

# **Gemeentelijke dienstverlening aan ondernemers**

**Resultaat van een verkennend onderzoek  
onder 86 gemeenten**

**Colofon** Dit rapport is opgesteld door SENTERNOVEM  
A. Peeters Weem  
P. Schuthof

Datum 10 april 2006

Kenmerk



# Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
1 Inleiding .....	7
2 Doel van het onderzoek .....	9
3 Opzet en uitvoering van het onderzoek.....	9
4 Resultaten.....	11
5 Conclusies en aanbevelingen van SenterNovem.....	22
6 Bijlagen .....	24



## Samenvatting

### *Achtergrond*

Het Kabinet heeft de administratieve lastendruk voor ondernemers hoog op de politieke agenda geplaatst. Het streeft naar minder, eenvoudige en meer effectieve regels. Het ministerie van Economische Zaken is hiermee aan de slag gegaan met als doel een meer concurrerend vestigingsklimaat te realiseren en daarmee meer economisch groei. Om zicht te krijgen op de problematiek is in 2003 het Meldpunt Strijdige Regels geopend, waar over de periode mei tot maart 2006 bijna 850 ervaringen met strijdige en onlogische regels zijn gemeld. Regels, waar ondernemers in de dagelijkse uitoefening van hun bedrijf tegenaan lopen.

### *Aanleiding*

In 2003 is het ministerie van Economische Zaken gestart met het Project Aanpak van Strijdige Regels. In dit project zijn binnen gemeenten werkgroepen opgericht en ondersteund om strijdige regels in de uitvoering van beleid aan te pakken. In 2003 en 2004 zijn er 8 pilot-werkgroepen geweest die allemaal naar grote tevredenheid zijn verlopen. Vanwege dit succes heeft het ministerie van Economische Zaken sinds 2005 naast inhoudelijke expertise ook procesbegeleiding door SenterNovem ter beschikking gesteld om gemeentelijke werkgroepen te begeleiden bij het vinden van (sectorale) oplossingen. Op basis van de succesvolle pilots werd verwacht dat een groot aantal gemeenten dit voorbeeld zou volgen. Medio 2005 bleek echter dat het aantal gemeenten dat zich bij het ministerie van Economische Zaken had aangemeld voor ondersteuning in de aanpak van Strijdige Regels achterbleef bij deze verwachtingen. Het was onduidelijk wat hiervoor de reden was. Mogelijk is dat het voor gemeenten lastig is om binnen de jaarplanning hiervoor mensen of middelen vrij te maken. Het kan zijn dat gemeenten wel bezig zijn met dit onderwerp, maar onder een andere naam, zoals accountmanagement. Wellicht zijn de gemeenten niet voldoende op de hoogte van knelpunten dan wel ondersteuningsmogelijkheden rond strijdigheden die kunnen leiden tot het oprichten van een werkgroep "Strijdige Regels".

Om achter de mogelijke oorzaken te komen en om aangrijpingspunten te vinden voor het verder stimuleren van de aanpak van Strijdige Regels heeft het ministerie van Economische Zaken aan SenterNovem gevraagd een onderzoek uit te voeren. Het doel daarbij is om in beeld te brengen wat er op dit moment speelt bij gemeenten en om te peilen waar gemeenten op dit terrein behoefte aan hebben als het gaat om het aanpakken van strijdige regels. Dit onderzoek is verricht vóór de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2006.

### *Onderzoeksmethode*

Het onderzoek door SenterNovem bestond uit twee gedeeltes. Er zijn mondelinge interviews gehouden met 19 grotere gemeenten (uit de G31 gemeenten) In een vervolgronde zijn telefonische interviews gehouden met 67 kleinere en middelgrote gemeenten (zijnde niet G31 gemeenten). In het onderzoek is specifiek gekeken naar het inzetten van een van de volgende instrumenten:

- het opzetten van een bedrijvenloket, elektronisch of fysiek
- het instellen van accountmanagement
- het structureel aanpakken van strijdige regels

- het doen van een pilot voor de VROM vergunning.

In het kader van dit verkennende onderzoek is ervoor gekozen niet in te gaan op de gemeentelijke trajecten met betrekking tot de vereenvoudiging van vergunningstelsels. De resultaten van de gemeentelijke doorlichting van vergunningstelsels waren immers nog niet beschikbaar gedurende het onderzoek.

### *Resultaten*

Uit het onderzoek blijkt dat alle geïnterviewde grote gemeenten een van deze instrumenten gebruiken om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren, en dat driekwart van de middelgrote gemeenten dit doen. Vooral het elektronisch bedrijfsloket en accountmanagement worden veel ingezet. Gericht acties om specifieke situaties van strijdige regels aan te pakken worden nog weinig ondernomen. Daarnaast blijven er nog veel situaties waarin men meer van de genoemde instrumenten zou kunnen inzetten. Eveneens blijkt uit het onderzoek dat gebrek aan menskracht of aan middelen geen belemmering is voor het aanpakken van strijdige regels. Het blijkt dat de inzet van de bovengenoemde instrumenten vooral versterkt kan worden door verbetering van de informatievoorziening. Hierbij gaat het vooral om kennisoverdracht tussen de gemeenten en om ondersteuning van gemeenten. De meest favoriete vormen van kennisoverdracht zijn workshops en specifieke kennisdocumenten, maar ook ondersteuning bij het opzetten van projecten wordt veel genoemd.

Belangrijk is ook dat uit het onderzoek is gebleken dat de gemeenten wel degelijk zeer geïnteresseerd zijn in deelname aan het project Aanpak Strijdige Regels. Omdat de bovenstaande instrumenten ook al aanwezig zijn in de huidige aanpak van Strijdige Regels is dit een stimulans om met het huidige aanbod aan producten door te gaan op de ingeslagen weg. Er is echter nog wat te winnen in de manier waarop de gemeenten benaderd kunnen worden en hoe een 'multiplier effect' op kan treden. De gemeentes worden nu te solitair benaderd waardoor er geen 'multiplier effect' optreedt. Wellicht dat dit door een regionale aanpak wel kan slagen.

Op basis van de resultaten van het onderzoek beveelt SenterNovem aan om de kennisoverdracht tussen gemeenten te versterken door middel van workshops en door regionale samenwerkingsverbanden op te zetten. Daarnaast is er behoefte aan informatie over werkwijzen die bewezen succesvol zijn (best practices) waarbij de ervaringen van de eerste 8 pilot gemeenten ingezet kunnen worden. Ten slotte blijken veel gemeenten wel belangstelling te hebben voor deelname aan een project waarbij een externe procesbegeleider de activiteiten van de gemeente ondersteunt.

# 1 Inleiding

De administratieve lastendruk van ondernemers staat hoog op de politieke agenda. Het Kabinet heeft hieraan toegevoegd te komen tot minder, eenvoudige en meer effectieve regels. Doel is het realiseren van een meer concurrerend vestigingsklimaat en daarmee meer economisch groei. Dit heeft in 2003 onder meer geresulteerd in de opening van het Meldpunt Strijdige Regels. Over de periode mei tot maart 2006 hebben ondernemers bijna 850 ervaringen met strijdige en onlogische regels gemeld bij het Meldpunt strijdige regels dat het Ministerie van Economische Zaken samen met MKB Nederland heeft ingesteld. Het gaat om regels waar ondernemers in de dagelijkse uitoefening van hun bedrijf tegenaan lopen.

Het begrip strijdige regels wordt breed geïnterpreteerd. In dit kader wordt hier het volgende onder verstaan: Het betreft de regels op één object die elkaar bij toepassing en handhaving in de praktijk bijten. Op zichzelf kan een regel logisch zijn, maar bij toepassing en handhaving van de regels door meerdere instanties krijgt de ondernemer te maken met eisen en aanwijzingen die tegenstrijdig zijn of in de praktijk niet uitvoerbaar zijn. Daarbij wordt onderscheiden:

- Tegenstrijdigheden in formele wet- en regelgeving.
- Tegenstrijdigheden die ontstaan bij toepassing/ interpretatie van regels die betrekking hebben op een object, door verschillende instanties vanuit verschillende invalshoeken.
- Eisen en aanwijzingen die onlogisch zijn gezien de situatie en andere eisen (toepassing regels in de praktijk).
- Procedures tussen organisaties die onvoldoende gestroomlijnd zijn.
- Onheldere, onvoldoende afgestemde communicatie (vanuit verschillende diensten) waardoor strijdigheid ervaren wordt.

De meerderheid van de gemelde knelpunten ontstaat bij de toepassing en interpretatie van verschillende regels door verschillende instanties, die op hetzelfde object betrekking hebben, vaak op verschillende momenten in de tijd.

## *Convenant*

Voorts kan worden gemeld dat op 12 december 2005 Staatssecretaris Van Gennip van het ministerie van Economische Zaken en de wethouders van de 31 GSB-steden + Almere een convenant hebben ondertekend om het ondernemersklimaat te verbeteren. In het convenant hebben gemeenten afgesproken de strijdige regels aan te zullen pakken. Omdat het convenant gesloten is na afronding van het hier beschreven onderzoek onder de GSB-gemeenten is het convenant op zich geen onderdeel geweest van het onderzoek. Wel wordt hier in de vervolgaanpak rekening mee gehouden.

## *Het project Strijdige Regels*

In het project Strijdige Regels worden werkgroepen binnen gemeenten opgericht en ondersteund om strijdige regels in de uitvoering van beleid aan te pakken. In 2003 en 2004 zijn er 8 pilot-werkgroepen begeleid door Economische Zaken zelf. Sinds 2005 stelt Economische Zaken naast inhoudelijke expertise een procesbegeleider van SenterNovem ter

beschikking om in circa een half jaar tijd de werkgroep te begeleiden bij het vinden van (sectorale) oplossingen.

Medio 2005 bleek dat weinig gemeenten zich bij het ministerie van Economische Zaken hadden aangemeld voor ondersteuning in de aanpak van Strijdige Regels. Hiervoor zijn een aantal mogelijke redenen te noemen. Allereerst wordt er van de gemeenten zelf ook een redelijke tijdsinvestering verwacht. Het kan lastig zijn voor gemeenten om binnen de jaarplanning hiervoor mensen of middelen vrij te maken. Verder bestaat het vermoeden dat gemeenten wel bezig zijn met dit onderwerp, maar het anders noemen, zoals accountmanagement. Ook kan het zijn dat gemeenten niet voldoende op de hoogte zijn van knelpunten dan wel ondersteuningsmogelijkheden rond strijdigheden die kunnen leiden tot het oprichten van een werkgroep “Strijdige Regels”.

Op grond van deze situatie heeft het ministerie van Economische Zaken aan SenterNovem gevraagd om enerzijds in beeld te brengen wat er op dit moment speelt bij gemeenten (‘activiteiten in beeld brengen’) en om anderzijds te peilen waar gemeenten op dit terrein behoefte aan hebben (‘behoeftepeiling’).



## 2 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek was om:

- zicht te krijgen op de (ondersteunings-)trajecten die gemeenten zelfstandig oppakken ten aanzien van strijdige regels, omgevingsvergunning, accountmanagement;
- na te gaan of gemeenten behoefte hebben voor het opzetten van werkgroepen of workshops rond strijdige regels en accountmanagement.

## 3 Opzet en uitvoering van het onderzoek

### 3.1 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek bestond uit de volgende onderdelen:

- 1) **Voorstudie:** Inlezen en enkele gemeenten interviewen op basis van de inmiddels uitgevoerde ondersteuningstrajecten. Doel is meer zicht te krijgen op de motivatie van gemeenten om deel te nemen aan ondersteuningstrajecten.
- 2) **Opstellen vragenlijst:** De vragenlijst ten behoeve van interviews opstellen in samenwerking met afdeling monitoring binnen SenterNovem en in samenspraak met Economische Zaken .
- 3) **Testen vragenlijst:** Drie gemeenten uit de G31 zijn bezocht om de vragenlijst door te nemen en deze te testen. Op basis hiervan is de vragenlijst bijgesteld voor de bezoekeninterviews.
- 4) **Interviews afnemen:** Binnen de G31-gemeenten zijn in november 2005 19 gemeenten mondeling geïnterviewd op basis van de vragenlijst (zie bijlage 1 voor de geïnterviewde gemeenten). In het onderzoek wordt deze groep gemeenten aangeduid als “GSB-Gemeenten”.

De interviews zijn afgenomen door programma-adviseurs van SenterNovem.

Verder is onder de overige, niet G31-gemeenten een representatieve steekproef gehouden van in totaal 67 gemeenten. Deze gemeenten zijn in december 2005 en januari 2006 telefonisch geïnterviewd. Hiervoor is een verkorte vragenlijst gebruikt. In het verslag worden deze gemeenten korthedshalve aangeduid als “niet GSB-gemeenten”.

- 5) **Rapportage:** Op basis van de afgenomen interviews is een rapportage opgesteld waarin de bevindingen worden weergegeven.

### 3.2 Uitvoering van het onderzoek

Voor de GSB-gemeenten zijn op basis van een door Economische Zaken verstrekte lijst afspraken gemaakt met contactpersonen voor een persoonlijk interview.

