



# DE LAT LANGS DE ONDERNEMENDE STAD

Deel II

Kwaliteit van de dienstverlening aan bedrijven

Rekenkamercommissie Apeldoorn

Januari 2016

DE LAT LANGS  
DE ONDERNEMENDE STAD  
Deel II  
De kwaliteit  
van dienstverlening aan bedrijven

**Bestuurlijk rapport**

**Rekenkamercommissie Apeldoorn  
Januari 2016**

<b>Inhoud</b>	<b>Pagina</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Aanleiding	3
1.2 Vraagstelling	4
<b>2. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>5</b>
2.1. Bevindingen interne kaders dienstverlening	5
2.2 Bevindingen organisatie dienstverlening	5
2.3 Bevindingen kwaliteit dienstverlening	6
2.4 Bevindingen vestiging en vertrek 2012-2015	7
2.5 Aanbevelingen	7

## **Rapport van bevindingen**

'Tot uw dienst'

Onderzoek gemeentelijke dienstverlening aan bedrijven  
(Bureau voor Economische Argumentatie – BEA)

# Bestuurlijk rapport deel II

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

De gemeente Apeldoorn stelt in publicaties dat zij de rode loper uit legt voor bedrijven. Met het programma 'De ondernemende stad' van mei 2014 geeft het college van BenW een nieuwe impuls aan het economisch beleid.

De rekenkamercommissie van de gemeente Apeldoorn ziet het vestigingsklimaat en het economisch vestigingsbeleid als een interessant thema voor nader onderzoek.

De commissie heeft nog niet eerder onderzoek gedaan in het beleidsveld economie. Op grond van die overweging is het thema in het onderzoeksprogramma 2015 van de commissie opgenomen.

Het onderzoek valt in twee delen uiteen, een onderzoek naar de kansen voor het voorgestane stimuleringsbeleid op topsectoren dat een duidelijk ex-ante<sup>1</sup> karakter heeft, en een onderzoek naar de kwaliteit van de (reguliere) dienstverlening aan de bedrijven dat vooral terug kijkt naar wat het resultaat is van beleid, organisatie- en cultuurverandering.

Over dat laatste, de gemeentelijke dienstverlening aan bedrijven, gaat het in dit rapport deel II. De conclusies van het onderzoek en de aanbevelingen aan de gemeenteraad zijn samengevat in een bestuurlijk rapport. Het Bureau voor Economische Argumentatie (BEA) heeft het feitelijke onderzoek in opdracht van de commissie uitgevoerd. Een verantwoording van de onderzoeksaanpak en de uitgewerkte bevindingen van BEA zijn terug te vinden in het bijgesloten rapport van bevindingen 'Tot uw dienst'.



---

<sup>1</sup> Ex-ante onderzoek houdt in dat de commissie onderzoek doet naar beleid dat nog in ontwikkeling is, dit in tegenstelling tot ex-post onderzoek naar resultaten van beleid dat enige jaren in uitvoering is.

## **1.2 Vraagstelling**

De gemeente heeft de afgelopen jaren veel energie gestoken in de professionalisering van de dienstverlening aan het bedrijfsleven. Zij is benieuwd of deze inspanningen resultaat hebben en heeft daarom onderzoek laten doen naar de mate van tevreden de ondernemers in Apeldoorn over de dienstverlening en de gemeentelijke prestaties op het punt van dienstverlening ten opzichte van enkele vergelijkbare gemeenten.

De vraag voor het onderzoek luidt:

*Hoe ervaren ondernemers het lokale vestigingsklimaat in Apeldoorn en de dienstverlening van de gemeente; hoe tevreden zijn ondernemers over deze dienstverlening en welke lessen zijn uit de signalen te trekken?*

De rapporten 'De lat langs de ondernemende stad' zijn digitaal toegankelijk via de gemeentelijke website [www.apeldoorn.nl](http://www.apeldoorn.nl), rubriek: Bestuur> Gemeenteraad> Rekenkamercommissie.

*De rekenkamercommissie,  
J. van Alten, M. van Erkelens, S. Kok, M. Kuiper, M. van der Maal,  
J.M. Roebroek (vz), D. Russchen, A. Tamsma, F.H. Tiekstra, G.J.  
Walgemoed en H. van den Broek (secr).*

## 2. Conclusies en aanbevelingen

### 2.1 Bevindingen interne kaders voor dienstverlening

De gemeente Apeldoorn heeft haar beleid ten aanzien van de dienstverlening aan bedrijven vastgelegd in een programma 'Dienstverlening: Focus 2017', opgesteld in 2014. Accenten in de dienstverlening zijn: (1) bevordering van digitale dienstverlening, (2) meer afdoen in eerste contacten en (3) meer zaakgericht werken vanuit de 'totale klantsituatie'.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de gemeente een cultuuromslag nastreeft van minder 'toetsen of iets mag' naar meer 'je best doen om voor bedrijven iets voor elkaar te krijgen'. Deze cultuuromslag hangt samen met de reorganisatie per 1 januari 2013 en de introductie van gemeentelijke kernwaarden 'betrokken, uitnodigend en slagvaardig'.

*Conclusie: De gemeente stelt prioriteiten in de wijze van dienstverlening aan bedrijven en heeft daarbij oog voor een andere wijze van werken (cultuuraanpak).*



### 2.2 Bevindingen organisatie van de dienstverlening

De eerste lijn van dienstverlening aan burgers en bedrijven – het front office - is vanaf 2013 georganiseerd binnen de eenheid Publiek Ondernemen en Wijken (POW). In deze eenheid zijn het bedrijvencontactpunt en de relatiemanagers ondergebracht. Uit het onderzoek blijkt dat in de praktijk meer eenheden voor de dienstverlening aan ondernemers verantwoordelijk zijn. Meer in tweede lijn zijn dat de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving (economische beleidsontwikkeling, ruimtelijk en milieubeleid, inclusief vergunningverlening), de eenheid Vastgoed en Grond (uitgifte van grondkavels en kennis van bedrijfspanden) en de eenheid Werkplein Activerium (werkgeversdiensten arbeidsmarkt en hulp aan zelfstandigen en startende ondernemers op de rand van werkloosheid). Tussen POW en Ruimtelijke Leefomgeving en in iets minder mate Vastgoed en Grond bestaan functioneel intensieve werkrelaties.

*Conclusie: De dienstverlening aan bedrijven is over relatief veel eenheden gespreid. Dit vergt doorlopend aandacht voor regie van klantcontacten en een goede interne informatievoorziening en afstemming.*

*Het onderzoek geeft geen aanwijzingen dat een alternatieve wijze van organisatie van de dienstverlening tot betere resultaten zal leiden.*



### 2.3 Bevindingen kwaliteit dienstverlening

Onderzoeksbureau BEA heeft een review uitgevoerd op diverse tevredenheidsonderzoeken naar de dienstverlening aan ondernemers in de afgelopen jaren en daarbij een vergelijking getrokken met de benchmarkgemeenten Almere, Arnhem, Ede, Leeuwarden en Zwolle. Bij het onderzoek van MKB Nederland uit 2013 scoorde Apeldoorn een 6,0 op tevredenheid over het ondernemersklimaat. Op vrijwel alle aspecten van dienstverlening scoort Apeldoorn in 2013 onder het landelijk gemiddelde. Zwolle en Ede scoren in dat onderzoek aanzienlijk hoger, resp. een 7,2 en een 7,1. Bij navraag verklaren beide gemeenten de hoge scores onder andere uit positieve beeldvorming rond het vestigingsklimaat (Zwolle als vervoersknooppunt met iconen als De Librije, De Fundatie; Ede als onderdeel van de Food Valley), maar zeker ook uit een consequent volgehouden kwaliteit van dienstverlening aan de zittende en zoekende ondernemers.



Recent, juni 2015, heeft de gemeente zelf een onderzoek uitgevoerd naar het ondernemings- en vestigingsklimaat. Rapportcijfers voor dienstverlening aan ondernemers in dat onderzoek bewegen zich binnen een bandbreedte van 5,5 tot 6,9. In dit onderzoek wordt de gemeente laag gewaardeerd wat betreft samenwerking van bedrijven en instellingen met de gemeente, de mate waarin het bedrijfsleven vertegenwoordigd wordt door de gemeenteraad en wat betreft communicatie en voorlichting. Rapportcijfers op dat punt schommelen tussen de 5,5 en 5,7. Voor een goed begrip: deze cijfers zijn het resultaat van een meting onder alle typen bedrijven, grote ondernemingen, MKB en zzp-ers. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de ondernemers tevreden over de digitale dienstverlening van Apeldoorn. Opmerkelijke uitkomst van de peiling van juni 2015 is ook dat de gemeente naar de mening van de ondervraagden meer inspanningen zou moeten verrichten voor de ondersteuning van starters en zzp-ers.

*Conclusie: De gemeente Apeldoorn scoort voldoende, maar niet royaal voldoende op kwaliteit van dienstverlening aan ondernemers. Verbetering moet mogelijk zijn. Winst is onder meer te boeken op het gebied van samenwerking van bedrijven en instellingen met de gemeente. De gemeenteraad mag zichzelf de vraag stellen waarom bedrijven in de stad zich door de raad matig vertegenwoordigd voelen.*

*Permanent werken aan de kwaliteit van dienstverlening en aan positief imago van het ondernemers- en vestigingsklimaat levert succes op bij vergelijkbare gemeenten.*

*De ondersteuning van starters en zzp-ers is een aandachtspunt.*

## **2.4 Bevindingen vestiging en vertrek 2012-2015**

Ter afsluiting heeft bureau BEA in opdracht van de commissie een steekproefenquête uitgevoerd naar bedrijven die recent uit Apeldoorn zijn vertrokken of zich in de gemeente hebben gevestigd. In de enquête is gevraagd wat hun beleving is van het vestigingsklimaat en de gemeentelijke dienstverlening rond de vestiging of het vertrek van het bedrijf.

De gesproken ondernemers waarderen de dienstverlening van de gemeente gematigd positief. Rapportcijfers lopen uiteen van 4 tot 8 à 9. Er is geen sterke relatie aangetoond tussen de geboden dienstverlening en de waardering van Apeldoorn als vestigingsplaats. De vestiging of het vertrek hing niet af van de kwaliteit van de dienstverlening.

De functie van de relatiemanager wordt in het algemeen gewaardeerd. Enkele bedrijven tekenen aan dat de afstemming van de relatiemanager met ambtenaren in het back-office en de terugkoppeling over de afhandeling van een verzoek soms beter kan.



## **2.5 Aanbevelingen**

Volgens de rekenkamercommissie spreken de resultaten van dit deelonderzoek voor zich. Op het gebied van dienstverlening aan ondernemers is veel in beweging gezet.

In de verschillende tevredenheidsonderzoeken komt de gemeente Apeldoorn ondanks de inspanningen nog niet verder dan hooguit een gemiddelde score.

Waar het op aan komt is:

- Verbeterpunten zoals als de ondernemersenquête ter harte te nemen.
- De kwaliteitsverbetering van dienstverlening te borgen;
- In samenwerking met bedrijven en instellingen hard te blijven werken aan imagoverbetering van Apeldoorn als vestigingsplaats.



De commissie komt bij dit deelonderzoek tot twee aanbevelingen.

*Aanbeveling 1 (aan de gemeenteraad)*

*Vraag van het college om concrete actie op verbeterpunten uit de ondernemersenquête van juni 2015. Zorg bij de verbetering van de dienstverlening voor maatwerk voor verschillende sectoren van het bedrijfsleven (ondernemers in de detailhandel, maakindustrie, etc.). Onderzoek nader wat de gemeente kan betekenen in de ondersteuning van een groeiende groep starters en zzp-ers, niet alleen vanuit het werkveld van het Werkplein/Activerium, maar in brede zin.*

*Aanbeveling 2 (aan de gemeenteraad)*

*Laat u als gemeenteraad doorlopend goed informeren over het functioneren van het bedrijfsleven in Apeldoorn en wees daar bijvoorbeeld door (meer) te netwerken zelf actief in, zodat er binnen de gemeenteraad voldoende kennis aanwezig is om de belangen van het bedrijfsleven in de politieke besluitvorming mee te wegen.*

Ook geeft dit deelonderzoek steun aan 2 aanbevelingen die in deelonderzoek I over het topsectorenbeleid zijn opgenomen: aanbeveling 6 voor meer aandacht aan promotie en branding van Apeldoorn als ondernemende stad en aanbeveling 8 over gerichte capaciteit binnen de sectie relatiemanagers voor het leiding geven aan specifieke projecten.

## **RAPPORT VAN BEVINDINGEN**

### **Tot uw dienst!**

Onderzoek gemeentelijke dienstverlening  
aan bedrijven

*Eindrapport, versie na ambtelijk wederhoor*

OPGESTELD OP VERZOEK VAN:

Rekenkamercommissie gemeente Apeldoorn

DATUM

6 oktober 2015

OPGESTELD DOOR:

Drs. H.M. (Herbert) ter Beek MPM

VOOR INFORMATIE:

### **Bureau voor Economische Argumentatie**

Adres: Stad van Cahen  
Muurhuizen 104  
3811 EL Amersfoort  
Telefoon: 06 - 430 35 116  
E-mail: [info@bea.nl](mailto:info@bea.nl)  
Website: [www.bea.nl](http://www.bea.nl)

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>Managementsamenvatting</b>	<b>2</b>
<b>1 Aanleiding, doel en vraagstelling</b>	<b>6</b>
1.1 Vraagstelling onderzoek dienstverlening aan ondernemers.....	6
1.2 Gehanteerd Plan van Aanpak .....	6
1.3 Afbakening en opvatting van begrip ‘dienstverlening aan ondernemers’ .....	7
<b>2 Dienstverlening aan bedrijven: beleid en organisatie</b>	<b>9</b>
2.1 Beleidsdoelen ten aanzien van gemeentelijke dienstverlening.....	9
2.2 Positionering dienstverlening en reorganisatie in 2013 .....	11
2.3 Veranderingen in cultuur en ambitieniveau .....	19
2.4 Tussenconclusies .....	20
<b>3 Secundaire analyse op recente tevredenheidsonderzoeken</b>	<b>22</b>
3.1 Benchmark ondernemersklimaat in 2010.....	22
3.2 MKB Nederland .....	23
3.3 Kamer van Koophandel Oost-Nederland’ .....	26
3.4 Klantcontactmonitor gemeente Apeldoorn .....	27
3.5 Peiling ondernemings- en vestigingsklimaat Apeldoorn .....	28
3.6 Tussenconclusies .....	32
<b>4 Survey onder recente vestigers en vertrekkers</b>	<b>34</b>
4.1 Bloemlezing van ontvangen feedback: dienstverlening.....	34
4.2 Bloemlezing van ontvangen feedback: vestigingsklimaat.....	36
4.3 Tips voor de gemeente Apeldoorn .....	37
4.4 Tussenconclusies .....	38
<b>Bijlage I: overzicht van gesprekspartners en begeleidingscommissie</b>	<b>39</b>
<b>Bijlage II: overzicht van literatuur en bronnen</b>	<b>40</b>
<b>Bijlage III: scores Apeldoorn in enquête MKB-Nederland</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage IV: vragenlijst recente vestigers en vertrekkers</b>	<b>47</b>

## Voorwoord

De gemeente Apeldoorn heeft als ambitie een ondernemersvriendelijke stad te zijn. Daar hoort bij dat de gemeente aan bedrijven en instellingen 'goede' dienstverlening biedt. De gemeente heeft de afgelopen jaren werk gemaakt van het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening, met als basis onder meer het programma Dienstverlening ofwel 'Focus 2017'. De Rekenkamercommissie van de gemeente Apeldoorn heeft het initiatief genomen te onderzoeken of deze inspanningen tot resultaat hebben geleid.

Bureau voor Economische Argumentatie (BEA) heeft dit onderzoek uitgevoerd in opdracht van de RKC Apeldoorn. De focus in dit onderzoek lag op de volgende vragen:

1. Breng in beeld hoe het beleid van de gemeente ten aanzien van dienstverlening aan bedrijven is geformuleerd en hoe heeft de gemeente deze dienstverlening heeft georganiseerd.
2. Onderzoek hoe de gemeente Apeldoorn 'scoort' in landelijke en regionale onderzoeken die in de afgelopen jaren zijn verricht naar de waardering van ondernemers van de gemeentelijke dienstverlening.
3. Onderzoek hoe bedrijven die zich recent in Apeldoorn hebben gevestigd, of recent juist zijn vertrokken, oordelen over de gemeentelijke dienstverlening.

De voorliggende versie van het onderzoek betreft de versie na de ambtelijke hoor en wederhoor in casu een feitencheck op de finale conceptrapportage en de daarin opgenomen waarnemingen en analyses. De aangereikte feitelijke correcties zijn overgenomen.

Graag wil BEA de gesprekspartners vanuit de gemeentelijke organisatie hartelijk danken voor hun inbreng. Dank gaat ook uit naar de begeleidingscommissie vanuit de RKC Apeldoorn voor de prettige samenwerking. Een en ander laat onverlet dat de bevindingen en conclusies geheel voor rekening komen van BEA.

