

**DIRECT EN
VERBONDEN**

**SAMEN
VOOR
GOUD**

**DIENST-
VERLENINGSVISIE
GEMEENTE
HEERENVEEN
2021-2025**

- | | |
|-----------|--|
| 02 | Samenvatting |
| 03 | Inleiding |
| 07 | Drie verschillende vormen van dienstverlening |
| 10 | Onze uitgangspunten |
| 13 | Hoe regelen we dat voor u? |

TEAM HEERENVEEN



'We zijn een **flexibele, omgevingsbewuste** en **toekomstbestendige** organisatie die **samen met anderen werkt** aan de opgaven in de gemeente Heerenveen.'



ONZE TACTIEK

- > We **doen** wat we **zeggen**
- > We richten ons op **buiten**
- > We zijn **transparant** en vragen **feedback**
- > We bewaken de **balans** tussen wat **moet en kan**

DE OPSTELLING

We verzorgen drie vormen van dienstverlening:



De maatschappij vraagt

Het opstellen van een omgevingsvisie, energietransitie of plannen voor het centrum van Heerenveen.



De gemeenschap vraagt

Het beheren van de openbare ruimte of ondersteuning voor mantelzorgers.



De inwoner vraagt

Het aanvragen van een paspoort, omgevingsvergunning of subsidie.

**HEERENVEEN
EEN GOUDEN PLEK
OM TE WONEN,
WERKEN EN TE
LEVEN!**

KOM IN CONTACT

Uw behoefte bepaalt de keuze van ons contact



KLIK

Digitaal waar het kan. Eenvoudige zaken regelt u zelf 24/7 online.



BEL

Telefonisch als u liever persoonlijk contact wilt of extra vragen heeft.



WELKOM

We maken een fysieke afspraak, zodat we meer tijd kunnen nemen om uw vraag te beantwoorden.

HET SPEELVELD

Uw **behoefte, vragen** en **verwachtingen** staan voor de voor de gemeente en de gemeenteraad centraal. Uw input en feedback is nodig om **samen te groeien** en onze dienstverlening te **versterken**. Deze dienstverlening maken we samen met onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. We stellen kaders waar het moet en laten regels los waar het kan.

1

INLEIDING

Welkom bij de dienstverleningsvisie van de gemeente Heerenveen. De wereld om ons heen verandert in rap tempo. Er worden andere en hogere eisen gesteld aan overheidsorganisaties.

Als gemeente Heerenveen hebben we veel, maar ook grote ambities, en we leggen de lat hoog. In deze visie beschrijven we waar we naartoe willen groeien en wat u als inwoner, ondernemer of andere organisatie van ons mag verwachten: onze ambitie. Het kan zijn dat we hier nog mee bezig zijn, en wil dus niet zeggen dat we het al gerealiseerd hebben. In deze visie leest u waar wij in 2025 willen staan.

We zetten niet alleen een stip op de horizon voor de Heerenveense dienstverlening, maar gaan de komende jaren aan de slag om de doelstellingen in deze ambitie te realiseren. We leren van de ervaringen die u als inwoner of ondernemer met de gemeente heeft. Net als bijvoorbeeld met het leefstijlonderzoek van Motivaction vragen we u de komende jaren actief feedback zodat we onze dienstverlening verder optimaliseren.

Dienstverlening is van ons allemaal

In deze visie wordt duidelijk dat dienstverlening verder gaat dan het (eerste) contact aan de balie, de receptie en/of het KlantContactCenter (KCC). Dienstverlening is van de hele gemeente. We treden op als één organisatie. De gemeente Heerenveen heeft een duidelijk koers. Die vormt de basis voor deze dienstverleningsvisie:

'We zijn een flexibele, omgevingsbewuste en toekomstbestendige organisatie die integraal werkt aan de opgaven in de gemeente Heerenveen.'

'Werken vanuit de bedoeling' is ons uitgangspunt. Dit betekent dat wij ons laten leiden door de behoeften, verwachtingen en initiatieven vanuit de samenleving. Vanuit u dus, als inwoner, ondernemer of maatschappelijke organisaties in onze gemeente. Dit is het **'waarom'**. We houden de lijnen kort en richten onze processen en systemen in op het werken vanuit de bedoeling.