De gesprekken verliepen in een positieve sfeer. Het onderwerp bleek bij de respondenten sterk in de belangstelling te staan en veel enthousiasme op te wekken.

Voor de niet GSB-gemeenten zijn op basis van een door Economische Zaken verstrekte lijst gemeenten benaderd en gevraagd of men bereid was mee te doen aan dit telefonische onderzoek.

Bij dit onderzoek is een verkorte vragenlijst gehanteerd. Uit enkele proefinterviews bleek dat het behandelen van de vragenlijst voor de interviews met de GSB gemeenten aan de telefoon 30 minuten of meer zou kosten. Omdat dit langer is dan gewenst, voor zowel de interviewer als de geïnterviewde, is voor de telefonische interviews een verkorte vragenlijst

gebruikt waaruit enkele vragen zijn weggelaten, over bijvoorbeeld informatievoorziening en typische aspecten van het procesverloop. Meestal nam een telefonisch interview 20 tot 25 minuten in beslag.

Bij de niet GSB-gemeenten bleek het soms moeilijk de juiste persoon bij de gemeente te pakken te krijgen. De taken en verantwoordelijkheden zijn bij de kleinere gemeenten vaak verdeeld over meerdere personen waardoor het lastig is de informatie te verzamelen. In totaal zijn 102 gemeenten benaderd voor een telefonisch interview. Van die 102 gemeenten gaven 13 gemeenten duidelijk aan niet mee te willen doen aan het onderzoek. Daarvoor waren verschillende redenen, uiteenlopend van opheffing van de gemeente vanwege fusie via gebrek aan tijd tot enquêtemoeheid. In 22 andere gemeenten bleek het om allerlei redenen niet mogelijk een geschikte persoon te vinden om het interview af te nemen. De redenen hiervoor liepen uiteen van ziekte via slechte bereikbaarheid tot geen beleid voor dit onderwerp. Uiteindelijk zijn er 67 telefonische interviews afgenomen met niet GSB gemeenten. De gemeenten variëren in grootte en in geografische ligging. Een lijst met de geïnterviewde gemeenten is opgenomen in bijlage 1.

In hoofdstuk 4 wordt een kort overzicht gegeven van de resultaten. Een totaal overzicht van alle resultaten van de interviews staat in bijlage 2 en in bijlage 3.

## 4 Resultaten

### 4.1 Algemene situatie

Van de 19 geïnterviewde GSB-gemeenten zijn alle gemeenten (score 100%) actief bezig met het verbeteren van dienstverlening gericht op ondernemers.

Voor de 67 geïnterviewde niet GSB-gemeenten zijn dit 49 gemeenten (73%).

18 van de geïnterviewde niet GSB-gemeenten (27%) ondernemen nog geen actie voor het verbeteren van de dienstverlening.

Van de 35 overige gemeenten waarmee contact is geweest maar die om diverse redenen niet zijn geïnterviewd gaven vijf gemeenten uitdrukkelijk aan dat het onderwerp niet relevant werd geacht of dat er geen medewerker was die zich bezighoudt met dit onderwerp. Van de andere dertig bleef onduidelijk of er iets gebeurde aan het tegengaan van strijdige regels.

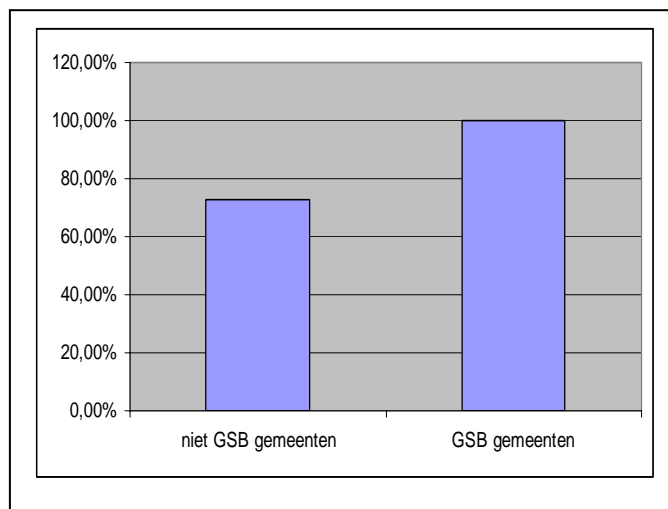
Vermoedelijk onderneemt een aanzienlijk deel van deze groep van 35 geen of weinig acties op het gebied van strijdige regels. Dat betekent dat het aandeel van de niet GSB gemeenten dat geen actie onderneemt in werkelijkheid wat hoger zal zijn dan de bovengenoemde 27%.

Als het aantal van 49 actieve niet GSB-gemeenten wordt betrokken op het totaal van 102 gemeenten waarmee contact is geweest dan wordt 48 % als actieve gemeente geteld.

Het aandeel niet-actieve niet GSB-gemeenten zal in werkelijkheid tussen de 27% en 48% in liggen.

### Conclusie algemene situatie

De ondervraagde GSB-gemeenten zijn allemaal op een of andere manier actief bezig met het verbeteren van het ondernemingsklimaat waarbij het optimaliseren van de eigen dienstverlening meestal ook aan de orde komt. Er is geen enkele GSB-gemeente die zegt helemaal niets ondernemen. Voor de niet GSB-gemeenten ligt het aantal actieve gemeenten beduidend lager. Ten minste 27% van de geïnterviewde gemeenten onderneemt nog geen actie.



Figuur 1 Gemeenten actief met verbeteren dienstverlening

Hierna zal duidelijk worden dat de mate waarin en de terreinen waarop gemeenten actief zijn in de praktijk sterk kunnen verschillen.

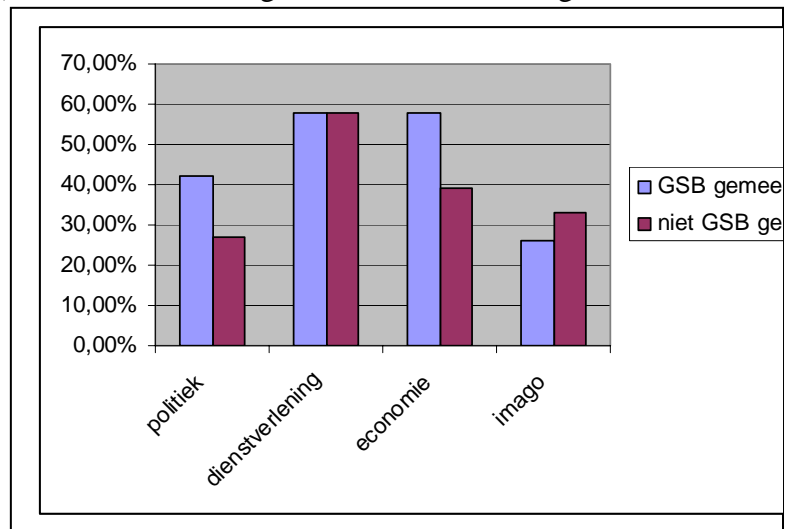
### 4.2 Aanleiding en motieven

Er zijn verschillende aanleidingen genoemd om in actie te komen, variërend van reorganisatie van het ambtelijk apparaat, nieuwe huisvesting, een nieuw college met een andere politieke kleur tot resultaten van onderzoeken door ondernemers naar de klantvriendelijkheid van gemeenten.

Veelgenoemde redenen voor het ondernemen van actie zijn de volgende:

- Door 11 GSB-gemeenten (58%) is aangegeven dat er behoefte was om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren. De behoefte werd in sommige gevallen versterkt door artikelen in de pers, zoals een artikel in 'De Telegraaf' over problemen met de welstandcommissie vanwege de kleur van een luifel aan de gevel in een winkelstraat. 39 van de niet GSB-gemeenten (58%) noemen verbetering van de dienstverlening ook als doel.

- Daarnaast werd in aantal gevallen genoemd dat er zorgen waren over het lokale economisch klimaat, door bedrijfssluitingen of weglekken van werkgelegenheid over de grens. 11 GSB-gemeenten (58%) hopen de lokale economie te versterken. Van de niet GSB-gemeenten geven in totaal 28 gemeenten (42%) aan de gemeentelijke dienstverlening te willen verbeteren met het oog op het economisch perspectief (werkgelegenheid) of de verbetering van relaties met ondernemers.



- In 8 GSB-gemeenten werd vanuit de politiek een signaal afgegeven om strijdige regels aan te pakken, zes maal kwam dat uit de lokale politiek, en tweemaal uit de landelijke politiek. Voor de niet GSB-gemeenten is dit 18 keer genoemd.

- Daarnaast werd in de interviews vaak verwezen naar verbetering van het imago van de gemeente. Door de GSB-gemeenten is dit 5 keer genoemd (26%), door de niet GSB gemeenten is dit 22 keer genoemd (33%). Hierbij speelt ook de benchmark onder de GSB-gemeenten een rol waarin per gemeente de ondernemersvriendelijkheid wordt gemeten (Benchmark gemeentelijk ondernemingsklimaat, 2 mei 2005, min Economische Zaken). Een ongunstige score kan een impuls zijn om zaken aan te pakken.

#### Conclusie aanleiding en motieven

In de meeste gevallen staat het ambtelijk apparaat positief tegenover activiteiten om de dienstverlening te verbeteren en de lokale economie te ondersteunen. Prikkel vanuit de lokale politiek helpen daarbij, de landelijke politiek speelt een rol op de achtergrond. Imagoverbetering is daarbij ook relevant, maar niet de belangrijkste factor.

#### *4.3 Activiteiten*

Aan de gemeenten is gevraagd of men activiteiten onderneemt om de dienstverlening te verbeteren. Alle GSB-gemeenten noemen activiteiten die ze ondernemen om de dienstverlening te verbeteren. Van de niet GSB gemeenten zeggen er 18 uitdrukkelijk geen activiteiten te ondernemen om de dienstverlening te verbeteren. In 16 van deze gevallen (24%) werd uitdrukkelijk aangegeven dat hieraan geen behoefte is. Er is niet nagegaan waarom deze gemeenten geen behoefte hebben om de dienstverlening te verbeteren.

De gemeenten die wel activiteiten ondernemen zijn onderzocht op het beleid, gericht op het verbeteren van de dienstverlening, zoals: 1) het aanpakken van strijdige regels, 2) de

aanwezigheid van een bedrijvenloket, 3) het toepassen van accountmanagement, 4) de introductie van de omgevingsvergunning en 5) eventuele andere vormen.

- Eén loket aanpak

De verhoudingsgewijs hoge getallen in zowel de idee- als de ontwikkelingsfase tonen een aanmerkelijke populariteit en groei van het aantal bedrijvenloketten. Naast de fysieke loketten lijkt met name het digitaal loket sterk in opmars te zijn.

Bij 14 GSB-gemeenten (74%) is er een (vorm van) bedrijvenloket operationeel. In twee gemeenten zijn dit uitsluitend elektronische loketten (11%), bij 6 gemeenten alleen fysieke loketten (33%), en in 6 gemeenten beide (32%). Opvallend is dat alle gemeenten op enige wijze en vorm (idee en aanpak in ontwikkeling) bezig zijn met dit onderwerp.

Bij de niet GSB-gemeenten is dit percentage iets lager. Hier is bij 18 gemeenten (30%) een fysiek loket aanwezig (operationeel), bij nog eens 12 gemeenten (20%) is dit nog niet operationeel: in ontwikkeling of in 'idee' stadium.

Negen (46%) van de geïnterviewde GSB-gemeenten zijn volgens de website aangesloten bij het elektronische bedrijvenloket, [www.bedrijvenloket.nl](http://www.bedrijvenloket.nl), maar dit is niet in al die gevallen ook genoemd door de geïnterviewde personen.

In totaal melden 18 van de niet GSB-gemeenten (27%) een elektronisch bedrijvenloket te hebben. Bij nog eens 23 (34%) verkeert het nog in een ontwikkel- of ideefase.

Bij het opzetten van een loket is in een tiental gevallen samengewerkt met de KvK, en in een enkel geval ook met de belastingdienst.

- Accountmanagers.

In het onderzoek zijn drie soorten accountmanagers onderscheiden:

1. de relatiebeheerder; dit is het type accountmanager dat sterk is gericht op acquisitie van bedrijven en vaak nauw samenwerkt met afdelingen voor gemeentelijke ontwikkeling en gronduitgifte.
2. de bedrijfscontactpersoon; dit is het type accountmanager dat fungeert als aanspreekpunt voor een ondernemer in al zijn contacten met de gemeente.
3. de casemanager; dit is een accountmanager die intern gericht is en die zich vooral bezighoudt met het stroomlijnen en afwikkelen van de interne processen om te komen tot besluiten op verzoeken van de ondernemer.

Uit de interviews kwamen de volgende resultaten over de inzet van accountmanagement.

