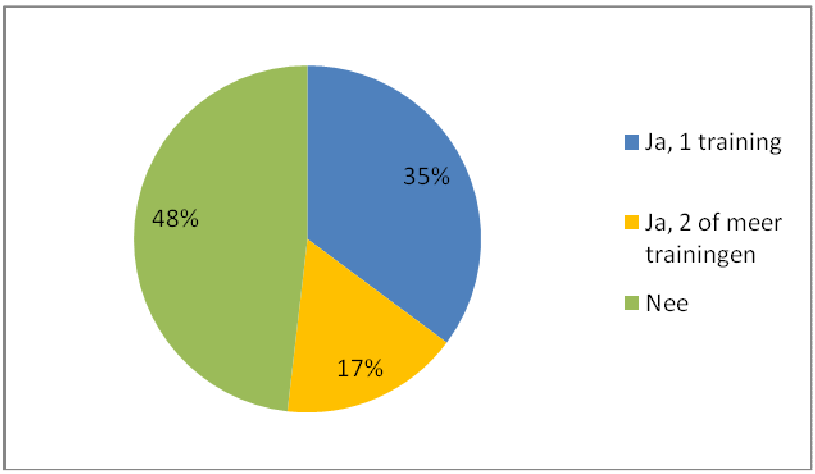
Figuur 2.6 Mate waarin medewerkers het eens zijn met drie stellingen (n=51)



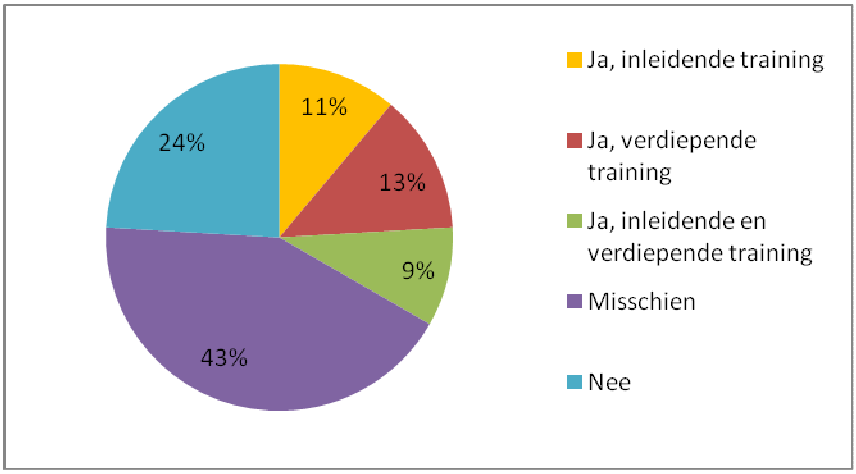
Volgens 4 procent van de ondervraagde medewerkers is 'De Andere Aanpak' een vast agendapunt van het werkoverleg en volgens 88 procent is het geen vast agendapunt. De overige 8 procent heeft bij de vraag of 'De Andere Aanpak' een vast agendapunt van het werkoverleg is de categorie 'anders, namelijk' aangekuist. Hierbij zijn de volgende antwoorden gegeven: "dit is mij onbekend", "nooit".

Van de ondervraagde medewerkers heeft iets meer dan de helft (52 procent) een of meerdere trainingen gevolgd: 35 procent heeft één training gevolgd en 17 procent twee of meer. De overige 48 procent heeft geen training gevolgd.

Figuur 2.7 Mate waarin medewerkers training hebben gevolgd in het kader van 'De Andere Aanpak' (n = 54)



Figuur 2.8 Mate waarin medewerkers (nog) een training zouden over 'De Andere Aanpak' willen volgen (n=54)



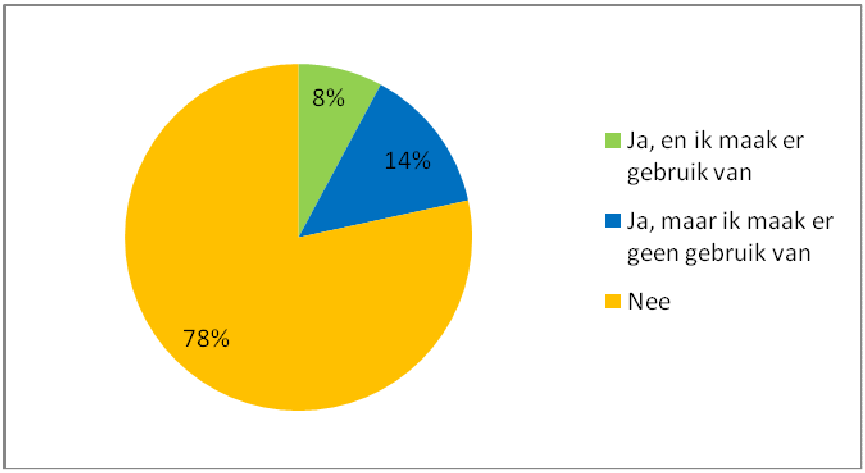
Een derde van de ondervraagde medewerkers (33 procent) wil (nog) een training volgen over 'De Andere Aanpak': 11 procent wil een inleidende training volgen, 13 procent een verdiepende training en 9 procent wil beide soorten trainingen volgen. Van de ondervraagde medewerkers wil 43 procent misschien (nog) een training volgen en 24 procent wil dat niet.

Het aandeel medewerkers dat (misschien) behoefte heeft aan een training over 'De Andere Aanpak', is groter onder de groep die nog geen training heeft gevolgd (85 procent) dan onder de groep die al wel een training(en) heeft gevolgd (68 procent)[6].

[6] Het beschreven verschil is niet significant. Dit betekent dat het verschil op toeval kan berusten.

Van de ondervraagde medewerkers is 22 procent bekend met de klantcontactmodule van Verseon: 8 procent maakt er gebruik van en 14 procent maakt er geen gebruik van. Meer dan driekwart (78 procent) is niet bekend met de klantcontactmodule van Verseon. De onbekendheid van de klantcontactmodule is het grootst onder medewerkers van Handhaving (86 procent)[7].

Figuur 2.9 Bekendheid van de klantcontactmodule van Verseon (n=51)



De modelbrieven die zijn aangepast in het kader van 'De Andere Aanpak' zijn bekend bij 16 procent van de medewerkers: 8 procent past de brieven ook toe en een even groot deel past de brieven niet toe. Het merendeel van de medewerkers (84 procent) is niet bekend met de aangepaste modelbrieven. Aan de medewerkers die bekend zijn met het bestaan van de modelbrieven, maar de brieven niet toepassen is gevraagd naar de reden hiervan. Medewerkers noemen hiervoor de volgende redenen: *"ik schrijf geen brieven", "Niet nodig in mijn functie (juridisch adviseur)", "niet nodig voor mijn functie"* en *"Omdat wij voor beschikkingen gebruik maken van standaardbrieven van GWS en MRE".*

De modelbrieven zijn het meest bekend onder medewerkers van Regelgeving, Vergunningen en Financiën, Inkoop, Informatie, Juridisch: 28 procent van deze medewerkers kent de modelbrieven. De bekendheid is het laagst onder medewerkers van de teams Werk en Inkomen, Zorg en Inkomen en WMO: van deze medewerkers is 5 procent bekend met de modelbrieven[8].

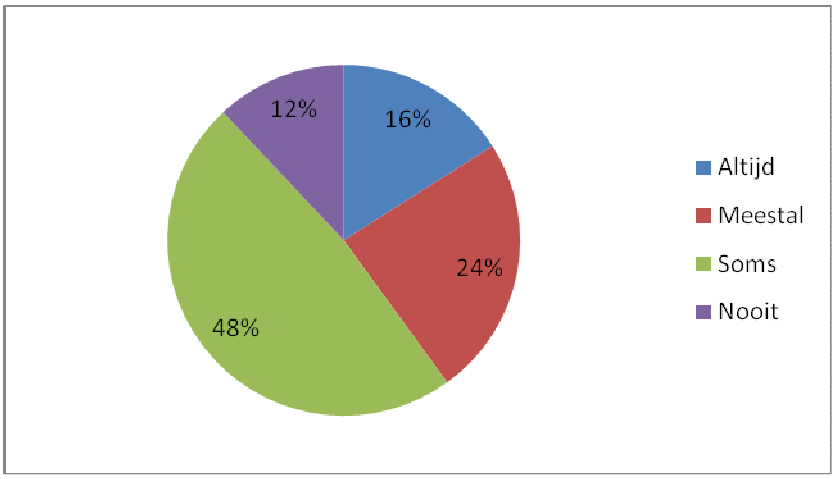
[7] Het beschreven verschil is niet significant. Dit betekent dat het verschil op toeval kan berusten.

[8] Het beschreven verschil is niet significant. Dit betekent dat het verschil op toeval kan berusten.

3. TOEPASSING IN PERSOONLIJKE GESPREKKEN

Een groot deel van de medewerkers (88 procent) gaat in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar persoonlijk in gesprek met de betreffende burger of organisatie: 16 procent van de medewerkers doet dit altijd, 24 procent meestal en 48 procent van de medewerkers doet dit soms.

