

# **Vervolgonderzoek**

Tempo en toegankelijkheid bij de afhandeling van aanvragen, bezwaarschriften en burgerbrieven in de gemeente Bedum in 2011

Vervolg van het onderzoek van 2007:

## **Een goede voortgangsbewaking is het halve werk**

Tempo en toegankelijkheid bij de afhandeling van aanvragen, bezwaarschriften en burgerbrieven in de gemeente Bedum

## **Rekenkamercommissie gemeente Bedum**

### Samenstelling:

E. de Haan (voorzitter)

W.J. Feenstra

K.W. Hoekzema

M.W.F. Broekmans

P.C.J.S. Draaisma

Joh. de Vries

H.T. Hoiting

### Contact:

H.P. Reijsoo (secretaris)

Postbus 38

9780 AA Bedum

Tel. 050-3018911

## Inhoudsopgave

1.	Voorwoord en verantwoording	4
2.	Leeswijzer	5
3.	Inleiding	6
4.	Bevindingen	8
5.	Conclusies	14
6.	Tot slot	15

# 1. Voorwoord en verantwoording

In de periode oktober 2006 tot en met juni 2007 heeft de Rekenkamercommissie onderzoek gedaan naar de behandeling van brieven en e-mail van de gemeente Bedum. Met dit onderzoek stelde de Rekenkamercommissie zich ten doel de kwaliteit van de behandeling van brieven en e-mail, als concreet aspect van de dienstverlening van de gemeente, nader te belichten.

De commissie heeft zich destijds bij de selectie van het onderwerp mede laten leiden door de inbreng van de raadsfracties en het belang dat de commissie hecht aan goede publieke dienstverlening. De onderwerpkeuze was destijds mede gebaseerd op het feit dat de gemeente Bedum een klanttevredenheidsonderzoek heeft gehouden naar de eigen dienstverlening. Hieruit bleek dat de afhandeling van brieven en e-mail weliswaar voldoende scoorde, maar minder hoog dan de andere onderzochte thema's. Dit onderzoek is door uw raad op 20 september 2007 behandeld.

De Rekenkamercommissie heeft zich destijds voorgenomen (zie bladzijde 14 van dat rapport) om na een jaar een zogenoemde quick-scan te houden om te zien hoe de door u overgenomen aanbevelingen zijn opgevolgd en hoe dit mogelijk heeft uitgepakt voor de organisatie.

Vanwege een aantal factoren, o.a. langdurige afwezigheid van een betrokken ambtenaar, heeft de uitvoering van dit herhalingsonderzoek op zich laten wachten.

Begin 2011 hebben wij de onderzoeker (drs. P.J.A. Praat) die destijds het onderzoek heeft gedaan verzocht het vervolgonderzoek te doen. Voor dit vervolgonderzoek hebben wij er voor gekozen om door middel van gesprekken met betrokkenen en het lezen van interne stukken een beeld te schetsen hoe de afhandeling nu is geregeld. Het onderzoek is geen herhaling van dat van 2007, met andere woorden we hebben niet daadwerkelijk alle poststromen opnieuw geanalyseerd. Zie voor een nadere motivatie de slotparagraaf.

De Rekenkamercommissie hoopt met dit rapport u opnieuw inzicht te geven in de afhandeling van *aanvragen, bezwaarschriften en burgerbrieven* anno 2011 en met name over de mate waarin de aanbevelingen zijn overgenomen.

De Rekenkamercommissie dankt ieder die op constructieve wijze medewerking heeft verleend aan de totstandkoming van dit vervolgonderzoek, in het bijzonder de contactpersonen binnen de ambtelijke organisatie.

Namens de Rekenkamercommissie gemeente Bedum,  
Drs. E. de Haan, voorzitter  
Bedum, juli 2011

## 2. Leeswijzer

Anders dan gebruikelijk hebben wij in dit vervolgonderzoek vanwege de aard van het onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen *conclusies* en *aanbevelingen* enerzijds en bevindingen anderzijds. In hoofdstuk 3 kijken we nog even terug op de aanleiding van ons onderzoek in 2007 en de belangrijkste aanbevelingen. In hoofdstuk 4 doen we (na een korte samenvatting van de bevindingen uit 2007) verslag van onze huidige bevindingen waarbij we feitelijk de doorwerking van de aanbevelingen tegen het licht houden. In dit hoofdstuk hebben wij ook nog een klein aantal aanbevelingen verwerkt. In hoofdstuk 5 vatten we de conclusies van onze bevindingen samen. In het slothoofdstuk gaan we nader in op de vraag of het zinvol zou zijn om het feitenonderzoek van 2007 nog eens te herhalen.