Vorm van accountmanagement	Relatiebeheerder		bedrijfscontactpersoon		casemanager	
	aantal	percentage	aantal	percentage	aantal	percentage
GSB-gemeenten	7	37%	11	58%	5	26%
Niet GSB-gemeenten	29	48%	48	79%	19	32%

Bij 58% van de GSB-gemeenten is er een accountmanager actief als bedrijfscontactpersoon. Daarbij verschillen de taken van de accountmanagers. Soms gaat het alleen om het stroomlijnen van interne procedures, maar vaak heeft de accountmanager de mogelijkheid om binnen de organisatie op te treden als belangenbehartiger van de ondernemer die een

vergunning heeft gevraagd. Ook de andere twee rollen komen voor. In totaal is bij bijna 80% van de GSB-gemeenten een vorm van accountmanagement ingevoerd.

Door de gekozen vraagstelling in de telefonische interviews is het niet mogelijk om voor de niet GSB-gemeenten een onderscheid te maken tussen gemeenten die meerdere vormen van accountmanagement toepassen, verdeeld over verschillende personen, en gemeenten die meerdere vormen van accountmanagement toepassen, gecombineerd in één persoon.

Bij 79% van de niet GSB-gemeenten is accountmanagement ingevoerd als bedrijfscontactpersoon.

Bij een deel van de niet GSB-gemeenten zijn ook de andere rollen ingevuld. Het is niet mogelijk vast te stellen of dit andere gemeenten zijn geweest dan de gemeenten waar al een accountmanager als bedrijfscontactpersoon actief is.

Dat betekent dat ten minste 79% van de GSB gemeenten een vorm van accountmanagement heeft ingevoerd. Van de resterende 21% is er een deel dat daar over denkt.

Redenen voor het niet aanstellen van een bedrijvencontactfunctionaris liggen veelal in de kleine schaal, minimale bedrijvigheid of het stabiele bedrijvenbestand van de gemeente.

Het toepassen van accountmanagement lijkt voor grote en voor kleine gemeenten een werkbare manier om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren.

- **Aanpak strijdige regels**

In vijf van de geïnterviewde GSB-gemeenten zijn werkgroepen ingesteld om strijdige regels aan te pakken. Vier van deze werkgroepen waren het gevolg van het Economische Zaken project 'strijdige regels'. Eén van de geïnterviewde GSB-gemeenten en geen van de niet GSB-gemeenten heeft zelfstandig een werkgroep ingesteld.

In acht niet GSB-gemeenten (12%) is een werkgroep ingesteld die zich bezighoudt met strijdige regels. In negen niet GSB-gemeenten (13%) is er sprake van structureel overleg tussen verschillende afdelingen om knelpunten te voorkomen. In 19 gemeenten (28%) kiest men in voorkomende gevallen voor een ad hoc oplossing. Dit houdt meestal in dat de besluiten naast elkaar worden gelegd en dat er een keuze wordt gemaakt voor de regel met het zwaarst wegende belang.

Conclusie activiteiten aanpak strijdige regels

In onderstaande tabel is het percentage gegeven van de gemeenten die aangeven een bepaalde activiteit uit te voeren. Als een gemeente meerder activiteiten uitvoert (bv bedrijvenloket én accountmanagement) telt dat voor beide mee.

Activiteit gemeente	Bedrijvenloket	Accountmanagement	Aanpak strijdige regels	Overig, incl. VROM vergunning
GSB-gemeenten	74%	80%	26%	21%
Niet GSB-gemeenten	57%	79%	25%	3%

Het bedrijvenloket, hetzij fysiek, hetzij elektronisch, is een vorm van dienstverlening die door ruim de helft van de gemeenten wordt toegepast.

Van de dienstverleningsvormen beschikken veruit de meeste van de geïnterviewde niet GSB-gemeenten over een vorm van accountmanagement. In 48 gemeenten (79%) is een bedrijvencontactfunctionaris actief. De andere vormen komen 29 en 19 keer voor. Hierbij is

van belang te melden dat in sommige gemeenten accountmanagers in meerdere rollen tegelijk voorkomen.

De specifieke aanpak van strijdige regels speelt in veel gemeenten een geringe rol. Het onderwerp wordt door de gemeenten niet als een ernstig probleem ervaren en de reacties op eventuele strijdigheden zijn dan ook vaak pragmatisch van aard. In een beperkt aantal gevallen kiezen gemeenten voor het instellen van een structureel overleg tussen afdelingen, meestal vindt een aanpak op ad hoc basis plaats.

Het totaalbeeld dat ontstaat uit de interviews onder 19 van de G31 gemeenten en 67 van de ruim 400 overige gemeenten is het volgende:

- Circa 80% van de alle gemeenten past een of andere vorm van accountmanagement toe om de dienstverlening te verbeteren.
- Driekwart van de GSB-gemeenten heeft een bedrijvenloket in werking en ongeveer de helft van de niet GSB-gemeenten.
- Circa een kwart van de gemeenten doet iets aan de aanpak van strijdige regels. In de helft van deze gevallen is dat structureel, in de andere helft van de gevallen is dat een ad hoc aanpak.

#### 4.4 Initiatief en totstandkoming van activiteiten

De informatie in deze paragraaf heeft vooral betrekking op ervaringen met het invoeren van accountmanagement. Voor de GSB-gemeenten zijn de ervaringen met het verbeteren van de dienstverlening in 5 gevallen gebaseerd op een project gericht op aanpak van strijdige regels en in 10 gevallen op het invoeren van accountmanagement. In de overig gevallen ging het om een bedrijvenloket of een andere aanpak.

Voor de niet GSB-gemeenten ging het in 46 gevallen (69%) om het invoeren van accountmanagement, in 6 gevallen om de aanpak van strijdige regels (9%), in 3 gevallen (5%) om een pilot voor de omgevingsvergunning van VROM en in 3 gevallen om andere projecten. Bij het verwerken van de antwoorden is geen rekening gehouden met de aard van de actie.

##### ▪ Beleidsmatige verankering

De aanpak van verbeterde dienstverlening richting ondernemers is bij de 66% van de GSB-gemeenten verankerd in het college programma of in andere beleidsplannen<sup>1</sup>. Voor niet GSB-gemeenten is dit niet onderzocht.

##### ▪ Initiatiefnemers

Er zijn verschillende partijen die het initiatief kunnen nemen tot het aanpakken van strijdige regels. De gemeenten verwachten initiatieven van de volgende partijen .

Genoemde partij	Politiek	Bedrijfsleven	Gemeente	Rijksoverheid
GSB-gemeenten	26%	37%	37%	26%
Niet GSB-gemeenten	19%	17%	29%	35%

<sup>1</sup> Dit onderzoek is verricht vóór de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2006.

Bij een wezenlijk deel van de gemeenten verwacht men dat het initiatief om strijdige regels aan te pakken komt van de lokale politiek (GSB 26%, niet GSB 19%) of van de Rijksoverheid (26% bij GSB, 35% bij niet GSB-gemeenten). De gemeentelijke organisatie wordt 7 maal genoemd bij GSB-gemeenten (37%) en 38 keer (29%) bij de niet GSB-gemeenten. Ook van het bedrijfsleven verwachten 7 van de GSB-gemeenten (37%) en 23 van de niet GSB-gemeenten (17%) wel initiatieven.

Naast de verwachting over het initiatief is ook gevraagd wie binnen de gemeentelijke organisatie het initiatief heeft genomen een project te starten, eventueel als reactie op een impuls van buiten de gemeentelijke organisatie.

Initiatief genomen	Politiek	Ambtelijk	Onbekend/beide
GSB-gemeenten	16%	66%	18%
Niet GSB-gemeenten	33%	43%	24%

Hierbij gaat het om het daadwerkelijk starten van activiteiten. Het is opvallend dat voor de lopende initiatieven vooral de ambtenaren / gemeentelijke afdelingen een belangrijke rol hebben gespeeld (66% van de GSB), tegenover het bestuur (16%).

Voor de niet GSB gemeenten is 43% van de lopende activiteiten geïnitieerd door de ambtelijke structuur, en is 33% gestart door het bestuur.

- Doel van de activiteiten

De meeste gemeenten willen hun dienstverlening aan ondernemers verbeteren omdat men aan wil sluiten bij de behoefte van bedrijven op dit gebied (GSB 55%, niet GSB 36%). Gemeenten willen de service richting zittende en nieuwe bedrijven verbeteren om te voorkomen dat bedrijven zich elders vestigen.

Het doel van de activiteiten is in de eerste plaats dan ook de dienstverlening door de gemeente te verbeteren en het lokale bedrijfsleven te ondersteunen (12 keer resp. 11 keer genoemd door de GSB-gemeenten). Door bedrijfscontacten en gemeentelijke klanttevredenheidsonderzoeken weten gemeenten dat hiermee wordt voorzien in een behoefte bij bedrijven (10 keer genoemd).

- Voorbeeldgemeenten

Er is gevraagd naar gemeenten die worden beschouwd als een voorbeeld. Daarbij werden in totaal 33 verschillende gemeenten genoemd. De meeste genoemde gemeente is Groningen, die vijf maal werd genoemd.

Er is niet nagegaan waarom gemeenten als voorbeeld werden beschouwd.

### Conclusie initiatief en totstandkoming

Er is niet een duidelijke partij die door de gemeenten wordt gezien als de partij die het initiatief moet nemen. De meningen zijn redelijk evenwichtig verdeeld waarbij de niet GSB-gemeenten wat meer naar de Rijksoverheid kijken dan de GSB-gemeenten. Men geeft voor de praktische ervaringen wel duidelijk aan dat het ambtelijk apparaat belangrijk is bij het nemen van initiatieven, met namen bij de GSB-gemeenten. Over het algemeen worden de initiatieven ook verankerd in plannen of programma's.



Er is niet een bepaalde gemeente die op het gebied van de verbetering van de dienstverlening door de collega gemeenten als leidend wordt gezien.

#### *4.5 Opzet en uitvoering*

In het voorgaande is ingegaan op het aspect 'willen'. Als de gemeenten bereid zijn om hun dienstverlening voor ondernemers te verbeteren moeten ze in staat zijn om dit ook daadwerkelijk uit te voeren, het 'kunnen'.

- **Informatie**

Opvallend is dat de GSB-gemeenten vooral (47%) informatie inwinnen bij andere gemeente. Bij de niet GSB-gemeenten is dit zelfs 60%. De landelijke benchmark gemeentelijk ondernemingsklimaat mei 2005 van het ministerie van Economische Zaken is hierbij een belangrijke leidraad voor de keuze van de GSB-gemeente. De Rijksoverheid wordt door 4 GSB en 13 niet GSB-gemeenten genoemd als partij waar informatie kan worden ingewonnen. De VNG en externe adviseurs worden hiervoor bijna nooit geconsulteerd (1 respectievelijk 4 keer).

Voor de uitwerking van de activiteiten richting ondernemers hebben gemeenten veel contact met collega-gemeenten zoals hiervoor gesteld. Belangrijke instrumenten hiervoor zijn naast de benchmark: het GSB-overleg (8 maal genoemd) en het lokaal / regionaal overleg (33 maal genoemd door niet GSB-gemeenten).

In de interviews met de GSB gemeenten is nagegaan welke informatiekanalen belangrijk zijn bij het verspreiden van kennis over het aanpakken van strijdige regels. Het meest genoemd zijn het internet (website van het ministerie van Economische Zaken, strijdige regels [www.strijdigeregels.nl](http://www.strijdigeregels.nl)) en de regionale bijeenkomsten. In de interviews met de niet GSB gemeenten is deze vraag niet gesteld.

- **Rol externe organisaties**

Tijdens het onderzoek is specifiek gevraagd naar de rol van externe organisaties (adviesbureaus / KvK's) en de fase waarin deze organisaties een rol spelen bij het verbeteren van de dienstverlening. Opvallend is dat de fase waarin organisaties een rol spelen zich voor de GSB gemeenten beperkt tot de 'ideefase'. Tijdens de verdere ontwikkeling van het idee, en de uitvoering ervan spelen externe organisaties nauwelijks meer een rol. Tijdens de 'ideefase' wordt de landelijke overheid 5 maal genoemd, gevolgd door de Kamer van Koophandel en individuele bedrijven (ieder 4 maal genoemd).

Voor de niet GSB gemeenten ligt dat anders. Daar spelen in de ideefase wel veel partijen een rol. De landelijke overheid, collega gemeenten, ondernemersverenigingen en de KvK worden allemaal tussen 10 en 20 keer genoemd (15 a 30%). Met het vorderen van de projecten naar de operationele fase verschuift dat naar lager betrokkenheid van andere overheden (tot 14 keer genoemd, 21%) en hogere betrokkenheid van lokale organisaties als KvK en de ondernemersvereniging (25 en 24 keer genoemd, ca 36%).

- **Planmatige aanpak**

Bij verreweg de meeste gemeenten is het uitvoeringstraject verankerd in een beleidsplan (GSB 74%, niet GSB 53%) en/of een uitvoeringsplan (GSB 89%, niet GSB 60%). Naast het beleidsmatig verankeren hebben de meeste gemeenten ook organisatorische (capaciteit) en

budgettaire consequenties genomen. Voor de niet GSB-gemeenten geldt dat dit bij de meeste gemeenten, tussen de 70 en 80%, goed geregeld is.

