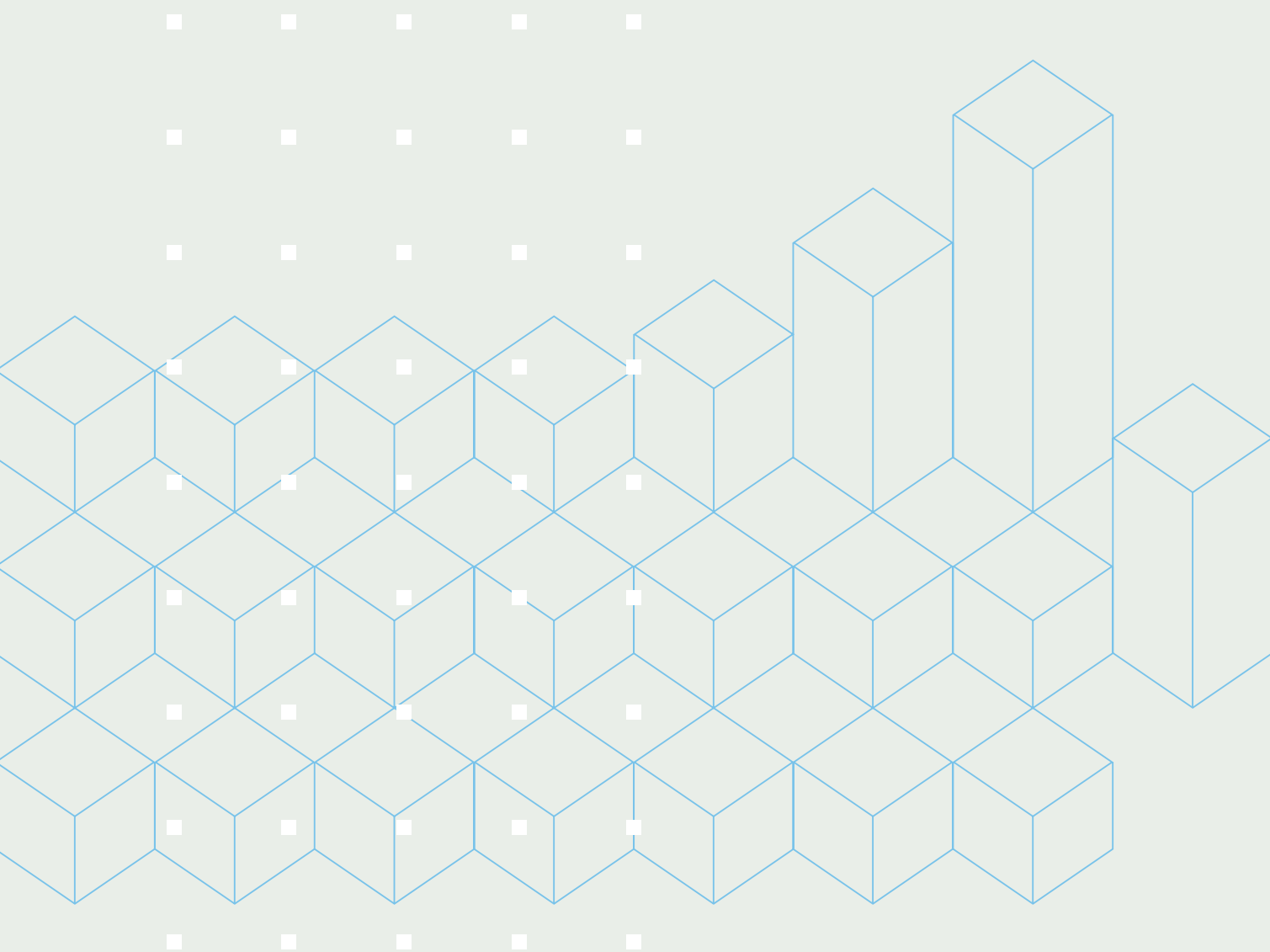


Dienstverlening in Venlo

Hoe *ervaren* burgers, bedrijven en instellingen de dienstverlening van de gemeente Venlo?



Rekenkameronderzoek Over dienstverlening in Venlo

**SECRETARIAAT
REKENKAMER VENLO**

**Secretaris
Yvon van Geel
y.vangeel@venlo.nl**

**Adres
Postbus 3434
5902 RK Venlo**

**Telefoonnummer
077 – 359 9642**

**Website
www.gemeenteraad.venlo.nl/rekenkamer**

**SAMENSTELLING
REKENKAMER VENLO**

**Externe voorzitter
Karin van den Berg**

**Leden
William van Deursen
Emiel Broere
Leon van den Beucken
Peter van Crooy
John Spijksma**

**Gemeente Venlo
Oktober 2016**

Bureau PBLQ Peter Castenmiller

Inhoudsopgave

1. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	5
2. Inleiding	8
2.1 Aanleiding	8
2.2 Opdrachtformulering	8
2.3 Werkwijze	9
2.3.1 Ervaringen van burgers en ondernemers	9
2.3.2 Beleidsanalyse	10
2.3.3 De positie van de raad	10
3. Klantervaringen in beeld: hartmonitor	11
3.1 Inleiding	11
3.2 Ervaringen met jeugdzorg	12
3.3 "Ik wil een evenement organiseren"	14
3.4 "Ik heb (te) weinig geld"	15
3.4.1 De hartmonitor	15
3.4.2 Verbetersessie	16
3.5 Tussenbalans	17
4. Dienstverlening in Venlo: beleid en praktijk	18
4.1 Inleiding	18
4.2 Voldoen aan landelijke en lokale (service)normen	18
4.3 Borging van dienstverleningsprocessen	21
4.4 Sturing en verantwoording	23
5. De positie van de gemeenteraad	24
6. Bestuurlijk wederhoor	26
6.1 Reactie college	26
6.2 Nawoord rekenkamer	28
Bijlage A Geïnterviewde personen	30
Bijlage B Bestudeerde documentatie	31
Bijlage C Het dienstverleningsbeleid van Venlo	32

1. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Wat is de onderzoeksvraag?

“Hoe ervaren burgers, bedrijven en instellingen de dienstverlening van de gemeente Venlo, wat kan de gemeente daar van leren, en hoe kan de raad nog beter sturen op een optimale dienstverlening?”

In de uitvoering van dit onderzoek heeft de rekenkamercommissie zich laten ondersteunen door onderzoeks- en adviesbureau PBLQ.

Wilt U meer informatie over de aanleiding en opdracht? Zie paragraaf 2.1 en 2.2.

Wat is er bijzonder aan de werkwijze van het onderzoek?

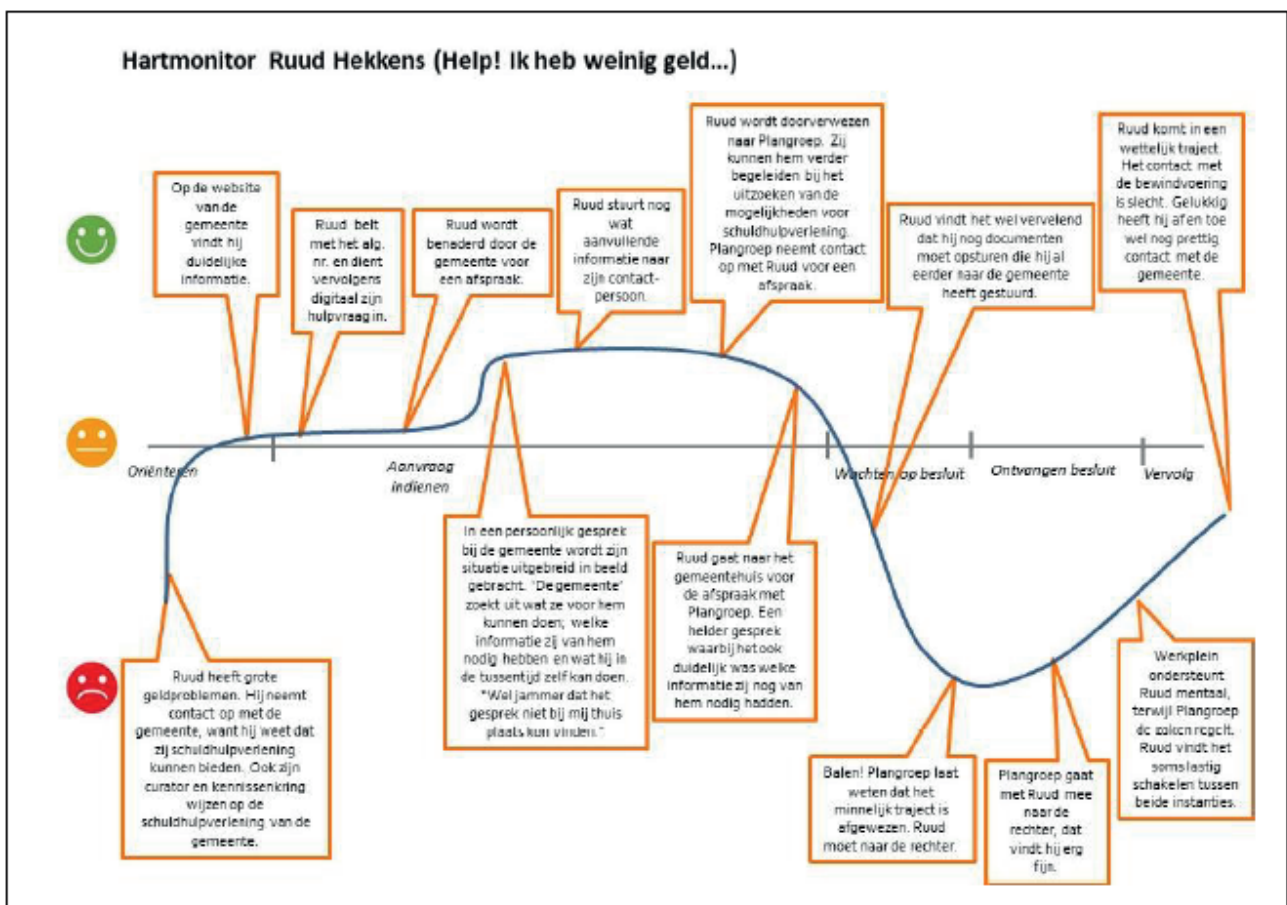
Bij deze werkwijze brachten we ervaringen van klanten tijdens het dienstverleningsproces in beeld via de zogenaamde ‘hartmonitor’.

Dit deden we op drie beleidsthema's: jeugdzorg, evenementenbeleid en schuldhulpverleningsbeleid.

Per thema spraken we met 8 à 10 personen om zo'n hartmonitor te kunnen maken.

Ook bestudeerden we het dienstverleningsbeleid van Venlo en spraken we over dit thema met enkele raadsleden.

Wilt U meer informatie over onze werkwijze? Zie paragraaf 2.3.



Wat zijn de conclusies?

Klantreizen:

- De ervaringen van de levensgebeurtenissen in Venlo zijn overwegend positief. Klanten hebben goede ervaringen met directe contacten bij de gemeente. Ze hebben het gevoel oprecht gehoord te worden. Met name de persoonlijke benadering scoort goed.
- De minst positieve ervaringen zijn bij complexe (nieuwe) vragen. Denk daarbij aan jeugdzorg en schuldhulpverlening.
- Venlo scoort goed in het stadium van de eerste contacten en het 'open staan' voor vragen van klanten. In het proces van de afhandelingen zijn nog verbeteringen te realiseren. Bijvoorbeeld door het terugdringen van wachttijd.

Wilt U meer informatie? Zie hoofdstuk 3.

Oordeel: grotendeels aan voldaan

Ambities en normen:

- De ambities in een eerdere dienstverleningsvisie (Antwoord©) zijn losgelaten en niet gerealiseerd.
- Er is een levende ambitie. De nieuwe dienstverleningsvisie uit 2015 richt zich op excellente dienstverlening. De normen zijn echter weinig meetbaar geformuleerd. Hierdoor is niet duidelijk in hoeverre deze visie daadwerkelijk in de praktijk wordt gerealiseerd.

Oordeel: deels aan voldaan

Borgen van dienstverleningsprocessen:

- Aan de gestelde normen over het borgen van dienstverleningsproces wordt in het algemeen voldaan.

Oordeel: grotendeels aan voldaan

Sturing & verantwoording:

- De gemeente doet veel onderzoek en er is veel informatie beschikbaar. De betrokken afdelingen, het management benutten deze informatie actief. Informatie wordt gedeeld met het college. Het informeren van de raad blijft echter achter.

Wilt U meer informatie? Zie hoofdstuk 4.

Oordeel: deels aan voldaan

Positie van de gemeenteraad:

- De gemeenteraad is weinig geïnformeerd en betrokken bij het dienstverleningsbeleid. De raad wil dat wel graag. Dat geldt zowel bij het formuleren van beleid als het controleren van de uitvoering ervan. Daarbij gaat het niet alleen over 'harde' informatie, maar ook het passende verhaal erbij. Dit helpt hen ook om actiever hun eigen rol te pakken bij dit thema.

Wilt U meer informatie? Zie hoofdstuk 5.

Oordeel: niet aan voldaan

Wat zijn de aanbevelingen?

Klantreizen:

- Koester de persoonlijke benadering, de directe contacten en het oprecht luisteren bij de dienstverlenende aanpak in de praktijk. Klanten waarderen dit.
- Leer actief van elkaar bij de complexe en/of nieuwe vraagstukken en het proces van afhandelen van klantvragen. Hier liggen immers nog mogelijkheden om te verbeteren.

Ambities en normen:

- De gemeente Venlo neemt dienstverlening serieus. Het is een kernwaarde voor de organisatie. Houd vast aan deze stevige ambitie.
- Concretiseer de ambities in meetbare normen. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre de gemeente de ambities in de praktijk realiseert.

Borgen van dienstverleningsprocessen:

- Zorg / blijf zorgen voor het borgen van het dienstverleningsproces. En in het bijzonder de rol van ICT en digitalisering hierin; het is een middel en geen doel op zich.

Sturing & verantwoording:

- Voorzie de gemeenteraad van de gewenste informatie. Bijvoorbeeld over de dienstverlening in de praktijk, gebaseerd op meetbare normen uit de visie.

Positie van de gemeenteraad:

- Betrek de gemeenteraad bij het formuleren en concreet maken van ambities, bijvoorbeeld door middel van een startnotitie, én de mate waarin de gemeente deze realiseert in de praktijk. Ook raadsleden zelf mogen hierin wat assertiever zijn om hun rol in te vullen.

Ter afsluiting van de aanbevelingen merkt de rekenkamercommissie op dat de resultaten die in dit rapport worden gepresenteerd, voor een deel worden gekleurd door de keuze voor de drie beleidsthema's waar een hartmonitor is gemaakt. Voor zover bekend heeft de ambtelijke organisatie het voornemen om ook bij andere thema's de klantervaringen door middel van een hartmonitor te inventariseren. Om de inzichten in de ervaren dienstverlening te verbreden en te verdiepen, steunt de rekenkamercommissie van harte dit voornemen.

2. Inleiding

2.1 Aanleiding

Na de herindelingen in 2001 en in 2010 kent de gemeente Venlo meer dan 100.000 inwoners. Mede als gevolg van deze herindelingen zijn verschillende gemeentehuizen in de oorspronkelijke gemeenten gesloten. In de voormalige gemeentehuizen biedt Venlo geen dienstverlening meer aan. Inwoners en ondernemers dienen zich voor de dienstverlening te oriënteren op de stad Venlo.¹ In de gemeenten waar thans de nieuwe 100.000+-gemeente uit is ontstaan golden soms andere (beleids-) regels. Ook dit heeft gevolgen voor de dienstverlening zoals burgers, bedrijven en instellingen (klanten) die ervaren. Binnen de rekenkamercommissie van de gemeente Venlo is het initiatief genomen om de dienstverlening van de gemeente Venlo te onderzoeken. Hoe ervaren de inwoners en ondernemers de dienstverlening nu daadwerkelijk in de praktijk? In hoeverre is de gemeente in staat de beoogde maatschappelijke effecten van haar dienstverlening te behalen? Waar zijn inwoners en ondernemers (on)tevreden over, en waarom? En welke aanknopingspunten bieden deze ervaringen dan voor een (verdere) verbetering van de gemeentelijke dienstverlening?

In de uitvoering van dit onderzoek heeft de rekenkamercommissie zich laten ondersteunen door onderzoeks- en adviesbureau PBLQ.

2.2 Opdrachtformulering

Bij aanvang van het onderzoek is de volgende opdrachtformulering gehanteerd:

“Hoe ervaren burgers, bedrijven en instellingen de dienstverlening van de gemeente Venlo, wat kan de gemeente daar van leren, en hoe kan de raad nog beter sturen op een optimale dienstverlening?”

Deze opdrachtformulering laat zien dat de beleving van de dienstverlening het startpunt vormt voor het onderzoek. Dit wordt in verband gebracht met de wijze waarop het gemeentelijk dienstverleningsproces is ingericht. Een ander thema in het onderzoek vormt de wijze waarop de raad een rol speelt in de gemeentelijke dienstverlening. Het spreekt voor zich dat deze thema's elk in deze rapportage aan de orde komen.

Ter ondersteuning van de beantwoording van de onderzoeksvraag is in samenspraak met de rekenkamercommissie een normenkader opgesteld. De volgende normen zijn geformuleerd.

¹ Wel werkt de gemeente Venlo sinds enige tijd met de zogenaamde 'Huizen van de wijk', een laagdrempelige ontmoetingsplek waar onder meer op verschillende wijzen (toegang tot de) zorg wordt aangeboden.

