



# PBLQ

Bestuurlijke Nota  
rekenkameronderzoek Dienstverlening in Helmond  
project 7638  
25 juni 2024

## Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Kernboodschap</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Conclusies</b>	<b>3</b>
3.1	Het beleid	3
3.2	De uitvoering van het beleid	3
3.3	Ervaringen van inwoners en ondernemers	3
3.4	De rol van het bestuur	4
<b>4.</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>5</b>

# 1. Inleiding

De laatste jaren is in veel gemeenten de dienstverlening van gemeenten gemoderniseerd en gedigitaliseerd. Waar burgers vroeger nog voor allerlei zaken naar het gemeentekantoor moesten komen, kan tegenwoordig veel telefonisch of online worden geregeld. Dit past in de tijdgeest waarin het steeds belangrijker wordt om tijds- en plaatsafhankelijk digitaal zaken te kunnen doen. Deze moderniseringsslag biedt voordelen, voor zowel burgers als de gemeente zelf. Burgers kunnen via de digitale weg snel met de gemeente in contact treden en zijn bijvoorbeeld flexibeler in het opvragen van informatie of het aanvragen van vergunningen. De gemeente kan de van een burger benodigde informatie gericht uitvragen en efficiënt verwerken. Maar de digitalisering kent ook bedreigingen, met name als het gaat om de positie van inwoners die minder digitaal vaardig zijn. De aandacht voor digitalisering moet niet ten koste gaan van andere vormen van dienstverlening. Ook andere vormen van dienstverlening, zoals die aan het loket of telefonisch, dienen op orde te zijn.

In november 2016 is door de gemeente Helmond een visie op dienstverlening vastgesteld waarin de ambities op het gebied van (digitale) dienstverlening zijn opgenomen. De visie is ontwikkeld vanuit het perspectief van de Helmondse klant met als grondlegger de landelijke overheidsbrede ambities voor de dienstverlening richting 2020. De Helmondse ambitie: "In 2018 is onze dienstverlening VIP, Vriendelijk, Intelligent en Persoonlijk." In 2022 is ambtelijk een nieuwe visie opgesteld.

In dit onderzoek is onderzocht hoe de gemeente Helmond haar dienstverlening heeft ingericht. Voor u ligt de Bestuurlijke Nota met de belangrijkste bevindingen, conclusies en aanbevelingen van het rekenkameronderzoek naar dienstverlening in Helmond. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode oktober 2023 tot en met februari 2024 en beslaat de periode vanaf 2016 tot februari 2024.

In het volgende hoofdstuk volgt eerst de beantwoording van de hoofdvraag en vervolgens de beoordeling van de bevindingen van het onderzoek aan de hand van het normenkader. Daarna volgt een samenvatting van de bevindingen en conclusies. Ten slotte doen wij aanbevelingen aan de raad en het college. In de bijgevoegde Nota van Bevindingen (inclusief bijlagen) worden de bevindingen beschreven waarop de rekenkamer haar conclusies en aanbevelingen heeft gebaseerd.

## 2. Kernboodschap

Dit onderzoek heeft zich geconcentreerd op de inrichting van de dienstverlening door de gemeente Helmond. Er is aandacht besteed aan het gemeentelijk beleid en de uitvoering daarvan. In het bijzonder zijn ervaringen van inwoners en ondernemingen geïnventariseerd. Ook is bekeken hoe de raad bij dit beleid wordt betrokken. De volgende vraag stond centraal:

*Hoe is de klantbeleving van inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen ten aanzien van de dienstverlening van de gemeente Helmond via de diverse, fysieke en digitale, kanalen?*

De gemeente heeft in 2016 een visie op dienstverlening opgesteld. De aangekondigde komst van een nieuw gemeentehuis, het Huis voor de Stad, heeft in 2022 mede aanleiding gegeven voor de ontwikkeling van een nieuwe visie op dienstverlening. Deze is door het Directieteam van de gemeente in 2022 vastgesteld. In verschillende documenten wordt verwezen naar concrete doelstellingen rond dienstverlening zoals servicenormen. Een algemeen overzicht van doelstellingen en ambities is niet beschikbaar. Servicenormen waren ten tijde van het onderzoek niet vindbaar op de website en daarmee onbekend voor de inwoners.

Er zijn veel ambities en voornemens om de dienstverlening te verbeteren. Er is zeker geen gebrek aan goede wil van medewerkers. Er werken op de werkvloer veel bevlogen ambtenaren die zich inzetten om de inwoners van Helmond zo goed mogelijk van dienst te zijn.

Binnen de gemeentelijke organisatie zijn er de nodige ambities en voornemens om de dienstverlening te verbeteren of door te ontwikkelen. Over de huidige kwaliteit van de dienstverlening zijn er inzichten en rapportages beschikbaar, die mede sturing kunnen geven aan de gewenste verbeteringen. In het onderzoek is echter niet gebleken dat al deze informatie in samenhang wordt geanalyseerd en bijdraagt aan integrale sturing op verbetering. Dit hindert een groei in volwassenheid en professionaliteit op dit gebied.

Deze geconstateerde beperkingen weerspiegelen zich in de ervaringen van inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen van Helmond. Het ontbreken van een actuele vertaling van doelstellingen voor dienstverlening leidt er toe dat medewerkers een individuele invulling of vertaling van de dienstverleningsambities maken. De dienstverlening aan inwoners, ondernemingen en instellingen wordt hierdoor afhankelijk van specifieke afdelingen of medewerkers. Verder is gebleken dat er veel ruimte voor verbetering is rond de website, die de basis vormt voor de digitale dienstverlening aan haar inwoners.

## 3. Conclusies

### 3.1 Het beleid

Het gemeentelijk beleid met betrekking tot de dienstverlening vindt zijn basis in de visie op dienstverlening uit 2016. Met het oog op het beschikbaar komen van het Huis voor de Stad is binnen de organisatie een nieuwe visie vastgesteld. Deze visies zijn leidend voor de dagelijkse invulling van het beleid. In algemene zin zijn het bestaan van deze visies bij veel medewerkers bekend. Dat geldt minder voor de concrete inhoud. In het kader van het Huis van voor de Stad bestaat het voornemen om meer gestructureerd en organisatie breed te sturen op de kwaliteit van de dienstverlening. Concrete plannen daarvoor zijn echter niet gevonden.

#### Conclusie

Binnen de organisatie is er aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening, maar dit krijgt een gefragmenteerde invulling. Er is niet duidelijk vastgelegd wat de algemene ambities van de gemeente met betrekking tot dienstverlening zijn, en hoe die gerealiseerd zullen worden.

### 3.2 De uitvoering van het beleid

Medewerkers die betrokken zijn bij de dagelijkse uitvoering van de dienstverlening, met name medewerkers van de afdeling Transactionele Dienstverlening, zijn actief bezig met dienstverlening. Nieuwe medewerkers worden tijdens een inwerkprogramma gewezen op het belang van een dienstverlenende instelling. In de dagelijkse praktijk worden medewerkers niet structureel aangesproken op de dienstverlening, Eisen en ambities zijn wel vastgelegd, maar in verschillende documenten. Een generiek overzicht hiervan ontbreekt. Tussen de afdelingen bestaan verschillende opvattingen over het te realiseren niveau van dienstverlening. In de praktijk is er geen functionaris binnen de organisatie die alle afdelingen kan aanspreken. Er bestaan wel voornemens om hiervoor een functionaris verantwoordelijk te maken.

#### Conclusie

Er is geen sprake van integrale uitvoering van dienstverlening. Informatie is versnipperd, niet volledig en wordt niet benut voor structureel leren en verbeteren.

De verantwoordelijkheid over de gerealiseerde dienstverlening is niet duidelijk belegd. Als gezegd handelen verschillende medewerkers wat dit betreft op eigen gevoel en inzicht. Maar dat impliceert dat er geen structurele aandacht is voor de gerealiseerde kwaliteit.

### 3.3 Ervaringen van inwoners en ondernemers

In hun dagelijkse praktijk zetten veel medewerkers zich in om een goed niveau van dienstverlening te realiseren. Toch zijn in het onderzoek aanwijzingen gevonden dat er geregeld sprake is van ontevredenheid onder inwoners en ondernemers over de ervaren kwaliteit van de dienstverlening. In het onderzoek is in het bijzonder aandacht besteed aan de digitale dienstverlening. Daarbij is gebleken dat de voor digitaal minder vaardige inwoners weinig toegankelijk is. De zoekfunctie functioneert slecht en er wordt verwezen naar pagina's die niet meer actief zijn.

Ondernemers hebben wisselende ervaringen met de dienstverlening. Het lijkt er op dat hun tevredenheid sterk bepaald wordt door hun contactpersoon binnen de gemeente, waarbij ze signaleren dat er sprake is van veel verloop in de organisatie.

Bij gebrek aan duidelijke en algemene normen voor de gewenste dienstverlening kunnen geen uitspraken worden gedaan of het nu goed gaat. Informatie over de gerealiseerde dienstverlening, waarbij zo mogelijk ook onderscheid wordt gemaakt naar specifieke vormen van dienstverlening of verschillende doelgroepen, is bovendien gefragmenteerd beschikbaar.

### **Conclusie**

In de uitvoering zetten medewerkers zich in voor een toegankelijke, oplossingsgerichte en klantvriendelijke dienstverlening. In het kader van het onderzoek is gesproken met zowel inwoners als ondernemers die tevreden zijn over de ervaren dienstverlening. Echter de gemeente is daarbij wel afhankelijk van de inzet van afzonderlijke medewerkers, doordat het beleid niet is vertaald naar concrete uitvoeringsprocessen of principes. Dit maakt de dienstverlening ook kwetsbaar. Ook dat is gebleken. Er zijn ook ontevreden inwoners en ondernemers uit het onderzoek naar voren gekomen. Het feit dat de dienstverlening én positief én negatief wordt ervaren maakt dat er geen consistente uitkomst blijkt uit de uitvoering van het beleid.