Werken vanuit de bedoeling

Het 'waarom' van de gemeente Heerenveen, 'werken vanuit de bedoeling, in en met de samenleving' is omschreven in onze organisatiemissie:

"De Heerenveense inwoners en bedrijven maken onze gemeente tot de gouden plek die het is. Om hen draait het. En als organisatie zijn we er helemaal voor Heerenveen!"

Meer dan ooit laten wij ons leiden door de behoeften, verwachtingen en initiatieven van onze omgeving. Zowel bij maatschappelijke opgaven, initiatieven vanuit de omgeving als bij individuele klantvragen.

Wij werken vanuit de bedoeling. Dat doen we in energiek samenspel met inwoners, waarbij wij meer ruimte aan inwoners geven en volop gebruik maken van de kracht van de samenleving. We laten regels los waar het kan en stellen kaders waar het moet.

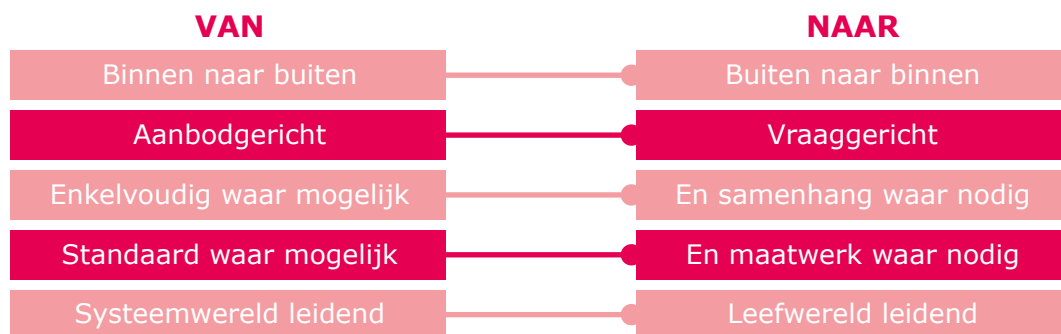
Inwoners, gemeenteraad, college en organisatie zorgen zo samen voor groei!"

Waarom deze visie

Inwoners, ondernemers of maatschappelijke organisaties verwachten van de gemeente Heerenveen dat zij producten en diensten op efficiënt en klantvriendelijk levert. Bij complexere vragen mag u verwachten dat er intern afstemming gezocht wordt en de gemeente met samenhangende oplossingen komt. Momenteel ervaren onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties dit nog niet zo. Ze ervaren de dienstverlening als een warm bad als het gaat om klantgerichtheid en simpele enkelvoudige vragen. Maar gaat het om complexere vraagstukken met een langere doorlooptermijn, dan wordt het warme bad wel eens als minder warm ervaren. Ook geven inwoners en ondernemers aan dat ze het belangrijk vinden dat ze goed geïnformeerd worden over de status van hun (aan)vraag.

Deze visie op dienstverlening geeft weer dat we als organisatie de goede kant op bewegen maar dat de daadwerkelijke omslag in de organisatie nog moet plaatsvinden.

De omslag waar de gemeente Heerenveen de komende jaren voor staat is:



