

Is de klant koning?

*Over de vraag hoe de communicatie bij de levering van
publieke diensten kan worden verbeterd om de ervaren
klanttevredenheid van burgers te vergroten*

*Door: Guusje Smit (510848)
Master Publiek Management – Erasmus Universiteit
Inleverdatum: 14 juli 2022
Aantal woorden: 19.669*

*Scriptiebegeleider: dr. Koen Migchelbrink
Tweede lezer: prof. dr. Sandra van Thiel*

Voorwoord

Met deze masterthesis rond ik mijn studententijd af. Ik kijk met veel plezier terug op de afgelopen vier jaar waarbij ik veel heb geleerd en ook veel leuke mensen heb mogen ontmoeten. Ik begon vier jaar geleden zeer gemotiveerd aan de bachelor Bestuurskunde, deze motivatie is tijdens de gehele studententijd behouden gebleven. Ondanks dat deze gedrevenheid heeft geleid tot mooie resultaten, heeft mijn perfectionisme mij ook weleens in de weg gezeten en veel stress opgeleverd. Leren loslaten en kunnen genieten van het moment zijn dan ook waardevolle lessen die ik heb opgedaan tijdens mijn studententijd.

Ik heb de campus altijd als een prettige plek ervaren. Ondanks dat mijn uiterlijk kleurrijker is dan de gemiddelde student en mij hierdoor weleens als Elle Woods in *Legally Blonde* voelde op de campus, heb ik mij altijd op mijn gemak gevoeld. De uitbraak van het coronavirus heeft er helaas voor gezorgd dat ik, net als de meeste studenten, tijdens een groot gedeelte van de bacheloropleiding vanuit huis heb moeten werken. Gelukkig waren er tijdens het volgen van de masteropleiding meer mogelijkheden tot fysiek onderwijs. Studeren is toch gezelliger met je medestudenten, hierdoor heb ik mijn studententijd gelukkig wel op een fijne manier kunnen afsluiten.

Bij deze wil ik graag mijn scriptiebegeleider Koen Migchelbrink bedanken voor de begeleiding vanuit de universiteit tijdens dit traject. De waardevolle feedback heeft de kwaliteit van mijn scriptie zeker verhoogd. Daarnaast wil ik ook het team Juridische Zaken van gemeente Hoeksche Waard bedanken. Ik heb mij tijdens mijn stageperiode een volwaardig lid gevoeld van het team en wil jullie bedanken voor het vriendelijke ontvangst en de interesse in mijn onderzoek.

Ik wil mijn stagebegeleider Carin Vaassen graag in het bijzonder bedanken. Tijdens het eerste, toen nog online gesprek, voelde ik gelijk een klik tussen ons. Ik wil je bedanken voor alle hulp, gezelligheid en de ritjes tussen het busstation en het gemeentehuis tijdens de stageperiode. Dankzij jou zal ik met een heel fijn gevoel terugkijken op mijn stage bij gemeente Hoeksche Waard. Ik waardeer en ben dankbaar voor alle tijd en moeite die je in mij hebt geïnvesteerd.

Ten slotte wil ik graag mijn lieve vrienden en familie bedanken voor al hun steun de afgelopen vier jaar. Ik ben dankbaar dat ik af en toe mijn hart bij jullie heb kunnen luchten en mijn gedachten op een rijtje kon zetten. Jullie hebben daarbij gezorgd voor de nodige afleiding, ondersteuning en hulp. Jullie hebben het harde werken zeker makkelijker gemaakt.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Guusje Smit

Samenvatting

Als burger ben je voor de levering van publieke goederen en diensten klant bij de overheid. Aangezien de burger geen keuze heeft voor een alternatieve aanbieder, kan een klanttevredenheidsonderzoek in de publieke sector nuttig zijn. Dit vormt dan ook het uitgangspunt van dit onderzoek. Hier is specifiek gekozen om te kijken naar de communicatie bij het afhandelingsproces van klachten en bezwaarschriften bij de lokale overheid. Een groot gedeelte van deze processen zijn vastgelegd middels de wet, echter geldt dit niet voor de communicatie in beide processen. Op basis van de onderzoeksresultaten kan de communicatie in de toekomst verbeterd worden. De onderzoeksvraag die in deze scriptie centraal staat, luidt als volgt: *'Hoe kan de communicatie worden verbeterd om de ervaren klanttevredenheid van burgers te vergroten binnen de klachten- en bezwaarafhandeling van gemeente Hoeksche Waard?'.* Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn er 21 interviews afgenomen. Hiervan hebben 15 mensen een bezwaarschrift en 6 mensen een klacht ingediend in 2021.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de respondenten over enkele elementen van communicatie tevreden zijn, toch zijn er ook elementen die verbeterd kunnen worden. De elementen *duidelijkheid* en *vriendelijkheid* worden positief beoordeeld. Dit heeft betrekking op de duidelijkheid van het taalgebruik en de duidelijkheid over het hele afhandelingsproces. De vriendelijkheid van de communicatie is ook op orde volgens de respondenten. Dit gaat over de toon van de communicatie door de afhandelaar van de desbetreffende klacht of het bezwaarschrift. Over het element *systematiek* zijn de respondenten in het algemeen ook tevreden, echter kan dit element wel verder worden verbeterd. De respondenten hebben namelijk aangegeven dat er meer structuur kan worden aangebracht in de communicatie. Dit heeft met name betrekking op het vergroten van het aantal contactmoment tijdens het proces.

De elementen *tijdigheid* en *begrip* worden minder positief beoordeeld door de respondenten. Het verbeteren van het element *tijdigheid* heeft betrekking op de verbetering van de bereikbaarheid van ambtenaren en de snelheid van de communicatie in het proces. Telefonisch zijn de ambtenaren van gemeente Hoeksche Waard slecht bereikbaar, wat frustratie oplevert bij de bezwaarmaker of klager. Daarbij verloopt de communicatie vaak traag en duurt het contacteren van de inwoner dikwijls lang. Daarnaast kan het begrip in de communicatie worden vergroot. Momenteel zijn de formele regels en procedures leidend waarbij oppervlakkig begrip wordt getoond voor de burger. Het is belangrijk dat de situatie van de burger centraler wordt gesteld in de communicatie in plaats van deze formele gang van zaken. De behoeften en wensen betreft de communicatie van de burger moeten worden achterhaald worden en aan worden voldaan. Ten slotte is er nog een nieuw element erg belangrijk gebleken, dit element komt voort uit de interviews en niet uit het conceptueel model. De communicatie kan verbeterd worden door het transparanter in te richten, middels het creëren van meerdere contactmomenten tijdens het afhandelingsproces. De bezwaarmaker of klager kan tijdens

het proces beter op de hoogte worden gehouden van wat er binnen de gemeente als organisatie speelt. Momenteel moeten burgers dit vaak zelf invullen, hierdoor voelen zij zich minder serieus genomen. Dit heeft betrekking op de stand van zaken betreft het bezwaarschrift of klacht maar ook op veranderingen binnen de organisatie die van invloed zijn op het afhandelingsproces.

Op basis van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat de *tijdigheid, begrip* en *transparantie* van de communicatie kunnen worden verbeterd om de ervaren klanttevredenheid van burgers te vergroten binnen de klachten- en bezwaarafhandeling van gemeente Hoeksche Waard. Deze elementen kunnen concreet worden verbeterd door middel van de volgende aanbevelingen:

1. **Openheid en transparantie.** De communicatie moet meer open en transparant worden ingericht. Dit kan het beste gedaan worden door tijdens het afhandelingsproces meer contactmomenten te creëren en de burger te bellen indien er vorderingen of veranderingen zijn tijdens het proces. Op deze manier is het voor beide partijen duidelijk wat zij van elkaar kunnen verwachten.
2. **Snelheid en bereikbaarheid.** De burger kan gebeld worden wanneer het bezwaarschrift of de klacht is ontvangen bij gemeente Hoeksche Waard. De bereikbaarheid kan verbeterd worden door afspraken te maken over de bereikbaarheid tussen de burger en de afhandelaar van de klacht of het bezwaarschrift.
3. **Persoonlijk contact.** Als overkoepelende aanbeveling is het belangrijk om de communicatie persoonlijker te maken. Hierbij moet de situatie van de burger centraal worden gesteld in de communicatie en moet worden ingespeeld op de wensen van de burger betreft de communicatie. Deze aanbeveling is minder concreet, aangezien deze wensen per persoon kunnen verschillen. Er is dus niet één juiste manier om dit persoonlijk contact toe te passen maar is juist afhankelijk van de behoeften van de burger.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Probleemstelling.....	7
1.2.1. Doelstelling.....	8
1.2.2. Vraagstelling	8
1.3. Relevantie	9
1.3.1. Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.3.2. Maatschappelijke relevantie	9
1.3.3. Bestuurlijke relevantie.....	10
1.4. Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	12
2.1. Klanttevredenheid	12
2.1.1. Het bepalen van klanttevredenheid in de publieke sector	13
2.1.2. De rol van vooroordelen.....	16
2.1.3. Conclusie klanttevredenheid.....	17
2.2. Communicatie	17
2.2.1. Elementen van communicatie.....	19
2.2.2. Gevolgen van overheidscommunicatie	20
2.2.3. Conclusie communicatie	21
2.3. Conceptueel model	21
Hoofdstuk 3: Methode	24
3.1. Onderzoeksstrategie	24
3.2.1. Dataverzameling.....	25
3.2.2. Analysemethode.....	26
3.3. Casusbeschrijving	26
3.4. Operationalisatie	27
3.5. Validiteit en betrouwbaarheid	29
3.5.1. Validiteit	29
3.5.2. Betrouwbaarheid.....	30
3.6. Privacy en ethiek	30
4.1. Context van het onderzoek.....	32
4.1.1. Afhandelingsprocedure van klachten en bezwaarschriften	32
4.2. Sample	34
4.3. Analyse klanttevredenheid	35

4.3.1. Service	35
4.3.2. Functioneren werknemers	35
4.3.3. Toegang tot hulp	38
4.3.4. Nakomen van beloftes	38
4.3.5. Algemene tevredenheid.....	38
4.3.6. Nieuwe elementen.....	39
4.4. Analyse communicatie.....	39
4.4.1. Tijdigheid	39
4.4.2. Duidelijkheid	40
4.4.3. Systematiek.....	41
4.4.4. Vriendelijkheid	42
4.4.5. Begrip	42
4.4.6. Nieuwe elementen.....	43
4.5. Conclusie.....	45
Hoofdstuk 5: Discussie en conclusie.....	49
5.1. Discussie	49
5.1.1. Reflectie op de theorie	51
5.1.2. Limitaties	52
5.2. Aanbevelingen.....	53
5.3. Conclusie	55
Literatuurlijst	57
Bijlagen	61
Bijlage 1: Organogram	61
Bijlage 2: Topiclijst	62
Bijlage 3: Respondentenlijst	64
Bijlage 4: Codeboom.....	65

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1. Aanleiding

Stel; je hebt al een aantal jaar een bank in huis staan die ondertussen nodig aan vervanging toe is. Als consument kan je terecht bij verschillende bedrijven om een nieuwe bank aan te schaffen. Wanneer je als klant ontevreden bent over de aangeboden dienst of het goed kan je gemakkelijk naar een andere winkel. De klant kan op zoek gaan naar een alternatieve winkel met de gewenste klantenservice om toch een bank aan te schaffen die helemaal naar wens is. Dit is daarentegen anders bij overheidsinstanties. Zij bieden verschillende goederen en diensten aan, maar als burger heb je hierbij geen mogelijkheid om bij ontevredenheid een andere aanbieder te kiezen. Als men ontevreden is over de manier van handelen of het niet handelen van een overheidsinstantie, kan een klacht tegen deze overheidsinstantie worden ingediend. Als men het oneens is met een beslissing van een overheidsinstantie, kan een bezwaarschrift worden ingediend (Nationale ombudsman, z.d.). De klacht of het bezwaarschrift wordt in principe ingediend bij en afgehandeld door de overheidsinstantie in kwestie.

Klanttevredenheid kan gedefinieerd worden als de mate waarin een klant positief is over een bepaalde onderneming of dienst (Ensie, 2010). Hierbij kunnen verschillende zaken een rol spelen, zoals de prijs, vriendelijkheid van het personeel of het adequaat reageren op problemen (Ensie, 2010). De term klanttevredenheid suggereert wellicht dat dit alleen betrekking heeft op de private sector. Uit het hierboven beschreven voorbeeld blijkt dat de burger ook de rol in kan nemen van klant bij de levering van publieke goederen of diensten. In tegenstelling tot de private markt hebben burgers vaak geen keuze voor een alternatieve aanbieder; zij moeten het doen met de dienst of het product wat de overheid, of een derde partij in opdracht van de overheid, aanbiedt. Dit zorgt voor een bepaald spanningsveld; burgers als klant hebben geen alternatieve keuze maar de overheid heeft wel de verantwoordelijkheid om producten of diensten te leveren die aansluiten bij de wensen van de burger (Brewer, 2007). Dit spanningsveld vormt de aanleiding van dit onderzoek. Hoe tevreden zijn burgers over de producten of diensten die de overheid levert en hoe kan de overheid deze klanttevredenheid vergroten?

1.2. Probleemstelling

Het is belangrijk dat de overheid de verantwoordelijkheid betreft het leveren van publieke goederen en diensten aan burgers serieus neemt aangezien burgers niet kunnen kiezen voor een alternatieve aanbieder (Brewer, 2007). Een klanttevredenheidsonderzoek in de publieke sector speelt in op deze kwestie. In dit onderzoek zal specifiek worden gekeken naar de communicatie bij de afhandeling van ingediende klachten en bezwaarschriften. Er is specifiek gekozen voor de communicatie binnen deze

processen omdat ambtenaren hier een eigen invulling aan kunnen geven. Zij hebben hier dus een bepaalde vrijheid om zelfstandig te handelen, ofwel discretionaire ruimte (Tummers & Bekkers, 2014). Door deze discretionaire ruimte kan de invulling van de communicatie door het individu worden verbeterd op basis van de klanttevredenheid. Een groot gedeelte van de procedure is namelijk formeel en grotendeels wettelijk vastgelegd waardoor hier weinig ruimte voor aanpassing is. Deze procedure en werkwijze zal nader worden toegelicht in hoofdstuk 4.1.1.

Communicatie kan een belangrijke rol spelen in het openbaar bestuur, een gebrek aan communicatie binnen dit openbaar bestuur kan grote gevolgen hebben voor de burger. Zo blijkt ook uit de veelbesproken toeslagenaffaire. Er kan gesteld worden dat slechte communicatie ook onderdeel uitmaakt van de oorzaak van deze toeslagenaffaire (EenVandaag, 2020). Het schijnt dat er weinig contact is tussen de Belastingdienst en de werknemers in de lagere rangorde van de hiërarchie. Dit zorgt ervoor dat de bovenste laag die verantwoordelijk is voor het maken van wetgeving, niet weet wat de gevolgen zijn van deze wetgeving voor de burgers en mensen op de werkvloer (EenVandaag, 2020). Deze toeslagenaffaire heeft geleid tot geldproblemen voor een groep burgers met alle gevolgen van dien (NU, 2021).

Uit het hierboven beschreven voorbeeld blijkt dat communicatie een belangrijke rol speelt binnen het openbaar bestuur en ook veel gevolgen kan hebben voor de maatschappij. Onderzoek doen naar communicatie binnen het openbaar bestuur is daarom nuttig. Op basis van de resultaten van dit klanttevredenheidsonderzoek zullen ook aanbevelingen worden gegeven. Met als gevolg een klantvriendelijkere inrichting van de communicatie binnen beide afhandelingsprocessen. Er zijn geen echte alternatieven waardoor de burger afhankelijk is van deze diensten van de overheid. Om deze reden is het belangrijk dat deze geleverde diensten wel aansluiten bij de wensen van de burger (Brewer, 2007; Fountain, 2001).

1.2.1. Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om de klanttevredenheid over de communicatie binnen de klachten- en bezwaarafhandeling te achterhalen en de communicatie binnen dit proces te verbeteren op basis van de literatuur en de resultaten die hieruit voortvloeien. Om dit vraagstuk te onderzoeken, is er een casestudy uitgevoerd. Deze casus heeft betrekking op de afhandelingsprocessen van klachten en bezwaarschriften ingediend in 2021 van gemeente Hoeksche Waard.

1.2.2. Vraagstelling

Op basis van het vraagstuk en de doelstelling die hierboven gepresenteerd zijn, kan de onderzoeksvraag worden opgesteld. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *'Hoe kan de communicatie worden verbeterd om de ervaren klanttevredenheid van burgers te vergroten binnen*

de klachten- en bezwaarafhandeling van gemeente Hoeksche Waard?'. Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- a) Wat wordt verstaan onder het concept klanttevredenheid?
- b) Wat wordt verstaan onder het concept communicatie?
- c) Welke invloed kan communicatie hebben op klanttevredenheid?
- d) Hoe verloopt het afhandelingsproces van ingediende klachten en bezwaren?
- e) Welke rol speelt de communicatie binnen de afhandeling van de klachten en bezwaren?

1.3. Relevantie

1.3.1. Wetenschappelijke relevantie

De hierboven beschreven vraagstelling is een aanvulling op de bestaande literatuur. Ten eerste is dit een casestudy, waardoor het onderzoek naar een unieke en specifieke situatie een bijdrage zal leveren aan de huidige literatuur. Het gaat specifiek om de rol van communicatie bij de ervaren klanttevredenheid van burgers binnen een juridische en gemeentelijke context. De invloed van communicatie op de klanttevredenheid is een meer terugkerend thema in de literatuur. Toch heeft dit vooral betrekking op de private sector en marketing en zijn dit voornamelijk kwantitatieve onderzoeken (Ellinger, Daugherty & Plair, 1999; Van de Walle, 2018). In dit onderzoek wordt juist gekeken naar deze relatie binnen een publieke context middels een kwalitatieve lens, waarbij de ervaringen van burgers centraal staan.

Het tweede argument sluit aan op het uitgangspunt van deze kwalitatieve methode. Zo stelt Van de Walle (2018) dat kwalitatieve klanttevredenheidsonderzoeken in een publieke sector grotendeels afwezig zijn. Voor dit onderzoek wordt juist een kwalitatieve methode gebruikt. Deze unieke methode kan daarom andere resultaten opleveren. Ten slotte stelt Van de Walle (2018) dat de literatuur betreft de tevredenheid over de publieke dienstverlening kan worden uitgebreid. Dit kan gedaan worden door de verschillende inzichten over klanttevredenheid in de private sector toe te passen binnen openbaar bestuurlijk onderzoek (Van de Walle, 2018). Er wordt aan dit voorstel voldaan aangezien zowel de literatuur vanuit de private als de publieke sector de basis zullen vormen van dit onderzoek.

1.3.2. Maatschappelijke relevantie

Burgers hebben een bijzondere relatie met de overheid. Zoals eerder is gesteld, zijn burgers aan de ene kant afhankelijk van de publieke goederen en diensten die de overheid levert. Aan de andere kant hebben burgers geen alternatieve keuze en zullen zij gebruik moeten maken van de diensten die de overheid aanbiedt. Burgers zijn dus afhankelijk van de overheid wat een bepaalde verantwoordelijkheid met zich meebrengt voor de overheid (Brewer, 2007). Deze bijzondere relatie

tussen burger en overheid kan grote gevolgen hebben voor de burger. Zo blijkt ook uit het eerdergenoemde voorbeeld van de toeslagenaffaire (EenVandaag, 2020; NU, 2021). Als de overheid fouten maakt bij het leveren van publieke goederen en diensten, kan dit tot grote problemen leiden bij burgers. Als burger is het lastig om deze problemen kenbaar te maken, aangezien de burger niet bij een andere aanbieder terecht kan om deze problemen op te lossen (Brewer, 2007; NU, 2021).

Door de klanttevredenheid over de communicatie binnen de afhandeling van klachten en bezwaarschriften te onderzoeken bij de lokale overheid, is er juist oog voor de ervaring van de burger. Op basis van de bevindingen van het klanttevredenheidsonderzoek kan de communicatie worden verbeterd aan de hand van de wensen van de burger. Op deze manier wordt de burger gehoord en is er oog voor de ervaringen van de respondenten uit dit onderzoek.

1.3.3. Bestuurlijke relevantie

Gemeente Hoeksche Waard is de opdrachtgever voor dit klanttevredenheidsonderzoek. Zij willen graag de tevredenheid van de burgers achterhalen betreft de afhandeling van ingediende klachten en bezwaarschriften. In het laatste hoofdstuk van deze scriptie zullen ook aanbevelingen aan de organisatie worden gedaan om de communicatie in beide processen te kunnen verbeteren. Uit de praktijk blijkt dat medewerkers van de gemeente een eigen aanpak kiezen en invulling geven aan de communicatie met de burger; dit kan echter ook nadelige gevolgen hebben omdat deze verschillende werkwijzen ook kunnen leiden tot verschillende behandelingen van de burger. Denk hierbij aan de snelheid om contact op te nemen met de burger of de voorkeur van de medewerker voor contact via e-mail of telefoon. Dit onderzoek zal meer inzichten geven over de tevredenheid van burgers betreft deze verschillende invullingen van communicatie. De aanbevelingen van het onderzoek kunnen de basis vormen voor het veranderen en eventueel standaardiseren van communicatie in het afhandelingsproces. De gemeente Hoeksche Waard wil dit proces graag verbeteren vanuit het perspectief van de burger als klant, waardoor dit onderzoek van toegevoegde waarde is voor de organisatie.