## **3.4 De rol van het bestuur**

Gemeenteraadsleden tonen belangstelling voor de dienstverlening maar ontvangen hierover naar hun mening (te) weinig informatie om hun kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende verantwoordelijkheden waar te kunnen maken. De raad ontvangt wel verschillende rapportages en visie- of ambitiedocumenten, maar die hebben veelal betrekking op specifieke aspecten van de dienstverlening. Verder is informatie opgenomen in bijlagen bij de begroting of de jaarrekening. Het gegeven dat de beschikbare informatie in verschillende documenten is opgenomen nodigt niet uit tot een gestructureerde bespreking van ambities en resultaten. Voor zover in dit onderzoek is gebleken, heeft de raad niet zelf het initiatief genomen om dit ervaren gebrek aan informatie te verhelpen.

### **Conclusie**

Sinds 2016 is er in de raad niet meer structureel gesproken over de ambities die het gemeentebestuur kan hebben over de dienstverlening. Raadsleden hebben daar wel behoefte aan en willen geïnformeerd worden over de daadwerkelijke prestaties, zodat onder meer van gedachten kan worden gewisseld of de verlangde prestaties wellicht aangepast moeten worden.

## 4. Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek naar beleid, de uitvoering hiervan, de ervaringen van inwoners en de rol van de raad zijn een aantal aanbevelingen opgesteld om de dienstverlening van de gemeente Helmond te verbeteren.

### Voor de gemeenteraad

1. Vul de kaderstellende rol met betrekking tot dienstverlening in door mee te besluiten over strategische uitgangspunten (of visie) voor dienstverlening.
2. Verstevig de eigen informatiepositie en controleer en beoordeel het beleid periodiek.
3. Maak afspraken over het moment waarop de herijking van de visie in de gemeenteraad wordt besproken;
4. Maak eveneens afspraken over het moment waarop over de dienstverlening wordt gesproken en welke prestatie-indicatoren dan van belang zijn.

### Voor het College van B&W

5. Zorg voor een gestructureerde, algemeen bekende visie op dienstverlening, bepaal het ambitieniveau en bespreek dit met de gemeenteraad.
6. Zorg aan de hand van concrete uitvoeringsplannen dat de visie wordt vertaald naar de verschillende afdelingen. Stuur op deze uitvoeringsplannen.
7. Maak een afdeling of specifieke functionaris eindverantwoordelijk voor de realisatie en doorontwikkeling van de nagestreefde dienstverlening voor de gehele gemeente.
8. Stel service- of prestatie-indicatoren op om te kunnen bepalen of de ambities worden behaald en stel die openbaar beschikbaar.
9. Evalueer minimaal jaarlijks aan de hand van de uitvoeringsplannen en indicatoren hoe de gemeente ervoor staat en waar de gemeente kan verbeteren. Stuur (bij) aan de hand van deze evaluatie.
10. Verbeter de website om de digitale dienstverlening aan inwoners te verbeteren, met name op aspecten als overzichtelijkheid, gebruikersgemak en de zoekfunctie.



**PBLQ**

Nota van Bevindingen  
Rekenkameronderzoek Dienstverlening in Helmond

project 7638  
25 juni 2024



## Inhoudsopgave

<b>Bijlage A</b>	<b>Nota van Bevindingen Rekenkameronderzoek Dienstverlening in Helmond</b>	<b>1</b>
<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
1.1	Aanleiding	2
1.2	Onderzoeksvragen	3
1.3	Werkwijze	3
1.4	Leeswijzer	4
<b>2.</b>	<b>Het beleid</b>	<b>5</b>
2.1	Organisatieontwikkeling ‘Mensen maken de stad, samen maken we het verschil’ (2016)	5
2.2	Visie op dienstverlening (2016)	6
2.3	Bouwopdracht en veranderplan Transactionele dienstverlening	7
2.4	Doorontwikkeling KCC en burgerzaken	9
2.5	Visieontwikkeling huis voor de Stad	9
2.6	Online dienstverleningsbeleid	11
2.7	Beleidsplan Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving	12
2.8	Visie op dienstverlening (2022)	13
2.9	Organisatieontwikkeling: Samen maken we de sprong	15
<b>3.</b>	<b>De uitvoering van het beleid</b>	<b>16</b>
3.1	De visie in uitvoering	16
3.2	Afdeling Transactionele dienstverlening en regie op dienstverlening	17
3.3	Het VIP-meldingenteam	17
3.4	Huis voor de stad	18
3.5	Klantcontact	19
3.6	Digitale communicatie	21
<b>4.</b>	<b>Ervaringen van inwoners en ondernemers</b>	<b>22</b>
4.1	Ervaringen van inwoners met de digitale dienstverlening via de website	22
4.1.1	Ervaringen met het doen van een melding van verwijderde stoeptegels	22
4.1.2	Ervaringen met het opzoeken van informatie over een kapvergunning	23
4.1.3	Ervaringen met het aanvragen van een rolstoel	24
4.1.4	Ervaringen met het aanvragen van een rijbewijs	25
4.1.5	Ervaringen met het opzoeken van informatie over een energietoeslag	26
4.1.6	Ervaringen met het opzoeken van het definitieve ontwerp van het Huis voor de Stad	27
4.2	Ervaringen van inwoners met de loketdienstverlening	27
4.3	Ervaringen van ondernemers, stichtingen en verenigingen	28

<b>5.</b>	<b>De rol van het bestuur</b>	<b>30</b>
5.1	Het college en dienstverlening	30
5.2	De gemeenteraad en dienstverlening	30
<b>6.</b>	<b>Beantwoording onderzoeksvragen</b>	<b>32</b>
6.1	Beantwoording deelvragen	32
6.1.1	Deelvraag 1	32
6.1.2	Deelvraag 2	32
6.1.3	Deelvraag 3	33
6.1.4	Deelvraag 4	34
6.1.5	Deelvraag 5	34
6.1.6	Deelvraag 6	35
6.2	Beantwoording hoofdvraag	35
<b>Bijlage B</b>	<b>Normenkader</b>	<b>36</b>
<b>Bijlage C</b>	<b>Geïnterviewde personen</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage D</b>	<b>Bestudeerde documentatie</b>	<b>38</b>
<b>Bijlage E</b>	<b>Gedetailleerd verslag van de klantreizen</b>	<b>42</b>

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanleiding van het onderzoek en de onderzoeksvragen. Vervolgens wordt de onderzoeksaanpak geschetst, gevolgd door een leeswijzer van het rapport.

## 1.1 Aanleiding

Burgers krijgen op verschillende manieren te maken met dienstverlening door de gemeente. Tijdens dat contact vormen zij zich een beeld van hun gemeente, waarbij een positieve of negatieve ervaring van invloed kan zijn op hun opvattingen over het bestuur. Een burger is immers niet alleen klant, maar ook inwoner of ondernemer. De dienstverlening heeft zo bredere consequenties dan louter het effect op de klanttevredenheid.

De laatste jaren is de dienstverlening van gemeenten in een rap tempo gemoderniseerd en gedigitaliseerd. Waar burgers vroeger nog voor allerlei zaken naar het gemeentekantoor moesten komen, kan tegenwoordig veel telefonisch of online worden geregeld. Dit past in de tijdgeest waarin het steeds belangrijker wordt om tijds- en plaatsonafhankelijk digitaal zaken te kunnen doen. Deze moderniseringsslag biedt voordelen, voor zowel burgers als de gemeente zelf. Burgers kunnen via de digitale weg snel met de gemeente in contact treden en zijn bijvoorbeeld flexibeler in het opvragen van informatie of het aanvragen van vergunningen. De gemeente kan de van een burger benodigde informatie gericht uitvragen en efficiënt verwerken. Maar de digitalisering kent ook bedreigingen, met name voor inwoners die minder digitaal vaardig zijn.

In november 2016 is door de gemeente Helmond een visie op dienstverlening vastgesteld waarin de ambities op het gebied van (digitale) dienstverlening zijn opgenomen. De visie is ontwikkeld vanuit het perspectief van de Helmondse klant met als grondlegger de landelijke overheidsbrede ambities voor de dienstverlening richting 2020. De Helmondse ambitie: "In 2018 is onze dienstverlening VIP, Vriendelijk, Intelligent en Persoonlijk." In aanloop naar realisatie van het Huis voor de Stad is er een nieuwe visie op dienstverlening ontwikkeld. Deze visie is in juni 2022 vastgesteld in het directieteam van de gemeente.

Onder meer naar aanleiding van een inventarisatie van onderzoeksonderwerpen bij de raadsfracties, de verschuiving naar digitalisering door corona en de komst van het Huis voor de Stad heeft de rekenkamer besloten een onderzoek te doen naar de waardering van de dienstverlening van de gemeente. Het dienstverleningsconcept en de effectiviteit hiervan staan centraal in het onderzoek. Hierbij is ook aandacht voor de ervaringen van zowel ambtenaren als gebruikers (inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen) met de dienstverlening. Het onderzoek is tevens bedoeld om van de ervaringen te leren en om aan de hand hiervan de dienstverlening te versterken. Dit valt samen met de voorbereiding op het betrekken van het 'Huis voor de Stad'.