Figuur 3.1 Mate waarin medewerkers in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar persoonlijk in gesprek gaan met de betreffende burger of organisatie (n=50)



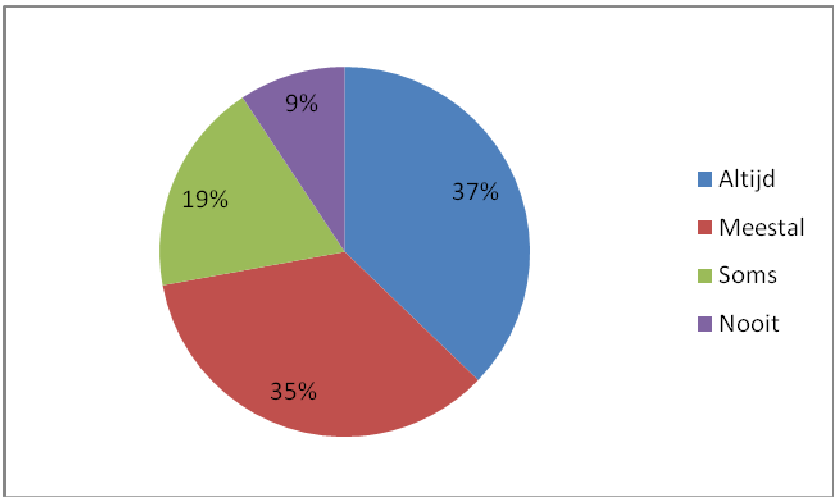
Medewerkers van Handhaving gaan in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar vaker persoonlijk in gesprek met de betreffende burger of organisatie dan medewerkers van de teams Werk en Inkomen, Zorg en Inkomen en WMO. Van de medewerkers van Handhaving gaat 93 procent persoonlijk in gesprek met de betrokkenen, tegenover 83 procent van de medewerkers van de teams Werk en Inkomen, Zorg en Inkomen en WMO[9].

Aan de medewerkers die wel eens een persoonlijk gesprek aangaan in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar zijn aanvullende vragen gesteld over verslaglegging, invloed en doel van deze persoonlijke gesprekken.

Van de medewerkers die wel eens een persoonlijk gesprek aangaan met de betreffende burger of organisatie legt 37 procent de inhoud van deze gesprekken altijd vast in een verslag of notitie. Bij 35 procent is dit meestal het geval en 19 procent legt de persoonlijke gesprekken soms vast in een verslag of notitie. De persoonlijke gesprekken worden door 9 procent van de medewerkers nooit vastgelegd in een verslag of notitie.

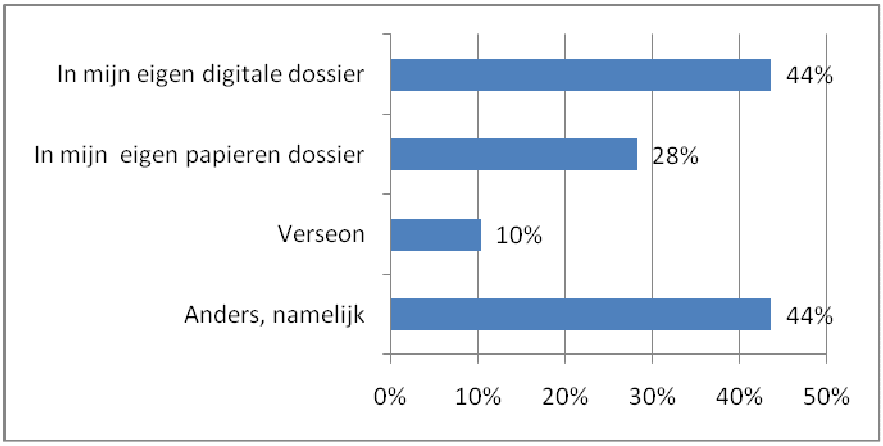
[9] Het beschreven verschil is niet significant. Dit betekent dat het verschil op toeval kan berusten.

Figuur 3.2 Mate waarin medewerkers de inhoud van een persoonlijk gesprek vastleggen in een verslag of notitie (n=43)



Van de medewerkers die het gesprek vastleggen, bewaart een groot deel het verslag of de notitie in zijn of haar eigen digitale dossier (44 procent). Iets minder dan drie op de tien medewerkers (28 procent) geven aan het verslag of de notitie in het eigen papieren dossier te bewaren. Een kleiner deel van de medewerkers (10 procent) bewaart de verslagen of notities in Verseon. Tenslotte zegt 44 procent van de medewerkers het verslag of de notitie op een andere wijze te bewaren, zoals in GWS of SBA. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van alle gegeven antwoorden bij de antwoordcategorie ‘anders, namelijk’.

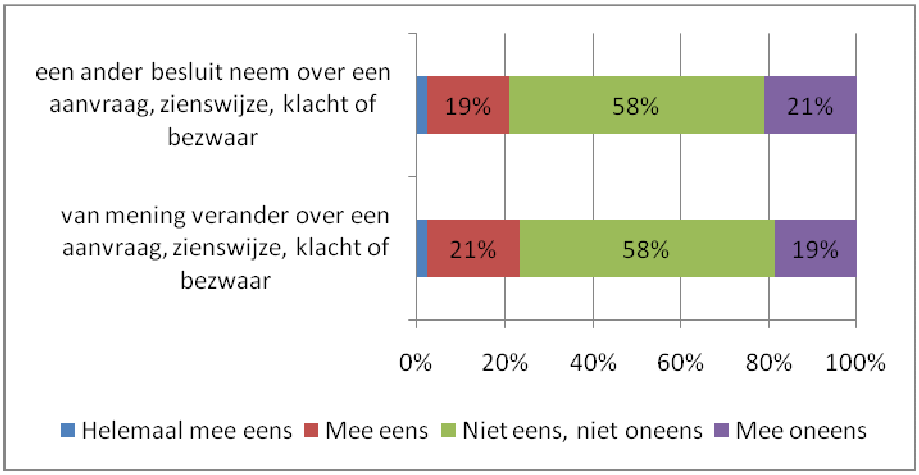
Figuur 3.3 Bewaarplaatsen van verslagen of notities van persoonlijke gesprekken (n=39)



Van de medewerkers die in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar wel eens persoonlijk in gesprek gaan met de betreffende burger of organisatie geeft 23 procent aan dat het regelmatig voorkomt dat hij of zij door dit gesprek van mening verandert. Een bijna even grote groep medewerkers (21 procent) zegt dat het regelmatig gebeurt dat hij of zij door een persoonlijk gesprek een ander besluit neemt.

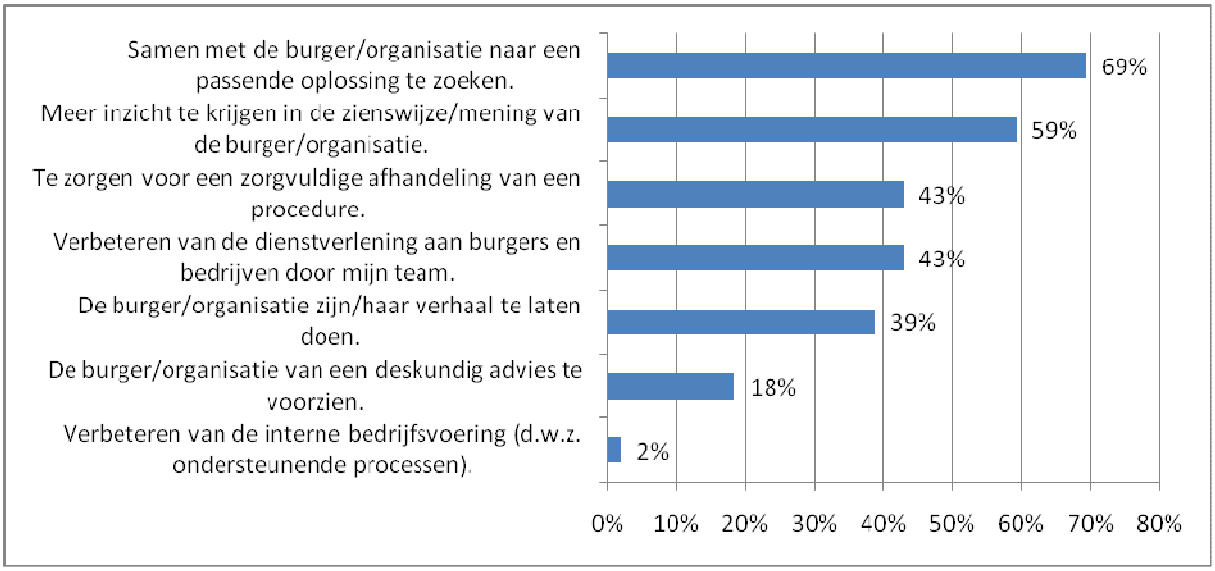
Ongeveer twee op de tien medewerkers geven aan dat het *niet* regelmatig voorkomt dat ze door een persoonlijk gesprek van mening veranderen (19 procent) of een ander besluit nemen (21 procent).

Figuur 3.4 Het komt regelmatig voor dat ik door een persoonlijk gesprek met de betreffende burger of organisatie (n=43):



Aan de medewerkers is vervolgens de vraag voorgelegd wat volgens hen het doel is van het toepassen van 'De Andere Aanpak' tijdens een persoonlijk gesprek. Een groot deel van de ondervraagde medewerkers (69 procent) ziet het samen met de betreffende burger of organisatie naar een passende oplossing zoeken als doel. Een doel dat ook door veel medewerkers (59 procent) genoemd wordt is het krijgen van meer inzicht in de zienswijze of mening van de betreffende burger of organisatie. De volgende doelen worden elk door 43 procent van de medewerkers aangegeven: te zorgen voor een zorgvuldige afhandeling van een procedure; verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven door het team. De burger of organisatie zijn/haar verhaal laten doen wordt door 39 procent van de medewerkers gezien als doel van het toepassen van 'De Andere Aanpak' tijdens een persoonlijk gesprek. Een doel dat door 18 procent van de medewerkers genoemd wordt is de burger/organisatie van een deskundig advies te voorzien. Tenslotte ziet 2 procent van de medewerkers het verbeteren van de interne bedrijfsvoering als doel van het toepassen van 'De Andere Aanpak' tijdens persoonlijke gesprekken.