1.4. Leeswijzer

Dit onderzoek is in verschillende hoofdstukken onderverdeeld. De inleiding met de aanleiding, probleemstelling en relevantie vormt het eerste hoofdstuk. Het tweede hoofdstuk is het theoretisch kader, hier wordt de literatuur betreft klanttevredenheid en communicatie uiteengezet. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel model. Het derde hoofdstuk is de methode, hierin worden de kernbegrippen geoperationaliseerd en de onderzoeksmethode beschreven. Vervolgens worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoek in het vierde hoofdstuk gepresenteerd. Het onderzoek

wordt afgesloten met hoofdstuk vijf, hier wordt gereflecteerd op de bevindingen, beperkingen van het onderzoek besproken, de aanbevelingen gepresenteerd en afgesloten met het beantwoorden van de hoofdvraag en deelvragen.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie betreft de concepten klanttevredenheid en communicatie toegelicht. Op basis van deze literatuur zal een conceptueel model worden opgesteld. In dit hoofdstuk zullen ook de eerste drie deelvragen beantwoord worden.

2.1. Klanttevredenheid

Om een klanttevredenheidsonderzoek op te kunnen zetten, is het ten eerste belangrijk om dit concept verder te verduidelijken. Er is al eerder gesteld dat klanttevredenheid gezien kan worden als de mate waarin een klant positief is over een bepaalde onderneming of dienst (Ensie, 2010). Dit concept komt oorspronkelijk uit de private sector waarbij een koper van een bepaald goed of dienst tevreden of juist ontevreden kan zijn over dat product. Daarbij kan gesteld worden dat klanttevredenheid betrekking heeft op het blij maken en houden van klanten in de dagelijkse interacties met het bedrijf maar ook op de lange termijn (Ellinger et al., 1999). Om aan de wens van de klant te voldoen is het belangrijk om de vereisten van de klant in kaart te brengen en vervolgens strategieën te ontwikkelen die hierbij aansluiten (Ellinger et al., 1999).

Het concept klanttevredenheid is intussen door de jaren heen verbreed, waardoor het ook toepasbaar is geworden op de publieke sector. Hierbij neemt de burger de rol in van klant. Rond 1990 is de interesse in klanttevredenheid en dienstenkwaliteit in de publieke context groter geworden, dit komt met name door de opkomst van New Public Management (Fountain, 2001; Rhee & Rha, 2009). De kern van deze verandering was het toepassen van een private invalshoek op de publieke sector, hier past een concept als klanttevredenheid dus goed bij. Met de groeiende interesse in klanttevredenheid in de publieke sector, is er ook steeds meer onderzoek gedaan naar dit onderwerp.

Door deze toegenomen aandacht, zijn er ook verschillende visies ontstaan op klanttevredenheid in de publieke sector. Zo is er ook kritiek ten aanzien van de burger als klant binnen de publieke sector (Fountain, 2001; Gabriel & Lang, 2006; Jung, 2010; Osborne, 2010). Osborne (2010) stelt dat een consumentistische visie bij het leveren en beheren van publieke diensten leidt tot twee grote problemen. Ten eerste leidt het tot definitieproblemen, aangezien consumentisme een moeilijk definieerbaar concept is waardoor het snel een cliché wordt. De betekenis gaat hierbij snel verloren (Gabriel & Lang, 2006). Ten tweede zijn er problemen met de overdraagbaarheid van het concept, omdat de publieke context anders werkt dan de private sector. Dit heeft met name betrekking op het feit dat klanten in de private sector een alternatieve keuze hebben, terwijl dit bij publieke diensten vaak niet het geval is (Fountain, 2001; Jung, 2010; Osborne, 2010).

Pegnato (1997) is ook kritisch op de visie van burger als klant. Het belangrijkste argument is het feit dat ontevreden klanten binnen de publieke sector geen alternatieve keuze hebben voor een

andere aanbieder. Publieke aanbieders hebben meerdere conflicterende doelen en ook meerdere klanten. Deze context is zodoende heel anders dan de private sector waarbij één duidelijk zakelijk doel leidend is; namelijk het maken van winst en klanten tevreden houden (Pegnato, 1997). Daarbij stelt Pegnato (1997) dat desondanks deze kritische visie, klanttevredenheid en klantenservice wel toepasbaar zijn op de publieke sector. Met name eerstelijnsdienstverleners hebben een grote discretionaire ruimte wat kan leiden tot een ongelijke behandeling van burgers in de rol van klant (Tummers & Bekkers, 2014). Oog voor klantenservice en klantgericht werken in de publieke sector zorgt voor meer afstemming in de behandeling. Dit sluit juist aan bij de overheidswaarden als eerlijkheid en de bescherming van individuele rechten (Fountain, 2001; Pegnato, 1997).

Dit laatste argument vormt ook de leidraad van dit onderzoek. De burger als klant is wellicht niet een ideale term, aangezien de publieke sector anders is dan de private sector. In de publieke sector zijn er andere waarden die centraal staan, zijn er veel verschillende 'klanten' en hebben deze 'klanten' geen keuze voor een alternatieve aanbieder (Fountain, 2001; Jung, 2010; Pegnato, 1997; Osborne, 2010). Publieke diensten zullen toch geleverd moeten worden, wat de burger als ontvanger van deze dienst toch een klant maakt. De betekenis van het concept klant is wellicht anders, toch is het wel belangrijk om oog te houden voor de klanttevredenheid en klantgericht werken. Door aandacht te besteden aan de klanttevredenheid binnen de publieke sector kunnen democratische overheidswaarden juist worden versterkt. Juist omdat de burger als klant geen alternatieve keuze heeft, is het belangrijk om wel oog te houden voor de klanttevredenheid en het voldoen aan deze democratische overheidswaarden (Fountain, 2001; Pegnato, 1997).

Naast het concept burger als klant, zijn er ook verschillende visies over het ontstaan van tevredenheid of juist ontevredenheid bij klanten (Dimyati, 2015). Dimyati (2015) stelt dat uit het wetenschappelijk debat geconcludeerd kan worden dat de tevredenheid altijd betrekking heeft op een bepaalde verwachting van de klant en de daadwerkelijke ervaren prestatie. Dit sluit aan bij het *expectancy disconfirmation* model (Van Ryzin, 2004). Tevredenheid wordt niet alleen bepaald door de beoordeling van het uiteindelijke geleverde product of dienst (Van Ryzin, 2004). Tevredenheid wordt juist bepaald in een proces waarbij klanten de daadwerkelijke prestaties vergelijken met de verwachtingen die zij eerder over dit product of deze dienst hadden (Van Ryzin, 2004). Het verschil tussen deze verwachting bepaalt de tevredenheid; als de verwachtingen van het product of de dienst groter zijn dan de ervaren prestatie kan dus ontevredenheid ontstaan (Dimyati, 2015; Van Ryzin, 2004; Wisniewski, 2001).

2.1.1. Het bepalen van klanttevredenheid in de publieke sector

De klanttevredenheid van publieke diensten kan op verschillende manieren worden vastgesteld. Een veelgebruikt model om de dienstenkwaliteit vast te stellen is het SERVQUAL-model (Parasuraman,

Zeithaml & Berry, 1988; Rhee & Rha, 2009; Wisniewski, 2001). Het SERVQUAL-model is een bekend kwaliteitsmodel dat veel wordt gebruikt om de proceskwaliteit van publieke diensten vast te stellen en zo in te spelen op de tevredenheid van klanten. Dit model is gebaseerd op onderzoek binnen vier werkvelden waarbij veel menselijk contact noodzakelijk is, bijvoorbeeld het repareren en onderhouden van apparaten. Het SERVQUAL-model meet de dienstenkwaliteit middels 22 statements, dit gebeurt op twee momenten: eenmaal vooraf om de verwachtingen te meten en eenmaal achteraf om de daadwerkelijke percepties te meten (Parasuraman et al., 1988; Wisniewski, 2001). De dienstenkwaliteit is hierbij opgedeeld in vijf dimensies: tastbare zaken, betrouwbaarheid, reactievermogen, zekerheid en empathie. Verder stellen Parasuraman et al. (1988) dat dit model met enkele aanpassingen kan worden toegepast op elke organisatie die diensten levert.

Er is echter door de jaren heen ook kritiek geweest op dit model, ondanks dat het populair was in het verleden en nog steeds populair is in het heden (Gaster, 1995; Wisniewski, 2001). Uit het onderzoek van Wisniewski (2001) blijkt het argument van Parasuraman (1988) wel te kloppen; het model is makkelijk toepasbaar op andere dienstensectoren. Desondanks is uit ditzelfde onderzoek ook gebleken dat het model nuttig kan zijn maar alleen een oppervlakkig overzicht geeft van de dienstenkwaliteit en de tevredenheid over de geleverde dienst. Hierbij ontbreekt een compleet beeld van de behoeften, percepties en verwachtingen die meespelen in de publieke context (Wisniewski, 2001). Gaster (1995) heeft al eerder vastgesteld dat dienstenlevering in de publieke sector zeer complex is. Het leveren van publieke diensten gaat namelijk niet om het tegemoetkomen van de geuite behoeften, maar juist ook om het ontdekken van de niet geuite behoeften, het toewijzen van middelen, het stellen van prioriteiten en het publiekelijk kunnen verantwoorden van de uitgevoerde acties (Gaster, 1995). Deze elementen zorgen er gevolglijk voor dat het SERVQUAL-model niet volledig aansluit op de publieke sector en het daardoor een oppervlakkig resultaat van de dienstenkwaliteit kan opleveren.

Wisniewski (2001) stelt daarbij dat het model voor een aantal zaken wel potentie heeft binnen de publieke sector. Ten eerste kan het model bijdragen aan een beter begrip van de dienstenkwaliteit; het model vormt dus een bepaalde leidraad wat inzichten geeft over de status van de dienstenkwaliteit bij de organisatie in kwestie. Ten tweede is er oog voor het perspectief van de burger en de relatie met de dienst, dit sluit aan bij de eerdergenoemde verantwoording die de overheid heeft bij het leveren van publieke diensten (Brewer, 2007; Gaster, 1995; Wisniewski, 2001). Ten derde kunnen er gemakkelijk vergelijkingen worden gedaan, tussen verschillende groepen klanten, tussen de verschillende onderdelen van de dienst en tussen verschillende diensten in het algemeen. Ten vierde geeft het werken met het model ook meer inzichten over het begrijpen van de interne klant. Dit zijn de medewerkers die betrokken zijn binnen het proces en samen de afhankelijke schakels vormen van

de dienstenlevering. Tot slot kan het model ook helpen bij het in kaart brengen van de prestaties op de lange termijn (Wisniewski, 2001).

In de literatuur worden ook verschillende zaken genoemd die invloed kunnen hebben op de klanttevredenheid en dus mede de klanttevredenheid bepalen. In de literatuur wordt ook gesteld dat communicatie invloed kan hebben op de klanttevredenheid, dit zal later worden uiteengezet. Verder moet gesteld worden dat dit ook per individu erg verschillend is, aangezien de mate van tevredenheid wordt bepaald door het verschil in de verwachting en de ervaren prestatie (Dimyati, 2015; Van Ryzin, 2004; Wisniewski, 2001). Rhee en Rha (2009) hebben onderzoek gedaan naar de verschillende bronnen van publieke dienstenkwaliteit die de klanttevredenheid beïnvloeden. Zij hebben hierbij ook gebruik gemaakt van het SERVQUAL-model. Zij hebben het originele SERVQUAL-model als basis gebruikt en hebben vervolgens andere elementen toegevoegd (Rhee & Rha, 2009). Het originele model wordt zodoende geïntegreerd met nieuwe dimensies die voortkomen uit hun eigen onderzoek. Deze aanpak sluit weer aan bij het eerdergenoemde kritische argument gebaseerd op de artikelen van Wisniewski (2001) en Gaster (1995). Het SERVQUAL-model wordt als basis gebruikt, maar wordt vervolgens uitgebreid en aangepast zodat het aansluit op een publieke context (Gaster, 1995; Rhee & Rha, 2009; Wisniewski, 2001).

Rhee en Rha (2009) zetten vier dimensies van publieke diensten uiteen, namelijk: ontwerpqualiteit, proceskwaliteit, uitkomstkwaliteit en relatiekwaliteit. In het onderzoek is gekeken naar de overheid, de primaire klant en de secundaire klant. De secundaire klant is de interne klant die al eerder is benoemd; dit zijn de individuen die samen de keten tot dienstenlevering vormen. De primaire klant is in de publieke sector dus de burger, die de dienst geleverd krijgt. Binnen deze keten bestaan de hierboven beschreven dimensies van publieke diensten. Deze keten, samen met de vier dimensies, bepalen de mate van tevredenheid of ontevredenheid (Rhee & Rha, 2009). Deze keten komt ook terug in dit onderzoek; de nationale overheid bepaalt de wettelijke kaders voor het afhandelen van klachten en bezwaren waarbij de gemeente dit als secundaire klant overbrengt naar de burger.

In dit onderzoek zal specifiek gekeken worden naar de proceskwaliteit. Deze dimensie zit tussen de secundaire en primaire klant in en heeft betrekking op het vormgeven van het proces (Rhee & Rha, 2009). De communicatie in de klachten- en bezwaarafhandeling valt binnen dit proces. De proceskwaliteit heeft betrekking op hoe de dienstuitkomsten praktisch worden ingevuld en geleverd. Het SERVQUAL-model heeft met name betrekking op deze vorm van dienstenkwaliteit (Dabholkar & Overby, 2005; Powpaka, 1996; Rhee & Rha, 2009; Richard & Allway, 1993). Naast de elementen van het SERVQUAL-model, voegen Rhee en Rha (2009) nog twee elementen toe. Ten eerste publiekelijkheid, dit heeft betrekking op de incidenten gerelateerd aan de participatie van klanten en de eerlijkheid van het dienstenproces. Dit sluit wederom aan bij het eerdergenoemde argument over

de uniekheid van de publieke dienstenlevering, het gaat bij de publieke dienstenlevering dus om de burger als klant. Dit is een andere rol dan een klant in de private sector. Ten tweede wordt het element interferentie toegevoegd, dit gaat over de rol die andere mensen kunnen spelen bij de mate van tevredenheid binnen de publieke sector (Rhee & Rha, 2009). Dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk 2.1.2.

De klanttevredenheid die in dit onderzoek centraal staat, heeft betrekking op de proceskwaliteit. Op basis van deze bevindingen kan gesteld worden dat de klanttevredenheid betreft deze proceskwaliteit binnen de publieke dienstenlevering daarom gebaseerd kan worden op het SERVQUAL-model, echter komen daar op basis van het onderzoek van Rhee en Rha (2009) twee elementen bij, namelijk publieklijkheid en interferentie. Ondanks dat de proceskwaliteit gedeeltelijk overeenkomt met het SERVQUAL-model, is dit concept wel geschikt voor onderzoek. Door de toegevoegde elementen van Rhee en Rha (2009) wordt het concept namelijk geschikt voor de publieke sector. Op deze manier wordt rekening gehouden met de kritiek op de toepasbaarheid van het SERVQUAL-model (Gaster, 1995; Wisniewski, 2001).

2.1.2. De rol van vooroordelen

Tot slot is het goed om nog een bepalende factor te benoemen die veel invloed kan hebben op de klanttevredenheid van burgers, namelijk vooroordelen (Van de Walle, 2018). De rol van vooroordelen wordt verder niet meegenomen in dit onderzoek, maar vooroordelen kunnen zeker wel van invloed zijn. Tevredenheid wordt bepaald door het eerdergenoemde verschil tussen de verwachting van een bepaald goed of dienst en de daadwerkelijke ervaring van dit product (Van Ryzin, 2004). Evenwel hangt dit vaak samen met de bredere houding die iemand over de overheid heeft (Van de Walle, 2018). Burgers die zelf geen ervaring hebben met een bepaalde goed of dienst zullen hier toch een mening over hebben, deze vooroordelen zijn ook van invloed op de mate van tevredenheid. Dit maakt het beheersen van die verwachting die burgers vooraf hebben lastig, aangezien dit per persoon of groep kan verschillen en ook kan veranderen door de tijd heen (Van de Walle, 2018). Daarnaast is het hebben van een directe ervaring belangrijk bij het bepalen van de tevredenheid. Hierdoor wordt de tevredenheid logischerwijs meer geïnformeerd en worden ook verschillende factoren van de dienst meegenomen in de afweging. Op deze manier spelen vooroordelen bij het pijlen van de klanttevredenheid bij burgers een minder grote rol, desondanks is de rol van vooroordelen nooit uit te sluiten (Van de Walle, 2018).

De rol van vooroordelen komt ook terug bij het concept proceskwaliteit. Rhee en Rha (2009) hebben het element interferentie toegevoegd aan het SERVQUAL-model om zo het concept proceskwaliteit te vatten. Dit heeft betrekking op de rol die het gedrag van anderen kunnen spelen bij het bepalen van de klantenperceptie. De woorden en daden van andere klanten hebben invloed op de

ervaring en dus op de algehele klanttevredenheid of juist ontevredenheid (Bitner, Booms & Mohr, 1994; Grove & Fisk, 1997). Hiermee wordt met name de invloed van anderen in dezelfde fysieke ruimte bedoeld, echter kan dit ook samenhangen met het creëren of beïnvloeden van bepaalde vooroordelen. Wanneer een burger een paspoort wil aanvragen bij de gemeente en langer moet wachten omdat de burger die geholpen wordt agressief is geworden, kan dit ook onbewust invloed hebben op de eigen ervaring. De ontevredenheid kan toenemen doordat men langer moet wachten en de sfeer grimmiger wordt, daarnaast kan dit bepaalde vooroordelen oproepen over de ambtenaar die de dienst levert. Het is daarom goed om te benadrukken dat andere personen veel invloed kunnen uitoefenen op de eigen mate van tevredenheid, ondanks dat dit lastig is om vast te stellen.

2.1.3. Conclusie klanttevredenheid

Samenvattend, klanttevredenheid is een breed begrip wat is ontstaan in de private sector. Door de toepassing van een private visie op de publieke sector is het begrip ook onderwerp geworden voor onderzoeken in de publieke sector (Fountain, 2001; Rhee & Rha, 2009). Tevens zijn er verschillende visies op de burger als klant, omdat de publieke context erg verschilt van de private context (Fountain, 2001; Jung, 2010; Pegnato, 1997; Osborne, 2010). Het is wel belangrijk om te stellen dat de burger als klant niet ideaal is, maar onvermijdelijk. Het is cruciaal om juist aandacht te besteden aan de klanttevredenheid aangezien burgers afhankelijk zijn van de overheid bij het leveren van publieke diensten (Fountain, 2001; Pegnato, 1997).

De klanttevredenheid die in dit onderzoek centraal staat, heeft dus betrekking op de proceskwaliteit. Daarbij zijn er veel zaken die deze klanttevredenheid kan beïnvloeden, dit verschilt ook per persoon en per moment (Rhee en Rha, 2009; Van de Walle, 2018). Er kan wel gesteld worden dat vooroordelen samen met vertrouwen een belangrijke rol kunnen spelen bij het bepalen van de klanttevredenheid door burgers (Van de Walle, 2018). Deze vooroordelen kunnen worden beperkt door te kijken naar burgers met een directe ervaring van de dienst. Uit de literatuur blijkt dat klanttevredenheid gevormd wordt door de verwachting van de geleverde dienst of goed en de daadwerkelijke ervaring van dit product. Het verschil tussen deze verwachting bepaalt de tevredenheid; als de verwachtingen van het product of de dienst groter zijn dan de ervaren prestatie kan ontevredenheid ontstaan (Dimiyati, 2015; Van Ryzin, 2004; Wisniewski, 2001).

2.2. Communicatie

Communicatie is een proces tussen een zender en een ontvanger (Dimiyati, 2015). Hierbij wordt een bepaald bericht uitgewisseld van een zender naar de ontvanger, zowel de zender als ontvanger kunnen een individu als een groep zijn. De inhoud van het bericht kan verschillende doeleinden hebben zoals iemand informeren, delegeren of overhalen (Dimiyati, 2015). De inhoud van een bericht hoeft niet

eentonig te zijn, één bericht kan ook verschillende doeleinden bevatten. Naast de zender en ontvanger bestaat ook de referent; dit heeft betrekking op de inhoud van de boodschap en zegt iets over een eigenschap van een object (Woerkum, 1979). Communicatie is een belangrijk middel in de private sector. Marketingcommunicatie is een methode die bedrijven kunnen gebruiken om klanten direct of indirect te informeren, over te halen of te herinneren aan het product of dienst dat het bedrijf levert (Dimiyati, 2015). Het is hierbij belangrijk dat het bericht wat wordt overgebracht ook aansluit bij de wensen en verwachtingen van de consument.