Onderdeel	Norm
Ervaringen met inwoners en ondernemers	<ul style="list-style-type: none"> De inwoners en ondernemers ervaren de gemeentelijke dienstverlening als positief.
Gemeentelijke dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> De gemeente voldoet aan landelijke wetten en regels. De gemeente haalt (of heeft) lokale servicenormen. De processen zijn (methodisch) beschreven. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn belegd en de besluiten (beschikkingen) zijn gedocumenteerd. Er is een heldere relatie beschreven tussen de ICT van de gemeente en de wijze waarop deze bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke effecten van dienstverlening. Er is periodieke managementinformatie beschikbaar voor het sturen op dienstverlening op ambtelijk, college en raadsniveau.
Rol van de raad	<ul style="list-style-type: none"> De gemeenteraad heeft een weloverwogen (op basis van bewuste en beargumenteerde keuzes) rol in de gemeentelijke dienstverlening.

Deze normen verschaffen per hoofdstuk het richtsnoer om de verworven informatie te ordenen en te beoordelen.

2.3 Werkwijze

In het onderzoek gaat de aandacht om te beginnen uit naar de ervaringen van burgers en ondernemers. Daarnaast is de aandacht ook gericht geweest op het beleid. Ook is gekeken naar de rol van de raad. Om deze aspecten goed in kaart in te brengen zijn verschillende werkwijzen gevolgd.

2.3.1 Ervaringen van burgers en ondernemers

Als het gaat om het doen van onderzoek naar de door burgers en ondernemers ervaren dienstverlening zijn er verschillende mogelijkheden. Zo is het al meer dan 25 jaar bij gemeenten gebruikelijk om een representatieve groep van burgers te bevragen over de ervaren dienstverlening. Venlo is van oudsher actief geweest in dergelijke periodieke onderzoeken. Dergelijke overwegend grootschalige en kwantitatieve onderzoeken naar dienstverlening hebben als kenmerk dat de uiteindelijke resultaten een 'gemiddelde' zijn van soms sterk uiteenlopende meningen, opvattingen en ervaringen. De vragen dienen relevant te zijn voor alle mensen die bereid zijn antwoord te geven. Daardoor zijn de vragen – noodgedwongen – soms vrij algemeen van karakter. Hierdoor zijn de mogelijkheden om tot in detail inzicht te krijgen in de wijze waarop burgers of ondernemers een volledig proces van dienstverlening ervaren beperkt.

In reactie daarop zijn meer kwalitatieve methoden ontwikkeld en toegepast om diepgaander en genuanceerder inzicht te krijgen in de ervaringen van burgers en ondernemers. Eén van die methoden is gebaseerd op de vooral in Angelsaksische landen eerder toegepaste werkwijze van 'Customer Journey Mapping' (CJM). De rekenkamercommissie van Venlo heeft er nadrukkelijk voor gekozen inzicht te willen verkrijgen in de concrete ervaringen van burgers of ondernemers met processen van dienstverlening.

Dit impliceert dat bewust niet is gestreefd naar representativiteit, maar juist naar gedetailleerde en genuanceerde bevindingen. Gekozen is voor deze methode van Customer Journey Mapping. Deze methode is ingericht als een 'klantreis' waarbij het proces dat elke burger en ondernemer doorloopt in het contact met de gemeente stap voor stap wordt geanalyseerd. Inherent aan de methode van de 'klantreizen' is dat deze geconcentreerd worden rond concrete 'levensgebeurtenissen'. Daarmee wordt bedoeld dat het gaat om gebeurtenissen in het leven van burgers of voor ondernemers die voor hun van belang zijn. 'Het doet er toe'. Juist in die situaties zijn de wisselwerking en interactie met de gemeentelijke dienstverlening voor de burgers van eminent belang. Dit zorgt er voor dat zij er vaak uitgesproken oordelen over hebben. Dat maakt dergelijke gebeurtenissen geschikt om centraal te staan bij het in kaart brengen en toetsen van de ervaren dienstverlening.

De metafoor van de 'hartmonitor' vormt een belangrijk aspect van de methode van de klantreizen, Bedoeld wordt dat de interactie met de gemeente kan leiden tot een sterk stijgende, opgewonden hartslag. Maar het optreden van de gemeente kan op de klant ook een geruststellende uitwerking hebben. Vanuit het perspectief van een mogelijk opgewonden of rustige hartslag van de cliënt worden de ervaringen met de dienstverlening gepresenteerd.

Als gezegd is het dienstverleningsproces in zekere zin een 'reis'. De verschillende stappen in het dienstverleningsproces worden elk apart onderscheiden. In de methode wordt vervolgens per stap onderzocht tot welke (on)tevredenheid deze bij cliënten heeft geleid. Juist door het proces stap voor stap door te nemen, wordt duidelijk welke onderdelen verbeterd kunnen worden. In een vroeg stadium van het onderzoek is hierover gesproken met vertegenwoordigers van de gemeentelijke organisatie. Deze onderschreven de wens om waar mogelijk verbeteringen te realiseren en zagen ook toegevoegde waarde in de toepassing van de methode van Customer Journey Mapping. Het onderzoek heeft mede daardoor in goede wisselwerking en samenwerking met de gemeentelijke organisatie kunnen plaatsvinden. De bevindingen in de klantreizen zijn opgenomen in hoofdstuk 3.

2.3.2 Beleidsanalyse

Ten behoeve van het onderzoeken van het dienstverleningsbeleid van de gemeente Venlo zijn de relevante beleidsdocumenten verzameld en bestudeerd. Vervolgens is gesproken met diverse functionarissen binnen de organisatie die direct betrokken zijn bij de invulling en uitvoering van dit beleid. Eveneens hebben gesprekken plaatsgevonden met de bij dit beleid betrokken portefeuillehouders. De relevante bevindingen zijn vermeld in hoofdstuk 4. Een overzicht van de bestudeerde documenten en de gevoerde gesprekken is opgenomen in bijlagen A en B.

2.3.3 De positie van de raad

Een derde aandachtspunt in het onderzoek is de positie van de raad. In de verschillende bestudeerde documenten is daar natuurlijk al het een en ander over vermeld. In het kader van het onderzoek heeft ook een gesprek met enkele raadsleden plaatsgevonden. Aan de hand van een fictieve casus over dienstverlening zijn de aanwezige raadsleden uitgedaagd om hun opvattingen en verwachtingen over gemeentelijke dienstverleningsbeleid te formuleren. Vervolgens zijn de dagelijkse ervaringen van de raadsleden met het beleid van Venlo in verband gebracht met hun verwachtingen. Hiervan wordt in hoofdstuk 5 verslag gedaan.

3. Klantervaringen in beeld: hartmonitor

3.1 Inleiding

Voor het beoordelen van de ervaringen van inwoners en ondernemers met de gemeentelijke dienstverlening is in dit onderzoek de volgende norm geformuleerd.

Norm

- De inwoners en ondernemers ervaren de gemeentelijke dienstverlening als positief.

De ervaringen van inwoners en ondernemers zijn in het verrichte onderzoek geïnventariseerd rond drie concrete levensgebeurtenissen, te weten:

- Mijn kind heeft zorg nodig (jeugdzorg)
- Ik wil een evenement organiseren (evenementenbeleid)
- Ik heb (te) weinig geld (schuldhulpverlening)

Het is van belang om te benadrukken dat het onderzoek zich niet richt op het beoordelen van de dienstverlening bij de jeugdzorg, de schuldhulpverlening en het evenementenbeleid. Deze thema's zijn louter gekozen om genuanceerd inzicht te verkrijgen in de concrete ervaringen van inwoners en ondernemers. Op deze wijze kunnen zij uitstekend dienst doen als een toetssteen voor het algemene beleid van Venlo.

Voor het in kaart brengen van de 'reizen' van de inwoners van de gemeente Venlo rond deze levensgebeurtenissen is bij elke gebeurtenis gesproken met telkens acht à tien personen. Deze mensen hadden de afgelopen periode de bewuste klantreis afgelegd waardoor ze goed konden vertellen over hetgeen ze hebben meegemaakt en/of ervaren. Vanuit deze telefonische gesprekken is de 'klantreis' van de betreffende levensgebeurtenis, in de vorm van een 'hartmonitor' gereconstrueerd. Dat betekent dat de later in dit hoofdstuk te presenteren 'hartmonitoren' een samengesteld beeld zijn van de ervaringen van verschillende personen. De hartmonitoren maken inzichtelijk welke sleutelstappen een inwoner of ondernemer onderscheidt in zijn reis, op welke momenten in zijn reis hij wel of niet tevreden is en waarom (wel of niet), en wat daarmee de belangrijkste hefboomen voor verbetering zijn.

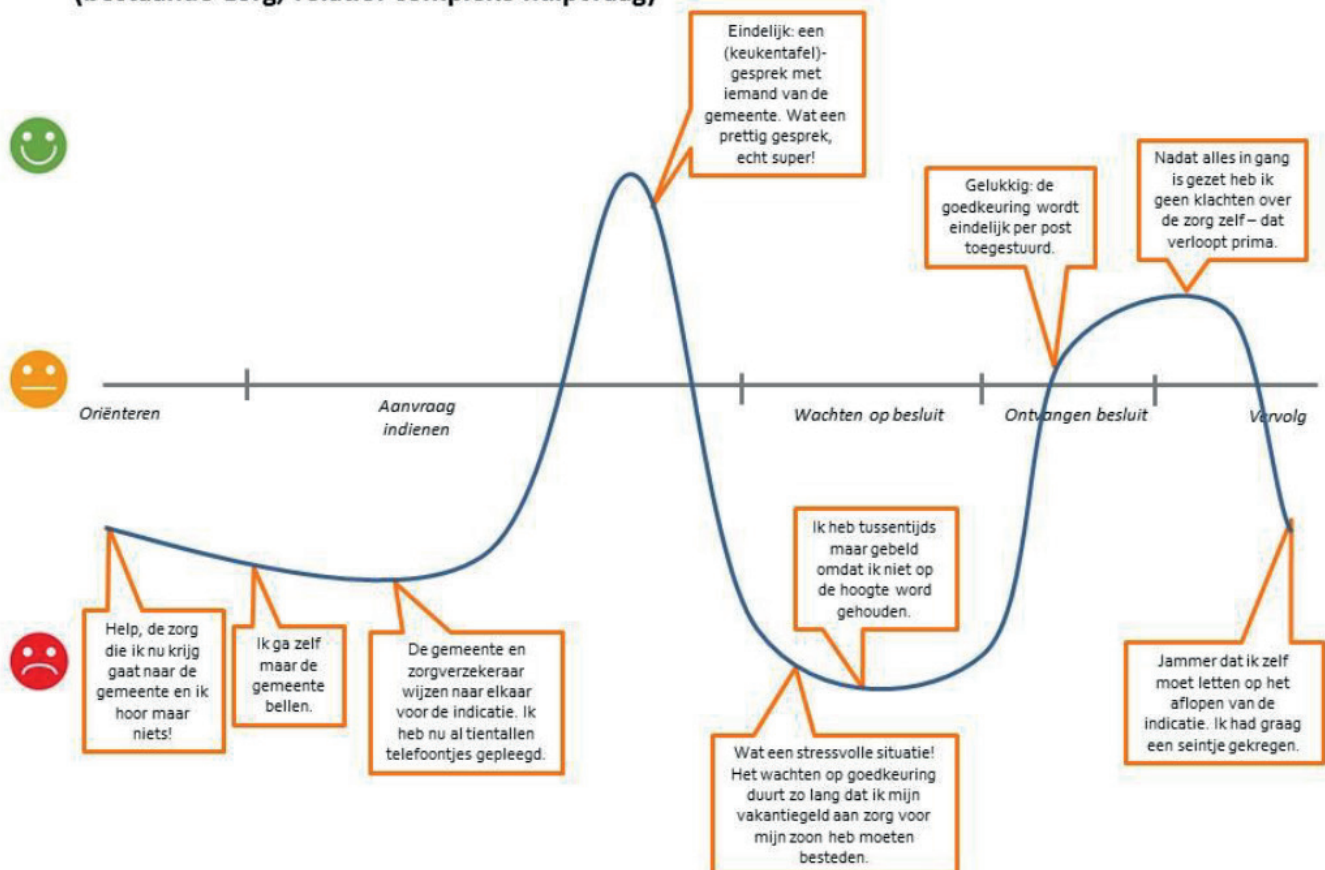
De resultaten van de hartmonitor worden visueel gepresenteerd. Horizontaal worden de verschillende fasen in het dienstverleningsproces weergegeven. Verticaal worden de 'pieken en dalen' in de ervaren dienstverlening weergegeven. Deze ontwikkeling in pieken en dalen wordt met behulp van citaten uit de gevoerde gesprekken ondersteund.

De hartmonitoren voor de levensgebeurtenissen "ik wil een evenement organiseren" en "mijn kind heeft zorg nodig" zijn (telefonisch) besproken met contactpersonen vanuit de gemeentelijke organisatie. De hartmonitor voor de levensgebeurtenis "ik heb weinig geld" stond centraal in een interactieve bijeenkomst met de betrokkenen uit de gemeentelijke organisatie en de betrokken portefeuillehouder. In deze bijeenkomst, waarbij ook enkele geïnterviewde burgers aanwezig waren, is gereflecteerd over de uitkomsten van het klantreisonderzoek, zijn knelpunten benoemd en is er een begin gemaakt met het formuleren van verbetermaatregelen.

3.2 Ervaringen met jeugdzorg

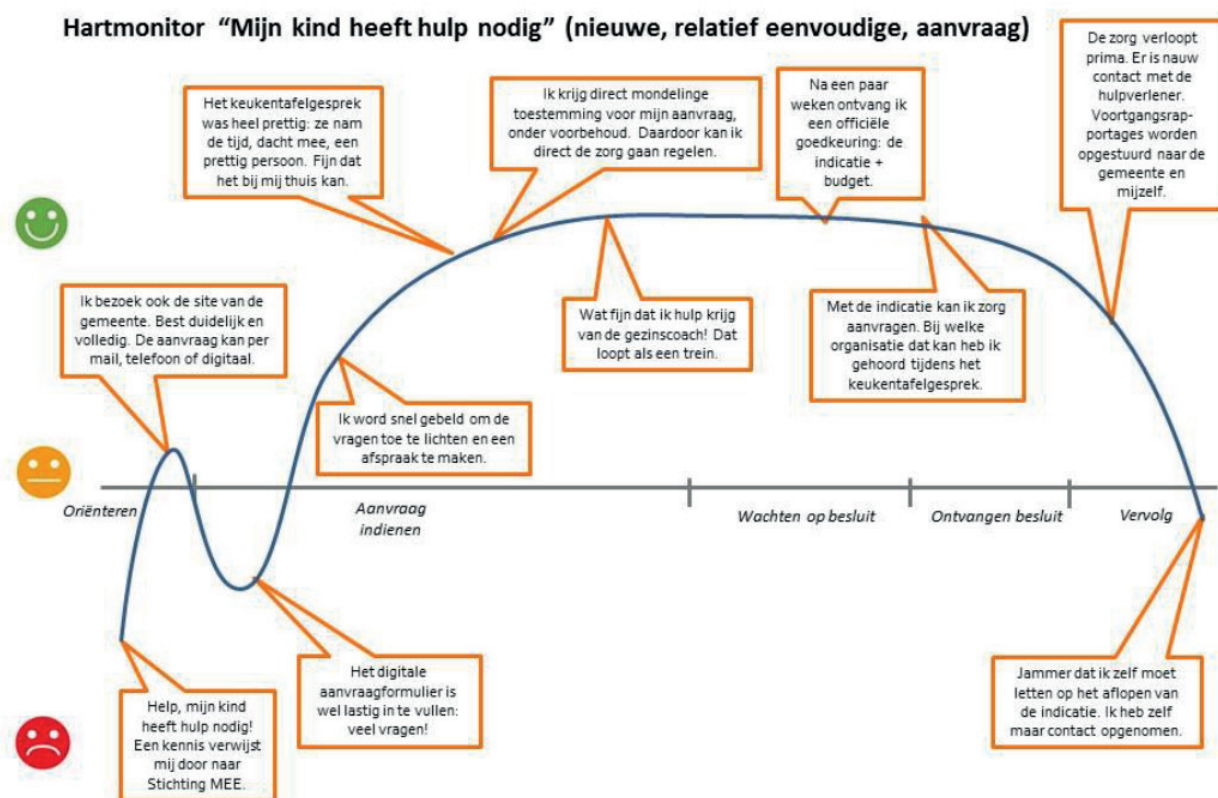
De jeugdzorg betreft een beleidsterrein dat sinds de decentralisaties in het sociaal domein, per 1 januari 2015, vol in de belangstelling staat. Gemeenten hebben een grote verantwoordelijkheid gekregen in het ontwikkelen van beleid dat het jongeren mogelijk maakt om zich zonder beperkingen te ontwikkelen. Jongeren (en hun ouders) kunnen behoefte hebben aan een grote verscheidenheid aan zorg en ondersteuning. Soms gaat het om betrekkelijk eenvoudige vragen, zoals een financiële bijdrage of een vaardigheidstraining. Maar er zijn ook jongeren, en hun ouders, die te maken hebben met ingewikkelde en veelzijdige problematieken, die ook de verlangde ondersteuning vanuit de gemeente complex maakt. Voor de dienstverlening maakt het veel uit of het gaat om 'simpele' of 'complexe' ondersteuningsvragen. Om die reden is in het bestuderen van de klantreizen ook een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de betrekkelijk simpele en anderzijds de meer complexe vragen om ondersteuning. Dat heeft geleid tot twee verschillende hartmonitoren. Deze worden hieronder gepresenteerd.