## 1.2 Onderzoeksvragen

De rekenkamer heeft als algemene onderzoeksvraag geformuleerd:

### Hoofdvraag

*Hoe is de klantbeleving van inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen ten aanzien van de dienstverlening van de gemeente Helmond via de diverse, fysieke en digitale, kanalen?*

Deze hoofdvraag is uitgewerkt in zes deelvragen:

1. Wat is het beleid van de gemeente Helmond op het gebied van dienstverlening?
2. Wat zijn de doelstellingen voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening?
3. Op welke manier wordt informatie verzameld over het bereiken van de doelstellingen en hoe wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen, zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening?
4. Wat vertellen de 'verhalen' van inwoners en ambtenaren over de kwaliteit van de dienstverlening, over de effectiviteit van de huidige aanpak en over de mogelijkheden om die te verbeteren?
5. Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?
6. Is de raad in staat zijn sturende, controlerende en volksvertegenwoordigende verantwoordelijkheden met betrekking tot de gemeentelijke dienstverlening waar te maken?

## 1.3 Werkwijze

Voor een goede uitvoering van het onderzoek zijn allereerst de voor het dienstverleningsbeleid van Helmond relevante beleidsdocumenten<sup>1</sup> geïnventariseerd en bestudeerd. Aanvullend is gesproken met de portefeuillehouder Burgerzaken.<sup>2</sup> Eveneens is gesproken met voor het beleid verantwoordelijke medewerkers<sup>3</sup> van de organisatie en medewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering van het beleid.

Om ook een beeld te krijgen van de ervaringen van inwoners met de dienstverlening zijn verschillende klantreizen doorlopen. Een klantreis is de weg, ofwel reis, die een klant aflegt om een taak te volbrengen. In een klantreis worden van start tot afronding van de taak alle stappen en de ervaringen gedurende deze stappen vastgelegd. Deze klantreizen zijn in kaart gebracht met behulp van zogeheten thinking-out-loud-sessie. Gedurende zo'n sessie wordt de deelnemers, ofwel klanten, gevraagd om hardop uit te spreken wat ze denken, voelen, ervaren en vinden bij het uitvoeren van een taak. Op deze manier wordt stap voor stap het hele dienstverleningsproces in kaart gebracht en worden de ervaringen geïnventariseerd. De klantreis kan per klant verschillen, maar door meerdere klantreizen te doorlopen met verschillende deelnemers kan een algemeen beeld gegenereerd worden van de stappen en ervaringen met de dienstverleningsprocessen.

Achttien inwoners van Helmond hebben deelgenomen aan de klantreissessies. Elk van hen is gevraagd om informatie van de gemeente op de website te achterhalen, of om een specifieke dienstverleningstaak in werking te zetten. Bij het uitvoeren van de opdrachten hebben inwoners

---

<sup>1</sup> Een overzicht van de documentatie is te vinden in bijlage C.

<sup>2</sup> Het bredere begrip 'dienstverlening' is niet expliciet belegd binnen het college.

<sup>3</sup> De geïnterviewde personen zijn op niveau van rol in bijlage B opgenomen.

aangegeven welke stappen ze zetten, om welke redenen ze dat doen en wat zij daarbij ervaren. Een onderzoeker van PBLQ heeft deze 'klantreis' geobserveerd en de ervaringen genoteerd. De achttien inwoners van Helmond hebben elk tenminste drie, maar meestal zes taken uitgevoerd. Daarmee zijn zo'n 75 klantreizen doorlopen.

Naast de klantreizen is ook gesproken met ondernemers in Helmond over de door hen ervaren dienstverlening. In totaal zijn er vijf ondernemers geïnterviewd.

Om een beter beeld te krijgen van de opvattingen en ambities van raadsleden heeft met hen een discussiebijeenkomst plaatsgevonden. Aan de hand van een fictieve casus zijn de aanwezige raads- en commissieleden uitgedaagd om hun wensen ten aanzien van de dienstverlening te formuleren. Vervolgens is met hen gesproken over hoe zij de huidige praktijk ervaren. Aan deze bijeenkomst hebben vijftien raads- en commissieleden deelgenomen. Alle in de raad aanwezige fracties waren tijdens de bijeenkomst vertegenwoordigd.

De gesproken inwoners, ondernemers en raadsleden kunnen niet als representatief voor alle inwoners, ondernemers of de gemeenteraad van Helmond gelden. Dit neemt niet weg dat de deelnemers allerlei ervaringen hebben gemeld die voor hen 'reëel' zijn. Daarmee is een meer algemeen beeld ontstaan van de wijze waarop inwoners en ondernemers de dienstverlening van de gemeente ervaren en hoe raadsleden de huidige praktijk ervaren.

De informatie uit al deze bronnen is door de onderzoekers geanalyseerd en verwerkt in dit rapport. Om een oordeel te kunnen geven over de dienstverlening van de gemeente Helmond is een normenkader gehanteerd. Dit normenkader is gebruikt om de betrokken bij de gemeente een spiegel voor te houden waar zij ten opzichte van hun eigen beleidsvoornemens staan. Op basis van het onderzoek wordt na kennisname en analyse van de praktijk een oordeel gegeven op deze normen. De normen zijn opgenomen in bijlage A.

Zoals gebruikelijk is in alle onderzoeken van de rekenkamer zijn de bevindingen in conceptvorm gedeeld met de ambtelijke organisatie. Op deze wijze wordt de organisatie de gelegenheid geboden om te reageren op eventuele feitelijke onjuistheden in het rapport. In deze fase van ambtelijk wederhoor verwees de organisatie naar verschillende documenten die niet eerder met de onderzoekers waren gedeeld. Dit is een ongebruikelijke en wat de rekenkamer betreft ook ongewenste gang van zaken. Niet alleen betekende dit dat sommige bevindingen opnieuw moesten worden beschreven, dit leidde ook tot vertraging in de afronding van het onderzoek. De rekenkamer wil met de organisatie afspraken maken om bij toekomstige onderzoeken een dergelijke gang van zaken te voorkomen.

## **1.4 Leeswijzer**

Het volgende hoofdstuk van dit rapport bevat een overzicht van de tijdens het onderzoek verkregen bevindingen rondom het voor de dienstverlening van Helmond relevante beleid. In hoofdstuk drie komt de uitvoering van dit beleid aan de orde. In het vierde hoofdstuk wordt er aandacht besteed aan de ervaringen van de burgers van Helmond. In dit hoofdstuk worden de verkregen bevindingen rondom de ervaringen van inwoners en ondernemers met de dienstverlening beschreven. Het vijfde hoofdstuk gaat in op de positie van het bestuur. Het laatste hoofdstuk bevat de beantwoording van de deelvragen en de hoofdvraag.

## 2. Het beleid

In dit hoofdstuk worden de bevindingen ten aanzien van het beleid gepresenteerd. De gemeente Helmond heeft in 2016 een visie op dienstverlening opgesteld. In dezelfde periode speelde een organisatie-ontwikkeltraject. In het kader van deze organisatieontwikkeling is de afdeling Transactionele Dienstverlening ingericht. In de daaropvolgende jaren is geïnvesteerd in de doorontwikkeling van het Klantcontactcentrum (KCC) en het team Burgerzaken. Ook kwam er meer en meer aandacht voor digitale dienstverlening. De aangekondigde komst van een nieuw gemeentehuis, het Huis voor de Stad, was mede aanleiding voor het opstellen van een nieuwe visie op dienstverlening. Deze is medio 2022 vastgesteld door het directieteam van de gemeente. Oplevering van dit nieuwe gemeentehuis was oorspronkelijk voorzien in 2023. Dit is uiteindelijk in 2024 gerealiseerd. Achtereenvolgens wordt in dit hoofdstuk ingegaan op deze ontwikkelingen om een beeld van het dienstverleningsbeleid van Helmond te schetsen.

### 2.1 Organisatieontwikkeling ‘Mensen maken de stad, samen maken we het verschil’ (2016)

Een organisatieontwikkelplan van de gemeente Helmond uit februari 2016 schetst hoe de organisatie wil veranderen:

**Uit Organisatierapport Gemeente Helmond: Mensen maken de stad, samen maken we het verschil (2016), pagina 6**

*Er is een reorganisatie nodig voor een aantal ondersteunende diensten en het management en een nieuw perspectief voor de overige afdelingen. (...) Er is in 2015 bewust gekozen voor een insteek waarin we een aantal ondersteunende diensten én het management reorganiseren en de rest organisch ontwikkelen. De basis voor de nieuwe structuur met een nieuwe werkwijze -gebaseerd op actuele doelen en ambities op hoofdlijnen- wordt in dit rapport gelegd. Inherent aan deze insteek zullen we bij de verdere ontwikkeling van de organisatie in het komende jaar afdelings- en teamdoelen zo SMART mogelijk formuleren. Hierbij groeien we nadrukkelijk toe naar een organisatie waarin we slim, slank en tegen hoge kwaliteit tegemoet komen aan de belangen, behoeften en wensen in onze lokale samenleving.*

In het rapport wordt ook specifiek aandacht besteed aan de afdeling Transactionele Dienstverlening:

**Uit Organisatierapport Gemeente Helmond: Mensen maken de stad, samen maken we het verschil (2016), pagina 51-52**

*De afdeling Transactionele dienstverlening (TD) richt zich vooral op processen die zich kenmerken door het aanvragen en leveren van een product of dienst. Naar onze inwoners toe zal deze afdeling nog steeds ‘Stadswinkel’ heten, maar het is goed om te beseffen dat deze nieuwe afdeling breder en anders is opgezet dan de Stadswinkel zoals we die tot nu toe kende. Daar waar mogelijk worden deze diensten zoveel als mogelijk digitaal, liefst via het concept van selfservice, geleverd.*