Naast de private sector wordt er ook veel communicatie gebruikt binnen de publieke sector. Deze communicatie kan verschillende vormen aannemen, bijvoorbeeld propaganda (Luoma-Aho & Canel, 2020). In de literatuur zijn er verschillende visies over communicatie in de publieke sector. Daarbij zijn deze verschillende houdingen vooral te onderscheiden op basis van de aard van de communicatie en van de zender (Luoma-Aho & Canel, 2020). Zo nemen Canel (2007), Garnett (1997) en Graber (2003) het standpunt in waarbij publieke communicatie voortkomt uit puur en alleen publieke organisaties. Howlett (2009), Lee (2007) en Pfetsch (2008) stellen dat publieke communicatie van overheden afkomt. Sanders en Canel (2013) en Strömback en Kiousis (2011) zien publieke communicatie als iets dat van individuen of organisaties afkomt, bijvoorbeeld politici. Volgens Froehlich en Rudiger (2006) komt publieke communicatie voort uit het gebruik van massamedia. Bovendien hanteren deze auteurs ook een eigen definitie van publieke communicatie met een eigen visie op de aard van de communicatie.

Overheidscommunicatie is een speciale vorm van publieke communicatie (Glenny, 2008). In tegenstelling tot de hierboven genoemde vormen van publieke communicatie, heeft overheidscommunicatie geen betrekking op het opbouwen van een relatie met het publiek en/of het uitoefenen van invloed op het publiek (Canel, 2007; Froehlich & Rudiger, 2006; Garnett, 1997; Glenny, 2008; Graber, 2003; Howlett, 2009; Lee, 2007; Pfetsch, 2008; Sanders & Canel, 2013; Strömback & Kiousis, 2011). Deze andere vormen van publieke communicatie hebben meer betrekking op de politiek getinte communicatie vanuit de overheid of betrokken actoren. Overheidscommunicatie heeft juist betrekking op de apolitieke communicatieactiviteiten die worden gebruikt door het uitvoerende onderdeel van de overheid. Het gaat hierbij specifiek om de rol van de ambtenaar en de communicatie van de ambtenaar met de burger. Deze vorm van communicatie is meer praktisch en structureel ingericht en is ook niet zozeer een eenzijdige informatiestroom; het heeft betrekking op de dialoog tussen ambtenaar en burger (Glenny, 2008). Deze vorm van publieke communicatie staat los van formeel vastgelegde procedures en wordt juist ingevuld door de individuele ambtenaar met een bepaalde mate van discretionaire ruimte (Tummers & Bekkers, 2014).

Veel artikelen in de literatuur richten zich dus op de politieke kant van communicatie in de publieke sector (Luoma-Aho & Canel, 2020). Dit is vaak een eenzijdige informatiestroom waarbij de

massamedia een belangrijke rol speelt (Glenny, 2008). Daarnaast is er ook veel onderzoek gedaan naar de rol van communicatie bij beleidsprocessen. Deze vorm van publieke communicatie is ook gekoppeld aan de private vorm van communicatie omdat veel elementen uit de private communicatie hiervoor worden ingezet (Gelders, Bouckaert & van Ruler, 2007). In de literatuur is er desalniettemin wel discussie over de mate waarin deze private invalshoek toepasbaar is op de publieke sector (Gelders et al., 2007; Glenny, 2008). Een belangrijk verschil tussen deze sectoren is namelijk de aanwezigheid van democratische waarden in de publieke sector. Het is belangrijk dat communicatie wel voldoet aan deze democratische waarden omdat de communicatie vanuit de overheid veel gevolgen kan hebben voor de burger (Gelders et al., 2007).

2.2.1. Elementen van communicatie

Na de uiteenzetting van de definitie van communicatie en communicatie in de publieke sector, is het goed te verduidelijken waar publieke communicatie uit bestaat of uit zou moeten bestaan. Jones en Mahon (2012) stellen dat het belangrijk is dat kennis op een juiste manier wordt gemanaged. Dit moet volgens hen gaan op een tijdige, efficiënte, gedeelde en gestructureerde manier. De kwaliteit van deze kennis heeft invloed op zowel de organisatie als op de burger. Voor de organisatie kan dit kosten besparen en de burger wordt op deze manier beter behandeld. Deze vereisten komen gedeeltelijk terug in Vuori, Aher en Kylänen (2020). Zij stellen namelijk dat het belangrijk is dat de publieke communicatie verandert, met name door de toepassing en het toegenomen belang van informatiesystemen. Daarbij verwachten burgers van de overheid volgens hen communicatie die transparant, inclusief en tijdig is (Vuori et al., 2020).

Niet alleen in de publieke sector zijn er vereisten waar communicatie aan zou moeten voldoen, ook in de private literatuur is hier over geschreven. Gopal (2009) stelt dat het belangrijk is dat de informatie nuttig is. Wat nu precies nuttig is, is afhankelijk van de verschillende doeleinden. Dit kan dus erg verschillen van elkaar. Wel worden algemene vereisten genoemd waar informatie aan moet voldoen om nuttig te kunnen zijn. De informatie moet afkomen van een betrouwbare bron daarnaast moet de informatie accuraat, recent, geschikt, compleet, georganiseerd en begrijpbaar zijn (Gopal, 2009). Gopal (2009) gaat ook in op barrières die kunnen ontstaan en de communicatie kunnen verslechteren. Er worden dan ook verschillende vormen van barrières genoemd. Het voorkomen van deze barrières kunnen ook gezien worden als vereisten voor de communicatie. De twee relevantste zaken om deze verschillende barrières te voorkomen en toepasbaar zijn op dit onderzoek, zijn het tijdig reageren en gemoedelijkheid. Het tijdig communiceren is al eerder genoemd door Jones en Mahon (2012) en Vuori et al. (2020). Gemoedelijkheid heeft betrekking op het aannemen van een vriendelijke houding en het creëren van een prettige sfeer.

Uit de literatuur komt zodoende een aantal elementen naar voren waaraan communicatie in zowel de publieke als de private sector aan moet voldoen. Communicatie moet tijdig, systematisch en vriendelijk zijn (Gopal, 2009; Jones & Mahon, 2012; Vuori et al., 2020). Deze elementen zullen ook de basis vormen in dit onderzoek. Daarbij worden nog wel twee elementen toegevoegd die voortkomen uit de raamwerken van Gopal (2009) en Vuori et al. (2020), namelijk duidelijkheid en begrip. Zeker in dit onderzoek waarbij de afhandeling van klachten en bezwaarschriften centraal staat, is het belangrijk dat de communicatie duidelijk en begripvol is. Dit draagt namelijk bij aan het creëren van een realistisch beeld van de mentale vermogens van de burger (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2017). Zowel het denk- als het doenvermogen maken deel uit van de mentale vermogens van de burger. Het denkvermogen gaat over het verzamelen en wegen van informatie, het doenvermogen over het in actie komen, volhouden en met tegenslag om kunnen gaan (WRR, 2017). De burger heeft vaak geen verstand van het formele en juridische proces bij de afhandeling van zo'n bezwaar of klacht, daarom moet de communicatie hierover wel duidelijk zijn voor de burger. Dit heeft betrekking op het zo geheten het denkvermogen ofwel het verzamelen en wegen van informatie (WRR, 2017).

Begrip is met name belangrijk voor het zogeheten doenvermogen ofwel het in actie komen, volhouden en met tegenslag om kunnen gaan (WRR, 2017). Om in te spelen op dit doenvermogen is het essentieel dat er ook begrip is voor de burger en de overheid zich begripvol opstelt richting de burger. Het is belangrijk dat de overheid bij het leveren van goederen en diensten rekening houdt met beide vermogens aangezien dit de kans op redzaamheid verhoogd, daarnaast vergroot dit de legitimiteit van de overheid (WRR, 2017). Bovendien staat de overheid in dienst van de burger; het is de verantwoordelijkheid van de overheid om er voor de burger te zijn (Brewer, 2007).

2.2.2. Gevolgen van overheidscommunicatie

Zoals eerder gesteld, wordt de overheidscommunicatie ingevuld door de ambtenaren. Iedere ambtenaar geeft hieraan een eigen invulling, waardoor burgers een verschillende behandeling ontvangen en een verschillende ervaring kunnen hebben. De mate dat er voldaan wordt aan de eerdergenoemde vereisten of elementen van communicatie, kan ook gevolgen hebben voor de burger. Communicatie lijkt wellicht op het eerste oog onschuldig omdat het inhoudelijk wellicht weinig invloed heeft op het formele proces. Toch kunnen er grote gevolgen ontstaan voor de burger bij de specifieke invulling van de communicatie door de ambtenaar.

Een voorbeeld van zo'n gevolg zijn administratieve lasten (*administrative burden*). Dit zijn lasten die betrekking hebben op de ervaring van de burger over de interactie met de overheid (Moynihan, Herd & Harvey, 2014). Deze lasten kunnen verschillende gevolgen hebben. Burgers kunnen onder andere psychologische kosten ervaren; hierbij worden burgers geconfronteerd met een

vervelende ervaring met de overheid wat leidt tot het verlies van autonomie en een toename van stress (Moynihan et al., 2014). Dit kan ook betrekking hebben op de communicatie tussen de overheid en de burger wanneer de communicatie niet aansluit bij de burger. Als de overheid zelf niet actief communiceert met de burger of de communicatie onbegrijpelijk is, kan dit leiden tot deze psychologische kosten. Dit is onwenselijk omdat het de burger kan weerhouden tot communicatie en hierdoor de afstand tussen de overheid en de burger kan worden vergroot. Ambtenaren spelen een actieve rol in het creëren of verzwakken van deze lasten, met name de street-level ambtenaren door de discretionaire ruimte die zij hebben (Tummers & Bekkers, 2014). De communicatie van deze ambtenaren richting de burger moet zo worden ingericht, dat de psychologische kosten worden beperkt (Moynihan et al., 2014). Dat maakt het onderzoeken van de communicatie een urgent onderzoeksonderwerp die wel degelijk gevolgen kan hebben voor de burger.

2.2.3. Conclusie communicatie

Communicatie is dus een proces tussen een zender en ontvanger met een boodschap en referent (Dimyati, 2015; Woerkum, 1979). Communicatie kan voor veel redenen worden ingezet binnen de publieke sector, een specifieke vorm van publieke communicatie is overheidscommunicatie. Overheidscommunicatie heeft betrekking op de apolitieke communicatie van ambtenaren richting burgers toe (Glenny, 2008). Overheidscommunicatie kan veel gevolgen hebben voor de burger, dit hangt samen met de verantwoordelijkheid van de overheid om democratische waarden mee te nemen in de communicatie (Gelders et al., 2007; Moynihan et al., 2014). De communicatie moet aan een aantal eisen voldoen, de communicatie moet namelijk tijdig, systematisch, vriendelijk, duidelijk en begripvol zijn (Gopal, 2009; Jones & Mahon, 2012; Vuori et al., 2020). Hierdoor kunnen ook de psychologische kosten voor burgers worden beperkt. De ambtenaren met discretionaire ruimte spelen bij deze inrichting van de communicatie een belangrijke rol (Moynihan et al., 2014; Tummers & Bekkers, 2014).

2.3. Conceptueel model

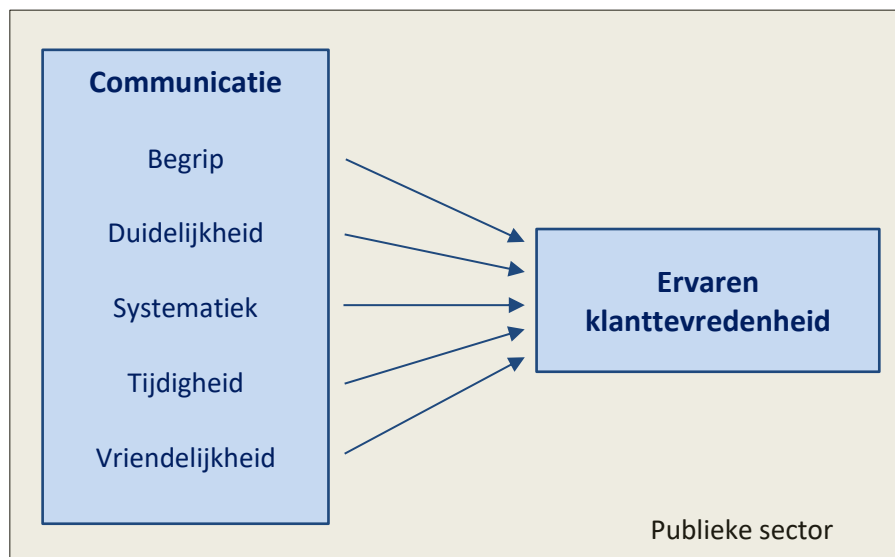
Zoals al eerder vermeld is, kan ook communicatie invloed hebben op de klanttevredenheid. Deze relatie heeft al in meerdere onderzoeken centraal gestaan. Dimyati (2015) heeft onderzoek gedaan naar de invloed van marketingcommunicatie op loyaliteit en de rol van klanttevredenheid binnen deze relatie. Uit dit onderzoek van Dimyati (2015) blijkt dat marketingcommunicatie een positief effect heeft op de loyaliteit van klanten. Klanttevredenheid verbindt beide concepten en is in dit onderzoek een mediërend variabel (Dimyati, 2015). Jun en Cai (2010) hebben de relatie tussen de interne dienstenkwaliteit en de interne klanttevredenheid onderzocht. Interne klanten zijn hierbij individuen van verschillende afdelingen binnen één organisatie. Deze individuen maken onderdeel uit van een

keten die uiteindelijk samenwerken voor de externe klant. Om deze relatie te onderzoeken hebben zij gekeken naar de invloed van zes dimensies, communicatie is hierbij één dimensie. Jun en Cai (2010) stellen dat de dimensie communicatie een significant en positief effect heeft op de interne klanttevredenheid. In dit onderzoek zal niet worden gekeken naar de interne dienstenkwaliteit en klanttevredenheid. Daarentegen zegt dit wel iets over de invloed die communicatie op de klanttevredenheid kan hebben. Tot slot hebben Ellinger et al. (1999) onderzoek gedaan naar de klanttevredenheid en loyaliteit bij het leveren van diensten in de private sector en de rol van communicatie hierbij. Zij concluderen dat communicatie en contact een belangrijke rol spelen bij het creëren van tevredenheid en het opbouwen van loyaliteit, ook zij stellen dat communicatie een positief effect heeft op de klanttevredenheid (Ellinger et al., 1999).

Uit deze onderzoeken kan geconcludeerd worden dat communicatie wel degelijk van invloed kan zijn op de klanttevredenheid (Dimyati, 2015; Ellinger et al., 1999; Jun & Cai, 2010). Uit deze onderzoeken blijkt dat dit vaak samenhangt met de mate van loyaliteit van klanten. Zoals eerder gesteld, is deze loyaliteit niet toepasbaar op de publieke sector en het leveren van diensten door de overheid. Binnen de publieke sector zijn er geen alternatieve aanbieders van diensten zoals in de private sector wel vaak het geval is (Brewer, 2007). Burgers kunnen dus niet loyaal zijn aan de diensten van de overheid, omdat zij geen alternatief hebben. Burgers kunnen wel een bepaalde mate van verbondenheid voelen met de diensten van de overheid (Bredewold, Duyvendak, Kampen, Verplanke & Tonkens, 2018). Het concept loyaliteit wordt echter bewust niet meegenomen in dit onderzoek, om zo de nadruk te behouden op de concepten communicatie en klanttevredenheid. De ervaren klanttevredenheid en de rol van communicatie hierbij is relevant, aangezien de overheid verantwoordelijk is om de communicatie aan te laten sluiten op de behoeften van de burger (Brewer, 2007; Gelders et al., 2007; Moynihan et al., 2014).

Doordat burgers als klant niet kunnen kiezen voor een alternatieve aanbieder, is het belangrijk om de klanttevredenheid in de publieke sector te onderzoeken. Uit andere onderzoeken blijkt dat communicatie een positieve invloed kan hebben op de klanttevredenheid (Dimyati, 2015; Ellinger et al., 1999; Jun & Cai, 2010). Op basis van deze onderzoeken wordt verwacht dat ook in de publieke context de communicatie van invloed kan zijn op de klanttevredenheid. Dit betekent dat de communicatie ook verbeterd kan worden om zo de ervaren klanttevredenheid te vergroten (Brewer, 2007; Gelders et al., 2007; Moynihan et al., 2014). Deze relatie vormt de basis van dit onderzoek en is samengevat in figuur 1. Er wordt verwacht dat het aandacht hebben voor de burger, in de vorm van tijdig, duidelijk, systematisch, vriendelijk en begripvol contact een rol kan spelen bij de ervaren klanttevredenheid (Gopal, 2009; Jones & Mahon, 2012; Vuori et al., 2020). Omdat uit de literatuur blijkt dat de klanttevredenheid per persoon en moment erg verschillend is, staan de persoonlijke

ervaringen en het verhaal van de burger in dit onderzoek juist centraal (Rhee en Rha, 2009; Van de Walle, 2018).



Figuur 1: Conceptueel model

Hoofdstuk 3: Methode

3.1. Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wordt gekeken naar de vraag hoe de communicatie kan worden verbeterd om de klanttevredenheid binnen de publieke sector te vergroten. Om dit te onderzoeken, is er een casestudy uitgevoerd. Door te kijken naar één publieke casus is het onderzoek duidelijk afgebakend. Ook lieten de tijd en de beschikbare middelen het niet toe om het onderzoek op een grotere schaal uit te voeren. Het onderzoek is kwalitatief van aard aangezien de klanttevredenheid in kaart wordt gebracht door middel van interviews. Volgens Van de Walle (2018) is het goed om de tevredenheid vast te stellen middels een kwalitatieve methode, omdat het riskant is om de tevredenheid te vatten in een survey waarbij geen oog is voor de context. Deze context komt dus wel aan bod middels interviews, aangezien de percepties en ervaringen bevestigd kunnen worden (Van Thiel, 2010).

Bij het selecteren van een casus zijn de volgende criteria gehanteerd. Zoals in de inleiding is gesteld, is de invloed van communicatie op de klanttevredenheid een terugkerend thema in de marketingliteratuur (Ellinger, Daugherty & Plair, 1999; Van de Walle, 2018). Dit onderzoek richt zich juist op de publieke sector, de casus moest gevolgiijk voortkomen uit de publieke sector. Daarnaast moest er sprake zijn van apolitieke communicatie van ambtenaren richting burgers toe, dit heeft betrekking op de eerder beschreven overheidscommunicatie (Glenny, 2008). Dit heeft een criteria gevormd aangezien de communicatie dan zelf ingevuld kan worden door de werkzame ambtenaren. Doordat de communicatie zelf ingevuld kan worden, kan ook de rol van de verschillende elementen van communicatie betreft de klanttevredenheid worden onderzocht en in de toekomst worden verbeterd. Ten slotte moest de casus de mogelijkheid tot een kwalitatieve methode bieden, zodat de context kon worden meegenomen bij het meten van de klanttevredenheid (Van de Walle, 2018).

Uiteindelijk is gekozen voor de gemeente Hoeksche Waard als casus, specifiek de communicatie bij de afhandeling van bezwaarschriften en klachten die ingediend zijn in 2021. Deze casus voldoet aan de hierboven beschreven criteria. Ten eerste is de gemeente Hoeksche Waard een publieke organisatie. Ten tweede is hier sprake van overheidscommunicatie; de communicatie is niet politiek en ligt niet vast maar wordt grotendeels ingevuld door de ambtenaren zelf. Ten derde had de gemeente Hoeksche Waard ook de voorkeur voor een kwalitatieve methode, wat aansluit bij de insteek van dit onderzoek. Ten slotte kan deze gemeente een mooi gemiddelde vormen aangezien het een middelgrote gemeente is met ongeveer 86.000 inwoners (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019).

De respondenten zijn geselecteerd op basis van verschillende criteria, het belangrijkste criterium is dat zij een bezwaarschrift of klacht hebben ingediend bij de gemeente Hoeksche Waard in 2021. Verder zijn de respondenten zo willekeurig mogelijk geselecteerd, het maakte daarbij ook niet

uit of het bezwaarschrift of klacht op het moment van onderzoek was afgehandeld of nog liep. Respondenten zijn eerst middels e-mail benaderd, zodat de respondenten schriftelijke informatie over het onderzoek konden ontvangen. Er zijn alleen respondenten geselecteerd waarbij het e-mailadres geregistreerd is binnen de gemeente, maar de geregistreeerde informatie van de klagers en bezwaarmakers is vrij compleet waardoor dit voor het grootste gedeelte klagers en bezwaarmakers terug te vinden was. Respondenten zijn niet geselecteerd op basis van woonplaats of op de afhandelaar van de klacht of het bezwaarschrift, echter is wel rekening gehouden dat dit ongeveer gelijk verdeeld is. Hierdoor is een willekeurige groep mensen met een juiste afspiegeling van de werkelijkheid benaderd voor dit onderzoek.