Hartmonitor "Mijn kind heeft hulp nodig" (bestaande zorg, relatief complexe hulpvraag)



De zorg voor kinderen bij complexe hulpvragen vraagt ook om complexe en ingewikkelde ondersteuning. Naast de gemeente zijn er ook andere organisaties bij betrokken. Dit maakt het proces, vanuit het perspectief van de gemeente, niet eenvoudig. De hartmonitor laat zien dat er gedurende het proces maar weinig sprake is van tevredenheid bij de personen die een zorgvraag stellen aan de gemeente. Op het moment dat (een vertegenwoordiger van) de gemeente daadwerkelijk in gesprek gaat met de hulpvragers en op het moment dat duidelijk wordt welke zorg zal worden verstrekt, zijn de ervaringen van de door ons gesproken 'klanten' overwegend positief. De hartmonitor laat tegelijkertijd zien dat het voor de aanvragers in verschillende fasen van het proces niet duidelijk is bij wie ze moeten zijn en waarom zij langere tijd moeten wachten voor duidelijk wordt op welke ondersteuning zij kunnen rekenen. Klanten voelen zich niet altijd goed geïnformeerd. Juist omdat de aanvragers te maken hebben met lastige, stressvolle omstandigheden is een proactieve communicatie vanuit de gemeente van groot belang. Vanuit het perspectief van de aanvrager schiet de gemeente daarin geregeld tekort.

De volgende hartmonitor heeft, zoals gezegd, betrekking op nieuwe, relatief eenvoudige aanvragen voor jeugdzorg.

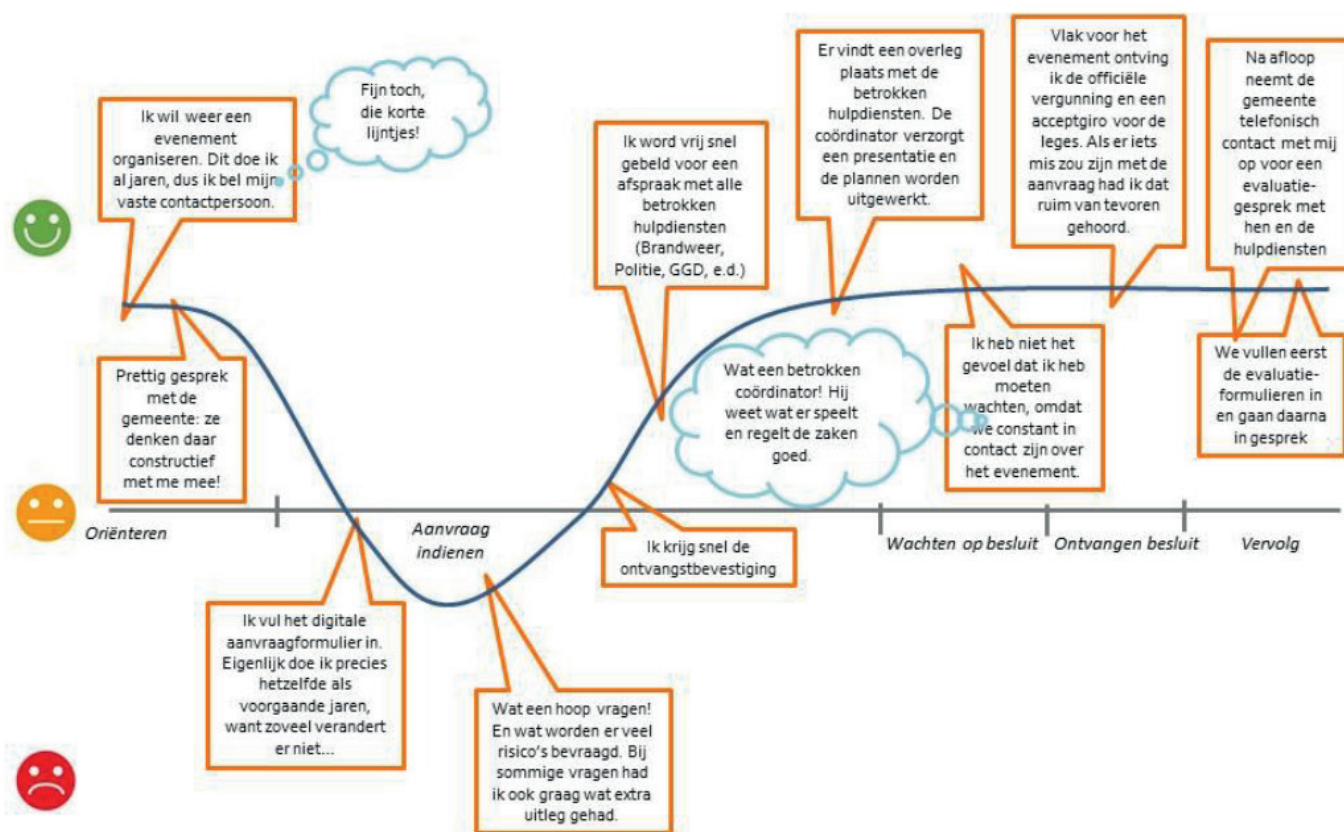


Deze hartmonitor geeft overwegend een positief beeld van de ervaringen van de aanvragers. Het blijkt dat aanvragers redelijk tevreden zijn over de verstrekte informatie. Zij hebben wel wat moeite met het digitale aanvraagformulier. Als de aanvraag eenmaal is ingediend, zijn de klanten tevreden over het gesprek met de gemeente, de snelheid waarmee hun vraag wordt behandeld en het uiteindelijke resultaat. Een punt van aandacht blijkt de fase te zijn waarin de verstrekte dienst 'afloopt' en er actie moet worden ondernomen om deze eventueel te verlengen.

3.3 “Ik wil een evenement organiseren”

De gebeurtenis ‘ik wil een evenement organiseren’, is betrekkelijk veelzijdig van aard. Mensen die een evenement willen organiseren kunnen ‘gewone burgers’ zijn die bijvoorbeeld het idee opvatten voor een buurtfeest. Daarbij vragen zij dan om enige ondersteuning van de gemeente. Het kan ook gaan om (grote) ondernemers die festivals of andere grootschalige activiteiten organiseren. Daarvoor is afstemming met de gemeente noodzakelijk. De ervaringen van allerlei mensen, zowel ondernemers als individuele burgers, zijn weergegeven in de onderstaande figuur.

Hartmonitor “Ik wil een evenement organiseren”



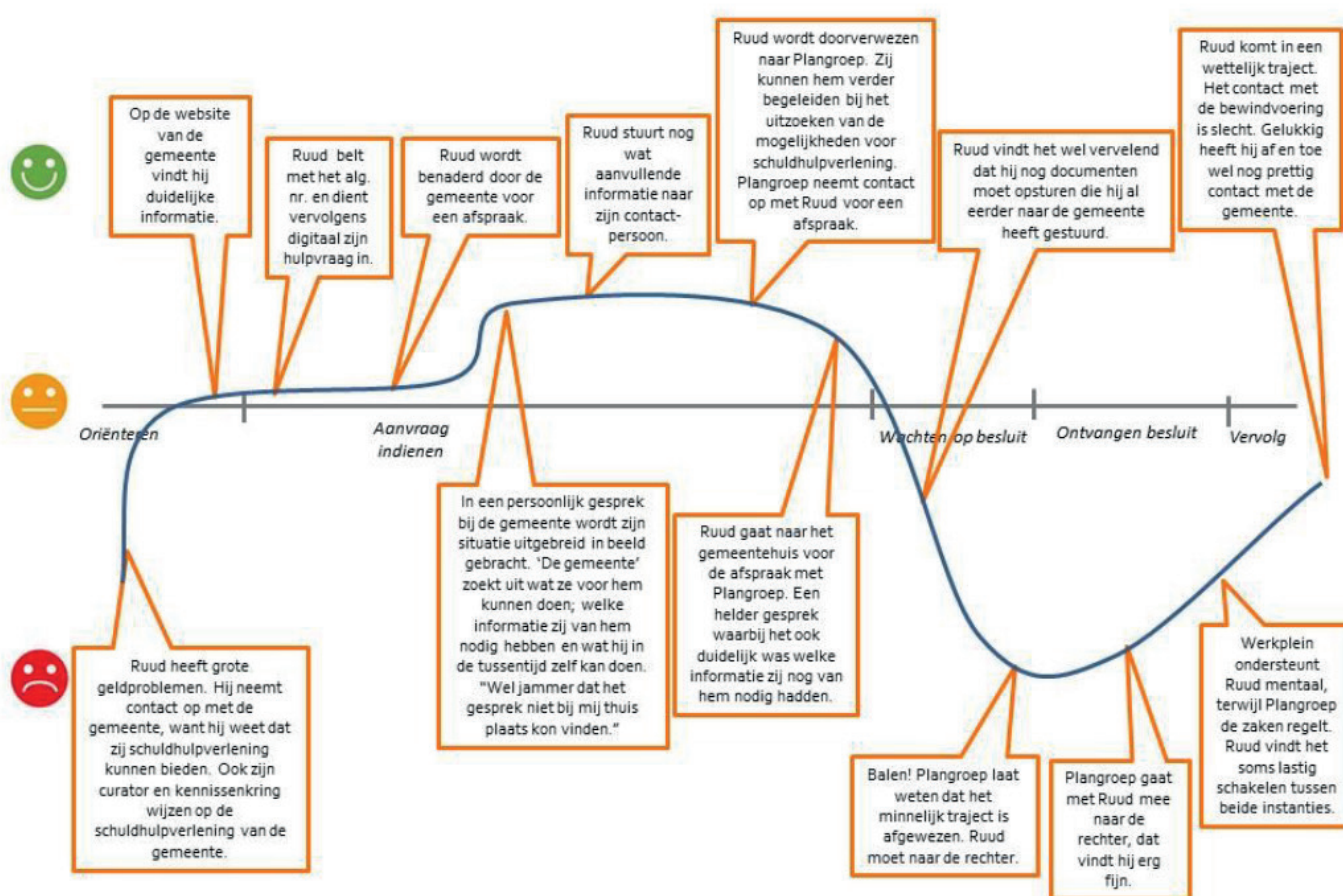
De hartmonitor laat zien dat de ervaringen van mensen die een evenement willen organiseren met het beleid van de gemeente overwegend positief zijn. Louter als het gaat om de concrete aanvraag is er sprake van enige wreveld. Deze wordt veroorzaakt door de hoeveelheid vragen, en – in het geval van mensen die vaker een evenement organiseren – door het feit dat elke keer opnieuw vrijwel dezelfde informatie moet worden verstrekt. Wat opvalt is dat de ‘korte lijnen’ tussen de aanvragers en de medewerkers van de gemeente en de daarmee gepaard gaande slagvaardigheid en proactief handelen door de gemeente zeer worden gewaardeerd.

3.4 “Ik heb (te) weinig geld”

3.4.1 De hartmonitor

Mensen die te weinig geld hebben, verkeren vaak in een kwetsbare positie. Hun situatie kan het gevolg zijn van een combinatie van problemen, die een goede en snelle oplossing niet eenvoudig maakt. Met enkele cliënten van de schuldhulpverlening van Venlo is een ‘klantreis’ gemaakt. Het resultaat staat weergegeven in de volgende figuur. Daarbij zijn de ervaringen gepresenteerd vanuit het perspectief van een virtuele klant, Ruud Hekkens.

Hartmonitor Ruud Hekkens (Help! Ik heb weinig geld...)



De figuur begint in de min. Immers, de virtuele klant, Ruud, is niet te benijden. De eerste contacten met de gemeente brengen hem in een iets betere stemming. Ruud is blij dat hij bij de gemeente terecht kan, dat de gemeente aandacht voor hem heeft en hem gaat helpen.

Ook het feit dat er sprake is van een concreet ondersteuningsaanbod, waar de gemeente Plangroep bij betreft, stemt Ruud positief. Toch duiken de ervaringen gaandeweg weer 'de min' in. Hij moet wachten op de beslissing, extra informatie verschaffen waarvan hij toch echt het idee heeft dat hij de desbetreffende documenten al eerder heeft gedeeld en hij loopt het risico dat een eerste plan om tot sanering van de schulden te komen wordt afgewezen. Weliswaar wordt hij ook na een mogelijke afwijzing van de eerste plannen ondersteund door Plangroep, de onzekerheid die dit met zich meebrengt is niet prettig.

De hartmonitor weerspiegelt zo duidelijk de kwetsbaarheid van mensen in de schuldhulpverlening. Zij zijn blij dat ze terecht kunnen bij de gemeente voor ondersteuning, maar gedurende het proces worden zij zich er wel van bewust dat daarmee hun problemen niet zomaar opgelost zijn. Dat vereist zowel van hen als van de ondersteuning vanuit de gemeente de nodige vasthoudendheid, waarbij gedurende het proces steeds de kans bestaat op teleurstellingen.

3.4.2 Verbetersessie

De hartmonitor met betrekking tot de schuldhulpverlening heeft in het onderzoek een bijzondere positie ingenomen. Het opstellen van de hartmonitor is namelijk gevolgd door een 'verbetersessie'. Het uitvoeren van klantreizen en het opstellen van hartmonitors zijn in het algemeen gericht op het onderscheiden van kwetsbare onderdelen van het dienstverleningsproces en het onderscheiden van 'verbeteracties'. Ook dit onderzoek van de rekenkamercommissie heeft onder meer tot doel om te komen tot aanbevelingen om de dienstverlening door de gemeente Venlo waar mogelijk te verbeteren.

Ten behoeve van deze 'verbetersessie' is aan één van de burgers met wie tijdens het opstellen van de klantreis een gesprek heeft plaatsgevonden gevraagd om nogmaals zijn of haar verhaal te doen. Dit is gebeurd in een gezelschap met direct bij de uitvoering betrokken ambtenaren, de relevante beleidsmedewerkers, de betrokken afdelingshoofd(en) en directeurs en de portefeuillehouder. Het verhaal van de klant dient ter illustratie en verdieping van de opgestelde hartmonitor, die het resultaat is van de combinatie van verschillende verhalen. Door één van de 'ervaringsdeskundigen' te vragen om zijn verhaal te doen, gaat de hartmonitor meer leven en wordt meer kleuring gegeven aan positieve en negatieve ervaringen. Nadat de betrokken burger zijn verhaal heeft gedaan, hebben de medewerkers van de gemeente verdiepende vragen gesteld. Tevens hebben ze van de gelegenheid gebruik gemaakt om een toelichting te geven bij de keuzen die de gemeente heeft gemaakt bij de inrichting van het dienstverleningsproces. Gezamenlijk zijn vervolgens de – soms bedoelde maar geregeld ook onbedoelde – effecten van die keuzen besproken, waarbij ook verbeteringen zijn voorgesteld.

De voorgestelde en besproken verbeteringen hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat zij zich *richten op het toegankelijker maken van de procedure, alsmede op het vereenvoudigen van sommige stappen* in de procedure. Beide ambities komen samen in het meest gesteunde 'verbetervoorstel' om *de toegang tot de schuldhulpverlening meer te verbinden met de activiteiten die plaatsvinden in de 'huizen in de wijk', alsmede met de wijkteams*. Dit is namelijk nu nog weinig het geval. Een dergelijke verbetering zorgt er voor dat inwoners van Venlo die behoefte hebben aan ondersteuning niet alleen makkelijker toegang hebben tot de hulpverlening. Het zorgt er ook voor dat direct bij aanvang aan de orde kan komen of de schulden mede samenhangen met andere problemen. Hierdoor kan eerder – indien nodig – gekozen worden voor een samenhangende multidisciplinaire aanpak. In de specifieke casus is door de cliënt ervaren dat de schuldhulpverlening te zeer een eigenstandig traject was, waarbij zaken als opvoedingsondersteuning, of ondersteuning van sociale activiteiten van de kinderen van de cliënt niet, of betrekkelijk laat in het traject aan de orde zijn gekomen. Dit behoefte hieraan is bevestigd en onderschreven door medewerkers van de gemeente.

Voorts is gesproken over het verbeteren van de uitwisseling van informatie. In dat kader is onder meer geconstateerd dat op overdrachtmomenten de cliënt geregeld dezelfde informatie opnieuw moet verstrekken. Zeker voor administratief minder vaardige cliënten kan dat een forse belasting zijn.

3.5 Tussenbalans

Zoals gebruikelijk bij klantreizen laten alle gepresenteerde hartmonitoren 'pieken en dalen' zien. Sommige zaken gaan goed, andere minder.

Bij alle in Venlo bestudeerde levensgebeurtenissen is sprake is van positieve ervaringen. Vergelijkbare onderzoeken in andere gemeenten laten over het algemeen minder, en soms zelfs geen, positieve ervaringen zien. Wat dat betreft onderscheidt Venlo zich in positieve zin van menige andere gemeente.

Bij complexe vragen met betrekking tot de jeugdzorg waren er de minste positieve ervaringen. Het gaat in deze situatie vaak om zeer gevoelige problematieken, waarvoor gemeenten pas sinds kort grote verantwoordelijkheid dragen. In dat licht is het niet verwonderlijk dat (nog) niet alles goed gaat.