Ontwikkeling dienstverlening is de kern van de organisatie-ontwikkeling

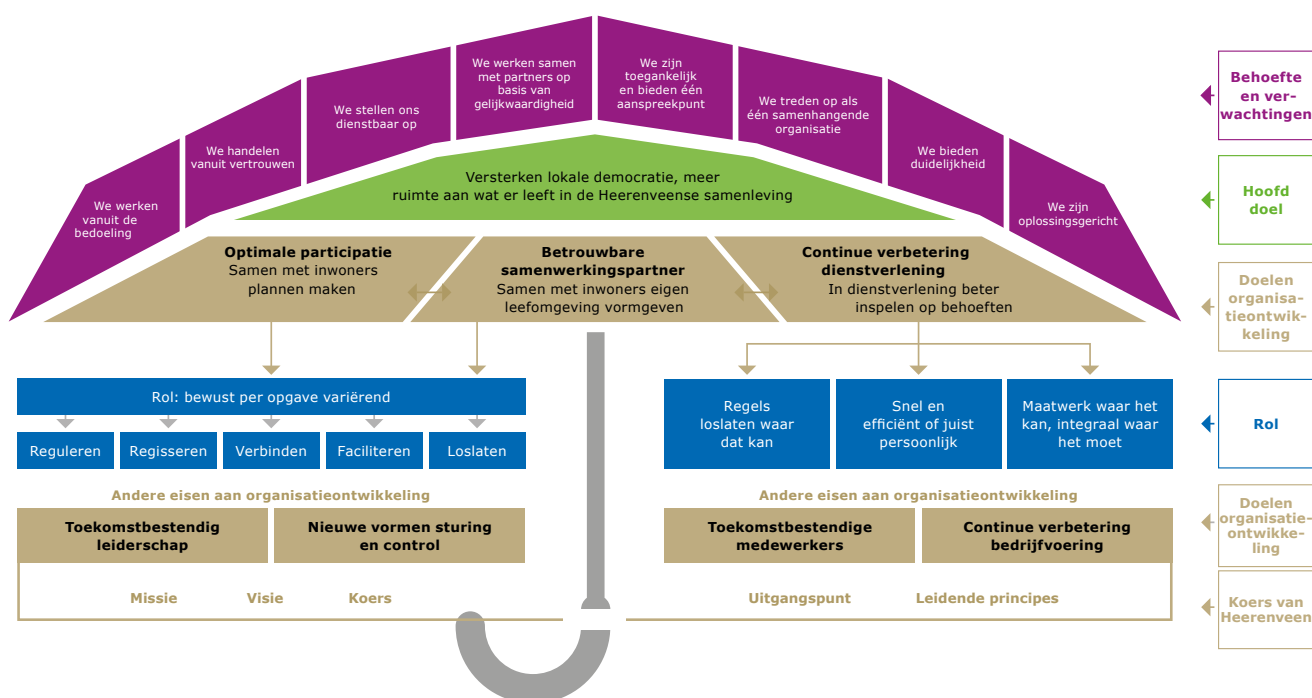
De afgelopen jaren is gewerkt aan de organisatiekoers, weergegeven in een schematische "paraplu". Kern van deze organisatiekoers zijn de drie aspecten van dienstverlening; deze zijn weergegeven in de drie bovenste gouden blokken. Immers de dienstverlening in al haar aspecten vormt het bestaansrecht van de gemeente. De ontwikkeling van de leiding, medewerkers en bedrijfsvoering (onderste vier blokken) is vooral gericht op het ondersteunen van de dienstverlening.

Uit het onderzoek van Motivaction én ook tijdens de workshop ter voorbereiding van deze visie blijkt dat medewerkers van de gemeente Heerenveen heel graag willen werken conform de hierboven beschreven omslag. Dit is echter een grote veranderopgave waar veel aspecten aan zitten. En waar (vaak onzichtbare) belemmeringen (in organisatie, sturing, processen, systemen, procedures en protocollen) een rol spelen om deze omslag te kunnen maken. Een belangrijk aspect is een heldere visie die meer richting geeft aan hoe de gemeente Heerenveen wil werken. Dat is het doel van deze visie. Aan de hand van deze concept-visie wordt de raad gevraagd nader richting te geven aan de ambities op het gebied van dienstverlening op alle aspecten.

Nadat de raad richting geeft aan ambities en middelen wordt de concept visie uitgewerkt in een definitieve visie met concrete doelen, middelen én een aanpak om de komende jaren te realiseren.

In deze fase kunnen ook de resultaten van het Rekenkameronderzoek verwerkt worden in concrete resultaten.

Met een scherpere visie op dienstverlening kan de ontwikkeling van de organisatie nog gericht ingezet worden op het realiseren van de gewenste omslag waarbij de behoefte en verwachting van de omgeving leidend zijn. De aanpak is gericht op het faciliteren van de organisatie om zo te werken en belemmeringen weg te nemen in de processen, systemen en procedures; deze moeten ondersteunend zijn aan de bedoeling: de behoefte van onze inwoners, ondernemers en andere organisaties.