3.2. Methode

3.2.1. Dataverzameling

Dit onderzoek is kwalitatief van aard; er zijn interviews afgenomen met burgers die in 2021 een klacht of bezwaarschrift hebben ingediend. Door te kiezen voor interviews kunnen de ervaringen en percepties het best in kaart worden gebracht (Van Thiel, 2010). Het gaat in totaal om 220 bezwaarschriften en 104 klachten. Ondanks dat dit aantal vrij hoog is om kwalitatief te onderzoeken, is er bewust gekozen om dit toch te doen om de volgende twee redenen. Ten eerste stelt Van de Walle (2018) dat de tevredenheid van publieke diensten vaak gemeten worden op een kwantitatieve manier, middels surveys. Dit komt vooral omdat de tevredenheid van burgers middels deze manier op een zeer grote schaal gemeten kan worden. Zoals eerder gesteld, is dit echter riskant omdat er zo geen oog is voor de context (Van de Walle, 2018). De tweede reden om voor interviews te kiezen, is meer praktisch van aard. Uit ervaring van de organisatie blijkt dat mensen die een klacht of bezwaarschrift hebben ingediend, de gemeente liever mondeling ter woord staan in plaats van schriftelijk. Om zoveel mogelijk respondenten te kunnen werven, is gehoor gegeven aan deze voorkeur.

De interviews zijn gestructureerd opgezet, de topiclijst die de leidraad heeft gevormd voor de interviews is terug te vinden in bijlage 2. Doordat er gewerkt is met duidelijke vooraf opgestelde vragen, zijn respondenten wel gestuurd om zich te richten op de communicatie. Aangezien het ook ging om de afhandeling van de klacht of bezwaarschrift van de respondent, werd verwacht dat zij wellicht snel inhoudelijk in zouden gaan op deze kwestie. Omdat het onderzoek zich richt op de communicatie tijdens het afhandelingsproces en de interviews maar twintig tot dertig minuten hebben geduurd, is het wel goed om respondenten op voorhand niet te veel ruimte te geven om op de inhoud van hun klacht of bezwaarschrift in te gaan. Evengoed is er wel genoeg ruimte geweest om eventueel door te kunnen vragen indien nodig en konden respondenten hun antwoorden verder toelichten (Boeijs, 2014; Creswell & Poth, 2017).

Gezien de hoeveelheid tijd was het doel om ongeveer twintig personen te interviewen, daarbij is ook gekeken naar de verhouding tussen het aantal ingediende bezwaarschriften en klachten. De interviews zijn telefonisch afgenomen en hebben gemiddeld twintig tot dertig minuten geduurd. Hier is bewust voor gekozen zodat de bereidheid tot deelname voor de klagers en bezwaarmakers groter zou zijn. Zoals hierboven beschreven is, zijn mensen willekeurig geselecteerd. Er zijn mensen benaderd totdat er minimaal vijftien bezwaarmakers en vijf klagers akkoord hadden gegeven om deel te nemen aan dit onderzoek.

3.2.2. Analysemethode

De interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen. Deze opnames zijn getranscribeerd en vervolgens gecodeerd middels het programma ATLAS.ti. Eerst zijn de transcripten gesloten gecodeerd op basis van het operationalisatieschema, dit schema is terug te vinden in hoofdstuk 3.4. Vervolgens zijn de overgebleven stukken tekst open gecodeerd, om eventuele nieuwe inzichten die niet terugkwamen in het theoretisch kader te vinden (Boeije, 2014). Hierdoor zijn patronen herkend vanuit de literatuur, maar is er ook genoeg aandacht geweest voor nieuwe inzichten die voortkwamen uit de antwoorden van de respondenten.

3.3. Casusbeschrijving

De casus die in dit onderzoek centraal staat is het afhandelingsproces van klachten en bezwaarschriften binnen gemeente Hoeksche Waard. Het is daarom van belang om deze casus verder toe te lichten. De gemeente Hoeksche Waard is op 1 januari 2019 ontstaan door een fusie van verschillende voormalige gemeenten, namelijk Binnenmaas, Cromstrijen, Korendijk, Oud-Beijerland en Strijen (Gemeente Hoeksche Waard, 2018). De gemeente Hoeksche Waard heeft een bijzondere samenstelling van één grotere kern, dit is het dorp Oud-Beijerland, met daarbij verschillende kleinere dorpen. De Hoeksche Waard is een eiland en grenst aan de Rotterdamse regio en de Drechtsteden, de gemeente telt ongeveer 88.000 inwoners (Gemeente Hoeksche Waard, 2022b).

Om een beeld te schetsen van gemeente Hoeksche Waard als organisatie, zal het organogram van de gemeente kort worden toegelicht. Dit organogram is ook terug te vinden in bijlage 1. Op het organogram zijn de drie uitgangspunten van de gemeente weergegeven; 100% dienstverlenend, opgavegericht werken en kerngericht werken (Gemeente Hoeksche Waard, 2022a). Verder is de organisatie opgedeeld in verschillende teams, deze teams zijn gevormd op basis van vakinhoud. Deze teams zijn te categoriseren in twee richtingen; teams die zich richten op de bedrijfsvoering en teams die zich richten op externe zaken (Gemeente Hoeksche Waard, 2022a). Verder kunnen er ook tijdelijke teams worden opgezet. Het aansturen van deze teams is hiërarchisch ingericht. De teams worden aangestuurd door teammanagers, deze teammanagers sturen een of meerdere teams aan. Deze

teammanagers worden weer aangestuurd door de verschillende directieleden (Gemeente Hoeksche Waard, 2022a).

3.4. Operationalisatie

In de tabel hieronder zijn de centrale concepten communicatie en klanttevredenheid geoperationaliseerd. Hierbij zijn de centrale concepten opgedeeld in dimensies en subdimensies indien dit mogelijk was. Op basis van deze dimensies en subdimensies zijn de indicatoren opgesteld, deze indicatoren hebben de basis gevormd van de interviews. De topiclijst die voor de interviews is gebruikt, is terug te vinden in bijlage 2. Het gebruik van een topiclijst zorgt voor eenduidigheid bij het afnemen van interviews, wat bijdraagt aan de validiteit en herhaalbaarheid van dit onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007). In hoofdstuk 3.4 zullen de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek verder worden toegelicht.

De dimensies, subdimensies en indicatoren zijn gebaseerd op de literatuur en zijn toegelicht in het theoretisch kader. De gekozen definitie van communicatie is gebaseerd op Glenny (2008), de elementen van communicatie zijn samengesteld uit verschillende wetenschappelijke bronnen (Gopal, 2009; Jones & Mahon, 2012; Vuori et al., 2020). Er is gekozen om verschillende elementen vanuit verschillende bronnen te combineren, om zo de verscheidenheid van de literatuur over dit onderwerp te weerspiegelen. De selectie is gemaakt op basis van de toepasbaarheid van elementen binnen dit onderzoek. De gekozen definitie van klanttevredenheid is gebaseerd op Wisniewski (2001), de elementen van klanttevredenheid zijn met name gebaseerd op de *Customer Satisfaction Survey* (CSS) (Phau & Ferguson, 2013). Dit is een schaal om de klanttevredenheid te meten op basis van verschillende elementen, echter zijn niet alle elementen uit deze schaal toepasbaar op de publieke sector. Daarnaast wordt in dit onderzoek specifiek gekeken naar de klanttevredenheid betreft de communicatie, bepaalde elementen waren ook niet toepasbaar op deze communicatie vanuit de gemeente. De elementen die wel toepasbaar zijn op de publieke sector en de klanttevredenheid betreft de communicatie zijn uitgekozen. Een voorbeeld van een element dat bewust is weggelaten is het element 'financiële kosten', aangezien het indienen van een bezwaarschrift of klacht geen geld kost (Phau & Ferguson, 2013; Ministerie van Algemene Zaken, 2019; Ministerie van Algemene Zaken, 2022). De indicatoren die uit deze elementen voortkomen zijn ook toegespitst op de communicatie binnen het afhandelingsproces van klachten en bezwaarschriften vanuit de gemeente.

Abstract concept	Dimensies	Subdimensies	Indicatoren
Communicatie Definitie: Het apolitieke contact tussen ambtenaren en burgers betreft de afhandeling van klachten en bezwaarschriften (Glenny, 2008).	Tijdigheid		<p>Er wordt na het indienen van het bezwaarschrift of klacht binnen de reguliere termijnen (zes weken) contact opgenomen met de burger.</p> <p>Er wordt na het indienen van het bezwaarschrift of klacht binnen de bijzondere termijnen (zes tot twaalf weken) contact opgenomen met de burger.</p> <p>De burger heeft het gevoel dat hij/zij/hen tijdens de afhandeling van het bezwaar/de klacht op de hoogte gehouden wordt van de eventuele vorderingen.</p>
	Duidelijkheid	Taalgebruik	<p>Het taalgebruik in zowel de schriftelijke als mondelinge communicatie is begrijpelijk voor de burger.</p> <p>Het eventuele gebruik van juridisch taalgebruik wordt toegelicht aan de burger.</p>
		Proces	Het afhandelingsproces en alle bijbehorende stappen zijn duidelijk gemaakt aan de burger.
	Systematiek		Zowel de mondelinge als de schriftelijke communicatie is gestructureerd en geordend.
	Vriendelijkheid		<p>De burger wordt vriendelijk en met respect behandeld.</p> <p>De burger krijgt de mogelijkheid om vragen te kunnen stellen.</p>
	Begrip		In de communicatie wordt begrip getoond voor de situatie van de burger.
Klanttevredenheid	Service	Toegang tot service	Het is duidelijk hoe de burger een bezwaarschrift of klacht in kan dienen.

<p>Definitie: De mate waarin burgers competent zijn over de communicatie bij de afhandeling van hun klacht of bezwaarschrift (Wisniewski, 2001).</p>	Goed functionerende werknemers	Competente werknemers	De mate waarin de burger vindt dat de betrokken werknemers goed geïnformeerd zijn over de ingediende klacht of het bezwaarschrift.
			De mate waarin de burger vindt dat de betrokken werknemers verstand hebben van de gehele afhandelingsprocedure.
		Werknemers zijn bereid te luisteren	De burger heeft het gevoel dat de betrokken werknemers bereid zijn om te luisteren naar hem/haar/hun.
		Hulpvaardige werknemers	De burger heeft het gevoel dat de betrokken werknemers meedenken met de burger.
		De burger vindt dat de betrokken werknemers zich hulpvaardig opstellen.	
		Werktijden en bereikbaarheid	Burgers ervaren dat de werknemers voldoende bereikbaar zijn.
	Toegang tot hulp		De mate waarin burgers de sfeer vrij genoeg vinden om vragen te kunnen stellen indien iets onduidelijk is.
		De mate waarin burgers de sfeer vrij genoeg vinden om hulp te vragen aan de betrokken werknemers.	
Nakomen van beloftes		De beloftes die gedaan worden aan de burger, worden ook nageleefd door de organisatie.	

3.5. Validiteit en betrouwbaarheid

3.5.1. Validiteit

De validiteit heeft betrekking op of het meetinstrument daadwerkelijk meet wat het zou moeten meten (Babbie, 2012). Bij een kwalitatief onderzoek is het waarborgen van de validiteit lastiger, aangezien er meer ruimte is voor de onderzoeker om een eigen interpretatie te geven aan de input van de respondenten. Om de validiteit toch te waarborgen zijn de centrale concepten communicatie en klanttevredenheid geoperationaliseerd op basis van de literatuur en theorie (Van Thiel, 2014).

Daarnaast is op basis van deze operationalisatie een topiclijst opgesteld die de leidraad heeft gevormd bij het afnemen van de interviews. Deze leidraad zorgt voor eenduidigheid bij het afnemen van de interviews, wat bijdraagt aan de validiteit van dit onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007). Verder is een groot gedeelte van de transcripten gecodeerd op basis van deze operationalisatie. Hierdoor is het codeerproces heel gestructureerd verlopen met minder ruimte voor de interpretatie van de onderzoeker. Deze werkwijze verhoogd de validiteit van dit onderzoek (Van Thiel, 2014; Verschuren & Doorewaard, 2007). De externe validiteit van dit onderzoek is beperkt, aangezien er is gekozen voor een casestudy. Doordat de bevindingen voortkomen uit één specifieke situatie, is het lastig om deze uitkomsten te generaliseren. Echter is het gezien de beschikbare middelen en tijd niet mogelijk geweest om dit onderzoek op een grotere schaal uit te voeren.

3.5.2. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid heeft betrekking op de beïnvloeding van de bevindingen door bepaalde fouten. Wanneer een onderzoek betrouwbaar is, zullen er bij herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten uit moeten komen (Babbie, 2012). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is er gewerkt met een gestructureerde topiclijst; naast het bevorderen van de validiteit bevordert dit ook de betrouwbaarheid (Verschuren & Doorewaard, 2007). Deze gestructureerde topiclijst heeft ervoor gezorgd dat de gestelde vragen voort zijn gekomen uit de theorie. De vragen uit deze topiclijst zijn zo duidelijk en helder mogelijk geformuleerd zodat het voor alle respondenten duidelijk is geweest waar de vragen nu precies betrekking op hadden. Daarnaast zijn de interviews afgenomen door dezelfde persoon, dit draagt ook bij aan betrouwbaarheid. Op deze manier is de gestructureerde topiclijst op een eenduidige manier aan alle respondenten voorgelegd. Ten slotte is het concept klanttevredenheid geoperationaliseerd op basis van een bestaande en betrouwbare schaal. Deze CSS heeft namelijk een gemiddelde Cronbach's Alpha van 0,87 (Phau & Ferguson, 2013). De vuistregel van de Cronbach's Alpha is dat een schaal betrouwbaar is bij een score gelijk of hoger dan 0,7 (Garson, 2012, p.15). Hier voldoet de CSS dus aan (Phau & Ferguson, 2013).

3.6. Privacy en ethiek

Aangezien het bevragen van de mate van tevredenheid een gevoelig onderwerp kan zijn voor respondenten, is er secuur omgegaan met de privacy en de voorlichting van respondenten. Bij het benaderen van potentiële respondenten voor de interviews hebben deze potentiële respondenten een uitgebreide mail ontvangen met een toelichting op het onderzoek en de methode. Zij hebben onder andere informatie gekregen over hoe er zal worden omgegaan met de privacy van de respondenten indien zij mee zouden willen werken aan dit onderzoek. Voor aanvang van het interview zijn de respondenten op de hoogte gebracht van de manier waarop hun gegevens verwerkt zouden worden.

Vervolgens hebben zij mondeling toestemming gegeven, deze toestemming is ook vastgelegd op de audio-opname van ieder interview. De respondenten blijven volledig anoniem. In de respondentenlijst in bijlage 3 is ook maar beperkte informatie over de respondenten gegeven, zodat zij niet herleidbaar zijn.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk zullen eerst de afhandelingsprocessen van de klachten en bezwaarschriften worden besproken om de context van het onderzoek te verduidelijken. Daarbij zullen ook de laatste twee deelvragen beantwoord worden. Vervolgens zal kort gereflecteerd worden op het verloop van de interviews en de groep respondenten. Ten slotte zal de informatie die is voortgekomen uit de interviews en de analyse hiervan gepresenteerd worden.

4.1. Context van het onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het team Juridische Zaken. Dit team is onderdeel van de bedrijfsvoering en houdt zich bezig met verschillende juridische procedures binnen de gemeente Hoeksche Waard. Dit team bestaat momenteel uit elf medewerkers en een teammanager. Binnen dit team worden onder andere de bezwaarschriften en klachten behandeld die inwoners van de gemeente Hoeksche Waard indienen. Hieronder zal deze klachten- en bezwarenprocedure verder worden toegelicht. Team Juridische Zaken stelt ook elk jaar een jaarverslag op over deze ingediende bezwaren en klachten. Het jaarverslag kan elk jaar anders worden ingevuld en vormgegeven, de basis ligt daarentegen wel vast; er wordt altijd een overzicht gegeven van de cijfers van het betreffende jaar. Dit jaarverslag is bedoeld voor het college van burgemeester en wethouders (B&W) en de gemeenteraad maar kan ook worden toegezonden naar externe partijen. Bij het opstellen van het jaarverslag 2019 is daarnaast gekeken naar de mate van tevredenheid bij de mensen die een klacht hadden ingediend. Hierbij is contact gezocht met ongeveer twintig mensen die in 2019 een klacht hadden ingediend. Het bestuur van de gemeente Hoeksche Waard heeft gevraagd aan team Juridische Zaken of er voor het jaarverslag 2021 weer meer oog kan komen voor de klanttevredenheid, dit verzoek vormt dan ook de basis van dit onderzoek.

4.1.1. Afhandelingsprocedure van klachten en bezwaarschriften

Als een burger het oneens is met een beslissing van de overheid, kan deze burger bezwaar indienen bij de overheid die deze beslissing genomen heeft (Ministerie van Algemene Zaken, 2019). De wettelijke kaders over het kunnen indienen van een bezwaarschrift zijn terug te vinden in artikelen 6:1-6:24 en 7:1-7:28 van de Algemene wet bestuursrecht (Wettenbank, 2022). Dit onderzoek is gericht op de lokale overheid, namelijk gemeente Hoeksche Waard. Tot zes weken na de datum van de beslissing, kan een burger bezwaar maken. Dit is een vereiste waar het bezwaarschrift aan moet voldoen om in behandeling genomen te worden (Ministerie van Algemene Zaken, 2019). Uit gesprekken met medewerkers binnen het team Juridische Zaken in de gemeente Hoeksche Waard, is gebleken dat medewerkers een vaste procedure hebben om een bezwaarschrift af te handelen. Deze procedure ziet er als volgt uit:

1. De verschillende bezwaarschriften worden willekeurig onderling verdeeld, dit gebeurt wel op basis van specialisatie in het sociale of fysieke domein.
2. Het ingediende bezwaar wordt gelezen. Er wordt beoordeeld of het daadwerkelijk gaat om een bezwaar en bijvoorbeeld niet om een klacht of een zienswijze.
3. Het desbetreffende primaire besluit wordt erbij gezocht en er wordt gecontroleerd of het bezwaar binnen zes weken is ingediend.
4. Er wordt contact gezocht met de bezwaarmaker om de bezwaarmaker op de hoogte te stellen dat het bezwaarschrift zal worden opgepakt; dit gebeurt altijd middels een brief en indien mogelijk ook telefonisch.
5. Vervolgens wordt er naar de hoorzitting toegewerkt en wordt de zaak daarop voorbereid, na de hoorzitting wordt er een advies opgesteld over de zaak onder een vier ogen principe. Dit wordt ten slotte aan de bezwaarmaker gecommuniceerd.

Deze procedure heeft betrekking op het proces van de ambtelijke hoorcommissie, aangezien ambtenaren binnen de gemeente dit bezwaar afhandelen. In bepaalde gevallen gaat het naar een externe commissie, deze procedure werkt in principe hetzelfde, alleen leidt dan deze externe commissie de hoorzitting. Ten slotte kan gesteld worden dat er ook gekozen wordt voor een informele aanpak, indien dit een mogelijkheid lijkt. Dan wordt het bezwaar informeel afgedaan met de desbetreffende ambtenaar en de teammanager van het team dat de beslissing heeft genomen.

Als een burger een probleem heeft met een overheidsinstantie, kan een klacht worden ingediend. De wettelijke kaders over het kunnen indienen van een klacht zijn terug te vinden in artikelen 9:1-9:36a van de Algemene wet bestuursrecht (Wettenbank, 2022). Wanneer een burger ontevreden is over de afhandeling van deze klacht, kan de Nationale ombudsman worden ingeschakeld (Ministerie van Algemene Zaken, 2022). Bij de gemeente Hoeksche Waard kan een klacht per post, per mail of telefonisch worden ingediend (Gemeente Hoeksche Waard, z.d.). De gemeente heeft een klachtencoördinator, dit is een medewerker van het team Juridische Zaken. Daarbij zijn er andere mensen vanuit verschillende teams uit de organisatie de zogeheten oplossingsmakelaars, samen met de klachtencoördinator zijn zij verantwoordelijk voor het afhandelen van de klachten. De oplossingsmakelaars zijn werknemers binnen de organisatie, zij vervullen deze functie naast hun vaste functie bij de gemeente Hoeksche Waard. De oplossingsmakelaars en de klachtencoördinator verdelen de klachten onderling en nemen vervolgens de ingediende klacht door. De reguliere klachten worden verdeeld onder de oplossingsmakelaars, de gevoelige klachten tegen bijvoorbeeld de burgemeester worden afgehandeld door de klachtencoördinator. Vervolgens neemt de desbetreffende medewerkers contact op met de klager om een beter inzicht te krijgen in de klacht. Er is onderling afgesproken om dit altijd telefonisch te doen indien dit mogelijk is bij de klager. Als de klacht is verduidelijkt kan het worden opgelost; dit heeft vaak betrekking op contact opnemen met andere mensen in de organisatie

en vervolgens het in contact brengen van deze mensen met de klager zodat de klacht kan worden afgehandeld. Bij sommige klachten kan het meer tijd in beslag nemen om het op te lossen, de klachtencoördinator of oplossingsmakelaar wordt geacht om de klager tussendoor op de hoogte te houden van de stand van zaken.