Een andere algemene bevinding is dat bij alle gebeurtenissen de klanten de directe contacten met de gemeente goed waarderen. Zij zijn tevreden over de persoonlijke benadering van hun vragen en van hun behoefte aan ondersteuning. Zij ervaren dat ze oprecht worden gehoord. Daar waar bij het evenementenbeleid de gemeente er in slaagt om ook tijdens de behandeling en afhandeling van de vraag deze persoonlijke benadering in stand te houden, en om bovendien daar slagvaardig te opereren, wordt dat bij de jeugdzorg en de schuldhulpverlening door de klanten als minder ervaren. Klanten ervaren dat zij in die situaties soms lang moeten wachten waarbij de ongewisheid van de uitkomst als een extra belasting wordt gevoeld.

Bij deze drie levensgebeurtenissen komt naar voren dat de gemeente Venlo, zeker in het stadium van de eerste contacten en het 'open staan' voor de vragen van klanten, relatief goed presteert. De gemeente slaagt er blijkbaar in om goed aan te sluiten bij de behoefte en verwachtingen van de klant. Als gezegd zijn in het proces van de afhandeling nog wel verbeteringen te realiseren.

De te toetsen norm in dit hoofdstuk is de volgende:

Norm

– De inwoners en ondernemers ervaren de gemeentelijke dienstverlening als positief.

De hartmonitoren laten geregeld positieve ervaringen zien, met name als het gaat om de directe contacten met de gemeente. Tegelijkertijd geldt dat niet in alle situaties en fasen van het proces van dienstverlening. Er wordt daarmee grotendeels, maar niet volledig aan de norm voldaan. Er is ruimte voor verbetering.

4. Dienstverlening in Venlo: beleid en praktijk

4.1 Inleiding

Het algemene dienstverleningsbeleid van Venlo is eveneens in het onderzoek aan de orde geweest. Richtinggevend daarin zijn de volgende normen geweest.

Norm

- De gemeente voldoet aan landelijke wetten en regels.
- De gemeente haalt (of heeft) lokale servicenormen.
- De processen zijn (methodisch) beschreven.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn belegd en de besluiten (beschikkingen) zijn gedocumenteerd.
- Er is een heldere relatie beschreven tussen de ICT van de gemeente en de wijze waarop deze bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke effecten van dienstverlening.
- Er is periodieke managementinformatie beschikbaar voor het sturen op dienstverlening op ambtelijk, college en raadsniveau.

Het beleid is geïnventariseerd en bestudeerd op basis van documentstudie en interviews. Naast het algemene beleid is ook, in aansluiting op de levensgebeurtenissen die in de hartmonitors centraal zijn gesteld, aandacht besteed aan het beleid rond schuldhulpverlening, jeugd en evenementen. Dit hoofdstuk concentreert zich op het presenteren van de bevindingen die relevant zijn voor de beoordeling van de gestelde normen. Een uitgebreide beschrijving van het dienstverleningsbeleid van de gemeente is in de bijlage opgenomen.

4.2 Voldoen aan landelijke en lokale (service)normen

De eerste twee geformuleerde normen hebben betrekking op landelijke wetten en regels alsmede op lokaal gestelde servicenormen. Als het gaat om dienstverlening zijn er behoudens onderdelen van de Algemene Wet Bestuursrecht (met name over reactie- en afdoeningstermijnen) geen wettelijke normen. De inrichting van de dienstverlening door een gemeente is grotendeels de verantwoordelijkheid van elke afzonderlijke gemeente. In de laatste jaren hebben vele gemeenten zich vrijwillig gesteld achter landelijke richtlijnen of intentieverklaringen. Dat geldt wat Venlo betreft in het bijzonder voor het landelijk programma Antwoord©. In 2009 heeft Venlo hiertoe een convenant getekend. Antwoord© is een landelijk initiatief gericht op het professionaliseren van de dienstverlening van de overheid. Kern van de aanpak is sneller en begrijpelijker antwoord geven op vragen, en bovenal een juist antwoord geven. Een belangrijk onderdeel van Antwoord© is het aanbieden van een gemakkelijk te onthouden telefoonnummer, het zogeheten 14+netnummer (in het geval van Venlo 14 077).

Antwoord© kent een aantal algemene ambities ten aanzien van dienstverlening:

- Er is één duidelijke ingang waar burgers en bedrijven terecht kunnen met hun vragen (no wrong door').
- Burgers en bedrijven kunnen op de door hen gewenste tijd, plaats en manier contact opnemen met de gemeente (multichannel en kanaalonafhankelijk).
- Een burger hoeft zijn vraag maar één keer te stellen en krijgt óf een goed antwoord, óf wordt goed doorverwezen.

- Het KCC handelt gemiddeld 80% van de vragen in één keer goed af.
- De burger wordt écht geholpen binnen de gestelde termijn.
- De klant krijgt hetzelfde antwoord via elk kanaal.

In het concept van Antwoord© worden vijf groeifasen in de (door)ontwikkeling van de dienstverlening onderscheiden. Deze zijn:

- **Fase 1:** Er is een aparte frontoffice met eigen contactgegevens en kanalen voor elk productcluster. Het contact tussen burger en gemeente verloopt voornamelijk via balies en een aantal telefoonnummers. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffices nog geïsoleerd van elkaar zijn georganiseerd.
- **Fase 2:** Er is één duidelijke ingang per kanaal; één telefoonnummer, één website en een zoveel mogelijk geconcentreerde balie. De gemeente kan in deze fase ook informatie verstrekken van andere overheidsorganisaties zoals Postbus 51-informatie. Kenmerkend voor deze fase is dat de kanalen nog niet in samenhang worden bestuurd.
- **Fase 3:** Er is één frontoffice. Hier komen alle distributiekkanalen en diensten samen. Het maakt voor de burger niet uit welk kanaal hij kiest: de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het antwoord is juist, volledig en actueel. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffice nog niet de regie neemt op de afhandeling van de vraag: complexere vragen worden doorgezet naar de backoffice en zijn dan uit het vizier van de frontoffice.
- **Fase 4:** Het KCC voert regie op de afhandeling van vragen. De contacten die een burger heeft, zijn bij alle KCC-medewerkers inzichtelijk waardoor de burger zonder problemen kan overstappen naar een ander kanaal. Het KCC verbetert de dienstverlening, ook in de achterliggende afdelingen en voegt daar proactieve elementen aan toe. Kenmerkend voor deze fase is dat het KCC nog niet alle producten en diensten van de overheid kan afhandelen.
- **Fase 5:** De gemeente is voor de burger de logische ingang voor al zijn vragen aan de overheid. Het KCC levert producten en diensten van een toenemend aantal aangesloten overheidsorganisaties van alle overheidslagen en ketenpartners.

In 2010 koesterde Venlo de ambitie om zich te ontwikkelen van fase 2 naar fase 3. Dit blijkt uit een in 2011 gepubliceerd rekenkamerrapport naar de dienstverlening in Venlo.

In het huidige onderzoek is nu naar voren gekomen dat vanwege de financiële en economische crisis Venlo in de afgelopen jaren te maken heeft gehad met bezuinigingen. Ervaren is, zo blijkt uit de interviews, dat het niveau van dienstverlening hierdoor achterop is geraakt ten opzichte van de ambities. Wel is het KCC gerealiseerd, dat een duidelijke en uniforme toegang verschaft tot de dienstverlening. Zowel digitaal, telefonisch als aan loketten is er toegang tot deze dienstverlening.

Op onderdelen blijkt dat de dienstverlening van Venlo niet voldoet aan de ambities zoals deze een jaar of vijf terug in het kader van Antwoord© zijn geformuleerd. Onder andere de Antwoord©-norm '80% van de vragen in één keer goed afgehandeld' is daardoor niet behaald. Deze indrukken worden gestaafd in verschillende recente onderzoeken:

- In 2015 is een onderzoek uitgevoerd naar de telefonische bereikbaarheid van de gemeente. Daarin is gebleken dat met name de tijdige beantwoording van gesprekken door het callcenter en de sociale wijkteams te wensen overlaat, deze waren respectievelijk 7% en 17% ten opzichte van de door het onderzoeksbureau gehanteerde norm van 80%.
- Uit onderzoek van een student aan de Hogeschool in 2015, bleek de telefonische dienstverlening gemiddeld gewaardeerd te worden met een 7,2, terwijl in dit onderzoek werd vastgesteld dat de klant een 7,9 verwacht. Wachtijd, bereikbaarheid en onduidelijke antwoorden waren de meest gehoorde toelichting bij de gegeven cijfers.

- Tezelfdertijd met het klanttevredenheidsonderzoek is een onderzoek naar waarde- en foutvraag (failure and value demand) uitgevoerd, waarin is gekeken naar het aantal contacten dat veroorzaakt wordt door een fout in de dienstverlening, het niet of niet tijdig oplossen van zaken die door een klant zijn gemeld of het bieden van onjuiste informatie op bijvoorbeeld de website. Hieruit bleek dat 37% van de contacten in de categorie failure vallen (en daarmee vermijdelijke contacten zijn) en 63% in de categorie value.

Vanwege de doorgevoerde bezuinigingen is ook de 'brugfunctie' tussen front- en backoffice vervallen. Dit belemmert naar mening van direct betrokken ambtenaren de verdere implementatie van het Antwoord©-concept. Ook bestaat nog onduidelijkheid over de vraag bij wie de regiefunctie op het waarborgen van de kwaliteit van de dienstverlening berust; bij de frontoffice of bij de vakafdelingen in de backoffice aan wie de meer complexe vragen worden doorverwezen.

In 2011 is de gemeente Venlo gestart met het verder verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven, onder de vlag van Expeditie Venlo. Doel van dit project, dat afgerond moet zijn in 2016, is om de klanten van de gemeente nog beter te bedienen. Het nieuwe stadskantoor speelt in deze 'expeditie' een centrale rol. Verwacht wordt dat het kantoor de samenwerking tussen afdelingen binnen de gemeente zal bevorderen en daarmee een positieve bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van de dienstverlening.

Recent (2015) is een nieuwe dienstverleningsvisie (Venlo Voorop. Dienstverleningsvisie 2015-2020) vastgesteld. In deze visie is beschreven hoe de gemeente Venlo haar burgers en ondernemers wil bedienen. Het streven van Venlo is om in 2020 een "excellente dienstverlener" te zijn.

De dienstverleningsvisie is gestoeld op een drietal werkprincipes die de ruggengraat vormen van het beleid: 1) we denken vanuit de leefwereld van onze doelgroepen, 2) we houden het zo eenvoudig mogelijk, 3) we werken intern en extern samen in het belang van onze klant. Deze principes zijn uitgewerkt in de volgende twaalf normen:

Dienstverleningsnormen van de gemeente Venlo, zoals opgenomen in de visie 2015²

- Kiezen van de juiste rol
- Minder diensten
- Minder gedwongen contactmomenten
- Administratieve lastenvermindering
- Oog voor verschillen tussen mensen
- Uitval voorkomen – Verwachtingenmanagement
- Keuzevrijheid
- Herkenbaarheid en vindbaarheid
- Gastvrijheid
- Klanttevredenheid meten
- Klantrechten (servicenormen en klantrechten expliciet en concreet maken)

Deze 'normen' zijn in de visie vrij algemeen, en daardoor nog weinig meetbaar geformuleerd. In diverse interviews is gesteld dat een begin is gemaakt met het uitwerken en concretiseren van deze normen.

² Venlo Voorop, dienstverleningsvisie 2015 – 2020 gemeente Venlo, hoofdstuk 5.

Deze paragraaf is gericht op het doen van uitspraken over de volgende twee normen:

Norm

- De gemeente voldoet aan landelijke wetten en regels.
- De gemeente haalt (of heeft) lokale servicenormen.

Er is sprake van een gemengd beeld. Enkele jaren terug heeft Venlo zich gecommitteerd aan de ambities zoals die in Antwoord© waren opgenomen. Deze ambities zijn sindsdien niet gerealiseerd. In diverse interviews is gesteld dat deze ambities ook gaandeweg zijn losgelaten. Gesteld wordt dat taakstellingen en bezuinigingen hieraan ten grondslag liggen. Dit maakte het naar mening van betrokkenen niet realistisch om actief op de realisatie van die doelstellingen te sturen.

Met de recente ingebruikneming van het nieuwe Stadhuis loopt het programma 'Expeditie Venlo' op zijn eind. Dit programma kende eveneens enkele ambities met betrekking tot de gemeentelijke dienstverlening. Deze konden in het onderzoek nog niet worden beoordeeld, omdat immers ten tijde van het onderzoek het stadhuis nog niet opgeleverd was. Recent, in 2015, heeft de gemeente al wel nieuwe ambities voor de dienstverlening geformuleerd. Centraal daarin staat het streven naar 'excellente dienstverlening'.

Geconstateerd kan worden dat het beleid de aandacht heeft en dat er actief richting en sturing aan wordt gegeven. Daarbij zijn en worden lokale (service)normen gesteld. Aan de eerder gestelde normen, met name in het kader van Antwoord©, wordt echter maar gedeeltelijk voldaan. Recente ambities, zoals verwoord in de dienstverleningsvisie van 2015, moeten nog geconcretiseerd worden.

4.3 Borging van dienstverleningsprocessen

Een aantal van de geformuleerde normen heeft betrekking op de borging van dienstverleningsprocessen. Het betreft hier de volgende normen:

Norm

- De processen zijn (methodisch) beschreven.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn belegd en de besluiten (beschikkingen) zijn gedocumenteerd.
- Er is een heldere relatie beschreven tussen de ICT van de gemeente en de wijze waarop deze bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke effecten van dienstverlening.

In Venlo is de verantwoordelijkheid voor publieke dienstverlening ondergebracht bij de wethouder Financiën, Organisatie en Duurzaamheid. Verantwoordelijk voor de operationele organisatie is het hoofd Publieke Dienstverlening, die onder andere aan de lat staat voor de visievorming op publieke dienstverlening en het aansturen van het team Publieke Informatievoorziening. In de verschillende betrokken afdelingen, zoals naar voren komt in de bestudering van het beleid bij jeugdhulp, evenementen en schuldhulpverlening, zijn de verantwoordelijkheden eveneens duidelijk belegd. Bij het evenementenbeleid en schuldhulpverlening is kennis genomen van uitgewerkte en gedocumenteerde werkinstructies.

In de organisatie is aandacht voor de inrichting, uitwerking en beschrijving van dienstverleningsprocessen. Zo hebben ter ondersteuning van de uitvoering van de processen medewerkers van het KCC een tweejarige training doorlopen.

De gemeente heeft de ambitie, zoals verwoord in de dienstverleningsvisie van 2015 om processen te optimaliseren en te vereenvoudigen. Aldaar staat te lezen:

“Het klantproces is logisch en onze werkzaamheden zijn doorzichtig. We houden met regelmaat onze werkprocessen tegen het licht en stellen daarbij de vraag: wat heeft onze burger hieraan? We schrappen onderdelen waar Venlo niets aan heeft. Dat geldt bijvoorbeeld voor onderdelen die te maken hebben met interne controle en met interne hiërarchische structuren.”³

Een opmerkelijk aspect in het beleid van Venlo is dat bij de inrichting van de dienstverleningsprocessen met grote regelmaat gebruik wordt gemaakt van de opvattingen en wensen van de beoogde klantgroepen. In dit verband wordt gesproken over ‘co-creatie’. Daarmee wordt bedoeld dat deze processen samen met de beoogde gebruikers worden ingevuld.

Er is ook ampel aandacht voor de rol en toepassing van ICT. Zo is één van de speerpunten in ‘Expeditie Venlo’ het ‘virtuele spoor’. Dit spoor is gericht op het verbeteren van het werken en de dienstverlening door middel van ICT. Ten tijde van het onderzoek kon nog niet worden vastgesteld of dit doel is behaald. In de interviews zijn wel verschillende acties binnen de organisatie aan de orde geweest, zoals het, in wisselwerking met klantgroepen⁴, inrichten van een meer klantvriendelijke website, zijn er met behulp van data uit verschillende bronnen zogenaamde DNA profielen over wijken opgesteld en is een begin gemaakt met de implementatie van zaakgericht werken. Dit laatste is een noodzakelijke voorwaarde om binnen de organisatie volledig digitaal te kunnen werken. In alle aandacht voor de rol en toepassing van ICT wordt tegelijkertijd steeds gesteld dat het niet de bedoeling is om alle dienstverleningsprocessen en klantcontacten te digitaliseren. In de Dienstverleningsvisie 2015 wordt wat dit betreft gesteld dat digitalisering een middel is, geen doel.

We maken als gemeente Venlo gebruik van de mogelijkheden en de voordelen die digitalisering biedt, maar we verheffen het niet tot een doel op zich. Digitale dienstverlening is lang niet altijd goedkoper dan de traditionele, handmatige afhandeling. Vooral wanneer diensten weinig worden gevraagd of wanneer een grote mate van maatwerk noodzakelijk is, houden andere kanalen de voorkeur. Sociale media zien en gebruiken we als een aanvullend informatie- en dienstverleningskanaal: snel, direct en individueel.⁵

Aan de gestelde normen met de betrekking tot de borging van de processen wordt daarmee in Venlo over het algemeen voldaan.

³ Venlo Voorop, pagina 15

⁴ Binnen Venlo worden verschillende klantgroepen onderscheiden, zoals burgers die grotendeels ‘zelfredzaam’ zijn, zakelijke klanten, netwerkpartners en mensen die hulp en ondersteuning nodig hebben. Uitgangspunt is om voor elk van deze klantgroepen dienstverlening op maat te leveren. De processen zijn dusdanig ingericht dat deze verschillende groepen bediend kunnen worden. Diverse kanalen, waaronder de website, zijn eveneens hierop aangepast. Tevens is er aandacht voor de ondersteuning van digitaal minder vaardige burgers.