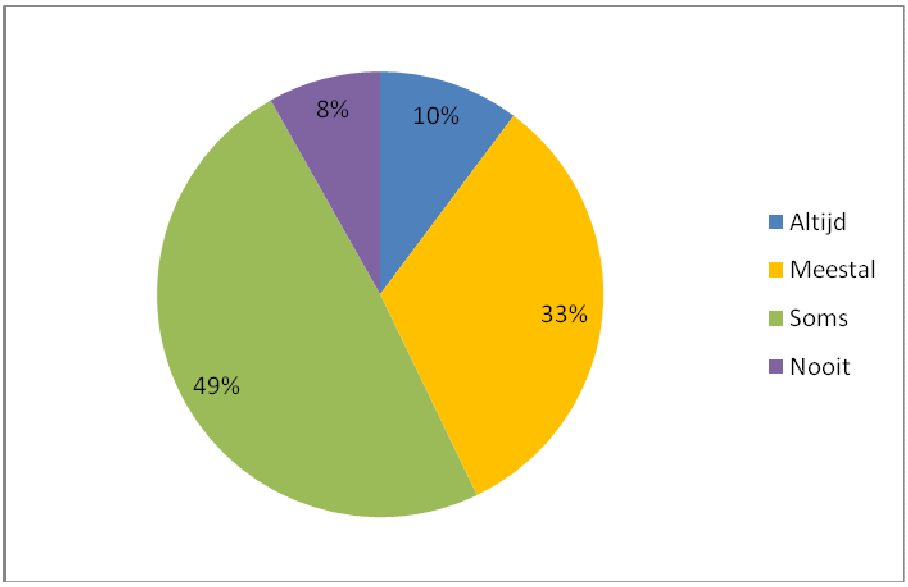
Figuur 3.5 Het doel van het toepassen van ‘De Andere Aanpak’ tijdens een persoonlijk gesprek (n=49)



4. TOEPASSING IN TELEFOONGESPREKKEN

Het merendeel van de medewerkers neemt in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar telefonisch contact op met de betreffende burger of organisatie: 10 procent doet dat altijd, 33 procent meestal en 49 procent soms. Een klein deel van de ondervraagden (8 procent) neemt in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar nooit telefonisch contact op met de betreffende burger of organisatie.

Figuur 4.1 Mate waarin medewerkers in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar telefonisch contact opnemen met de betreffende burger of organisatie (n=49)



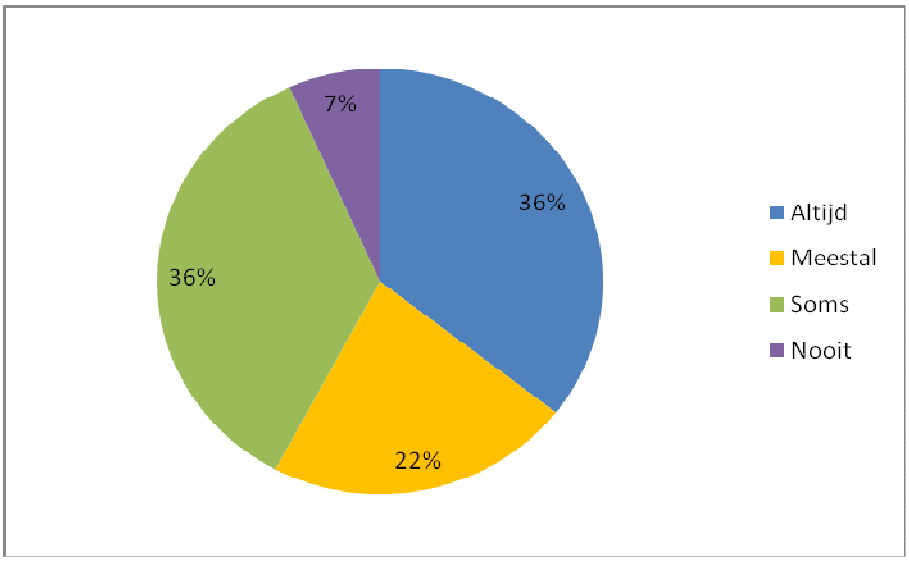
Medewerkers van Handhaving nemen in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar vaker telefonisch contact op met de betreffende burger of organisatie dan medewerkers van de teams Werk en Inkomen, Zorg en Inkomen en WMO. Van de medewerkers van Handhaving neemt 100 procent telefonisch contact op met betrokkenen, tegenover 83 procent van de medewerkers van de teams Werk en Inkomen, Zorg en Inkomen en WMO[10].

Aan medewerkers die in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar wel eens telefonisch contact opnemen met de betreffende burger of organisatie zijn aanvullende vragen voorgelegd. Deze vragen gaan over de verslaglegging van het gesprek en de invloed van het gesprek op het besluit en de mening van de medewerker.

Van de medewerkers die wel eens telefonisch contact hebben met de betreffende burger of organisatie legt het merendeel de inhoud van het gesprek vast in een verslag of notitie: 36 procent doet dat altijd, 22 procent meestal en 36 procent soms. De overige 7 procent legt nooit de inhoud van het telefoongesprek vast in een verslag of notitie.

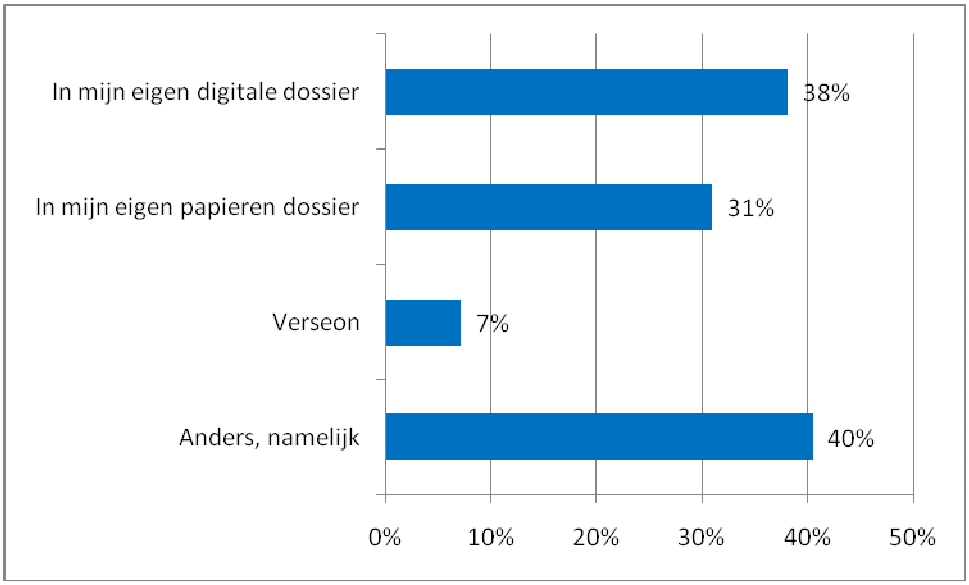
[10] Het beschreven verschil is niet significant. Dit betekent dat het verschil op toeval kan berusten.

Figuur 4.2 Mate waarin medewerkers de inhoud van het gesprek vastleggen in een verslag of notitie (n=45)



Van de medewerkers die de inhoud van het gesprek vastleggen, bewaart 38 procent dat in een eigen digitale dossier en 31 procent in een eigen papieren dossier. Een kleine groep medewerkers (7 procent) bewaart de verslagen of notities in Verseon. Vier op de tien medewerkers geven aan op een andere manier de verslagen of notities te bewaren (de categorie 'anders, namelijk'), zoals in GWS en SBA. Een volledig overzicht van de gegeven antwoorden bij de categorie 'anders, namelijk' is opgenomen in bijlage 3.

Figuur 4.3 Bewaarplaatsen van verslagen of notities van telefoongesprekken (n=42)[11]

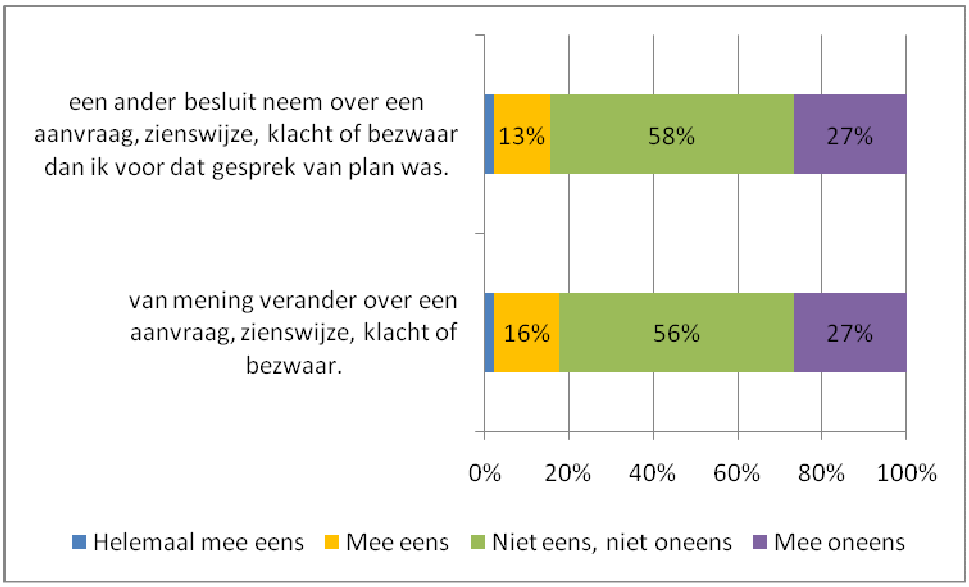


[11] Omdat medewerkers meerdere antwoorden konden geven op deze vraag is het totaal van de antwoordcategorieën groter dan 100 procent.

Van de medewerkers die in het kader van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar wel eens telefonisch contact hebben met een burger of organisatie, geeft 16 procent aan regelmatig een ander besluit te nemen door een telefoongesprek dan hij/zij voor het gesprek van plan was. Een vrijwel even grote groep medewerkers (18 procent) verandert regelmatig van mening over een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar door een telefoongesprek.