Amersfoort, 6 oktober 2015

Bureau voor Economische Argumentatie  
namens deze

Herbert ter Beek  
[herbert.ter.beek@bea.nl](mailto:herbert.ter.beek@bea.nl)

## Managementsamenvatting

Onderzoeksvraag	Beknopt antwoord
1. Hoe is het gemeentelijk beleid ten aanzien van de dienstverlening aan ondernemers geformuleerd?	Het gemeentelijk beleid ten aanzien van dienstverlening aan ondernemers is met name gebaseerd op het programma 'Dienstverlening: Focus 2017' uit 2014. De inzet richt zich vooral op (1) bevordering van digitalisering, (2) meer afdoen in eerste contact en (3) meer zaakgericht werken vanuit de totale 'klantsituatie'.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Welke onderdelen van de dienstverlening worden als belangrijk onderscheiden (toepassing regelgeving en vergunningverlening, economische stimulering, arbeidsmarktbeleid, grondbeleid, et cetera)?</li> </ul>	<p>Op basis van Focus 2017 kan niet worden gesteld dat één van deze aspecten door de gemeente als in het bijzonder belangrijk wordt gezien. De gemeente streeft over de hele breedte verbetering na.</p> <p>Wel kiest de gemeente voor bijzondere aandacht voor de gewenste cultuuromslag van 'toetsen om te zien of iets mag' naar 'je best doen om iets voor bedrijven voor elkaar te krijgen'. Deze omslag sluit aan op en vloeit deels voort uit de door de gemeente geïntroduceerde kernwaarden 'betrokken, uitnodigend en slagvaardig'.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij welke economische activiteiten is de gemeente nadrukkelijk in beeld c.q. is de gemeente nodig?</li> </ul>	<p>De gemeente heeft gekozen voor specifieke aandacht voor de stuwende sectoren ICT, zorg, vrije tijd en toerisme, maakindustrie en logistiek, met daarbinnen een focus op de topsectoren Cleantech/-duurzaamheid en Media/ICT. Op het vlak van dienstverlening aan bedrijven speelt de gemeente actief in op deze sectoren met de inzet van zes relatiemanagers die elk één of meer van de genoemde sectoren bedienen.</p> <p>De gemeente heeft verder een specifiek aanbod dienstverlening voor mensen die vanuit een uitkeringssituatie ondernemer willen worden of die als ondernemer hun bedrijf willen beëindigen of tijdelijke financiële problemen ervaren.</p>
2. Op welke wijze is de dienstverlening georganiseerd?	<p>De dienstverlening aan bedrijven is binnen de gemeente Apeldoorn geconcentreerd in vier eenheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eenheid Publiek, Ondernemen en Wijken (POW).</li> <li>Eenheid Ruimtelijke Leefomgeving.</li> <li>Eenheid Vastgoed en Grond.</li> <li>Eenheid Werkplein Activerium.</li> </ul> <p>De dienstverlening aan bedrijven is integraal onderdeel van de bredere dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. De unit Bbz binnen Werkplein Activerium vormt een uitzondering omdat deze unit zich volledig richt op (potentiële) ondernemers.</p>

	<p>In de afgelopen jaren heeft de gemeente haar dienstverlening in grotere mate georganiseerd op basis van inhoudelijke expertise, met name door de overgang van de onderdelen Wabo vergunningverlening en Toezicht &amp; handhaving naar de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving. Daar staat tegenover dat de relatie-managers vanuit Ruimtelijke Leefomgeving naar de unit Wijk en Bedrijf binnen de eenheid POW over zijn gegaan, zodat deze eenheid haar functie als 'ogen en oren' van de gemeente beter kan invullen.</p> <p>Een alternatieve variant voor het organiseren van de dienstverlening is, om de dienstverlening aan bedrijven sterker te concentreren in één onderdeel. Dit betreft dan delen van de eenheden POW, Ruimtelijke Leefomgeving, Vastgoed en Grond en Werkplein Activerium. Tegenover een mogelijk voordeel van bundeling van de ondernemersdienstverlening staat dan een nadeel vanwege het uit elkaar trekken van dienstverlening aan burgers en dienstverlening aan bedrijven onder meer in de sfeer van vergunningverlening en handhaving. Het onderzoek levert geen onderbouwing dat deze alternatieve organisatiewijze een betere kwaliteit van dienstverlening oplevert. Het onderzoek laat wel zien dat de contacten tussen Werkplein Activerium enerzijds en POW en Ruimtelijke Leefomgeving beperkt zijn. Intensievere afstemming over en weer kan bijdragen aan een snellere en meer integrale benadering van de gemeentelijke dienstverlening aan bedrijven.</p> <p>De huidige organisatiewijze van de dienstverlening aan bedrijven gaat uit van onderlinge afhankelijkheid van relatiemanagers en backofficemedewerkers, ook van andere eenheden dan de eigen eenheid POW. De afstemming tussen relatiemanagers en backoffice-medewerkers, met name ook binnen de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving, gaat gepaard met vallen en opstaan maar is volgens de betrokken ambtelijke gesprekspartners de laatste tijd verbeterd.</p>
<p>3. Hoe wordt de dienstverlening in landelijke enquêtes beoordeeld in vergelijking met referentiegemeenten?</p>	<p>In 2010 lag de waardering van ondernemers van de gemeentelijke dienstverlening in Apeldoorn op het gemiddelde niveau van de G32-gemeenten. Uit daarna in 2012/2013 door MKB-Nederland verrichte onderzoeken blijkt dat de dienstverlening aan bedrijven in Apeldoorn op vrijwel alle aspecten onder het landelijke gemiddelde werd gewaardeerd.</p> <p>In 2012 en 2013 door de Kamer van Koophandel</p>



	<p>Oost-Nederland gehouden 'mystery guest'-onderzoeken laten zien dat Apeldoorn relatief hoog wordt gewaardeerd bij de afhandeling van via e-mail ingediende verzoeken. De waardering van de afhandeling van telefonische verzoeken ligt in lijn met die van de andere grote steden in Oost-Nederland.</p> <p>Tot slot laat de meest recente versie van de klantcontactmonitor zien dat de gemeente Apeldoorn geen achterstand meer heeft in de klanttevredenheid. De klantcontactmonitor maakt echter geen onderscheid tussen dienstverlening aan burgers en bedrijven, zodat de informatiewaarde voor het voorliggende onderzoek beperkt is.</p> <p>Op basis van de in juni 2015 beschikbaar gekomen conceptresultaten van een gerichte peiling onder bedrijven en instellingen in Apeldoorn over het ondernemings- en vestigingsklimaat, waarin ook aspecten van dienstverlening zijn meegenomen, kan worden geconcludeerd dat de dienstverlening gemiddeld wordt gewaardeerd met een 5,5 tot 6,9, afhankelijk van de voorgelegde kwaliteitsaspecten. Het rapportcijfer is voldoende, maar niet zeer royaal. De waardering blijft ook achter bij de waardering van Apeldoorn als plek om te wonen en te werken en als bedrijf gevestigd te zijn. De gemeente wordt het minst gewaardeerd wat betreft samenwerking van bedrijven en instellingen met de gemeente, de mate waarin zij vertegenwoordigd worden door de gemeenteraad en wat betreft communicatie en voorlichting. Rapportcijfers liggen dan tussen 5,5 en 5,7. Veel ondervraagden geven aan dat de gemeente zich meer zou moeten inspannen voor de ondersteuning van starters en zzp-ers.</p>
<p>4. Hoe oordelen gevestigde of vertrokken ondernemers over de gemeentelijke dienstverlening?</p>	<p>De meeste in het kader van het voorliggende onderzoek gesproken bedrijven waarderen de dienstverlening van de gemeente gematigd positief. Rapportcijfers lopen uiteen van een 4 tot "8 à 9". Er is verder geen sterke relatie aanwezig tussen de geboden dienstverlening en de waardering van Apeldoorn als vestigingsplaats. De vestiging of het vertrek van deze bedrijven heeft geen directe relatie met de dienstverlening.</p> <p>Een aantal bedrijven heeft contact gehad met de gemeente via een relatiemanager. Het fenomeen relatiemanager wordt positief gewaardeerd, met als kanttekening dat enkele bedrijven aangeven dat er</p>

	<p>nog verbetering nodig is wat betreft de afstemming tussen relatiemanager enerzijds en collega-ambtenaren in backoffices en dat de terugkoppeling over de afhandeling van een verzoek soms beter kan en moet.</p>
<p>5. Welke lessen zijn voor gemeenteraad en College van B&amp;W te trekken uit de beoordeling?</p>	<p>Het onderzoek levert de volgende 'lessen' of aandachtspunten voor beleid en organisatie van de dienstverlening op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor een goede dienstverlening aan bedrijven is de gekozen organisatiestructuur van de dienstverlening in de praktijk van minder belang dan de kwaliteit van de onderlinge afstemming en samenwerking van de verschillende onderdelen van de gemeente die zich richten op dienstverlening aan bedrijven. Elke structuur kent voor- en nadelen. Het gaat erom actief afstemming te zoeken en 'naar buiten' als gemeentelijke organisatie eenheid uit te stralen en zorgvuldig en afgestemd terug te koppelen over door bedrijven ingediende vragen of verzoeken.</li> <li>• Deze afstemming is in het bijzonder van belang waar het de positie en functie van de relatiemanagers betreft. Om de meerwaarde van de relatiemanagers te bevorderen, kan worden overwogen om hun inzet sterker te focussen. Nu wordt de aandacht van de zes relatiemanagers gespreid over vrije tijd, detailhandel, horeca, IT, zakelijke dienstverlening, maakindustrie, techniek, bouw, zorg, transport en logistiek en ambulante handel. Hoe breder de scope van de relatiemanagers, des te minder zij de gevraagde proactieve houding richting bedrijven kunnen waarmaken.</li> <li>• De ambities op het gebied van dienstverlening aan bedrijven zijn vooral kwalitatief van aard en voor een deel weinig specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Om goed te kunnen sturen op 'betere' dienstverlening aan bedrijven, moeten de ambities explicieter geformuleerd worden.</li> </ul>

\*\*\*

## 1 Aanleiding, doel en vraagstelling

Met het programma 'De ondernemende stad' profileert de gemeente Apeldoorn zich als ondernemersvriendelijke stad. Met name richt de gemeente zich op het stimuleren van vijf stuwende sectoren van de Apeldoornse economie, te weten de informatietechnologie, de zorg, vrije tijd en toerisme, de maakindustrie en de logistiek. De ambitie is om in samenwerking met ondernemers, medeoverheden en kennisinstellingen dit programma uit te werken naar een meerjarige uitvoeringsagenda. Ondernemersvriendelijkheid komt als het goed is ook tot uiting in hoe ondernemers het lokale vestigingsklimaat in Apeldoorn ervaren en hoe zij de gemeentelijke dienstverlening in brede zin aan ondernemers ervaren.

### 1.1 Vraagstelling onderzoek dienstverlening aan ondernemers

Omzien & vooruitkijken

De Rekenkamercommissie Apeldoorn (hierna: RKC) stelt vast dat de gemeente Apeldoorn de afgelopen jaren veel energie heeft gestoken in de professionalisering van de dienstverlening aan het bedrijfsleven. Zij is benieuwd of deze inspanningen resultaat hebben en heeft daarom onderzoek laten uitvoeren naar de vraag hoe tevreden de ondernemers zijn over de dienstverlening van de gemeente en welke lessen daar uit zijn te trekken.

De **onderzoeksvragen** voor het onderzoek zijn door de RKC als volgt geformuleerd:

1. Hoe is het gemeentelijk beleid ten aanzien van dienstverlening aan ondernemers geformuleerd?
  - Welke onderdelen van de dienstverlening worden als belangrijk onderscheiden (toepassing regelgeving en vergunningverlening, economische stimulering, arbeidsmarktbeleid, grondbeleid, et cetera).
  - Bij welke economische activiteiten is de gemeente nadrukkelijk in beeld, c.q. is de gemeente nodig.
2. Op welke wijze is de dienstverlening georganiseerd?
3. Hoe wordt de dienstverlening in landelijke enquêtes beoordeeld in vergelijking met referentiegemeenten?
4. Hoe oordelen gevestigde of vertrokken ondernemers over de gemeentelijke dienstverlening?
5. Welke lessen zijn voor gemeenteraad en College van B&W te trekken uit de beoordeling?

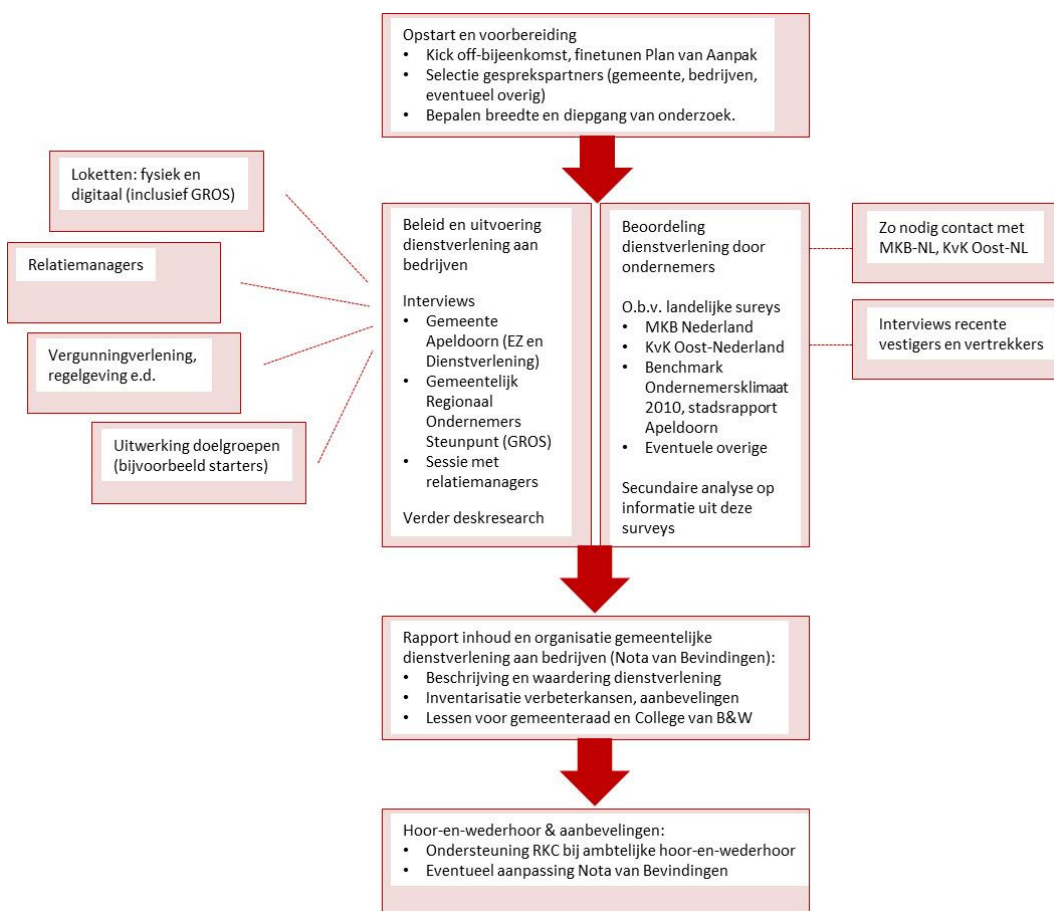
### 1.2 Gehanteerd Plan van Aanpak

Het onderzoek kent op hoofdlijnen drie onderdelen:

- Beschrijving van het beleid van de gemeente ten aanzien van dienstverlening aan bedrijven en de organisatie c.q. uitvoering van dit beleid, waarbij de RKC Apeldoorn zelf ook participeert in de uitvoering.
- Beoordeling van de dienstverlening door het Apeldoornse bedrijfsleven, op basis van een secundaire analyse van al uitgevoerde onderzoeken en tevredenheidsmetingen.

- Aanvullend een survey met telefonische interviews gericht op recente vestigers en vertrekkers, om te bezien of hun komst respectievelijk vertrek een relatie heeft met de dienstverlening van de gemeente Apeldoorn aan ondernemers of meer in het algemeen de ondernemersvriendelijkheid van de gemeente.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van februari tot medio mei 2015. Het gehanteerde plan van aanpak laat zich als volgt schematisch toelichten:



### 1.3 Afbakening en opvatting van begrip 'dienstverlening aan ondernemers'

Vormen van dienstverlening In overleg met de door de RKC Apeldoorn ingestelde begeleidingscommissie is bepaald dat het onderzoek zich richt op dienstverlening van de gemeente aan ondernemers en instellingen, waarbij het begrip 'dienstverlening' breed wordt geïnterpreteerd. Centraal in het onderzoek staat niet alleen hoe de gemeente ondernemers van dienst is indien zij zich melden aan een loket, bij een medewerker (beleidsambtenaar of relatiemanager bijvoorbeeld) of via de website van de gemeente, maar ook hoe de gemeente haar beleid inricht en organiseert wat betreft vergunningen en regelgeving. Er is voor gekozen het onderzoek te richten op de volgende (clusters van) activiteiten op het gebied van dienstverlening:

- Informatieverschaffing en levering van producten en diensten via gemeentelijke loketten, zowel fysiek als digitaal c.q. via internet/website.
- Relatiemanagement en bedrijfscontactfunctionarissen.
- Toepassing van lokale regelgeving en procedures wat betreft vergunningen e.d.

#### Afbakening

Het begrip 'dienstverlening' is verder op twee aspecten duidelijk afgebakend om het onderwerp behapbaar te houden:

- In het onderzoek is alleen ingegaan op de dienstverlening van de gemeente aan individuele bedrijven en instellingen. Er is dus niet ingegaan op de wijze waarop de gemeente de verschillende sectoren en branches bedient. Buiten de scope van het onderzoek valt ook of en zo ja hoe de gemeente in haar dienstverlening specifiek inspeelt op de verschillende binnen de gemeente te onderkennen concentraties aan bedrijvigheid (bijvoorbeeld de binnenstad of de diverse bedrijventerreinen en kantorenlocaties).
- Verder is er voor gekozen om de inhoud van het economische beleid buiten de scope van het onderzoek te houden. Dit om te voorkomen dat het onderzoek te breed uitwaaiert, zodanig dat feitelijk het volledige economische beleid van de gemeente wordt beschreven en beoordeeld.

Wat de inhoud van het economische beleid betreft, is parallel aan het onderzoek van BEA naar dienstverlening door de gemeente aan bedrijven een tweede onderzoek uitgevoerd door Buck Consultants International (BCI) naar het topsectorenbeleid van de gemeente.

## 2 Dienstverlening aan bedrijven: beleid en organisatie

In de door de RKC Apeldoorn geformuleerde vraagstelling voor het onderzoek, is het vertrekpunt de vraag hoe het beleid ten aanzien van dienstverlening aan ondernemers is geformuleerd, welke onderdelen belangrijk zijn en hoe de dienstverlening is georganiseerd. Navolgend wordt eerst ingegaan op de beleidsmatige basis voor de dienstverlening aan met name bedrijven (in paragraaf 2.1) en daarna (paragraaf 2.2 en verder) op de organisatie van de dienstverlening en de daarbij gemaakte keuzes.

### 2.1 Beleidsdoelen ten aanzien van gemeentelijke dienstverlening

Ten aanzien van de publieksdienstverlening bevat het 'Bestuursakkoord 2014-2018' in de paragraaf 'Blik naar binnen en naar buiten' de volgende omschrijving van de ambities en koers van de gemeente Apeldoorn op het gebied van publieke dienstverlening en informatievoorziening:

*“Apeldoorners kunnen rekenen op deugdelijke service bij hun contacten met de gemeentelijke overheid. Bereikbaarheid, snelle en deugdelijke informatieverstrekking en korte wachttijden blijven van groot belang. Automatisering speelt daarbij een essentiële rol. Wij willen de dienstverlening via de gemeentelijke website uitbreiden.”*

Op het gebied van economische zaken zijn aansluitende ambities geformuleerd die raken aan het voorliggende onderzoek. De coalitiepartijen geven aan “onverminderd in te zetten op het binnenhalen van nieuwe bedrijvigheid en tegelijkertijd (het) intensiveren van de samenwerking met bestaande bedrijven om deze te behouden voor een sterk economisch klimaat en voor de werkgelegenheid.” Verder “Via het programma ‘Ondernemende Stad’ werken wij, mét de ondernemingen, aan het versterken van de arbeidsmarkt. Wij willen dat bestaande bedrijventerreinen er goed uit blijven zien, eventueel met behulp van andere overheden. De komende jaren zetten we in op Apeldoorn als Stagestad. We gaan met de Apeldoornse attracties en toeristische sector toerisme nog meer op de kaart zetten. We geven. We geven nadrukkelijk aandacht aan de aantrekkelijkheid van de binnenstad. En we kijken samen met ondernemers naar mogelijkheden, zoals een ondernemersfonds, om aan gezamenlijke promotie te doen. (...)”

In het voorliggende onderzoek wordt niet nader ingegaan op de inhoud van het economische beleid. Wel van belang is dat de inhoud en toonzetting van het bestuursakkoord een actieve rol voor en betrokkenheid van de gemeentelijke overheid bij het versterken van het bedrijfsleven in de stad uitstralen. Het bestuursakkoord zelf bevat verder geen expliciete en/of SMART geformuleerde ambities ten aanzien van dienstverlening en maakt geen onderscheid tussen dienstverlening aan burgers enerzijds en dienstverlening aan ondernemers anderzijds. Het in de vorige Collegeperiode ingezette programma ‘Focus 2017’ blijft daarmee het meest actuele beleidsdocument waarin expliciet wordt ingegaan op dienstverlening aan bedrijven.