2

DRIE VERSCHILLENDE VORMEN VAN DIENSTVERLENING

Bij dienstverlening denkt men vaak aan de balie op het gemeentehuis en de telefonische dienstverlening via het KlantContactCenter (KCC).

Maar, dienstverlening is zoveel meer! Uiteindelijk draait alles in de gemeente om het verlenen van producten en diensten aan de samenleving. Of het nu gaat om de afgifte van een paspoort, hulp bij schulden, het onderhouden van openbaar groen of over de inrichting van een dorpskern.

In alle gevallen heeft u als inwoner of ondernemer contact met de gemeente. Maar niet alle vormen van contact en dienstverlening zijn gelijk. Als we het over dienstverlening hebben gebruiken we de volgende definitie:

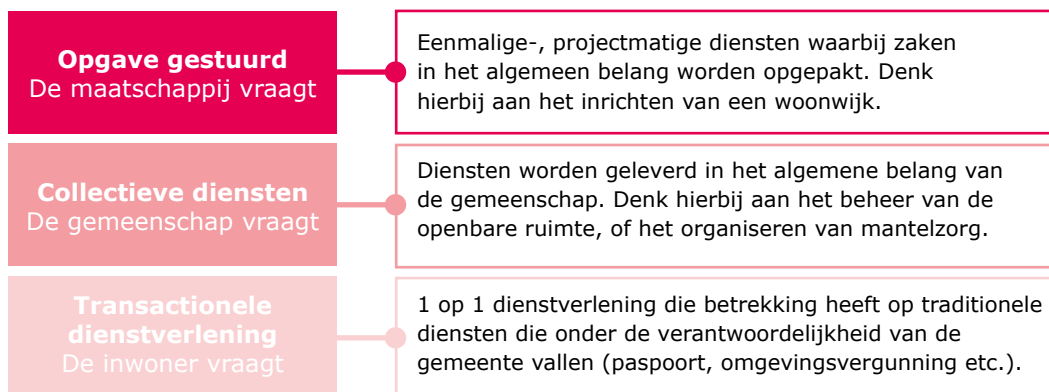
- Dienstverlening is iedere vorm van interactie en/of transactie tussen inwoners, ondernemers of andere organisaties en de gemeente en haar partners.
- Dienstverlening gaat daarnaast over de ondersteuning van de gemeente en haar partners aan haar inwoners, ondernemers en andere organisaties en over de manier waarop de organisatie is ingericht om diensten te verlenen aan inwoners en ondernemers en instellingen.

We onderscheiden drie verschillende vormen van dienstverlening:

- 1. Opgave gestuurde dienstverlening**
- 2. Collectieve- en ondersteuningsdiensten**
- 3. Transactionele dienstverlening**

Elke vorm van dienstverlening kent een eigen dynamiek, met verschillende kansen en uitdagingen voor het werken vanuit de bedoeling. U mag van ons verwachten dat we ons op alle niveaus verder ontwikkelen. Dat doen we zodat het voor u als inwoner veilig en prettig wonen is in de gemeente Heerenveen, u als ondernemer uw eigen bedrijf goed kunt runnen, en u in staat wordt gesteld een bijdrage te leveren aan onze samenleving en uw zelfredzaamheid behoudt.

VORMEN VAN DIENSTVERLENING



De 1 op 1 dienstverlening is de vorm waar vaak als eerste aan wordt gedacht als het over gemeentelijke dienstverlening gaat. Dan gaat het om een verzoek dat u als individuele inwoner bij de gemeente indient. Een aanvraag voor een paspoort, een omgevingsvergunning of een subsidie. De gemeente kijkt bij de beoordeling naar uw verzoek en houdt daarbij ook het algemene belang voor ogen.

Bij collectieve diensten ligt het initiatief vaak bij de gemeente. Denk aan zaken die de gemeente voor een buurt of een specifieke groep mensen regelt, zoals het beheren van de openbare ruimte of ondersteuning voor mantelzorgers.