### 3. Inleiding vervolgonderzoek afhandeling brieven en e-mail

De Rekenkamercommissie heeft in 2007 onderzocht hoe de behandeling van brieven en e-mail in Bedum was georganiseerd en om hoeveel brieven en e-mail het ging. Ook heeft de commissie onderzocht of de behandeling aan normen voldeed. De Nationale Ombudsman heeft op dit terrein veel werk verzet en ook normen voor de behandeling van brieven en e-mail geformuleerd, voor een belangrijk deel voortvloeiend uit wet- en regelgeving.

Naast deze algemene normen voor bijvoorbeeld ontvangstbevestigingen en behandeltermijnen, had de gemeente ook zelf normen geformuleerd.

Op basis van de resultaten van het onderzoek heeft de Rekenkamercommissie een aantal aanbevelingen gedaan om de sturing en beheersing van de behandeling van brieven en e-mail te verbeteren.

Omdat informatie over de behandeling van brieven en e-mail essentieel is, heeft de Rekenkamercommissie in 2007 een volledige centrale postregistratie en -bewaking aanbevolen, waarin ook de registratie en behandeling van elektronisch ontvangen 'brieven en e-mail' wordt betrokken.

Vervolgens heeft de Rekenkamercommissie destijds een gerichte sturing en beheersing van de behandeling van brieven en e-mail aanbevolen, langs de volgende hoofdlijnen:

***“Aanbevelingen voor de Gemeenteraad:***

*Gelet op het belang voor de burger, beveelt de Rekenkamercommissie verder aan in het burgerjaarverslag uitdrukkelijk en in meetbare termen te laten rapporteren over de kwaliteit van de behandeling van brieven en e-mail. De burger kan zich zo een beeld vormen van de kwaliteit die de gemeente Bedum levert op het terrein van briefbehandeling.*

***Aanbevelingen voor het College:***

- *normen voor postbehandeling (bevestiging, beantwoording, enz.) vaststellen voor de verschillende poststromen en voor de verschillende soorten brieven en e-mail, waarbij minimaal is voldaan aan de wettelijke termijnen, dan wel aan de normen van de Nationale Ombudsman;*
- *per categorie (brieven, aanvragen, bezwaarschriften) registreren hoeveel en welke brieven en e-mail worden ontvangen;*
- *de verantwoordelijkheid voor de (tijdige) bevestiging en behandeling van briefstromen eenduidig toewijzen, bij voorkeur aan de behandelende ambtenaar;*
- *de voortgang van de behandeling volgens de normen bewaken;*

***Aanbeveling aan de organisatie:***

*Zoals bij de conclusies aangegeven, hecht de Rekenkamercommissie een extra groot belang aan een tijdige bevestiging en behandeling van brieven en e-mail.*

*Daarom beveelt de Rekenkamercommissie aan de beantwoording van deze brieven en e-mail de aandacht te geven die ze verdienen en de burger tijdig en gemotiveerd te informeren als behandeling binnen de geldende termijn onmogelijk is.*

*De (tijdige) behandeling van brieven en e-mail is in veel overheidsorganisaties een belangrijk thema. De Rekenkamercommissie beveelt de gemeente daarom aan naar mogelijkheden te zoeken om te profiteren van ervaringen elders, vooral van goede voorbeelden bij andere gemeenten.*

*Tot slot wijst de Rekenkamercommissie op het voortschrijden van de elektronische dienstverlening, waarbij contacten met burgers en bedrijven in toenemende mate via e-mail en internet verlopen, naast de meer traditionele vormen als brieven en formulieren. Deze ontwikkeling maakt het nog belangrijker om de correspondentie met burgers goed te organiseren, in lijn met de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie”.*

In de volgende paragrafen geven wij onze bevindingen, conclusies en aanbevelingen weer met betrekking tot de implementatie van onze aanbevelingen uit 2007.