▪ **Succesfactoren**

Bij het benoemen van de succesfactoren kwamen veel uiteenlopende reacties. 18 GSB-gemeenten gaven 18 verschillende reacties. Er zijn enkele factoren voor het welslagen van projecten om de dienstverlening te verbeteren die meerdere malen werden genoemd:

- het directe contact tussen de betrokken ambtenaar en de ondernemer;
- het verbeteren van de communicatie tussen de gemeentelijke afdelingen;
- aandacht van de lokale en landelijke politiek;
- aanwezig zijn van een draagvlak voor deze projecten in het ambtelijk apparaat;
- vergroten van de efficiëntie: het grootste deel van de aanvragen is 'simpel' af te handelen.

▪ **Knelpunten**

Bij 6 GSB en 28 niet GSB-gemeenten werd geen knelpunt genoemd bij de uitvoering van de beoogde activiteiten. In de overige gemeenten deden zich vooral knelpunten voor tijdens de uitvoeringsfase. Het gaat dan met name om te weinig prioriteit (3x GSB en 1x niet GSB genoemd), te weinig capaciteit (3x en 15x) en slechte interne samenwerking (3x en 7x genoemd).

▪ **Rol voor het ministerie van Economische Zaken**

Het ministerie van Economische Zaken is door GSB-gemeenten 8 maal genoemd (42%) als partij die een rol kan spelen bij het oplossen van knelpunten. Drie GSB-gemeenten (17%) voorzien die rol niet voor het ministerie van Economische Zaken.

Bij de niet GSB-gemeenten ziet 36% een rol voor het ministerie van Economische Zaken weggelegd. Opvallend hierbij is dat tegelijkertijd ook ongeveer 60% van deze gemeenten aangeeft dat het ministerie van Economische Zaken hierbij geen rol kan spelen. In de interviews is niet expliciet nagegaan waarom men wel of geen rol voor het ministerie van Economische Zaken zag. Sommige gemeenten gaven hierbij nog wel aan 'het een interne/lokale zaak te vinden'.

Bij de gemeenten die wel een rol voor het ministerie van Economische Zaken zien is gevraagd naar wat die rol kan inhouden.

Er zijn 24 suggesties gedaan waarvan er vier gaan over agenderen van de problematiek op nationaal en gemeentelijk niveau en de andere neerkomen op verbeteren van de informatievoorziening aan de gemeenten.

Conclusie over opzet en uitvoering

In de fase van het ontwikkelen van ideeën en het starten van een project vraagt 50 tot 60% van de gemeenten informatie aan collega-gemeenten. Adviesbureaus en koepelorganisaties van gemeenten of het bedrijfsleven worden minder om informatie gevraagd.

Bij het uitvoeren van een project gericht op verbeteren van de dienstverlening verschuift dat naar een grotere inbreng vanuit met name lokale organisaties.

Voor het vergaren van informatie worden vooral het internet en workshops gebruikt.

Waarschijnlijk wordt hier vaak gerefereerd aan de workshops over accountmanagement die in 2005 zijn gehouden. Hier is echter niet specifiek naar gevraagd.

Opvallend is dat een gebrek aan personeel en middelen maar weinig als belemmering worden genoemd.

Veel gemeenten zien de rol van Economische Zaken nog niet helder op dit speelveld. Economische Zaken zal aandacht moeten besteden aan de eigen positie ten opzichte van de gemeenten. De activiteit die het meest van Economische Zaken wordt verwacht is het beschikbaar maken van informatie in allerlei vormen.

#### 4.6 Mogelijkheden voor verbeteringen

Ten slotte is tijdens de interviews gevraagd naar versterkende factoren. Naast het ‘willen’ en ‘kunnen’ zijn er versterkende factoren te benoemen die met name door Economische Zaken kunnen worden ingezet om de dienstverlening van en door gemeenten richting ondernemers te verbeteren.

In de onderstaande tabel is weergegeven hoe alle gemeenten samen, dus GSB-gemeenten en niet GSB-gemeenten, het effect van de mogelijke versterkende factoren beoordelen. De gegeven score is het percentage van het aantal gemeenten dat het instrument noemt.

Versterkende activiteit	Totaal genoemd %	Beoordeling op effectiviteit als versterkende factor				
		Klein beetje stimulerend %	Redelijk stimulerend %	Stimulerend %	Behoorlijk stimulerend %	Zeer stimulerend %
Workshops	73	10	9	15	9	29
Aanreiken expertise	55	12	13	10	15	5
Procesbegeleider regionaal of gemeentelijk traject	49	5	10	12	13	9
Helpdesk	48	13	7	7	12	9
Regionale samenwerking	45	9	6	10	8	12
Collega gemeente	43	9	9	9	9	6
Partijen met elkaar in contact brengen	40	9	10	6	6	5
Meer aandacht vanuit College en raad	33	2	8	7	6	9
Mentor gemeente	31	7	6	6	12	1
Meer aandacht vanuit Rijksoverheid	29	6	7	6	6	5
Meer aandacht vanuit Provincie	16	6	3	3	2	1
Anders	8	0	0	1	2	5

### Conclusie versterkende activiteiten

De top drie van genoemde versterkende factoren zijn:

- het organiseren van workshops waarin kennisoverdracht over trajecten op het gebied van verbetering van dienstverlening aan bedrijven centraal staat;
- het aanreiken van specifieke expertise, bijvoorbeeld in de vorm van informatiebladen;
- het bieden van praktijkgerichte ondersteuning (procesbegeleider).

De instrumenten genoemd in de tabel zijn in vier groepen te clusteren.

1) De gemeenten zeggen in de eerste plaats behoefte te hebben aan informatie en kennis. De twee meest genoemde instrumenten in het eerste cluster vallen onder kennisoverdracht. Bij voorkeur krijgt men die kennis in de vorm van workshops en het aanreiken van specifieke expertise in de vorm van kennisdocumenten.

2) In een tweede cluster zijn verschillende vormen van ondersteuning genoemd. Dit zijn het inzetten van procesbegeleiders of de mogelijkheid een helpdesk te gebruiken.

3) In een derde groep worden drie instrumenten genoemd te maken hebben met de mogelijkheid te leren van collega gemeenten. Dit kan vorm krijgen door regionale samenwerking, door informatie van collega gemeenten te krijgen en door andere contacten met collega gemeenten.

4) De laatste groep omvat de zaken die men minder doorslaggevend acht voor een praktische aanpak. Hieronder valt onder andere de aandacht vanuit een andere bestuurslaag. Aandacht vanuit de gemeenteraad speelt wel een rol, maar wordt toch minder belangrijk genoemd dan kennisoverdracht en ondersteuning.

### *4.7 Behoeftte aan meer informatie of ondersteuning*

Als laatste werd gevraagd of gemeenten geïnteresseerd zijn om deel te nemen aan het project strijdige regels of ondersteund willen worden bij de implementatie van accountmanagers. In totaal 15 GSB-gemeenten (83%) en 54 niet GSB-gemeenten (80%) reageerden hier positief op.

### *4.8 Overzicht van de van de resultaten.*

Hieronder worden de resultaten van de interviews nog eens kort weergegeven:

#### Algemene situatie

De ondervraagde GSB-gemeenten zijn allemaal op een of andere manier actief bezig met het verbeteren van het ondernemingsklimaat waarbij het optimaliseren van de eigen dienstverlening meestal ook aan de orde komt. Er is geen enkele GSB-gemeente die zegt helemaal niets ondernemen.

Voor de niet GSB-gemeenten ligt het aantal actieve gemeenten beduidend lager. Ten minste 27% van de geïnterviewde gemeenten onderneemt nog geen actie.

#### Aanleiding en motieven

In de meeste gevallen staat het ambtelijk apparaat positief tegenover activiteiten om de dienstverlening te verbeteren en de lokale economie te ondersteunen. Prikkel vanuit de lokale politiek helpen daarbij, de landelijke politiek speelt een rol op de achtergrond. Imagoverbetering is daarbij ook relevant, maar niet de belangrijkste factor.

### Activiteiten

Circa 80% van de alle gemeenten past een of andere vorm van accountmanagement toe om de dienstverlening te verbeteren. Driekwart van de GSB-gemeenten heeft een bedrijvenloket in werking en ongeveer de helft van de niet GSB-gemeenten. Circa een kwart van de gemeenten doet iets aan de aanpak van strijdige regels. In de helft van deze gevallen is dat structureel, in de andere helft van de gevallen is dat een ad hoc aanpak.

### Initiatief en totstandkoming

Er is niet één duidelijke partij die door de gemeenten wordt gezien als de partij die het initiatief moet nemen. De meningen zijn redelijk evenwichtig verdeeld waarbij de niet GSB-gemeenten wat meer naar de Rijksoverheid kijken dan de GSB-gemeenten. Men geeft voor de praktische ervaringen wel duidelijk aan dat het ambtelijk apparaat belangrijk is bij het nemen van initiatieven, met namen bij de GSB-gemeenten. Over het algemeen worden de initiatieven ook verankerd in plannen of programma's.

Er is niet één bepaalde gemeente die op het gebied van de verbetering van de dienstverlening door de collega gemeenten als leidend wordt gezien.

### Opzet en uitvoering

In de fase van het ontwikkelen van ideeën en het starten van een project vraagt 50 tot 60% van de gemeenten informatie aan collega-gemeenten. Adviesbureaus en koepelorganisaties van gemeenten of het bedrijfsleven worden minder om informatie gevraagd.

Bij het uitvoeren van een project gericht op verbeteren van de dienstverlening verschuift dat naar een grotere inbreng vanuit met name lokale organisaties.

Voor het vergaren van informatie worden vooral het internet en workshops gebruikt. Gebrek aan personeel en middelen wordt maar weinig als belemmering genoemd. Veel gemeenten zien de rol van Economische Zaken nog niet helder op dit speelveld. De activiteit die het meest van Economische Zaken wordt verwacht is het beschikbaar maken van informatie in allerlei vormen.

### Versterkende factoren

De drie meest genoemde versterkende factoren zijn het organiseren van workshops waarin kennisoverdracht over trajecten op het gebied van verbetering van dienstverlening aan bedrijven centraal staat, het aanreiken van specifieke expertise, bijvoorbeeld in de vorm van informatiebladen en het bieden van praktijkgerichte ondersteuning.

### Behoeftte aan meer informatie en ondersteuning

Circa 80 % van de gemeenten zegt belangstelling te hebben voor meer informatie of ondersteuning.

## 5 Conclusies en aanbevelingen van SenterNovem

Deze conclusies zijn gebaseerd op de resultaten van de interviews zoals weergegeven in hoofdstuk 4. Bij de verschillende conclusies zijn zo mogelijk ook aanbevelingen voor vervolgacties opgenomen.

Uit het onderzoek komen de volgende conclusies naar voren:

1. Gebrek aan financiële middelen of gebrek aan personele capaciteit zijn geen wezenlijke knelpunten voor het aanpakken van strijdige regels of voor het verbeteren van de dienstverlening door gemeenten.
2. Alle onderzochte gemeenten (19 van de GSB en 49 van de niet GSB-gemeenten) zijn bezig om de dienstverlening richting ondernemers te verbeteren. Dit betekent dat gemeenten in het algemeen niet meer overtuigd hoeven te worden van nut en noodzaak op dit gebied. Het onderwerp is in veel gevallen inmiddels een onderdeel geworden van het gemeentelijke beleid. Gemeenten wisselen daarbij onderling veel informatie uit. Het versterken van onderlinge kennisuitwisseling ('best practices') bevordert het leren van elkaar. Hiervoor zijn regionale workshops en internet goede instrumenten. **Het ministerie van Economische Zaken kan hier een rol spelen als katalysator van de processen van kennisoverdracht.**
3. Gebleken is dat gemeenten heel verschillend bezig zijn om vorm en inhoud te geven aan de verbetering van de dienstverlening. Lokale politieke, economische en organisatorische setting zijn waarschijnlijk heel belangrijk. Daarmee moet rekening worden gehouden bij het opzetten van vervolgacties. Meer inzicht in deze factoren kan worden verkregen door een evaluatie uit te voeren van de eerste ronde van projecten in het kader van 'strijdige regels'. Door hun ervaringen te gebruiken worden deze pilot gemeenten benadrukt in hun rol als koplopers. **Het ministerie van Economische Zaken kan de ervaringen, lessen en 'best practices' van deze groep koploper gemeenten beschikbaar maken voor andere gemeenten.**
4. Gemeenten staan open voor 'het leren van anderen' maar geven daar vervolgens wel een eigen invulling aan. **Het ministerie van Economische Zaken kan dat ondersteunen door een lijst met 'best practices' laten opstellen voor het verbeteren van de dienstverlening aan ondernemingen.** Dit kan gebeuren op basis van veelbelovende of reeds bewezen initiatieven in het veld.
5. Accountmanagement slaat goed aan, en lijkt ook te passen bij de werkwijze van gemeentelijke organisaties. Gemeenten geven aan behoefte te hebben aan meer informatie op dit gebied. Men wil graag leren van collega-gemeenten. Er is behoefte bij gemeenten om te worden ondersteund bij het ontwikkelen en operationaliseren van accountmanagement. **Het ministerie van Economische Zaken kan de lopende activiteiten op dit vlak, zoals de workshops en de leidraad, verder intensiveren.**
6. De betrokkenheid van het bedrijfsleven (Kamer van Koophandel, ondernemersverenigingen) bij het op gang brengen en uitvoeren van activiteiten

gericht op verbetering van de dienstverlening is niet erg groot. **Het ministerie van Economische Zaken kan laten nagaan of en hoe de betrokkenheid van KvK en ondernemersverenigingen kan worden versterkt.** Hierbij is het relevant om een onderscheid te maken tussen betrokkenheid op landelijk niveau en lokale betrokkenheid.