Tot slot is de gemeente actief met het ontwikkelen van plannen. Dit worden ook wel opgaven genoemd. Zoals de omgevingsvisie, de energietransitie of plannen voor het centrum van Heerenveen. Uw inbreng bij de ontwikkeling van nieuwe plannen is belangrijk, want uiteindelijk worden plannen in het algemeen belang van de inwoners ontwikkeld.

2.1 ONZE AMBITIES

Opgave gestuurde dienstverlening gericht op ontwikkeling plannen

Wij geven gezamenlijk met inwoners, ondernemers, bedrijven en andere organisaties invulling aan grote plannen en projecten. Denk aan de aanleg van een nieuwe wijk of speciale voorzieningen voor ondernemers. Of projecten voor de ondersteuning van kansarmen in onze samenleving. We kijken goed naar de behoefte en de verwachtingen van de samenleving. Afhankelijk van het soort plan of project kan uw rol variëren van meedoen, meedenken en meebeslissen naar meebepalen.

ROL INWONERS

Kennisnemen

Meedenken

Meedoen

Meebeslissen

Bepalend

Onze ambities zijn op dit moment nog vrij hoog over. Op het moment dat de gemeenteraad richtinggevende uitspraken doet, scherpen we in een definitieve versie de ambities aan met concrete doelen.

Collectieve- en ondersteuningsdiensten gericht op realisatie van plannen

We realiseren plannen samen met inwoners, ondernemers en andere belanghebbenden. We maken vooraf afspraken over de bijdragen van de gemeente en alle betrokkenen. We ondersteunen en begeleiden de samenwerking tussen de verschillende betrokkenen.

ROL GEMEENTE	ROL INWONERS
Bepalend, opdrachtgever	Opdrachtnemer
Regisserend, regisseur	Meedenken en meedoen, participant
Samenwerkend, partners	Co-creatie, partner
Faciliterend, ondersteunend	(Mee)beslissend, regisseur
Loslaten	Bepalend, opdrachtgever

Transactionele dienstverlening, gericht op 1 op 1 dienstverlening

We leveren diensten en producten aan u als individuele inwoner of ondernemer van de gemeente Heerenveen. Waar mogelijk doen we dat gestandaardiseerd en zo efficiënt mogelijk. Uitgangspunt is: digitaal waar mogelijk, persoonlijk waar dat kan en meerwaarde voor u heeft.

Het kan zijn dat u een complexe vraag of heel persoonlijk verhaal heeft dat u wilt delen met de gemeente. In dat geval is het plezieriger om dat in een persoonlijk gesprek toe te lichten. We kijken naar de vraag achter de vraag om zo uw vraagstuk zo goed mogelijk in beeld te brengen. Soms is er sprake van complexe vraagstukken waarbij we met verschillende afdelingen samen naar een oplossing moeten zoeken. In zo'n geval heeft u als inwoner een vast aanspreekpunt binnen de gemeente.

3

ONZE UITGANGSPUNTEN

De gemeente Heerenveen levert een breed pakket aan producten en diensten. Deze verschillen van elkaar qua onderwerp, processen en taken en verantwoordelijkheden. Voor ons handelen hebben wij gemeenschappelijke uitgangspunten geformuleerd. Voor u als inwoner, ondernemer of andere organisatie is dan duidelijk wat u van ons kunt verwachten.

Deze uitgangspunten vormen de basis van onze visie op dienstverlening. Of het nu gaat om het aanvragen van een subsidie, een omgevingsvergunning of het contact dat u heeft met de gemeente tijdens participatietrajecten. Ook bij de rol als toezichthouder en handhaver.



WE DOEN WAT WE ZEGGEN

- U kunt ons via verschillende kanalen bereiken. Op onze website staat hoe en wanneer wij het beste bereikbaar zijn. Wij zorgen dat de vraag op de juiste plek komt en komen afspraken altijd na.
-
- We zijn open en integer, tonen zelfreflectie en leren van fouten.
- We gaan fatsoenlijk met elkaar om. Er is ruimte voor discussie en elkaars standpunten naar voren te brengen. Dat doen we altijd op een respectvolle manier.
- We houden u op de hoogte over de behandeling van uw vraag. Afspraken zijn helder en daar kunt u ons op aanspreken.
- We gaan werken met servicenormen, die in de loop van 2022 op website staan.