In beide processen zijn er dus verschillende momenten van communicatie tussen de gemeente en de burger. Ten eerste biedt de gemeente Hoeksche Waard informatie aan op de website over het indienen van een bezwaarschrift of een klacht. Ten tweede hebben medewerkers contact met de burger om beter inzicht te verkrijgen in het bezwaarschrift of klacht en om de burger te informeren over de vervolgstappen. Mogelijk is er tussendoor ook nog contact, om de burger op de hoogte te houden van de stand van zaken. Tot slot is er ook een conclusie of advies die gecommuniceerd wordt aan de burger waarna de klacht of het bezwaarschrift kan worden afgehandeld. Er wordt gebruik gemaakt van zowel mondelinge als schriftelijke communicatie binnen beide processen. De procedure ligt vast, hier kan de gemeente Hoeksche Waard weinig aan verbeteren of aanpassen. De communicatie wordt echter ingevuld door de werknemers zelf, dit kan daarom wel worden onderzocht en in de toekomst worden verbeterd. Aangezien communicatie verweven is in de procedure en deze communicatie hierbij de ervaring van de burger kan 'maken of breken', is het noodzakelijk om juist specifiek hier onderzoek naar te doen.

4.2. Sample

In totaal zijn er 21 personen geïnterviewd, de respondentenlijst is terug te vinden in bijlage 3. Hiervan hebben vijftien personen een bezwaarschrift en zes personen een klacht ingediend. De duur van de interviews was erg uiteenlopend, omdat het aantal contactmomenten met de gemeente Hoeksche Waard en de duur van de afhandelingsprocedure per respondent erg verschillend is geweest. Een interview heeft gemiddeld 23 minuten geduurd. Na het afnemen van de interviews zijn de interviews getranscribeerd en gecodeerd. De codeboom die hierdoor tot stand is gekomen, is terug te vinden in bijlage 4. Hier zijn ook het aantal bijbehorende tekstfragmenten per code terug te vinden. De meeste codes zijn vooraf al bepaald, aangezien deze voortkomen uit de operationalisatie uit hoofdstuk 3.4. Daarbij zijn ook enkele nieuwe codes toegevoegd, deze codes zijn toegewezen aan zaken die respondenten tijdens de interviews zelf hebben opgebracht en niet voortkomen uit de topiclijst. Deze nieuwe codes zijn 'Bureaucratie', 'Gebrek aan aandacht', 'Geen communicatie', 'Rol herindeling', 'Opgelaten gevoel', 'Volgen van procedures', 'Vorm' en 'Administratieve lasten' voor het onafhankelijke variabel communicatie. Bij het afhankelijke variabel klanttevredenheid zijn twee nieuwe codes toegevoegd, namelijk 'Toekomst gemeente' en 'Algemene klanttevredenheid'. Deze laatste nieuwe code is wel bevraagd tijdens de interviews, maar komt niet voort uit de operationalisatie. Een toelichting op deze nieuwe codes is te vinden in de codeboom in bijlage 4.

4.3. Analyse klanttevredenheid

4.3.1. Service

Uit de interviews is gebleken, dat het kunnen indienen van een bezwaarschrift of klacht over het algemeen goed toegankelijk is voor burgers. De meeste respondenten hebben op de website van de gemeente gekeken voor informatie, een gedeelte van de respondenten heeft deze informatie niet nodig gehad omdat zij al eerder een bezwaarschrift of klacht hebben ingediend of zelf over deze kennis beschikken vanuit het werk wat zij doen. Van de 21 respondenten, geven zestien respondenten aan dat de informatie over het kunnen indienen van een bezwaarschrift of klacht duidelijk was. Twee respondenten hebben geen duidelijk standpunt ingenomen over deze kwestie. Deze algemene positieve houding betreft de informatie over het kunnen indienen van een bezwaarschrift of klacht, kan worden verduidelijkt middels het volgende citaat van respondent vier:

'Dat staat er [de website] echt heel duidelijk op. En trouwens het staat ook in de krant bij de beslissing hoe je een bezwaar kan indienen.'

Verder hebben drie respondenten aangegeven dat het kunnen indienen van een bezwaarschrift of klacht moeizaam is verlopen. Deze respondenten hebben aangegeven dat zij bepaalde informatie missen op de website, dit heeft met name betrekking op specifieke informatie over het thema van hun bezwaarschrift of klacht en op de vereisten die zijn verbonden aan het indienen van een bezwaarschrift. Deze drie respondenten geven aan dat zij zelf intensief op zoek zijn geweest naar aanvullende informatie op bijvoorbeeld websites van andere gemeenten. Deze informatie vinden zij ontbreken in de informatie die de gemeente Hoeksche Waard aanbiedt. Dit heeft bij deze kleine groep respondenten wel frustratie opgeleverd, deze frustratie kan geïllustreerd worden middels het volgende citaat van respondent vijf:

'Ik vond het ook een beetje raar dat ik zo moest spitten om een bezwaar in te kunnen dienen, om dat op een goede manier te doen eigenlijk. Want dat was mij niet duidelijk geworden bij de gemeente [Hoeksche Waard].'

4.3.2. Functioneren werknemers

Ten eerste wordt de competentie van werknemers over het algemeen goed beoordeeld. Dertien respondenten hebben aangegeven dat zij tevreden zijn over de informatie die de afhandelaar van hun bezwaarschrift of klacht kon bieden. Vier respondenten hebben hun onvrede geuit over de competentie van werknemers en vier respondenten hebben hier geen duidelijk standpunt over ingenomen. De meerderheid van de respondenten stellen dat er voldoende informatie is gegeven en

dat deze informatie ook duidelijk was. De vragen die burgers stellen worden evenzeer voldoende beantwoord. Meerdere respondenten hebben wel gesteld dat zij het inhoudelijk oneens waren met de informatie die zij kregen, maar wel tevreden zijn over het krijgen van deze informatie. De vier ontevreden respondenten stellen dat er te weinig informatie is gegeven, in sommige gevallen is er ook geen informatie ontvangen terwijl de burger dit wel graag wilde ontvangen. Daarbij stellen de ontevreden respondenten ook dat er transparantie ontbreekt en dat zij het idee hebben dat zij als burger geen toegang mogen krijgen tot bepaalde informatie. Dit gevoel komt met name vanuit de respondenten zelf en is niet expliciet geuit door de gemeente richting de burger toe. Dat de meeste respondenten tevreden zijn over de gekregen informatie, kan worden geïllustreerd middels het volgende citaat van respondent negen:

'De jurist heeft mij alle informatie en documentatie versterkt; brieven en rapportages. Dat is allemaal prima gegaan.'

Ten tweede zijn de respondenten over het algemeen ook tevreden over het luisterend vermogen van de afhandelaar van hun bezwaarschrift of klacht. Een meerderheid van de respondenten, namelijk twaalf personen, hebben aangegeven tevreden te zijn over het luisterend vermogen van hun afhandelaar. Zes respondenten hebben aangegeven hier ontevreden over te zijn en drie respondenten hebben hier geen duidelijk standpunt over ingenomen. De drie respondenten zonder duidelijk standpunt beoordelen het luisterend vermogen van de verschillende contactmomenten anders, waardoor er geen eenduidige conclusie kan worden getrokken van hun ervaring. Echter liggen de meningen van de andere respondenten betreft dit punt dichtbij elkaar, waarbij minder sprake is van een strikte scheiding tussen de meer tevreden en de ontevreden respondenten. De interpretatie en beoordeling van de respondenten over het luisterend vermogen is namelijk verschillend en hangt ook samen met de beoordeling van het begrip. Respondenten stellen dat de afhandelaar wel luistert naar de burger, maar geen begrip heeft voor de situatie en hier weinig mee doet. Op basis van dit gegeven hebben enkele respondenten het luisterend vermogen als positief beoordeeld maar anderen juist als negatief. Dit blijkt ook uit het volgende citaat van respondent zes:

'Oh, ze horen je keurig aan hoor. Alleen ze doen er niets mee.'

Ten derde kan gesteld worden dat er weinig hulp komt vanuit de gemeente bij de afhandeling van bezwaarschriften en klachten. De oorzaak hiervoor is vaak het tegengestelde belang wat de gemeente Hoeksche Waard bij het bezwaarschrift of klacht heeft, inhoudelijk kunnen zij dus weinig hulp bieden zolang de procedure nog loopt. Ook verdiepen veel burgers zich in het indienen van een

bezwaarschrift of klacht, waardoor de burger vaak na het opstarten van de procedure weinig hulp meer nodig heeft. Tien respondenten geven aan hierover tevreden te zijn, vier respondenten zijn hier ontevreden over en zeven respondenten nemen geen duidelijk standpunt over deze kwestie in. Wat uit de interviews naar voren is gekomen, is dat er weinig hulp wordt aangeboden door de ambtenaren bij de gemeente. Respondenten beoordelen dit daarentegen allemaal anders. Een grote groep respondenten stelt dat zij tevreden is over de aangeboden hulp, omdat zij niet echt hulp nodig hebben gehad of geen hulp hebben verwacht bij de afhandeling van hun bezwaarschrift of klacht. Een andere grote groep respondenten stelt vast dat er geen hulp is geweest in de afhandelingsprocedure, maar hebben hier verder geen positieve of negatieve ervaring mee. Ten slotte heeft een kleine groep respondenten aangegeven ontevreden te zijn over het gebrek aan hulp, zij hadden wel graag meer hulp gekregen tijdens de afhandeling van hun bezwaarschrift of klacht.

Ten slotte is de bereikbaarheid van werknemers wisselend beoordeeld. Dit element is wel vaak genoemd tijdens de interviews, dit blijkt ook uit de 55 bijbehorende tekstfragmenten bij deze code. Acht respondenten zijn tevreden over de bereikbaarheid van de gemeente Hoeksche Waard, negen respondenten zijn hier ontevreden over en vier respondenten nemen hier geen duidelijk standpunt over in. Hierbij valt op, dat de groep mensen die tevreden is over de bereikbaarheid vooral contact heeft gehad via e-mail. De respondenten die ontevreden zijn over de bereikbaarheid hebben ook telefonisch contact met de gemeente proberen te zoeken. Zij zijn voornamelijk ontevreden over de bereikbaarheid omdat zij moeilijk of niet iemand telefonisch konden bereiken. Bereikbaar zijn via e-mail is eenvoudiger dan telefonisch bereikbaar zijn, aangezien een e-mail niet direct beantwoordt hoeft te worden. Verschillende respondenten geven aan dat werknemers contact via de mail zouden prefereren, zodat ze de burger niet persoonlijk te woord hoeven te staan. Dit kan geïllustreerd worden door middel van het volgende citaat van respondent veertien:

'Je krijgt gewoon niemand te pakken en als je al iemand te pakken hebt dan is het iemand met een ander dossier [...]. Men verschuilt zich achter normen. Men is echt bang om je persoonlijk te woord te staan.'

Bovendien zijn enkele respondenten ook ontevreden over de bereikbaarheid, doordat bepaalde ambtenaren met wie zijn contact hebben gehad ondertussen niet meer werkzaam zijn bij de gemeente. Dit levert ook enige frustratie op, aangezien de nieuwe werknemer niet op de hoogte is van het dossier van de burger in kwestie. De vier respondenten die over de bereikbaarheid geen duidelijk standpunt hebben ingenomen, hebben zelf geen contact proberen te zoeken met de gemeente. In deze gevallen zocht de gemeente één of meerdere keren contact met de burger, waardoor deze respondenten geen ervaring hebben met de bereikbaarheid van werknemers.

4.3.3. Toegang tot hulp

De toegang tot hulp wordt als positief ervaren door de respondenten. Zeventien respondenten hebben aangegeven tevreden te zijn over het kunnen stellen van vragen. Vier respondenten hebben hier geen duidelijke mening over. Uit de interviews is gebleken dat de sfeer in het contact met de gemeente Hoeksche Waard dermate prettig was, dat respondenten zich vrij voelde om vragen te kunnen stellen aan de afhandelaar van hun bezwaarschrift of klacht. Enkele respondenten laten zich wel negatief uit over het antwoord wat zij vervolgens kregen op de gestelde vraag. Dit heeft met name betrekking op het ontbreken van een concreet antwoord op hun vraag. Toch heeft geen één respondent zich negatief uitgelaten over de mogelijkheid om vragen te kunnen stellen. Dat de sfeer in de communicatie fijn genoeg was om vragen te kunnen stellen, blijkt ook uit het volgende citaat van respondent achttien:

'Dat [vragen kunnen stellen] had ik gerust kunnen doen als ik meer informatie had willen hebben. Dan had ik het gedaan.'

4.3.4. Nakomen van beloftes

Over het doen en nakomen van beloftes, is geen eenduidige conclusie te trekken. De meerderheid van de respondenten, namelijk elf respondenten, heeft geen inhoudelijk standpunt ingenomen over deze kwestie. In deze gevallen zijn er geen concrete beloftes vanuit de gemeente gedaan en zijn deze ook niet verbroken, maar vinden de respondenten dit ook logisch en zijn hier niet tevreden of ontevreden over. Dat blijkt ook uit het volgende citaat van respondent negentien:

'Die [beloftes] heb ik dus verder niet gehad. Maar dat was ook eigenlijk niet nodig.'

Verder zijn vijf respondenten tevreden over het doen en nakomen van beloftes, hierbij zijn er concrete beloftes gedaan door de gemeente en deze zijn ook naar afspraak nagekomen. Ten slotte hebben vijf respondenten hun onvrede geuit over de gemaakte beloftes door de gemeente, dit heeft betrekking op de gemeente die geen beloftes heeft gedaan of de gemeente die beloftes heeft verbroken.

4.3.5. Algemene tevredenheid

Om de interviews af te sluiten, zijn de respondenten ook gevraagd om de communicatie van de gemeente Hoeksche Waard bij de afhandeling van hun klacht of bezwaarschrift te beoordelen met een cijfer van één tot en met tien. Daarnaast is aan de respondenten ook gevraagd of zij een toelichting konden geven op deze beoordeling. Veertien respondenten beoordelen de communicatie als voldoende, zeven respondenten beoordelen dit als onvoldoende. Tweederde van de respondenten is dus in een bepaalde mate positief over de communicatie, een derde van de respondenten is dit niet. Er kan gesteld worden dat de voldoende die gegeven zijn vaak niet hele hoge cijfers waren. Het

gemiddelde cijfer wat de respondenten toekennen aan de communicatie vanuit de gemeente, is dan ook een 6,5. Het is ook goed om te kijken naar het verschil in beoordeling van de communicatie bij de klachten en de bezwaarschriften. Het gemiddelde cijfer voor de klachten is een 7,1. Voor de bezwaarschriften is dit een aanzienlijk lager cijfer, namelijk een 5,8. Een verdere toelichting op deze algemene beoordeling zal worden gepresenteerd in de discussie in hoofdstuk 5.1.

4.3.6. Nieuwe elementen

Bij het afsluiten van de interviews is naar voren gekomen dat enkele respondenten weinig vertrouwen hebben in de toekomstige communicatie bij de afhandeling van bezwaarschriften en klachten door de gemeente Hoeksche Waard. Na het doorlopen van de topiclijst hebben meerdere respondenten hier zich namelijk over uitgelaten. Vier respondenten hebben laten blijken dat zij hopen dat de communicatie kan worden verbeterd op basis van dit onderzoek. Daarbij hebben deze respondenten gesteld dat zij weinig vertrouwen hebben in de verbetering van de communicatie en verwachten ook niet dat dit gaat lukken, maar hopen dit wel. Uit deze houding komt een bepaalde vorm van wantrouwen naar voren die deze respondenten hebben betreft de communicatie van de gemeente Hoeksche Waard. Deze houding komt goed tot uiting in het volgende citaat van respondent zestien:

'[...] ik verwacht ook eerlijk gezegd niet dat er iets verbeterd is bij de gemeente [Hoeksche Waard] in die zin. [...] Want het is mij vooral te doen om de toekomst en zij moeten als organisatie ook gewoon beter willen worden dan het nu is.'

4.4. Analyse communicatie

4.4.1. Tijdigheid

Betreft de tijdigheid van de communicatie, is het lastig om een eenduidige conclusie te trekken. Er is wel een aantal dingen naar voren gekomen uit de interviews waaruit blijkt dat dit verbeterd kan worden. Ten eerste worden de termijnen op een enkele uitzondering na, gecommuniceerd vanuit de gemeente. Daarnaast hebben meerdere respondenten al enige kennis van de klachten- of bezwarenprocedure door eerdere ervaringen of het werk wat zij doen. Zij waren vanuit zichzelf al op de hoogte van de geldende termijnen. Echter verloopt het contact opnemen binnen die termijnen minder soepel. Het was voor veel respondenten niet duidelijk of er binnen die termijnen contact is opgenomen. Bij een enkele respondenten is de termijn verlengd, maar hebben zij nog wel bericht gekregen van de gemeente met de reden voor het verlengen van de termijn. Respondenten hebben wel aangegeven dat zij de tijdigheid en snelheid in de communicatie van de gemeente Hoeksche Waard erg belangrijk vinden, zowel door respondenten met een positieve ervaring als respondenten met een negatieve ervaring. Dit blijkt ook uit het hoge aantal bijbehorende tekstfragmenten bij deze code, bij deze code horen namelijk 115 tekstfragmenten.

Bepaalde vorderingen in het proces worden niet altijd duidelijk gecommuniceerd door de gemeente, terwijl de respondenten hebben aangegeven dit wel te kunnen waarderen. Met name als een proces vertraagd is of zij een lange tijd niks van de gemeente gehoord hebben, willen zij graag weten wat er precies achter de schermen bij de gemeente speelt. Nu zijn zij vaak in afwachting voor een lange tijd, maar weten niet precies wat de gang van zaken is binnen de afhandeling van hun klacht of bezwaarschrift. Deze respondenten missen dus bepaalde communicatie en willen dat de gemeente hier meer transparant communiceert over de status van hun bezwaarschrift of klacht.

Ten slotte is er een terugkerend element naar voren gekomen na het indienen van een klacht of bezwaarschrift. Niet alle respondenten hebben een ontvangstbevestiging gekregen en hebben zelf meerdere malen contact moeten zoeken met de gemeente voordat de gemeente aan de slag zou gaan met het ingediende bezwaarschrift of klacht. Wat precies de oorzaak van dit probleem is, is onduidelijk. Dit zou in sommige gevallen kunnen komen door een fout bij een postbedrijf of door een fout bij de gemeente Hoeksche Waard waarbij het bezwaarschrift of klacht ergens in de organisatie is gestrand of kwijt is geraakt. Dit geeft wel een slechte start, aangezien de inwoner van zich wil laten horen maar al voor de procedure start, zich ongehoord voelt. Dit blijkt ook uit het volgende citaat van respondent zeventien:

'Na een keer of vier, vijf bellen en mailen heb ik uiteindelijk een contactpersoon gekregen. En die heeft daadwerkelijk iets ondernomen. [...] uiteindelijk ging dat goed, maar daarvoor was ik zwaar ontevreden, ja.'

4.4.2. Duidelijkheid

Over het element duidelijkheid hebben de respondenten zich vaak uitgelaten, in totaal horen er namelijk 109 tekstfragmenten bij deze code. Het taalgebruik in de communicatie van de gemeente Hoeksche Waard is duidelijk. Een ruime meerderheid, namelijk negentien respondenten, geven aan dat het gebruikte taalgebruik in de communicatie begrijpelijk was. Eén respondent vond dit niet duidelijk en miste een mondelinge toelichting op de schriftelijke en formele besluiten. Een andere respondent heeft hier geen standpunt over ingenomen, aangezien deze respondent geen contact heeft kunnen krijgen met de gemeente. De meerderheid van de respondenten heeft aangegeven dat het gebruikte taalgebruik duidelijk was. De respondenten zijn ook nog specifiek bevraagd over hun ervaring met juridisch taalgebruik. Dit komt voor in de communicatie, maar dit vinden respondenten onvermijdelijk en wordt dit in de meeste gevallen nog wel begrijpelijk toegelicht door de afhandelaar van de gemeente. Deze positieve beoordeling van het taalgebruik kan worden ondersteund door het volgende citaat van respondent één:

'Dat was hele duidelijke taal hoor, ja. Ze legden het goed uit. [...] Er stonden eerst wel een paar moeilijke woorden in maar die heeft de afhandelaar toen uitgelegd, ja.'