7. Ondanks het feit dat de aanmelding van de gemeenten tot nu toe voor deelname aan het project strijdige regels gering was, geven 15 van de 19 GSB gemeenten en 54 van de 67 niet GSB-gemeenten aan interesse te hebben om deel te nemen aan het project. **Het ministerie van Economische Zaken kan deze gemeenten gericht benaderen om de latente interesse om te zetten in activiteiten.**
8. Er is een opvallend grote groep niet GSB-gemeenten (80%) geïnteresseerd in een werkgroep strijdige regels. Een individuele aanpak per gemeente is echter erg arbeidsintensief. **Het ministerie van Economische Zaken kan de benadering van de niet GSB-gemeenten baseren op een regionale aanpak te benaderen.** De pilot gemeenten kunnen hierbij een rol als mentor vervullen.
9. Strijdige regels worden als probleem (politiek) goed herkend en vormen een goede aanleiding om de dienstverlening in zijn geheel (accountmanagement, omgevingsvergunning) te beschouwen. Het project 'Strijdige Regels' evolueert daardoor van een project gericht op de aanpak van strijdige regels tot een project dat zich richt op het verbeteren van de dienstverlening aan ondernemers. **Het ministerie van Economische Zaken kan in de opzet van en in de communicatie over het project strijdige regels nog meer aandacht besteden aan de samenhang met de andere activiteiten gericht op verbetering van de dienstverlening.**

## 6 Bijlagen

Bijlage 1 Lijst van gemeenten

Bijlage 2 Resultatenoverzicht GSB gemeenten

Bijlage 3 Resultatenoverzicht GSB gemeenten

Bijlage 4 Vragenformulier



### Bijlage 1, lijst van geïnterviewde gemeenten

<u>GSB Gemeenten</u>	<u>Niet GSB gemeenten</u>	
Alkmaar	Aa en Hunze	Kerkrade
Almelo	Aalburg	Landgraaf
Amersfoort	Albrandswaard	Leusden
Arnhem	Ameland	Losser
Den Haag	Assen	Maasbracht
Deventer	Baarle-Nassau	Marum
Emmen	Barendrecht	Meppel
Haarlem	Barneveld	Nieuwegein
Heerlen	Bergen op Zoom	Noordenveld
Helmond	Boxtel	Noordwijk
Hengelo	Brummen	Reiderland
Leeuwarden	Bunschoten	Rheden
Leiden	Bussum	Rhenen
Lelystad	Capelle ad IJssel	Rijswijk
Nijmegen	Coevorden	Roermond
Rotterdam	Culemborg	Roosendaal
Tilburg	De Marne	Schijndel
Utrecht	Delft	Schouwen- Duiveland
Venlo	Delfzijl	Sluis
	Den Helder	Smallingerland
	Doetinchem	Sneek
	Ede	Terneuzen
	Enkhuizen	Terschelling
	Gilze Rijen	Texel
	Goes	Twenterand
	Goirle	Tytsjerksteradiel
	Gouda	Urk
	Groesbeek	Veenendaal
	Gulpen-Wittem	Vught
	Hardenberg	Westerveld
	Harderwijk	Winterswijk
	Heemstede	Woensdrecht
	Hellendoorn	Zoetermeer
	Hof van Twente	

## Bijlage 2, Overzicht van de antwoorden voor de GSB gemeenten.

Per vraag zijn de aantallen antwoorden ingevoerd. Het totaal van de antwoorden telt niet altijd op tot 19, omdat sommige vragen meerdere keuzes mogelijk maakten, en omdat sommige vragen niet relevant zijn voor bepaalde gemeenten en daarom niet zijn beantwoord.

In dit overzicht zijn alleen de gescoorde aantallen gegeven. De inhoud van de antwoorden op de open vragen is niet in dit overzicht opgenomen. De resultaten zijn wel vermeld in de resultaten in de paragraaf 4 van dit rapport.

### Overzicht van de resultaten van mondelinge interviews over gemeentelijke aanpak “Strijdige Regels”

Basisgegevens

Aantal geïnterviewde gemeenten: 19, zie bijlage 2

Functies geïnterviewde personen	
hoofd Economische Zaken	5
Hoofd andere afdeling	5
Accountmanager:	3
(beleids-) medewerker	6

#### DEEL 1: Introductie & Beleid van de gemeente

1. Is er binnen uw gemeente een traject gericht op betere dienstverlening uitsluitend gericht op ondernemers?

Ja	17
nee	

Zo nee: loopt er in uw gemeente een traject gericht op burgers dat ook effect heeft voor ondernemers?

Ja	
nee	

2. Zo Ja, welk traject loopt er en in welk stadium is het momenteel?

Aantal gemeenten

	omschrijving	idee	Aanpak in ontwikkeling	Aanpak operationeel	Niet van toepassing
a. Aanpak strijdige regels	Registratie meldingen		1	2	16
Aanpak strijdige regels	Ad-hoc oplossingen			5	14
Aanpak strijdige regels	Structureel overleg tussen afdelingen			4	15
Aanpak strijdige regels	Coördinerende werkgroep			5	14
Aanpak strijdige regels		1		4	14
b. Bedrijvenloket (1 loket)	Fysiek loket	1	2	12	4
Bedrijvenloket (1 loket)	Elektronisch loket	1	7	8	3
Bedrijvenloket (1 loket)	Samenwerking met KvK		1	6	12
Bedrijvenloket (1 loket)	Samenwerking			4	15

	met belasting- dienst				
Bedrijvenloket (1 loket)				4	15
c. Accountmanagement	Relatiebeheer			7	12
Accountmanagement	Bedrijfscontact- persoon		1	11	7
Accountmanagement	Casemanager			5	14
Accountmanagement	Beleidsadvies			4	15
Accountmanagement				4	15
d. Omgevings-vergunning (VROM)		1	7		10
e. Anders:		1		4	13

NB: zie de tekst, § 4.3 ,voor een toelichting op de definities van accountmanagement

3. Wat wordt er binnen de gemeente verstaan onder:

a. Aanpak strijdige regels: de meeste gehoorde omschrijvingen zijn:

.....

c. Accountmanagement: de meest gehoorde omschrijvingen zijn:

.....

4. Op welke manier is het beleid voor verbetering van dienstverlening aan ondernemers vastgelegd?

Aantal gegeven gemeenten

	College programma	Beleidsplan	Anders
a. Aanpak strijdige regels	3	1	2
b. Bedrijvenloket (1 loket)	6	7	1
c. Accountmanagement	5	3	4
d. Omgevingsvergunning (VROM)			2
e. Anders:	2	1	2
f. Anders:			

5. Zijn er naast bovengenoemde instrumenten nog bijzonderheden aan uw gemeentelijk beleid dat typerend is voor uw gemeente (i.r.t. verbeteren ondernemersklimaat)?

Aansprekend voorbeelden zijn:

-

6. Waarom heeft uw gemeente tot op heden nog geen aandacht besteed aan strijdige regels?

Opgegeven reden	Invulling	Aantal scores
a. er is geen behoefte aan	Geen behoefte	3
b. onbekend hoe dit aan te pakken	Onbekend	2
c. middelen ontbreken	Menskracht	2
c. middelen ontbreken	Budget	2
c. middelen ontbreken	Kennis	2
c. middelen ontbreken	Draagvlak	3
Anders		3

Eventueel toelichting per onderwerp

a. Aanpak strijdige regels: ...

c. Accountmanagement: ...

7. Van wie verwacht u het initiatief om strijdige regels aan te pakken?

Politiek	5
Gemeenteorganisatie	7
Bedrijfsleven	7
Rijksoverheid	5

8. Hoe kan het ministerie van Economische Zaken hier een rol in spelen?

...

## II HET PROCESVERLOOP VAN (A) STARTFASE, (B) UITVOERINGSFASE EN (C) OPERATIONELE FASE.

In deze beschrijving zijn de volgende processen bekeken.

9a. Aanpak strijdige regels (1)	5 keer
9b. Accountmanagement (2)	10 keer
9c. Anders:	1 keer

### II A. Initiatief tot traject, start

10. Wie was de initiatiefnemer binnen de gemeente? [A: ambtelijk circuit; B: bestuurlijk]

	Bestuurlijk	Ambtelijk	Econ zaken	Ander deel organisatie
a. Aanpak strijdige regels	2	3		
c. Accountmanagement	1	9		
Anders:		1		

11. Wat was de aanleiding om met het project te starten?

Aanleiding:

Frappante voorbeelden:

-

12. Wat was de drijfveer/motivatie?

Mogelijke motieven	Aantal keren genoemd
1. Aandacht van de centrale overheid	2
2. Aandacht vanuit de provincie	1
3. Aandacht vanuit de lokale politiek	6
4. behoefte aan verbetering van het imago uw gemeente	5
5. behoefte bij bedrijven	11
6. maakt deel uit van beleid van gemeente	8
7. anders	6

Toelichting: ...

13. Wat is het doel/doelstelling die uw gemeente met dit project beoogt, en wat is het beoogde concrete resultaat?

Mogelijke doelen	Aantal keren genoemd
1. Aanpakken van knelpunten door strijdige regelgeving	6
2. Ondersteunen van het lokale bedrijfsleven	11
3. Verbeteren van interne processen binnen de gemeente	8
4. Verbeteren van het imago uw gemeente	6
5. Voorzien in een behoefte bij bedrijven	10
6. Maakt deel uit van beleid van gemeente	2
7. Verbeteren van de dienstverlening door de gemeente	12

8. Hoger scoren in de landelijke benchmark ondernemingsklimaat	2
9. Verbeteren van ondernemersklimaat	8
10. Anders:	5
11. Anders:	

Toelichting op doelen: ...

14. Heeft u extra informatie ingewonnen vooraf of tijdens het project?

Aantal keren genoemd

	Vooraf	Tijdens	Niet
a. Andere gemeente:	7	2	4
b Rijk:	3	1	8
c VNG:	1		13
d Adviseur:	1	1	11

15. Hoe heeft u deze informatie gevonden:

	aantal
1) Internet: Economische Zaken /website/SR.nl	6
2) bijeenkomst: ...	4
3) mailing: ...	2
4) Anders: ...	5

16. Welke organisaties spelen een rol rond het starten van een traject, de ontwikkeling of het operationele deel op het gebied van verbetering dienstverlening aan bedrijven:

Aantal keren genoemd

Organisatie	Naam	Idee – fase	Ontwikkeling	Operationeel
a. Landelijke overheid	VROM / Economische Zaken /	5	2	0
b. Provinciale overheid		1	1	
c. Collega gemeenten		2		
d. Koepel: VNG		2		
e. Belastingdienst				1
f. Ondernemers vereniging gemeente		3	1	3
g. KvK		4	1	3
h. Individuele bedrijven		4	1	2
i. Adviesbureaus		2		
j. Anders:.....		1	1	
Weet ik niet				

17. Wat was de rol van externe partijen?

Genoemd rol als:	1 aanjager	2 klankbord	3 informatie uitwisselen	4 uitvoering , ondersteuning	5 traject begeleiding	6 gezamenlijke aanpak
a. Landelijke overheid	4		3			1
b. Provinciale overheid						
c. Collega			5			1

gemeenten						
d. Koepel: VNG						
e. Belastingdienst			1			
f. lokale ondernemersvereniging	1	9				
g. KvK		1	2	1		
h. Individuele bedrijven		1				
i. Adviesbureaus				3		
j. Landelijke branche			1			

## II B. Uitvoering

18. Wat is er beschikbaar ten behoeve van het traject?

	Ja	Nee
a. Is er een beleidplan:	14	3
b. Is er een uitvoeringsplan:	17	2
c. Is er een organisatie:	17	2
d. Is er capaciteit:	18	1
e. Is er budget:	15	4

19. Wat waren de succesfactoren in de uitvoering?

Opvallende zaken die zijn genoemd:

-

20. Zijn deze gecommuniceerd, en zo ja hoe en naar wie?

Opvallende voorbeelden:

-

21. wat waren de knelpunten bij de uitvoering van de beoogde activiteiten?

Aantal keren genoemd

Interne knelpunten	Idee	Ontwikkeling	Uitvoering	Geen probleem
a. Te weinig capaciteit		2	3	12
b. Andere prioriteiten			4	13
c. Te weinig budget				16
d. Moeizame interne samenwerking	1		3	11
e. Te diverse afdelingen betrokken				18
f. Anders .			1	15
Externe knelpunten				
g. Geen interesse ondernemers				18
h. Geen politieke interesse			1	17

Toelichting:...