*(...)*

*De teams Klantcontact, Vergunningen en Burgerzaken zijn zodoende de drie teams die onder aansturing van één manager komen te staan. Vanwege de concernbrede positionering ten opzichte van de andere managers en de stevige ontwikkelopgave rondom dienstverlening is dit niveau van management van belang voor in ieder geval de komende drie jaar.*

*Van de manager wordt gevraagd dat deze de drie teams doorontwikkelt en het niveau van dienstverlening organisatiebreed bewaakt. Daarmee wordt bedoeld het spiegelen van alle gemeentelijke afdelingen op hun dienstverlenende prestaties, zowel als het gaat om servicenormen*

*(bijvoorbeeld doorlooptijden) als ook de kwaliteit van dienstverlening (denk aan kwaliteit van uitgaande brieven of mails en ook resultaten van klantmetingen).*

## 2.2 Visie op dienstverlening (2016)

De gemeente Helmond heeft in 2016 ook een visie op dienstverlening opgesteld. Deze visie is als volgt:

### Uit de visie op dienstverlening (2016), pagina 3

*In 2018 is onze dienstverlening VIP! Inwoners willen we zoveel mogelijk digitaal helpen, bij voorkeur via zelfservice. Gemakkelijk toegang tot hun eigen informatie en zelf verantwoordelijk voor het bijhouden hiervan. Ondernemers kunnen zich maximaal bezighouden met ondernemen en 'overige' zaken gemakkelijk zelf regelen. We faciliteren daar waar nodig. Inwoners en/of gezinnen die dit nodig hebben, krijgen extra zorg en ondersteuning. Onze partners weten ons te vinden en wij hen. We werken nauw met elkaar samen. Collega's die direct in contact zijn met onze klanten verhelderen de vraag en weten andere collega's in te zetten bij het vinden van de juiste oplossing. Informatie is hiervoor breed toegankelijk. We denken met elkaar mee, hebben lef en zijn oplossingsgericht.*

*Kortom: Onze dienstverlening voor alle klanten - inwoners, bedrijven, verenigingen en instellingen – is VIP:*

- 1) Vriendelijk; Meedenken en helpen om de ideeën en initiatieven van inwoners en bedrijven te realiseren.*
- 2) Intelligent; Zoveel mogelijk digitaal en zo kunnen klanten zelfstandig hun zaken regelen.*
- 3) Persoonlijk; Maatwerk daar waar nodig.*

In aansluiting op de visie is een uitvoeringsplan opgesteld om de gemeentelijke organisatie te ondersteunen in deze ambities. Het uitvoeringsplan geeft richting aan de investeringen om de ambitie van 'VIP-dienstverlening' waar te maken. Deze investeringen beslaan een periode van drie jaar.

### Uit het uitvoeringsplan (onderdeel van de Visie op dienstverlening 2016), pagina 8

*De visie op dienstverlening is meer dan alleen een stip aan de horizon. We willen onze ambities voor 2018 daadwerkelijk realiseren. Onze visie is vertaald naar concrete doelen en we voeren dit uit met een Uitvoeringsplan Dienstverlening. Het programma Dienstverlening & Digitalisering voert de regie. In nauwe samenwerking met alle eenheden van onze organisatie gaan we voor deze uitdaging; verbetering en professionalisering van onze dienstverlening.*

*De wens om nog nadrukkelijker vanuit onze klanten te denken en te handelen, speelt een cruciale rol in het succes van dit uitvoeringsplan. De klant staat voorop en vanuit dat vertrekpunt richten we onze processen zo goed en efficiënt mogelijk in. Ook als dit dwars door structuren van onze organisatie heen gaat, maar wel rekening houdend met de ordenings- en inrichtingsprincipes van onze organisatieontwikkeling:*

- 1. Het klantperspectief is leidend. Dit betekent vraaggericht handelen op:
  - a. Transactionele dienstverlening. Dit houdt in: enkelvoudige vragen met enkelvoudige producten zoals paspoorten en vergunningen.*
  - b. Wijkgerichte aanpak. Dit houdt in: werken in netwerken en met ketenpartners. Bijvoorbeeld de zorg, openbaar beheer en veiligheid.**

2. *Dienstverlening is standaard waar mogelijk en maatwerk waar nodig in het belang van de klant en/of de organisatie.*
3. *De benodigde organisatiecultuur kenmerkt zich door klantgerichtheid, samenwerking, verantwoordelijkheid, prestatiegerichtheid, innovatie en zorgvuldigheid.*
4. *De basis moet op orde zijn en maximaal gestandaardiseerd en gedigitaliseerd. Daarmee worden de taken bedoeld die elke gemeente basaal moet uitvoeren.*
5. *Denk hierbij aan: financiën, planning & control, informatisering en ook de extern georiënteerde taken zoals rioolbeheer, wegbeheer, groenbeheer en afvalinzameling.*
6. *Integrale beleidsontwikkeling vindt plaats door samenwerking en binnen netwerken (zoals regionale samenwerkingsverbanden), maximaal gebruik makend van nieuwe technologie en innovaties (zoals big data).  
Onderscheid wordt gemaakt tussen strategisch beleid en tactisch-operationeel beleid. Dit is noodzakelijk om snelheid te krijgen en te houden op strategische thema's voor de gemeente Helmond. Thema's die veelal gemeentegrensoverschrijdend zijn. Denk aan Agrofood, Brainport, Automotive, Werkbedrijf, de nieuwe omgevingswetgeving en de informatievoorziening.*
7. *We werken vanuit het principe opdrachtgeverschap - ondernemerschap. Dit brengt een gezonde zakelijkheid met zich mee.*
8. *Deze gezonde zakelijkheid geldt ook voor het bestuurlijk-ambtelijke samenspel waarbij het bestuur als opdrachtgever fungeert en de organisatie als opdrachtnemer.*

In het uitvoeringsplan bij de visie zijn zes bouwstenen geformuleerd om te werken aan dienstverlening:

1. **Ontwikkeling van medewerkers;** Alle medewerkers denken en handelen vanuit de klant.
2. **De basis op orde;** De basis van onze dienstverlening begint bij de kwaliteit van de gegevens die we als gemeente bijhouden en verstrekken (aan afnemers).
3. **Optimalisatie van dienstverlening;** Proces- en kwaliteitsdenken vanuit klantperspectief. Met aandacht voor dereguleren, standaardiseren en digitaliseren.
4. **Klantcontact;** Bij elk kanaal is er één toegang voor de klant.
5. **Maatwerk;** Persoonlijke ondersteuning voor de klant die dat van ons vraagt.
6. **Ketensamenwerking;** De klant ervaart de aangeboden gezamenlijke dienstverlening als een meerwaarde. De dienstverlening is soepel en goed op elkaar afgestemd.

### 2.3 Bouwopdracht en veranderplan Transactionele dienstverlening

Een groot deel van de door de gemeente uitgevoerde dienstverlening is belegd bij de teams Vergunningen, Klantcontact en Burgerzaken. Als onderdeel van een organisatieontwikkeling heeft de gemeente in 2016 bouwopdrachten voor de verschillende afdelingen opgesteld. Voor Vergunningen, Klantcontact en Burgerzaken is de bouwopdracht Transactionele Dienstverlening opgesteld<sup>4</sup>. Door de bouwopdracht werden dienstverlening en digitalisering van de organisatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de afdelingsmanager Transactionele Dienstverlening (TD) en afdelingsmanager Informatisering en Automatisering (IVA). In de bouwopdracht zijn voor de teams

---

<sup>4</sup> Bouwopdrachten voor de nieuwe afdelingen (oktober 2016), p. 24-27.



Vergunningen, Klantcontact en Burgerzaken verschillende ontwikkelopgaven opgenomen, daarnaast wordt een benodigde cultuuromslag beschreven:

### **Bouwopdrachten voor de nieuwe afdelingen (oktober 2016), p. 26.**

*Dienstverlening staat centraal, de gehele organisatie heeft dezelfde ambitie en visie, medewerkers zijn klantgericht in denken en handelen. De klant is ons bestaansrecht en het is een plicht om zaken zo goed mogelijk voor iedere klant te regelen, steeds weer opnieuw. Iedere medewerker waarmee een klant contact heeft, wordt gezien als DE gemeente en vraagt om bewustwording: Ieder klantcontact is een nieuwe kans om een stap dichterbij onze ambities te komen en iedere klacht is een kans om van te leren.*

### **Veranderplan afdeling Transactionele Dienstverlening (2017)**

De bouwopdracht en de visie op dienstverlening waren aanleiding voor het veranderplan Transactionele Dienstverlening: Helmond op weg naar VIP dienstverlening!, waarmee de afdeling Transactionele Dienstverlening (TD) tot stand is gekomen. Dit plan is opgesteld in 2017. De afdeling is gevormd op basis van het samenvoegen van de volgende organisatieonderdelen: vergunningen, burgerzaken, klantcontact, het webcareteam (nieuw) en de receptiebezetting. De afdelingsmanager van de afdeling TD heeft daarbij een concernbrede positie gekregen waar het gaat om de optimalisatie van de dienstverlening en de daarvoor benodigde digitalisering, zo is te lezen in het veranderplan.

In het veranderplan wordt een aantal voor dienstverlening van de gemeente relevante ontwikkelingen geschetst. Een (digitale) ontwikkeling was noodzakelijk bij **burgerzaken** omdat de kwaliteit van de BRP, de processen waarmee deze worden beheerd en de kwantiteit en kwaliteit van de mensen waarmee de gemeente dat moet doen, niet voldoende op orde werd geacht.