De duidelijkheid van het proces beoordelen de respondenten meer uiteenlopend. Tien respondenten geven aan dat het afhandelingsproces en de stappen in dit proces duidelijk zijn gecommuniceerd. Zeven respondenten hebben aangegeven dat dit niet duidelijk is gedaan en vier respondenten hebben hier geen duidelijk standpunt over ingenomen. Voor de respondenten waarbij het proces duidelijk was, is een mondelinge toelichting gegeven of hebben zij een folder ontvangen waar de stappen in beschreven stonden. Desondanks hebben verschillende respondenten aangegeven dat deze stappen wel zijn gecommuniceerd, maar niet allemaal zijn doorlopen. Bij de respondenten waarbij het proces niet duidelijk is gecommuniceerd, is met name naar voren gekomen dat zij zich achtergesteld voelen als inwoner. Met name de onduidelijkheid over de stappen in het proces roepen dit gevoel op. Zij zijn ervan bewust dat de hele afhandelingprocedure en alle stappen hierin dagelijkse kost is voor de afhandelaar van het bezwaarschrift of de klacht. Echter is dit voor de respondenten niet het geval, waardoor zij het gevoel krijgen dat zij achter de feiten aanlopen. Dit gevoel kan geïllustreerd worden middels het volgende citaat van respondent drie:

'Ja en dan gaat zo'n proces verder. Je hebt wel een bezwaar ingediend maar die anderen [ambtenaren van gemeente Hoeksche Waard] weten hoe ze er mee om moeten gaan. Ik ga van vergadering naar bespreking of van brief naar brief. Een beetje ad hoc. Ja, dat neemt een onzekerheid met zich mee.'

4.4.3. Systematiek

De mate van systematiek in de communicatie wordt door de respondenten heel verschillend ervaren. Acht respondenten vonden de communicatie goed gestructureerd, zeven respondenten vonden de communicatie niet gestructureerd en zes respondenten hebben hier geen duidelijke mening over. Deze laatste groep is vrij groot, omdat dit respondenten zijn die een relatief kortere procedure hebben gehad. Hierdoor konden zij ook niet duidelijk aangeven in hoeverre de communicatie gestructureerd was. De respondenten die de communicatie als gestructureerd hebben ervaren vonden de communicatie duidelijk, dit uit zich met name in het maken en nakomen van afspraken. Hierdoor wisten de respondenten waar ze aan toe waren en wat zij konden verwachten.

Het tegenovergestelde wordt ervaren door de groep respondenten die stelt dat de communicatie ongestructureerd was. Zij hebben langere tijd niks van de gemeente Hoeksche Waard gehoord en misten de systematiek in de communicatie. Hier wordt wederom een bepaalde mate van transparantie in de communicatie gemist door de respondenten. Dit heeft dan meer betrekking op het

aantal contactmomenten terwijl het hierboven beschreven hoofdstuk 4.4.2. meer betrekking heeft over de invulling van de contactmomenten en het verduidelijken van de verschillende stappen in het proces. Als de gemeente weer contact zocht met de burger voelden respondenten zich soms overvallen en hadden zij de volledige inhoud van het bezwaarschrift of klacht niet helder voor de geest. Zij stellen over het algemeen dat de communicatie erg rommelig is verlopen. Deze ervaring kan in beeld worden gebracht door middel van het volgende citaat van respondent acht:

'Ja, dan is het wel rommelig eigenlijk. Dan laten ze je te veel zweven en is er te veel onduidelijk eigenlijk.'

4.4.4. Vriendelijkheid

Over het algemeen stellen de respondenten dat zij vriendelijk en met respect zijn behandeld in de communicatie vanuit de gemeente. Een meerderheid van de respondenten, namelijk veertien respondenten, stelt dat de toon van de communicatie vriendelijk en respectvol is geweest. Dit blijkt ook uit het volgende citaat van respondent vijf:

'Wel de manier waarop ze met mij spraken. Ook als ik een mailtje kreeg van de afhandelaar, dan was het ook heel netjes. Ik ben wel echt met respect behandeld. Maar dan bedoel ik meer de toon waar ik op aangesproken ben.'

Daarbij hebben enkele respondenten zich ook uitgelaten over de mate van respect bij de afhandeling van hun bezwaarschrift of klacht, hier zijn namelijk meerdere respondenten minder over te spreken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de inhoud van het bezwaarschrift of klacht nog bij veel respondenten hoog zit. Vijf respondenten hebben geen duidelijke mening geuit over deze kwestie. Zij hebben een gedeelte van de communicatie als vriendelijk en respectvol ervaren, maar beoordelen niet de communicatie als geheel als vriendelijk en respectvol. Twee respondenten hebben aangegeven de communicatie als onvriendelijk en niet respectvol te hebben ervaren, zij hebben het gevoel gehad dat de gemeente Hoeksche Waard de les wilden lezen aan hen.

4.4.5. Begrip

Dit element komt sterk naar voren in de ervaringen van de respondenten. Dit blijkt ook uit het hoge aantal bijbehorende tekstfragmenten van 52 bij deze code. Verder zijn er een aantal nieuwe codes die ook betrekking hebben op het begrip in de communicatie zoals de code 'Gebrek aan aandacht' met 16 bijbehorende tekstfragmenten en de code 'Volgen van procedures' met 40 bijbehorende tekstfragmenten. Zes respondenten stellen dat er genoeg begrip is getoond voor hun situatie, vier respondenten nemen hier geen duidelijk standpunt over in. Een meerderheid van de respondenten,

namelijk elf personen, geeft aan dat er te weinig of geen begrip is getoond voor hun situatie. Zij stellen dat er in het algemeen wel begrip wordt getoond, maar dit komt erg oppervlakkig en afstandelijk over op de respondenten. Deze groep respondenten heeft het idee dat de gemeente niet geïnteresseerd is in de daadwerkelijke situatie van de inwoner en de impact die deze situatie kan hebben. Respondenten hebben het gevoel dat de gemeente wel in een bepaalde mate begrip toont omdat dit van hen verwacht wordt, maar dat dit geen oprecht begrip is voor het probleem waar de burger mee zit. De respondenten stellen dat er wel wordt geluisterd naar hen, maar op een oppervlakkige manier waar uiteindelijk niets mee wordt gedaan.

Deze respondenten zouden graag willen dat de werknemers van de gemeente Hoeksche Waard meer moeite zouden doen om hun situatie écht te begrijpen en op een juiste manier te kunnen oplossen. Hierdoor voelt een grote groep respondenten zich niet gehoord en serieus genomen. Zij hebben niet het idee dat de gemeente Hoeksche Waard er voor hen in als inwoner, maar vooral handelt vanuit het eigen belang. Dit gevoel kan geïllustreerd worden aan de hand van het volgende citaat van respondent zeventien:

‘Uiteindelijk heb ik iemand gesproken over ons probleem, [...]. En die persoon wilde niet langskomen omdat het toen coronatijd was. Dus die persoon werkte vanuit huis en het was te ver rijden voor diegene om het ter plaatste te kunnen beoordelen. Terwijl die persoon werkt voor de gemeente Hoeksche Waard, diegene vertegenwoordigt dus de gemeente maar nam niet het initiatief om langs te komen. Dat vind ik zeer vreemd. Die afhandelaar deed alles vanaf foto’s en niks van de werkelijkheid. Dat kan gewoon niet in mijn ogen.’

4.4.6. Nieuwe elementen

Naast de hierboven beschreven elementen, zijn er ook een aantal nieuwe elementen naar voren gekomen uit de interviews. Een belangrijk punt wat ook al eerder is benoemd, is de ervaring van respondenten betreft het gebrek aan aandacht voor de burger in de communicatie door de gemeente Hoeksche Waard. Zeven respondenten hebben dit genoemd tijdens de interviews. Dit hangt ook samen met het element begrip; er zou te veel oppervlakkig begrip worden getoond vanuit de gemeente Hoeksche Waard waardoor burgers zich snel niet serieus genomen voelen. De persoonlijke invulling van de communicatie ontbreekt hierbij waarbij de formele procedure doorslaggevend zijn. Hier wordt aan vast gehouden, waardoor een groep respondenten zich niet gehoord voelen. Deze ervaringen kunnen worden geïllustreerd middels het volgende citaat van respondent zeven:

‘Daar [aandacht] ontbreekt het dus aan [...] de gemeente of de medewerkers zijn van goede wil, dat denk ik wel. Maar die gaan alleen maar uit van de belangen van de overheid. Die willen de zaak voor de overheid winnen en geven weinig medewerking of ondersteuning aan de bezwaarmaker.’

Dit hangt ook weer samen met het volgen van procedures, dit hebben acht respondenten namelijk benoemd in de interviews. De persoonlijke aandacht en communicatie ontbreekt omdat de formele procedures leidend zijn. Drie respondenten hebben deze ervaring gespecificeerd door de term bureaucratie te gebruiken. Zij hebben de communicatie bij de gemeente Hoeksche Waard als bureaucratisch ervaren waarbij formele procedures leidend zijn en de ambtenaren de les willen lezen aan inwoners. Daarbij hebben deze respondenten het idee dat zij steeds naar verschillende personen in de organisatie worden verwezen, waardoor de kern van hun bezwaarschrift of klacht niet kan worden opgelost. Deze knelpunten in de communicatie zijn ook al bij andere elementen van de communicatie en klanttevredenheid aan bod gekomen en vormen dan ook een belangrijke conclusie van dit onderzoek.

Ten slotte zijn er nog enkele meer losstaande zaken benoemd door de respondenten. Zo hebben ten eerste zeven respondenten een ervaring gehad waarbij het verkrijgen van contact met de gemeente heel stroef is verlopen of nooit is gelukt. Zij stellen dat de communicatie niet toegankelijk is en dat zij zelf proactief de gemeente hebben moeten benaderen. Ten tweede hebben vier respondenten het gehad over de rol van de herindeling bij de communicatie vanuit de gemeente. Hierbij is één respondent juist positief, omdat deze respondent ervan overtuigd is dat er door de nieuwe samenstelling ambtenaren er een meer algemene blik kan worden geworpen op de kwesties die inwoners aandragen. De overige drie respondenten stellen juist dat de communicatie door de herindeling is verslechterd. Uit de ervaringen van de respondenten blijkt deze kwestie twee oorzaken te hebben: ten eerste zou er minder oog zijn voor wat er specifiek speelt binnen de dorpen, ten tweede zou de communicatie rommelig zijn verlopen door de praktische overgang van meerdere gemeenten naar één gemeente Hoeksche Waard.

Ten derde zijn er vier respondenten geweest die zich duidelijk hebben uitgelaten over negatieve gevoelens die de communicatie bij hen heeft opgewekt. Zij hebben tijdens de afhandeling van hun klacht of bezwaarschrift te maken gehad met overvallende, gefrustreerde en teleurgestelde gevoelens door de communicatie vanuit de gemeente. Respondent vijf heeft zich overvallen gevoeld door de communicatie van de gemeente, dit blijkt uit het volgende citaat:

‘Maar ik moet vrij eerlijk zeggen dat toen die werknemer van de gemeente mij belde en met haar verhaal kwam, toen voelde ik mij wel overvallen eigenlijk. Toen had ik wel het gevoel dat ik snel iets

moest zeggen. [...] Ik wilde ook rustig kijken welke informatie ze zouden toesturen om na te denken of ik het bezwaar wilde indienen of niet.'

Ten vierde hebben elf respondenten zich uitgelaten over de gebruikte vormen van communicatie die de gemeente Hoeksche Waard heeft gebruikt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de voorkeur uitgaat naar een combinatie van schriftelijke en mondelinge communicatie. Respondenten hebben de formele zaken graag op papier, zodat dit gedocumenteerd is. Daarnaast zouden zij graag een mondelinge toelichting krijgen, zodat bepaalde zaken nog verduidelijkt kunnen worden en burgers nog vragen kunnen stellen als zij die zouden hebben. Ten slotte heeft één respondent zich duidelijk uitgelaten over de administratieve lasten die procedures met zich meebrengen. Deze respondent heeft het gevoel dat de gemeente bepaalde eisen stelt aan procedures voor de burger, om zo drempels te creëren voor de burger in de hoop dat de burger hiervan afziet.

4.5. Conclusie

Hierboven zijn de elementen van klanttevredenheid en communicatie geanalyseerd. Deze bevindingen kunnen worden samengevat in de onderstaande tabel:

Variabel	Dimensies	Conclusie
Communicatie	Tijdigheid	De termijnen worden in de meeste gevallen duidelijk gecommuniceerd aan de bezwaarmaker of klager. Het contact opnemen binnen die termijnen verloopt toch minder soepel, daarbij stellen respondenten dat zij niet op de hoogte zijn gehouden indien de termijn werd verlengd. Verder houdt de gemeente tussendoor weinig contact terwijl respondenten wel graag willen weten wat er speelt. Ten slotte hebben niet alle respondenten een ontvangstbevestiging gekregen na het indienen van het bezwaarschrift of klacht. Het is echter onduidelijk of de oorzaak van dit probleem alleen bij de gemeente ligt.
	Duidelijkheid	<p><u>Taalgebruik</u></p> <p>Het taalgebruik in de communicatie is over het algemeen duidelijk. Het gebruik van juridisch taalgebruik vinden respondenten onvermijdelijk en wordt indien nodig nog toegelicht.</p> <p><u>Proces</u></p> <p>Het proces is in het algemeen voor de meerderheid van de respondenten duidelijk. Desondanks is er een grote groep respondenten die heeft aangegeven dat de specifieke stappen in het proces voor hen als burger onduidelijk waren. Hierdoor hebben zij het gevoel dat zij achter de feiten aanlopen.</p>

Systematiek	Dit wordt heel wisselend ervaren en is ook afhankelijk van de duur van de procedure. Het gebrek aan systematiek komt met name voort door het tussentijds niks horen van de gemeente, waardoor de respondenten niet goed wisten waar zij aan toe waren.
Vriendelijkheid	Over het algemeen stellen de respondenten dat de communicatie vriendelijk en respectvol is geweest. Dit heeft met name betrekking op de toon van de communicatie.
Begrip	Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat er te weinig of geen begrip is getoond voor hun situatie. Het begrip wat is getoond komt erg oppervlakkig en afstandelijk over op de respondenten. Er zou weinig moeite worden gedaan om de daadwerkelijke situatie van de burger te begrijpen.
Nieuwe elementen	
Bureaucratie	Drie respondenten hebben aangegeven de communicatie als bureaucratisch te hebben ervaren, waarbij formele procedures leidend zijn.
Gebrek aan aandacht	Zeven respondenten hebben aangegeven dat er te weinig aandacht is geweest voor hun situatie in de communicatie.
Geen communicatie	Zeven respondenten hebben een ervaring gehad waarbij het verkrijgen van contact met de gemeente heel stroef is verlopen of nooit is gelukt.
Rol herindeling	Vier respondenten stellen dat de herindeling invloed heeft gehad op de communicatie. Drie respondenten stellen dat het de communicatie zou hebben verslechterd, één respondent stelt dat de communicatie juist is verbeterd.
Opgelaten gevoel	Vier respondenten hebben een vervelend gevoel gekregen van de communicatie. Dit heeft betrekking op overvallende, gefrustreerde en teleurgestelde gevoelens.
Volgen van procedures	Acht respondenten hebben aangegeven dat het volgen van de procedures leidend zijn in de communicatie van de gemeente.
Vorm	Elf respondenten hebben zich uitgelaten over de vorm van communiceren, de voorkeur gaat uit naar een combinatie van schriftelijke en mondelinge communicatie.
Administratieve lasten	Eén respondent heeft gesteld dat de eisen die de gemeente aan een procedure stelt, zorgt voor administratieve lasten voor de burger.

Klanttevredenheid	Service	<p><u>Toegang tot service</u> Het kunnen indienen van een bezwaarschrift of klacht is over het algemeen goed toegankelijk voor burgers.</p>
	Functioneren medewerkers	<p><u>Competente werknemers</u> De competentie van werknemers wordt over het algemeen goed beoordeeld. De meerderheid van de respondenten is tevreden over de informatie die de afhandelaar van hun bezwaarschrift of klacht kon geven.</p> <p><u>Luisterend vermogen</u> De interpretatie en beoordeling van de respondenten betreft het luisterend vermogen is verschillend en hangt samen met de beoordeling van het element begrip. De meerderheid van de respondenten is tevreden over het luisterend vermogen van de afhandelaar, dit gaat met name over het aanhoren van de burger. Of de afhandelaar hier daadwerkelijk iets mee doet, wordt betwijfeld door veel respondenten.</p> <p><u>Hulpvaardigheid</u> Er is gebleken dat er weinig hulp wordt aangeboden door de afhandelaar van het bezwaarschrift of klacht. Echter stoort dit de respondenten over het algemeen niet. Dit hoort bij de rol die de gemeente heeft in het afhandelingsproces, daarnaast verwachten respondenten niet veel inhoudelijke hulp tijdens het proces.</p> <p><u>Bereikbaarheid</u> De bereikbaarheid van werknemers wordt heel wisselend beoordeeld. Daarbij kan wel gesteld worden dat de meerderheid van de respondenten hier ontevreden over is. Met name het krijgen van telefonisch contact blijkt lastig te zijn, terwijl respondenten er wel behoefte aan hebben om iemand telefonisch te kunnen spreken.</p>
	Toegang tot hulp	<p>Dit element wordt positief ervaren door respondenten. Een ruime meerderheid van de respondenten stelt tevreden te zijn over het kunnen stellen van vragen. Dit heeft dus betrekking op de sfeer in het contact met de gemeente.</p>
	Nakomen van beloftes	<p>Hier is geen eenduidige conclusie over te trekken. De meerderheid van de respondenten heeft hier geen standpunt over ingenomen. Er zijn weinig of geen beloftes gedaan vanuit de gemeente, maar de</p>

		respondenten zijn hier niet tevreden of ontevreden over.
	Nieuwe elementen	
	Algemene tevredenheid	De algemene tevredenheid over de communicatie wordt beoordeeld met een 6,5. De communicatie bij de klachten wordt beoordeeld met een 7,1 en voor de bezwaarschriften met een 5,8.
	Toekomst gemeente	Enkele respondenten hebben aangegeven weinig vertrouwen te hebben in de verbetering van de communicatie. Zij hopen dat de gemeente zich wil en gaat verbeteren, maar verwachten dit niet.

Hoofdstuk 5: Discussie en conclusie

5.1. Discussie

Hierboven zijn de elementen van klanttevredenheid en communicatie geanalyseerd. Het is goed om nu de balans op te maken van het geheel. Over het algemeen hebben de respondenten zich positief uitgelaten over de elementen duidelijkheid, vriendelijkheid en systematiek. Ten eerste zijn de respondenten tevreden over het gebruikte taalgebruik. Het afhandelingsproces is over het algemeen ook duidelijk, echter zijn de specifieke stappen in dit proces niet voor alle respondenten duidelijk gebleken. De communicatie wordt ook als vriendelijk ervaren en beoordeeld, dit voldoet aan de verwachtingen van de inwoner. Dit heeft betrekking op de vriendelijke en respectvolle toon van de werknemers richting de burger toe in de communicatie. De systematiek in de communicatie wordt door respondenten met een kortere procedure als positief ervaren, toch kan dit worden verbeterd bij burgers met een langere procedures. Dit is vrij makkelijk te verbeteren, door tussendoor vaker contact te zoeken met de inwoner die een bezwaarschrift of klacht heeft ingediend. Op deze manier weet de burger waar de gemeente op dat moment mee bezig is en wat zij in de toekomst kunnen verwachten. Voor de gemeente zijn deze procedures namelijk dagelijkse kost, maar dit is het voor veel burgers die een bezwaarschrift of klacht hebben ingediend niet. Het zou de communicatie daarom ten goede komen als de gemeente vaker iets van zich laat horen om bepaalde acties of reacties uit te leggen.