22. Kan het ministerie van Economische Zaken hier een rol in spelen (om knelpunten op te lossen)?

Ja	8
nee	3

23. Hoe bent u hier mee omgegaan, welke oplossingen hebt u gecreëerd?

Opvallende voorbeelden:

-

24. Heeft u bij de uitwerking veel contact met collega-gemeentes op het gebied van verbeteren van ondernemingsklimaat?:

	Aantal keren genoemd
ja door het hele land	6
ja, maar alleen lokaal / regionaal	6
Ja, via GSB overleg	8
Ja, anders .	3
nee niet / nauwelijks	3

25. Kunt u een collega-gemeente noemen die voor uw gemeente een voorbeeld is als het gaat om het verbeteren van het ondernemingsklimaat (strijdige regels / accountmanagement)?

Ja	14
nee	2

De genoemde gemeenten zijn:

gemeente	Aantal malen genoemd
Alkmaar	1
Apeldoorn	1
Den Haag	1
Delft	2
Groningen	4
Den Bosch	1
Nijmegen	3
Tilburg	1
Zaanstad	1
Breda	1
Almere	1
Dordrecht	1
Amsterdam	1
Rotterdam	
Utrecht	2
Zoetermeer	1
Amstelveen	1
Enschede	1
Assen	1
Emmen	1

DEEL III Algemeen

26. Hoe kan de rijksoverheid (Economische Zaken ) gemeenten het best ondersteuning geven bij de vormgeving van verbetering dienstverlening aan bedrijven?

De volgende activiteiten zijn stimulerend bij de realisatie van verbetering dienstverlening aan bedrijven Geef een rangorde in de vorm van een top vijf. 1= meest stimulerend, 2, 3, 4 en 5 volgen daarop.	Aantal keren genoemd op plaats					Totaal aantal keren
	1	2	3	4	5	
a. kennisoverdracht over trajecten op het gebied van verbetering dienstverlening aan bedrijven en hier workshops over organiseren.	5	2	2	2	3	13
b. informatie over de prestaties van collega-gemeentes			3	1	1	5
c. steun vanuit een ervaren gemeente (mentor-rol?)		4	1	3	3	10
d. meer aandacht vanuit het college en de raad	2	2				4
e. meer aandacht van de rijks overheid	2	1	1	2	2	8
f. meer aandacht van de provinciale overheid		1				1
g. regionale samenwerking stimuleren en faciliteren.	1	1	1	1	1	5
h. Rijks of provinciale of gewestelijke overheid moet ondersteuning bieden bij de organisatie van lokale samenwerking door het aanbieden onafhankelijk procesbegeleider.	2					2
i. makelen en schakelen (partijen met elkaar in contact brengen):	1	1		2	2	6
j. aanreiken van specifieke expertise (vb sectorwijzer)	1	4	5	2	2	13
k. goed doorverwijzen (helpdesk functie: wie is waar mee bezig)		1	1	1	1	2
l. Rijk, provinciale of gewestelijke overheid of VNG moet praktijkgerichte ondersteuning bieden aan individuele gemeente: (beschikbaar stellen procesbegeleider)	1	1	2	1	1	6
m. anders	4		3	2	3	12

27. Heeft uw gemeente plannen of interesse om deel te nemen aan project aanpak strijdige regels, implementatie accountmanagement:

Ja	15
nee	2

Zo ja, Wilt u daarover meer informatie van Economische Zaken voor de mogelijkheden om u daarbij te ondersteunen?

Ja	19
Nee	

Zie namenlijst geïnteresseerden in bijlage 5

28. Heeft u nog aanvullende opmerkingen, zijn we iets belangrijks vergeten?  
Frappante opmerkingen: zie ....



### Bijlage 3 Overzicht van de gegeven antwoorden in telefonische interviews niet GSB gemeenten

#### DEEL 1: Introductie & Beleid van de gemeente

Basisgegevens

Aantal geïnterviewde gemeenten: 67

Functies geïnterviewde personen:	
Hoofd / Beleidsmedewerker Economische Zaken	31
Hoofd / Beleidsmedewerker VROM	8
Bedrijvencontactfunctionaris	16
Juridisch beleidsmedewerker	3
Anders (Handhaving, gemeentesecretaris)	10

1. Is er binnen uw gemeente een traject gericht op betere dienstverlening uitsluitend gericht op ondernemers?

ja	49
nee	18

Zo nee: loopt er in uw gemeente een traject gericht op burgers dat ook effect heeft voor ondernemers?

ja	22
nee	11
Niet ingevuld	38

2. Zo Ja, welk traject loopt er en in welk stadium is het momenteel? (nvt = 4)

	omschrijving	idee	In ontwikkeling	operationeel
a. Aanpak strijdige regels	Registratie meldingen	7	2	7
Aanpak strijdige regels	Ad-hoc oplossingen	3	1	19
Aanpak strijdige regels	Structureel overleg tussen afdelingen	4	1	9
Aanpak strijdige regels	Coördinerende werkgroep	4	4	8
Aanpak strijdige regels		0	0	1
b. Bedrijvenloket (1 loket)	Fysiek loket	6	6	18
Bedrijvenloket (1 loket)	Elektronisch loket	6	17	18
Bedrijvenloket (1 loket)	Samenwerking met KvK	6	10	12
Bedrijvenloket (1 loket)	Samenwerking met belastingdienst	5	4	3
Bedrijvenloket (1 loket)		1	1	0
c. Accountmanagement	Relatiebeheer	5	5	29
Accountmanagement	Bedrijfscontactpersoon	3	1	48

Accountmanagement	Casemanager	4	4	19
Accountmanagement	Beleidsadvies	2	3	23
Accountmanagement		0	0	0
d. Omgevingsvergunning (VROM)		4	16	2
e. Anders:		0	0	9

3. Zo ja: Wat wordt er binnen de gemeente onder verstaan (omschrijving):

- a. Aanpak strijdige regels: .....
- c. Accountmanagement: .....

vraag 4 en 5 ontbreken in het telefonische onderzoek

6. Waarom heeft uw gemeente tot op heden nog geen aandacht besteed aan strijdige regels?

Opgegeven reden	Invulling	
a. er is geen behoefte aan	Geen behoefte	16
b. onbekend hoe dit aan te pakken	Onbekend	0
c. middelen ontbreken	Menskracht	2
c. middelen ontbreken	Budget	2
c. middelen ontbreken	Kennis	0
c. middelen ontbreken	Draagvlak	1
	n.v.t.	47
	totaal	67

Eventueel toelichting per onderwerp

- a. Aanpak strijdige regels: .....
- c. Accountmanagement: .....

7. Van wie verwacht u het initiatief om strijdige regels aan te pakken?

politiek	25
gemeente	38
bedrijfsleven	23
rijksoverheid	47

8. Hoe kan het ministerie van Economische Zaken hier een rol in spelen?

DEEL II: vragen over het procesverloop van (A) de startfase (B) de uitvoeringsfase en (C) de operationele fase .

9. Deelvragen voor één van de onderwerpen genoemd in vraag 2.

Slechts een van de onderwerpen wordt hierna behandeld, aangeven welk.

a. Aanpak strijdige regels (1)	6
b. Accountmanagement (2)	46
c. Anders:	6
d. niet ingevuld	9

## II A. Initiatief tot traject, start

Vragen het project die betrekking hebben over de processen binnen de gemeente

10. Wie was de initiatiefnemer binnen de gemeente? [A: ambtelijk circuit; B: bestuurlijk]

	Ambtelijk	Bestuurlijk	Geen duidelijk onderscheid te maken
--	-----------	-------------	-------------------------------------

a. Aanpak strijdige regels of accountmanagement	25	19	14
---	----	----	----

11. Wat was de aanleiding om met het project te starten?

Aanleiding: .....

12. Wat was de drijfveer/motivatie?

Mogelijke motieven	Aankruisen indien genoemd
1. Aandacht van de centrale overheid	7
2. Aandacht vanuit de provincie	5
3. Aandacht vanuit de lokale politiek	18
4. behoefte aan verbetering van het imago uw gemeente	22
5. behoefte bij bedrijven	26
6. maakt deel uit van beleid van gemeente	24
7. anders	16

Toelichting: .....

13. Wat is het doel/doelstelling die uw gemeente met dit project beoogt, en wat is het beoogde concrete resultaat? {maximaal 3 antwoorden mogelijk}

Mogelijke doelen	Aankruisen indien genoemd
1. Aanpakken van knelpunten door strijdige regelgeving	5
2. Ondersteunen van het lokale bedrijfsleven	28
3. Verbeteren van interne processen binnen de gemeente	19
4. Verbeteren van het imago uw gemeente	8
5. Voorzien in een behoefte bij bedrijven	24
6. Maakt deel uit van beleid van gemeente	8
7. Verbeteren van de dienstverlening door de gemeente	39
8. Hoger scoren in de landelijke benchmark	0
9. Verbeteren van ondernemersklimaat	31
10. Anders:	0

Toelichting op doelen: .....

De volgende vragen hebben betrekking op processen buiten de gemeente

{vraag 14 en 15 ontbreken in de telefonische enquête}

16. Welke organisaties spelen een rol rond het starten van een traject, de ontwikkeling of het operationele deel op het gebied van verbetering dienstverlening aan bedrijven:

Organisatie	Naam	Idee – fase (1)	Ontwikkeling (2)	Operationeel (3)
a. Landelijke overheid	VROM / Economische Zaken /	15	12	13
b. Provinciale overheid		10	11	10
c. Collega gemeenten		15	13	14
d. Koepel: VNG		4	3	4
e. Belastingdienst		1	0	0
f. Ondernemersvereniging uit eigen gemeente		19	21	24

g. KvK		15	19	25
h. Individuele bedrijven		6	8	11
i. Adviesbureaus		3	6	4
j. Anders:.....		6	6	9
Weet ik niet				

{vraag 17 ontbreekt in de telefonische enquête}

## II B. Uitvoering

18. Wat is er beschikbaar ten behoeve van het traject?

	ja	nee	Niet ingevuld
Is er een beleidplan:	30	27	10
Is er een uitvoeringsplan:	34	23	10
Is er een organisatie:	42	15	10
Is er capaciteit:	47	10	10
Is er budget:	40	17	10

19. Wat waren de succesfactoren in de uitvoering?

Genoemde factoren zijn:

- groot draagvlak bij zowel bedrijven als ambtelijk
- beloning door KvK, bekendheid bij bedrijfsleven, proactieve aanpak door  
bedrijvencontactpersoon, bedrijvencontactpersoon moet mogelijkheden hebben om dingen  
te regelen, bestuurlijke betrokkenheid, overleg met ondernemersvereniging / m.n.  
bestuurders ook interesse voor bedrijven tonen dat wordt gewaardeerd
- iedereen binnen en buiten gemeente weet wie aanspreekpunt is. Door een aanspreekpunt  
komt duidelijk aan het licht waar knelpunten liggen. / samenwerking tussen verschillende  
partijen
- praktische insteek, vanuit context werkloosheidsproblematiek, streven naar gezamenlijke  
doelen, naar goede onderlinge relaties en wederzijds begrip tussen ondernemers en  
gemeente
- ondernemers weten contactpersoon goed te vinden en weten beter wat ze kunnen  
verwachten.
- organisatorische wijzigingen en vrijmaken voldoende fte's dragen bij aan succes
- de eenvoud , een spin in het web is voldoende voor een kleine gemeente
- snel volstromen nieuwe bedrijventerreinen, adequaat afhandelen vestigingsprocedures,  
relatie met bestaande bedrijfsleven, concrete gezamenlijke projecten uitvoeren bv  
bedrijfsbeveiliging
- verbetering toegankelijkheid van de gemeente
- nog niet operationeel dus moeilijk te zeggen, voor beide kanten makkelijk proces geweest,  
verkoopt heel snel., initiatief komt van ondernemers via KvK, 24-uurs digitale  
dienstverlening
- goede verstandhouding bedrijfsleven, prettige samenwerking
- innige samenwerking met ondernemers, vast aanspreekpunt
- centraal punt, herkenbaarheid, afstemming, korte lijnen, laagdrempelig, werpt al na half jaar  
vruchten af, ondernemers weten weg naar de contactfunctionaris goed te vinden.
- kennis van lokale bedrijven, daadkracht, steun vanuit lokale politiek, goede samenwerking  
met andere afdelingen, goede contacten met lokale ondernemers
- coördinatie door een persoon wordt als prettig ervaren
- aantal majeure projecten gerealiseerd zoals SnowWorld Landgraaf, toename vestigings- en  
arbeidsplaatsen (afgezien van de algemenen econ. Conjunctuur)