Voor **klantcontact** wordt een ontwikkeling naar een Omnichannel<sup>5</sup> benadering genoemd. Een Omnichannel benadering verdient extra aandacht om te borgen dat de informatie die aan de balies met de inwoners wordt gedeeld, overeenstemt met de informatie die via de andere kanalen beschikbaar wordt gesteld, aldus het veranderplan. Binnen de doorontwikkeling van het klantcontact vallen: de ontwikkeling van een Klantenservice met doorzettingsmacht, optimaliseren van de E-dienstverlening via een moderne toptakenwebsite inclusief centrale web- en contentredactie, producten- en dienstencatalogus, scripts (inmiddels is ook Intranetredactie genoemd als extra taak), sturen op en het door ontwikkelen van servicenormen en het oprichten van een centraal ontvangstpunt voor ideeën vanuit de stad.<sup>6</sup>

Ook voor team **vergunningen** is een belangrijke ontwikkeling benoemd. Met de inwerkingtreding van de Omgevingswet wordt een grote impact verwacht op de taakinvoering binnen het team vergunningen. De taakinvoering en de houding van de medewerkers naar klanten zullen daardoor worden beïnvloed, omdat er sprake is van een terugtrekkende verantwoordelijkheid. Een aantal ambities voor team vergunningen is beschreven: verkorten doorlooptijd vergunningsaanvragen,

---

<sup>5</sup> Bij een Omnichannel benadering kan de klant op ieder moment, via iedere ingang terecht bij de gemeente voor alle vormen van gemeentelijke dienstverlening (Veranderplan afdeling TD, p 13).

<sup>6</sup> Veranderplan afdeling TD (2017), p 13

verbeteren ketensamenwerking en optimalisatie automatisering en informatievoorziening (o.a. archivering).<sup>7</sup>

In het veranderplan wordt gesproken van het ontwikkelen van servicenormen<sup>8</sup> en deze periodiek meten en daarover rapporteren:

### **Helmond op weg naar VIP dienstverlening!:**

#### **Veranderplan afdeling Transactionele Dienstverlening (2017), p. 17-18.**

*We willen daarbij de “Plan → Do → Check → Act – Circle” actief als lerende organisatie gebruiken en daarover verantwoording afleggen aan het bestuur. De afdeling TD zal concernbreed de regie nemen op het (bij)sturen van de beoogde gemeentelijke dienstverleningskwaliteit. (...) We zullen deze klanttevredenheid, een beter imago ook daadwerkelijk gaan vastleggen in relevante en meetbare servicenormen. Daar horen ook heldere kpi's bij die we samen met de (keten)partners waarmee we dienstverlening in de stad verzorgen, zullen we gaan vastleggen en monitoren. We hebben de raad daarover al toegezegd dat er een “Dashboard Dienstverlening” komt waarmee we de ontwikkeling van onze ambities actief in beeld gaan brengen.*

## **2.4 Doorontwikkeling KCC en burgerzaken**

In 2019 is een plan opgesteld voor de doorontwikkeling van het KCC en burgerzaken. Aanleiding voor de doorontwikkeling waren de toekomstige ontwikkelingen op het gebied van gemeentelijke dienstverlening. In het doorontwikkelplan is te lezen dat voor de medewerkers van burgerzaken in 2018 en 2019 sprake is geweest van een intensief opleidings- en ontwikkelprogramma. De resultaten worden als positief beschreven. Een ruime meerderheid van de betrokken medewerkers heeft het ontwikkelprogramma volledig doorlopen en heeft op basis van gecertificeerde examens aangetoond over de actuele kennis te beschikken.

Binnen het KCC waren vijf disciplines: telefonie, webcare, post (digitaal en fysiek), receptie locaties en online communicatie (webteam). Inmiddels is het webteam onderdeel van team Communicatie. Er heeft binnen de afdeling een transformatie plaatsgevonden van taken en rollen afgestemd op mensen. Onder meer betekent dit dat medewerkers steeds meer een eigen discipline hebben.

Met de doorontwikkeling is de indeling van de afdeling TD opnieuw gestructureerd. Het team Vergunningen is gericht op aansluiting binnen het ruimtelijke domein en verplaatst richting afdeling Organiseren en Ontwikkelen. Het team (project)communicatie is verplaatst richting KCC Webcare.

## **2.5 Visieontwikkeling huis voor de Stad**

Na 2019 heeft de gemeente een visie ontwikkeld voor een vernieuwd Stadskantoor met verschillende wensen en kaders: “Stadskantoor in Beweging – Op weg naar één toekomstbestendig Huis voor de Stad”:

---

<sup>7</sup> Veranderplan afdeling TD (2017), p. 14.

<sup>8</sup> In dit rekenkameronderzoek is geen concrete set aan servicenormen aangetroffen. In verschillende documenten wordt daar wel naar verwezen. Deze worden aangekondigd in de Visie op Dienstverlening uit 2016. In de Programmabegroting 2023 - 2026 (pagina 99) wordt er naar verwezen. Voor zover de servicenormen concreet bestaan, is het in ieder geval voor de inwoners niet mogelijk om er kennis van te nemen.

## Uit Visie Stads Kantoor in Beweging (2019), p. 5

### Eén toekomstbestendig Huis voor de Stad

Van vier gebouwen naar één gebouw. Een duurzaam gebouw. Een inclusief, open en toegankelijk gebouw. Een gebouw dat bijdraagt aan een economisch-vitaal Helmond. Een eigentijds en flexibel gebouw. En bovendien een gebouw dat passend en verantwoord is bij een publieke organisatie. Die kernthema's willen wij een plek geven in de nieuwe huisvesting van onze organisatie, die wij op de plek van het huidige Stads Kantoor willen realiseren.

Het nieuwe gemeentehuis is onlangs gerealiseerd: het Huis voor de Stad. De gemeente is hiermee van vier verspreide gemeentelijke locaties naar één centrale uitvalsbasis gegaan. Met het Huis voor de Stad wil de gemeente een gebouw van en voor alle Helmonders beschikbaar stellen.

Bij de uitwerking van het ruimtelijk concept van het gebouw is het stimuleren van ontmoeting een belangrijk onderwerp geweest voor de gemeente. Gesteld wordt dat in het nieuwe gemeentehuis niet alleen de begane grond openbaar toegankelijk is. Er is bewust niet gekozen voor de traditionele benadering van een publiekshal met daarboven een besloten werkomgeving voor ambtenaren, maar voor een gebouw waar veel ruimtes (op zoveel mogelijk momenten) ook door inwoners en stakeholders gebruikt kunnen worden en waar een deel van de werkplekken van de ambtenaren in openbaar gebied gesitueerd wordt. Ook het college en de raad – als bestuurders van de stad – zijn vanuit deze visie op een centrale en herkenbare plek gepositioneerd, toegankelijk en benaderbaar vanuit het centrale atrium. Er wordt maximaal ingezet op het multifunctioneel gebruik van ruimtes. Dat betekent dat ook inwoners en verenigingen gebruik kunnen maken van het gebouw.

In participatiesessies met toekomstige gebruikers van het gebouw is de wens geuit om van het Huis voor de Stad een maximaal publiek gebouw te maken. Ruimtes die op bepaalde momenten niet gebruikt worden door medewerkers of gemeenteraad maakt de gemeente waar mogelijk beschikbaar voor inwoners, verenigingen of andere georganiseerde groepen.

De gemeenteraad heeft een aantal uitgangspunten vastgesteld waaraan het Huis voor de Stad moest voldoen: (1) duurzaam, (2) inclusief en toegankelijk, (3) economisch vitaal, (4) eigentijds en flexibel en (5) passend en verantwoord. Het uitgangspunt inclusief en toegankelijk wordt in het definitief ontwerp als volgt beschreven:

### Definitief Ontwerp Huis voor de Stad Helmond (2020), p 67

#### 05. Uitgangspunten – Inclusief en toegankelijk

*Het Huis voor de Stad wordt ook echt een huis voor de stad. Het gebouw is straks uitnodigend en toegankelijk voor iedereen. Iedereen moet zich er welkom voelen. Maar ook de natuur krijgt een plek om, aan en in het gebouw. Daarnaast is met veel aandacht gekeken naar het gebruik van het gebouw door mensen met een beperking. Het gebouw is drempelloos, op elke verdieping is een MIVA-toilet gerealiseerd, balustrades zijn hoger dan de wettelijke norm uitgevoerd en de schuifdeuren bij de entrees zorgen voor een comfortabele entree voor mensen die slecht ter been zijn. Op het plein voor het gebouw zijn, dicht bij de entree, MIVA-parkeerplaatsen opgenomen. Het gebouw is alzijdig en heeft geen achterkant. Aan alle zijdes zijn toegangen gerealiseerd met twee grotere aan de noordkant aan het nieuwe plein en aan de oostzijde aan het park. Een van de bijzondere elementen in het gebouw is straks het traplandschap. Het wordt daarmee meer dan een stadskantoor met een publiekshal en een raadzaal. Bezoekers zijn welkom om op alle verdiepingen het traplandschap te betreden om daar met een medewerker van de gemeente of met een kennis af te spreken.*

## 2.6 Online dienstverleningsbeleid

Het online dienstverleningsbeleid van de gemeente Helmond uit 2020<sup>9</sup> is gericht op het borgen van de toegankelijkheid van de digitale kanalen van de gemeente. Het doel van het beleid is het optimaliseren van de online dienstverlening en voldoen aan de wettelijke richtlijnen. De gemeente heeft daartoe een drietal ambities opgesteld:

1. Er is één duidelijke ingang voor alle vragen en informatiebehoeften van de Helmondse inwoners en ondernemers, namelijk Helmond.nl. Zij hoeven niet naar verschillende websites te navigeren om alle informatie tot zich te kunnen nemen en zaken met de gemeente te regelen.
2. Alle online content voldoet aan de wettelijke richtlijnen.
3. Het beheer van alle websites van de gemeente Helmond (zowel intern als extern) is zo veel mogelijk centraal belegd op één plek in de organisatie: bij het team communicatie.