Uit de ervaringen van de respondenten is naar voren gekomen dat twee elementen van de communicatie van de gemeente Hoeksche Waard erg belangrijk zijn voor de burger en daarbij nog wat aandacht verdienen. Ten eerste de tijdigheid, dit heeft met name betrekking op de bereikbaarheid van werknemers en de snelheid van de communicatie. Dit element speelt een belangrijke rol bij de tevreden burgers maar ook bij de ontevreden burgers. Bereikbaar zijn voor de burger en vaart houden in de procedure draagt zeker bij aan de ervaren tevredenheid van de burgers die een bezwaarschrift of klacht hebben ingediend. Op deze manier voelen zij zich gehoord en serieus genomen; zij hebben het idee dat er daadwerkelijk iets gedaan wordt met hun bezwaarschrift of klacht en hebben het gevoel dat de gemeente Hoeksche Waard er voor de inwoner is. Overigens hebben de respondenten niet aangegeven dat zij verwachten dat de gemeente Hoeksche Waard altijd maar bereikbaar is of het bezwaarschrift of klacht binnen een zeer korte tijd afhandelt. Zij willen dat de gemeente Hoeksche Waard meer van zich laat horen en afspraken maakt, bijvoorbeeld wanneer de burger een volgend contactmoment kan verwachten. Daarnaast blijkt uit de ervaringen van respondenten dat zij graag meer openheid en transparantie willen vanuit de gemeente Hoeksche Waard. De respondenten willen meer op de hoogte gehouden worden over wat er speelt bij de gemeente als organisatie. Bijvoorbeeld als de verantwoordelijke werknemer niet meer werkzaam is bij de gemeente, het druk is vanwege vakantietijd of iemand niet telefonisch bereikbaar is omdat diegene veel vergaderingen heeft die dag. Dit zijn momenteel veel zaken waar de burger achteraf zelf achter moet komen of dit zelf maar moet

invullen omdat de gemeente dit niet deelt. Voor burgers die al ontevreden zijn over een bepaalde kwestie en hierdoor een bezwaarschrift of klacht indienen, levert dit namelijk extra frustratie op.

Het tweede element wat heel belangrijk is voor de respondenten en verbeterd kan worden, is het begrip wat getoond wordt voor de burger en hun situatie. Hierbij is de hierboven genoemde transparantie en openheid ook belangrijk. Daarnaast moet er meer aandacht zijn voor de situatie van de inwoner, momenteel heerst het gevoel onder respondenten dat er alleen oppervlakkig begrip wordt getoond vanuit fatsoen. Hierbij spelen de procedures een belangrijke rol, aangezien er in veel gevallen sterk wordt vastgehouden aan deze formele procedures. Er moet daarom meer ruimte en begrip komen voor de inwoner en dit moet ook worden uitgedragen in de communicatie vanuit de gemeente Hoeksche Waard. Dit kan worden verbeterd door meer oog te hebben voor persoonlijk contact en in te spelen op de behoeften en wensen van de burger betreft de communicatie.

Uit de analyse van de interviews is gebleken dat de respondenten over bepaalde elementen van de communicatie tevreden zijn, andere elementen verdienen echter nog wat aandacht. Met name de elementen tijdigheid en begrip zijn belangrijk gebleken. Daaraan kan ook een nieuw element worden toegevoegd, namelijk het element transparantie. In sommige zaken komen deze elementen zeker terug, maar het zijn wel elementen die meer aandacht verdienen en verbeterd kunnen worden. De respondenten hebben de communicatie ook beoordeeld met een rapportcijfer, hierbij was een aanzienlijk verschil tussen de groep respondenten met een klacht en de groep met een bezwaarschrift. De oorzaak voor dit verschil zou kunnen komen door de relatief kleine groep respondenten die een klacht hebben ingediend in vergelijking tot de groep bezwaarmakers. Inhoudelijk zijn er namelijk weinig verschillen tussen de ervaren tevredenheid van de communicatie tussen beide groepen. Van de zes mensen die een klacht hebben ingediend, hebben twee respondenten een onvoldoende gegeven, één respondent heeft een voldoende gegeven en drie respondenten hebben een ruim voldoende gegeven. De zeer positieve mensen hebben dus een aanzienlijk hoog cijfer gegeven, daardoor is het gemiddelde cijfer ook hoger uitgevallen. Ook bij de klagers komen dezelfde elementen naar voren als bij de algemene beoordeling van de communicatie door de andere respondenten. De positieve respondenten hebben snel en persoonlijk contact gehad met de gemeente, waardoor de klacht naar wens is opgelost. De verbeterpunten die voortkomen uit de minder positieve respondenten zijn juist het gebrek aan tijdige en persoonlijke communicatie. Zij hebben lange tijd niks van de gemeente vernomen met daarnaast een gebrek aan persoonlijk contact waarbij de burger centraal staat.

Ten slotte is er nog één ding opgevallen tijdens het afnemen van de interviews. De emoties zijn bij veel respondenten hoog opgelopen betreft het ingediende bezwaarschrift of de klacht. Het is onduidelijk of dit voort is gekomen uit de onvrede over het gehele afhandelingsproces of ook de communicatie binnen dit proces. Respondenten hebben deze emoties op verschillende manieren

geuit, maar veel respondenten wilden toch in een bepaalde mate verder ingaan op de inhoud van hun bezwaarschrift of klacht. Het gaf de indruk dat zij opgelucht waren dat iemand naar hen wilden luisteren en benieuwd was naar hun ervaring. Ook het uiten van de onvrede betreft de communicatie vonden zij prettig waarbij enkele respondenten expliciet hebben gedeeld dat zij hopen dat de gemeente Hoeksche Waard bepaalde delen van de communicatie gaan verbeteren in de toekomst. Het is belangrijk dat de werknemers bij de gemeente Hoeksche Waard ook rekening houden met deze emotie van de inwoner. Voor de werknemers van de gemeente Hoeksche Waard is het hun werk, maar voor de inwoner is het hun dagelijks leven. Een bezwaarschrift of klacht heeft vaak betrekking op een probleem of vervelende ervaring in de leefomgeving van de inwoner, zij gaan vaak met deze emotie naar bed en staan er de volgende dag weer mee op. Dit probleem kan daarom een grote impact hebben op het leven van de inwoner, waardoor het belangrijk is om als gemeente er voor de inwoner te zijn en oog te hebben voor deze situatie en eventuele emoties die daarbij komen kijken.

5.1.1. Reflectie op de theorie

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek, kan ook gereflecteerd worden op de literatuur en het conceptueel model wat op basis van deze literatuur is opgesteld. Het raamwerk van Fountain (2001) en Pegnato (1997) over het oog houden voor de klanttevredenheid in de publieke sector, kan worden bevestigd op basis van de resultaten uit dit onderzoek. Enkele respondenten hebben aangegeven dat zij hopen dat gemeente Hoeksche Waard de communicatie gaat aanpassen om zo de ervaren klanttevredenheid te vergroten. Evenzeer is gebleken dat het leveren van publieke diensten niet alleen gaat om het tegemoetkomen van de geuite behoeften, maar ook om het ontdekken van niet geuite behoeften (Gaster, 1995). Dit komt met name terug in het gebrek aan begrip. Veel respondenten hebben niet het idee gehad dat er genoeg oog was voor hun situatie en de behoeften die zij hadden. Er werd dus niet gevraagd of geluisterd naar deze behoeften. Uit dit onderzoek is ook gebleken dat verwachtingen een grote rol spelen bij de ervaren tevredenheid, dit sluit aan bij de bevindingen van Dimiyati (2015), Van Ryzin (2004) en Wisniewski (2001). Meerdere respondenten hebben namelijk aangegeven ontevreden te zijn over bepaalde elementen van de communicatie en stellen dat zij een andere aanpak hadden verwacht van de gemeente. Doordat zij andere verwachtingen hebben gehad over de communicatie in vergelijking tot de daadwerkelijke communicatie, viel de dienst tegen en zijn zij volledig of gedeeltelijk ontevreden over de communicatie. Dit vormt ook een mooi uitgangspunt voor vervolgonderzoek; in onderzoeken in de toekomst kan gekeken worden naar de rol die communicatie, verwachtingen en vooroordelen kunnen spelen bij de ervaren klanttevredenheid. Hierbij zou dit onderzoek, samen met de onderzoeken van Dimiyati (2015), Van de Walle (2018), Van Ryzin (2004) en Wisniewski (2001) de basis kunnen vormen.

Bij het onafhankelijke variabel communicatie is in het theoretisch kader ook het concept van administratieve lasten uiteengezet (Moynihan et al., 2014). Het idee dat de overheid bepaalde barrières creëert voor burgers om gebruik te maken van een bepaalde dienst, is door één respondent genoemd in de interviews. Echter heeft dit geen betrekking gehad op het creëren van barrières middels de communicatie. De respondent heeft aangegeven dat de regels die gelden voor de bezwaarschriftprocedure deze barrières zouden creëren. Verder zijn de gekozen elementen van communicatie allemaal teruggekomen in dit onderzoek. Toch is er een element naar voren gekomen uit de interviews, die niet in het conceptueel model is opgenomen maar wel genoemd is in het theoretisch kader. Vuori et al. (2020) stellen dat burgers verwachten dat de communicatie van de overheid transparant, inclusief en tijdig is. Deze tijdigheid en transparantie samen met begrip, zijn belangrijke elementen van communicatie gebleken.

Voor de relatie tussen de communicatie en de ervaren klanttevredenheid, is uit eerdere onderzoeken gebleken dat communicatie een positieve invloed kan hebben op de klanttevredenheid (Dimiyati, 2015; Ellinger et al., 1999; Jun & Cai, 2010). Uit dit onderzoek is gebleken dat de communicatie kan worden verbeterd om de ervaren klanttevredenheid te vergroten en op welke manier dit gedaan kan worden. Aangezien er geen kwantitatief onderzoek is uitgevoerd, kan niet worden gesteld dat er ook sprake is van een positieve invloed van de communicatie op de ervaren klanttevredenheid. De bevindingen uit dit onderzoek sluiten dus wel aan bij de resultaten van deze eerdere onderzoeken, maar de opzet van de onderzoeken verschillen te erg van elkaar om te kunnen stellen dat zij hetzelfde concluderen (Dimiyati, 2015; Ellinger et al., 1999; Jun & Cai, 2010).

5.1.2. Limitaties

Er is een aantal methodologische beperkingen aan dit onderzoek. Ten eerste moet gesteld worden dat zeer ontevreden mensen op voorhand al niet mee wilden werken aan dit onderzoek. Bij het benaderen van potentiële respondenten hebben enkele personen aangegeven niet mee te willen werken aan dit onderzoek omdat de frustratie richting de gemeente Hoeksche Waard te hoog was. Er kan niet met zekerheid gezegd worden dat deze ontevredenheid en frustratie ook geldt voor de communicatie in het proces of alleen betrekking heeft op het resultaat. Toch is het goed om te stellen dat er zeer ontevreden personen niet wilden deelnemen aan het onderzoek, dit heeft wellicht invloed op de uiteindelijke bevindingen die gedaan zijn in dit onderzoek.

Ten tweede heeft dit onderzoek betrekking gehad over de communicatie bij de afhandeling van klachten en bezwaarschriften uit 2021. Bij een enkele respondent liep de procedure nog, maar bij veel respondenten was de procedure ten tijde van het onderzoek al afgerond. Verschillende respondenten hebben dan ook aangegeven niet meer alles goed konden herinneren. Deze vervaagde herinnering zou zodoende van invloed kunnen zijn op de bevindingen die in dit onderzoek gedaan zijn.

Daarbij is wel bewust gekozen om naar 2021 te kijken, omdat de volledige procedure bij veel respondenten is doorlopen en er een eenduidig beeld gerapporteerd kan worden over de communicatie van één recent jaar, namelijk 2021.

Ten slotte is deze casestudy binnen de gemeente Hoeksche Waard een zeer specifieke situatie. Het gaat hier om twee procedures binnen één gemeente. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is dus een methodologische beperking, aangezien de specifieke bevindingen uit dit onderzoek weinig zeggen over de overheid in haar algemeenheid. Dit onderzoek en de bevindingen uit dit onderzoek geven echter wel een mooi startpunt voor vervolgonderzoek. De opzet van dit onderzoek leent zich namelijk goed om op een grotere schaal uit te voeren bij meerdere gemeenten. Op deze manier zou de generaliseerbaarheid wel groter zijn en zouden de verschillende casussen onderling ook vergeleken kunnen worden om eventuele verschillen en overeenkomsten in de communicatie en de klanttevredenheid te onderzoeken.

5.2. Aanbevelingen

Op basis van deze bevindingen kunnen aanbevelingen worden gedaan om de communicatie van de gemeente Hoeksche Waard bij de afhandeling van bezwaarschriften en klachten te verbeteren op basis van de ervaren klanttevredenheid. De bevindingen kunnen worden omgezet in de volgende drie concrete aanbevelingen voor het team Juridische Zaken en de oplossingsmakelaars van de gemeente Hoeksche Waard:

- 1. Openheid en transparantie.** De communicatie van gemeente Hoeksche Waard moet meer open en transparant worden ingericht door tijdens het afhandelingsproces meer contactmomenten te creëren. Dit kan de gemeente verbeteren door de verantwoordelijke medewerkers van de afhandeling van klachten en bezwaarschriften tijdens het proces contact te laten opnemen met de burger in kwestie. Dit kan het beste gedaan worden door de burger op te bellen indien er vorderingen of veranderingen zijn betreft het proces of binnen de organisatie. Bijvoorbeeld aangeven wanneer de inwoner een volgend contactmoment kan verwachten of de inwoner op de hoogte stellen indien een betrokken medewerker niet langer werkzaam zal zijn bij gemeente Hoeksche Waard. Hierdoor wordt de bezwaarmaker of klager op de hoogte gehouden van wat er achter de schermen speelt en hoe er met het bezwaarschrift of klacht wordt omgegaan. Op deze manier zijn de verwachtingen voor beide partijen duidelijk om zo eventuele teleurstellingen te voorkomen. Een burger kan namelijk ook iets verwachten wat voor de gemeente Hoeksche Waard niet haalbaar is.

- 2. Snelheid en bereikbaarheid.** Het is belangrijk om snelheid in de communicatie te houden en afspraken te maken over de bereikbaarheid, uit het onderzoek is namelijk gebleken dat bezwaarmakers en klagers dit belangrijk vinden. Dit betekent natuurlijk niet dat de gemeente Hoeksche Waard zo snel mogelijk zaken inhoudelijk moet oplossen, maar hangt ook samen met het hierboven beschreven punt van de openheid en transparantie. Dit kan de gemeente verbeteren door de volgende twee dingen te gaan doen. Ten eerste is het goed om als afhandelaar van het bezwaarschrift of de klacht de burger te bellen zodra het bezwaarschrift of klacht is ontvangen bij de gemeente. Daarbij weet de burger dat de gemeente aan de slag zal gaan met diens bezwaarschrift of klacht. Dit is sneller dan een ontvangstbevestiging per post toe te sturen, bovendien is de gemeente op deze manier niet meer afhankelijk van postbedrijven. Ten tweede kan de bereikbaarheid verbeterd worden middels het maken van afspraken zodat de burger wederom weet waar diegene aan toe is. Deze afspraken hebben betrekking op het aangeven van een tijdslot waarop een werknemer bereikbaar is. Het doel van deze aanbeveling is de snelheid houden in de communicatie van de procedure, waardoor de bezwaarmaker of klager zich serieus genomen en gehoord voelt.
- 3. Persoonlijk contact.** Ten slotte is het belangrijk om de communicatie persoonlijker te maken. Momenteel wordt de communicatie ingericht op basis van de regels en procedures, maar dit voldoet niet aan de verwachtingen en behoeften van de burgers. Het contact moet persoonlijker worden gemaakt door de situatie van de burger meer centraal te stellen en te kijken naar de mogelijkheden die er zijn. Deze aanbeveling is niet heel concreet aangezien het gaat om één specifieke situatie en de individuele wensen van de burger betreft de communicatie. Deze behoeften verschillen dus per persoon, het is belangrijk dat de verantwoordelijke medewerkers juist achter deze behoeften komen en hierop inspelen. Het is goed om als afhandelaar van een bezwaarschrift of klacht bij ontvangst van het bezwaarschrift of klacht telefonisch contact op te nemen met de burger. Zoals hierboven beschreven staat, draagt dit bij aan de snelheid van de communicatie. Daarbij kan de burger diens verhaal gelijk toelichten en kan de desbetreffende ambtenaar de vervolgstappen doornemen. Doordat dit mondeling gaat, is er ook meer ruimte voor het stellen van vragen door beide partijen. Hierdoor kan de gemeente beter inschatten waar het bezwaarschrift of klacht precies overgaat en achter de behoeften betreft de communicatie komen van de persoon in kwestie. De burger kan juist meer inzicht krijgen in de opzet van de procedure die hierop zal volgen en heeft meer ruimte om diens behoeften betreft de communicatie te uiten. Op basis van deze behoeften kan de afhandelaar van de klacht of het bezwaarschrift in kwestie op een passende manier communiceren met de burger.

5.3. Conclusie

Uit dit onderzoek is gebleken dat bepaalde elementen uit de communicatie vanuit de gemeente Hoeksche Waard bij de afhandeling van bezwaarschriften en klachten uit 2021 algemeen als positief worden ervaren. Echter is uit het onderzoek ook naar voren gekomen dat bepaalde elementen nog aandacht verdienen om zo de communicatie te kunnen verbeteren. Op basis van deze informatie kan antwoord worden gegeven op de deelvragen die gepresenteerd zijn in hoofdstuk 1. De eerste deelvraag luidde als volgt: *‘Wat wordt verstaan onder het concept klanttevredenheid?’*. Er kan geconcludeerd worden dat klanttevredenheid gezien kan worden als een breed begrip waarbij het begrip is ontstaan in de private sector. Dit is uiteindelijk ook overgenomen in de publieke sector waarbij er verschillende visies zijn op de burger als klant, dit komt met name voort uit de verschillen tussen de publieke en de private context (Fountain, 2001; Jung, 2010; Pegnato, 1997; Osborne, 2010). Ondanks dat de burger als klant geen ideale situatie is, is het wel noodzakelijk om aandacht te besteden aan klanttevredenheid in de publieke sector aangezien burgers afhankelijk zijn van de overheid bij het leveren van publieke goederen en diensten (Fountain, 2001; Pegnato, 1997). Ten slotte kan klanttevredenheid worden bepaald door het verschil tussen de verwachting van de geleverde dienst of goed en de daadwerkelijke ervaring hiervan (Dimiyati, 2015; Van Ryzin, 2004; Wisniewski, 2001).

De tweede deelvraag luidde als volgt: *‘Wat wordt verstaan onder het concept communicatie?’*. Communicatie is een proces tussen een ontvanger en een zender, hierbij wordt een boodschap verzonden (Dimiyati, 2015; Woerkum, 1979). In de literatuur wordt gesteld dat communicatie voor veel redenen kan worden ingezet in de private en publieke sector. In dit onderzoek stond één vorm van communicatie centraal, namelijk overheidscommunicatie (Glenny, 2008). Deze vorm van communicatie heeft betrekking op de apolitieke communicatie van ambtenaren naar de burger toe (Glenny, 2008). In de literatuur zijn er ook een aantal vereisten aan communicatie duidelijk geworden, namelijk tijdigheid, systematiek, vriendelijkheid, duidelijkheid en begrip (Gopal, 2009; Jones & Mahon, 2012; Vuori et al., 2020).

Vervolgens kan ook de derde deelvraag worden beantwoord, deze luidde als volgt: *‘Welke invloed kan communicatie hebben op klanttevredenheid?’*. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat communicatie een positieve invloed kan hebben op de klanttevredenheid (Dimiyati, 2015; Ellinger et al., 1999; Jun & Cai, 2010). Uit deze onderzoeken is naar voren gekomen dat de loyaliteit van klanten hierbij een belangrijke rol kan spelen. De loyaliteit van klanten is daarentegen alleen toepasbaar op de private sector. Verder is uit de literatuur naar voren gekomen dat communicatie wel degelijk een invloed kan hebben op de klanttevredenheid in verschillende situaties en contexten (Dimiyati, 2015; Ellinger et al., 1999; Jun & Cai, 2010). Doordat er sprake kan zijn van een verband tussen beide concepten, kan geconcludeerd worden dat de communicatie ook verbeterd kan worden om de klanttevredenheid te vergroten.

Ten slotte kunnen ook de laatste twee deelvragen worden beantwoord. Deze deelvragen luiden als volgt: *'Hoe verloopt het afhandelingsproces van ingediende klachten en bezwaren?'* en *'Welke rol speelt de communicatie binnen de afhandeling van de klachten en bezwaren?'*. Het afhandelingsproces van klachten en bezwaarschriften lijken in grote lijnen op elkaar binnen de gemeente Hoeksche Waard. De klachten en bezwaarschriften worden eerst verdeeld onder de betrokken ambtenaren, vervolgens wordt dit gelezen en eventueel naar achtergrondinformatie gezocht. Daarna wordt contact gezocht met de klager of bezwaarmaker en ten slotte worden de nodige stappen genomen om de klacht of bezwaarschrift formeel dan wel informeel af te handelen. In beide processen zijn er verschillende momenten van communicatie tussen de gemeente en de burger, dit heeft betrekking op zowel schriftelijke als mondelinge communicatie. De communicatie is verweven in beide afhandelingsprocedures waardoor de communicatie de algemene ervaring kan beïnvloeden en bepalen.