⁵ Venlo voorop, pagina 14

4.4 Sturing en verantwoording

De laatste norm met betrekking tot het beleid van de gemeente heeft in algemene zin betrekking op de sturing op en verantwoording over het gevoerde beleid. De concrete norm is als volgt geformuleerd.

Norm

- Er is periodieke managementinformatie beschikbaar voor het sturen op dienstverlening op ambtelijk, college en raadsniveau.

Over het algemeen kan worden geconstateerd dat Venlo actief is in het verzamelen van (management)-informatie over de gerealiseerde dienstverlening. Hierboven is al melding van diverse relevante onderzoeken. Een overzicht van onderzoeken waarvan tijdens dit rekenkameronderzoek kennis is genomen, is als volgt:

Bekende onderzoek(s)rapport(en) die relevant zijn voor de dienstverlening door Venlo

- Stadspanel (diverse metingen)
- Onderzoek naar de telefonische bereikbaarheid van de gemeente (2015)
- Onderzoek naar de waardering van de telefonische dienstverlening (2015)
- Onderzoek naar waarde- en foutvraag (failure and value demand) (2015)
- Monitor 3D (voor prestaties in het sociaal domein)
- Cliëntervaringsonderzoek sociaal domein (in ontwikkeling)
- Evenementendashboard
- Klanttevredenheidsonderzoek evenementen (in ontwikkeling)
- Klanttevredenheidsonderzoeken schuldhulpverlening (op ad hoc basis)

In verschillende interviews is gesteld dat inzichten op basis van deze onderzoeken steeds in de betrokken afdelingen zelf en in de directie van de gemeente bekend en besproken worden. Relevante bevindingen uit die onderzoeken zijn ook steeds besproken met de betrokken portefeuillehouder. Tevens worden klachten die bij de gemeente binnenkomen gemonitord om te zien of er algemene lijnen in kunnen worden ontdekt. De klachtencoördinator heeft tevens een adviserende rol.

Het gegeven dat er relatief veel informatie beschikbaar is, impliceert niet dat er sprake is van een continue stroom van relevante managementinformatie. Verschillende onderzoeken hebben een incidenteel karakter. De 'periodiciteit' van de informatie is daarmee wat minder.

In verschillende interviews met medewerkers van de gemeente is ter sprake gekomen dat de organisatie de raad weinig betreft bij het dienstverleningsbeleid. Er wordt weinig aan de raad gerapporteerd. Als gevolg daarvan vindt er ook weinig discussie over het dienstverleningsbeleid in de raad plaats. Naar mening van verschillende ambtenaren heeft de raad daardoor weinig zicht op de aspecten waarop de kwaliteit van dienstverlening kan worden bepaald. Het wordt belangrijk gevonden om afspraken met de raad te maken over de aspecten waarop zij geïnformeerd willen worden en het niveau van dienstverlening dat zij ambiëren, zodat het niet – zoals nu het geval is – pas een thema is als ze er door burgers op worden aangesproken.

Al met al is hier weer sprake van een gemengd beeld. Er wordt veel onderzoek gedaan, er is veel informatie beschikbaar. Niet elk onderzoek wordt geregeld herhaald, zodat niet op alle terreinen ontwikkelingen in kaart zijn. De beschikbare informatie wordt actief benut binnen de betrokken afdelingen en het management van de gemeente en eveneens gedeeld met het College van B&W. Het informeren van de raad blijft daarbij achter.

5. De positie van de gemeenteraad

Het laatste aandachtspunt in het onderzoek betreft de positie van de gemeenteraad. De volgende norm is aan de orde:

Norm

- De gemeenteraad heeft een weloverwogen (op basis van bewuste en beargumenteerde keuzes) rol in de gemeentelijke dienstverlening.

In het vorige hoofdstuk is in dit verband al gerapporteerd over de manier waarop de gemeenteraad vanuit de (ambtelijke) organisatie wordt bediend. Gesteld is dat de organisatie de raad weinig betreft bij het dienstverleningsbeleid. In het kader van dit onderzoek is hierover ook gesproken met diverse raadsleden. Dat is gebeurd in de vorm van een discussiebijeenkomst waarin op basis van een fictieve casus aandacht is besteed aan de rol van de raad in het dienstverleningsbeleid van de gemeente.

In het algemeen bevestigden de aanwezige raadsleden dat zij betrekkelijk weinig worden geïnformeerd over het dienstverleningsbeleid van Venlo en de in dat kader geleverde prestaties.

De verdere discussie was dusdanig ingericht dat de raadsleden eerst in het algemeen uitgangspunten konden benoemen voor hun sturende, controlerende en volksvertegenwoordigende verantwoordelijkheden rond dienstverlening. Vervolgens konden zij aangeven hoe daar naar hun idee in de huidige praktijk invulling aan wordt gegeven.

Met betrekking tot **besturen** hebben de raadsleden gesteld dat de raad goed geïnformeerd moet worden over het dienstverleningsbeleid. Dat betekent dat zij, als er beleid in voorbereiding is, altijd een startnotitie willen ontvangen en die willen bespreken. Deze raadsleden zien in het dienstverleningsbeleid graag de ambitie terug dat de gemeente 'voorkomt' dat inwoners een beroep moeten doen op de dienstverlening. Zoveel als mogelijk moet voorkomen worden, zo stelden verschillende raadsleden die deelnamen aan de discussie, dat burgers in een ten opzichte van de gemeente afhankelijke positie komen te verkeren. Dit vraagt ook om aandacht voor preventief beleid. Wat de huidige praktijk betreft stellen de raadsleden dat zij weinig bekend zijn met relevante startnotities. Dat kan zijn omdat er momenteel geen veranderingen op stapel staan waar een startnotitie relevant is. Maar verschillende raadsleden erkennen dat zij mogelijk zelf ook tekort schieten in hun aandacht voor het dienstverleningsbeleid.

Het aspect **controleren** riep bij deze raadsleden veel ambitie op. De raadsleden vonden het van groot belang dat zij op de hoogte worden gehouden hoe het staat met de ambities van de gemeente. Voor zover in het onderzoek naar voren is gekomen, zijn de raadsleden er bijvoorbeeld niet over geïnformeerd dat de ambities uit 2010, geformuleerd rond het concept van Antwoord[©], zijn losgelaten.

Tegelijkertijd zijn de raadsleden die aan de discussie hebben deelgenomen er zich van bewust dat een portefeuillehouder tijd en ruimte moet krijgen om ambities uit te werken en te implementeren, maar de raad kan er wel om vragen hoe vaak en hoe diepgaand ze daarover geïnformeerd wil worden. De raadsleden willen eigenlijk 'bovenop' de uitvoering van gemaakte afspraken zitten. Over de manier waarop ze geïnformeerd willen worden, bestonden verschillende opvattingen. Kwantitatieve gegevens uit monitors of benchmarks zijn nuttig. Het formuleren van harde normen, gekoppeld aan het onderscheiden van kritische prestatie-indicatoren werd van belang geacht. Tegelijkertijd stelden deze raadsleden dat dergelijke kwantificeerbare gegevens niet alleszeggend zijn. Daarom zijn zij zeker ook geïnteresseerd in het verhaal achter de cijfers, en de beleving van de dienstverlening door de klanten. In dat kader wilden zij ook geïnformeerd worden over het aantal en de inhoud van mogelijke klachten, zonder overigens dat zij zich als belangenbehartiger voor afzonderlijke klagers willen opwerpen.

Het gaat hun er om welke patronen (mogelijk) herkenbaar zijn in de klachten. In datzelfde verband vinden zij het belangrijk om inzicht te hebben in veelvoorkomende vragen. Ook die kunnen een indicatie zijn voor tekortkomingen in het geformuleerde beleid.

Vanuit hun **volksvertegenwoordigende** verantwoordelijkheden zijn de raadsleden van mening dat ze open moeten staan voor opvattingen en signalen van de burgers en ze daarom de burgers zelf ook moeten opzoeken. Wederom stellen ze dat ze daarbij niet als 'klachtenambassadeur' willen optreden, maar wel een verantwoordelijkheid hebben om eventuele ontevreden burgers te helpen om hun klacht op de juiste wijze ter kennisname te brengen aan de gemeente. In de praktijk vinden de raadsleden dat ze op deze punten nog wel actiever kunnen zijn.

Onder verwijzing naar de geformuleerde norm kan worden vastgesteld dat deze raadsleden weloverwogen opvattingen hebben over hun rol in het dienstverleningsbeleid. Tegelijkertijd erkennen zij dat zij in de praktijk geregeld tekort schieten in het geven van invulling aan die rol. Zij geven aan dat de organisatie ook meer kan doen om hun beter in die rol te brengen. Dat betreft met name het ondersteunen van hun kaderstellende rol (door middel van startnotities) als hun controlerende verantwoordelijkheden.

6. Bestuurlijk wederhoor

6.1 Reactie college

Geachte rekenkamercommissie,

Op 12 september jongstleden hebben wij uw rapportage “Over Dienstverlening in Venlo” ontvangen voor bestuurlijk wederhoor. Allereerst danken wij u voor uw onderzoek en de daaraan verbonden conclusies en aanbevelingen.

We waarderen de constructieve en open wijze waarop het onderzoek heeft plaatsgevonden en danken u voor de bruikbare aanbevelingen aan onze organisatie. De conclusies zijn voor ons college in algemene zin herkenbaar. Wij herkennen de wijze waarop onze medewerkers gemotiveerd en klantgericht werken aan een goede dienstverlening aan onze inwoners. De aanbevelingen helpen ons de publieke dienstverlening te verbeteren en werkprocessen te optimaliseren.

Hieronder wordt achtereenvolgens ingegaan op de diverse aanbevelingen uit het rapport.

Klantreizen

Aangegeven wordt dat de huidige persoonlijke benadering moet worden gekoesterd, omdat dit erg wordt gewaardeerd door de klanten. Tegelijkertijd is de opgave om te leren van elkaar bij complexe of nieuwe vraagstukken en extra aandacht te hebben voor het proces van de afhandeling van klantvragen.

In de huidige werkprocessen zal extra aandacht worden besteed aan de nazorg van klantcontacten. De hartmonitor heeft bewezen dat het een zeer bruikbaar en communicatief duidelijk instrument is om ervaringen te inventariseren en daarmee ook klantreizen te beschrijven. De ambtelijke organisatie is voornemens om dit instrument vaker toe te passen om klantervaringen in beeld te brengen.

Ambities en normen en het borgen van de dienstverleningsprocessen

Geconstateerd wordt dat de gemeentelijke organisatie dienstverlening serieus neemt en dat dit als een kernwaarde voor de organisatie wordt beschouwd. Daarnaast is er de opgave om de ambities in meetbare normen en kaders te formuleren. Er wordt aandacht gevraagd voor de borging van dienstverleningsprocessen en de bijzondere ondersteunende rol die ICT en digitalisering daarbij speelt.

Uitgangspunt voor de gemeentelijke organisatie is het Antwoord© model voor de dienstverlening. Het hanteren van de hierbinnen benoemde ontwikkelfasen en gerelateerde onderdelen zijn losgelaten in de nieuwe dienstverleningsvisie om deze ook te laten aansluiten bij de dienstverlening van de gehele ambtelijke organisatie. De nieuwe dienstverleningsvisie heeft daarbij aandacht voor de huidige tijdsgeest waarbij sprake is van een verandering in de relatie tussen overheid en samenleving. De klant staat centraal rekening houdend met haar verschillende verschijningsvormen: de zelfredzame burger, de professionele klant, de samenwerkingspartner en de afhankelijke burger.

De ambitie in onze dienstverleningsvisie is in 2020 voor elk van hen een excellente dienstverlener te zijn. Deze dienstverleningsvisie is in nauwe samenhang met de nieuwe besturingsfilosofie van de gemeente Venlo opgesteld en zijn daarmee complementair aan elkaar

De dienstverleningsvisie wordt in 2016 uitgewerkt in een strategie in de vorm van een plan van aanpak. Hierbinnen komen aan de orde de werkprocessen (gemeentebreed), digitaliseringsvereisten (ICT) en benodigde middelen gekoppeld aan deze ambities. De gemeenteraad wordt desgewenst geïnformeerd en meegenomen in bovenbeschreven ambities.

Sturing en verantwoording en de positie van de gemeenteraad

Aanbevolen wordt om de gemeenteraad actiever te betrekken en te voorzien van de gewenste informatie in de praktijk op basis van meetbare normen uit de visie. Wij willen de gemeenteraad graag actief blijven betrekken bij de gemeentelijke dienstverlening. De uitvoering van gemeentelijke dienstverlening is een bevoegdheid van het college. We informeren de raad hierover in de gebruikelijke P&C stukken in programma 1 Bestuur en Publieke dienstverlening. Daarnaast willen wij graag de raad actiever bij het beleid betrekken door nieuw beleid ter consultatie aan de raad voor te leggen of de raad hierover actief te informeren via raadsinformatiebrieven. Het is aan de raad om aan te geven welke rol zij daarin wensen.


Wij zullen voortvarend met de aanbevelingen en uitkomsten naar aanleiding van de behandeling van het onderzoeksrapport in de gemeenteraadsvergadering aan de slag gaan en voor de relevante onderdelen afstemmen of terugkoppelen aan de raad.

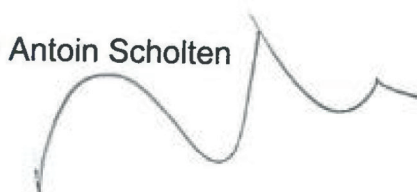
Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van Venlo,

de secretaris

de burgemeester


Piet Lucassen


Antoin Scholten

6.2 Nawoord Rekenkamer

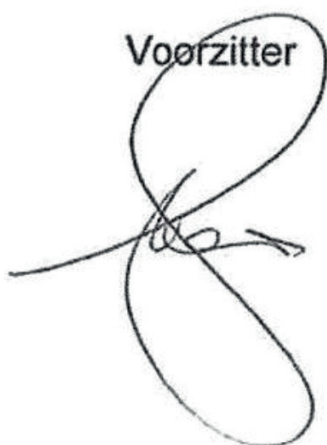
De Rekenkamer Venlo spreekt haar waardering uit voor de reactie van het College op het Rekenkamerrapport Publieke dienstverlening. Het onderzoek en de onderzoeks-aanpak was voor de Rekenkamer een vernieuwende werkwijze. Wij hebben de samenwerking met de organisatie ook als plezierig en leergierig ervaren. Ook spreken wij in bijzonder ons uit voor de cliënten van de gemeente Venlo die hun medewerking hebben verleend aan dit onderzoek.

Wij zijn dan ook blij met de voornemens van de organisatie om vaker gebruik te maken van het instrument klantreizen om op deze wijze continu te werken aan de verbetering van de klantprocessen en daarmee aan de dienstverlening van de gemeente Venlo.

U geeft aan dat in 2016 de dienstverleningsvisie wordt uitgewerkt in een strategie in de vorm van een plan van aanpak. Hierbinnen komen aan de orde de werkprocessen (gemeentebreed), digitaliseringsvereisten (ICT) en benodigde middelen gekoppeld aan deze ambities. Wij willen benadrukken dat u de gemeenteraad hierbij nadrukkelijk een rol heeft en uit het onderzoek blijkt dat de gemeenteraad hier een behoefte aan heeft. We willen hierbij meegeven dat bij deze uitwerking van de strategie ook de behoefte van de raad om meetbare normen op te nemen en het verbeteren van de informatievoorziening aan de raad kan worden opgenomen.

Karin van den Berg
Voorzitter

Voorzitter



Bijlagen

Bijlage A Geïnterviewde personen

Datum	Naam	Organisatie
18-05-2016	Mevrouw D. Scheurs	Beleidsadviseur jeugd gemeente Venlo
18-05-2016	De heer B. Leijten	Beleidsadviseur jeugd gemeente Venlo
18-05-2016	Mevr. V. Tax	Wethouder Zorg, Welzijn, Jeugd en Evenementen
18-05-2016	De heer R. Versleijen	Afdelingshoofd Maatschappelijke Ontwikkeling gemeente Venlo
18-05-2016	De heer L. Litjens	Afdelingshoofd Samen Leven en Werken gemeente Venlo
18-05-2016	Mevr. M. van Ulft	Teamleider Wijk gemeente Venlo
18-05-2016	De heer W. van den Beucken	Wethouder Publieke Dienstverlening en Bedrijfsvoering
23-05-2016	Mevr. N. Verhaegen- Eijk	Teamleider Publieke Informatievoorziening gemeente Venlo
23-05-2016	Mevr. S. van Martin-Hendrix-Bosman	Coördinator call center gemeente Venlo
23-05-2016	De heer M. Timmermans	Teamleider Samenleving gemeente Venlo
23-05-2016	De heer B. Nijland	Evenementencoördinator gemeente Venlo
23-05-2016	De heer E. den Dekker	Evenementenmanager gemeente Venlo
23-05-2016	De heer M. Slomp	Afdelingshoofd Publieke Dienstverlening gemeente Venlo
23-05-2016	Mevr. J. van Beckhoven	Coördinator schuldhulpverlening gemeente Venlo
23-05-2016	De heer L. Bosland	Strategisch adviseur Participatie en Individuele Ontplooiing

Bijlage B Bestudeerde documentatie

Documentnaam
Coalitieprogramma Venlo 2014-2018: Verbinden vanuit vertrouwen en verantwoordelijkheid
Besturingsfilosofie van de gemeente Venlo 2015: Koersvast en Flexibel. Dat is Venlo
Kadernotie Venlo 2016
Beleidsplan schuldhulpverlening 2012-2015
Armoedebeleid Venlo 2015-2018
Herijking evenementenbeleid in Venlo 2010
Evenementenbeleid Venlo 2016-2019: Evenementen maken onze stad
Bijgesteld beleidsplan jeugd 2016-2018: Positief opgroeien en opvoeden in een bijzondere tijd in Venlo
Notitie verwerking inspraakreacties en advies Adviesraad sociaal domein op Tussenevaluatie beleidsplan decentralisaties sociaal domein
Tussenevaluatie van beleidsplan "Een bijzondere tijd": Beleidsplan decentralisaties sociaal domein gemeente Venlo
Rapport quickscan dienstverlening rekenkamer 2011
Rapport telefonische dienstverlening 2015 gemeente Venlo
Jaarverslag klachten 2014 gemeente Venlo
Overzicht klachten 2015 publieke dienstverlening
Contentstrategie www.venlo.nl versie 1.0 (10-02-2015)
Venlo Voorop. Dienstverleningsvisie Venlo 2015-2020

Bijlage C Het dienstverleningsbeleid van Venlo

Deze bijlage bevat een uitgebreide beschrijving van het dienstverleningsbeleid van de gemeente Venlo. Zowel het algemene beleid wordt beschreven als het (dienstverlenings-)beleid met betrekking tot de drie levensgebeurtenissen die in de klantreizen centraal hebben gestaan.