## 4. Bevindingen van het vervolgonderzoek

### 4.1 Een korte terugblik op 2007

De belangrijkste bevindingen van het onderzoek in 2007 waren samengevat:

#### Briefafhandeling

- ❖ 'brieven' bleek een aanduiding die nogal op het verkeerde been zet. In 9 van de 10 gevallen bleek het niet te gaan om schrijvens die beantwoord kunnen worden ('brieven' in de zin van 'correspondentie'), maar om verzoeken aan het bestuur waarover besloten moet worden. En op het nemen van besluiten zijn doorgaans *procedures* van toepassing, die eigen termijnen kennen, die weer op gespannen voet kunnen staan met de termijnen die ten aanzien van het simpelweg beantwoorden van brieven zijn gesteld;
- ❖ de gemeente huldigde t.a.v. het afdoen van brieven een beleid dat wezenlijk afweek van wat de autoriteit op dit gebied (de Nationale Ombudsman: Correspondentiewijzer, maart 2006) ter zake aanbeval;
- ❖ de belangrijkste *onderdelen* van dit eigen(wijze) gemeentelijke beleid waren:
  1. op elke ontvangen brief dient een bericht van ontvangst uit te gaan
  2. in dat bericht naam en telefoonnummer van de behandelend ambtenaar vermelden
  3. beantwoording van de brief zo mogelijk binnen 5 weken
  4. als dat niet lukt een tussenbericht verzenden
- ❖ de scores op de eerste twee eisen bleken goed: 91%. De score op de derde norm was mager: 49%. De score op het vierde punt was ronduit slecht: 14 %.
- ❖ in 30% van de gevallen was sprake van een buitensporig lange afhandelingsduur: meer dan 11 weken. De belangrijkste oorzaak hiervan bleek dat brieven niet direct na binnenkomst in behandeling werden genomen.
- ❖ De achterliggende oorzaken hiervan bleken capaciteitsgebrek, onvoldoende ontwikkeld probleembewustzijn en een falende voortgangsbewaking (nl. m.b.v. een postregistratiesysteem dat daarvoor noch bedoeld noch op berekend was)

#### Aanvragen

- ❖ Een 7-tal werkprocessen waarbij het draait om het afhandelen van aanvragen werd beoordeeld op de aspecten tempo en openheid (wijze van communiceren: ervoor openstaan en er adequaat op reageren). Zes van die zeven processen scoorden op deze aspecten voldoende. Het afhandelen van aanvragen om evenementenvergunning scoorde op deze aspecten onder de maat.

#### Bezwaarschriften

De gemeente ontving in het peiljaar gemiddeld 2 bezwaarschriften per maand. Het afhandelingstempo lag relatief hoog en ook het aspect openheid was o.k.



## 4.2 Bevindingen onderzoek 2011

*In zijn algemeenheid mag ervan worden uitgegaan dat de aanbevelingen uit 2007 door de Raad en het College zijn overgenomen.*

Het rapport en de aanbevelingen zijn besproken in de raad van 20 september 2007, aan de hand van een voorstel dat was opgesteld door de Rekenkamercommissie en de griffier/secretaris rekenkamercommissie. Ofschoon op de geluidsband nergens een hamerslag of luid en duidelijk “aangenomen” klinkt, was de discussie van dien aard dat niet hoeft te worden betwijfeld dat college en raad zich achter rapport en aanbevelingen hebben gesteld. Hieronder geven wij antwoord op de vraag of en in hoeverre de negen aanbevelingen ook daadwerkelijk zijn geïmplementeerd.

*4.2.1 De eerste aanbeveling luidde: een volledig centrale postregistratie en -bewaking, waarin ook de registratie en behandeling van elektronisch ontvangen brieven en e-mails worden betrokken.*

De situatie op het moment van het onderzoek in 2007 was eigenlijk al zo dat alle *papieren* post centraal ontvangen, geregistreerd en gearchiveerd werd, zulks met uitzondering van:

- aanvragen om bouwvergunning (werden m.b.v. een apart systeem (computerapplicatie) geregistreerd en bewaakt)
- aanvragen voor WVG-voorzieningen

Deze situatie is sindsdien onveranderd. *Elektronische* post kwam en komt binnen op het algemene mailadres gemeente@bedum.nl, maar net als in veel andere organisaties, vooral ook op de individuele mailadressen van de medewerkers zelf. Voor zover mails met ‘gewone’ brieven vergelijkbaar zijn, worden ze uitgedraaid en centraal ingeboekt (als brief). Registratie en bewaking van het emailverkeer wordt door het management wel als aandachtspunt gezien, maar acties gericht op de beheersing ervan hebben sinds 2007 niet plaatsgevonden.