Ten slotte kan ook de onderzoeksvraag worden beantwoord. Deze onderzoeksvraag luidde als volgt: *'Hoe kan de communicatie worden verbeterd om de ervaren klanttevredenheid van burgers te vergroten binnen de klachten- en bezwaarafhandeling van gemeente Hoeksche Waard?'*. De ervaren klanttevredenheid van de elementen vriendelijkheid, duidelijkheid en systematiek is in het algemeen als positief beoordeeld. Deze elementen kunnen nog verder verbeterd worden door de communicatie meer open en transparant in te richten. Dit uit zich momenteel in het gebrek aan het aankondigen van contactmomenten en volgende stappen in het proces. De ervaren klanttevredenheid van de elementen begrip en tijdigheid worden minder positief beoordeeld. Met name vaart houden in het proces en bereikbaar zijn, kunnen de communicatie op dit laatste punt verbeteren.

Ten slotte is er één overkoepelend knelpunt wat voortkomt uit het element begrip wat erg belangrijk is voor de ervaren klanttevredenheid. Dit heeft betrekking op het hebben van persoonlijk contact met de burger en het hebben en tonen van begrip voor de specifieke situatie van de bezwaarmaker of klager. De burger wil graag gehoord worden en momenteel ontbreekt vaak nog die aandacht voor de burger door de gemeente Hoeksche Waard. Een bezwaarschrift of klacht heeft vaak veel impact op het leven van de inwoner, waardoor de emoties hoog op kunnen lopen. Het is belangrijk om er als gemeente voor de inwoner te zijn en aandacht te hebben voor deze eventuele impact. Hierbij is er te veel oog voor de formele regels en procedures en te weinig oog voor het leveren van maatwerk. Het persoonlijk inrichten van de communicatie en hierbij de behoeften van de burger centraal stellen, zouden in de toekomst het uitgangspunt moeten vormen van de communicatie. Ofwel; bij de invulling van de communicatie zou de klant behandeld moeten worden als koning.

Literatuurlijst

- Babbie, E. (2012). *The practice of social research*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., & Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95–106.
- Boeije, H. (2014). *Analysis in Qualitative Research*. Londen: Sage.
- Bredewold, F., Duyvendak, J. W., Kampen, T. G., Verplanke, L., & Tonkens, E. H. (2018). *Verhuizing van de verzorgingsstaat: hoe de overheid nabij komt*. Uitgeverij Van Genneep.
- Brewer, B. (2007). Citizen or customer? Complaints handling in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 73(4), 549–556. <https://doi.org/10.1177/0020852307083457>
- Canel, M. (2007). *Comunicacion de las instituciones publicas*. (Communicating public institutions). Madrid, Spain: Tecnos.
- Creswell, J.W. & Poth, C.N. (2017). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Fourth edition. London: Sage.
- Dabholkar, P.A., & Overby, J.W. (2005). Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations: An investigation of real estate agent service. *International Journal of Service Management*, 16(1), 10–27.
- Dimiyati, M. (2015). THE ROLE OF CUSTOMER SATISFACTION IN MEDIATING MARKETING COMMUNICATION EFFECT ON CUSTOMER LOYALTY. *Researchers World – Journal of Arts Science & Commerce*, VI(4(1)), 75–87. [https://doi.org/10.18843/rwjasc/v6i4\(1\)/09](https://doi.org/10.18843/rwjasc/v6i4(1)/09)
- EenVandaag. (2020, 25 november). *Is de toeslagenaffaire een gevolg van slechte communicatie tussen de top en de werkvloer? "Bij complexe wetten gaat het van begin tot eind fout"*. Geraadpleegd op 7 juli 2022, van <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/is-de-toeslagenaffaire-een-gevolg-van-slechte-communicatie-tussen-de-top-en-de-werkvloer-bij-compl/>
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., & Plair, Q. J. (1999). Customer satisfaction and loyalty in supply chain: the role of communication. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 35(2), 121–134. [https://doi.org/10.1016/s1366-5545\(99\)00006-x](https://doi.org/10.1016/s1366-5545(99)00006-x)
- Ensie (2010, 7 juli). Klanttevredenheid. Geraadpleegd op 28 februari 2022, van <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/klanttevredenheid>
- Fountain, J. E. (2001). Paradoxes of Public Sector Customer Service. *Governance*, 14(1), 55–73. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00151>
- Froehlich, R., & Rudiger, B. (2006). Framing political public relations: Measuring success of political communication strategies in Germany. *Public Relations Review*, 32(1), 18–25. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.10.003>
- Gabriel, Y. & T. Lang (2006). *The Unmanageable Consumer*. London, Sage.
- Garnett, J. (1997). Administrative Communication: domains, threats, and legitimacy. In *Handbook of Administrative Communication, Public Administration and Policy* (Vol. 63, pp. 1–20, CRC Press). Boca Raton, FL.
- Garson, G. D. (2012). Testing statistical assumptions. *Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing*.
- Gaster, L. (1995). *Quality in Public Services*. Amsterdam University Press.
- Gelders, D., Bouckaert, G., & Van Ruler, B. (2007). Communicatiemanagement in de publieke sector: Implicaties voor communicatie over beleidsintenties door de overheid. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschappen*, 35(1), 23–36. <https://doi.org/10.1347/tijd.35.1.23>
- Gemeente Hoeksche Waard. (z.d.). *Klacht indienen*. Geraadpleegd op 30 maart 2022, van <https://www.gemeentehw.nl/direct-regelen/klacht-of-melding/gemeentelijke-organisatie/klacht-over-het-handelen-van-de-gemeente/>

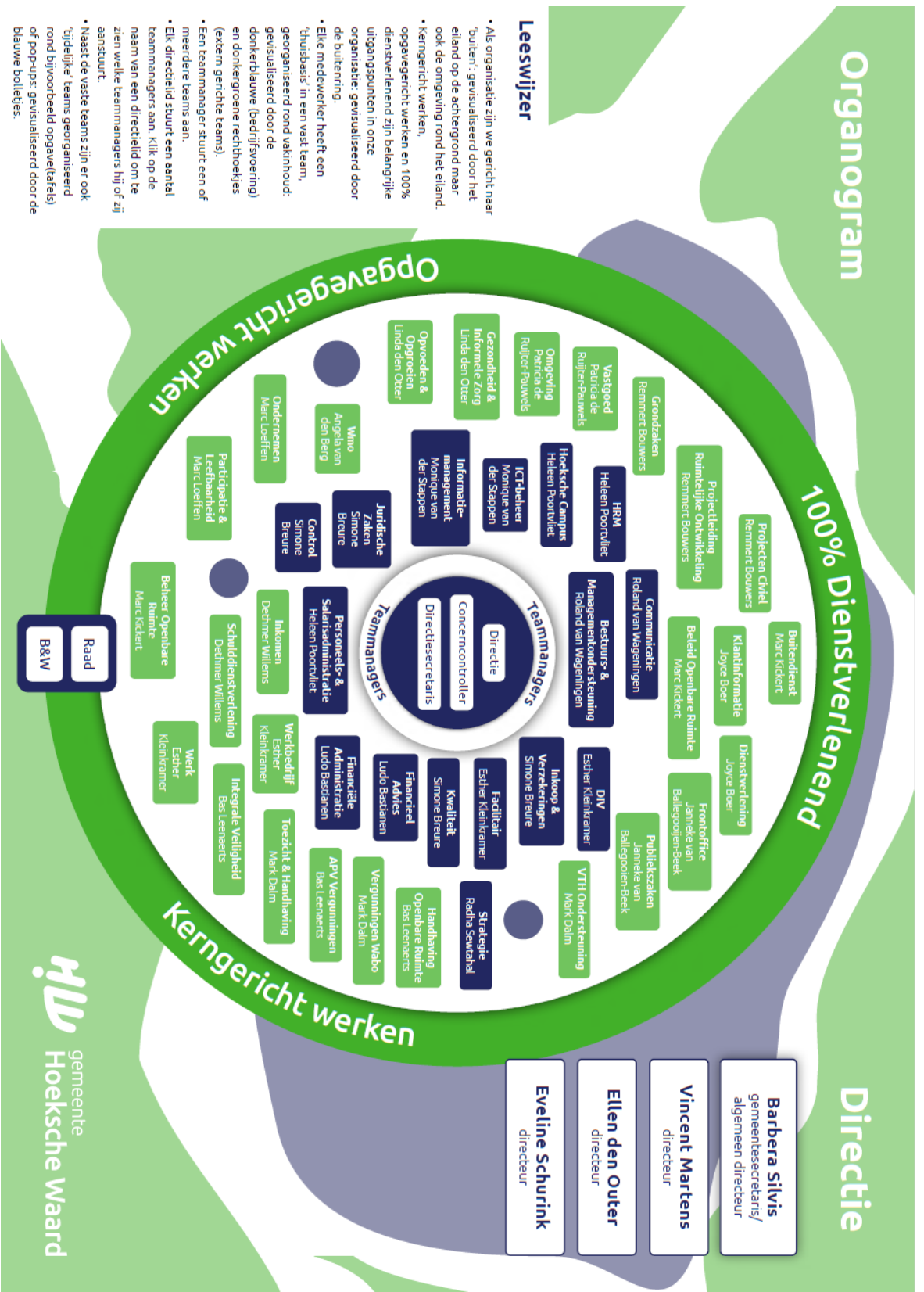
- Gemeente Hoeksche Waard (2018, maart). *Besturingsfilosofie en hoofdstructuur*. Geraadpleegd op 15 februari 2022, van https://gemeentehw.sharepoint.com/sites/Intranet/_layouts/15/search.aspx/siteall?q=Besturingsfilosofie%20en%20hoofdstructuur
- Gemeente Hoeksche Waard. (2022a, februari). *Werken bij de gemeente*. Geraadpleegd op 16 februari 2022, van <https://www.gemeentehw.nl/bestuur-organisatie/werken-bij-de-gemeente/>
- Gemeente Hoeksche Waard (2022b). *Werken bij gemeente Hoeksche Waard*. Geraadpleegd op 27 januari 2022, van <https://werkenbijdehw.nl/werken-bij-hoeksche-waard>
- Glenny, L. (2008). Perspectives of communication in the Australian public sector. *Journal of Communication Management*, 12(2), 152–168. <https://doi.org/10.1108/13632540810881965>
- Gopal, N. (2009). *Business Communication*. New Age International.
- Graber, D. A. (2003). *The power of communication: Managing information in public organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Grove, S.J., & Fisk, R.P. (1997). The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of getting along. *Journal of Retailing*, 73(1), 63–85.
- Howlett, M. (2009). Government Communication as a policy tool: A framework for analysis. *Canadian Political Science Review*, 3(2), 23–37.
- Jones, N. B., & Mahon, J. F. (2012). Nimble knowledge transfer in high velocity/turbulent environments. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 774–788.
- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 205–223. <https://doi.org/10.1080/14783360903550095>
- Jung, T. (2010). Citizens, co-producers, customers, clients, captives? A critical review of consumerism and public services1. *Public Management Review*, 12(3), 439–446. <https://doi.org/10.1080/14719031003787940>
- Lee, M. (2007). *Government public relations: A reader*. Washington, DC: CRC Press.
- Luoma-Aho, V., & Canel, M. J. (2020). *The Handbook of Public Sector Communication*. Wiley.
- Ministerie van Algemene Zaken. (2019, 9 december). *Hoe kan ik bezwaar maken tegen een beslissing van de overheid?* Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 30 maart 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bezwaar-en-beroep/vraag-en-antwoord/bezwaar-tegen-beslissing-overheid>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2022, 10 januari). *Waar kan ik een klacht indienen over een overheidsinstantie?* Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 30 maart 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-en-integriteit-overheidsinstanties/vraag-en-antwoord/waar-kan-ik-terecht-met-een-klacht-over-de-overheid>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2019, 27 augustus). *Tabel aantal inwoners gemeenten per 1 januari 2019 op alfabetische volgorde*. Uitvoering van Beleid. Geraadpleegd op 22 april 2022, van <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/documenten/publicaties/subsidies/veranderopgave-inburgering-pilots/tabel-aantal-inwoners-gemeenten-per-1-januari-2019/tabel-aantal-inwoners-gemeenten-per-1-januari-2019-op-alfabetische-volgorde>
- Moynihan, D., Herd, P., & Harvey, H. (2014). Administrative Burden: Learning, Psychological, and Compliance Costs in Citizen-State Interactions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 43–69. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu009>
- Nationale Ombudsman. (z.d.). *Klacht of bezwaar?* Geraadpleegd op 2 maart 2022, van <https://www.nationaleombudsman.nl/vraag-en-antwoord/klacht-of-bezwaar>

- NU.nl. (2021, 25 september). *Simpel uitgelegd: Zo zat het met de toeslagenaffaire*. NU. Geraadpleegd op 7 juli 2022, van <https://www.nu.nl/politiek/6138853/simpel-uitgelegd-zo-zat-het-met-de-toeslagenaffaire.html>
- Osborne, S. (2010). Delivering public services: time for a new theory?. *Public Management Review*, 12 (1), 1-10.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pegnato, J. A. (1997). Is a Citizen a Customer? *Public Productivity & Management Review*, 20(4), 397–404. <https://doi.org/10.2307/3380680>
- Pfetsch, B. (2008). Government news management: Institutional approaches and strategies in three western democracies reconsidered. In D. Graber, D. McQuail, & P. Norris (Eds.), *The politics of news the news of politics* (pp. 71–79). Washington, DC: CQ Press.
- Phau, I., & Ferguson, G. (2013). Validating the Customer Satisfaction Survey (CSS) Scale in the Australian Fast Food Industry. *Australasian Marketing Journal*, 21(3), 147–154. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2013.02.006>
- Powpaka, S. (1996). The role of outcome quality as a determinant of overall service quality in different categories of services industries: An empirical investigation. *The Journal of Services Marketing*, 10(2), 5–25.
- Rhee, S. K., & Rha, J. Y. (2009). Public service quality and customer satisfaction: exploring the attributes of service quality in the public sector. *The Service Industries Journal*, 29(11), 1491–1512. <https://doi.org/10.1080/02642060902793441>
- Richard, M.D., & Allway, A.W. (1993). Service quality attributes and choice behaviour. *Journal of Service Marketing*, 7(1), 59–68.
- Sanders, K., & Canel, M. (Eds.) (2013). *Government communication cases and challenges* (1st ed.). London, UK: Bloomsbury Academic.
- Strömback, J., & Kioussis, S. (2011). *Political public relations. Principles and applications*. New York, NY: Routledge.
- Tummers, L.G. & Bekkers, V.J.J.M. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy and the importance of discretion. *Public Management Review*, 16(4), 527-547.
- Van de Walle, S. (2018). Explaining Citizen Satisfaction and Dissatisfaction with Public Services. *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, 227–241. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_11
- Van Ryzin, G.G. (2004). Expectations, performance, and citizen satisfaction with urban services. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(3), 433–448. <https://doi.org/10.1002/pam.20020>
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: uitgeverij Coutinho.
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management*. Taylor & Francis.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: LEMMA.
- Vuori, J., Aher, K., & Kylänen, M. (2020). The Influence of Weber and Taylor on Public Sector Organizations' Communication. *The Handbook of Public Sector Communication*, 115–125. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch7>
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2017). *Weten is nog geen doen: Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Wettenbank. (2022, 1 mei). *Algemene wet bestuursrecht*. overheid.nl. Geraadpleegd op 30 mei 2022, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005537/2022-05-01#Hoofdstuk9>
- Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(6), 380–388. <https://doi.org/10.1108/eum000000006279>

Woerkum, C. M. J. (1979). *Sociologen over communicatie: Het begrip en verschijnsel communicatie in de sociologie*. Veenman.

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram



Bijlage 2: Topiclijst

Variabel	Dimensies	Interviewvragen
Communicatie	Tijdigheid	Zijn de termijnen duidelijk aan u gecommuniceerd? Is er na het indienen van uw klacht/bezwaar binnen de termijnen contact met u opgenomen? Bent u tijdens uw lopende klacht/bezwaar op de hoogte gehouden van de vorderingen door de afhandelaar van uw klacht/bezwaar? - Hoe heeft u dit ervaren?
	Duidelijkheid	<u>Taalgebruik</u> In hoeverre vond u het taalgebruik in de communicatie vanuit de gemeente begrijpelijk? Hoe heeft u het gebruik van juridisch taalgebruik ervaren tijdens de afhandeling van uw klacht/bezwaarschrift? <u>Proces</u> In hoeverre bent u geïnformeerd over het afhandelingsproces? In hoeverre bent u geïnformeerd over de stappen in dit proces?
	Systematiek	Hoe heeft u de structuur ervaren binnen de communicatie vanuit de gemeente?
	Vriendelijkheid	Vindt u dat u in de communicatie vanuit de gemeente met respect bent behandeld? - Waar blijkt dit wel/niet uit? Vindt u dat u in de communicatie vanuit de gemeente vriendelijk bent behandeld? - Waar blijkt dit wel/niet uit?
	Begrip	In hoeverre vond u dat er begrip is getoond voor uw situatie?
Klanttevredenheid	Service	<u>Toegang tot service</u> In hoeverre bent u tevreden over het kunnen indienen van uw klacht/bezwaarschrift? - Informatie website?
	Functioneren werknemers	<u>Competente werknemers</u> Hoe tevreden bent u over de informatie die de afhandelaar van uw klacht/bezwaar u heeft kunnen geven?

		<p><u>Werknemers zijn bereid te luisteren</u> In hoeverre bent u tevreden over het luisterend vermogen van de afhandelaar van uw klacht/bezwaar?</p> <p><u>Hulpvaardige werknemers</u> Hoe ervaarde u de hulp die de afhandelaar aan u kon bieden?</p> <p><u>Werktijden en bereikbaarheid</u> In hoeverre bent u tevreden over de momenten dat de gemeente voor u bereikbaar was?</p>
	Toegang tot hulp	In hoeverre voelde u zich vrij om vragen te stellen over uw klacht/bezwaar?
	Nakomen van beloftes	<p>In hoeverre zijn er beloftes vanuit de gemeente naar u gecommuniceerd tijdens de afhandeling van uw klacht/bezwaarschrift?</p> <p>Hoe tevreden bent u over het nakomen/terugkoppelen van deze beloftes door de gemeente omtrent uw klacht/bezwaar?</p>

Bijlage 3: Respondentenlijst

Respondentnummer	Gender	Woonplaats
Bezwaarschrift		
1	Vrouw	Oud-Beijerland
2	Man	Klaaswaal
3	Vrouw	Oud-Beijerland
4	Vrouw	Numansdorp
5	Vrouw	Puttershoek
6	Vrouw	Zuid-Beijerland
7	Man	Numansdorp
8	Vrouw	Oud-Beijerland
9	Man	Numansdorp
10	Man	Numansdorp
11	Vrouw	Oud-Beijerland
12	Vrouw	Oud-Beijerland
13	Man	Zuid-Beijerland
14	Vrouw	Nieuw-Beijerland
15	Man	Oud-Beijerland
Klacht		
16	Man	Strijen
17	Man	Heinenoord
18	Man	Oud-Beijerland
19	Man	Puttershoek
20	Man	Puttershoek
21	Vrouw	Strijen

Bijlage 4: Codeboom

Codes op basis van de operationalisering			
Variabel	Code	Sub-code	Aantal bijbehorende tekstfragmenten
Communicatie	Begrip		52
	Duidelijkheid	Proces	61
		Taalgebruik	48
	Systematiek		32
	Tijdigheid		115
	Vriendelijkheid		56
Klanttevredenheid	Beloftes		45
	Toegang tot service		50
	Toegang tot hulp		20
	Werknemers	Bereikbaarheid	55
		Competentie	35
		Hulp bieden	34
		Luisterend vermogen	42

Nieuwe codes			
Variabel	Code	Toelichting	Aantal bijbehorende tekstfragmenten
Communicatie	Bureaucratie	Nadrukkelijke uitlatingen door respondenten over de mate van bureaucratie tijdens het proces.	10
	Gebrek aan aandacht	Ervaring van te weinig of geen aandacht in de communicatie.	16
	Geen communicatie	Ervaring van te weinig of geen communicatie.	30
	Rol herindeling	De rol die de herindeling van eerdere gemeenten tot gemeente Hoeksche Waard hebben gehad op de communicatie.	9
	Opgelaten gevoel	Ervaring van een onaangenaam of opgelaten gevoel door de communicatie van gemeente Hoeksche Waard.	8
	Volgen van procedures	Ervaring van respondenten waarbij gemeente Hoeksche Waard in de communicatie alleen de procedures volgde.	40

	Vorm	Nadrukkelijke uitlatingen over een specifieke vorm van communicatie, bijvoorbeeld telefonisch contact.	20
	Administratieve lasten	De mate waarin respondenten administratieve lasten hebben ervaren bij de afhandeling van hun klacht of bezwaarschrift.	5
Klanttevredenheid	Algemeen	De algemene beoordeling van de tevredenheid over de communicatie in de vorm van een cijfer van 1 t/m 10 en de bijbehorende toelichting.	66
	Toekomst gemeente	Nadrukkelijke uitlatingen door respondenten over hoe zij de toekomst van gemeente Hoeksche Waard zien.	9