Deze beschrijving dient de nadere onderbouwing van de bevindingen in het vierde hoofdstuk.

Algemeen Beleid

Het algemene dienstverleningsbeleid van de gemeente is gebaseerd op drie min of meer in de tijd opeenvolgende visies en aanpakken. Deze zijn: het onderschrijven van de doelstellingen van Antwoord© (2009), Expeditie Venlo (2011) en de kadernota en de daaraan gekoppelde nieuwe beleidsvisie van 2015. Deze worden hier successievelijk beschreven.

Antwoord©

In 2009 heeft de gemeente Venlo door middel van ondertekening van een convenant aangegeven de doelstellingen van het landelijk programma Antwoord© te onderschrijven. Antwoord© is gericht op het professionaliseren van de dienstverlening van de overheid. Kern van de aanpak is sneller en begrijpelijker antwoord geven op vragen, en bovenal een juist antwoord geven. Een belangrijk onderdeel van Antwoord© is het aanbieden van een gemakkelijk te onthouden telefoonnummer, het zogeheten 14+netnummer (in het geval van Venlo 14 077).

Antwoord© kent een aantal algemene ambities ten aanzien van dienstverlening:

- Er is één duidelijke ingang waar burgers en bedrijven terecht kunnen met hun vragen (no wrong door').
- Burgers en bedrijven kunnen op de door hen gewenste tijd, plaats en manier contact opnemen met de gemeente (multichannel en kanaalonafhankelijk).
- Een burger hoeft zijn vraag maar één keer te stellen en krijgt óf een goed antwoord, óf wordt goed doorverwezen.
- Het KCC handelt gemiddeld 80% van de vragen in één keer goed af.
- De burger wordt écht geholpen binnen de gestelde termijn.
- De klant krijgt hetzelfde antwoord via elk kanaal.

Binnen Venlo bestaat een Klant Contact Centrum (KCC). Het KCC vormt de gemeentelijke front-office. Hier kunnen burgers en bedrijven zich melden via diverse kanalen: telefoon, mail, website, social media en aan de balie. Het telefonisch kanaal wordt veruit het meest gebruikt, zo'n 2/3 van al het contact (ongeveer 600 telefoontjes per dag) gaat via dit kanaal. Het KCC heeft daarmee een belangrijke signaalfunctie ten aanzien van de informatiebehoefte die onder burgers en ondernemers leeft.

De gemeente is zich de afgelopen jaren meer gaan richten op online dienstverlening aan burgers. Hoewel door de organisatie aangenomen werd dat er aanvankelijk in de gemeenschap enige weerstand zou zijn tegen de digitalisering van de dienstverlening, is het inmiddels ook voor vele inwoners niet meer weg te denken. De betrokken ambtenaren constateren: "Het bestaan van een medium als Facebook schept nu eenmaal de verwachting dat de gemeente hier iets mee doet. Bovendien vindt Venlo het belangrijk om inwoners de mogelijkheid te bieden tot laagdrempelig contact." Om goed op deze trend in te spelen heeft Venlo een Team Online aangesteld dat verantwoordelijk is voor het monitoren van sociale media en het voeren van redactie op de website. Op basis van het online gedrag van burgers zet dit team acties in gang om de dienstverlening te verbeteren. "Zij zijn onder andere verantwoordelijk geweest voor een nieuwe en versimpelde website die conform de toptakenstructuur is ingericht.

Dat wat de website toont wordt nu continu aangepast op wat onder burgers leeft, op basis van hun zoekgedrag.”

Ten aanzien van Antwoord© koesterde Venlo in 2010 de ambitie om van fase 2 naar fase 3 door te ontwikkelen, zo blijkt uit een in 2011 gepubliceerd rekenkamerrapport naar de dienstverlening in Venlo. Antwoord© kent in totaal 5 fasen:

- **Fase 1:** Er is een aparte frontoffice met eigen contactgegevens en kanalen voor elk productcluster. Het contact tussen burger en gemeente verloopt voornamelijk via balies en een aantal telefoonnummers. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffices nog geïsoleerd van elkaar zijn georganiseerd.
- **Fase 2:** Er is één duidelijke ingang per kanaal; één telefoonnummer, één website en een zoveel mogelijk geconcentreerde balie. De gemeente kan in deze fase ook informatie verstrekken van andere overheidsorganisaties zoals Postbus 51-informatie. Kenmerkend voor deze fase is dat de kanalen nog niet in samenhang worden bestuurd.
- **Fase 3:** Er is één frontoffice. Hier komen alle distributiekkanalen en diensten samen. Het maakt voor de burger niet uit welk kanaal hij kiest: de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het antwoord is juist, volledig en actueel. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffice nog niet de regie neemt op de afhandeling van de vraag: complexere vragen worden doorgezet naar de backoffice en zijn dan uit het vizier van de frontoffice.
- **Fase 4:** Het KCC voert regie op de afhandeling van vragen. De contacten die een burger heeft, zijn bij alle KCC-medewerkers inzichtelijk waardoor de burger zonder problemen kan overstappen naar een ander kanaal. Het KCC verbetert de dienstverlening, ook in de achterliggende afdelingen en voegt daar proactieve elementen aan toe. Kenmerkend voor deze fase is dat het KCC nog niet alle producten en diensten van de overheid kan afhandelen.
- **Fase 5:** De gemeente is voor de burger de logische ingang voor al zijn vragen aan de overheid. Het KCC levert producten en diensten van een toenemend aantal aangesloten overheidsorganisaties van alle overheidslagen en ketenpartners.

In de afgelopen jaren had de gemeente te maken met verschillende taakstellingen en bezuinigingen. Medewerkers ervaren dat het niveau van dienstverlening hierdoor achterop is geraakt ten opzichte van de ambities. Onder andere de Antwoord©-norm '80% van de vragen in één keer goed afgehandeld' is daardoor niet behaald. Deze indrukken worden gestaafd in verschillende recente onderzoeken:

- In 2015 is een onderzoek uitgevoerd naar de telefonische bereikbaarheid van de gemeente. Daarin is gebleken dat met name de tijdige beantwoording van gesprekken door het callcenter en de sociale wijkteams te wensen overlaat, deze waren respectievelijk 7% en 17% ten opzichte van de door het onderzoeksbureau gehanteerde norm van 80%.
- Uit onderzoek van een student aan de Hogeschool in 2015, bleek de telefonische dienstverlening gemiddeld gewaardeerd te worden met een 7,2, terwijl de klant een 7,9 verwacht. Wachtijd, bereikbaarheid en onduidelijke antwoorden waren de meest gehoorde toelichting bij de gegeven cijfers.
- Tezelfdertijd met het klanttevredenheidsonderzoek is een onderzoek naar waarde- en foutvraag (failure and value demand) uitgevoerd, waarin is gekeken naar het aantal contacten dat veroorzaakt wordt door een fout in de dienstverlening, het niet of niet tijdig oplossen van zaken die door een klant zijn gemeld of het bieden van onjuiste informatie op bijvoorbeeld de website. Hieruit bleek dat 37% van de contacten in de categorie failure vallen (en daarmee vermijdelijke contacten zijn) en 63% in de categorie value.

Deze onderzoeken maken duidelijk dat de dienstverlening door de organisatie onder druk staat. De discussie hierover is binnen het management gevoerd.

Vanwege de doorgevoerde bezuinigingen is ook de 'brugfunctie' tussen front- en backoffice vervallen. Dit belemmert naar mening van direct betrokken ambtenaren de verdere implementatie van het Antwoord©-concept.

Medewerkers van de afdeling Publieke Informatievoorziening signaleren voorts een spanningsveld met betrekking tot de regiefunctie voor dienstverlening. Ligt deze in de frontoffice, of kunnen de vakafdelingen grotendeels zelf bepalen hoe vragen en verzoeken worden afgehandeld. Belangrijk is in ieder geval dat deze regiefunctie duidelijk wordt belegd, omdat zo ook beter kan worden voorkomen dat mensen van het kastje naar de muur worden gestuurd. Verwacht wordt dat het recentelijk ingevoerde zaakgericht werken kan helpen om deze rol beter in te vullen, maar hier zijn nog (te) weinig concrete ervaringen mee opgedaan.

Expeditie Venlo

In 2011 startte de gemeente Venlo met het verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven onder de vlag van Expeditie Venlo. Doel van dit project, dat afgerond moet zijn in 2016, is om de klanten van de gemeente nog beter te bedienen. Expeditie Venlo bestaat uit drie samenhangende sporen:

- **Een fysiek spoor:** dit betreft de bouw van een nieuw stadskantoor dat in het teken staat van excellente dienstverlening voor burgers en bedrijven en een gezonde werkplek voor medewerkers.
- **Een virtueel spoor:** waarmee wordt beoogd de hardware aan te passen aan de eisen die het digitale werken stelt.
- **Een mentaal spoor:** dit betreft het bewerkstelligen van een nieuwe, toekomstgericht werkhouding en -attitude onder de gemeentelijke medewerkers.

De realisatie van de sporen moet er voor zorgen dat de dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen naar een hoger plan wordt getild. Het nieuwe stadskantoor wordt hierin een centrale rol toegedicht, zo blijkt ook uit de interviews. Verwacht wordt dat het kantoor de samenwerking tussen afdelingen binnen de gemeente zal bevorderen en daarmee een positieve bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van de dienstverlening.

Onder meer geeft de ingebruikneming van het nieuwe stadskantoor een belangrijke impuls aan het digitaliseren van de dienstverlening. Tegelijkertijd wordt gesteld dat digitalisering het interne contact wellicht snel maakt, maar dat het intermenselijk contact toch ook belangrijk blijft. Uit de 'contentstrategie' van de gemeente Venlo (opgesteld in 2015) blijkt dat de organisatie er zich van bewust is dat niet alle dienstverlening langs digitale kanalen kan plaatsvinden. Laaggeletterde en/of niet digitaal vaardige inwoners moet de mogelijkheid blijven worden geboden om goed contact te hebben met de gemeente.

Besturingsfilosofie, dienstverleningsbeleid en kadernota

In 2015 heeft de gemeente Venlo de Besturingsfilosofie '*Koersvast en Flexibel. Dat is Venlo.*' gepubliceerd. In deze filosofie is beschreven wat burgers, bedrijven en instellingen mogen verwachten als zij met de gemeente in contact komen. Het streven van Venlo is "excellente dienstverlening". Met minder wordt geen genoegen genomen. In de filosofie wordt het belang dat Venlo aan dienstverlening hecht, benadrukt:

Onze gemeentelijke organisatie is met hart en ziel verbonden aan deze prachtige stad. In dit boekje vertellen we je daarom wie wij zijn en wat we belangrijk vinden. Zo belangrijk dat we daar al ons handelen aan toetsen en door laten leiden. We delen onze eigenschappen en karaktertrekken met je zodat je ons leert kennen en weet wat je kunt verwachten als we elkaar ontmoeten. Je weet dan ook wat je van ons mag verwachten als je ons nodig hebt. We vertellen hoe we omgaan met onze omgeving, met onze inwoners en onze medewerkers, en hoe we graag willen dat zij met ons omgaan. Venlo is centrumstad van Noord- en Midden-Limburg, en dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee.

Bron: Besturingsfilosofie 2015, p. 5

De besturingsfilosofie is gebaseerd op een cradle-to-cradle (wieg tot wieg) principe. Daarmee profileert de gemeente zich als duurzaam en gericht op de generaties van de toekomst. De besturingsfilosofie kent 7 pijlers, die op het gehele gemeentelijke beleid, en daarmee ook op de dienstverlening, van toepassing zijn:

- 1. Blijf innoveren:** "Sociale innovatie is het nieuwe recept. We werken op basis van gelijkwaardigheid samen met onze inwoners en (regionale) partners. Veel opdrachten halen we op uit de samenleving. De mensen van Venlo weten zelf heel goed wat er nodig is. En samen proberen we dat dan voor elkaar te krijgen."
- 2. Verbind plaats en context, verbind belangen:** "We weten waar we vandaan komen. Wie bij ons komt werken, kiest voor ons, voor Venlo. Je kiest dan voor een bijzondere stad en een bijzondere werkgever. We zien graag dat dit een bewuste keuze is zodat je je met hart en ziel inzet voor de inwoners, de stad en de regio. Want werken bij Venlo is werken mét Venlo."
- 3. Kringloop is onze kracht:** "We gaan in gesprek met onze partners om hun wensen, geluiden en verhalen op te halen. Om te vragen wat ze willen en waarom. Om goed te luisteren ook, zodat we kunnen verwerken wat we hebben gehoord en dat vervolgens weer kunnen terugkoppelen om op die manier de cirkel rond te maken. Zodat je in het eindresultaat kan zien wat er ingestopt is."
- 4. Geniet van mobiliteit:** "Je kunt bij Venlo al je expertise en talenten inzetten. Iemands functie kwam niet altijd overeen met de kwaliteiten die hij of zij had. Dat is nu geen probleem meer, want we zorgen dat de juiste persoon op de juiste plaats zit. We denken in rollen in plaats van functies. In kwaliteiten en talenten in plaats van 'staat dit wel in mijn functiebeschrijving?'. Echt samenwerken om resultaten te behalen."
- 5. Maak gebruik van aanwezige energie:** "Onze inwoners zijn betrokken mensen. Ze zijn actief in hun werk, in hun wijk, op de school of sportvereniging van hun kinderen. Daarom is Venlo de plaats bij uitstek waar co-creatie écht kan werken. En waar de Huizen van de Wijk écht van de wijk worden. Omdat we daarvoor de juiste mensen met de juiste mentaliteit 'in huis' hebben. Van 1000 medewerkers naar 100.000 mee-werkers."
- 6. Creëer helderheid:** "Bij alles wat je doet, weet je wat de opdracht is, wat er van je verwacht wordt en wat je bijdrage is aan het eindresultaat. Daardoor zie je waar je eigen meerwaarde ligt, en dat leidt tot extra kwaliteit."
- 7. Ontwerp voor toekomstige generaties:** "We denken verder dan onze termijn of ons contract. We belasten de mensen na ons niet met de vraagstukken en problemen van nu, maar zorgen voor oplossingen die ons en hen verder brengen. We gaan zorgvuldig met onze belangrijkste grondstoffen om: onze medewerkers, onze inwoners, de eigendommen en eigenschappen van Venlo. En we pakken vraagstukken bij de bron aan."

Eveneens is in 2015 een nieuwe dienstverleningsvisie (Venlo Voorop. Dienstverleningsvisie 2015-2020) vastgesteld. In deze visie is beschreven hoe de gemeente Venlo haar burgers en ondernemers wil bedienen. Het streven van Venlo is om in 2020 een "excellente dienstverlener" te zijn. Deze visie is ontwikkeld in nauwe samenspraak met medewerkers van het team Publieke Dienstverlening en het KCC, en afgestemd op ontwikkelingen zoals de decentralisaties in het centraal domein en de Omgevingswet. In het beleid is een aantal klantgroepen gedefinieerd, zoals burgers waar je niet naar om hoeft te kijken, zakelijke klanten, netwerkpartners en mensen die hulp en ondersteuning nodig hebben. Uitgangspunt is om voor elk van deze klantgroepen dienstverlening op maat te leveren. De processen zijn dan ook zo ingericht dat deze verschillende groepen bediend kunnen worden. Diverse kanalen, waaronder de website, zijn hierop aangepast. Als input voor het beleid zijn onder andere de burgerpanels en stadspelingen gebruikt, alsmede onderzoek naar professionele klanten van de gemeente (ondernemerstevredenheid).

In de nieuwe dienstverleningsvisie is ook aansluiting gezocht op de Besturingsfilosofie. Zo worden in het kader van het principe 'van 1.000 medewerkers naar 100.000 medewerkers' vrijwilligers ingezet op administratieve taken en is sinds kort ook een aantal studenten werkzaam op diensten als het verstrekken van paspoorten. Hiermee wordt gebruik gemaakt van kwaliteiten in de samenleving door overheidsdienstverlening niet alleen voor te behouden aan ambtenaren maar actief de samenwerking op te zoeken met de maatschappij. De verantwoordelijk wethouder is tevreden met hoe dit tot dusver uitpakt en ervaart "nieuwe energie". 'Frisse' studenten hebben oog voor andere aspecten in het beleid en in de processen dan de mensen die al 15-20 jaar bij de gemeente werken. Ook is er tevredenheid met het HR-beleid waarin aandacht is voor capaciteit en talent: "Door deze aanpak zitten mensen niet meer jaren opgesloten in een eng takenpakket maar wordt ook gekeken naar wat ze op nieuwe dossiers kunnen betekenen, zoals de decentralisaties in het sociaal domein en de Omgevingswet."