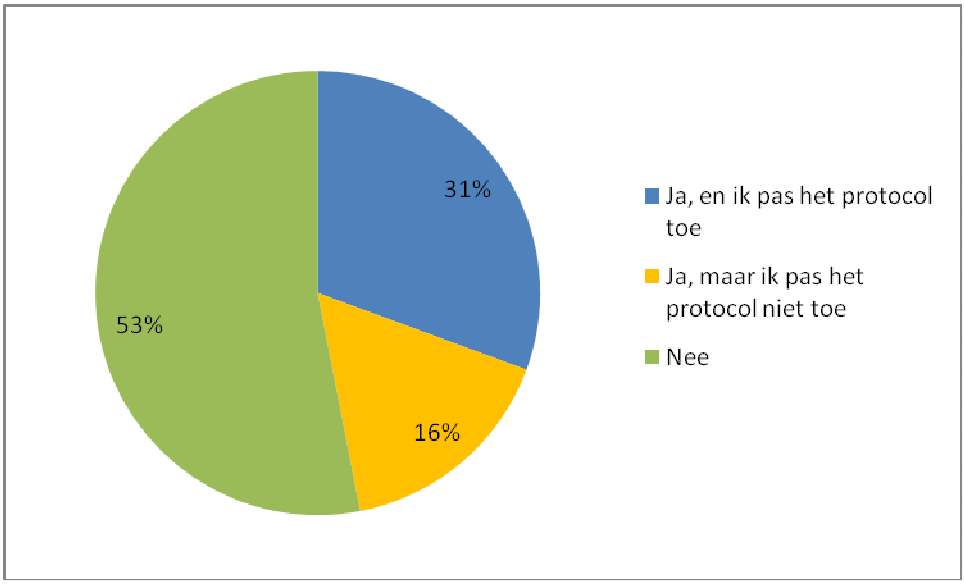
Iets meer dan een kwart (27 procent) van de medewerkers geeft aan dat een genomen besluit niet regelmatig verandert door een telefoongesprek en een even groot deel van de medewerkers (27 procent) verandert niet regelmatig van mening door een telefoongesprek.

Figuur 4.4 Het komt regelmatig voor dat ik door een telefoongesprek met de betreffende burger of organisatie (n=45):



Het volgende gedeelte van dit hoofdstuk heeft betrekking op alle medewerkers die bekend zijn met 'De Andere Aanpak'. Van deze groep medewerkers is 47 procent bekend met het telefoonprotocol/belscript van 'De Andere Aanpak': 31 procent past het protocol toe en 16 procent past het protocol niet toe. Meer dan de helft van de medewerkers (53 procent) is niet bekend met het telefoonprotocol/belscript.

Figuur 4.5 Bekendheid van het telefoonprotocol/belscript van ‘De Andere Aanpak’ (n=49)



Aan de medewerkers die bekend zijn met het bestaan van het telefoonprotocol/belscript van ‘De Andere Aanpak’, maar het protocol niet toepassen is gevraagd naar de reden hiervan. Medewerkers noemen hiervoor de volgende redenen:

“ik bel niet naar burgers voor het toepassen van ‘De Andere Aanpak’”

“Komt nog niet veel voor in mijn werkzaamheden.”

“niet gebruikelijk binnen team/afdeling”

“nvt”

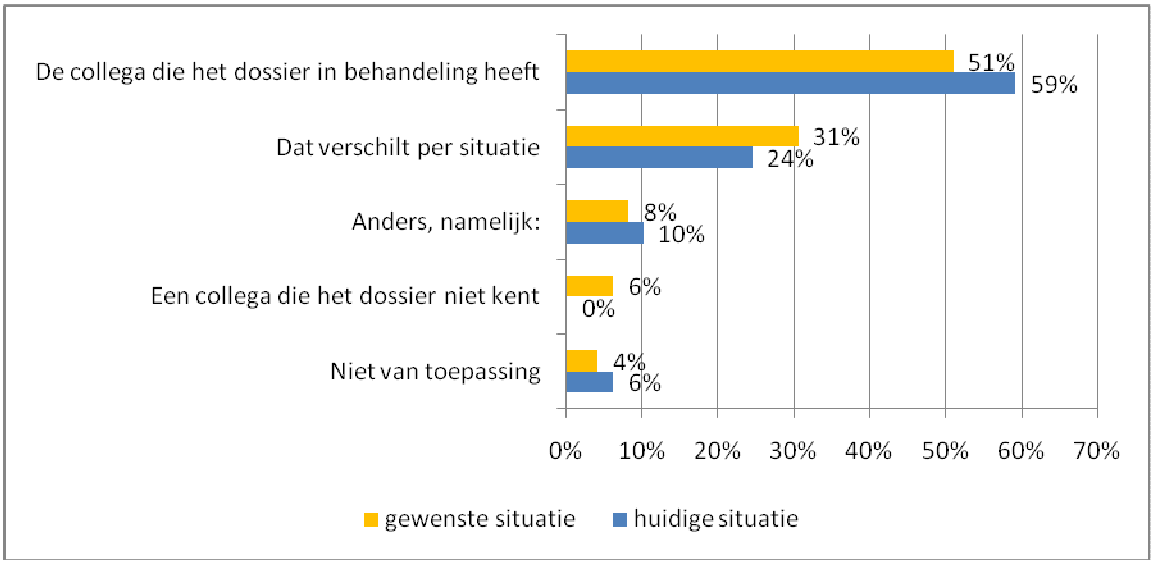
“uiteraard is de werkwijze er wel op gebaseerd, maar na verloop van tijd doe je het min of meer op je eigen manier en gaat de houder (met het protocol) de kast in.”

“Veel vragen behoren al in mijn standaard werkzaamheden. Het is in overlap met de kanteling voor gesprekvoering. Bij ons vak proberen we al goed met de klantenn te commiuniceren en duidelijk aan te geven wat we wel en niet kunnen. Het is wisselend. De methodiek is een opfrissing van mijn kennis. en helpt je bij complexe zaken te herinneren hoe het ook anders kan.”

“voorstander van een open gesprek zonder leidraad”

Aan medewerkers is gevraagd wie in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar meestal telefonisch contact opneemt met de betreffende burger of organisatie (huidige situatie) en wie telefonisch contact op zou moeten nemen (gewenste situatie). In vergelijking met de huidige situatie wordt in de gewenste situatie minder vaak gebeld door de collega die het dossier in behandeling heeft (59 procent tegenover 51 procent) en hangt het vaker van de situatie af door wie wordt gebeld (24 procent tegenover 31 procent). Volgens 6 procent van de ondervraagden is het wenselijk dat een collega die het dossier niet kent telefonisch contact opneemt met de betreffende burger of organisatie. Geen van de ondervraagden heeft aangegeven dat momenteel meestal een collega belt die het dossier niet kent.

Figuur 4.6 In het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar: wie neemt met de betreffende burger of organisatie telefonisch contact op (huidige situatie) en wie zou dit op moeten nemen (gewenste situatie)? (n=49)



Medewerkers die de categorie 'Anders, namelijk' hebben aangekruist bij de vraag wie meestal telefonisch contact opneemt met de betreffende burger of organisatie, hebben daarbij de volgende antwoorden gegeven:

"De klantmanager zelf en anders degene die de bezwaren op zich neemt."

"Ik, als het gaat om processen die binnen mijn cirkel van expertise liggen."

"Nooit"

"Op dit moment voor di door bezwaar en beroep gedaan maar het is het voornemen om dit door de vakafdeling te laten doen."

"zelf, behandel de dossiers"

Bij de vraag wie telefonisch contact op zou moeten nemen, zijn bij de categorie 'Anders, namelijk' de volgende antwoorden gegeven:

"de verantwoordelijke ambtenaar voor de juridische vertegenwoordiging van het college/raad in bezwarenprocedures. Voor omgevingsvergunning juristen team ORG."

"de vertegenwoordiger van de gemeente bij de behandeling van het bezwaar"

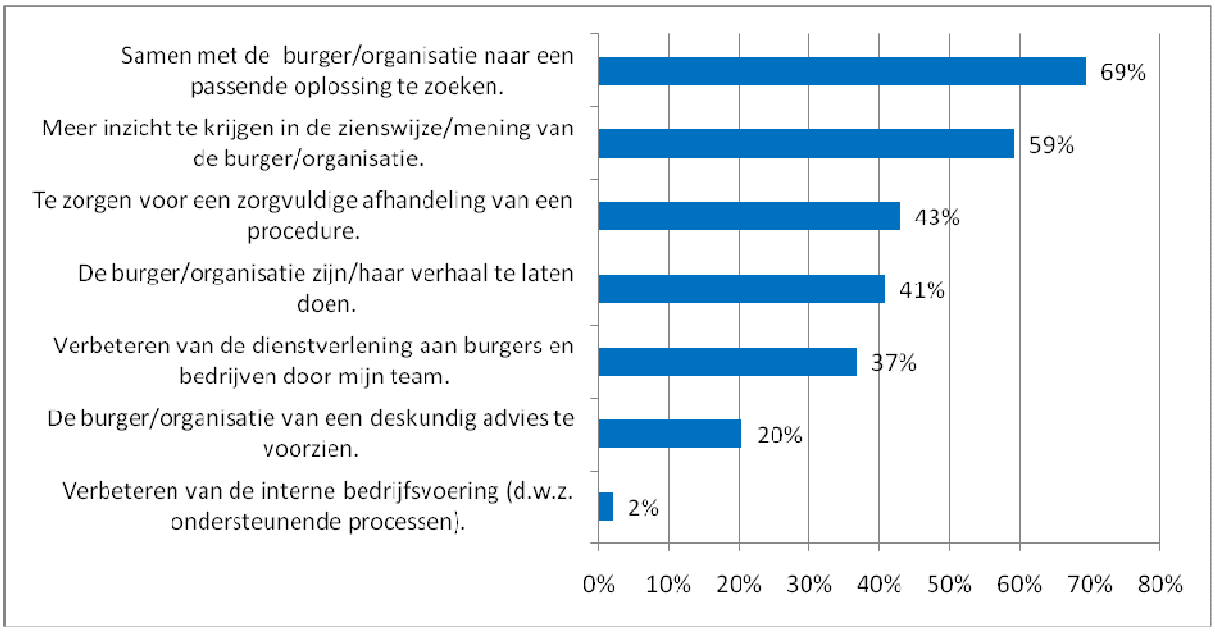
"geen idee"

"Zoals het nu isl Per situatie bekijken wat meerwaarde heeft. soms is het ook beter om de zienswijze eens door een andere te laten bekijken."