- Focus 2017 De gemeente Apeldoorn heeft met het programma 'Dienstverlening: Focus 2017' uit 2014 de basis gelegd voor het huidige beleid ten aanzien van de gemeentelijke dienstverlening. Het beleid is uitgewerkt op basis van de volgende uitgangspunten, die zowel gelden voor dienstverlening aan burgers als bedrijven<sup>1</sup>:
- De vraag van burgers, bedrijven en instellingen staat centraal in ons handelen.
  - We werken aan vermindering van het aantal onnodige klantcontacten.
  - Ons gedrag is erop gericht mensen snel, vriendelijk en goed te helpen; we praten en schrijven in begrijpelijke taal.
  - We richten ons primair op het digitale kanaal; waar enigszins mogelijk heeft dit communicatiekanaal de voorkeur.
  - We bieden burgers, bedrijven en instellingen de mogelijkheid om de voortgang van hun transacties met de gemeente digitaal te volgen door dossiers zowel voor de klant als voor de gemeente digitaal te ontsluiten.
  - We stellen geen overbodige vragen; gebruik van gegevens in basisregistraties is verplicht.
  - Waar persoonlijk contact met de gemeente noodzakelijk is, maken we persoonlijk contact voor burgers, bedrijven en instellingen mogelijk.
  - Voor bedrijven en instellingen wordt het papieren kanaal op termijn afgeschaft.
  - Medewerkers worden in staat gesteld zich zodanig te ontwikkelen dat deze taken kunnen worden uitgevoerd op een wijze waarbij 'hostmanship' centraal blijft staan.

Programma-lijnen Het programma Dienstverlening ('Focus 2017') is in 2014 vastgesteld. Het is een concernbreed programma gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en daar waar mogelijk het actualiseren 'naar de wensen van burger en bedrijven anno nu'. Het programma Dienstverlening is enerzijds ambitieus, maar gaat anderzijds ook uit van de situatie waarin Apeldoorn zich dan bevindt, waarbij met name de precare financiële positie van belang is.

De manager van de eenheid POW verwoordt het in een presentatie op een KING Praktijkbijeenkomst d.d. 11 februari 2014 als volgt<sup>2</sup>:

1. Vertrekpunt:

- Apeldoornse dienstverlening is middenmoter; geen broedplaats van experimenten.
- Financiële positie van de gemeente is precair.

2. Kader voor de toekomst:

- Roeien met de riemen die je hebt.
- Hooguit bestaande budgetten en formatie inzetbaar.

---

<sup>1</sup> Zie Fleur Heinz, programmamanager Dienstverlening bij Gemeente Apeldoorn, *Presentatie Programma Dienstverlening Focus 2017*, Politieke Markt Apeldoorn, 27 november 2014. Zie ook Gemeente Apeldoorn, *Meerjarenprogrammabegroting 2015-2018*, met name paragraaf 5.1 'Paragraaf Dienstverlening', 2014.

<sup>2</sup> Piet Stoop, manager eenheid Publiek, Ondernemen en Wijken (POW) bij Gemeente Apeldoorn, *Presentatie Focus 2017: Apeldoorn p weg naar betere dienstverlening in 2017*, KING Praktijkbijeenkomst, 11 februari 2014.

Deze ambitie wordt gerealiseerd met activiteiten die langs drie lijnen zijn geclusterd:

- Meer digitalisering.
- Meer afdoen in het eerste contact.
- Meer zaakgericht werken.

De genoemde programmalijnen in het Programma Dienstverlening zijn als volgt uitgewerkt:

Programmalijnen	Uitwerking
1. Ander gedrag in contact met Apeldoorners	<ul style="list-style-type: none"><li>• Betere communicatie, 'hostmanship'</li><li>• Zaakgericht werken</li><li>• Meer overzicht van totale klantsituatie</li></ul>
2. Meer en betere dienstverlening in het eerste contact (uitbouw KlantContactCenter)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meer dienstverlening naar front office</li><li>• Meer resultaat in front office</li><li>• Regie op contact vanuit front office</li></ul>
3. Aanvalsplan Digitalisering Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle producten digitaal toegankelijk</li><li>• Maximaal gebruik van basisregistratie</li><li>• Transacties transparant voor aanvrager en medewerker</li><li>• Alle kanalen worden gekoppeld en afgestemd</li></ul>

Deze ambitie heeft belangrijke gevolgen voor de medewerkers. Niet alleen vereist het een andere wijze van werken, maar het is ook de vraag of de gemeente dan toe kan met de huidige formatie bij een opgevoerd ambitieniveau.

In het Eenheidsplan POW wordt dit als een concrete vraag benoemd. "Tegelijk zullen we in 2015 nauwlettend volgen hoe de omvang van de vraag aan de frontoffice zich ontwikkelt. Niet uit te sluiten valt dat de formatie daarop moet worden aangepast." In het Eenheidsplan zijn voor een deel van de opgenomen ambities concrete indicatoren bepaald. Dit is niet zo voor de invulling van de functie van relatiemanager.

## 2.2 Positionering dienstverlening en reorganisatie in 2013

De huidige organisatiestructuur is ingevoerd in 2013. In dat jaar is niet alleen de structuur van de gemeente gewijzigd, maar zijn ook de begrippen 'betrokken, uitnodigend en slagvaardig' geïntroduceerd als voor de organisatie richtinggevende kernwaarden<sup>3</sup>.

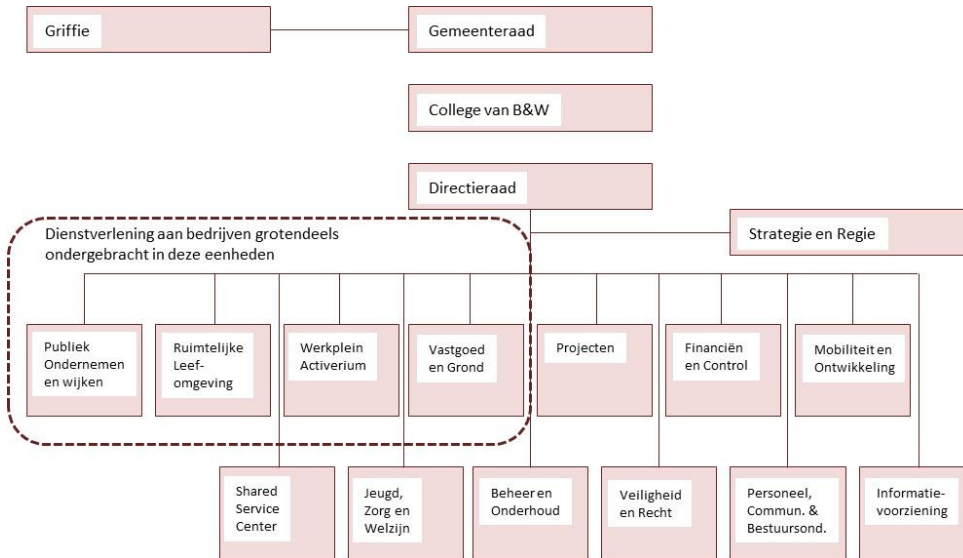
Drie eenheden De gemeente Apeldoorn is georganiseerd conform een plat directiemodel, waarbij vooral vooral relevant de volgende 'eenheden' zich deels richten op dienstverlening aan bedrijven (en daarnaast burgers en instellingen):

- De eenheid 'Publiek, Ondernemen en Wijken' (POW).
- De eenheid 'Ruimtelijke Leefomgeving'.
- De eenheid 'Werkplein Activerium'.
- De eenheid 'Vastgoed en Grond'.

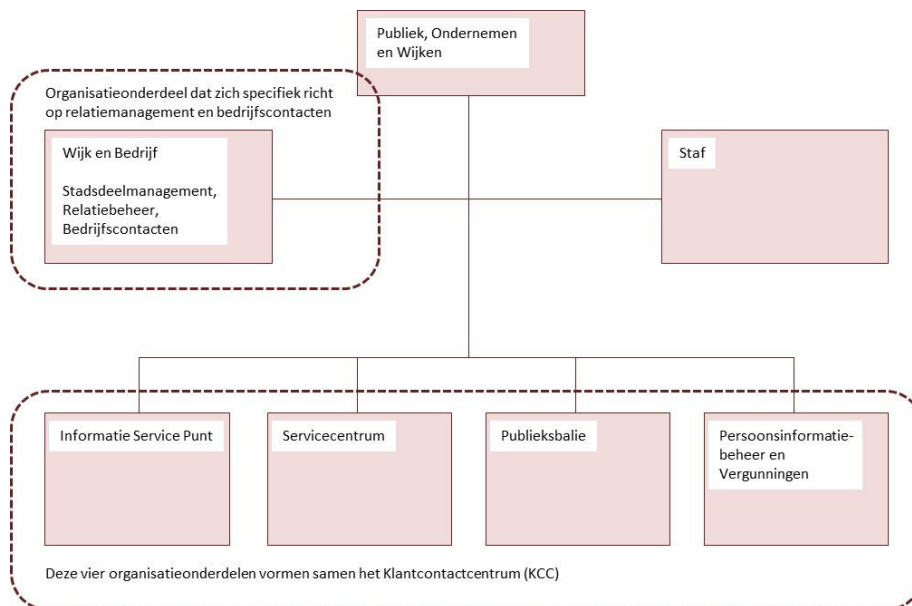
---

<sup>3</sup> Zie ook Gemeente Apeldoorn, *Apeldoorn Anders: naar een nieuw organisatiemodel van de gemeente Apeldoorn*, concept, versie 13 april 2012.

De gemeentelijke organisatie kan als volgt worden geschetst:



Eenheid POW De eenheid POW is opgebouwd uit een unit Wijk en Bedrijf, waarin onder meer het relatiebeheer is ondergebracht, en een viertal units die samen het Klantcontactcentrum (KCC) vormen:



Bij de unit Wijk en Bedrijf zijn momenteel enkele relatiemanagers werkzaam die als primaire functie hebben de contacten met de bedrijven in de gemeente te onderhouden. Bij de unit is verder een frontoffice-medewerker werkzaam die wordt ingezet ten behoeve van het Bedrijvencontactpunt. De op bedrijven gerichte formatie bestaat uit 3,8 fte relatiemana-

gers en 1,0 fte frontoffice-medewerker Bedrijvencontactpunt<sup>4</sup>. Op dit moment zijn bij de eenheid POW zes relatiemanagers werkzaam. De relatiemanagers kennen elk zowel sectorale speerpunten als een focus op één of meerdere gebieden binnen de gemeente Apeldoorn:

Relatiemanager	Branche	Gebieden
Tom Brands	Vrije tijd, detailhandel, horeca	Centrum, Noordwest (exclusief De Vlijt)
Harriët Althof	IT, zakelijke dienstverlening	Noordoost (inclusief Stadhoudersmolen)
David Beij	Maakindustrie, techniek, bouw	Zuidoost (inclusief De Vlijt)
Michelle Ligtenberg <sup>5</sup>	Zorg	Zuidwest, dorpen (exclusief Kieveen en Stadhoudersmolen)
Kim Tilman-Den Hartog	Transport en logistiek <sup>6</sup>	Ecofactorij, Kieveen
Willy van Sermondt	Ambulante handel	

Ten opzichte van de situatie voor de reorganisatie in 2013 is de formatie, gemeten in fte, niet uitgebreid. Wel is sprake van een uitbreiding van het aantal sectoren waarop de gemeente zich met haar relatiemanagers expliciet richt. Deze uitbreiding is gerelateerd aan de ambities in het Programma Werk uit 2011 van de gemeente Apeldoorn. Waar vóór 2011 de focus van Apeldoorn voor wat betreft de inzet van relatiemanagers vooral lag op zakelijke dienstverlening, toerisme en detailhandel, zijn daar nu diverse andere sectoren aan toegevoegd. Het gaat met name om IT, maakindustrie, bouw, techniek, transport en logistiek en zorg.

Sinds het programma Werk in 2011 opereren de relatiemanagers niet langer voornamelijk reactief, maar is het streven een proactieve houding en mede daardoor een betere relatie en communicatie met ondernemers. De aanleiding voor deze bijstelling vormt onder meer het 'stadsrapport Apeldoorn' van de landelijke Benchmark Ondernemersklimaat uit 2010<sup>7</sup>. Daaruit bleek dat Apeldoorn een eerdere achterstand ten opzichte van andere G32-gemeenten grotendeels ingehaald had en dat met name een goede communicatie door de ondernemers in Apeldoorn belangrijk wordt gevonden. De bijstelling resulteerde tot dusver onder meer in grotere aanwezigheid van de gemeente op social media zoals

<sup>4</sup> Bij de eenheid Vastgoed en Grond is 1,0 fte beschikbaar ten behoeve van op bedrijven gericht relatiemanagement (0,5 fte, opgenomen in bovenstaande tabel) en bedrijfsvestiging en acquisitie (0,5 fte).

<sup>5</sup> Tijdelijk vervangen door Sumiati Albers.

<sup>6</sup> Daarnaast ook focus op uitgifte van bedrijventerreinen en bedrijfshuisvesting.

<sup>7</sup> De resultaten van deze benchmark worden toegelicht in paragraaf 3.1.

Facebook en Twitter, het acht keer per jaar organiseren door de relatiemanagers van 'College-bezoeken' aan bedrijven in Apeldoorn<sup>8</sup>. Het nagestreefde proactieve karakter komt verder tot uitdrukking in door de gemeente ingevoerde welkomstgesprekken met bedrijven die zich nieuw in de gemeente vestigen (door medewerkers van de eenheid Vastgoed en Grond of relatiemanagers van POW). Geïnterviewd wordt wat het bedrijf van de gemeente verwacht en welke ontwikkelingen spelen waarbij de gemeente betrokken kan zijn. In 2014 is ook begonnen met exitgesprekken<sup>9</sup>.

Binnen de eenheid POW wordt verder gesignaleerd dat de doelgroep van startende ondernemers extra aandacht behoeft. Voorheen vervulde de Kamer van Koophandel een belangrijke rol voor deze doelgroep. Het Apeldoornse kantoor van de KvK is echter gesloten als gevolg van centralisatie van de KvK Oost-Nederland in Arnhem. Het gat dat daardoor ontstaat hoeft niet alleen door de gemeente te worden gedicht. Ook een bedrijf als de Rabobank steekt energie in deze doelgroep, bijvoorbeeld door de 'overname' van startersbijeenkomsten die eerder door de KvK werden georganiseerd. De gemeente heeft voor starters specifiek informatiemateriaal. Verder is er het project 'Ik start SMART', dat met cofinanciering met geld van de provincies Gelderland en Overijssel tot stand is gekomen.

Het is de vraag of het geschetste ambitieniveau en verbreding van de focus nog gepaard kan gaan met voldoende focus, zeker gelet op het gegeven dat de formatie feitelijk niet is uitgebreid.

De eenheid POW zet in op maximaal gebruik van digitale kanalen. De website [www.apeldoorn.nl/ondernemers](http://www.apeldoorn.nl/ondernemers) bevat veel informatie voor ondernemers over en voor onder andere startende ondernemers, bedrijfshuisvesting, bedrijfsterreinen en bestemmingsplannen, relatiemanagers, vergunningen, ondernemersnetwerken en -verenigingen, inkoop en aanbestedingen door de gemeente Apeldoorn. Vragen van ondernemers die niet beantwoord worden met het digitale aanbod op deze website, komen terecht bij het bedrijvencontactpunt of de relatiemanagers. Vragen die POW niet zelf kan afdoen, worden doorgeleid naar de betreffende beleidsafdelingen of backoffices (bijvoorbeeld binnen de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving). Voor de vragen die POW zelf kan afdoen, geldt de volgende handelwijze:

- Eerste selectiecriteria is de sector van waaruit een vraag afkomstig is (de betreffende relatiemanager kan deze dan oppakken).
- Daarna wordt gekeken naar de vestigingslocatie van de vragensteller (idem).
- Tot slot kan de vraag worden doorgeleid naar collega's buiten POW, zoals de medewerker 'acquisitie' van de eenheid Vastgoed en Grond indien specifieke kennis op dat vlak

---

<sup>8</sup> Het College van B&W bezoekt daarnaast ook bedrijven in het kader van 'B&W doet met u mee'.

<sup>9</sup> In hoofdstuk 4 is een bloemlezing opgenomen van een in het kader van het voorliggende onderzoek gehouden survey onder recente vestigers en vertrekkers. Uit de gevoerde telefonische gesprekken kan geen beeld worden afgeleid over hoe deze welkomst- en exitgesprekken worden ervaren vanwege het beperkte aantal van de respondenten.

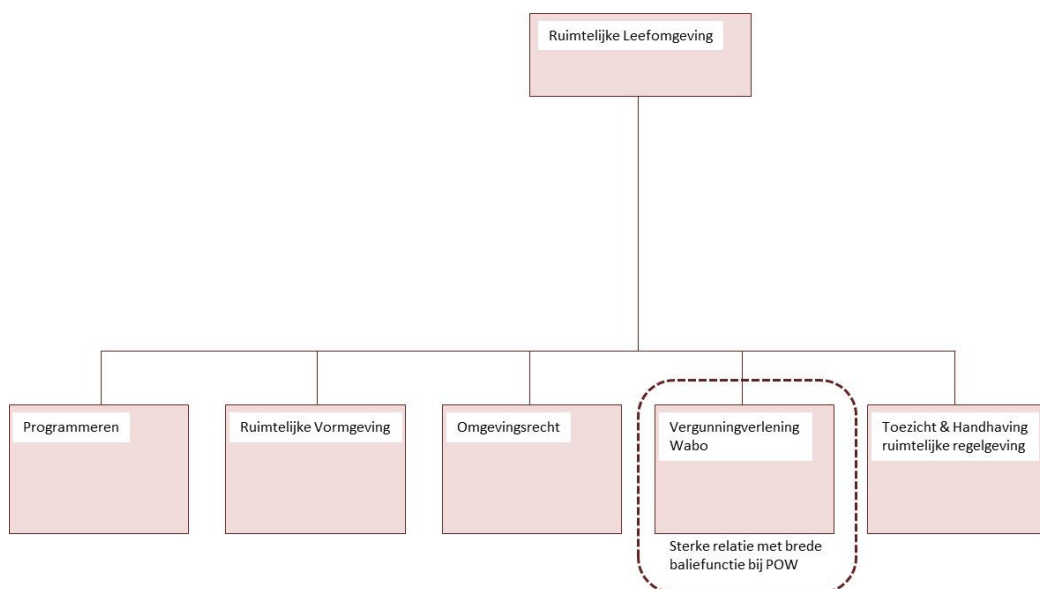
vereist is of het zogenoemde 'werkgeversteam' binnen de eenheid Werkplein Activerium voor zover de vraag betrekking heeft op het bijeen brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Het bedrijvencontactpunt streeft ernaar zoveel mogelijk vragen 'per ommekeer' te beantwoorden en indien dit niet mogelijk is per ommekeer te berichten dat afhandeling op korte termijn volgt. Een realistische inschatting en 'verwachtingsmanagement' vormen daarbij belangrijke aandachtspunten.

Eenheid Ruimtelijke Leefomgeving Naast de eenheid POW is met name de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving van belang voor ondernemers. De eenheid Ruimtelijke Leefomgeving is opgebouwd uit vijf uitvoerende units en een centrale staf. Met de reorganisatie in 2013 hebben er verschuivingen plaatsgevonden tussen de eenheid POW en de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving:

- De relatiemanagers zijn vanuit het team Economische Zaken van Ruimtelijke Ontwikkeling overgegaan naar de unit Wijk en Bedrijf van de eenheid POW. Daarnaast hebben de stadsdeelmanagers hier een plek gevonden. De achterliggende gedachte is dat de mensen van Wijk en Bedrijf fungeren als 'ogen en oren' van de gemeente naar buiten.
- Hier staat tegenover dat de teams Wabo vergunningverlening en Toezicht en handhaving ruimtelijke regelgeving vanuit de voormalige publieksdienst zijn overgegaan naar de meer vakgerichte eenheid Ruimtelijke Leefomgeving. Met deze overgang is de dienstverlening aan bedrijven nu vooral geschoeid op inhoudelijke expertise en niet meer zoals voorheen op mate van externe contacten.