De dienstverleningsvisie is gestoeld op een drietal werkprincipes die de ruggengraat vormen van het beleid:

1. *we denken vanuit de leefwereld van onze doelgroepen,*
2. *we houden het zo eenvoudig mogelijk,*
3. *we werken intern en extern samen in het belang van onze klant.*

Deze principes zijn uitgewerkt in de volgende twaalf normen:

Dienstverleningsnormen van de gemeente Venlo, zoals opgenomen in de visie 2015⁶

- Kiezen van de juiste rol
- Minder diensten
- Minder gedwongen contactmomenten
- Administratieve lastenvermindering
- Oog voor verschillen tussen mensen
- Uitval voorkomen
- Verwachtingenmanagement
- Keuzevrijheid
- Herkenbaarheid en vindbaarheid
- Gastvrijheid
- Klanttevredenheid meten
- Klantrechten (servicenormen en klantrechten expliciet en concreet maken)

In de Kadernota 2016 is een drietal indicatoren benoemd waaraan de kwaliteit van dienstverlening in Venlo kan worden afgemeten:

- Klanttevredenheid met de dienstverlening;
- Verhouding tussen het aantal dienstverleningscontacten ("waardevraag") ten opzichte van het aantal contacten als gevolg van fouten in de organisatie ("foutvraag");
- Aantal (informele) klachten.

In 2015 heeft op alle drie deze onderwerpen onderzoek plaatsvonden. Resultaten met betrekking tot de klanttevredenheid zijn hierboven al genoemd. Klachten die bij de gemeente binnenkomen worden gemonitord om te zien of er algemene lijnen in kunnen worden ontdekt. In 2015 ontving de gemeente 129 klachten over de afdeling publieke dienstverlening, in 2014 134. De klachtencoördinator heeft tevens een adviserende rol.

⁶ Venlo Voorop, dienstverleningsvisie 2015 – 2020 gemeente Venlo, hoofdstuk 5.

Er is nog geen proces om te kunnen anticiperen op mogelijke toekomstige klantwensen. Wel is onlangs een platform innovatie dienstverlening opgericht dat thema's en acties rondom het dienstverleningsbeleid bespreekt. Dit platform bestaat uit een brede vertegenwoordiging van verschillende teams. Ook de klachtencoördinator maakt hier onderdeel vanuit. Het verantwoordelijk hoofd is tevreden met hoe het platform tot nu toe opereert. Zo is bijvoorbeeld besloten om de klantreis methode, die in het kader van dit rekenkameronderzoek wordt uitgevoerd, regelmatig te gaan herhalen. In meer algemene zin leeft de behoefte om de klant meer aan de voorkant van het dienstverleningsproces te gaan betrekken, bijvoorbeeld door het in kaart brengen van klantervaringen of door om tafel te gaan met partners uit het veld.

Betrokkenheid raad

In verschillende interviews met medewerkers van de gemeente is ter sprake gekomen dat de organisatie de raad weinig betreft bij het dienstverleningsbeleid. Er wordt nauwelijks gerapporteerd en derhalve ook nauwelijks over gesproken door de raad. Naar mening van verschillende ambtenaren heeft de raad daardoor weinig zicht op de aspecten waarop de kwaliteit van dienstverlening kan worden bepaald. Het wordt belangrijk gevonden om afspraken met de raad te maken over de aspecten waarop zij geïnformeerd willen worden en het niveau van dienstverlening dat zij ambiëren, zodat het niet – zoals nu het geval is – pas een thema is als ze er door burgers op worden aangesproken.

De raad en het college zijn wel geïnformeerd over de dienstverleningsvisie. Ook evaluaties en eventuele bijstellingen van dit beleid gaan via hen.

Jeugdzorg

Visie en ambities

In 2015 is de gemeente Venlo gestart met de ontwikkeling van nieuw jeugdbeleid. Waar het in 2014 ontwikkelde beleid vooral in het teken stond van het implementeren van nieuwe taken en verantwoordelijkheden als gevolg van de decentralisaties in het sociaal domein, is in 2015 de focus komen te liggen op het ontwikkelen van een integraal jeugdbeleid in samenwerking met de Venlose jeugd, hun ouders en opvoeders, en de partners in de jeugdketen. In het bijgestelde beleidsplan jeugd 'Positief opgroeien en opvoeden in een bijzondere tijd in Venlo' is de visie op Jeugdbeleid als volgt omschreven:

'Als gemeente willen we samen met inwoners en partners een jeugdhulpbeleid ontwikkelen dat zich in de uitvoering voor een groot deel richt op preventie en waarbij we als gemeente de samenleving zo faciliteren dat kinderen op kunnen groeien in een veilig en gezond leefklimaat. Daarnaast zal de gemeente samen met partijen in het belang van het kind ondersteuning bieden en mogelijk interventies (laten) uitvoeren in die situaties waarbij dat het echt niet anders kan. Bij eventuele interventies en/of ondersteuning staat het kind altijd centraal en niet de specifieke werkwijze, policy of protocollen van de gemeente, partners, partijen of personen'.

Bron: Bijgesteld beleidsplan jeugd, december 2015, p. 3

De behoefte om te werken vanuit de wensen en verlangens van de doelgroep klinkt ook door in de interviews met betrokkenen bij het Jeugdbeleid. De gebruiker staat voorop en dat betekent dat daar waar het van toegevoegde waarde is, co-creatie de norm is. Voor het preventief jeugdbeleid heeft dat betekent dat de ambtelijke organisatie zonder inhoudelijk kader naar buiten toe is gegaan. De nadruk was om eerst informatie en verhalen te gaan ophalen. Dit proces is in 2015 gestart met het in gesprek gaan met de doelgroep. Allereerst met jeugdigen en hun omgeving en daarna ook met (formele en informele) partners uit de jeugdketen. Gebaseerd op de verzamelde input is vervolgens in 9 maanden tijd het bijgestelde beleidsplan Jeugd ontwikkeld. Ervaren wordt dat de werkwijze vraagt wel een forse investering in tijd en mensen vraagt en daarom wordt co-creatie niet op alle dossiers binnen de gemeente even intensief opgepakt.

Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om deze wijze van het Jeugdbeleid vormgeven een eenmalige exercitie te laten zijn, zo blijkt uit de interviews en ook het beleidsplan:

Is dit het nu, nu het geduldig op papier staat? Nee, we gaan en blijven in contact met alle betrokkenen om samen te blijven werken aan het verbeteren van de kwaliteit van het opgroeï-, ontwikkel- en leefklimaat in Venlo. Samen bouwen we verder, samen ontwikkelen we verder. Samen groeien we verder.

Bron: Bijgesteld beleidsplan jeugd, december 2015, p. 4

Een belangrijk uitgangspunt van de hele 3D-operatie is dicht bij de burger organiseren. In Venlo is de invulling van en toegang tot de hulpverlening en ondersteuning daarom belegd bij de wijkteams. Inwoners met een ondersteuningsvraag kunnen zich melden bij het wijkteam, bijvoorbeeld door langs te gaan bij één van de 12 gemeentelijke 'huizen van de wijk'.

Uit gesprekken met de ambtelijke organisatie blijkt dat het laagdrempelig, dicht bij de mensen organiseren van de hulp een bewuste keuze is geweest. Aangenomen wordt dat door dicht bij de mensen te blijven, de gemeente makkelijker achter de voordeur komt en 'de vraag achter de vraag' eerder in beeld is. Als van mensen wordt verlangd om naar het stadhuis te komen, gaan ze zich anders – afstandelijker – gedragen. Venlo heeft veel geïnvesteerd in het verkrijgen van relevante informatie over de sociale structuur en ontwikkelingen in de wijken. In dit kader wordt in de interviews gesproken over het DNA van de wijken.

Ook wordt het werken in wijken in Venlo ingegeven door de historie en in het bijzonder de verschillende herindelingen. In de verschillende dorpen die deel uitmaken van de gemeente staat ook het dorp centraal, en voelen mensen zich primair verbonden met het eigen dorp. De sociale kracht, cohesie, netwerken en eigenheid' liggen dan ook op het niveau van het dorp of de wijk. Daar heeft de gemeente bewust aansluiting bij gezocht, om de doelen van het beleid zo goed mogelijk te kunnen realiseren.

Service-normen

In 2015 heeft Venlo in 2015 de algemene wettelijke doelen als uitgangspunt genomen. Dat betreft het garanderen van zorgcontinuïteit, wat onder meer betekent dat niemand tussen 'wal en schip' mocht vallen. Toch heeft Venlo ook al eigen keuzen gemaakt, zoals het concentreren van de toegang en zorg op wijkniveau. Ook heeft Venlo er voor gekozen om niet te korten op de tarieven. Dat maakte het voor aanbieders makkelijk om ook in 2015 goede zorg te bieden. Voor het verdere beleid geldt dit nog sterk in ontwikkeling is, zodat er verder nog geen concrete (service-)normen beschikbaar zijn.

Evaluatie en bijstelling

De ambitie om het co-creëren van het jeugdbeleid geen eenmalige exercitie te laten zijn, heeft ook in de praktijk gestalte gekregen. Uit gesprekken met de ambtelijke organisatie blijkt, dat ook nu doorontwikkeling van het beleid in gezamenlijkheid plaatsvindt. Er zijn gesprekken met cliënten over hun ervaringen, met jongeren en cliëntenraden. Natuurlijk wordt niet met cliënten gesproken die midden in een hulpverleningstraject zitten. Maar sommige casussen worden na afloop wel degelijk geëvalueerd op het proces, als het even kan samen met de betrokken cliënt.

Daarnaast vindt er ook veel overleg plaats met aanbieders, instellingen, cliëntenraden en gezinscoaches. Sommige werknemers van aanbieders van jeugdzorg zijn als gezinscoach ook actief in de wijkteams, zodat daar direct al afstemming en uitwisseling van ervaringen plaatsvindt. Ook op managementniveau wordt geregeld gesproken over de inhoud van het beleid als over de ondersteunende processen. Eveneens komt dit in de adviesraad sociaal domein ter sprake. Op deze wijze worden (dienstverlenings)processen regelmatig in de praktijk beoordeeld en waar nodig geoptimaliseerd. Uitvoerende medewerkers zoeken ook hun doelgroep op, bijvoorbeeld door via scholen in contact te komen met jongeren. Daar wordt onder meer besproken wat de gemeente kan doen om ondersteuning zo laagdrempelig mogelijk aan te kunnen bieden.

Kwalitatieve informatie over de prestaties in het sociaal domein worden door de gemeente stelselmatig vastgelegd in een monitor 3D. Deze monitor meet de belangrijkste prestaties op wijkniveau en op het niveau van Venlo als geheel. Aanvullend hierop voert de gemeente ook kwalitatieve gesprekken met 'het veld'. De informatie uit de monitor en kwalitatieve gesprekken wordt beschikbaar gesteld aan beleidsmakers en teamleiders. Daarnaast wordt de informatie tweemaal per jaar aan de raad gestuurd. De afdeling onderzoek en advies is afgeslankt, waardoor het naar mening van verschillende ambtenaren, lastiger is geworden om goede data te verkrijgen voor de ondersteuning van de beleidsprocessen. Om deze lacune enigszins op te vangen wordt gebruik gemaakt van landelijk ontwikkelde tools. Zo beschikt bijvoorbeeld het ministerie van VWS over een instrument waarvan de data hergebruikt wordt in de monitor 3D van Venlo. Ook werkt de gemeente samen met zorgverzekeraar VGZ. Samen hebben ze een meetinstrument ontwikkeld dat de integrale effecten van de decentralisaties in het sociaal domein meet.

Ook wordt er gebenchmarkt om te bepalen of de gemeente Venlo op de goede weg is, bijvoorbeeld via waarstaatjegemeente.nl. Verder vergelijkt Venlo de ontwikkelingen en resultaten met de andere gemeenten waarmee in Noord-Limburg wordt samengewerkt. Binnen de regio worden met grote regelmaat ('tweewekelijks') ervaringen en ontwikkelingen besproken en uitgewisseld. Verder heeft Venlo als 100.000+-gemeente soms ook overleg met Nijmegen en Eindhoven. Venlo werkt hard aan het inrichten en op maat maken van een eigen regiesysteem. Hierbij wordt de kennis en ervaring van de gemeente Nijmegen – die dit traject al eerder doorlopen heeft – actief meegenomen.

Binnen de gemeente worden verschillende bronnen gebruikt om zich te informeren over ontwikkelingen. Binnen de wijken vinden met enige regelmaat netwerkbijeenkomsten plaats. De gemeente oriënteert zich op mogelijkheden om meer gebruik te gaan maken van social media. De afdeling beleid jeugd is samen met Onderzoek en Statistiek bezig met het ontwikkelen van een cliëntervaringsonderzoek, mede op basis van het model van de VNG. Venlo ervaart het model van de VNG echter als te 'rigide' en wil er een lokale invulling aan geven. Hierover vindt ook overleg plaats met de VNG. Naar verwachting is de Venlose variant van het cliëntervaringsonderzoek rond de zomer gereed.

Klachten en meldingen worden geïnventariseerd en geanalyseerd om te kijken of er algemene gevolgtrekkingen uit kunnen worden gemaakt. Dit gebeurt structureel. Dit jaar is voor het eerst ook de raad per brief op de hoogte gesteld van de binnengekomen klachten. Het aantal klachten wordt door de ambtelijke organisatie als 'erg laag' ervaren. Ten aanzien van alle nieuwe taken die de gemeente er sinds 2015 bij heeft gekregen, zijn er naar schatting zo'n 30 à 40 bezwaarschriften zijn ontvangen, op een volume van 3.000 leefzorgplannen. Omdat gemeenten op verschillende wijzen de toegang tot klachten- en bezwaarschriftenprocedures inrichten, zijn er geen uitspraken te doen of dit aantal in vergelijking met andere gemeenten hoog of laag is.

Jaarlijks wordt het beleid geëvalueerd. De daaruit voortvloeiende actiepunten worden vervolgens opgepakt. Dit jaar werkt Venlo voor het eerst met een beleids- en transformatieagenda. Deze is besproken met de bestuurders en daar wordt ook op gestuurd. Ook zijn er afspraken gemaakt over de wijze waarop college en raad worden geïnformeerd. Er is wekelijks sprake van uitvoeringsoverleg met de wethouder.

Betrokkenheid raad

Medewerkers van de gemeente zijn met enige regelmaat aanwezig bij een raads werkgroep. De raadsleden worden dan bijgepraat over de ontwikkelingen, en zijn tegelijkertijd in de gelegenheid om zelf signalen af te geven of vragen te stellen. Ook zijn er met enige regelmaat professionals van zorginstellingen aanwezig bij de raads werkgroep om met de raadsleden praktijkervaringen te delen. In de voorbereiding op de decentralisatie hebben raadsleden samen met diverse professionals (waaronder gezinscoaches) een simulatie gespeeld over de inrichting en uitvoering van de zorg. Dat resulteerde in intensieve en waardevolle gesprekken tussen raadsleden en professionals.

Samen met de gezinscoaches zijn de ontwikkelingen in het eerste half jaar van 2015 doorgesproken en geëvalueerd. Dat heeft bijgedragen aan de tussenevaluatie die in de loop van 2015 is opgesteld en aan de raad is aangeboden.

Evenementenbeleid

Visie en ambities

In 2015 heeft Venlo het evenementenbeleid herijkt. Het vorige evenementenbeleid dateerde uit 2007. Onder de titel *'Evenementen maken onze stad'* is gewerkt aan een nieuwe visie op evenementen voor de periode 2016-2019. Belangrijk uitgangspunt bij het creëren van deze visie was co-creatie:

Als wethouder Evenementen realiseer ik me hoe dynamisch en veelzijdig de Venlose evenementensector is. De sector bestaat uit creatieve en bevlogen ondernemers, die weten hoe je kunt inspelen op nieuwe ontwikkelingen en hoe je samenwerkingsverbanden in de stad kunt opzetten en benutten. Het is geweldig om te zien hoeveel vrijwilligers zich belangeloos inzetten om al die evenementen mogelijk te maken. Zonder de inzet van deze vrijwilligers zouden wij niet zo'n gevarieerde en uitgebreide evenementen-kalender hebben. Ik heb er daarom bewust voor gekozen om samen met de sector en partijen die actief zijn in de stad het nieuwe evenementenbeleid te ontwikkelen.

Bron: Evenementenbeleid Venlo 2016-2019, p. 1

Het proces van co-creatie startte in 2015 met een enquête onder betrokkenen in de breedste zin des woords; organisatoren, horeca- en binnenstadondernemers, gemeente, politie, GHOR en brandweer.

Daarna zijn drie interactieve bijeenkomsten georganiseerd met evenementenorganisatoren en andere betrokkenen waarin de algemene uitgangspunten van het beleid zijn bepaald. Door de betrokken beleidsmedewerkers is dit proces als geslaagd ervaren.