Aan medewerkers is gevraagd wat volgens hun het doel is van het toepassen van 'De Andere Aanpak' tijdens een telefoongesprek. Het samen met de betreffende burger of organisatie naar een passende oplossing zoeken (69 procent) en het krijgen van meer inzicht in de zienswijze/mening van de betreffende burger of organisatie (59 procent) worden ieder door meer dan de helft van de

medewerkers genoemd als doel. De volgende doelen zijn telkens door ongeveer vier op de tien medewerkers genoemd: te zorgen voor een zorgvuldige afhandeling van een procedure (43 procent), de betreffende burger of organisatie zijn/haar verhaal te laten doen (41 procent) en het verbeteren van de externe dienstverlening door het team (37 procent).
Een op de vijf ondervraagde medewerkers (20 procent) ziet het geven van een deskundig advies aan de betreffende burger of organisatie als doel. Het verbeteren van de interne bedrijfsvoering is door slechts 2 procent genoemd als doel van het toepassen van 'De Andere Aanpak' tijdens telefoongesprekken.

Figuur 4.7 Het doel van het toepassen van 'De Andere Aanpak' tijdens een telefoongesprek (n=49)[12]



[12] Omdat medewerkers meerdere antwoorden konden geven op deze vraag is het totaal van de antwoordcategorieën groter dan 100 procent.

5. RESULTATEN EN VERBETERPUNTEN

5.1 Realisatie pilotdoelen

Deze paragraaf gaat in op de realisatie van de pilotdoelen in 2011. Voor de volledigheid is in het onderstaande schema ook de realisatie van de doelen in 2009 en 2010 in beeld gebracht.

Schema 5.1 Pilotdoelen en realisatie in 2009, 2010 en 2011

Item	**Doelstelling na pilot (jaarbasis)**	**Realisatie (2009, tenzij anders vermeld)**	**Realisatie (2010)**	**Realisatie (2011)**
Formatie B&B	4,55 fte	2010: 5,63 fte	5,63 fte	4,65 fte (waarvan 1 fte tijdelijk)
Aantal Bezwaarschriften	300	377	364	402
Aantal ingetrokken bs	70 (*23 procent van de ingediende bezwaarschriften)*	91 (*24 procent van de ingediende bezwaarschriften)*	79 *(22 procent van de ingediende bezwaarschriften*)	96 *(24 procent van de ingediende bezwaarschriften)*
Aantal niet-ontvank. bs	30 (*10 procent van de ingediende bezwaarschriften)*	46 (*12 procent van de ingediende bezwaarschriften)*	61 *(17 procent van de ingediende bezwaarschriften*)	49 *(12 procent van de ingediende bezwaarschriften*)
Aantal ongegronde bs	138 (*46 procent van de ingediende bezwaarschriften)*	178 (*47 procent van de ingediende bezwaarschriften)*	181 *(50 procent van de ingediende bezwaarschriften*)	187 *(47 procent van de ingediende bezwaarschriften*)
Aantal deels gegronde bs	8 (*3 procent van de ingediende bezwaarschriften)*	10 (*3 procent van de ingediende bezwaarschriften)*	7 *(2 procent van de ingediende bezwaarschriften*)	11 *(3 procent van de ingediende bezwaarschriften*)
Aantal gegronde bs	27 (*9 procent van de ingediende bezwaarschriften)*	27 (*7 procent van de ingediende bezwaarschriften)*	25 *(7 procent van de ingediende bezwaarschriften*)	95 *(24 procent van de ingediende bezwaarschriften*)
Gemid. Doorlooptijd bs	14 weken (wettelijk)	27,3 weken	19,9 weken	13 weken
Aandeel termijn overschreden	Max 5%	Ca 60%	Ca 47%	Ca 6%

Bron: Administratie 'Bezwaar en Beroep'

Het aantal bezwaarschriften ligt in 2011 fors hoger dan het pilotdoel: 402 bezwaarschriften in 2011 tegenover een doelstelling van 300 bezwaarschriften. Het aantal bezwaarschriften is in 2011 toegenomen ten opzichte van 2009 en 2010. Deze stijging kan worden veroorzaakt door verschillende factoren, zoals door een toename van het aantal genomen besluiten vanwege de bezuinigingen.

Ondanks de stijging van het aantal bezwaarschriften is in 2011 een daling van de formatie van Bezwaar en Beroep gerealiseerd. Hierdoor komt de formatie in 2011 nagenoeg overeen met het pilotdoel (4,65fte tegenover 4,55fte).

Het aandeel ingetrokken bezwaarschriften, het aandeel niet-ontvankelijke bezwaarschriften, het aandeel ongegronde bezwaarschriften en het aandeel deels gegronde bezwaarschriften wijkt in 2011 telkens maximaal twee procentpunten af van de pilotdoelstellingen.
Het aandeel gegronde bezwaarschriften ligt in 2011 op 24 procent, terwijl in het plan van aanpak was opgenomen dat dit aandeel maximaal 9 procent zou bedragen. Dit doel is dus niet gerealiseerd.

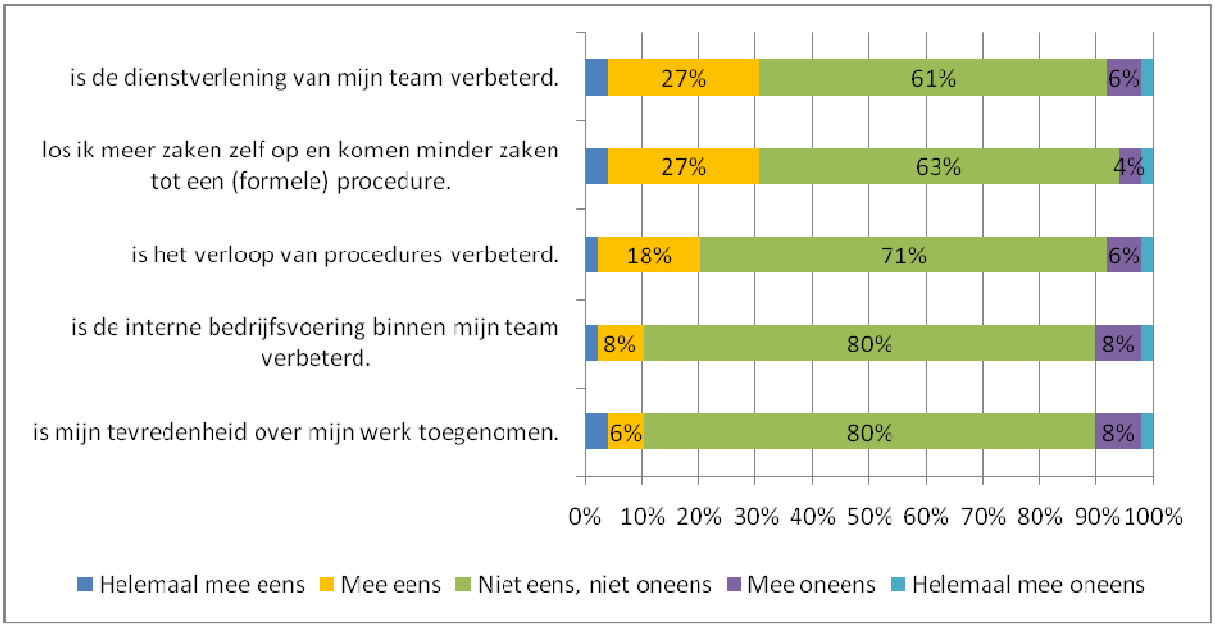
In 2011 bedraagt de gemiddelde doorlooptijd van bezwaarschriften 13 weken. Dit betekent dat het pilotdoel ten aanzien van de gemiddelde doorlooptijd is gerealiseerd (maximale doorlooptijd van 14 weken). Het aandeel bezwaarschriften waarbij de termijn is overschreden, ligt in 2011 ongeveer 1 procentpunt hoger dan het pilotdoel.

5.2 Resultaten

Aan medewerkers zijn stellingen voorgelegd over de resultaten van ‘De Andere Aanpak’. Opvallend is dat het merendeel van de ondervraagde medewerkers (meer dan 60 procent) neutraal reageert op deze stellingen (zie figuur 5.1 en figuur 5.2). Uitzondering hierop is de stelling ‘Ik merk dat de betreffende burger(s) of organisatie(s) prijs stellen op persoonlijk contact’. Op deze stelling reageert 22 procent met ‘niet eens, niet oneens’.

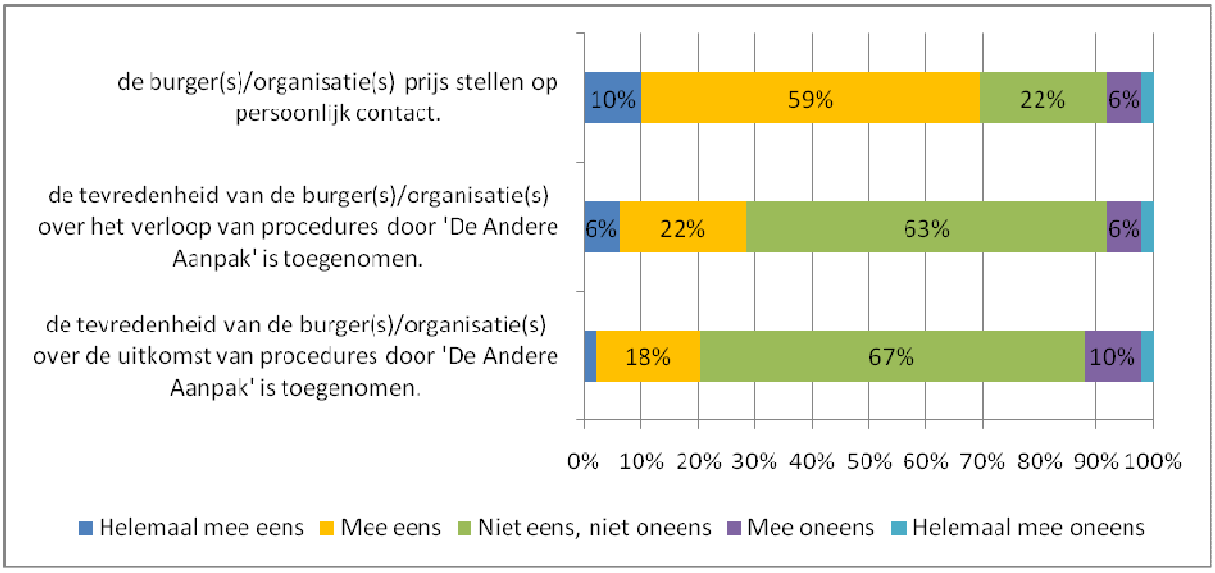
Ongeveer drie op de tien medewerkers (31 procent) noemen als gevolg van ‘De Andere Aanpak’ een verbetering van de dienstverlening, en een even groot deel (31 procent) geeft aan door ‘De Andere Aanpak’ meer zaken zelf op te lossen. Volgens een op de vijf medewerkers (20 procent) is het verloop van procedures verbeterd. Minder vaak genoemde gevolgen van ‘De Andere Aanpak’ zijn: het verbeteren van de interne bedrijfsvoering (10 procent) en een toegenomen tevredenheid van de medewerker over het werk (10 procent).