De eenheid is als volgt georganiseerd:



De units Vergunningverlening Wabo en Toezicht en handhaving Ruimtelijke Regelgeving kunnen worden gezien als 'het oude Bouwtoezicht c.q. Bouwzaken'. Met de reorganisatie zijn deze units toegevoegd aan de andere units die onderdeel uitmaken van de eenheid



Ruimtelijke Leefomgeving, om te komen tot een brede eenheid gericht op alles wat met ruimte en omgevingsbeleid te maken heeft.

Daarbij richt Ruimtelijke Leefomgeving zich zowel op de frontoffice-functies als op de backoffice-functies. De medewerkers van Ruimtelijke Leefomgeving werkend deels in een gemengde frontoffice/backoffice-functie en deels zijn zij exclusief gericht op frontofficetaken dan wel backofficetaken gericht. De combinatie van front- en backofficetaken in één eenheid draagt bij aan de snelheid waarmee vragen kunnen worden afgehandeld omdat een extra doorverwijzingsactie niet meer nodig is (bijvoorbeeld van POW naar Ruimtelijke Leefomgeving).

De unit Vergunningverlening Wabo is binnen de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving de unit met de meeste echte dienstverleningsactiviteiten. Zij handelt zelf af en werkt samen met bijvoorbeeld de Omgevingsdienst Veluwe en IJssel omdat deze organisatie de milieuaspecten van een vergunning behandelt. Voor de klantcontacten van de eenheid geldt, dat circa 50 procent afkomstig is van burgers en circa 50 procent van bedrijven (inclusief make-lars die informeren voor hun klanten). Het omgevingsloket c.q. de unit Vergunningverlening Wabo scoort met een waardering van 7,9 relatief hoog in de in 2014 gehouden klantcontactmonitor van de gemeente Apeldoorn<sup>10</sup>.

Ook de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving streeft ernaar meer vragen af te doen via digitale weg. De ervaring leert echter dat voor de meer complexe vragen in het fysieke domein een persoonlijk contact zowel voor aanvrager van vergunningen als de betreffende medewerker goed werkt. Het daardoor relatief grote aandeel 'face-to-face'-contacten bij het afdoen van vragen, kan er aan bijdragen dat de klantcontacten worden gewaardeerd met een relatief hoog rapportcijfer.

Een recente ontwikkeling waar de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving mee te maken heeft, is het zogenoemde 'vergunningvrij' bouwen. Vergunningvrij bouwen staat echter niet gelijk aan regelvrij. Dit roept in de praktijk veel vragen op, die worden gesteld bij het omgevingsloket. Ook als een verklaring 'vergunningvrij bouwen' wordt aangevraagd, kunnen nog diverse regels van toepassing zijn waaraan voldaan moet worden. Het bestemmingsplan blijft bijvoorbeeld altijd van toepassing. Daarnaast kunnen voor bouwwerkzaamheden andere vergunningen nodig zijn, zoals voor het plaatsen van een reclamebord. Het is van belang om bij het toelichten van de mogelijkheden van vergunningvrij bouwen aan zorgvuldig management van verwachten energie te besteden. In de praktijk heeft vergunningvrij bouwen door verkeerde verwachtingen tot irritatie bij aanvragers geleid.

---

<sup>10</sup> Zie paragraaf 3.4. Bron: Gemeente Apeldoorn, *Klantcontactmonitor Apeldoorn 2014*, 22 januari 2015.

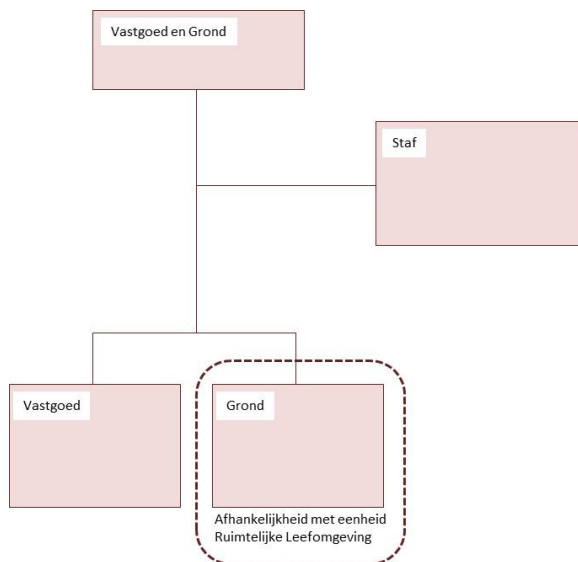
Een belangrijk aandachtspunt is verder de afstemming tussen de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving enerzijds en de relatiemanagers van POW anderzijds. Vanuit het perspectief van de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving is de ervaring dat de functie en meerwaarde van de relatiemanagers vooral gelegen is in de meer specifieke vragen en verzoeken. Bij regulier werk leidt actieve betrokkenheid van een relatiemanager alleen tot extra overdrachtsmomenten waarbij misverstanden kunnen ontstaan. Het actief informeren over en weer is hierbij wel van belang, om te voorkomen dat een relatiemanager belangrijke informatie mist over een bedrijf dat hij of zij als contact heeft, evenals het over en weer geven van feedback.

Eenheid Vastgoed en Grond

Een eenheid die nauwe relaties heeft met de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving, is de eenheid Vastgoed en Grond. De eenheid bestaat uit twee onderdelen: het Vastgoedbedrijf en het Grondbedrijf. In grote lijnen heeft het Vastgoedbedrijf een 'statische portefeuille' in beheer en is bij Grond sprake van een 'ontwikkelportefeuille' . :

- Team 1, vastgoed: taken betreffen het beheren (administratie, instandhouding, onderhoud enzovoort) van het vastgoed dat de gemeente in eigendom heeft.
- Team 2, grond: dit team heeft de financiële verantwoordelijkheid voor in exploitatie en niet in exploitatie genomen projecten.

De eenheid kent de volgende organisatiestructuur:

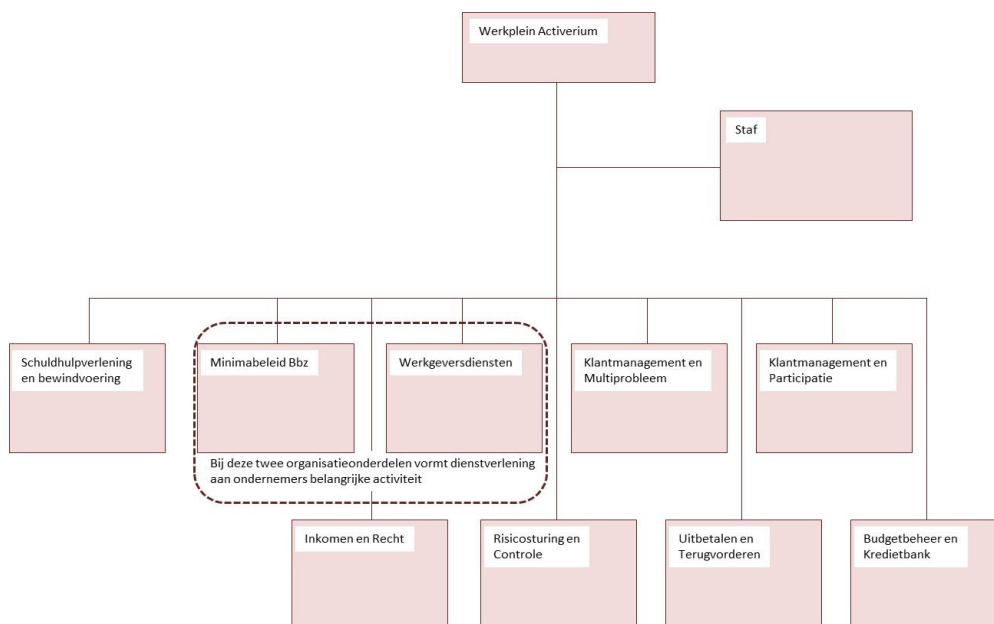


Tot de taken van het team Grond behoren onder meer verwerving en uitgifte van grond, planeconomie en grondbeleid. Er is binnen de eenheid 0,5 fte beschikbaar voor dienstverlening aan bedrijven rondom bedrijfshuisvesting en acquisitie van bedrijven.

Werkplein Activerium

Tot slot richt de eenheid Werkplein Activerium, met name de units Minimabeleid/Bbz en Werkgeversdiensten, zich op dienstverlening aan ondernemers. Bij de unit Bbz werken acht mensen, waarvan vijf à zes personen zich richten op de gemeente Apeldoorn. De or-

organisatiestructuur is als volgt:



De regeling Bbz richt zich met name op de volgende doelgroepen ondernemers:

- Startende ondernemers die vanuit een (dreigende) werkloosheidssituatie advies en financiële ondersteuning nodig hebben, kunnen onder bepaalde voorwaarden een beroep doen op de regeling Bbz.
- Verder kan een ondernemer die tijdelijk niet in zijn of haar levensonderhoud kan voorzien een periodieke uitkering krijgen om het inkomen aan te vullen tot bijstandsniveau. De uitkeringsduur is maximaal 12 maanden en kan in bepaalde gevallen met maximaal 24 maanden worden verlengd. Als het vermogen van de ondernemer boven een bepaald niveau ligt, is de periodieke uitkering een lening waarbij de gemeente achteraf kijkt of het bedrijf voldoende winstgevend is om geheel of gedeeltelijk terug te betalen.
- Een ondernemer met tijdelijke financiële problemen, die het voortbestaan van het bedrijf bedreigen, kan onder voorwaarden in aanmerking komen voor bedrijfskapitaal (afhankelijk van het vermogen in de vorm van een lening of een gift).
- Tot slot biedt de Bbz mogelijkheden om zelfstandigen die hun bedrijf willen beëindigen te ondersteunen. Als het bedrijf van de zelfstandige niet langer levensvatbaar is, kan een aanvullende uitkering worden toegekend tot het bijstandsniveau voor de periode tot beëindiging van het bedrijf.

Het werkaanbod van de unit is de laatste jaren min of meer stabiel gebleven, als de aanvragen voor ondersteuning daarvoor als maatstaf worden genomen. Veruit de meeste aanvragen hebben betrekking op aanvragen voor bijdragen in het levensonderhoud en be-

drijfskredieten<sup>11</sup>. Het kan dan gaan om zowel gevestigde ondernemers als ook om starters.

<b>Toelichting op activiteiten Bbz</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Aanvragen levensonderhoud en bedrijfskredieten Bbz (gevestigden en starters)	175	169	166
Aanvragen voor oudere zelfstandigen (ouder dan 55 jaar) met niet levensvatbaar bedrijf/aanvragen IOAZ	2	4	16
Aanvragen voor zelfstandigen die hun bedrijf willen beëindigen	9	5	6

Vanuit de unit Bbz wordt aangegeven dat er weliswaar inhoudelijke raakvlakken zijn tussen het werkterrein en de opgaven van deze unit enerzijds en de relatiemanagers van POW anderzijds, maar dat het onderlinge overleg weinig frequent is. De focus van de relatiemanagers lijkt te liggen op de grotere en meer gevestigde bedrijven en minder op de specifieke doelgroepen waarop Bbz zich richt. Er is geen directe noodzaak om frequent af te stemmen, maar voor een daadwerkelijk integraal beleid gericht op ondernemers en ondernemerschap in Apeldoorn zou dit wel wenselijk zijn.

De unit Bbz is de facto gelijk aan het Gemeentelijk Regionaal Ondernemers Steunpunt (GROS). Het GROS biedt ondersteuning met betrekking tot de Bbz voor een aantal gemeenten in de regio. Dit zijn de gemeenten Brummen, Epe, Voorst, Harderwijk en Ermelo. Zij nemen diensten af bij de gemeente Apeldoorn.

Ook bij de unit Werkgeversdiensten zijn accountmanagers werkzaam. De accountmanagers van het Werkgeversteam brengen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de regio bij elkaar. Zij ondersteunen werkgevers bij het werven van kandidaten en geven advies bij personele vraagstukken over scholing/opleiding, ziekteverzuim of werkgelegenheidsprojecten. De ambitie is om werkgevers op deze terreinen zoveel mogelijk te ontzorgen. De gemeente Apeldoorn heeft verder een bestand van kandidaten die direct inzetbaar zijn voor bedrijven.

### **2.3 Veranderingen in cultuur en ambitieniveau**

Van 'nee, mits' naar 'ja, tenzij' Betrokkenen vanuit de ambtelijke organisatie van zowel Ruimtelijke Leefomgeving als POW geven aan dat de structuurwijziging vanwege de reorganisatie slechts beperkte effecten heeft gehad op de dienstverlening aan bedrijven. Wel ging de reorganisatie gepaard met de introductie van de nieuwe kernwaarden 'betrokken, uitnodigend en slagvaardig' en is er ten aanzien van de dienstverlening aan bedrijven een omslag doorgevoerd naar een meer (pro-)actieve houding in de omgang met bedrijven. Een belangrijke verande-

---

<sup>11</sup> Op basis van informatie ontvangen van de teammanager Bbz en minimabeleid d.d. 10 juni 2015.

ring is dat in de cultuur een omslag is gemaakt van 'toetsen om te zien of iets mag' naar 'je best doen om iets voor elkaar te krijgen voor bedrijven'. Kort geformuleerd een heroriëntatie van 'nee, mits' naar 'ja, tenzij' met betrekking tot vragen vanuit het bedrijfsleven.

Een andere cultuurwijziging betreft het grotere accent op de snelheid waarmee bedrijven (en in het algemeen klanten van de gemeente) worden bediend. Bij de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving wordt ervaring opgedaan met een vanuit de gemeente Zwolle overgenomen organisatiemodel, waarbij minimaal één keer per week alle adviseurs van de eenheid bijeen komen in een zaal om de ontvangen verzoeken zo mogelijk meteen af te doen. Waar voor de meer complexe verzoeken voorheen sprake was van een aantal schakels in de afhandeling, waarbij elke schakel (c.q. doorverwijzing naar een collega vanwege specifieke kennis die vereist is) tijd kost, is nu de ambitie om alle aspecten in één keer te beschouwen zodat het verzoek in één keer kan worden afgehandeld.

Afhankelijkheid ingebouwd Het organisatiemodel van de dienstverlening, met inschakeling van relatiemanagers, vraagt om een goede afstemming tussen de relatiemanagers enerzijds en de andere medewerkers die zich richten op dienstverlening aan bedrijven. In het huidige organisatiemodel is bewust onderlinge 'afhankelijkheid' ingebouwd, om te voorkomen dat verkoking ontstaat. Van belang is een goede onderlinge informatie-uitwisseling tussen de relatiemanagers en de overige medewerkers met contacten met bedrijven. Het is voor de positie van de relatiemanagers funest indien zij worden 'gepasseerd' en niet op de hoogte zijn van contacten van collega's als zij met bedrijven spreken. Omgekeerd is een valkuil voor de relatiemanagers dat zij te veel beloven aan bedrijven. Betrokkenen vanuit de ambtelijke organisatie geven aan dat op dit vlak zeker leereffecten zijn opgedaan. Zij geven ook aan dat de onderlinge afstemming steeds beter verloopt, dat het onderlinge vertrouwen is toegenomen en men elkaars kwaliteiten beter ziet en dus benut. Zo kunnen de relatiemanagers vragen met hoge urgentie ook als zodanig neerleggen bij de collega's die vanuit een backofficefunctie betrokken moeten worden.

Doorontwikkeling In het Eenheidsplan POW is bij het onderdeel 'Wijk & Bedrijf' het voornemen opgenomen om in het kader van de doorontwikkeling van het team Wijk & Bedrijf het ontwikkelperspectief voor de functie van stadsdeelmanagers en relatiemanagers bedrijven tot 2016-2017 verder uit te werken, mede in relatie tot de ontwikkeling van het backoffice Economische Zaken en ervaringen in vergelijkbare gemeenten.

## 2.4 Tussenconclusies

De belangrijkste bevindingen ten aanzien van beleid en organisatie van de dienstverlening aan bedrijven kunnen als volgt worden samengevat:

- Het gemeentelijk beleid ten aanzien van dienstverlening aan ondernemers is met name gebaseerd op het programma 'Dienstverlening: Focus 2017' uit 2014. Ambities concentreren zich op (i) meer afdoen in het eerste contact, (ii) meer digitalisering en (iii)

anders omgaan met burgers en bedrijven door betere communicatie, meer 'hostmanship' en zaakgericht werken.

- De dienstverlening aan ondernemers is geconcentreerd in drie eenheden binnen de gemeentelijke organisatie van Apeldoorn, te weten de eenheid Publiek, Ondernemen en Wijken (POW), de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving en de eenheid Werkplein Activerium. De dienstverlening is daarmee vooral geschoeid op inhoudelijke expertise en minder zoals voorheen gericht op bundeling van publiekscontacten.
- Met deze keuze is een bewuste afhankelijkheid in de gemeentelijke organisatie ingebouwd waarbij de relatiemanagers van de eenheid POW goed moeten afstemmen met de medewerkers van de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving en omgekeerd. Van beide zijden wordt aangegeven dat deze afstemming met vallen en opstaan gepaard gaat maar steeds beter verloopt.
- In de afgelopen jaren zijn bij de relatiemanagers binnen POW meer branches ondergebracht als speerpunt van de gemeente, terwijl tegelijkertijd de formatie niet is uitgebreid. De zes relatiemanagers verdelen hun aandacht over vrije tijd, detailhandel, horeca, IT, zakelijke dienstverlening, maakindustrie, techniek, bouw, zorg, transport en logistiek en ambulante handel. Zeker in combinatie met de beoogde meer proactieve in plaats van reactieve houding, kan de vraag worden gesteld of dan niet sprake is van een te grote versnippering in combinatie met te weinig formatie ten opzichte van de aanwezige ambitie.
- Er is in dit deelonderzoek in beperkte mate benchmarkinformatie beschikbaar gekomen over het aantal relatiemanagers en accountmanagers voor dienstverlening aan en contacten met ondernemers grotere gemeenten<sup>12</sup> hebben. De bij andere gemeenten beschikbare formatie voor relatiemanagement en accountmanagement van bedrijven loopt sterk uiteen.
- De ambities op het gebied van dienstverlening aan bedrijven zijn vooral kwalitatief van aard en voor een deel weinig specifiek, meetbaar en tijdgebonden. Daarnaast valt op dat in de recent uitgevoerde klantcontactmonitor geen onderscheid wordt gemaakt tussen burgers en bedrijven als klant. De niet optimale beschikbaarheid van inzicht in de dienstverlening aan bedrijven belemmert een optimale aansturing van deze dienstverlening.