Om dit te bereiken zijn de volgende maatregelen voorgesteld:

### Onlinedienstverleningsbeleid gemeente Helmond (2020), p18.

1. *We voegen huidige websites zo veel mogelijk samen met Helmond.nl.*
2. *Helmond.nl wordt ingericht met twee omgevingen: de kerntaken omgeving en de profileringsomgeving.*
3. *Een eigen website mag alleen nog worden opgericht als:*
  - a. *Er een functionaliteit nodig is die niet op eigen website aanwezig is of niet toegevoegd kan worden*
  - b. *Het een tijdelijk project betreft met benodigde eigen functionaliteit en/of huisstijl*
  - c. *Het een bestaand initiatief betreft waar de gemeente gebruik van wil maken*
  - d. *De afzender niet alleen gemeente is maar ook gelijkwaardige partner(s)*
  - e. *De afzender niet gemeente Helmond is maar externe partij (gemeente is sponsor of heeft onderdeel gefinancierd)*
4. *Beheer afspraken en verantwoordelijkheden van een nieuwe website leggen we vast in een intakeformulier. Dit formulier archiveren we in het zaakstelsel.*
5. *Team communicatie en de informatie-adviseur zijn vanaf het begin van het proces voor de aanschaf van een nieuwe website of applicatie betrokken.*
6. *De opsteller van online content is verantwoordelijk voor de inhoud en toegankelijkheid ervan. Medewerkers worden geïnstrueerd en ondersteund om kundig te worden in het aanleveren van toegankelijke informatie voor de website.*
7. *We publiceren alleen nog pdf-bestanden op de website als:*
  - a. *Bezoekers het moeten kunnen printen of downloaden*
  - b. *Het grote rapporten of nota's betreft. Hierbij is een korte samenvatting van de inhoud op de webpagina wel wenselijk.*
  - c. *Publicatie (wettelijk) verplicht is. Zoals collegebesluiten en raadsvoorstellen.*
8. *Het beheer van externe websites beleggen we centraal bij team communicatie:*
  - a. *Team communicatie bepaalt of een eigen website mag worden opgericht*
  - b. *Team communicatie zorgt dat platte tekst op de website voldoet aan de toegankelijkheidscriteria*
  - c. *Team communicatie mag content voor online publicatie weigeren en terugsturen naar de opsteller indien deze niet aan de gestelde eisen voldoet.*
  - d. *Team communicatie leidt de organisatie op in het creëren van toegankelijke content voor de website.*

<sup>9</sup> Het Dienstverleningsbeleid is door het directieteam vastgesteld op 20 januari 2021.

## 2.7 Beleidsplan Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving

Het team Vergunningen is inmiddels onderdeel van de afdeling Ondernemen en Ontwikkelen (O&O) en vormt samen met het team Toezicht, Bouwen en Wonen van de afdeling Veiligheid en Naleving (V&N) de zogenaamde VTH-keten (Vergunningen, Toezicht en Handhaving). In de periode van 2019-2022 is voor de uitvoering van de VTH-taken gewerkt met het Integraal Nalevingsplan 2019-2022. In augustus 2020 is hier door middel van een oplegnotitie het Beleidsplan vergunningen 2020-2022 aan toegevoegd. In het VTH beleidsplan 2023-2026 zijn vijf doelen opgenomen, waaronder het doel: "We blijven werken aan de verbetering van onze dienstverlening."

### Doel 4

#### We blijven werken aan de verbetering van onze dienstverlening

Dit doen we door:

- Inwoners en bedrijven vriendelijk en duidelijk te informeren.
- Te werken vanuit de bedoeling van de wet.
- Mee te denken met ideeën en initiatieven van inwoners en bedrijven
- Maatwerkoplossingen te leveren waar dat nodig is.
- Klanten digitaal te faciliteren zodat ze zelfstandig hun zaken kunnen regelen.
- Een integraal klantbeeld van de aanvrager of een adres te hebben vanuit de VTH applicaties.
- Herkenbare, transparante en 'lean' processen te gebruiken.
- Te spreken en schrijven in heldere taal.



VTH-beleid Fysieke Leefomgeving 2023 – 2026, p10

In de vergunningenstrategie in het VTH-beleid wordt ook gesproken over de dienstverlening van de gemeente: "Zowel via de website als mondeling helpen en begeleiden we klanten en waar nodig bij het indienen en voorbereiden van hun (aan)vraag. Het uitgangspunt in onze dienstverlening is 'Ja, mits...'. We denken mee in de mogelijkheden om het initiatief te realiseren."<sup>10</sup>

De afdeling Transactionele Dienstverlening (TD) wordt in het VTH-beleid genoemd als interne samenwerkingspartner. Het team Communicatie en Webcare ondersteunt VTH bij de communicatie, zowel als het gaat om casuïstische zaken als bij communicatie naar een grote doelgroep in het kader van een project of standaard aanpak. Het team Klantcontact en Burgerzaken (KB), neemt veel van de meldingen aan en zet deze uit via het systeem Melddesk. Een groot deel van de klantvragen komt via KB binnen. Samen wordt gewerkt aan het verbeteren van de dienstverlening. Vanuit burgerzaken ontvangt VTH signalen die leiden tot adresonderzoek of onderzoek naar illegale bewoning.

<sup>10</sup> VTH-beleid Fysieke Leefomgeving 2023 – 2026, p 35

## 2.8 Visie op dienstverlening (2022)

Op 16 juni 2022 is een nieuwe visie op dienstverlening in het MT/DT in vastgesteld. Met de komst van het Huis voor de Stad en de daarmee samenhangende aanbestedingen en ontwikkelingen stelt de directie dat het wenselijk is om één integrale visie op dienstverlening te hebben, zodat in de toekomst alle dienstverlenende processen vanuit eenzelfde visie ingericht kunnen worden en elkaar versterken.

In onderstaande afbeeldingen wordt de visie op dienstverlening van Helmond gepresenteerd, ook de positionering van de dienstverlening heeft een plek in de visie.



Visie op dienstverlening in Helmond (2022)



Visie op dienstverlening in Helmond (2022)

In de toekomst zal de gemeente bij de herijking van de organisatieprocessen de integrale visie op dienstverlening als vertrekpunt nemen bij de dienstverlenende processen en een vertaling krijgen, zoals dat nu ook gedaan wordt voor het nieuwe Huis voor de Stad:



*Vertaling van de dienstverlening in het Huis voor de Stad (2022)*

In de vertaling van de dienstverlening in het Huis voor de Stad worden ook verschillende gebruikersgroepen voor het Huis voor de Stad geïdentificeerd. Deze zijn verdeeld in primaire en secundaire gebruikersgroepen. De primaire gebruikersgroepen zijn:

- *Iedereen* die komt voor de dienstverlening in het Huis voor de Stad
- Leden van de *gemeenteraad, commissies en het college van B&W*
- *Werknemers* die werken in het Huis voor de Stad
- *Partners* die samen met ons werken aan de toekomst van Helmond

Secundaire gebruikersgroepen die ook gebruik (gaan) maken van het Huis voor de Stad zijn:

- *Groepen* die opzoek zijn naar een ruimte om te vergaderen of een bijeenkomst te houden
- *Bezoekers* die het Huis voor de Stad inclusief bijbehorende exposities komen bekijken en/of een koffie te halen
- *Bezoekers* die gebruik maken van het Werkcafé

De visie op dienstverlening en de visie op dienstverlening in het Huis voor de Stad en bijbehorende gebruikersgroepen zijn op 16 juni 2022 vastgesteld in het DT en behandeld in het MT van 27 juni 2022 en moet dienen als vertrekpunt bij toekomstige vormgeving van alle gemeentelijke processen betreffende dienstverlening. De visie is besproken met de portefeuillehouder Burgerzaken, maar niet formeel voorgelegd aan het college van B&W<sup>11</sup>. Met een integrale visie op dienstverlening wil de gemeentelijke organisatie ervoor zorgen dat alle betrokkenen bij de inrichting van alle processen en

<sup>11</sup> Een (nieuwe) planning voor de vaststelling van de visie is niet bekend. Deze nieuwe visie is beperkt bekend bij medewerkers.

organisatie-ontwikkeltrajecten gericht op dienstverlening één gezamenlijk vertrekpunt hebben. Hierdoor sluiten alle dienstverleningsprocessen straks op elkaar aan en ontstaat er één samenhangend geheel<sup>12</sup>.