Figuur 5.1 Door ‘De Andere Aanpak’ (n=49):



Het merendeel van de medewerkers (69 procent) merkt dat de betreffende burger(s) en organisatie(s) prijs stellen op persoonlijk contact. Drie op de tien medewerkers (29 procent) merken dat de tevredenheid van de betreffende burger(s) en organisatie(s) over het *verloop* van de procedures is toegenomen. Het aandeel medewerkers dat merkt dat de tevredenheid van de betreffende burger(s) en organisatie(s) over de *uitkomst* van de procedures is toegenomen, is met 20 procent wat lager.

Figuur 5.2 Medewerkers merken dat (n=49):



5.3 Verbeterpunten

Aan medewerkers is gevraagd welke verbeterpunten zij zien voor het toepassen van 'De Andere Aanpak' in de hele organisatie. Hierbij zijn de volgende antwoorden gegeven:

"- meer `persoonlijk` klantcontact, waardoor meer duidelijkheid voor burger

- minder juridische procedures"

"'De Andere Aanpak' is een item wat m.i. bij ieder contact zou moeten worden toegepast en niet alleen bij een klacht /bezwaar. Je voorkomt dan ook klachten en bezwaar"

"De gehele organisatie moet 'De Andere Aanpak' toepassen. Regelmatig update- / verdiepingscursus om kennis op pijl te houden en te delen. Evalueren."

"Dit is lastig omdat bij de beroepen met klantencontacten het sociale gespreksvoering een punt van kwaliteit meot zijn van de medewekster. Trainingen zie ik vaak meer als opfrissing. We meoten als organisatie ook opassen met doorslaan aangaande klantgerichtheid en tevredenheid. Burgers zijn immers geen heilige die ook respect mogen tonen. En soms lijkt het alsof wij steeds maar op moeten letten. het is een wisselwerking tussen medewerker en burger. Door ervaring - door te doen leer je het beste.

- Mogelijk meer training in gespreksvoering. Meer evaluatie. Meer casusbesprekingen."

"Door (positieve) ervaringen uit te wisselen (leren van elkaar) kunnen misschien misverstanden / problemen in een eerdere fase worden opgelost dan nu het geval is. Dit lost zich mogelijk in de tijd op door meer ervaring / meer bekendheid met deze aanpak"

"een betere dienstverlening: meer oor en oog voor de burger:"

"Er zou geen besluit genomen mogen worden zonder dat er mediation is toegepast. Nu gebeurt dit nog te weinig voor dat het besluit wordt genomen.

- Als het achteraf gebeurt zit je formeel al in een bezwarenprocedure"

“Geef uitvoerende ambtenaren de volledige ruimte om eea. samen met de burgers op te lossen. Denk niet in problemen, maar in mogelijkheden. De oplossing van de burger is te verkiezen boven die van de overheid (denk van buiten naar binnen).”
“Geen” [twee keer genoemd]
“geen commentaar”
“geen idee”
“geen idee, gebrek aan ervaring”
“Goede aspraken maken”
“het moet daadwerkelijk door de hele organisatie gedaan worden en niet door de ene afdeling wel en andere niet (binnen mijn team zijn mensen niet op de hoogte van Andere Aanpak)”
“Inbedden in ieder proces waar burgers bij betrokken zijn. In ieder geval de vaardigheden toepassen door alle ambtenaren die met burgers te maken hebben.”
“Ken de perecieze spelregels niet. Let op voor onnodige juridisering.
- Zoek copntact op de inhoud en niet op de procedure. Waar gaat het in de kern om!.”
“Meer tijd en moeite in dit thema steken.”
“niet voldoende inzicht in ‘De Andere Aanpak’ om verbeterpunten aan te geven”
“nvt”
“Om deze vraag te beantwoorden ben ik te kort bij de organisatie”
“Open en Transparanter naar de burger en een gelijke behandeling.”
“Proberen zoveel mogelijk maatwerk te leveren.”
“Probleem is vaak dat er wel wordt gezegd dat er tijd voor gemaakt moet worden, maar dat de waan van de dag ervoor zorgt dat andere werkzaamheden vaak voor gaan. ‘De Andere Aanpak’ moet niet als een belasting gezien worden, maar als iets dat tijd kan besparen. Dan kan het echt een succes worden in de gehele organisatie.”
“structureel tijd en ruimte om ‘De Andere Aanpak’ toe te passen
een bestuurlijk standpunt over dat dit onze werkwijze is
breed draagvlak bij het management”
“zaken laten oppakken door personen die bekend zijn met het onderwerp.”
“Zie eerdere opmerkingen met betrekking tot prioriteitstelling.” [Respondent verwijst naar de volgende opmerking: “Heldere prioriteitstelling van `’De Andere Aanpak’` in relatie tot andere afspraken (bijv. termijnen vergunningverlening) en doelen (bijv. servicenormen).”]

6. ONDERZOEKSVERANTWOORDING

6.1 Centrale vraag en deelvragen

De centrale vraag van het onderzoek was:
"In hoeverre en op welke wijze passen medewerkers van de pilotteams 'De Andere Aanpak' toe, welke factoren zijn van invloed op de toepassing van 'De Andere Aanpak', in welke mate zijn de pilotdoelen gerealiseerd en wat zijn mogelijke verbeterpunten voor de structurele inbedding van 'De Andere Aanpak' in de organisatie?"

De evaluatie is ingegaan op de volgende onderzoeksvragen:

1. In hoeverre en op welke wijze passen medewerkers 'De Andere Aanpak' toe?
    a. Nemen medewerkers in het geval van een dreigend negatief besluit, zienswijze of bezwaar persoonlijk contact op met de betrokken burger(s)?
    b. Telefoongesprekken: passen medewerkers, naar eigen zeggen, het telefoonprotocol toe? Belt de medewerker die het dossier in behandeling heeft (en de klant dus al kent) of belt een andere medewerker (die de klant niet kent)? Wordt het gesprek vastgelegd? Zo ja, hoe en waar?
    c. Persoonlijke gesprekken: passen medewerkers, naar eigen zeggen, de beginselen van 'De Andere Aanpak' toe in persoonlijke gesprekken? Wordt het gesprek vastgelegd? Zo ja, hoe en waar?
    d. Brieven: zijn medewerkers op de hoogte van de herschreven brieven? Zo ja, passen medewerkers, naar eigen zeggen, de herschreven brieven toe?
    e. Hoe ervaren medewerkers het werken volgens 'De Andere Aanpak'?
2. Welke factoren zijn van invloed op de toepassing van 'De Andere Aanpak' door medewerkers?
    a. Welke factoren ondersteunen medewerkers in de toepassing van 'De Andere Aanpak'? Bijvoorbeeld steun door de leidinggevende, verdiepende training, intervisie, vast agendapunt tijdens werkoverleg, positieve reacties van burgers en voldoende tijd voor het toepassen van 'De Andere Aanpak'.
3. In welke mate zijn de doelen uit het plan van aanpak van de pilot gerealiseerd?
    a. In welke mate zijn de kwantitatieve doelen (zie het schema op pagina 3) gerealiseerd?
    b. Welke resultaten zien medewerkers van het werken volgens 'De Andere Aanpak'?
4. Wat zijn mogelijke verbeterpunten voor de structurele inbedding van 'De Andere Aanpak' in de organisatie?
    a. Welke verbeterpunten zien medewerkers voor 'De Andere Aanpak'?

6.2 Onderzoeksmethoden

In de evaluatie zijn de volgende doelgroepen en bronnen geraadpleegd:

Pilotteams

De doelgroep van het onderzoek bestond uit de teamleiders en medewerkers met klantcontact van de teams die volledig of gedeeltelijk hebben deelgenomen aan de pilot. Concreet gaat het om de teams DWI, DZI, LH, BFIIJ (en dan uitsluitend de onderdelen 'Verzekeringen' en 'Bezwaar en Beroep'), DWMO, ORG en DV. Deze 147 medewerkers zijn bevraagd via een digitale vragenlijst. Uiteindelijk hebben 71 medewerkers de vragenlijst ingevuld (waarvan 66 medewerkers de vragenlijst volledig hebben ingevuld). De respons op de vragenlijst bedraagt daarmee 48 procent (medewerkers die alleen achtergrondvragen over team, functie en leeftijd hebben beantwoord, tellen niet mee in de respons).

Op basis van de onderzoeksvragen hebben we een digitale vragenlijst voor de betreffende medewerkers opgesteld. De medewerkers ontvingen op maandag 7 mei per e-mail een uitnodiging om deze vragenlijst in te vullen. Op maandag 14 mei en op maandag 21 mei zijn herinneringen verstuurd naar de medewerkers die tot dan toe de vragenlijst nog niet hadden ingevuld.