---

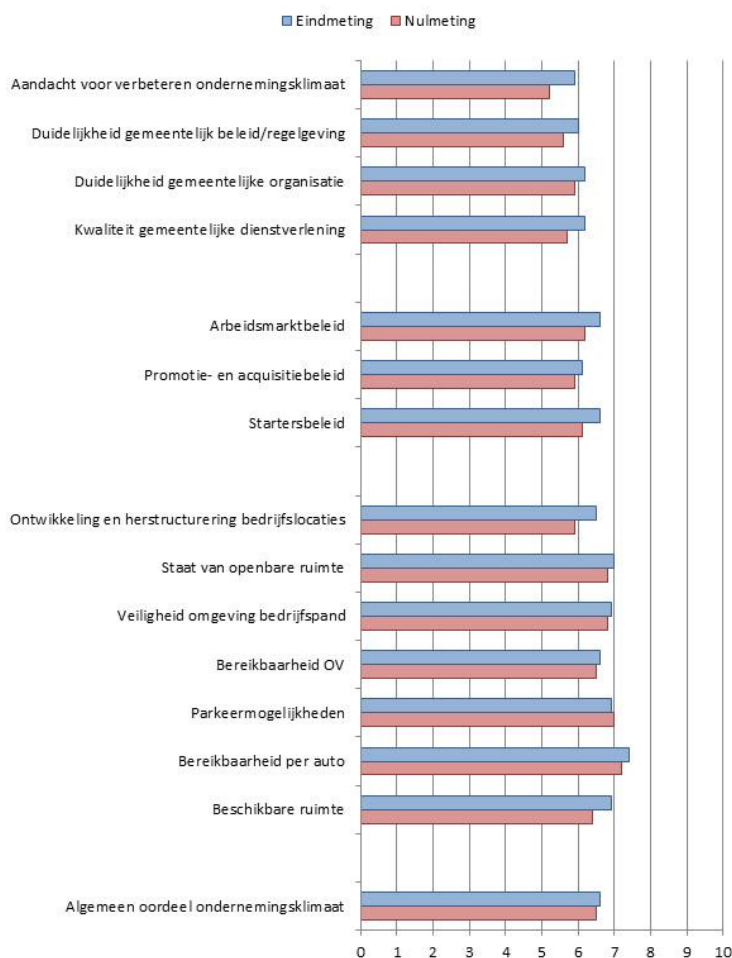
<sup>12</sup> De gemeente Zwolle heeft een team Accountmanagers bestaande uit een hoofd en negen medewerkers (zie: <https://www.zwolle.nl/ondernemen/accountmanagers>). Deventer kent onder meer een Bedrijvenloket voor vragen over subsidie, vergunningen, regelgeving en bedrijfsvestiging, waarbij 2 accountmanagers werkzaam zijn (zie: <http://www.deventer.nl/ondernemen/bedrijvenloket>). De gemeente Ede kent 5 accountmanagers.

### 3 Secundaire analyse op recente tevredenheidsonderzoeken

#### 3.1 Benchmark ondernemersklimaat in 2010

Apeldoorn volgt In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken heeft ECORYS in de periode 2005 landelijk beeld tot en met 2010 een drietal benchmarks uitgevoerd van het gemeentelijk ondernemersklimaat<sup>13</sup>. De benchmark richtte zich op de zogenoemde G32-gemeenten, waartoe ook Apeldoorn behoort. De benchmark richtte zich onder meer op de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening, als één van de (vele) factoren die van invloed zijn op het gemeentelijk ondernemingsklimaat. De beoordeling van Apeldoorn in 2005 en 2010 is als volgt:

**Benchmark ondernemersklimaat, beoordeling gemeente Apeldoorn**



Als de nulmeting uit 2005 wordt vergeleken met de eindmeting in 2010, vallen twee zaken met name op:

<sup>13</sup> ECORYS i.o.v. Ministerie van Economische Zaken, *Benchmark gemeentelijk ondernemingsklimaat 2010: resultaten eindmeting Apeldoorn*, juni 2010.

- De beoordeling door ondernemers van de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening stijgt van 5,7 in 2005 naar 6,2 in 2010.
- Ondernemers oordelen positiever over de aandacht van de gemeente voor de verbetering van het ondernemersklimaat.

De ontwikkeling in de beoordeling van de dienstverlening door de gemeente Apeldoorn is in lijn met die van de meeste overige G32-gemeenten. Waar de beoordeling van Apeldoorn steeg van 5,7 naar 6,2, verbeterde de beoordeling van de gemiddelde G32-gemeente van 5,8 in 2005 naar 6,3 in 2010. De rapportcijfers zijn 'voldoende', maar niet ruimschoots.

Daarnaast geven ondernemers aan dat communicatie het meest belangrijke aspect is bij de beoordeling van het gemeentelijke ondernemingsklimaat.

Oordeel 2010 in lijn met G32 Voor het onderhavige onderzoek kan de eindmeting uit 2010 worden benut als een basis voor de beoordeling van de dienstverlening aan ondernemers in de afgelopen jaren. De beoordeling zelf is op dit moment, vijf jaar later, gedateerd. De beoordeling uit 2010 heeft wel een functie omdat op basis van een grootschalig landelijk onderzoek kan worden geconcludeerd dat de waardering van de dienstverlening door de gemeente Apeldoorn vijf jaar geleden min of meer op een vergelijkbaar niveau lag als dat van de overige G32-gemeenten.

De eindmeting uit 2010 is voor Apeldoorn gebaseerd op een steekproef van 166 bedrijven. De bedrijven waren het meest werkzaam in de volgende sectoren: handel (58 keer), detailhandel en reparatie van consumentenartikelen (30 keer), bouw en installatie (19 keer) en de industrie (17 keer). De respondenten werkten voor bijna 30 procent vanuit huis. Veruit de meeste bedrijven (89 procent) betreffen volledig nationale bedrijven c.q. bedrijven die alleen in Nederland actief zijn, waarbij in 88 procent van de gevallen sprake is van minder dan 50 arbeidsplaatsen.

### 3.2 MKB Nederland

MKB-Nederland verricht om de twee jaar onderzoek naar de 'MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland'. In het voorliggende onderzoek zijn de edities betrokken van 2012/2013 (de meest recente editie) en 2010/2011. Het onderzoek vindt plaats in alle gemeenten in Nederland. Het is verder een grootschalig onderzoek. In de provincie Gelderland zijn voor de editie 2012/2013 uiteindelijk 2.638 ondernemers geënquêteerd. Voor de grote gemeenten, waartoe Apeldoorn behoort, geldt dat tenminste 50 ondernemers zijn geënquêteerd (voor de kleinere gemeenten zijn gemiddeld 30 enquêtes per gemeente afgenomen)<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Lexnova i.o.v. MKB-Nederland, *MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland 2012/2013: gemeente Apeldoorn*, september 2013; HanzeConnect i.o.v. MKB-Nederland, *MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland 2010/2011: provincie Gelderland, gemeente Apeldoorn*, juni 2011.



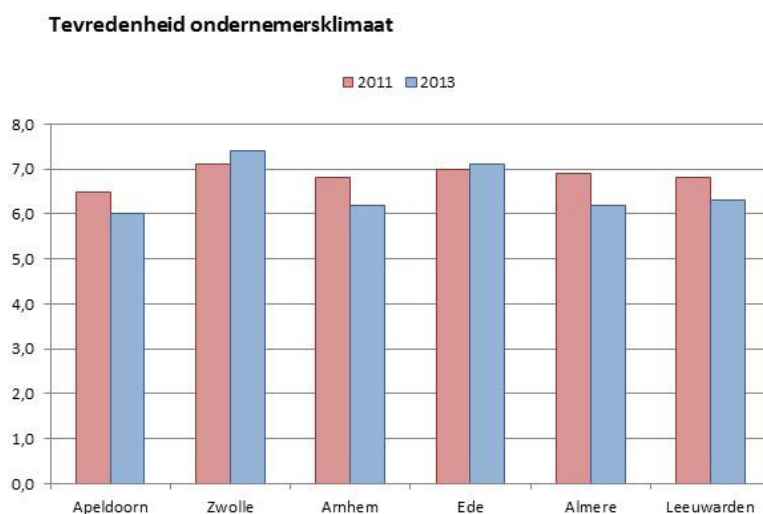
**Beoordeling** Het onderzoek richt zich, zoals eerder genoemd, op vier pijlers: de tevredenheid van de o.b.v. vier pijlers ondernemers, het imago van de gemeente, de gemeentelijke communicatie en het gemeentelijke beleid en ten slotte de beoordeling van de ondernemers op de prijs/kwaliteitsverhouding van de gemeentelijke lasten. Om een totale ranglijst te kunnen genereren zijn de scores op de vier pijlers bij elkaar opgeteld.

**Ondernemersklimaat** Op basis van de editie 2012/2013 kan worden geconcludeerd dat de tevredenheid van ondernemers in Apeldoorn over het MKB-vriendelijke gehalte van hun gemeente relatief laag is. Uitgedrukt in een rapportcijfer, komt de tevredenheid van de ondernemers in Apeldoorn uit op een 6. De hoogste tevredenheid in de provincie Gelderland behalen de gemeenten Barneveld en Duiven met beide een 7. Op een ranglijst met alle 56 Gelderse gemeenten, neemt Apeldoorn positie 45 in. Opvallend is dat de meeste grote steden en centrumgemeenten relatief laag scoren (Nijmegen positie 55 met rapportcijfer 5,6; Zutphen positie 52 met rapportcijfer 5,8 en Arnhem positie 37 met rapportcijfer 6,2). Opvallend is dat Ede als grotere gemeenten wel een hoog rapportcijfer krijgt (gedeelde positie 4 met rapportcijfer 7,1). Ook Doetinchem scoort met een 6,7 relatief hoog.

In het perspectief van in overleg met de RKC Apeldoorn geselecteerde referentiegemeenten

- Zwolle
- Arnhem
- Ede
- Almere
- Leeuwarden

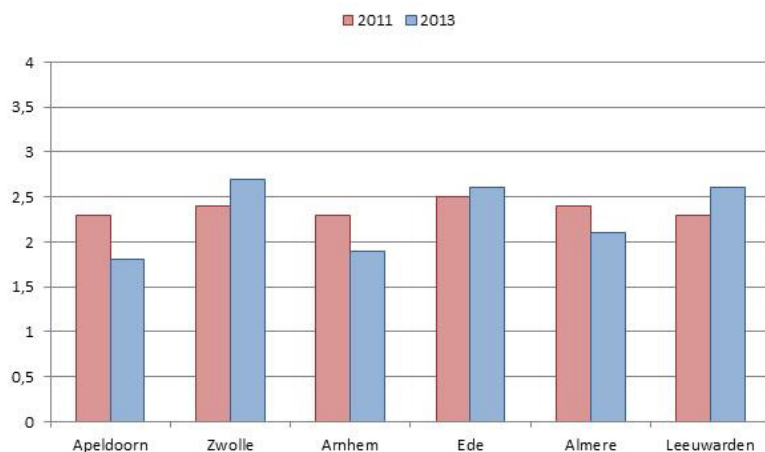
blijft Apeldoorn enigszins achter. Met name Zwolle scoort hoog met een 7,2 als rapportcijfer:



**Communicatie & beleid** Het oordeel van de Apeldoornse ondernemers over communicatie en beleid is relatief laag. Bovendien is sprake van een lagere beoordeling in 2012/20133 ten opzichte van

2010/2011:

### Communicatie & beleid



**Nota bene:** De beoordeling op 'communicatie & beleid' is voor een klein deel terug te voeren op de dienstverlening aan ondernemers, in die zin dat het al dan niet aanwezig zijn van een aanspreekpunt een criterium is, evenals het bieden van informatie aan ondernemers op de gemeentelijke website. De uiteindelijke beoordeling is gebaseerd op de volgende vragen:

- Is er een aanspreekpunt voor ondernemers?
- Wordt regelmatig geïnvesteerd in voorzieningen ten behoeve van het bedrijfsleven?
- Voert de gemeente structureel overleg met ondernemers?
- Is er specifiek beleid voor het midden- en kleinbedrijf?
- Worden bedrijven ondersteund met subsidies of stimuleringsregelingen?
- Heeft de gemeente op haar website informatie voor ondernemers?
- Is er beleid heeft voor startende ondernemingen?

In bijlage II is een vergelijking opgenomen van de waardering van de dienstverlening door de gemeente Apeldoorn aan ondernemers met die in de genoemde vijf referentiegemeenten. Opvallend is dat Zwolle en Ede op vrijwel alle aspecten relatief goed scoren en dat in deze gemeenten bovendien vaak nog sprake is van een stijging van de waardering.

Aspecten van dienstverlening Als wordt gefocust op de dienstverlening van de gemeente aan ondernemers, dan blijkt dat de gemeente Apeldoorn in landelijk perspectief op alle aspecten laag scoort. Alleen op het aspect 'vriendelijkheid en beleefdheid' waarden de ondernemers in Apeldoorn hun gemeente even hoog als landelijk. Het verschil is soms klein, zoals bijvoorbeeld op het aspect 'betrouwbaarheid', maar soms relatief groot. Apeldoorn werkt het meest negatief af op de aspecten 'begrip voor ondernemers' (waardering 5,5 versus 6,0 landelijk), 'vergunningverlening (waardering 5,5 versus 6,0 landelijk) en vooral snelheid van betalen (waardering 5,5 versus 6,3 landelijk)<sup>15</sup>:

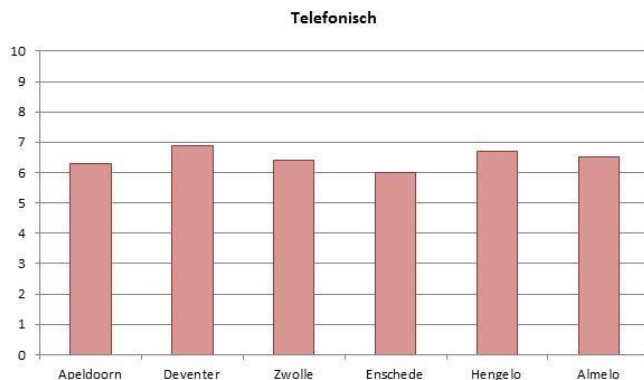
<sup>15</sup> Bron Lexnova i.o.v. MKB-Nederland, *MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland 2012/2013: gemeente Apeldoorn*, september 2013 (p. 19).

Aspecten van dienstverlening	Apeldoorn	Gelderland	Nederland
Snelheid van werken	5,6	5,9	5,9
Communicatie	5,9	6,2	6,1
Vriendelijkheid en beleefdheid	7,0	7,0	7,0
Toegankelijkheid	6,1	6,6	6,5
Deskundigheid	6,0	6,2	6,1
Betrouwbaarheid	6,1	6,2	6,2
Begrip voor ondernemers	5,5	6,1	6,0
Vergunningverlening	5,5	6,0	6,0
Veiligheid	6,4	6,7	6,7
Snelheid van betalen	5,5	6,3	6,3

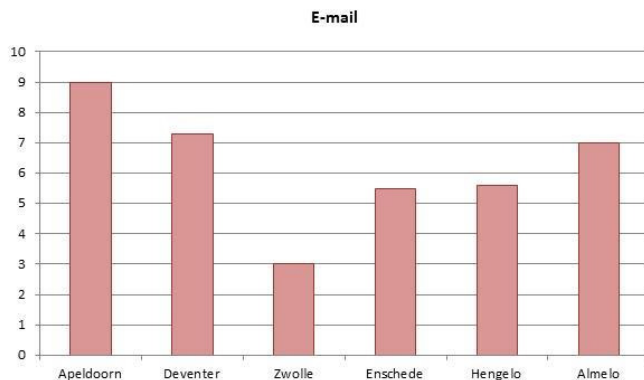
Bron: Lexnova, MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland 2012/2013, Apeldoorn, september 2013.

### 3.3 Kamer van Koophandel Oost-Nederland'

'Mystery guest'-Onderzoek De Kamer van Koophandel Oost-Nederland heeft zowel in 2012 als in 2013 een zogenaamd 'mystery guest'-onderzoek laten uitvoeren naar de dienstverlening van gemeenten aan ondernemers. Aan alle gemeenten in het werkgebied van de Kamer van Koophandel Oost-Nederland is een aantal concrete, 'uit het leven van de ondernemer' gegrepen cases voorgelegd op het gebied van dienstverlening in brede zin. Apeldoorn scoort met name goed op de afhandeling van vragen per e-mail<sup>16</sup>:



Het rapportcijfer 6,3 bij de telefonische afhandeling van vragen ligt beduidend lager dan het door de gemeente Apeldoorn gehanteerde ambitieniveau. De ambitie is rapportcijfer 8. De score voor 2013 is ook lager dan het rapportcijfer voor 2012 (dit was een 7,5).



Wat de afhandeling van vragen per e-mail betreft scoorde Apeldoorn in 2012 al erg goed met een rapportcijfer 8,7. Dit hoge rapportcijfer is voor 2013 gehanteerd als ambitie. De uiteindelijke waardering ligt met een 9,0 zelfs nog iets hoger in 2013.

<sup>16</sup> Kamer van Koophandel Oost-Nederland, *Rapportage 'mystery guest'-onderzoek*, oktober 2013.

De cases hebben zowel betrekking op informatievragen als op vergunningaanvragen.

De resultaten van het 'mystery guest'-onderzoek laten een veel grotere bandbreedte zien voor de vragen per e-mail dan voor de telefonisch gestelde vragen. De sterker variërende beoordeling van de per e-mail gestelde vragen kan niet worden toegeschreven aan de grotere complexiteit van de vragen per e-mail. De complexiteit van de telefonisch en per e-mail voorgelegde cases lijken vergelijkbaar.

### 3.4 Klantcontactmonitor gemeente Apeldoorn

**Achterstand ingelopen** De gemeente Apeldoorn laat zich periodiek haar klantcontacten monitoren. De meest recente versie van deze klantcontactmonitor is zeer recent, namelijk op 22 januari 2015, gepubliceerd<sup>17</sup>. Uit de recente klantcontactmonitor blijkt dat de klanttevredenheid van de beoordeelde teams varieert van 6,8 (voor het Informatie Service Punt) tot een 7,9 voor de balies in het stadhuis. Met deze score heeft de gemeente Apeldoorn de lagere scores in eerdere versies van de klantcontactmonitor (beschreven in de edities 2010 en 2012) hersteld. In 2012 noteerde Apeldoorn een achterstand van 0,9 punt ten opzichte van de gemiddelde waardering van de gemeenten die aan deze monitor meededen. Dit verschil is in de afgelopen twee jaar volledig ingelopen.

De monitor is uitgevoerd voor de onderdelen van de gemeentelijke organisatie die het meest met externe klanten te maken hebben. Dit betreft van de eenheid POW de onderdelen Informatie Service Punt (ISP), Persoonsinformatiebeheer en Vergunningen (PIBV), Servicecentrum, Publieksbalies Stadhuis en van de eenheid Ruimtelijke Leefomgeving het Omgevingsloket. De algemene scores van de gemeente Apeldoorn kunnen wel worden uitgesplitst naar deze onderdelen, maar niet naar het type klant. Met name van belang voor het voorliggende onderzoek is, dat er geen onderscheid gemaakt is tussen 'burgerklanten' enerzijds en klanten en instellingen anderzijds.