WE RICHTEN ONS OP BUITEN

- Medewerkers van de gemeente weten van elkaar wanneer ze aan de slag zijn met het beantwoorden van uw vraag. We handelen vragen en verzoeken integraal af.
- We stemmen processen op elkaar af zodat u in één keer goed wordt geholpen.
- We werken zoveel mogelijk in de samenleving, met de samenleving. We zijn zichtbaar in alle dorpskernen als dat nodig is. Daarmee willen we proactief inspelen op uw behoeften en nemen uw ideeën en initiatieven serieus.
- Voor steeds meer diensten en producten is het mogelijk dat deze thuis worden aangevraagd en bezorgd. We onderzoeken of dit aansluit bij uw behoeften, ook als u daar mogelijk voor moet betalen.
- Medewerkers hebben moderne apparatuur en beschikken over de juiste informatie, toegang en autorisaties om proactief te werken.
- We bieden diensten zoveel mogelijk tijd- en plaatsonafhankelijk aan.
- Pilots en experimenten in en samen met de omgeving juichen we toe. Hiervoor maken we budget en tijd vrij.
- We vinden het belangrijk dat u de taal kunt gebruiken waarin u zich het beste kunt uitdrukken. Dat kan in eerste instantie in het Nederlands, Fries, Engels of een andere taal zijn.
- Iedereen doet mee. We benaderen u met respect ongeacht uw afkomst, geloofsovertuiging, geslacht of sexuele geaardheid.



WE ZIJN TRANSPARANT EN VRAGEN FEEDBACK

- Aan inwoners en ondernemers wordt altijd duidelijk en begrijpelijk uitgelegd waarom de gemeente een bepaald besluit heeft genomen. Medewerkers zijn persoonlijk bereikbaar na het nemen van een besluit.
- Processen kunnen worden aangepast als blijkt dat deze dan beter voldoen aan de wensen van de omgeving. Dienstverlening is mensenwerk en we leren graag van u. Mocht het voorkomen dat we een fout maken spreekt u ons dan vooral daarop aan. Dit komt onze dienstverlening ten goede. Als we onze regels of beleid niet goed aan u uit kunnen leggen, schrappen we deze of passen ze aan.
- We zijn benieuwd naar uw verwachtingen en ervaringen van onze dienstverlening. Feedback, gevraagd en ongevraagd, is altijd welkom. We doen we frequent onderzoek en delen de resultaten van deze onderzoeken met u.
- Voortgang over een aanvraag kunt u op termijn volgen via een één digitaal platform, een Persoonlijke Internet Pagina (PIP). Hier is straks alle voor u relevante informatie 24/7 terug te vinden.



WE BEWAKEN DE BALANS TUSSEN WAT MOET EN KAN

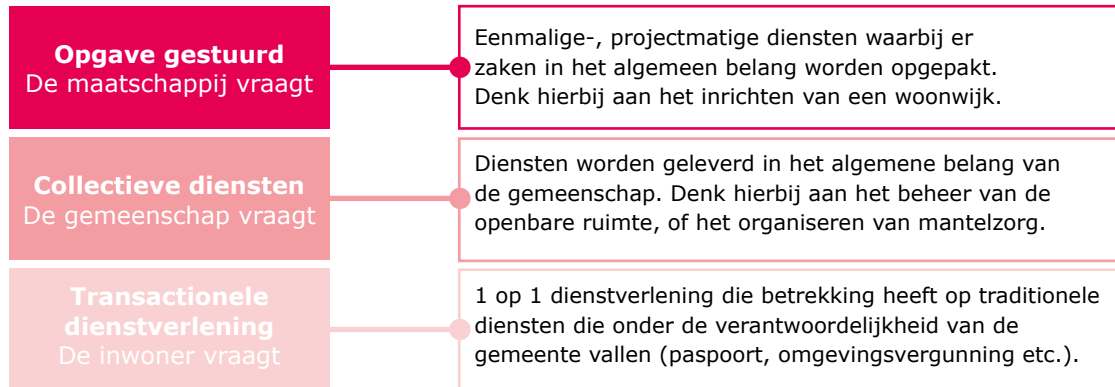
- We hanteren het principe 'ja mits', in plaats van 'nee, tenzij'. Dit betekent dat we zoveel mogelijk naar de kansen en mogelijkheden kijken bij het toepassen van de wet, regels en procedures.
- We zijn er voor alle inwoners en ondernemers, samen met u zoeken we naar een passende oplossing.
- Onze communicatie is toegankelijk, duidelijk en begrijpelijk. In onze communicatie sluiten we niemand uit. Wanneer u onze brieven of berichten niet begrijpt, mag u ons daar op aanspreken.
- We richten ons op de ander. U moet zich gehoord en begrepen voelen, daar gaat het om.
- Dat betekent dat we soms nee moeten zeggen tegen een initiatief of verzoek. Dat onderbouwen we duidelijk en nemen u mee in onze overwegingen. Niet alles is mogelijk.