- bedrijf verzamelbouw, praktisch gerealiseerd door bundelen in loket en accountmanagement, bestuurlijke aandacht
- meer tijd voor externe focus door knip in strategisch en operationeel accountmanagement
- regelmatig, structurele communicatie, wordt wederzijds als prettig ervaren
- overheidsBV met verschillende gemeenten als aandeelhouders, slagvaardige organisatie met korte lijnen, regionalisering
- goede planning
- hoopvol gestemd, nog te vroeg om successen te benoemen
- door zijn lokale contacten en goede kennis van interne processen die de link kan leggen dat lukt hem goed (wel heel persoonlijk en weinig functie gericht!!) kleine schaal werkt goed mee.
- bedrijven binden aan de gemeente door goede service
- verbeterd vestigingsklimaat, gelukkige combinatie van functie EZ binnen dienst ruimtelijk beheer, platte organisatie korte lijnen naar bestuur
- gemeente krijgt een gezicht naar buiten door actief te zijn en niet perse alleen als er problemen zijn
- een aanspreekpunt, door avonden te organiseren contacten geïntensiveerd en verbeterd
- na een gesprek weet ondernemer alles wat hij wilde weten, beeldvorming naar buiten verbeterd, grensoverschrijdend
- in vergunningverlening worden geen strijdige regels opgelegd, maar eerst getoetst op verschillende afdelingen
- bij allereerste initiatief ben je er al bij betrokken en dan is een integrale aanpak goed mogelijk, als in initiatieffase alle relevante disciplines energie steken dan loont zich dat in de rest van het traject.
- korte lijnen, duidelijkheid over wie de juiste contactpersoon is binnen de gemeente
- door een aanspreekpunt betere afstemming bedrijfsleven-overheid, sneller kunnen inspelen op ontwikkelingen, meer werkgelegenheid teweeg gebracht en een verdubbeling van uitgifte bedrijfsgronden.
- moeilijk te zeggen in dit vroege stadium waarschijnlijk de te bewerkstelligen transparantie, meer ambtelijk en minder politiek waardoor processen meer helder zijn
- overleg structuur in het leven geroepen en actoren tevreden
- platform gemeentelijke ondernemersvereniging en KvK, regionale aanpak 22 gemeenten in z/o Brabant onder de naam REO (Reg. Ec.Overleg), andere kleinere samenwerking beurs organiseren op basis van business to business
- met korte lijnen weet iedereen elkaar goed te vinden
- kleine succesjes: afschaffing bepaalde regelgeving zoals kapvergunning
- moeilijk meetbaar. Gemeente geeft i.i.g. een signaal door aan bedrijfsleven dat zij probeert aan de behoefte te voldoen
- gemeente wordt gezien als een geheel door omgevingsvergunning ook meer handelen als zodanig.
- succesfactoren worden bepaald door de mate waarin je afspraken nakomt. Gemeente heeft goodwill gekweekt door op tijd te handelen. Ook al is het resultaat niet altijd positief voor de aanvrager, de dienstverlening was dan wel adequaat en prettig.
- bestuurlijke prioriteit, ondernemers kunnen zien dat er aandacht voor hen is, een goede ambtelijke coördinatie, geen drempels tussen afdelingen
- signalen van bedrijfsleven waren positief

{ vraag 20 ontbreekt in de telefonische enquête }

21. wat waren de knelpunten per fase?

Interne knelpunten	Idee (1)	Ontwikkeling (2)	Uitvoering (3)
a. Te weinig capaciteit	6	12	17

b. Andere prioriteiten	5	8	9
c. Te weinig budget	4	4	8
d. Moeizame interne samenwerking	2	5	13
e. Te diverse afdelingen betrokken	2	3	4
f. Anders: ..	3	3	0
g. N.v.t.	56	48	36
Externe knelpunten			
h. Geen interesse ondernemers	0	0	0
i. Geen politieke interesse	2	2	2
j. Anders	2	2	4
k. N.v.t.	63	63	61

Toelichting:.....

22. Kan het ministerie van Economische Zaken hier een rol in spelen (om knelpunten op te lossen)?

Ja, voortrekker ministeries, primaathouder	Ja, informatie voorziening en promotie	Nee	Geen idee	anders
6	18	39	1	3

{vraag 23 ontbreekt in de telefonische enquête}

24. Heeft u bij de uitwerking veel contact met collega-gemeentes op het gebied van verbeteren van ondernemingsklimaat?:

1) ja door het hele land	6
2) ja, maar alleen lokaal / regionaal	33
3) Ja, via GSB overleg	0
4) Ja, anders .....	2
5) nee niet / nauwelijks	16
Niet ingevuld	10

25. Kunt u een collega-gemeente noemen die voor uw gemeente een voorbeeld is als het gaat om het verbeteren van het ondernemingsklimaat (strijdige regels / accountmanagement)?

ja	23
nee	33
Niet ingevuld	11

Genoemde gemeenten zijn: .....

### DEEL III Algemeen

26. Hoe kan de rijksoverheid (het ministerie van Economische Zaken ) gemeenten het best ondersteuning geven bij de vormgeving van verbetering dienstverlening aan bedrijven? Geef een rangorde in de vorm van een top vijf.

De volgende activiteiten zijn stimulerend bij de realisatie van verbetering dienstverlening aan bedrijven.	1	2	3	4	5	Totaal aantal

1= meest stimulerend, 2, 3, 4 en 5 volgen daarop						keren genoemd
a. kennisoverdracht over trajecten op het gebied van verbetering dienstverlening aan bedrijven en hier workshops over organiseren.	20	6	11	6	6	49
b. informatie over de prestaties van collega-gemeentes	5	8	5	7	7	32
c. steun vanuit een ervaren gemeente (mentor-rol?)	1	6	4	2	3	16
d. meer aandacht vanuit het college en de raad	6	3	6	7	2	24
e. meer aandacht van de rijks overheid	2	4	4	4	3	17
f. meer aandacht van de provinciale overheid	1	1	3	3	5	13
g. regionale samenwerking stimuleren en faciliteren.	9	6	8	4	7	34
h. Rijks of provinciale of gewestelijke overheid moet ondersteuning bieden bij de organisatie van lokale samenwerking door het aanbieden onafhankelijk procesbegeleider.	0	5	0	3	1	9
i. makelen en schakelen (partijen met elkaar in contact brengen):	3	1	5	7	6	22
j. aanreiken van specifieke expertise (vb sectorwijzer)	3	9	4	9	8	33
k. goed doorverwijzen (helpdesk functie: wie is waar mee bezig)	8	9	5	5	10	27
l. Rijk, provinciale of gewestelijke overheid of VNG moet praktijkgerichte ondersteuning bieden aan individuele gemeente: (beschikbaar stellen procesbegeleider)	5	5	8	5	2	25
m. anders	4	2	1	0	0	7

27. Heeft uw gemeente plannen of interesse om deel te nemen aan project aanpak strijdige regels, implementatie accountmanagement:

ja	54
nee	12
Niet ingevuld	1

Zo ja, Wilt u daarover meer informatie van het ministerie van Economische Zaken voor de mogelijkheden om u daarbij te ondersteunen?

ja	62
nee	4
Niet ingevuld	1

28. Heeft u nog aanvullende opmerkingen, zijn we iets belangrijks vergeten?

- het is erg moeilijk opleidingen te vinden voor accountmanagement
- verwachtingspatroon bij bedrijven sturen, bedrijven zijn eenzijdig gericht en sturing is moeilijk!
- onderwerp zou zinniger zijn als initiatief gezamenlijk van VROM en EZ zou komen.
- graag terugkoppeling over uitkomsten onderzoek
- allemaal in den Haag bedacht
- zeer benieuwd naar resultaat dit onderzoek!
- graag een teugkoppeling van dit onderzoek
- telefonische interviews is een leuke manier om van gedachte te wisselen. Leuker dan invullen op lijst.
- er wordt snel gezegd dat er sprake is van strijdige regels, terwijl dat best meevalt. Indien er in overleg met bedrijven kan worden gekeken waar knelpunten liggen, dan kan er gezamenlijk worden gekeken hoe op te lossen.
- mbt omgevingsvergunning wordt verwacht dat ict een knelpunt zal gaan vormen. Wellicht kan dit op landelijk niveau worden ontwikkeld.

- vanuit VNG en VGS druk uitoefenen, proces loopt dat is neergelegd bij ministerie daar moet ook veel uitkomen.
- wil graag brochures ontvangen. Als het een probleem is dat bij de gemeente ligt dan wil ze daar graag aan werken.
- op initiatief van vvd-fractie avond belegd voor ondernemers om over strijdige regels te praten en toen is niemand gekomen, blijkbaar leeft het dus niet
- nog geen plannen mbt aanpak strijdige regels, maar wel geïnteresseerd in info
- pilotgemeente omgevingsvergunning vrom
- wil wel info, maar nergens aan deelnemen
- gematigd enthousiast voor deelname
- gemeente is een pilotgemeente voor de provincie, accountmanagement blijft maatwerk.
- Ondervraagde zou liever over overbodige regels ipv strijdige regels praten. Hij heeft nooit met grote strijdigheden te maken gehad en wel met veel overbodige regels
- nogmaals, Rijksoverheid, het ministerie van Economische Zaken moet eigen regels eerst inventariseren en minder regels uitvaardigen



## Bijlage 4, vragenformulier

Vragenlijst monitoring “Strijdige Regels”  
V10. 3 november 2005

{Bij het maken van de afspraak worden de volgende zaken gevraagd:

- Mag ik u een aantal vragen stellen, tijdbestek één tot anderhalf uur?
- En bent u de meest aangewezen persoon of adviseert u mij met een collega te bellen?
- Zo ja wie, telefoonnummer en functie. }

{Voorafgaand aan het interview is een aantal zaken geregeld:

- de geïnterviewde heeft een email ontvangen met een toelichting op het doel van het onderzoek en de lopende rijkstrajecten;
- voorafgaand aan het mondeling interview is gecheckt of de gemeente heeft deelgenomen aan de benchmark ondernemingsklimaat, en is het resultaat daarvan bekend;
- voorafgaand aan het mondeling interview is gecheckt of de gemeente heeft deelgenomen aan een pilot voor de VROM vergunning, zie overzicht G31; }

Introductie:

Economische Zaken hecht zeer aan het verbeteren van de dienstverlening, stroomlijnen van vergunningen en voorkomen van strijdige signalen aan ondernemers om het ondernemingsklimaat te verbeteren. Economische Zaken heeft daarom sinds 2003 het project Aanpak Strijdige Regels lopen en biedt gemeenten faciliteiten om aanpak van strijdige regels ter hand te nemen. Uit contacten met diverse grote, middelgrote en kleinere gemeenten blijkt dat veel gemeenten trajecten hebben gestart gericht op verbetering van het ondernemingsklimaat door de dienstverlening aan bedrijven te verbeteren. Te denken valt aan: aanpak Tegenstrijdige Regelgeving, inrichten bedrijvenloket, aanstellen van een accountmanager of bedrijven contactpersoon. Daarnaast is het ministerie van VROM gestart met een pilot omgevingsvergunning.

Aan de hand van een aantal vragen wil Economische Zaken **inzicht** krijgen in welke **trajecten** die **gemeenten** in dit kader gestart zijn. Door meer zicht te hebben op de **processen** en **behoeftes** die bij gemeenten spelen, kan het ministerie van **Economische Zaken** zijn dienstverlening daar beter op **afstemmen**.

De gegevens zullen **anoniem** verwerkt worden in een **rapportage**. Wanneer wij eventuele uitspraken uwerzijds als **quotes** in de rapportage willen opnemen, zullen wij daarvoor eerst **toestemming** vragen.

Deze enquête bestaat uit drie delen:

Het **eerste** deel van het interview bestaat uit vragen over het **beleid** in uw gemeente op het vlak van Strijdige Regels en de dienstverlening aan de ondernemers. Als u projecten heeft gestart wordt in het **tweede** deel gedetailleerder gesproken over de **totstandkoming** en **processen** rond trajecten / projecten binnen uw gemeente op dit gebied. **Tot slot wordt u nog een paar algemene vragen gesteld** waarin wordt ingegaan op de **huidige en eventuele nieuwe instrumenten** die door de rijksoverheid worden aangeboden op het gebied van verbetering dienstverlening aan ondernemers.

### Basisgegevens

Betreft gemeente: .....

Naam geïnterviewde: .....

Functie: .....

Afdeling: .....

Adres: .....

Email: .....

Telefoon: .....

Datum interview: .....

Naam interviewer: .....

*{Instructie: op stippellijn antwoord op open vraag in vullen, in tabel en bij “/” antwoorden: antwoord omcirkelen; bij 0: betreffende antwoord aankruisen. De cijfers die bij de antwoorden terugkeren corresponderen met de tabel voor verwerking}*

### **DEEL 1: Introductie & Beleid van de gemeente**

1. Is er binnen uw gemeente een traject gericht op betere dienstverlening uitsluitend gericht op **ondernemers**?

Ja (1)/ nee (indien ja, ga door naar vraag 2)

*{Instructie: op dit punt kan algemeen worden aangegeven wat de gemeente doet om de dienstverlening aan ondernemers optimaal te maken. Ook opvallende initiatieven of gebeurtenissen kunnen hier worden genoemd.}*

Zo nee: loopt er in uw gemeente een traject gericht op burgers dat ook effect heeft voor ondernemers?