Het Huis voor de Stad vormt thans het hart van de dienstverlening van de gemeente ten behoeve van iedereen die woont, leeft en werkt in Helmond. Om dit daadwerkelijk te kunnen realiseren, is het noodzakelijk om alle vraagstukken op het gebied van dienstverlening(sprocessen) te benaderen vanuit hetzelfde vertrekpunt. De visie Dienstverlening in het Huis voor de Stad<sup>13</sup> is het vertrekpunt en moet de (eerste) richting aangeven. Bij de herijking van organisatieprocessen wordt de integrale visie op dienstverlening als vertrekpunt genomen<sup>14</sup> en een vertaling krijgen, zoals dat nu ook gedaan is voor het Huis voor de Stad.<sup>15</sup>

## 2.9 Organisatieontwikkeling: Samen maken we de sprong

In 2022 heeft de gemeente een analyse laten maken van de ambtelijke organisatie van de gemeente Helmond rondom de vraag hoe deze zich verhoudt tot de kerntaken, opgaven en ambities van de stad. Een van de conclusies uit de externe analyse was dat de organisatie op korte termijn impulsen moet krijgen in kwaliteit én in aantal medewerkers om de ambities waar te kunnen gaan maken. Daarnaast heeft de organisatie, versterkt door de groeiambities, behoefte aan meer balans en duidelijkheid in de organisatie, vanuit een heldere organisatiestructuur en sturing vanuit management. Het directieteam en het college van B&W hebben deze conclusies en daaruit volgende ontwikkellijnen eind 2022 omarmd. De afdeling Transactionele Dienstverlening is gezien haar (beperkte) omvang en het belang van goede uitvoering van de kerntaken, ook met oog op het dienstverleningsconcept en het nieuwe Huis van de Stad, één van de afdelingen waarvan het directieteam de toekomstige inrichting, sturing en positionering wil bezien.

‘Ontwikkellijn 10’ (2023) schetst het voorstel voor de toekomst van de afdeling Transactionele Dienstverlening, waarin vijf doelstellingen zijn benoemd<sup>16</sup>:

1. Teammanager Klantcontact borgen in de formatie
2. Versterking van de ontwikkel- en beleidsmatige capaciteit
3. Kwaliteitsmedewerker Burgerzaken
4. Taken van webteam binnen klantcontact positioneren
5. Naamwijziging van de afdeling: van transactionele dienstverlening naar dienstverlening

---

<sup>12</sup> Hier zijn echter geen concrete plannen voor geformuleerd.

<sup>13</sup> Ook de visie Dienstverlening in het Huis voor de Stad is niet vastgesteld door het college en niet bekend bij medewerkers.

<sup>14</sup> Een voorbeeld is het project Bellen met Teams.

<sup>15</sup> Dit is vooralsnog enkel een voornemen. Er zijn nog geen plannen of uitwerkingen voor opgesteld.

<sup>16</sup> Ontwikkellijn 10, 2023: pagina 23-25.



### 3. De uitvoering van het beleid

In dit hoofdstuk worden de bevindingen ten aanzien van de uitvoering van het beleid gepresenteerd. Er wordt gestart met de vertaling van de visie in de uitvoering, vervolgens wordt de regie op dienstverlening en het project VIP-meldingen besproken. Vervolgens worden de voor dienstverlening relevante elementen rond het Huis voor de Stad benoemd. Ten slotte wordt ingegaan op het één-op-één klantcontact en de digitale communicatie.

#### 3.1 De visie in uitvoering

De visie op dienstverlening uit 2016 en de hernieuwde visie zijn de kapstok voor de uitvoering van de dienstverlening van de gemeente Helmond. Uit de interviews blijkt dat de visie uit 2016 over het algemeen wordt herkend en gewaardeerd. Bij het opstellen van die visie zijn verschillende bijeenkomsten geweest. Medewerkers die wij gesproken hebben, kennen de visie VIP-dienstverlening en stellen deze te gebruiken in hun werkwijze.

Zoals in het vorige hoofdstuk al is aangegeven is in 2022 binnen de gemeentelijke organisatie een nieuwe visie geformuleerd. De nieuwe visie op dienstverlening gaat over wat de gemeentelijke organisatie wil zijn voor de stad en hoe ze dat wil doen, zo blijkt uit de interviews. In de nieuwe visie blijven de algemene uitgangspunten staan, maar toegankelijkheid, inclusiviteit en een vernieuwde fysieke dienstverlening komen daarbij.

De visie is opgesteld met behulp van een externe inhoudsdeskundige procesbegeleider en geformuleerd met een aantal betrokken managers en het betrokken directielid. De visie is niet vastgesteld door het college. De visie vormt de basis voor de inkleuring of operationalisering per vakafdeling of domein. Een eerste vertaling van de visie is al uitgevoerd voor het Huis voor de Stad<sup>17</sup>. Daarmee moet de dienstverlening van de gemeente een duidelijker signatuur krijgen richting de stad, aldus een gesprekspartner. Hoe de vertaling van de visie binnen de gemeente verder wordt uitgewerkt is (nog) niet bekend. Wel is de gemeente al gestart met de processen<sup>18</sup> waar de meeste impact te maken is in de beleving van inwoners, zo blijkt uit de documentatie.

De diverse vakafdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor de geleverde dienstverlening. Het team Vergunningen is afgesplitst maar verleent ook een groot deel van de dienstverlening. De manager Transactionele Dienstverlening heeft echter geen bevoegdheid om andere (vak)afdelingen aan te spreken op hun dienstverlening. Deze praktijk lijkt in tegenspraak met het eerder geformuleerde uitgangspunt dat de afdeling de regie over de dienstverlening voert.<sup>19</sup>

Als onderdeel van het organisatie-ontwikkeltraject is het wel de bedoeling dat de proceseigenaar (de manager Transactionele Dienstverlening) meer die verantwoordelijk krijgt, zo blijkt uit de interviews. Er wordt momenteel wel vanuit Transactionele Dienstverlening (TD) een aantal dienstverleningsprocessen bewaakt. Dit betekent dat TD monitort, signaleert en indien nodig escaleert waar het 'vastloopt', want hiërarchisch mandaat over andere afdelingen is er niet. Op basis hiervan

---

<sup>17</sup> Daarmee loopt de gemeente vooruit op het formeel vaststellen van de nieuwe Visie op dienstverlening.

<sup>18</sup> Er zijn verschillende klantreizen uitgewerkt om de processen te verbeteren.

<sup>19</sup> Zie: Helmond op weg naar VIP dienstverlening: Veranderplan afdeling Transactionele Dienstverlening (2017), p. 17-18.

worden ook initiatieven voor het doorvoeren van verbeteringen georganiseerd. Per 1 juli 2024 komt de daadwerkelijke regierol te liggen bij de afdeling Dienstverlening.

Een strategische functie rond dienstverlening ontbreekt binnen de gemeente. Een integraal dienstverleningsconcept wordt gemist<sup>20</sup>, waardoor het gesprek over dienstverleningsdoelen niet (structureel) afdelingoverstijgend plaatsvindt, zo wordt geschetst vanuit de ambtelijke organisatie. Tactische en strategische sturing zou de gemeente kunnen helpen om integraliteit in de lopende initiatieven aan te brengen, blijkt uit de gesprekken. Inwoners zien de gemeente als één organisatie, maar in de praktijk werken de verschillende afdelingen veelal zelfstandig, waardoor men met verschillende portalen te maken krijgt en verschillende dienstverlening wordt ervaren, zo is het beeld van medewerkers.<sup>21</sup>

### 3.2 Afdeling Transactionele dienstverlening en regie op dienstverlening

De gemeente is voornemens om de afdeling Transactionele Dienstverlening te transformeren om de focus op dienstverlening te vergroten. In het kader van deze doorontwikkeling zal de term 'transactionele' uit de afdelingstitel verdwijnen, zodat de afdeling 'Dienstverlening' gaat heten. Het doorontwikkelplan<sup>22</sup> voor de afdeling Dienstverlening is op de nieuwe visie geënt en betekent ook een aanpassing in de begroting en in het dienstverleningsaanbod, blijkt uit de interviews.

Daarnaast wil de gemeente inzetten op het creëren van een uniforme klantbeleving voor alle diensten van de gemeente, blijkt uit de interviews. De gemeente is vanuit project Omnichannel bezig met het invoeren van generieke voorzieningen die door de hele gemeentelijke organisatie gebruikt kunnen gaan worden. De regie op de uniforme klantbeleving komt ook bij de (nieuwe) afdeling Dienstverlening te liggen, maar ligt daar momenteel nog niet. De bedoeling is dat de verantwoordelijkheid voor de dienstverlening domeinoverstijgend wordt en daarmee ook meer op elkaar afgestemd. De afdeling Dienstverlening is dan meer in positie voor een regierol. De afdeling Dienstverlening kan dan tevens regie voeren op de klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's). In de gesprekken is genoemd dat het de gemeente zou helpen om (gezamenlijk) eigenaarschap voor dienstverlening te beleggen of organiseren op managementniveau. Daarmee zou sturing op de integrale dienstverlening op strategisch en tactisch niveau komen die momenteel ontbreekt.<sup>23</sup>

### 3.3 Het VIP-meldingenteam

Het VIP-meldingenteam voert regie op de meldingsprocessen en doet continu onderzoek naar de klanttevredenheid. Het team is gestart als project VIP-meldingen naar aanleiding van de visie op dienstverlening uit 2016. Het project was erop gericht om meer regie te voeren op de meldingen die bij de gemeente op verschillende manieren binnenkomen, door ze centraal en laagdrempelig te behandelen. De gemeente krijgt zo'n 20.000 meldingen op jaarbasis, waar het meldingenteam op stuurt, aldus een medewerker. Het meldingenteam behandelt alle meldingen in de openbare ruimte

---

<sup>20</sup> In eerdere plannen werd een integraal concept wel aangekondigd.

<sup>21</sup> Het beeld wat hier geschetst wordt is onderkend. Vanuit Ontwikkelijn 10 van de organisatieontwikkeling wordt hier opvolging aan gegeven.

<sup>22</sup> In het onderzoek zijn de concepten van het doorontwikkelplan niet gedeeld met de onderzoekers. In verschillende interviews is wel daarnaar verwezen.