4

HOE REGELEN WE DAT VOOR U?

In de uitgangspunten leest u waar wij naartoe willen groeien als organisatie. Hoe gaan we dit voor u gaan regelen? Waar kunt u met uw vragen terecht en wat regelen wij achter de schermen? Dit doen we aan de hand van drie vormen van dienstverlening:

VORMEN VAN DIENSTVERLENING



Dit is uitgewerkt rondom drie thema's:

- 1. Waar kan ik met mijn vragen terecht?**
- 2. Hoe kom ik in contact met de gemeente?**
- 3. Wat mag ik verwachten van de medewerkers?**

4.1

WAAR KUNT U MET UW VRAGEN TERECHT?

Waar u zich ook meldt, wij zorgen dat de vraag op de juiste plek terecht komt. Dat kan zijn bij het KCC op het algemene telefoonnummer, aan de balie, via onze social media kanalen, via email of rechtstreeks bij een van de vakafdelingen. We houden u op de hoogte van de voortgang. Zo weet u waar u aan toe bent en is informatie helder en toegankelijk.

Of u nu belt of mailt, u mag van ons verwachten dat u over een bepaald onderwerp altijd hetzelfde antwoord krijgt.

Lukt het ons niet om tijdens het eerste contact de juiste informatie of antwoord op uw vraag te geven dan maken we duidelijke afspraken met u over het vervolg. Wij nemen het initiatief om contact met u op te nemen. Liever een goed en zorgvuldig antwoord dan een snel en onvolledig antwoord. We zijn toegankelijk en bieden zoveel mogelijk één aanspreekpunt. We zorgen altijd voor persoonlijk contact ook als een medewerker bezet is. Dat betekent dat we achtervang organiseren. We sturen hier actief op. We zetten het belang van u als inwoner of ondernemer voorop. We richten hier onze interne processen, bedrijfscultuur en kwaliteitsnormen op in.

4.2

HOE KOMT U IN CONTACT MET DE GEMEENTE?

We maken dienstverlening sneller en makkelijker. U kunt op verschillende manieren met de gemeente Heerenveen in contact komen. Zoveel mogelijk via digitale kanalen. Het startpunt is altijd de website <https://www.heerenveen.nl>.


Daarnaast via telefoon, email, whatsapp, social media, chat en post.

Daar waar het kan promoten we het digitale kanaal. Niet alle vragen zijn hetzelfde en sommige inwoners hebben behoefte aan wat extra ondersteuning of persoonlijk contact. Eenvoudige zaken kunt u snel en digitaal met ons regelen. Voor de meer complexere zaken maken we graag een afspraak met u. Dit kan op het gemeentehuis zijn, op een centrale plek in de regio of aan de keukentafel. Op die manier weet de behandelend ambtenaar van tevoren waar u voor komt, kunnen we de juiste tijdsduur inplannen en alvast eventuele zaken voorbereiden.