Sinds 2010 is Venlo op andere wijze uitvoering gaan geven aan het evenementenbeleid, er is sprake van een geormerkt evenementenbudget, er is een lijst van geschikte evenementenlocaties opgesteld en er is een evenementenmanager en een eventencoördinator aangesteld om de uitvoering van het beleid. De evenementenmanager vormt het eerste aanspreekpunt voor evenementenorganisatoren, hier kunnen organisatoren met een ondersteuningsvraag – zoals een subsidie – zich melden. De evenementenmanager toetst vervolgens of een evenement past binnen de in het beleid gestelde kaders. Zo wordt kritisch gekeken of het evenement een bijdrage levert aan de stad. Ook is met de evenementenorganisatoren in Venlo afgesproken dat in de stad gewortelde evenementen de voorkeur hebben boven grote eenmalige evenementen. Als een evenement aan de beleidsuitgangspunten voldoet, wordt vervolgens op de meer praktische invulling getoetst, zoals datum en locatie. Uiteraard is er teleurstelling als de gemeente “nee” verkoopt, maar de ervaring van de geïnterviewde ambtenaren is dat de duidelijke beleidskaders in combinatie met een goede onderbouwing van een besluit, dikwijls op begrip kunnen rekenen. Nadat een evenement is goedgekeurd helpt de Eventencoördinator de organisator op weg met de vergunningaanvraag, en de verdere facilitaire ondersteuning.

De betrokken ambtenaren zien dat evenementen het tegenwoordig meer dan vroeger financieel moeilijk hebben. Dit uit zich bijvoorbeeld in meer aanvragen voor de uitbreiding van reeds bestaande evenementen in aantallen dagen. Daarin moet de gemeente wel eens streng zijn: soms kan het en soms kan het niet. Uitgangspunt is altijd het evenementenbeleid van de gemeente en de origineel gemaakte afspraken met de evenementenorganisator. Wel streven de beleidsmedewerkers altijd naar maatwerk, om de evenementenorganisatoren zo goed mogelijk te helpen binnen de regels van het beleid.

Servicenormen

Er zijn geen meetbare servicenormen gesteld voor de kwaliteit van dienstverlening van het evenementenbeleid. De tevredenheid met het gevoerde beleid meet de ambtelijke organisatie af aan de tevredenheid van de organisatoren. Zij geven (gevraagd en ongevraagd) feedback over het proces, zowel tijdens als na afloop van een evenement.

In 2015 is in de enquête die onderdeel uitmaakte van het co-creatieve proces, wel op een aantal indicatoren aan stakeholders gevraagd naar hun ervaring en waardering van het beleid tot dan toe. Deze resultaten zijn meegenomen in de herijking van het beleid. Vanaf 2016 kunnen nu op basis van het herijkte beleid verdere (klanttevredenheids-)onderzoeken plaatsvinden.

Evaluatie en bijstelling

Venlo heeft een systematiek ontwikkeld om evenementen door de tijd heen te volgen. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van een dashboard (evenementendashboard.nl) waarin kengetallen rondom evenementen worden vastgelegd, zoals bezoekersaantallen, bezoekerstevredenheid, communicatie, bereikbaarheid en de aansluiting van het evenement bij de gestelde beleidsdoelen. Ook zijn er ‘mystery guests’ op evenementen aanwezig, om zo concreet zicht te krijgen op verbeterpunten. De geïnterviewde ambtenaren geven aan dat er bewust voor is gekozen om niet te werken met meer wetenschappelijke tools zoals impactmeting. Zo’n meting is prijzig terwijl de ervaring is dat de bevindingen vaak in een la verdwijnen. Liever wordt ingezet op structurele meting samen met de evenementenorganisatoren.

Ook wordt samen met de twee grootste horecaondernemers in Venlo gekeken naar hun omzetstijging ten tijde van evenementen. Het verzamelen van dit soort gegevens gaat niet vanzelf, het vraagt continue aandacht van de gemeente om de cijfers boven tafel te krijgen. Desalniettemin is deze aanpak kosteneffectiever dan wanneer elk evenement voor zich een extern bureau zou inschakelen.

Na afloop van de evenementen vinden altijd evaluaties plaats met de organisatoren, in ieder geval met de grootschalige evenementen. Ook de politie, brandweer en GHOR zijn hierbij betrokken. In het geval van een terugkerend evenement, wordt deze evaluatie vervolgens meegenomen in de organisatie van de daaropvolgende editie. In het geval van grootschalige evenementen worden de evaluaties ook in de veiligheidsregio besproken. Deze evaluaties zijn volgens de geïnterviewden vooral gericht op het evalueren van het evenement en niet het beleid.

De gemeente faciliteert dat evenementenorganisatoren onderling kennis- en ervaringen uit kunnen wisselen. Dit is ontstaan vanuit de behoefte in het veld om te evalueren en een platform te hebben om elkaar jaarlijks rondom actuele thema's te ontmoeten. Daar is ook de gemeenteraad van Venlo bij uitgenodigd.

Betrokkenheid raad

De betrokkenheid van de raad wordt door de ambtelijke organisatie als minder structureel ervaren, mede omdat het evenementenbeleid 'gewoon goed' loopt en er geen aanleiding is tot vragen. Momenten dat de raad zich wel laat horen rondom evenementen, is meestal als er een specifiek toonaangevend evenement is dat ze naar de stad willen halen, zoals Serious Request of de Floriade.

Schuldhelpverlening

Visie en ambities

Als het op dienstverlening aankomt, ook bij de schuldhelpverlening, is co-creatie volgens de geïnterviewden een belangrijk speerpunt. Het stelt de gemeente in staat om ontwikkelingen in de organisatie te koppelen aan ontwikkelingen in de samenleving en daarmee als organisatie de draai naar de samenleving te maken. Het hoofd Samen, Leven en Werken, waaronder ook schuldhelpverlening valt, vindt dat de organisatie lang met de rug naar de samenleving heeft toegestaan, terwijl juist deze samenleving het bestaansrecht van de organisatie is.

Dit uitgangspunt van co-creatie is ook terug te vinden in de totstandkoming van het Armoedebeleid 2015-2016. Aan de basis van het beleid staat een evaluatie van het eerdere Minimabeleid, die in nauwe samenwerking met de gemeenteraad van Venlo en het maatschappelijk middenveld heeft plaatsgevonden. Ook zijn er gesprekken gevoerd met stichting Bindkracht, een organisatie die zich o.a. ontfert over kinderen die opgroeien in armoede, en betrokken ambtenaren in Venlo die met armoede in aanraking komen.

Door middel van deze gesprekken is armoede in beeld gebracht en zijn behoeften en signalen geïnterviewd. Deze behoeften en signalen zijn meegenomen in de ontwikkeling van het armoedebeleid. In een brede discussie met raadsleden en maatschappelijk middenveld is deze informatie verder vertaald in speerpunten voor het armoedebeleid. In totaal heeft dit een zevental speerpunten opgeleverd.

Bron: Armoedebeleid gemeente Venlo 2015-2018, p. 6

De schuldhulpverlening werd aanvankelijk door de gemeente zelf gedaan. In 2009 was er voor de eerste keer sprake van een aanbesteding. Een belangrijke overweging hierbij was dat de noodzaak werd gevoeld voor een verbetering als het feit dat het klantenaantal fors toenam. Recent is er een nieuwe aanbesteding uitgezet, na het aflopen van de afspraken en overeenkomsten uit 2009. In deze recente aanbesteding zijn enkele verbeterpunten uit de vorige periode meegenomen. Zo is onder meer naar voren gekomen dat het aanbesteden van bewindsvoering en budgetbeheer nodig was. De kosten werden binnen de organisatie als hoog, en de geleverde kwaliteit als laag ervaren. Bovendien werden vanuit de gemeenteraad verschillende kritische vragen gesteld.

Op basis van de inzichten en leerpunten is de gemeente een aanbestedingsprocedure gestart, waarna bewindsvoering en budgetbeheer zijn uitbesteed aan Plangroep. De rol van de gemeente in het schuldhulpverleningstraject zit met name aan de voorkant en in de nazorg. Plangroep is verantwoordelijk voor de totstandkoming van een MSNP of een WSNP. Plangroep is dus niet verantwoordelijk voor de feitelijke hulp (schulden regelen). Het is aan de gemeente om te onderzoeken of iemand klaar is voor een aanmelding bij Plangroep, of dat er eerst andere hulp ingezet dient te worden. Dit wordt gedaan aan de hand van het Tilburgs Model zoals staat omschreven in het beleid van schuldhulpverlening. In de nabije toekomst wil de gemeente netwerkpartners uit de wijk, zoals vrijwilligers of de lokale imam, meer betrekken bij het maken van een inschatting wanneer vrijwillige hulp ophoudt en professionele zorg nodig is.

Het doel van de gemeente Venlo op het gebied van schuldhulpverlening is te zorgen dat inwoners van de gemeente die financiële problemen hebben deze problemen niet meer ervaren en (weer) kunnen bijdragen aan de maatschappij. Het schuldhulpverleningsteam van de gemeente is hiertoe het eerste aanspreekpunt. Mensen kunnen zich melden via de telefoon, per e-mail of via één van de huizen van de wijk. Het contact via de huizen van de wijk verdient volgens de ambtelijke organisatie nog wel aandacht, men weet daar nog niet altijd goed in te schatten wanneer iemand naar schuldhulpverlening moet worden doorverwezen of eerst naar een sociaal wijkteam. Desalniettemin wordt de wijkgerichte aanpak die Venlo hanteert wel als waardevol ervaren in het kader van schuldhulpverlening. Het maakt het contact met de mensen makkelijker.

Nadat iemand zich bij de gemeente heeft gemeld vindt in de regel binnen twee weken een gesprek plaats met een klantadviseur. Deze beoordeelt de hulpvraag. Ongeveer een derde van de trajecten gaat vervolgens direct door naar Plangroep. Voor het overige deel wordt eerst andere hulpverlening ingezet, zoals budgetbeheer, bewindsvoering of advies op maat. Gedurende het gehele traject, ook bij overdracht aan Plangroep, blijft een klantadviseur betrokken als regievoerder. Een schuldhulpverleningstraject is afgerond als een klant een minnelijk regeling heeft doorlopen of is toegelaten tot de Wet Schuldhulpverlening Natuurlijke Personen (WSNP).

Een geïnterviewde medewerker van het schuldhulpverleningsteam omschrijft de werkwijze als klantgericht. Venlo zal de deur nooit sluiten voor mensen die hulp nodig hebben, ook niet als ze voor de derde keer terug komen.

Servicenormen

Er zijn geen harde servicenormen beschikbaar voor de dienstverlening van Venlo in het kader van schuldhulpverlening. Dit wordt in de organisatie als een gemis ervaren. Aangegeven is dat er behoefte is aan een kwaliteitshandvest, waarin bijvoorbeeld staat binnen hoeveel minuten de gemeente klanten telefonisch wil helpen en hoeveel klikken iemand maximaal op de website mag maken alvorens bij een antwoord te komen. Dit soort kengetallen zijn nodig om te weten waar je als gemeente staat op het gebied van dienstverlening en waar winst te boeken is.

Evaluatie en bijstelling

Om zicht te houden op de kwaliteit van de dienstverlening worden verscheidene instrumenten ingezet. Er zijn bijvoorbeeld klanten geënkquêteerd over contact met ofwel de gemeentelijke mid-office (waarmee het klantcontactcentrum van de gemeente wordt bedoeld), of met de eigen toegangskanalen van de schuldhulpverlening (telefoon, mail, balie). Ook zijn er kleine onderzoekjes, zoals in de wijken, die geïnitieerd worden door de wijkteams. En er is intensief contact met de Cliëntenraad Sociale Dienst. Ook Plangroep voert klanttevredenheidsonderzoeken uit. Wel is in de betrokken afdeling aandacht voor de vraag welke waarde aan klanttevredenheidsonderzoeken op het terrein van schuldhulpverlening kan worden toegekend. Sommige cliënten van schuldhulpverlening worden aangesproken op hun gedrag dat bijgedragen heeft aan het ontstaan van de schulden. Vanzelfsprekend vinden ze dat niet altijd prettig.

Monitoring van de kwaliteit van de schuldhulpverlening kan momenteel alleen plaatsvinden door informatie te ontlenen aan concrete dossiers. Dat betekent dat het een arbeidsintensieve activiteit is om gericht uit verschillende dossiers relevante sturings- en verantwoordingsinformatie te halen en op basis daarvan conclusies te trekken. Op dit vlak is volgens geïnterviewden nog wel een slag te maken. Er is relatief recentelijk een coördinator schuldhulpverlening aangesteld, deze coördinator neemt het onder andere op zich om de beschikbaar kwaliteit van voorhanden zijnde data te verbeteren. De kwaliteit van de informatie die er aan de achterkant uitkomt is immers één op één gerelateerd aan de data die er aan de voorkant wordt ingestopt. Waar het op dit moment nog aan ontbreekt is stuurinformatie om aanpassingen aan het beleid te kunnen doen. De informatie die nu voor handen is betreft met name controle-informatie beschikbaar, bijvoorbeeld ten aanzien van de plek in het traject waar een klant zich bevindt, het aantal klanten per coach en de bewindvoerder die voor een klant is aangesteld. Deze informatie wordt onder andere gebruikt om in de gaten te houden of er geen al te grote verschillen in de werkwijzen van verschillende klantadviseurs ontstaan. De coördinator schuldhulpverlening heeft hierin een centrale rol. Desgewenst wordt deze informatie ook gebruikt om vragen van beleidsafdelingen, de wethouder of de gemeenteraad te beantwoorden.

Na afloop van een traject vindt er nog nazorg plaats. Hierin wordt ook teruggekeken op het proces en de uitwerking en resultaten van gemaakte afspraken. Er vindt echter geen formele evaluatie plaats. Wel wordt elke casus maandelijks besproken. Het peilen van de klanttevredenheid is geen onderdeel van deze gesprekken. Als er sprake is van ontevredenheid, wordt verwacht dat de cliënt zich wel meldt bij het schuldhulpverleningsteam.

Klachten worden binnen de gemeente Venlo serieus genomen. Hiertoe is een klachtenprocedure ingesteld. Wanneer een klacht over schuldhulpverlening binnenkomt worden ook de klantadviseurs hiervan op de hoogte gesteld. Niet alle klachten lopen de formele route, sommigen kunnen al vroegtijdig worden opgepakt of met behulp van mediaton worden opgelost. Plangroep heeft een eigen klachtenregeling. Zij leveren jaarlijks een rapportage aan de gemeente waarin het aantal klachten staat vermeldt, evenals het aantal geslaagde trajecten en de geleverde nazorg. Ervaren wordt dat de klachten die via deze weg binnenkomen minimaal zijn, maximaal één op jaarbasis.

Binnengekomen klachten worden tevens gebruikt om het beleid waar nodig bij te stellen. Ter illustratie wordt verwezen naar een casus die onlangs aanhangig is gemaakt bij de raad en waaromtrent ook bediscussieerd of er consequenties voor het beleid aan verbonden moesten worden. Desalniettemin leeft binnen de afdeling Samen, Leven en Werken niet de indruk dat de klachtencoördinator formeel de rol heeft om klachten tot stuurinformatie, door bijvoorbeeld trends aan de informatie te onttrekken. De informatie die door de gemeente over het dienstverleningsproces wordt verzameld, wordt volgens de geïnterviewden ook gebruikt om beleid bij te stellen. Naar mening van betrokkenen gebeurt dit niet regelmatig. In het geval van Werk & Inkomen wordt beschikbare informatie in het MT besproken, in het geval van Jeugd en Zorg & Ondersteuning ligt de verantwoordelijkheid bij het team Maatschappelijke Ondersteuning. Daar is een stuurgroep 3D waarin de informatie wordt besproken. Deze stuurgroep vergadert elke 3 weken. Het MT komt wekelijks bijeen. Dienstverlening staat niet elke week op de agenda maar als er aanleiding toe is, dan wordt het zeker besproken. Dat wil niet zeggen dat elke klacht of alle informatie de bestuurstafel bereikt, sommige zaken kunnen immers in de uitvoering worden opgelost.

Het beleid wordt ook periodiek geëvalueerd met externe partners, zoals bestuurders, managers en directeuren uit het veld. Maar ook zorgpartners worden hierbij betrokken, evenals maatschappelijk werk, zorgpartners uit de wijk en Stichting Bindkracht Venlo. De gemeente vindt dit belangrijk, omdat op basis van dit soort informatie steeds opnieuw kan worden bepaald wat de bijdrage van de gemeente in het schuldhulpverleningstraject moet zijn om samen met de partners optimale hulp te bieden. Met name Bindkracht wordt als waardevolle partner ervaren, dit samenwerkingsverband voor en door burgers van Venlo denkt actief mee in het terugdringen van armoede in de gemeente. Ook komt de gemeente incidenteel wel eens samen met de cliëntenraad om over het beleid te praten. Dergelijke overleggen leiden tot aanpassingen van werkprocessen in de praktijk.

Betrokkenheid raad

De wethouder wordt als nauw betrokken omschreven bij de wijze waarop schuldhulpverlening wordt uitgevoerd. Zij wordt met regelmaat op de hoogte gehouden van actuele thema's, of individuele gevallen die aandacht verdienen. Ook de raad wordt geïnformeerd. Formeel moet dit 'periodiek', maar in de praktijk varieert dit nogal eens. Er is behoefte aan om hierover afspraken te maken met de raad.

**SECRETARIAAT
REKENKAMER VENLO**

**Secretaris
Yvon van Geel
y.vangeel@venlo.nl**

**Adres
Postbus 3434
5902 RK Venlo**

**Telefoonnummer
077 – 359 9642**

**Website
www.gemeenteraad.venlo.nl/rekenkamer**