**Bevindingen** De belangrijkste conclusies die op basis van de klantcontactmonitor worden getrokken zijn, in aanvulling op de constatering dat de achterstand ten opzichte van andere gemeenten ingelopen is, de volgende:

- De kernwaarden van de gemeente Apeldoorn (Betrokken, Uitnodigend, Slagvaardig) zijn in het onderzoek getoetst. Uit de antwoorden blijkt dat de klanten de kernwaarden herkennen in de wijze waarop zij zijn bejegend en geholpen.
- In 2010 scoorde Apeldoorn minder goed op het aspect 'klantvriendelijkheid'. Inmiddels is de achterstand ten opzichte van het gemiddelde verkleind van 0,7 naar 0,3 punt. Er is op dit vlak dus nog een extra slag te maken.
- Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat veel mensen vóórdat zij contact zoeken met de gemeente via telefoon, e-mail of bezoek van de publieksbalie, eerst op internet naar informatie zoeken. Meer dan driekwart van de klanten raadpleegt eerst

---

<sup>17</sup> Gemeente Apeldoorn, *Klantcontactmonitor Apeldoorn 2014*, 22 januari 2015.

de gemeentelijke website en 90 procent geeft aan dat hij of zij daar relevante informatie heeft gevonden. Dit blijkt met name het geval bij de meer standaard producten (zoals reisdocumenten). Voor persoonlijke vragen of meer complexe zaken wordt ook eerst gezocht naar informatie op internet, maar vaak vindt men daar niet alle informatie die men wenst en geeft men de voorkeur aan persoonlijk contact. De telefoon is voor deze categorie vragen belangrijker als eerste informatiekanaal dan de website.

- Als mensen de balie in het stadhuis bezoeken, maken zij in toenemende mate een afspraak. Dit wordt in de hand gewerkt doordat sinds 2012 de vrije inloop is beperkt tot de ochtenduren en donderdagavond. De toename is het sterkst bij het Omgevingsloket.

**Verbeteracties** De bevindingen uit de klantcontactmonitor zijn voor de gemeente Apeldoorn aanleiding om een aantal verbeteracties uit te voeren:

- Gekozen is voor een herinrichting van de gemeentelijke website, waarbij de meest gevraagde informatie het meest prominent in beeld komt. Dit moet de vindbaarheid van informatie verbeteren. Een verdere verbetering wordt verwacht van duidelijkere verwijzingen op de gemeentelijke website naar de rijkswebsite Omgevingsloket. Voor diverse vergunningen moet de klant hier verplicht gebruik van maken.
- Omdat de inrichting van de receptie- en ontvangstruimte en de balies in het stadhuis als kil worden ervaren, wordt nagedacht over een herinrichting. Bovendien wordt verkend of gratis wifi een mogelijkheid is om de beleving van de wachttijd te verbeteren. Daarnaast wordt ingezet op een verbetering van de bejegening van bezoekers door medewerkers van de receptiebalie en een uitbreiding van het aantal ticketautomaten om de wachttijd daar te beperken.
- Tot slot wil de gemeente inspelen op de groeiende behoefte aan bezoek op afspraak. Hoewel steeds meer mensen daar de voorkeur aan geven boven de vrije inloop, wordt het afsprakensysteem als star ervaren.

### 3.5 Peiling ondernemings- en vestigingsklimaat Apeldoorn

Min of meer parallel aan het voorliggende onderzoek voor de RKC Apeldoorn, heeft de gemeente Apeldoorn zelf een onderzoek laten uitvoeren naar het ondernemings- en vestigingsklimaat in Apeldoorn<sup>18</sup>. Het onderzoek is gebaseerd op een peiling onder bedrijven en instellingen in de gemeente. Op hoofdlijnen kunnen de resultaten van dit onderzoek als volgt worden samengevat:

- De waardering voor de gemeente Apeldoorn als vestigingsplaats en als plaats om te wonen en te werken, is positief. Rapportcijfers voor op dit vlak relevante indicatoren lopen uiteen van 6,9 tot 7,9 gemiddeld.
- De waardering voor de dienstverlening van de gemeente aan bedrijven en instellingen is minder positief. De rapportcijfers op relevante indicatoren voor 'dienstverlening' lopen uiteen van 5,5 tot 6,9.

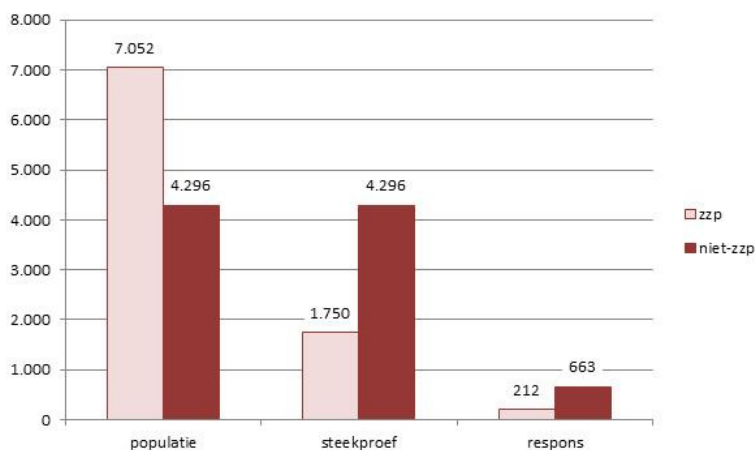
---

<sup>18</sup> Jaap Barink (Team Kennis en Verkenning, gemeente Deventer), *Ondernemings- en vestigingsklimaat Apeldoorn: een peiling onder bedrijven en instellingen*, juni 2015.

- De gemeente wordt het minst gewaardeerd wat betreft samenwerking van bedrijven en instellingen met de gemeente, de mate waarin zij vertegenwoordigd worden door de gemeenteraad en wat betreft communicatie en voorlichting. Rapportcijfers liggen dan tussen 5,5 en 5,7.

De survey is uitgezet onder 6.046 bedrijven en instellingen. Dit is circa 53 procent van alle in Apeldoorn gevestigde bedrijven en instellingen. De totale populatie bedrijven en instellingen in Apeldoorn bestaat uit 7.052 zzp'ers en 4.296 grotere organisaties. Deze laatste categorie is volledig aangeschreven; van de zzp'ers is circa een kwart aangeschreven (1.750 van de 7.052 zzp'ers). De respons is uitgekomen op 875 bedrijven en organisaties. Afgezet tegen de totale populatie is dit een respons van 7,7 procent. Vergeleken met de steekproefomvang is de respons 14,5 procent:

**Populatie, steekproef en respons: uitsplitsing naar zzp'ers en niet-zzp'ers**

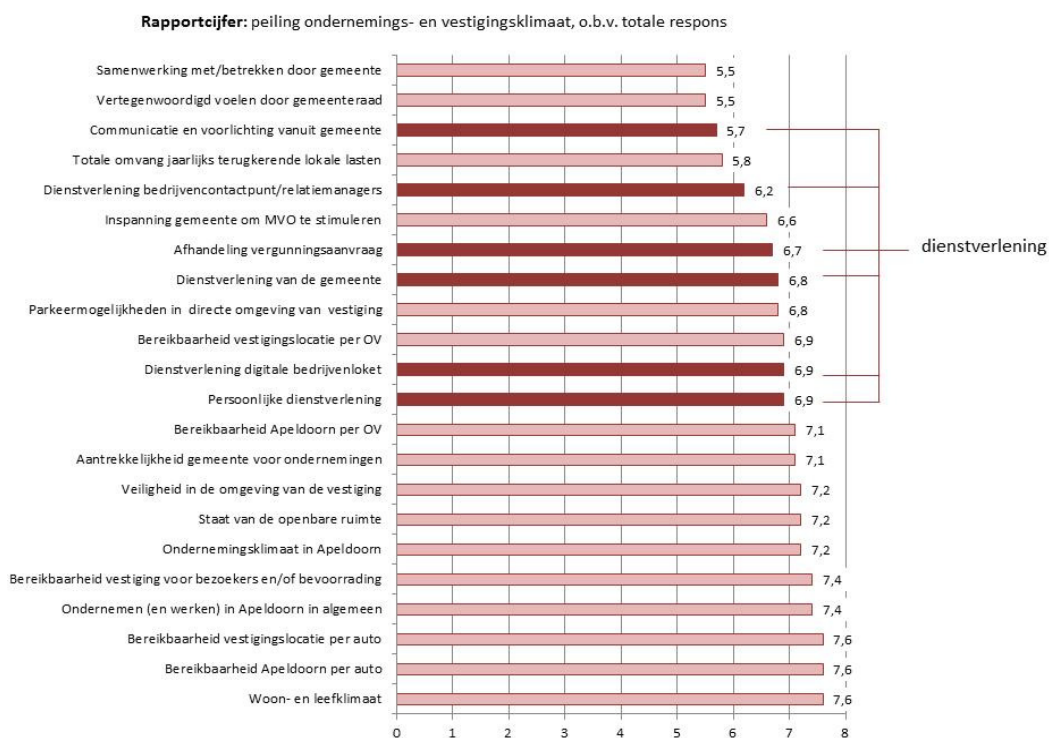


### Representativiteit van peiling

De uitvoerder van het onderzoek geeft aan dat een respons van 14,5 procent volgens KING (Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten), het bureau dat verantwoordelijk is voor de landelijke ondernemerspeiling 'waarstaatjegemeente.nl', "ruim voldoende" is voor een bedrijvenpeiling. KING gaat ervan uit dat de responsratio in bedrijvenpeilingen in de regel tussen 10 procent en 18 procent ligt. Bij deze beoordeling van de representativiteit en betrouwbaarheid van de peiling moet worden bedacht dat de respons onder zzp'ers uiteindelijk duidelijk lager ligt dan die onder grotere organisaties. Afgezet tegen de steekproef is de responsratio voor zzp'ers 12,1 procent en afgezet tegen de populatie 3,0 procent (de responsratio voor grotere organisaties is 15,4 procent, zowel afgezet tegen de steekproef als tegen de populatie omdat beide gelijk zijn).

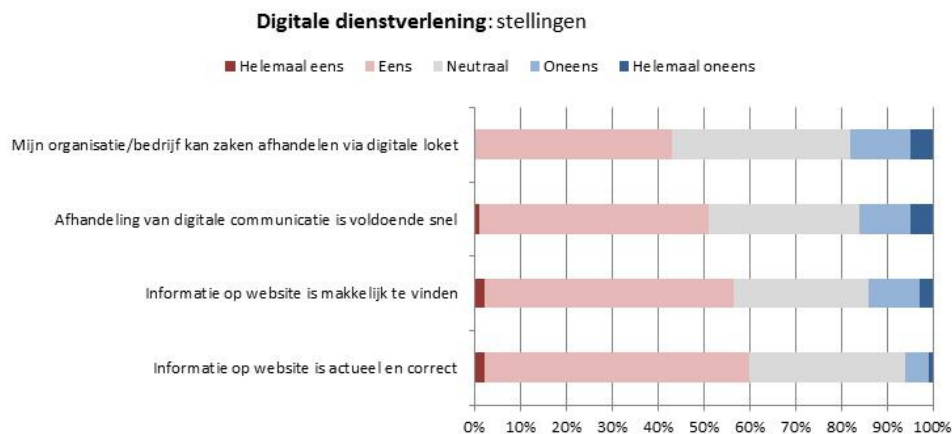
De respons blijkt goed gespreid te zijn over typen bedrijven en instellingen naar wijk of stadsdeel en naar sectoren, type bedrijfslocatie en type bedrijfspand. De beschikbare versie van het onderzoek, gedateerd op 'juni 2015', bevat geen non-responsanalyse. Met name bij de relatief lage respons van zzp'ers had dit idealiter wel moeten gebeuren en het zou ook wenselijk zijn bij de grotere organisaties om te voorkomen. Als niet-responderende bedrijven en instellingen, bijvoorbeeld, positiever of juist minder positief zijn over het gemeentelijke ondernemings- en vestigingsklimaat dan gemiddeld, tast dit de representativiteit van de uitkomsten aan.

De waarneming dat de gemeente Apeldoorn beter wordt gewaardeerd op haar ondernemings- en vestigingsklimaat dan op de door de gemeente aan bedrijven en instellingen geboden dienstverlening, wordt navolgend geïllustreerd:



De waardering over de dienstverlening van de gemeente varieert per wijk of stadsdeel van 6,0 (in de dorpen) tot 7,3 (in West). De waardering over de dienstverlening van het bedrijvencontactpunt en de relatiemanagers varieert van 5,7 in de dorpen en in stadsdeel Noordoost tot 6,5 in stadsdeel Zuidwest en 6,6 in de binnenstad.

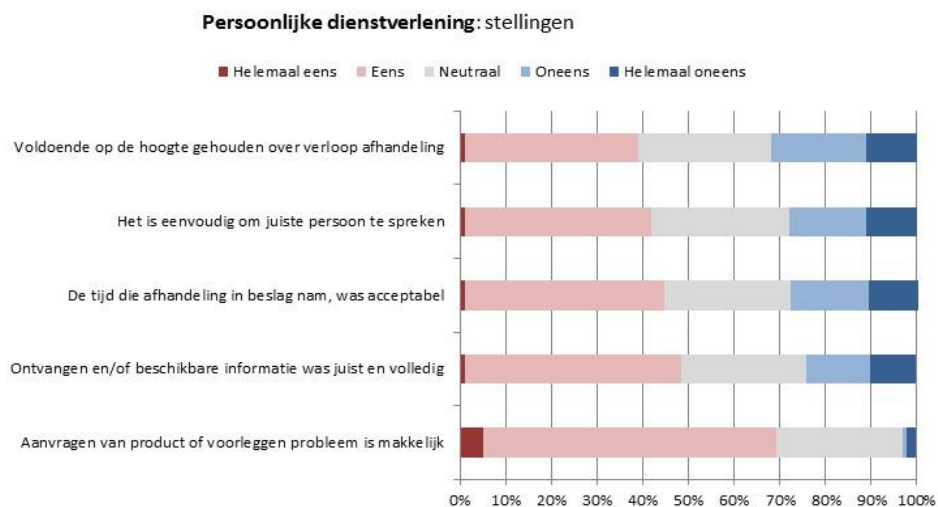
Ten aanzien van de digitale dienstverlening van de gemeente is een aantal specifieke stellingen voorgelegd. Het aandeel (zeer) tevreden respondenten ligt tussen 43 en 60 procent:



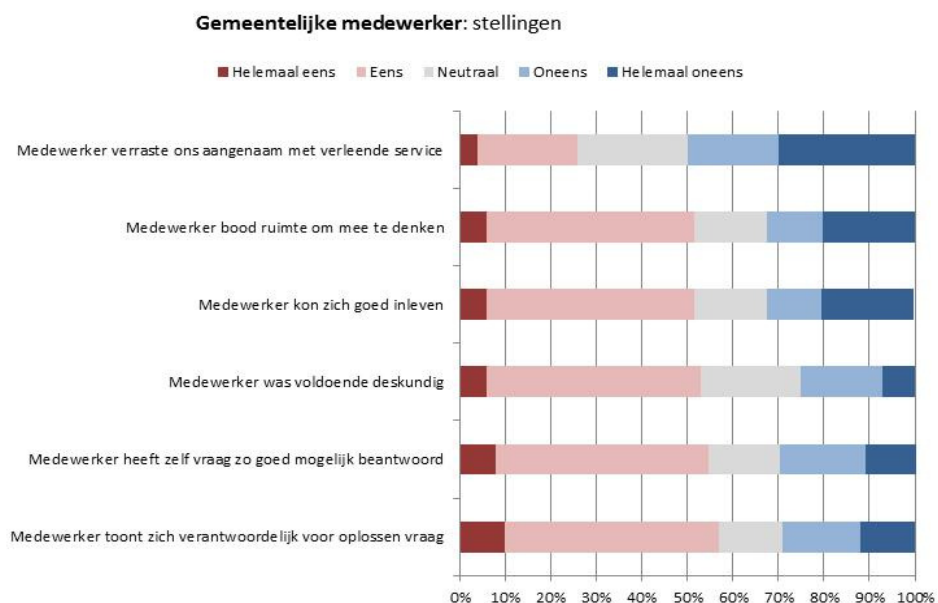
Op het vlak van digitale dienstverlening overheerst tevredenheid, ontevredenheid is beperkt.

Het aandeel organisaties dat het (zeer) oneens is met de voorgelegde kwaliteitsaspecten van digitale dienstverlening loopt niet verder op dan ruim een kwart van de respondenten.

De tevredenheid over aspecten van de persoonlijke dienstverlening ligt op een vergelijkbaar niveau. De ontevredenheid is wel iets hoger, gemeten naar aandeel respondenten dat het (helemaal) oneens is met de voorgelegde kwaliteitsaspecten. Dit loopt op tot ruim 30 procent bij het voldoende op de hoogte houden over de afhandeling van een vraag:



Het beeld over de beoordeling van de individuele gemeentelijke medewerker waar een bedrijf of organisatie mee te maken krijgt, is vergelijkbaar. Over de verschillende voorgelegde kwaliteitsaspecten is telkens ruim de helft (zeer) tevreden:

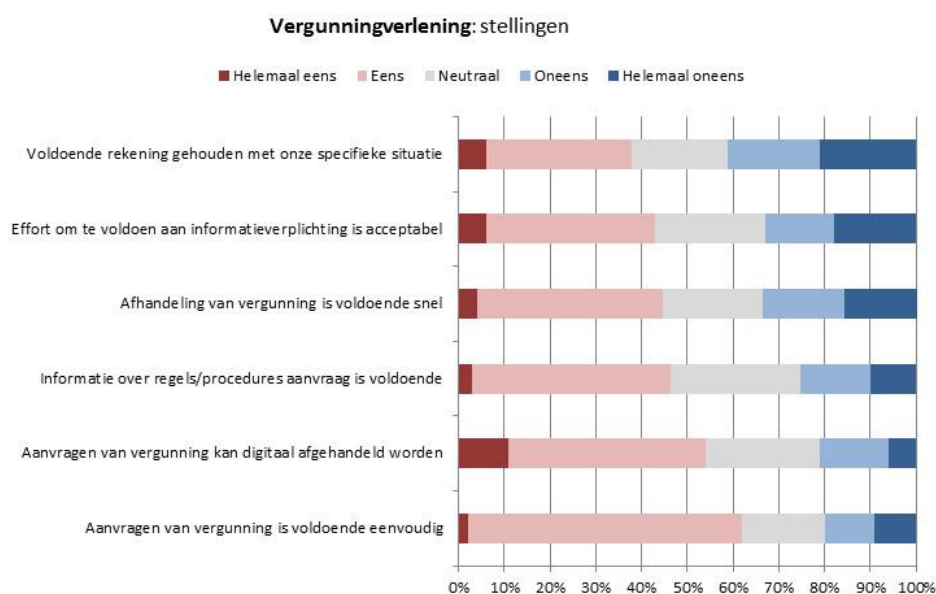


Opvallend is dat weinig bedrijven aangenaam verrast zijn door de verleende service. Circa een kwart van de responderende bedrijven en instellingen is (zeer) positief verrast door de



verleende service. De helft is het (zeer) oneens met de voorgelegde stelling dat de medewerker de organisatie positief verraste met de verleende service. Er is ook enige ontevredenheid over het inlevingsvermogen van medewerkers en door de medewerker geboden ruimte om mee te denken. Ook bij de vergunningverlening komt dit kritiekpunt terug.

Tot slot zijn stellingen voorgelegd over het aanvragen en afhandelen van vergunningaanvragen. Het hiervoor gepresenteerde beeld continueert zich. Tussen 40 en 60 procent van de responderende bedrijven en instellingen is telkens (zeer) tevreden over de door de gemeente geleverde prestatie op de voorgelegde kwaliteitsaspecten.



Wederom wordt relatief positief geoordeeld over de eenvoud waarmee een aanvraag kan worden ingediend. Over het rekening houden met de specifieke situatie van de aanvrager is er meer ontevredenheid, oplopend tot meer dan 40 procent van de respondenten. Opmerkelijk tenslotte is, dat ondervraagden van de gemeente meer inspanning vragen voor de ondersteuning van starters en zzp-ers.