'KLIK, BEL, WELKOM' - PRINCIPLE



Kortom, uw behoefte is bepalend bij de keuze van het juiste kanaal. We hanteren bij eenvoudige diensten het "Klik, Bel, Welkom"-principe. Digitaal waar het kan en persoonlijk waar dat meerwaarde voor u heeft of makkelijker is.



Wij zorgen dat het digitale kanaal makkelijk toegankelijk en laagdrempelig is. Geen moeilijke formulieren maar begrijpelijk en eenvoudig in gebruik. Uw gegevens zijn veilig bij ons. We slaan geen onnodige gegevens van u op.

Natuurlijk trekken we lering uit de data die we in systemen opslaan. Data verzamelen is geen doel op zich maar een middel om gericht besluiten, beleid en bedrijfsvoering zo efficiënt en effectief mogelijk te ondersteunen. We zijn ons bewust van de kracht van data en betrachten uiterste zorgvuldigheid in het gebruik van data in het belang van uw privacy.

U kunt dus kiezen op welke manier u met ons in contact komt. U mag van ons verwachten dat ongeacht het kanaal dat u kiest wij dezelfde informatie aan u over een bepaald onderwerp verstrekken. Daarbij voorkomen we dat u uw verhaal telkens opnieuw moet vertellen of tussen loketten heen en weer gestuurd wordt.

Voor welke vraag u de gemeente ook benadert. We hanteren voor alle diensten dezelfde servicenormen: bereikbaarheid, wachttijden en snelheid van handelen.

Komt u zonder afspraak binnen, dan kijken we of er ruimte is om u direct te helpen. Lukt dat niet, dan maken we een afspraak voor u. Het werken op afspraak doen we, omdat we graag de tijd nemen voor u en uw vraag. Als wij vooraf weten waar u voor komt, dan kunnen we goed voorbereid het gesprek aangaan, de tijd voor u nemen en u sneller en efficiënter helpen.

4.3

WAT MAG U VERWACHTEN VAN DE MEDEWERKERS?

Dienstverlening is altijd mensenwerk, het is een mentaliteit. Het is een organisatie breed thema en onze medewerkers doorleven onze visie. Onze medewerkers zijn professionals en stellen zich dienstbaar op.

Aandacht en belangstelling in uw vraag, behoefte en/of probleem maakt naar ons idee het verschil. Net iets extra's voor u doen en de basis gewoon goed op orde hebben levert veel op. Dit mag u niet alleen verwachten van de medewerkers die rechtstreeks contact met u hebben, maar van ons allemaal.

Hoe we het achter de schermen organiseren is voor u als inwoner of ondernemer niet van belang. Wij zorgen, ongeacht wie u wilt spreken, voor een goede bereikbaarheid. We spreken elkaar aan, sturen actief op het gewenste gedrag en leren van elkaar.

Het beeld kan ontstaan dat we altijd tegemoet komen aan uw individuele wens. Dat kan natuurlijk niet, we zijn ons bewust van onze rol bij het toezien op het algemeen belang. Dat kan leiden tot een negatief besluit voor u als individuele inwoner of ondernemer. We onderbouwen dit soort besluiten altijd en gaan het gesprek met u aan om ons standpunt helder en begrijpelijk uit te leggen.

Participatie is ook een vorm van dienstverlening. De gemeente is allang niet meer het orgaan dat alles zelfstandig beslist. In toenemende mate komen inwoners met voorstellen en initiatieven of wordt de bijdrage van inwoners gevraagd wanneer nieuwe plannen worden getoetst in de samenleving. Wanneer een bijdrage van u wordt gevraagd maken we vooraf duidelijk of we u informeren, raadplegen, vragen om een advies, u mee kan denken en werken aan een oplossing of zelf mee kan beslissen.

***'We zijn een flexibele,
omgevingsbewuste en
toekomstbestendige
organisatie die
integraal werkt
aan de opgaven
in de gemeente
Heerenveen.'***

Colofon

In opdracht van: Gemeente Heerenveen • Bestuurlijk opdrachtgever:
Tjeerd van der Zwan • In samenwerking met: Native Consulting • Auteurs:
Jozé Danen, Gert van Beek, Wouter van Veen • Datum: 31 Augustus 2021
Versie: 1.09 • Status: concept