*4.2.2 In de tweede aanbeveling adviseerden wij de raad de burgemeester te verzoeken voortaan in het burgerjaarverslag uitdrukkelijk en concreet te rapporteren over de kwaliteit van de behandeling van brieven en e-mails.*

Heel *letterlijk* genomen heeft de raad dit advies niet opgevolgd (een expliciet besluit van een dergelijke strekking is nooit genomen), maar *materieel* is dat door het overnemen van de aanbeveling natuurlijk gewoon wel gebeurd en is m.a.w. deze bal bij de burgemeester gelegd.

In weerwil van wat de (vorige) burgemeester in de Commissie ABZ d.d. 12 maart 2009 beweerde (“alles is geïmplementeerd”), kan niet serieus worden volgehouden dat in de burgerjaarverslagen 2007 e.v. uitdrukkelijk en in meetbare termen over de kwaliteit van de behandeling van brieven en e-mails gerapporteerd is.

*4.2.3 De derde aanbeveling luidde: stel normen vast voor de postbehandeling (bevestiging, beantwoording, enz.) voor verschillende poststromen en voor de verschillende soorten brieven en e-*

*mails, waarbij minimaal is voldaan aan de wettelijke termijnen, dan wel aan de normen van de Nationale ombudsman.*

Qua normatiek is sinds medio 2007 niet zoveel veranderd. Er is geen sprake geweest van veranderingen in het behandelen van de verschillende soorten post. Ten tijde van het onderzoek wás het overigens al zo dat de verschillende soorten post ('poststromen') verschillend behandeld werden.

Overneming van de door de Nationale Ombudsman voorgestane aanpak (o.a. met zich meebrengend het niet toezenden van berichten van ontvangst op burgerbrieven) stuit op bezwaren bij het MT. De gemeente Bedum stuurt altijd (en zo spoedig mogelijk) een bericht van ontvangst waarin ook relevante termijnen gemeld worden. Niet alleen gaat men (het management) ervan uit dat de burger dergelijk ontvangstberichten op prijs stelt, maar ook: bij de voortgangsbewaking m.b.v. het postregistratiesysteem spelen de termijnen die in berichten van ontvangst worden vastgelegd een rol van betekenis. Afzien van het versturen van berichten van ontvangst zou m.a.w. de voortgangsbewaking in de problemen brengen.

Opgemerkt moet worden dat de normen die de gemeente hanteert (momenteel zowel als in 2007) aan de wettelijke termijnen voldoen.

*4.2.4 De vierde aanbeveling luidde: registreer per categorie hoeveel en welke brieven en e-mails worden ontvangen.*

In zekere zin was het op het moment van het onderzoek al zo dat dit gebeurde. Met behulp van het postregistratiesysteem werd ontvangen post op categorie geregistreerd. Dit is nog steeds het geval. Afdelingen houden zelf niet bij hoeveel brieven en e-mails worden ontvangen. Van een aparte e-mailregistratie was en is geen sprake. Wel is het zo dat zodra een e-mail beschouwd wordt van het kaliber 'brief', deze wordt uitgedraaid en als zodanig in het postregistratiesysteem wordt opgenomen.

*4.2.5 De vijfde aanbeveling luidde: wijs de verantwoordelijkheid voor de (tijdige) bevestiging en behandeling van briefstromen eenduidig toe, bij voorkeur aan de behandelend ambtenaar.*

In het onderzoek was duidelijk geworden dat deze verantwoordelijkheid eenduidig bij de afdelingshoofden ligt. Dit is sindsdien onveranderd. Dóór het onderzoek zijn de afdelingshoofden zich overigens van deze verantwoordelijkheid wel bewuster geworden.

*4.2.6 De zesde aanbeveling luidde: bewaak de voortgang van de behandeling volgens de normen.*

*4.2.7 De zevende aanbeveling luidde: geef de beantwoording van brieven en e-mails de aandacht die ze verdienen.*

Eén van de aanleidingen (en wellicht de belangrijkste) voor het onderzoek in 2007 was een bevinding van het tevredenheidsonderzoek dat in 2005 door HanzeConnect uit Groningen onder de inwoners was uitgevoerd<sup>1</sup>. Uit dat onderzoek was gebleken dat bijna 30% van de

---

<sup>1</sup> HanzeConnect, Inwonersonderzoek gemeente Bedum, Groningen, december 2005

ondervraagden die dat jaar een brief aan de gemeente hadden gestuurd, ontevreden was over de voortvarendheid waarmee die brief was behandeld.