Ja (2)/ nee (3)(indien nee, ga door naar vraag 6)

2. Zo Ja, welk traject loopt er en in welk stadium is het momenteel? (nvt = 4)

	<b>omschrijving</b>	1	2	3
<b>a. Aanpak strijdige regels</b>	<i>Registratie meldingen</i>	idee	in ontwikkeling	Operationeel
<b>Aanpak strijdige regels</b>	<i>Ad-hoc oplossingen</i>	idee	in ontwikkeling	Operationeel
<b>Aanpak strijdige regels</b>	<i>Structureel overleg tussen afdelingen</i>	idee	in ontwikkeling	Operationeel
<b>Aanpak strijdige regels</b>	<i>Coördinerende werkgroep</i>	idee	in ontwikkeling	Operationeel
<b>Aanpak strijdige regels</b>		idee	in ontwikkeling	Operationeel
<b>b. Bedrijvenloket (1 loket)</b>	<i>Fysiek loket</i>	idee	in ontwikkeling	Operationeel
<b>Bedrijvenloket (1 loket)</b>	<i>Elektronisch loket</i>	idee	in ontwikkeling	operationeel
<b>Bedrijvenloket (1 loket)</b>	<i>Samenwerking met KvK</i>	idee	in ontwikkeling	operationeel
<b>Bedrijvenloket (1 loket)</b>	<i>Samenwerking met belastingdienst</i>	idee	in ontwikkeling	operationeel
<b>Bedrijvenloket (1 loket)</b>		idee	in ontwikkeling	operationeel
<b>c. Accountmanagement</b>	<i>Relatiebeheer</i>	idee	in ontwikkeling	operationeel
<b>Accountmanagement</b>	<i>Bedrijfscontactpersoon</i>	idee	in ontwikkeling	operationeel
<b>Accountmanagement</b>	<i>Casemanager</i>	idee	in ontwikkeling	operationeel
<b>Accountmanagement</b>	<i>Beleidsadvies</i>	idee	in ontwikkeling	operationeel
<b>Accountmanagement</b>		idee	in ontwikkeling	operationeel
<b>d. Omgevingsvergunning (VROM)</b>		idee	in ontwikkeling	operationeel
<b>e. Anders:</b>		idee	in ontwikkeling	operationeel

3. Zo ja: Wat wordt er binnen de gemeente onder verstaan (omschrijving):

*{toelichten indien nodig }*

a. Aanpak strijdige regels: .....

.....

c. Accountmanagement: .....

.....

4. Op welke manier is het beleid voor verbetering van dienstverlening aan ondernemers vastgelegd?

	College programma (1)	Beleidsplan (2)	Anders (3)
<b>a. Aanpak strijdige regels</b>			
<b>b. Bedrijvenloket (1 loket)</b>			
<b>c. Accountmanagement</b>			
<b>d. Omgevingsvergunning (VROM)</b>			
<b>e. Anders:</b>			
<b>f. Anders:</b>			

5. Zijn er naast bovengenoemde instrumenten nog bijzonderheden aan uw gemeentelijk beleid dat typerend is voor uw gemeente (i.r.t. verbeteren ondernemersklimaat)? wat is de invloed van de politiek (gemeente) hierop geweest?

*{Neem hier met name de bijzonderheden op}*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bijgevoegde stukken: .....

.....

*{ na vraag 5 door naar vraag 7. Vraag 6 is vervolg op antwoord op vraag 1: 'NEE, er loopt in onze gemeente geen traject gericht op verbetering dienstverlening voor bedrijven' }*

6. Waarom heeft uw gemeente tot op heden nog **geen aandacht** besteed aan **strijdige regels**?

Opgegeven reden	Invulling	
<b>a. er is geen behoefte aan</b>	Geen behoefte	1
<b>b. onbekend hoe dit aan te pakken</b>	Onbekend	2
<b>c. middelen ontbreken</b>	Menskracht	3
<b>c. middelen ontbreken</b>	Budget	4
<b>c. middelen ontbreken</b>	Kennis	5
<b>c. middelen ontbreken</b>	Draagvlak	6
		7

Eventueel toelichting per onderwerp

a. Aanpak strijdige regels: .....

.....  
.....

c. Accountmanagement: .....

.....  
.....

7. Van wie verwacht u het initiatief om strijdige regels aan te pakken?

- 1) Politiek;
- 2) Gemeente;
- 3) Bedrijfsleven;
- 4) Rijksoverheid

8. Hoe kan het ministerie van Economische Zaken hier een rol in spelen?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*{Indien er een traject "Strijdige regels" of een vorm van accountmanagement loopt binnen de gemeente, ga door naar deel II. Indien geen van beide lopen ga door naar deel III}*

**DEEL II: VRAGEN OVER HET PROCESVERLOOP VAN (A) STARTFASE, (B) UITVOERINGSFASE EN (C) OPERATIONELE FASE.**

**9. Deelvragen voor één van de onderwerpen genoemd in vraag 2.**

*{Aankruisen welk van de onderwerpen hierna wordt behandeld, bij voorkeur strijdige regels bespreken. Tweede voorkeur: accountmanagement. Slechts één van beide bespreken}*

<b>a. Aanpak strijdige regels (1)</b>	
<b>b. Accountmanagement (2)</b>	
<b>c. Anders:</b>	

**II A. Initiatief tot traject, start**

*We gaan nu eerst vragen stellen over het project die betrekking hebben over de processen **binnen de gemeente***

10. Wie was de **initiatiefnemer** binnen de gemeente? [A: ambtelijk circuit; B: bestuurlijk]

	Ambtelijk /	Bij ambtelijk: welk	
--	-------------	---------------------	--

	Bestuurlijk	organisatie onderdeel?	
<b>a. Aanpak strijdige regels</b>	A / B		
<b>c. Accountmanagement</b>	A / B		
<b>Anders:</b>	A / B		

11. Wat was de **aanleiding** om met het project te starten?

Aanleiding: .....

.....

.....

.....

.....

12. Wat was de drijfveer/**motivatie**?

*{Vraag voorleggen als open vraag: nadrukkelijk niet de vakjes noemen waaruit men kan kiezen. We "sturen" niet, maar vinken bestaande vakjes aan als ze genoemd worden}*

Mogelijke motieven	Aankruisen indien genoemd
1. Aandacht van de centrale overheid	
2. Aandacht vanuit de provincie	
3. Aandacht vanuit de lokale politiek	
4. behoefte aan verbetering van het imago uw gemeente	
5. behoefte bij bedrijven	
6. maakt deel uit van beleid van gemeente	
7. anders	

Toelichting: .....

.....

.....

13. Wat is het **doel/doelstelling** die uw gemeente met dit project beoogt, en wat is het beoogde concrete resultaat? *{maximaal 3 antwoorden mogelijk}*

Mogelijke doelen	Aankruisen indien genoemd
1. Aanpakken van knelpunten door strijdige regelgeving	
2. Ondersteunen van het lokale bedrijfsleven	
3. Verbeteren van interne processen binnen de gemeente	
4. Verbeteren van het imago uw gemeente	
5. Voorzien in een behoefte bij bedrijven	
6. Maakt deel uit van beleid van gemeente	
7. Verbeteren van de dienstverlening door de gemeente	
8. Hoger scoren in de landelijke benchmark	
9. Verbeteren van ondernemersklimaat	
10. Anders:	
11. Anders:	

Toelichting op doelen: .....

.....

.....

.....

*De volgende vragen hebben betrekking op processen buiten de gemeente*

14. Heeft u extra **informatie** ingewonnen vooraf / tijdens { V / T } het project?

- a. Andere gemeente: { V / T } .....
- b Rijk: { V / T } .....
- c VNG: { V / T } .....
- d Adviseur: { V / T } .....

15. Hoe heeft u deze informatie gevonden:

- 1) Internet: Economische Zaken /website/SR.nl
- 2) bijeenkomst: .....
- 3) mailing: .....
- 4) Anders: .....

16. Welke organisaties spelen een rol rond het starten van een traject, de ontwikkeling of het operationele deel op het gebied van verbetering dienstverlening aan bedrijven:

Organisatie	Naam	Idee – fase (1)	Ontwikkeling (2)	Operationeel (3)
a. Landelijke overheid	VROM / Economische Zaken /			
b. Provinciale overheid				
c. Collega gemeenten				
d. Koepel: VNG				
e. Belastingdienst				
f. Ondernemersvereniging uit eigen gemeente				
g. KvK				
h. Individuele bedrijven				
i. Adviesbureaus				
j. Anders:.....				
Weet ik niet				

17. Wat was de **rol** van externe partijen?

*{Deze vraag kan eventueel achterwege blijven}*

- a. Landelijke overheid : .....
- b. Provinciale overheid : .....
- c. Collega gemeenten : .....
- d. Koepel: VNG : .....
- e. Belastingdienst : .....
- f. Ondernemersvereniging uit eigen gemeente : .....
- g. KvK : .....
- h. Individuele bedrijven: .....
- i. Adviesbureaus : .....
- j. Anders : .....

**II B. Uitvoering**

18. Wat is er beschikbaar ten behoeve van het traject?

- a. Is er een beleidplan: ja / nee
- b. Is er een uitvoeringsplan: ja / nee
- c. Is er een organisatie: ja / nee
- d. Is er capaciteit: ja / nee
- e. Is er budget: ja / nee

19. Wat waren de **succesfactoren** in de uitvoering?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

20. Zijn deze gecommuniceerd, en zo ja hoe en naar wie?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

21. wat waren de **knelpunten**?

*{Per fase: initiatie – idee / ontwikkeling / uitvoering; knelpunten aankruisen als ze genoemd worden}*

<b>Interne knelpunten</b>	Idee (1)	Ontwikkeling (2)	Uitvoering (3)
a. Te weinig capaciteit			
b. Andere prioriteiten			
c. Te weinig budget			
d. Moeizame interne samenwerking			
e. Te diverse afdelingen betrokken			
f. Anders: ..			
<b>Externe knelpunten</b>			
g. Geen interesse ondernemers			
h. Geen politieke interesse			

Toelichting:.....

.....

22. Kan het ministerie van Economische Zaken hier een rol in spelen (om knelpunten op te lossen)?  
Ja / nee

.....  
.....  
.....  
.....

23. Hoe bent u hier mee omgegaan, welke oplossingen hebt u gecreëerd?

.....  
.....  
.....  
.....

24. Heeft u bij de uitwerking veel contact met collega-gemeentes op het gebied van verbeteren van ondernemingsklimaat?:

- 1) ja door het hele land
- 2) ja, maar alleen lokaal / regionaal
- 3) Ja, via GSB overleg
- 4) Ja, anders .....
- 5) nee niet / nauwelijks

25. Kunt u een collega-gemeente noemen die voor uw gemeente een voorbeeld is als het gaat om het verbeteren van het ondernemingsklimaat (strijdige regels / accountmanagement)?

- 0 ja, namelijk: .....
- en waarom: .....
- 0 nee



### DEEL III Algemeen

26. {Instructie: Leg lijst voor en laat respondent een absolute top vijf maken. Eventueel eerst 5 laten aanvinken, en daarna prioriteit bepalen}

Hoe kan de rijksoverheid (Economische Zaken) gemeenten het best ondersteuning geven bij de vormgeving van verbetering dienstverlening aan bedrijven?

De volgende activiteiten zijn stimulerend bij de <b>realisatie</b> van verbetering dienstverlening aan bedrijven	Geef een top vijf plaats: 1,2,3,4,5
Geef een rangorde in de vorm van een top vijf. 1= meest stimulerend, 2, 3, 4 en 5 volgen daarop.	
a. kennisoverdracht over trajecten op het gebied van verbetering dienstverlening aan bedrijven en hier workshops over organiseren.	
b. informatie over de prestaties van collega-gemeentes	
c. steun vanuit een ervaren gemeente (mentor-rol?)	
d. meer aandacht vanuit het college en de raad	
e. meer aandacht van de rijks overheid	
f. meer aandacht van de provinciale overheid	
g. regionale samenwerking stimuleren en faciliteren.	
h. Rijks of provinciale of gewestelijke overheid moet ondersteuning bieden bij de organisatie van lokale samenwerking door het aanbieden onafhankelijk procesbegeleider.	
i. makelen en schakelen (partijen met elkaar in contact brengen):	
j. aanreiken van specifieke expertise (vb sectorwijzer)	
k. goed doorverwijzen (helpdesk functie: wie is waar mee bezig)	
l. Rijk, provinciale of gewestelijke overheid of VNG moet praktijkgerichte ondersteuning bieden aan individuele gemeente: (beschikbaar stellen procesbegeleider)	
m. anders	

27. Heeft uw gemeente plannen of **interesse** om deel te nemen aan project aanpak strijdige regels, implementatie accountmanagement:

Ja / Nee

Zo ja, Wilt u daarover meer informatie van Economische Zaken voor de mogelijkheden om u daarbij te ondersteunen?

Ja / Nee

Naam: ..... Tel: .....

Email: .....

28. Heeft u nog **aanvullende opmerkingen**, zijn we iets belangrijks vergeten?

.....

.....

.....

{gemeente vragen naar aanvullende documentatie, bijv beleidsstukken / projectplan / etc?}

.....

**Hartelijke dank voor u tijd. We maken hierover een eindrapportage waarin uw gegevens anoniem verwerkt worden. Het rapport willen we verlevendigen met enkele praktijk voorbeelden en uitspraken uit de enquêtes. Indien we uit dit gesprek iets willen opnemen zullen we daarover weer contact met u opnemen. Als dank sturen wij u de eindrapportage toe (gegevens zijn toch vermelde helemaal vooraan).**