### 3.6 Tussenconclusies

De belangrijkste bevindingen op basis van een secundaire analyse op verrichte tevredenheidsonderzoeken onder ondernemers naar de gemeentelijke dienstverlening aan bedrijven, kunnen als volgt worden samengevat:

- Op basis van de eindmeting van de benchmark ondernemersklimaat kan worden geconcludeerd dat de beoordeling door ondernemers van het ondernemersklimaat, en daarbinnen de dienstverlening aan ondernemers, in de gemeente Apeldoorn in 2010 in lijn was met die van de overige G32-gemeenten.
- De Apeldoornse ondernemers geven verder aan dat communicatie voor hun van het grootste belang is bij de beoordeling van het ondernemersklimaat.

- De door MKB-Nederland periodiek uitgevoerde onderzoeken naar de meest MKB-vriendelijke gemeenten in Nederland, laten zien dat Apeldoorn in 2012/2013 op vrijwel alle aspecten van dienstverlening onder het landelijke gemiddelde werd gewaardeerd. Met name op snelheid van betalen, toegankelijkheid, begrip voor ondernemers en vergunningverlening werd Apeldoorn duidelijk lager gewaardeerd. Alleen de waardering van vriendelijkheid en beleefdheid lag op het landelijk gemiddelde.
- De door de Kamer van Koophandel Oost-Nederland uitgevoerde 'mystery guest'-onderzoeken laten zien dat Apeldoorn in 2013 in vergelijking met vijf andere stedelijke gemeenten in Oost-Nederland enigszins beneden gemiddeld wordt gewaardeerd wat betreft de telefonische dienstverlening (rapportcijfer 6,3), terwijl de waardering van de dienstverlening naar aanleiding van vragen er e-mail juist het meest positief wordt gewaardeerd (rapportcijfer 9).
- De gemeente Apeldoorn laat periodiek haar klantcontacten monitoren. De meest recente meting van januari 2015 geeft aan dat Apeldoorn de achterstand die zij had op andere aan deze monitor deelnemende gemeenten heeft ingelopen. In deze monitor wordt echter geen onderscheid gemaakt naar dienstverlening aan en contacten met burgers enerzijds en bedrijven anderzijds, zodat dit nog weinig inzicht biedt in de waardering van ondernemers voor de door de gemeente geboden dienstverlening. Om de bruikbaarheid van deze monitor te vergroten, zou een uitsplitsing naar burgers en bedrijven wenselijk zijn.

Uit de recente peiling onder bedrijven en instellingen in Apeldoorn over het ondernemings- en vestigingsklimaat in de gemeente, waarin ook enkele specifieke vragen en stellingen zijn meegenomen over de gemeentelijke dienstverlening, blijkt dat grosso modo de helft van de respondenten (heel) tevreden is over de voorgelegde kwaliteitsaspecten van de dienstverlening. De overige respondenten zijn (zeer) ontevreden of neutraal over de dienstverlening. De ontevredenheid loopt op tot maximaal circa 40 procent. Het gaat dan om het voldoende rekening houden met de specifieke situatie waarin een bedrijf of instelling verkeert. Dit beeld spoort met de door respondenten afgegeven rapportcijfers voor de gemeentelijke dienstverlening. Deze lopen op de verschillende aspecten uiteen van een 5,5 tot een 6,9. Het zijn voldoende, maar niet zeer royaal. Bovendien blijft de waardering achter bij de waardering voor de gemeente Apeldoorn als vestigingsplaats en als plaats om te wonen en te werken. De rapportcijfers liggen dan tussen 6,9 en 7,9. De gemeente wordt het minst gewaardeerd wat betreft samenwerking van bedrijven en instellingen met de gemeente, de mate waarin zij vertegenwoordigd worden door de gemeenteraad en wat betreft communicatie en voorlichting. Rapportcijfers liggen dan tussen 5,5 en 5,7.

Per saldo kan worden geconcludeerd dat de gemeente Apeldoorn een voldoende scoort op de door haar geleverde dienstverlening aan bedrijven en instellingen, maar dat de tevredenheid niet zeer groot is en achterblijft bij de waardering van bedrijven en instellingen voor het ondernemingsklimaat en voor Apeldoorn als vestigingsplaats en plek om te wonen en te werken.

## 4 Survey onder recente vestigers en vertrekkers

Ten behoeve van het voorliggende onderzoek is een survey uitgezet onder recent in Apeldoorn gevestigde bedrijven en instellingen en bedrijven en instellingen die recent uit Apeldoorn zijn vertrokken (dit kan het bedrijf als geheel zijn of een vestiging of anderszins een deel van de activiteiten). Uiteindelijk zijn 13 recente vestigers aangeschreven en 6 recente vertrekkers. Van de op de groslijst opgenomen vertrekkers geeft één bedrijf of instelling aan dat het niet vertrokken is.

De respons bedraagt 53 procent. Met 10 bedrijven zijn de geformuleerde onderzoeksvragen telefonisch doorgelopen en/of is een volledig ingevulde vragenlijst retour ontvangen.

### 4.1 Bloemlezing van ontvangen feedback: dienstverlening

Gelet op de beperkte omvang van de bevroegde populatie, wordt navolgend een bloemlezing gepresenteerd van kenmerkende of anderszins interessante uitspraken van bedrijven.

- Invloed van dienstverlening
- Bij geen van de bedrijven is een relatie aangetroffen tussen enerzijds de door de gemeente Apeldoorn geboden dienstverlening aan bedrijven en instellingen enerzijds en de komst van wel het vertrek van de betreffende organisatie. De reden voor komst dan wel vertrek heeft vooral betrekking op organisatie-specifieke ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld centralisatie van activiteiten. Enkele uitspraken ter illustratie:
- “Het ondernemersklimaat in de gemeente en de dienstverlening door de gemeente hebben eigenlijk geen rol gespeeld. We kenden wel de bedrijfscontactfunctionaris goed en die heeft uiteindelijk de vestiging ook goed begeleid.”
  - “Nee, wij zijn een bedrijf in lichtmasten en zochten gewoon een goede locatie om opslag en kantoor te kunnen combineren”.
  - “Nee, de door de gemeente geboden dienstverlening heeft geen rol gespeeld. Wel is het zo dat de contacten met vanuit de gemeente betrokken ambtenaren in ieder geval ook niet afgestoten hebben.”
  - “Nee, ons bedrijf streeft een landelijke dekking na en Apeldoorn en omgeving was dan een nog in te vullen ‘witte vlek’”.
  - “Ons bedrijf wilde graag in Apeldoorn blijven, is daar ook van oudsher gevestigd, maar we kwamen er niet uit wat betreft de grondprijs. De door Apeldoorn gevraagde prijs per m<sup>2</sup> was naar onze mening niet marktconform en er viel niet over te onderhandelen. In deze tijd is dat niet acceptabel, zodat we uiteindelijk zijn uitgeweken. Ook de behandeling vanuit de ambtelijke organisatie speelde mee, in Deventer zijn we bijvoorbeeld met meer egards ontvangen hoewel we uiteindelijk voor een andere gemeente kozen. De gemeente waar ons bedrijf nu gevestigd is denkt actiever met ons mee hoe het voor ons aantrekkelijk zou kunnen zijn.”
  - “Wij hebben een deel van onze activiteiten overgeplaatst naar Apeldoorn, mede omdat we niet zo tevreden waren over de gemeente waar ons bedrijf vandaan komt. Met de

dienstverlening door de gemeente Apeldoorn hebben we nog niet veel ervaring opgedaan. De vestiging hier is op zich goed verlopen, was ook niet complex.”

De bedrijven en instellingen oordelen grotendeels gematigd positief over de door de gemeentelijke dienstverlening, met hier en daar een kritische kanttekening, met een enkele uitschieter naar beneden. Rapportcijfers variëren van 4 tot “8 à 9”. Circa de helft van de bedrijven kan geen rapportcijfer geven omdat er te weinig of te weinig recente contacten zijn geweest met de gemeente:

- “Ik geef een 7 als rapportcijfer. We hebben contact gehad met de gemeente over vergunningen. Het is niet “jongens, wat geweldig”, maar uiteindelijk gewoon goed.”
- “Wij hebben contact gehad met de gemeente over een bouwvergunning. Wij zijn van mening dat de beoogde ontwikkeling vergunningvrij is. Wat ons betreft is dit een waardevol proces geweest en uiteindelijk is het ook niet rondgekomen. Als rapportcijfer hiervoor een 4.”
- “Wij maken niet veel gebruik van de dienstverlening van de gemeente, eigenlijk geen goed oordeel over.”
- “Een 6 tot een 7. Zowel de gemeente als de ondernemers lijken allemaal een beetje afwachtend.”

Aan de bedrijven en instellingen is doorgevraagd over de toegankelijkheid van de dienstverlening, de snelheid waarmee vragen worden beantwoord, de kwaliteit van de ontvangen antwoorden en de klantvriendelijkheid. De respons kan als volgt worden samengevat:

- De meeste bedrijven en instellingen beoordelen de dienstverlening op de genoemde aspecten als ‘goed’ en soms ‘heel goed’.
- Eén bedrijf antwoordde: “Als ik antwoord krijg, dan is de kwaliteit wel goed, maar het komt ook voor dat ik niks terug hoor”.

De enkele geplaatste kanttekening houdt ook verband met het niet voor elkaar krijgen van een bepaalde wens:

- “We hebben geprobeerd bij de toegang naar ons deel van het bedrijventerrein een bordje geplaatst te krijgen met onze naam. Dit is uiteindelijk niet gelukt, zijn er niet doorheen gekomen, was allemaal ‘moeilijk, moeilijk’. De accountmanager had zich op dit punt harder moeten opstellen.”
- “We wilden vanwege drukte extra borden plaatsen, maar dat kon niet. De verkeerssituatie rondom onze vestiging hebben wij aangekaart bij de gemeente. Men zou er naar kijken en er op terug komen, maar dat is niet gebeurd.”
- “Er is voor onze nieuwe vestiging onder meer contact geweest met de gemeente over de door ons gewenste reclame-uitingen. Dit heeft niet geleid tot een voor ons bevredigende afloop, maar de communicatie daarover verliep wel goed. De vraag is door de relatie manager ingebracht in de backoffice en de uitkomst is prima uitgelegd.”

Er is bovendien gevraagd of de bedrijven en instellingen gemerkt hebben dat de gemeente Apeldoorn de afgelopen jaren heeft geïnvesteerd in haar dienstverlening aan bedrijven en instellingen en zo ja, wat dan opviel. De respondenten geven aan hier geen beeld bij te hebben vanwege te geringe contacten met de gemeenten dan wel hier anderszins niets van gemerkt te hebben.

- Rol van relatie-managers
- Een deel van de respondenten heeft contact gehad met de gemeente via onder meer de bij de eenheid Publiek, Ondernemen en Wijken werkzame relatiemanagers.
- “Niet goed. Dat het uiteindelijk niet gelukt is om een verwijzing bij de ingang van ons deel van het bedrijventerrein te krijgen, kan worden toegerekend aan de accountmanager.”
  - “Nuttig. Paar keer gesproken met de relatiemanager over de inrichting van de nieuwe vestiging en wat we dan nodig hebben van de gemeente. Dat ging prima.”
  - “Positief. Steeds contact gehad met dezelfde persoon, daardoor goede ingangen bij de gemeente.”
  - “Gemeente is voor ons goed toegankelijk mede door relatiemanager. Ik heb het 06-nummer.”
  - “De ervaring met de gemeente over eventueel vergunningvrij kunnen plaatsen van mastbokken was niet positief. Contact met de relatiemanager was goed, maar op dit punt is blijven hangen wie nu eigenlijk ‘eigenaar’ is van het probleem. De relatiemanager zou uiteindelijk moeten checken of iets echt geregeld is of in ieder geval moeten toelichten waarom iets niet kan.”
  - “Ons bedrijf zit hier nu ruim een jaar en we zijn ‘geen kleine jongen’, maar we hebben nog geen contact gehad met een relatiemanager. We zouden dat zeker op prijs stellen”

De respons laat zien dat bedrijven die te maken hebben met een relatiemanager, van deze relatiemanager ook verwachten dat zij ‘de relatie managen tussen bedrijf of instelling en de gemeente’. Het verwachtingspatroon ligt in ieder geval hoger dan het fungeren van ‘doorgeefluik’ naar een ambtelijke medewerker die de vraag in behandeling kan nemen. Toezien op afhandeling van de vraag wordt ook gezien als belangrijk onderdeel van de functie van relatiemanager.

## 4.2 Bloemlezing van ontvangen feedback: vestigingsklimaat

- Wisselende waardering
- Hoewel het onderzoek focust op de dienstverlening aan bedrijven en instellingen, is ook in bredere zin de vraag voorgelegd hoe de respondenten het ondernemersklimaat in Apeldoorn ervaren, ook in relatie tot hun vestiging of vertrek. Een aantal antwoorden illustreren hoe wordt aangekeken tegen het ondernemersklimaat en welke steden naast Apeldoorn in beeld zijn bij vestiging:
- “Ik geef rapportcijfer 6 voor het ondernemersklimaat. Ons bedrijf heeft geen zakelijke relaties in Apeldoorn, geen klanten in de gemeente zelf. Het MT komt ook niet uit Apeldoorn. Als ik het ondernemersklimaat in Apeldoorn vergelijk met bijvoorbeeld Zwolle, Deventer en Ede, dan krijg je de indruk dat hier toerisme centraal staat.”

- “Geen echt beeld van ondernemersklimaat. We zochten gewoon een functionele werkplek.”
- “Voor het ondernemersklimaat geef ik een 8. Veel van onze klanten zijn er te vinden. In vergelijking met genoemde referentiesteden denk ik dat er weinig verschil is, is ook moeilijk te meten.”
- “Wij spreken als bedrijf één of twee keer per jaar met burgemeester of wethouder. Dan kunnen we wederzijds uitspreken wat voor ons belangrijk is. Uiteindelijk geef ik een 6,5 voor het ondernemersklimaat. Daarbij speelt mee dat voor ons voldoende aanbod van gekwalificeerde IT-ers belangrijk is. Het is voor Apeldoorn ook lastig, zonder universiteit, om daar iets aan te doen. Wij zijn er wel van op de hoogte dat Apeldoorn zich profileert als ICT-stad, met onder meer een werkgroep die zich daar op richt, maar vooralsnog zijn er geen grote resultaten zichtbaar.”
- “Het ondernemersklimaat beoordeel ik als ruim voldoende, ik geef een 7. De keuze ging uiteindelijk tussen Apeldoorn en Deventer als vestigingsplaats. Verschil is niet groot. Kleine dingen kunnen belangrijk zijn, zoals het mee kunnen liften met de door Belastingdienst en Achmea voor ons bedrijventerrein geregelde faciliteiten zoals een snelbusverbinding met het NS-station.”
- “Het ondernemersklimaat heeft geen rol gespeeld bij de keuze in Apeldoorn en vestiging te openen. Wel valt ons op dat ook ondernemers soms zo afwachtend zijn. De winkel al om 17.30 uur sluiten terwijl veel mensen om 17 uur uit hun werk komen, bijvoorbeeld. We hebben met zijn allen geïnvesteerd in deze nieuwe locatie, maar een actieve houding is nodig om mensen aan te trekken. Commitment mis ik ook bij de gemeente. Onze locatie is nog maar net geopend en elders in de gemeente komen er weer verkooppunten bij terwijl er toch al eerder te veel m<sup>2</sup> winkel is.”
- “Ik ervaar de gemeente Apeldoorn niet als ondernemersvriendelijk. De houding van de gemeente is rigide, te weinig gericht op het waar mogelijk meedenken met ondernemers.”

Concurrerende steden Bedrijven en instellingen geven aan dat Apeldoorn als vestigingsplaats vooral concurreert met steden als Deventer, Zwolle, Arnhem, Zutphen en Ede. Voor de twee organisaties die hun activiteiten (deels) verplaatsten vanuit Twente naar Apeldoorn speelt de centrale ligging ten opzichte van de rest van Nederland een belangrijke rol. Apeldoorn is dan een mooie brugfunctie tussen Randstad en Twente, goed bereikbaar voor zowel medewerkers (die kunnen blijven wonen waar ze wonen) en afnemers en leveranciers. Voor enkele bedrijven ging de uiteindelijke keuze tussen Apeldoorn en Deventer. Bij de bereikbaarheid is dan zowel de bereikbaarheid per auto als per openbaar vervoer belangrijk.

### 4.3 Tips voor de gemeente Apeldoorn

Hartenkreten Tot slot is aan de respondenten gevraagd om één tip mee te geven aan de gemeente Apeldoorn om haar dienstverlening aan bedrijven en instellingen verder te verbeteren. Dit heeft geleid tot de volgende ‘hartenkreten’:

- “Systeem van accountmanagers is goed, maar misschien moet een accountmanager voor ons als relatie binnen de gemeentelijke organisatie nog wat meer reclame maken.”
- “Verbeter de interne afstemming tussen de relatiemanagers enerzijds en de mensen in de backoffice anderzijds. Een duidelijk probleem-eigenaarschap kan veel problemen verhelpen, maar dit vereist wel een goede organisatie van het fenomeen relatiemanager.”
- “Wat meer proactief contact zoeken met de bedrijven zelf.”
- “Blijf aandacht besteden aan onderwijs en arbeidsmarkt, speciaal voor IT-ers.”
- “Blijf continu investeren in de open en transparante houding naar de buitenwereld.”
- “Geen echte tip. Mij valt wel het verschil op tussen de dienstverlening en professionaliteit van grotere gemeenten met speciale bedrijfscontactpersonen en de kleinere gemeenten waar een ambtenaar deze functie er vaak bij doet voor een deel van zijn of haar tijd.”

#### 4.4 Tussenconclusies

De onder recente vestigers en vertrekkers uitgevoerde survey c.q. telefonische uitvraag, levert vooral kwalitatieve beelden op over hoe deze bedrijven aankijken tegen de door de gemeente geleverde dienstverlening. De hiervoor gepresenteerde bloemlezing van reacties van bedrijven kan als volgt worden samengevat:

- Er is geen sterke relatie aanwezig tussen de door de gemeente Apeldoorn geboden dienstverlening aan bedrijven en de komst dan wel het vertrek. Daarom mag van een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening ook niet worden verwacht dat dit grote positieve effecten heeft op de aantrekkelijkheid van Apeldoorn als vestigingsplaats voor bedrijven.
- Bedrijven maken veelal niet vaak gebruik van dienstverlening van de gemeente. Voor zover zij daar wel recente ervaring mee hebben, is de waardering voor deze dienstverlening gematigd positief, met een enkele negatieve uitschieter.
- Een aantal bedrijven heeft contact gehad met de gemeente via een relatiemanager. Het fenomeen relatiemanager wordt positief gewaardeerd, met als kanttekening dat enkele bedrijven aangeven dat er nog verbetering nodig is wat betreft de afstemming tussen relatiemanager enerzijds en collega-ambtenaren in backoffices en dat de terugkoppeling over de afhandeling van een verzoek soms beter kan en moet.
- Het oordeel over het ondernemingsklimaat in Apeldoorn is gemengd. Een deel van de bedrijven is niet enthousiast, waarbij met name de soms als rigide en weinig meedenkend ervaren houding een rol speelt.