Een interessante uitkomst van het onderzoek in 2007 was dat deze subjectieve meting met objectieve bevindingen kon worden onderbouwd. De analyse van de afhandeling van een honderdtal brieven (de 'oogst' van 2006) leerde dat brieven van burgers inderdaad in een te laag tempo afgehandeld werden. De analyse leerde tevens dat onvoldoende aandacht en een tekortschietende voortgangsbewaking daar debet aan waren. De aanbevelingen 6 en 7 hadden betrekking op deze factoren.

In de tweede etappe van het vervolgonderzoek zijn wij vooral op zoek gegaan naar veranderingen i.v.m. deze factoren. Is er meer aandacht voor het aspect tijdigheid dan vóór 2007 en is de voortgangsbewaking momenteel beter dan toentertijd?

### Aandacht

Het burgerbrievenonderzoek van de Rekenkamercommissie blijkt zeer *agenderend* te hebben gewerkt. De afdelingshoofden en bestuurders hebben méér en bewustere aandacht voor de afhandeling van burgerbrieven dan voorheen. Het rapport van de commissie is besproken in het MT, de afdelingsoverleggen en het college. De leden van het MT hebben zich door het onderzoek hun verantwoordelijkheid voor het bewaken van doorlooptijden beter gerealiseerd. In de afdelingsoverleggen is nog eens benadrukt dat het afhandelen van brieven aan termijnen gebonden is. Het college wás eigenlijk al wel gespitst op correcte briefafhandeling, maar is daar door het onderzoek nóg attenter op geworden. Zie daarover ook hieronder. Uit de door de onderzoeker gevoerde gesprekken krijgen wij bepaald de indruk dat dit 'aandachtseffect' van het onderzoek *bestendig* (en m.a.w. dus niet tijdelijk) is geweest.

### Voortgangsbewaking

Eén van de belangrijkste inzichten uit het burgerbrievenonderzoek was dat de afdelingshoofden indertijd ten onrechte vertrouwden op het postregistratiesysteem bij het bewaken van de tijdigheid van de afhandeling van brieven. Oorzaak hiervan was dat het nog-niet-afgehandeld-zijn van brieven maar één keer werd gesignaleerd, namelijk door vermelding op de zgn. 'tussenberichtenlijsten', i.e. overzichten van brieven waarop een behandelingsbericht ('tussenbericht') diende uit te gaan. Bij volgende tussenberichtenlijsten werden brieven die nog steeds niet waren afgehandeld, niet opnieuw vermeld. Hierdoor konden brieven (soms definitief) uit het zicht van de leidinggevende raken.

Een belangrijke verandering sindsdien is dat er (vanaf begin 2010) geen tussenberichtenlijsten meer worden uitgedraaid. In plaats daarvan wordt nu gewerkt met zgn. 'rappellijsten'. Een belangrijk verschil met de tussenberichtenlijsten is dat nog-niet-afgehandelde brieven op deze lijst *blijven* terugkomen, totdat de betreffende brief (met instemming van het afdelingshoofd, blijkend uit diens paraaf) door de behandeld ambtenaar als afgedaan wordt aangemerkt en de brief aan het archief is toegestuurd.

Met andere woorden: het voortgangsbewakingsinstrument dat de afdelingshoofden voorheen hanteerden was daarvoor nauwelijks geschikt, het instrument dat zij nu hanteren is dat wel.