Tabel 6.1 Respons per team

	Aantal verzonden vragenlijsten	**Aantal ingevulde vragenlijsten**	**Respons**
Financiën, Inkoop, Informatie, Juridisch (BFIIJ)	8	7	88%
Regelgeving (ORG)	15	12	80%
WMO (DWMO)	21	11	52%
Handhaving (LH)	37	19	51%
Vergunningen (DV)	23	10	43%
Werk en Inkomen (DWI)	26	9	35%
Zorg en Inkomen (DZI)	17	3	18%
Totaal	**147**	**71**	**48%**

Administratie Bezwaar en Beroep

De realisatie van de kwantitatieve doelen van de pilot is in beeld gebracht op basis van de administratie van 'Bezwaar en Beroep'.

BIJLAGEN

Bijlage 1. Waarom past u 'De Andere Aanpak' niet of niet altijd toe?

Antwoorden gegeven op de vraag: Waarom past u 'De Andere Aanpak' niet of niet altijd toe?

"-Is niet altijd van toepassing.
-Telefoonnummer niet bekend"
"Afhankelijk van de genomen besluiten"
"Als een situatie duidelijk is, is doorvragen en samenvatten niet altijd aan de orde."
"Bij de meeste dossiers pas ik de andere aanpak toe. Sommige dossiers zijn hier echter niet voor geschikt, denk aan notoire bezwaarmakers, bezwaarschriften die niet aan de wettelijke vereisten voldoen, speciale zaken, etc."
"De zaken lenen zich er niet altijd voor."
"er is dan een andere weg bewandeld bijvoorbeeld overleg in voorstadium met afdeling waardoor opnieuw naar bezwaar wordt gekeken."
"Hangt van situatie af."
"heb de pilot/training niet gevolgd dus geen zuiver beeldvorming"
"Het is een afweging of de energie die je erin stopt het gewenste resultaat oplevert"
"Het is inherent aan mijn functie om op deze wijze te werken. In deze zin is het voor mijn `functie` niet een andere aanpak"
"In gevallen waar een passendere aanpak effectiever is."
"In mijn dagelijkse werk staat gesprekvoering centraal. In het hele traject prrobeer je klanten goed te infomeren en adviseren en je besluit toe te lichten> 'De Andere Aanpak' is naar mijn idee met name wanneer je bezwaar vermoedt. ik heb zelf niet de tak van de bezwaren, waardoor ik niet weet welke mensen daadwerkelijk bezwaren indienen en wie niet. Dus je probeert gewoon in je reguliere werk het klantencontact goed vorm te geven. De ene keer lukt dat wel de andere keer niet."
"in mijn huidige werk is dat bijna niet nodig. In de toekomst wordt er voor klachtenbehandeling meer van mij verwacht"
"In sommige gevallen is dat niet raadzaam, bijvoorbeeld bij gevoelige zaken, waar het risico wordt gelopen andere belangen te schaden"
"In veel van mijn werkzaamheden is de andere aanpak niet aan de orde. Ik ben slechts af en toe betrokken bij de behandfeling van een bezwaar- of beroepschrift."
"Ligt aan de situatie. Sowieso vooraf goed informeren en procedure uitleggen. Mocht blijken dat klant er niet mee eens is, dan doorvragen en keuzes beargumenteren."
"Nagenoeg geen klantencontacten."
"Niet alle situaties lenen zich in mijn optiek voor `De andere aanpak`."
"Niet alle zaken lenen zich voor 'De Andere Aanpak'."
"Niet altijd de beste aanpak"
"Niet altijd toepasbaar, geen tijd, etc."
"niet bewust genoeg bezig met de nieuwe werkwijze"

“niet gebruikelijk binnen team”
“niet ieder mens is hetzelfde”
“Om het gesprek met de klant zo kort en informatief mogelijk te houden (vriendelijk doch zakelijk)”
“Omdat `De Ander Aanpak` vaak niet past binnen de gestelde servicenormen met betrekking tot vergunningverlening.”
“Omdat dit geregeld wordt zonder de werkvloer te raadplegen. Bijv sluiting sociale dienst smiddags.Als er iets niet klantvriendelijk is.”
“Soms is bij voorbaat duidelijk dat een `mediation-gesprek` geen resultaat kan bieden en dan heeft een gesprek geen zin.”
“Soms ontbreekt de tijd of iemand niet te bereiken”
“Tot nu toe weinig klantcontacten. Gaat wel veranderen zodra de nieuwe Klachtenverordening in werking treedt.”
“Werkdruk.”

Bijlage 2. Waar bewaart u de verslagen of notities van persoonlijke gesprekken meestal?

Antwoorden gegeven bij de categorie 'Anders, namelijk':

"Contactregistratie GWS" [2 keer genoemd]

"Dossier"

"GWS" [6 keer genoemd]

"in de mail ter versturing naar teamleider en klachtencoördinator, die het vervolgens vastlegt."

"in SBA" [4 keer genoemd]

"klantvolgsysteem"

"rapporte en of contactregistratie via GWS"

"via een mail aan betrokkenen"

Bijlage 3. Waar bewaart u de verslagen of notities van telefoongesprekken meestal?

Antwoorden gegeven bij de categorie 'Anders, namelijk':

"contactregistratie gws/werkgeverscontactenoverzicht in Excel"

"Dossier"

"GWS" [2 keer genoemd]

"GWS contactregistraties of werkprocessen als er een lopende aanvraag is."

"in SBA" [4 keer genoemd]

"klantvolgsysteem"

"op de mail naar teamleider en klachtencoordinator die het digitaal vastleggen."

"rapportage GWS"

"via een mail aan betrokkenen"

"Werkproces GWS"

Bijlage 4. Heeft u naar aanleiding van deze vragenlijst over 'De Andere Aanpak' nog opmerkingen?

"Ben verbaast dat de strekking van dit project bij mij pas bekend wordt door deze enquette. Kennelijk heb ik eerder informatie hierover niet opgepakt/gemist. Ik draag deze werwijze een warm hart toe. Past geheel in ons transitietraject c.q. verandering verhouding overheid - burger."
"geen" [drie keer genoemd]
"geen commentaar"
"graag goede richtlijnen van onze organisatie: verplichting van de nieuwe werkwijze opleggen om naar buiten toe met één mond te spreken en met een vorm te werken."
"Ik heb de afgelopen week nav een bezwaar dat is ingediend tegen een beslissing mbt een weigering verlof gehoord, dat er een meditiontraining is geweest. Hiervan was ik voordien niet op de hoogte.
- Ik wil heel graag, dat we ook als team Leerplichtambtenaren / trajectbegeleiders in de gelegenheid worden gesteld om deze training te volgen."
"Ik heb de training niet gevolgd, deze antwoorden kunnen dus enigsinds tot een niet duidelijk weergave leiden"
"Ik zou graag een cursus mediation volgen, in mijn werk heb ik veelvuldig contacten met burgers en organisaties."
"Ik zou willen weten of De Andere Aanpak resultaten heeft opgeleverd"
"LH werkt voor De Andere Aanpak al in grote lijnen conform de aanpak, vandaar dat er sinds de invoering m.i. weinig is veranderd in de procedures en de beleving ervan."
"meer bekendheid geven aan De Andere Aanpak binnen de organisatie"
"N.v.t." [3 keer genoemd]
"nee" [15 keer genoemd]
"neen" [3 keer genoemd]
"niet meteen"
"Vanuit de Wmo zijn persoonlijke gesprekken en het zoeken naar oplossingen voor mij altijd al logisch geweest. Mijn aanvragen hebben nog niet tot klachten of bezwaarschriften geleid, dus wat dat betreft het ik nog niet met De Andere Aanpak gewerkt."
"Volgems mij staat er een vraag dubbel is m.b.t. ht wel/niet veranderen van mening en/of een andere beslissing nemen."
"Zelf ben ik niet zo bekend metde Andere aanpak. Doelstelling wordt door mij volledig onderschreven en vaak in de praktijk ook al toegepast."
"zodra de mogelijkheid er is om hier een training in te volgen, zou ik daar graag van op de hoogte worden gesteld."

Bijlage 5. Vragenlijst

Deze vragenlijst is opgebouwd uit de volgende onderwerpen:

I. Achtergrond
II. Toepassing van 'De Andere Aanpak'
    a. Algemeen
    b. Persoonlijke gesprekken
    c. Telefoongesprekken
III. Resultaten van 'De Andere Aanpak'
IV. Verbeterpunten voor 'De Andere Aanpak'

Thema I: Achtergrond

1) Binnen welk team bent u werkzaam?	0 Werk en Inkomen (DWI) 0 Zorg en Inkomen (DZI) 0 WMO (DWMO) 0 Handhaving (LH) 0 Financiën, Inkoop, Informatie, Juridisch (BFIIJ) 0 Regelgeving (ORG) 0 Vergunningen (DV)
2) Welk type functie heeft u?	0 Teamleider 0 Medewerker 0 Anders, namelijk
3) Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie?	…jaar
4) Tot welke leeftijdsgroep hoort u?	0 20-24 jaar 0 25-29 jaar 0 30-34 jaar 0 35-39 jaar 0 40-44 jaar 0 45-49 jaar 0 50-54 jaar 0 55-59 jaar 0 60 jaar en ouder

Thema II: Toepassing van 'De Andere Aanpak'

'De Andere Aanpak' houdt in dat bij een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar de ambtenaar snel en persoonlijk contact opneemt met de betreffende burger of organisatie. Hierbij maakt de ambtenaar gebruik van mediationvaardigheden. Dit zijn proactieve communicatieve vaardigheden zoals luisteren, samenvatten en doorvragen, gericht op het voorkomen en beperken van conflicten en bezwaren.