## **Bijlage I: overzicht van gesprekspartners en begeleidingscommissie**

### **Face-to-face gesprekken zijn gevoerd met:**

- Eddy Peters, teammanager Minimabeleid Bbz binnen eenheid Werkplein Activerium.
- Harriët Althof-Journee, relatiemanager Bedrijven binnen eenheid POW.
- Gerard Heimerikx, klantmanager Bbz binnen eenheid POW.
- Ruud Fidder, tot 1 maart 2015 teammanager Vergunningverlening Wabo binnen eenheid Ruimtelijke Leefomgeving.
- Pieter Guis, teammanager Vergunningverlening Wabo a.i. binnen eenheid Ruimtelijke Leefomgeving

### **Afgestemd is met:**

- Berry Roelofs van Buck Consultants International over het parallelle onderzoek naar het topsectorenbeleid in Apeldoorn.
- Lammert de Hoop van de gemeente Apeldoorn over de recent door de gemeente uitgezette peiling onder bedrijven en instellingen over het ondernemings- en vestigingsklimaat in de gemeente.

### **Vanuit de RKC Apeldoorn is het onderzoek begeleid door:**

- Joop Roebroek (voorzitter).
- Herman van den Broek (secretaris).
- Gert Jan Walgemoed (lid).
- Menno van Erkelens (lid).
- Jasper van Alten (lid).

\*\*\*



## Bijlage II: overzicht van literatuur en bronnen

### Gebruikte documenten

- Jaap Barink (Team Kennis en Verkenning, gemeente Deventer) i.o.v. gemeente Apeldoorn, *Ondernemings- en vestigingsklimaat Apeldoorn: een peiling onder bedrijven en instellingen*, conceptrapportage versie juni 2015.
- D66, CDA, ChristenUnie, PvdA en GroenLinks, raadsfracties gemeente Apeldoorn, *Door! Bestuursakkoord 2014-2018*, 25 april 2014.
- Ecorys Nederland B.V. i.o.v. Ministerie van Economische Zaken, *Benchmark gemeentelijk ondernemingsklimaat 2010: resultaten eindmeting Apeldoorn*, juni 2010.
- Fleur Heinz, programmamanager Dienstverlening bij Gemeente Apeldoorn, *Presentatie Programma Dienstverlening Focus 2017*, Politieke Markt Apeldoorn, 27 november 2014.
- Gemeente Apeldoorn, *Visie op publieksdienstverlening*, 28 oktober 2009.
- Gemeente Apeldoorn, *Apeldoorn Anders: naar een nieuw organisatiemodel van de gemeente Apeldoorn*, 13 april 2012.
- Gemeente Apeldoorn, *Visie op de organisatie: we zijn er als organisatie voor publiek, ondernemers, bestuur en collega's*, november 2012.
- Gemeente Apeldoorn, *Programma de Ondernemende Stad, 'de economische versnelingskamer'*, mei 2014.
- Gemeente Apeldoorn, *Meerjarenprogrammabegroting 2015-2018*, met name paragraaf 5.1 over Dienstverlening, 2014.
- Gemeente Apeldoorn, *Klantcontactmonitor Apeldoorn 2014*, 22 januari 2015.
- Gemeente Apeldoorn, *Wat kan de gemeente Apeldoorn voor u als ondernemer betekenen?*, brochure, september 2014.
- HanzeConnect i.o.v. MKB-Nederland, *MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland, stadsrapporten voor respectievelijk Apeldoorn, Zwolle, Arnhem, Ede, Almere en Leeuwarden*, juni 2011.
- Kamer van Koophandel Oost-Nederland i.s.m. SCC Consultancy, *Rapport Apeldoorn, 'mystery guest'-onderzoek*, oktober 2013.
- Kamer van Koophandel Oost-Nederland i.s.m. SCC Consultancy, *Overzichtsrapport Oost-Nederland*, oktober 2013.
- Lexnova i.o.v. MKB-Nederland, *MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland 2012/2013, stadsrapporten voor respectievelijk Apeldoorn, Zwolle, Arnhem, Ede, Almere en Leeuwarden*, september 2013.
- Piet Stoop, manager eenheid Publiek, Ondernemen en Wijken (POS) bij Gemeente Apeldoorn, *Presentatie 'Focus 2017: Apeldoorn op weg naar betere dienstverlening in 2017'*, KING-praktijkbijeenkomst, 11 februari 2014.
- Stedendriehoek Innoveert, *Werkplan Stedendriehoek Innoveert 2014*, 2014.

\*\*\*

## Bijlage III: scores Apeldoorn in enquête MKB-Nederland

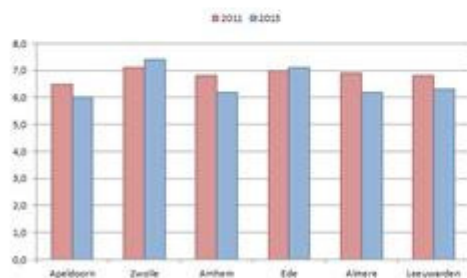
### 'Overall' rapportcijfer ondernemersklimaat



Wat valt op?

- Apeldoorn in periode 2011-2013 gedaald van 6,5 naar 6,0
- Zwolle en Ede hoog cijfer en bovendien stijging
- Gemiddelde rapportcijfer in Gelderland in 2013 was 6,4

Tevredenheid ondernemersklimaat



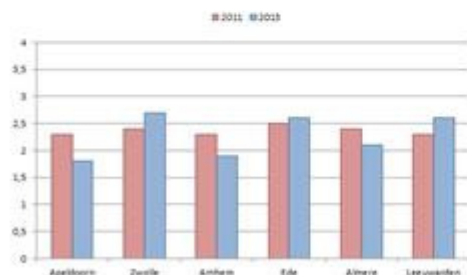
### Beoordeling communicatie & beleid



Wat valt op?

- Apeldoorn in periode 2011-2013 sterk gedaald van 2,3 naar 1,8
- Zwolle, Leeuwarden en Ede hoge score met bovendien stijging
- Gemiddelde rapportcijfer in Gelderland was 2,1 in 2011 en 2,0 in 2013

Communicatie & beleid



Wegingsfactoren:

- Aanspreekpunt ondernemers (0,2205)
- Op website informatie (0,2016)
- Structureel overleg (0,1926)
- Specifiek beleid voor MKB (0,1519)
- Regelmatig investeren in voorzieningen voor bedrijfsleven (0,1065)
- Beleid voor startende ondernemers (0,0897)
- Ondersteuning met subsidies of stimuleringsregelingen (0,0549)

Weging o.b.v. beoordeling door ondernemers (2010)

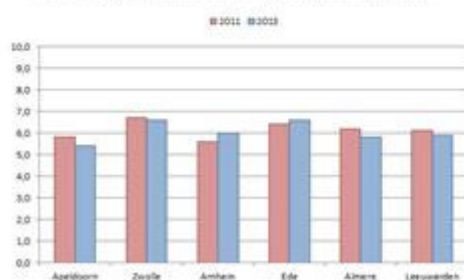
## Beoordeling prijs/kwaliteit van lokale lasten



Wat valt op?

- Relatief lage beoordeling voor Apeldoorn, bovendien daling
- Zwolle en Ede hoge scores
- Gemiddelde rapportcijfer in Gelderland was 6,1 in 2011 en 2013

Beoordeling prijs/kwaliteitsverhouding van de gemeentelijke lasten



Wat is gevraagd?

- Er is gevraagd een rapportcijfer te geven over de mate waarin ondernemers "waar voor hun geld" krijgen: hoe beoordeelt u de investeringen in openbare voorzieningen, bedrijventerreinen, citymarketing en dergelijke ten opzichte van lokale lasten vanwege OZB, rioolheffing, leges voor vergunningen en dergelijke.

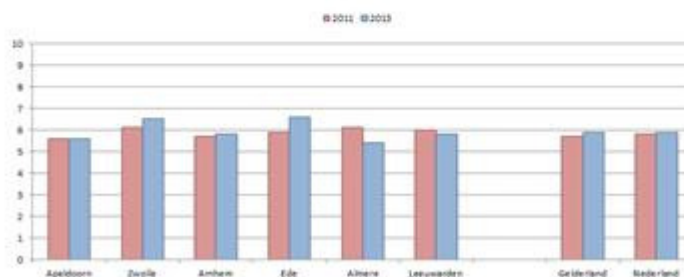
## Beoordeling snelheid van werken



Wat valt op?

- Apeldoorn iets lager dan landelijk gemiddelde (5,6 versus 5,9)
- Zwolle en Ede scoren relatief positief

Beoordeling snelheid van werken

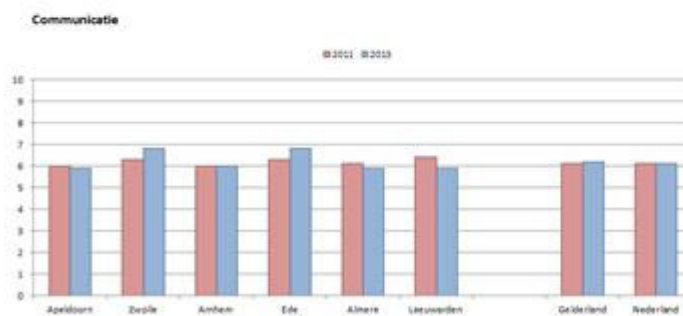


## Beoordeling communicatie



Wat valt op?

- Apeldoorn op landelijk gemiddelde
- Van referentiegemeenten opvallende positieve ontwikkeling bij Zwolle en Ede

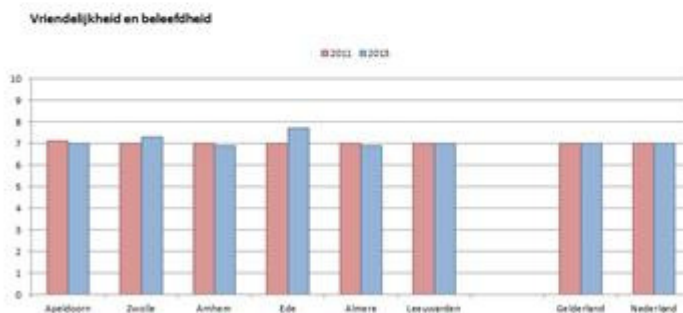


## Beoordeling vriendelijkheid en beleefdheid



Wat valt op?

- Apeldoorn op landelijk gemiddelde
- Van referentiegemeenten opvallende positieve ontwikkeling bij Ede



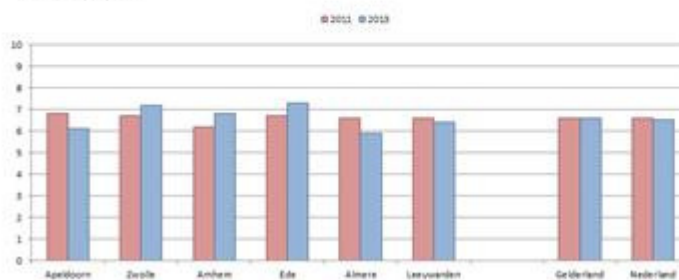
## Beoordeling toegankelijkheid



Wat valt op?

- Verslechtering beoordeling Apeldoorn
- Zelfde ontwikkeling in Almere...
- ... in Arnhem, Ede en Zwolle juist positieve ontwikkeling
- In landelijk perspectief blijft Apeldoorn achter

Toegankelijkheid



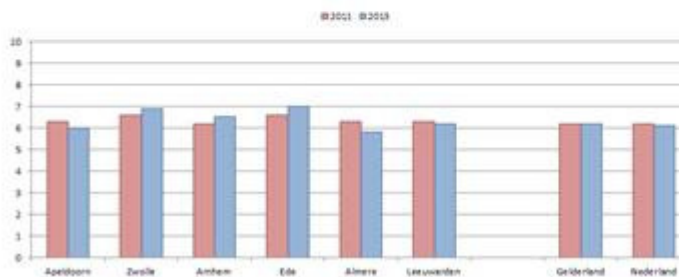
## Beoordeling deskundigheid



Wat valt op?

- Apeldoorn op landelijk gemiddelde
- Bepaalde achteruitgang beoordeling, net als Almere
- Enige achteruitgang war Zwolle en Ede juist vooruitgaan

Deskundigheid





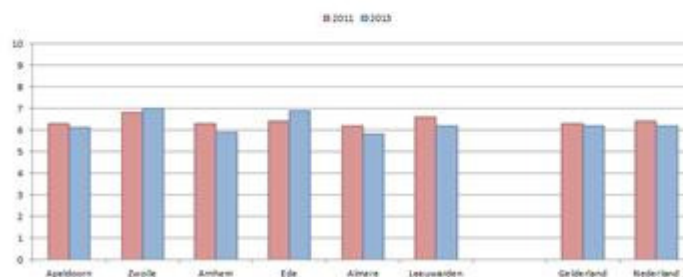
## Beoordeling betrouwbaarheid



Wat valt op?

- Apeldoorn op landelijk gemiddelde
- Zwolle en Ede scoren positiever
- Vraag: is een 6 niet te laag voor betrouwbaarheid als basiseis voor goed lokaal bestuur?

Betrouwbaarheid



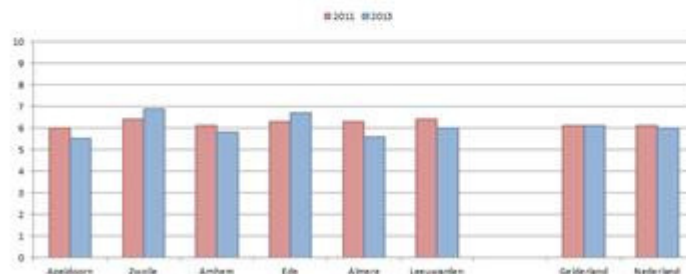
## Beoordeling begrip voor ondernemers



Wat valt op?

- Beoordeling Apeldoorn verslechtert
- Opvallend verschil met positief ontwikkelende steden als Zwolle en Ede
- Ook in Almere en Arnhem lagere beoordeling

Begrip voor ondernemers



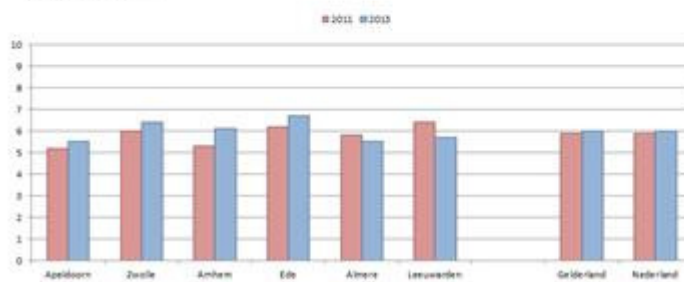
# Beoordeling vergunningverlening



Wat valt op?

- Lichte verbetering beoordeling van Apeldoorn
- Nog steeds achterblijvend bij landelijke beoordeling (5,5 versus 6,0)
- In Zwolle en Ede hogere beoordeling, die bovendien nog stijgt

Vergunningverlening



## Bijlage IV: vragenlijst recente vestigers en vertrekkers

Recent vertrek of vestiging	
Vraag of stelling	Antwoord
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunt u toelichten waarom u Apeldoorn recent heeft verlaten dan wel zich recent in Apeldoorn gevestigd heeft? [open vraag]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanuit welke gemeente is uw bedrijf afkomstig dan wel naar welke gemeente verplaatst u uw onderneming? [open vraag]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Is er een relatie tussen uw vertrek of komst enerzijds en               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. het ondernemersklimaat in de gemeente Apeldoorn in het algemeen</li> <li>B. de door de gemeente geboden dienstverlening aan bedrijven in het bijzonder? [open vraag]</li> </ul>               Kunt u dit toelichten?             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

Algemene beoordeling ondernemersklimaat Apeldoorn	
Vraag of stelling	Antwoord
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe tevreden bent u over het ondernemersklimaat in Apeldoorn? (uitgedrukt in een rapportcijfer op de schaal van 1 t/m 10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Heeft u een oordeel over hoe het ondernemersklimaat in Apeldoorn zich verhoudt tot dat in omliggende grote gemeenten als Zwolle, Ede, Deventer en Arnhem? (veel beter, beter, gelijk, slecht, veel slechter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>In het geval Apeldoorn significant beter of slechter scoort, kunt u dit dan toelichten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe tevreden bent u over de door de gemeente aan ondernemingen geboden dienstverlening? (uitgedrukt in rapportcijfer op de schaal van 1 t/m 10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>



<b>Inrichting loketten (fysiek, telefonisch, internet)</b>	
Vraag of stelling	Antwoord
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe goed is de gemeente toegankelijk in het geval u vragen heeft of de gemeente nodig heeft bij bepaalde ontwikkelingen? (heel goed, goed, neutraal, slecht, heel slecht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe beoordeelt u de snelheid waarmee de gemeente uw vragen beantwoordt? (heel goed, goed, neutraal, slecht, heel slecht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de antwoorden die u ontvangt (heel goed, goed, neutraal, slecht, heel slecht)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe beoordeelt u de (klant-)vriendelijkheid van de gemeente (heel goed, goed, neutraal, slecht, heel slecht)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Heeft u de laatste jaren gemerkt dat de gemeente Apeldoorn heeft geïnvesteerd in haar dienstverlening aan bedrijven en zo ja wat viel u op? [open vraag]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe goed is de gemeente Apeldoorn toegankelijk op de 'digitale snelweg' en de daar door de gemeente aangeboden diensten? (heel goed, goed, neutraal, slecht, heel slecht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

<b>Relatiemanagement en bedrijfscontactfunctionarissen</b>	
Vraag of stelling	Antwoord
<ul style="list-style-type: none"> <li>De gemeente Apeldoorn hecht aan goede contacten met het bedrijfsleven en zij heeft daarom voor specifieke sectoren en locaties relatiemanagers aangesteld en een bedrijvencontactcentrum georganiseerd. Indien u te maken heeft gehad met klantmanagers en/of bedrijfscontactpunt, hoe heeft u deze contacten dan ervaren? (zeer positief, positief, neutraal, negatief, zeer negatief).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>In het geval van een uitgesproken oor-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

deel (positief of negatief) s.v.p. toelichten.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Welk beeld heeft u van de relatiemanagers van de gemeente (zeer proactief, proactief, niet proactief en niet afwachten, reactief, heel reactief)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Heeft uw onderneming bij vestiging, vertrek of anderszins rechtstreeks contact gehad met één van de bestuurders/wethouders van Apeldoorn? Zo ja, wat is uw oordeel over de inzet van de bestuurder(s) om uw bedrijf bij vragen of wensen te ondersteunen? (zeer positief, positief, neutraal, negatief, zeer negatief)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

<b>Lokale regelgeving en procedures (o.a. bij vergunningen)</b>	
Vraag of stelling	Antwoord
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ervaart u de gemeente Apeldoorn als ondernemersvriendelijk wat betreft lokale regelgeving? (heel positief, positief, neutraal, negatief, heel negatief)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indien u te maken heeft met de gemeente Apeldoorn rondom vergunningen, planologische procedures en dergelijke,ervaart u de medewerking van de gemeente dan als 'meedenkend' en erop gericht om tot een oplossing te komen of juist als stipt en formalistisch? (heel positief, positief, neutraal, negatief, heel negatief)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

<b>Tot slot: verbeteringsuggesties</b>	
Vraag of stelling	Antwoord
<ul style="list-style-type: none"> <li>Als u de gemeente Apeldoorn één tip wilt meegeven ter verbetering van haar dienstverlening aan ondernemers, wat zou u dan aanraden? (open vraag)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

Hartelijk dank voor uw medewerking aan het onderzoek!

\*\*\*