### Het kan nog beter

Uit de interviewronde bleek overigens dat ook aan de rappellijsten als voortgangsbewakingsinstrument nog wel het e.e.a. te verbeteren is:

- burgerbrieven staan nu niet als aparte categorie op de rappellijsten vermeld; dit zou echter een eenvoudige ingreep met veel effect kunnen zijn; afdelingshoofden hebben geen tijd om alle rappellijsten (en elke medewerker ontvangt er driewekelijks één...) door te gaan vlooien op termijnoverschrijdingen of naderende termijnoverschrijdingen; voor burgerbrieven is het echter gewenst dat de vinger goed aan de pols van de afdoening wordt gehouden; onderbrenging in een aparte rubriek zou de afdelingshoofden daarbij kunnen helpen en daarom als variant eens goed bekeken moeten worden;
- onduidelijk is wanneer een brief precies op de rappellijst wordt opgenomen; volgens de ene geïnterviewde is dat meteen na binnenkomst, volgens de ander pas als de afdoeningstermijn verstreken is of binnenkort gaat verstrijken; deze tegenspraak duidt erop dat ook aan het rappelijstensysteem nog wat te verbeteren valt (óf consequenter hanteren van opnemingscriteria óf betere voorlichting aan de organisatie c.q. medewerkers wat die criteria zijn)
- rappellijsten worden via de afdelingshoofden verspreid en dienen via de afdelingshoofden aan de postkamer teruggezonden te worden, voorzien van hun paraaf voor instemming; tot voor kort werd deze paraafafpraak echter door verschillende betrokkenen verwaarloosd: medewerkers, afdelingshoofden én medewerkers van de postkamer. Niet door iedereen, maar het kwam voor dat rappellijsten zonder paraaf terugkwamen en dat daar dan verder niets mee werd gedaan. Sinds enige tijd zijn de medewerkers van de postkamer op dit paraafpunt onverzettelijker. Als die er niet opstaat, worden dossiers niet als afgedaan van de rappellijst afgevoerd. Uiteraard worden daardoor medewerkers en afdelingshoofden gedwongen volledig consequent met hun verantwoordelijkheden om te gaan.

Ondanks deze nadere verbeteringsmogelijkheden is het huidige instrument echter al beduidend adequater dan het in 2007 gehanteerde.

### Daar komt echter nog het volgende bij

- in het onderzoek in 2007 is onderbelicht gebleven dat behalve voortgangsbewaking door de afdelingshoofden sprake is van een afdelingsoverstijgende voortgangsbewaking door de secretaris, nl. voor alle aangelegenheden en kwesties waarover collegebesluitvorming nodig is. In dit voortgangsbewakingssysteem kunnen óók burgerbrieven voorkomen.
- voorts is de afgelopen jaren sprake geweest van het ontstaan van nóg een soort bewakingssysteem. De gemeentesecretaris had al de gewoonte om politiek interessante communicaties uit de samenleving, waaronder burgerbrieven, onder de aandacht van het college te brengen door opname in de 'groene map', de leesmap voor het college. Zijn beleid is inmiddels om ook elke burgerbrief in die map te laten leggen. Onder de portefeuillehouders heeft zich vervolgens de gewoonte ontwikkeld, sinds 2007 in toenemende mate, om brieven met relevantie voor hun portefeuille aan de orde te stellen tijdens overleggen met de betreffende afdelingen c.q. medewerkers. Behalve een inhoudelijk sturend effect gaat van deze bemoeienis ook een zeker toezichtseffect op de tijdigheid van de afdoening uit.

Concluderend: uit het nadere onderzoek blijkt dat de belangrijke aanbevelingen 6 en 7 ten volle door de organisatie gehonoreerd mogen worden geacht.

*4.2.8 De achtste aanbeveling luidde: informeer de burger tijdig en gemotiveerd als de behandeling binnen de geldende termijn onmogelijk is.*

De afdelingen Openbare Werken en VROM ontvangen de bulk van de brieven die voldoen aan de definitie zoals we die in 2007 hebben gehanteerd (zie p. 25 'Een goede voortgangsbewaking is het halve werk'). Als het erop lijkt dat de gestelde termijn niet gehaald gaat worden, wordt bekeken hoe lang de afhandeling nog gaat duren. Afhankelijk daarvan wordt contact opgenomen met de afzender, middels een briefje, telefonisch of via de mail. Dit lijkt een verbetering ten opzichte van 2007, toen in slechts 14% van de gevallen een tussenbericht werd toegestuurd.

*4.2.9 De negende aanbeveling luidde: zoek naar mogelijkheden om te profiteren van ervaringen elders, vooral van goede voorbeelden bij andere gemeenten.*

In zijn algemeenheid geldt dat de verantwoordelijke managers wel gespitst zijn op leren van ervaringen elders. Van een speciale actie of initiatief om aan de realisatie van deze aanbeveling vorm te geven is echter geen sprake geweest.