II.A. Algemeen

5) Bent u bekend met 'De Andere Aanpak'?	0 Ja, ik ben daar volledig mee bekend 0 Ja, ik ben daar op hoofdlijnen mee bekend 0 Nee, ik ben er niet mee bekend (ga naar vraag 17)
6) Heeft u trainingen gevolgd in het kader van 'De Andere Aanpak'?	0 Ja, 1 training 0 Ja, 2 of meer trainingen 0 Nee
7) Zou u (nog) een training over 'De Andere Aanpak' willen volgen?	0 Ja, inleidende training 0 Ja, verdiepende training 0 Ja, inleidende en verdiepende training 0 Misschien 0 Nee
8) Past u 'De Andere Aanpak' toe in de uitvoering van uw werkzaamheden?	0 Altijd (ga naar vraag 10) 0 Meestal 0 Soms 0 Nooit
9) Waarom past u 'De Andere Aanpak' niet of niet altijd toe?	Open vraag
10) Wat kan u helpen om 'De Andere Aanpak' toe te passen bij de uitvoering van uw werkzaamheden? *Meerdere antwoorden mogelijk*	0 Steun van mijn leidinggevende 0 Steun van mijn collega's 0 Een verdiepende training

	0 Intervisie met collega's (op een gestructureerde wijze met collega's vraagstukken bespreken) 0 'De Andere Aanpak' als vast agendapunt van het werkoverleg 0 Meer tijd hiervoor in mijn werkzaamheden 0 'De Andere Aanpak' als vast onderdeel van het werkproces 0 Positieve reacties van betrokken burger(s) 0 Anders, namelijk
11) Wilt u bij de onderstaande stellingen aangeven in hoeverre u het hiermee eens of oneens bent? Ik krijg voldoende steun van mijn leidinggevende ten aanzien van het toepassen van 'De Andere Aanpak'. Ik krijg voldoende steun van mijn collega's ten aanzien van het toepassen van 'De Andere Aanpak'. Ik heb voldoende tijd om 'De Andere Aanpak' toe te passen.	0 Helemaal mee eens 0 Mee eens 0 Niet eens, niet oneens 0 Mee oneens 0 Helemaal mee oneens
12) Is 'De Andere Aanpak' een vast agendapunt van het werkoverleg?	0 Ja 0 Nee 0 Anders, namelijk
13) Bent u bekend met de klantcontactmodule van Verseon?	0 Ja, en ik maak er gebruik van 0 Ja, maar ik maak er geen gebruik van 0 Nee
14) Bent u bekend met de modelbrieven die zijn aangepast in het kader van 'De Andere Aanpak'?	0 Ja, en ik pas deze brieven toe (ga naar vraag 16) 0 Ja, maar ik pas deze brieven niet toe 0 Nee (ga naar vraag 16)

15) Waarom maakt u geen gebruik van deze brieven?	Open vraag
16) Wilt u bij de onderstaande stellingen aangeven in hoeverre u het hiermee eens of oneens bent? Ik vind de uitgangspunten van 'De Andere Aanpak' duidelijk. De uitgangspunten van 'De Andere Aanpak' sluiten goed aan op mijn werkzaamheden. Ik vind het makkelijk om de beginselen van 'De Andere Aanpak' in de praktijk toe te passen. 'De Andere Aanpak' heeft mijn werk sterk veranderd.	0 Helemaal mee eens 0 Mee eens 0 Niet eens, niet oneens 0 Mee oneens 0 Helemaal mee oneens Naar vraag 20 (Thema II.B.)
17) Bent u bereid om 'De Andere Aanpak' toe te passen bij de uitvoering van uw werkzaamheden?	0 Ja 0 Nee 0 Weet ik niet
18) Zou u een training over 'De Andere Aanpak' willen volgen?	0 Ja 0 Misschien 0 Nee
19) Wat verwacht u van de meerwaarde van 'De Andere Aanpak' voor uw werkzaamheden?	Open vraag Naar vraag 36 (Thema IV)

II.B. Persoonlijke gesprekken

De volgende vragen gaan over gesprekken waarbij u de betrokken(en) persoonlijk ontmoet. Hierbij gaat het dus niet om telefoongesprekken.

20) Gaat u in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar weleens persoonlijk in gesprek met de betreffende burger of organisatie?	0 Altijd 0 Meestal 0 Soms 0 Nooit (ga naar vraag 24)
21) Legt u de inhoud van deze gesprekken vast in een verslag of notitie?	0 Altijd 0 Meestal 0 Soms 0 Nooit (ga naar vraag 23)

22) Waar bewaart u deze verslagen of notities meestal? *Meerdere antwoorden mogelijk*	0 In Verseon 0 In mijn eigen digitale dossier 0 In mijn eigen papieren dossier 0 Anders, namelijk
23) Wilt u bij de onderstaande stellingen aangeven in hoeverre u het hiermee eens of oneens bent? Het komt regelmatig voor dat ik door een persoonlijk gesprek met de betreffende burger of organisatie van mening verander over een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar. Het komt regelmatig voor dat ik door een persoonlijk gesprek met de betreffende burger of organisatie een ander besluit neem over een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar dan ik voor dat gesprek van plan was.	0 Helemaal mee eens 0 Mee eens 0 Niet eens, niet oneens 0 Mee oneens 0 Helemaal mee oneens
24) Het doel van het toepassen van 'De Andere Aanpak' tijdens een persoonlijk gesprek is volgens mij: *Maximaal drie antwoorden mogelijk.*	0 Samen met de betreffende burger of organisatie naar een passende oplossing te zoeken. 0 De betreffende burger of organisatie zijn/haar verhaal te laten doen. 0 De betreffende burger of organisatie van een deskundig advies te voorzien. 0 Te zorgen voor een zorgvuldige afhandeling van een procedure 0 Meer inzicht te krijgen in de zienswijze/mening van de betreffende burger of organisatie. 0 Verbeteren van de

	dienstverlening aan burgers en bedrijven door mijn team. 0 Verbeteren van de interne bedrijfsvoering (d.w.z. ondersteunende processen).

II.C. Telefoongesprekken

25) Neemt u in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar weleens telefonisch contact op met de betreffende burger of organisatie?	0 Altijd 0 Meestal 0 Soms 0 Nooit (ga naar 29)
26) Legt u de inhoud van deze gesprekken vast in een verslag of notitie?	0 Altijd 0 Meestal 0 Soms 0 Nooit (ga naar 28)
27) Waar bewaart u deze verslagen of notities meestal? *Meerdere antwoorden mogelijk*	0 Verseon 0 In mijn eigen digitale dossier 0 In mijn eigen papieren dossier 0 Anders, namelijk
28) Wilt u bij de onderstaande stellingen aangeven in hoeverre u het hiermee eens of oneens bent? Het komt regelmatig voor dat ik door een telefoongesprek met de betreffende burger of organisatie van mening verander over een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar. Het komt regelmatig voor dat ik door een telefoongesprek met de betreffende burger of organisatie een ander besluit neem over een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar dan ik voor dat gesprek van plan was.	0 Helemaal mee eens 0 Mee eens 0 Niet eens, niet oneens 0 Mee oneens 0 Helemaal mee oneens

29) Bent u bekend met het telefoonprotocol/belscript van 'De Andere Aanpak'?	0 Ja, en ik pas het protocol toe (ga naar vraag 31) 0 Ja, maar ik pas het protocol niet toe 0 Nee (ga naar vraag 31)
30) Waarom maakt u geen gebruik van het telefoonprotocol/belscript?	Open vraag
31) Wie neemt in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar meestal telefonisch contact op met de betreffende burger of organisatie?	0 De collega die het dossier in behandeling heeft 0 Een collega die het dossier niet kent 0 Dat verschilt per situatie 0 Anders, namelijk 0 Niet van toepassing
32) Wie zou volgens u in het geval van een aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar telefonisch contact op moeten nemen met de betreffende burger of organisatie?	0 De collega die het dossier in behandeling heeft 0 Een collega die het dossier niet kent 0 Dat verschilt per situatie 0 Anders namelijk 0 Niet van toepassing
33) Het doel van het toepassen van 'De Andere Aanpak' tijdens een telefoongesprek is volgens mij: *Maximaal drie antwoorden mogelijk.*	0 Samen met de betreffende burger of organisatie naar een passende oplossing te zoeken. 0 De betreffende burger of organisatie zijn/haar verhaal te laten doen. 0 De betreffende burger of organisatie van een deskundig advies te voorzien. 0 Te zorgen voor een zorgvuldige afhandeling van een procedure

	0 Meer inzicht te krijgen in de zienswijze/mening van de betreffende burger of organisatie. 0 Verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven door mijn team. 0 Verbeteren van de interne bedrijfsvoering (d.w.z. ondersteunende processen).

Thema III: Resultaten van 'De Andere Aanpak'

34) Wilt u bij de onderstaande stellingen aangeven in hoeverre u het hiermee eens of oneens bent? Door 'De Andere Aanpak' is mijn tevredenheid over mijn werk toegenomen. Ik merk dat de betreffende burger(s) of organisatie(s) prijs stellen op persoonlijk contact. Het verloop van procedures is door 'De Andere Aanpak' verbeterd. Ik merk dat de tevredenheid van de betreffende burger(s) of organisatie(s) over het verloop van procedures door 'De Andere Aanpak' is toegenomen. Ik merk dat de tevredenheid van de betreffende burger(s) of organisatie(s) over de uitkomst van procedures door 'De Andere Aanpak' is toegenomen. Door 'De Andere Aanpak' is de dienstverlening van mijn team verbeterd. Door 'De Andere Aanpak' is de interne bedrijfsvoering (d.w.z. ondersteunende processen) binnen mijn team verbeterd. Door 'De Andere Aanpak' los ik meer zaken zelf op en komen minder zaken tot een (formele) procedure.	0 Helemaal mee eens 0 Mee eens 0 Niet eens, niet oneens 0 Mee oneens 0 Helemaal mee oneens

Thema IV: Verbeterpunten voor ‘De Andere Aanpak’

35) Welke verbeterpunten ziet u voor het toepassen van ‘De Andere Aanpak’ in de hele organisatie?	Open vraag
36) Heeft u naar aanleiding van deze vragenlijst over ‘De Andere Aanpak’ nog opmerkingen?	Open vraag

Invoegen afsluitende pagina met de volgende tekst:

U bent aan het einde gekomen van de vragenlijst.
Hartelijk dank voor uw medewerking.