## 5. Conclusies uit het vervolgonderzoek

De bedoeling van het vervolgonderzoek was aan de ene kant: inventariseren in hoeverre onze aanbevelingen uit 2007 daadwerkelijk hebben doorgewerkt (*doorwerkingsvraag*: in hoeverre zijn de aanbevelingen niet alleen overgenomen door het college, maar zijn ze ook daadwerkelijk geïmplementeerd en hebben tot een verbetering van de situatie geleid), anderzijds taxeren in hoeverre een herhalingsonderzoek (ter objectieve vaststelling van verbeteringen ten opzichte van 4 jaar geleden) wenselijk zou zijn.

### 5.1 Hebben onze aanbevelingen doorgewerkt?

De aanbevelingen 1, 3, 4 en 5 waren slechts in beperkte mate op veranderingen gericht. De situatie ligt per aanbeveling verschillend, maar door de bank genomen zijn deze aanbevelingen voor de *doorwerkingsvraag* minder interessant.

Aanbeveling 2 heeft duidelijk géén uitvoering gekregen. Opgemerkt moet worden dat dit ook wel een 'dure' aanbeveling was: om jaarlijks uitdrukkelijk en concreet over de brief- en emailafhandeling te *kunnen* rapporteren, dient nogal wat werk verzet (= kosten gemaakt) te worden.

De doorwerking van vooral de aanbevelingen 6, 7 en 8 is onderwerp geweest van de 'tweede etappe' van het vervolgonderzoek c.q. interviews met de afdelingshoofden. Zoals aangegeven hoeft er niet aan te worden getwijfeld dat de aanbevelingen 6 en 7 ten volle doorwerken. Het is daarnaast onze indruk dat de situatie op het punt van de tussenberichten, 8, aanzienlijk is verbeterd ten opzichte van 2006/7.

Aan aanbeveling 9 is niet zeer concreet uitvoering gegeven.

Per saldo is onze indruk dat het onderzoek in brede zin opgevat (politieke agendering van de problematiek, tamelijk langdurige aanwezigheid van de onderzoeker in de organisatie, uiteindelijke bevindingen, gepleegde analyses, aanbevelingen van de Rekenkamercommissie, openbare rapportage, besluitvorming over bevindingen en aanbevelingen, herhaalde discussies over verbeteringen, publiciteit) sterk heeft doorgewerkt. Als we alleen naar de aanbevelingen kijken, zijn het de belangrijkste aanbevelingen die wél hebben doorgewerkt en één heel concrete (maar 'dure' aanbeveling) niet. De overige aanbevelingen zijn voor de *doorwerkingsvraag* minder relevant.

## 5.2 Zou herhalingsonderzoek wenselijk zijn?

Bij effectiviteitsonderzoek moet onderscheid worden gemaakt tussen het meten van effecten enerzijds en anderzijds het systematisch nagaan of aan alle *voorwaarden* voor effectiviteit voldaan is. Objectief meten is doorgaans duurder en moeilijker, het 'afvinken' van effectiviteitsvoorwaarden gemakkelijker en goedkoper. Vier jaar geleden hebben wij een meting uitgevoerd die nu zou kunnen dienen als 0-meting ter bepaling van de precieze effecten van het onderzoek dat wij indertijd hebben laten uitvoeren. Dit is echter een dure optie waarvoor wij nu niet hebben gekozen.

Het vervolgonderzoek, waarvan wij in dit document verslag doen, is een voorbeeld van de tweede genoemde soort effectiviteitsonderzoek. Op basis van de bevindingen in dit vervolgonderzoek lijkt ons een volwaardig herhalingsonderzoek niet aangewezen. Vastgesteld is immers dat de belangrijkste voorwaarden voor een tijdige afhandeling van brieven (aandacht en de beschikbaarheid van een adequaat instrumentarium) ruimschoots verbeterd zijn. Op pagina 6 hebben wij nog een aantal suggesties gedaan voor een verdere verbetering van dat instrumentarium. De volgehouden aandacht voor een correcte briefafhandeling werkt stimulerend op de aandacht die de organisatie daar zelf voor heeft. Met instemming met deze verbetermogelijkheden zouden daarom (efficiënt!) twee vliegen in één klap kunnen worden geslagen: perfectionering van het instrumentarium én volgehouden aandacht voor een correcte omgang met burgerbrieven.