<sup>23</sup> Er zijn geen concrete plannen of beleidsstukken gedeeld die deze ontwikkeling beschrijven. Deze ontwikkeling is enkel uit interviews naar voren gekomen.

waaronder loszittende stoeptegels en overlast. De meldingen worden door het team doorgezet naar de vakafdelingen die ze vervolgens afhandelen en afmelden. Na afmelding komt het meldingenteam weer aan bod, want het meldingenteam zet een KTO uit op de afhandeling van de melding. Die feedback analyseert het VIP-meldingen team en koppelt dit terug aan de vakafdeling. Op basis daarvan volgt er mogelijk een vervolgactie en weer een KTO.

Het VIP-team stuurt zowel op opvolging, monitoren van tevredenheid naar aanleiding van de afhandeling, het nemen van actie daarop en het incrementeel verbeteren van interne processen<sup>24</sup>. Er zijn geen criteria opgesteld door de gemeente over wanneer de gemeente het goed doet, een concrete, SMART, doelstelling ontbreekt. Er wordt gekeken naar verbetering en ontwikkeling. Het uitgangspunt was om een stijgende lijn te zien, blijkt uit de gesprekken. Met de VIP-meldingen aanpak is men van 40% tevreden gegroeid naar 50%. Tijdens de interviews wordt aangegeven dat de VIP-aanpak enkel kan sturen op het proces, maar de daadwerkelijke afhandeling bij de vakafdelingen ligt. Hierdoor heeft het VIP-team weinig invloed op hoe deze afdelingen hun werk uitvoeren. Wel koppelen zij de resultaten vanuit het klanttevredenheidsonderzoek terug aan de vakafdelingen tijdens themasessies en worden mogelijke procesaanpassingen besproken. Vanuit het VIP-meldingen team worden ook evaluaties uitgevoerd op bepaalde processen, bijvoorbeeld voor bladkorven en vuurwerk.

### 3.4 Huis voor de stad

Een grote verandering met het Huis voor de Stad is dat de inwoner niet meer naar verschillende locaties hoeft. De gemeente Helmond wil met de komst van het nieuwe gemeentehuis, het Huis voor de Stad, haar inwoners en bezoekers anders gaan benaderen. Dat is ook terug te zien in het ontwerp. Een medewerker zei hierover *“In een regulier gemeentehuis is er een publiekshal met balies waarin medewerkers op een podium zitten. Ze staan dan letterlijk hoger dan de bezoeker. In het Huis voor de Stad zijn er daarom geen balies meer, zodat je op gelijk niveau zit met de bezoeker. Hierdoor is de hiërarchie fysiek weggehaald.”* Dit betekent ook een verandering voor de medewerkers, omdat ze op een andere manier om moeten gaan met de inwoners. In het nieuwe Huis voor de Stad zijn geen oproepschermen meer met nummertjes. Het voornemen is dat inwoners worden opgehaald.

In de voorbereiding op het Huis voor de Stad heeft de gemeente andere gemeenten bezocht om te kijken hoe zij het gastcontact hebben ingericht en is gestart met de inzet van medewerkers gastontvangst. De grootste verandering met de huidige situatie voor de medewerkers is het werken zonder balies. Er is één balie voor uitgifte van reisdocumenten en dergelijke. In de hal staan steeds enkele medewerkers om de bezoekers te ontvangen.

De gemeente heeft recentelijk een enquête-onderzoek met bezoekers aan de Stadswinkel afgerond. Het onderzoek bracht de resultaten van een experiment in de Stadswinkel in kaart. In het experiment is de werkwijze die ook in het Huis voor de Stad ingezet gaat worden gevolgd. In de nieuwe werkwijze is er geen aanmeldzuil en geen balie waar bezoekers direct terecht kunnen voor vragen. Inwoners melden zich bij binnenkomst via "Mijn afspraak" (link in bevestigingsmail). Anders helpt een medewerker Gastvrijheid de bezoeker verder. De gemeente wilde weten hoe bezoekers van de

---

<sup>24</sup> Evaluaties en voorstellen van verbetering van processen zijn met de onderzoekers gedeeld.

Stadswinkel de nieuwe werkwijze ervaren. De resultaten worden gebruikt voor het optimaliseren van de werkwijze in het Huis voor de Stad<sup>25</sup>.

### Belangrijkste conclusies uit het onderzoek

Klanten die zonder afspraak de Stadswinkel binnenlopen:

- ✔ vinden het duidelijk waar ze naar toe moeten of zich kunnen melden;
- ✔ hebben bijna allemaal de medewerker Gastvrijheid gezien;
- ✔ vinden het prettigst als ze direct door een medewerker worden ontvangen en geholpen.

Klanten die met een afspraak aan de balie van de Stadswinkel komen:

- ✔ vinden het duidelijk waar ze naar toe moeten of zich kunnen melden door de aanwezigheid van de medewerker Gastvrijheid en door de aanmeldlink in de bevestigingsmail;
- ✔ zijn tevreden met de plek waar ze moeten wachten voor ze geholpen worden aan de balie;
- ✔ vinden het prettig dat ze bij naam worden genoemd als ze aan de beurt zijn;
- ✔ geven aan goed geholpen te zijn aan de balie.

## 3.5 Klantcontact

De gemeente heeft op verschillende momenten en in het kader van diverse processen contact met haar 'klanten'. Klanten kunnen inwoners zijn, maar ook ondernemers, verenigingen en bijvoorbeeld stichtingen. Het Klantcontactcentrum (KCC) is in veel gevallen het voorportaal bij klantcontact. Via het KCC worden klanten onder andere telefonisch geholpen, maar zo stelt een medewerker, het KCC is het voorportaal maar ook veelal afhankelijk van andere afdelingen.

Binnen het team klantcontact worden de medewerkers getraind in de vaardigheden van *hostmanship*. Medewerkers worden in trainingen en gedurende de inwerkperiode ('onboarding') meegenomen in de gewenste principes voor het klantcontact, zo wordt in interviews genoemd. Door in de sollicitatieprocedure duidelijk uit te leggen wat de gemeente voor zich ziet bij het klantcontact en de dienstverlening, stelt de gemeente vooraf duidelijke kaders, aldus een medewerker.

Een medewerker schetst dat het KCC veel telefoontjes ontvangt van mensen die eigenlijk met medewerkers van het Sociaal Domein willen spreken. Inwoners krijgen een keuzemenu te horen en weten vervolgens niet wat Wmo is. Het resultaat is dat zij eerst bij het KCC terecht komen en dan vervolgens weer in de wacht moeten staan om doorverbonden te worden met Sociaal Domein. De gemeente heeft daarom onlangs besloten het telefonisch keuzemenu aan te passen.

Tijdens de interviews geven medewerkers van het KCC aan dat de telefonische bereikbaarheid van andere afdelingen bij het doorverbinden niet goed is. Het KCC kan 60% tot 70% van de vragen afhandelen, maar voor de overige 30 tot 40% kan slechts 4% rechtstreeks doorverbonden worden met de vakafdeling. Een medewerker oppert dat een gemeentebrede doelstelling (KPI) op de bereikbaarheid wellicht zou helpen, omdat er nu enkel een concrete doelstelling is geformuleerd voor de bereikbaarheid van het KCC. Een gevolg van de slechte bereikbaarheid van vakafdelingen is dat er

---

<sup>25</sup> Hoe de resultaten concreet gebruikt worden om de werkwijze te optimaliseren is niet bekend. Er zijn geen procesbeschrijvingen of beleidsdocumenten voor de nieuwe werkwijze aangetroffen.

veel terugbelverzoeken moeten worden gepland.<sup>26</sup> Deze moeten, volgens interne richtlijnen, binnen twee dagen zijn uitgevoerd.

Medewerkers die regelmatig contacten met inwoners hebben volgen een introductie cursus waarin dienstverlening en gastvrijheid centraal staan. Er wordt vooral geprobeerd mensen vooruit te helpen, zo wordt geschetst. Intern zijn er normen en ambities beschikbaar voor de invulling van de contacten en de dienstverlening aan de klanten, waaronder de reactietermijnen. Met het team is afgesproken dat als het niet lukt om deze termijnen te behalen daarover wordt gecommuniceerd met de melder, aldus een medewerker.

De gemeente geeft aan op verschillende manieren de dienstverlening te 'meten' en daarover te rapporteren. Zo zijn er dashboards<sup>27</sup> voor het telefonisch klantcontact, de VIP-meldingen, klachten, zaakgericht werken en de website. Daarnaast worden er klanttevredenheidsonderzoeken en klantreisonderzoek<sup>28</sup> uitgevoerd.

Bij het klantcontactcentrum, burgerzaken en vergunningen wordt gemonitord op elementen van dienstverlening en de wettelijke verplichtingen. Er wordt onder meer gekeken naar opvolging en afhandelingstijden. Dat betreft onder meer de vraag of de afhandelingstijden binnen de servicenormen of wettelijke normen vallen. Deze cijfers worden voor diverse dienstverlenende afdelingen gebruikt om te verantwoorden en om te bepalen of de processen binnen de wettelijke termijnen worden afgehandeld. Het idee is dat deze rapportage wekelijks wordt gedraaid, maar momenteel zijn er technische complicaties<sup>29</sup>. Voor telefonie zijn een aantal algemene normen opgesteld, deze zijn met name gericht op de wachttijden. Dat maakt de mogelijkheid tot sturen beperkt, aldus een medewerker.

Er zijn door het gemeentebestuur geen concrete doelstellingen met betrekking tot dienstverlening en klanttevredenheid geformuleerd. Over de metingen en dashboards wordt niet periodiek gerapporteerd. Wel worden de resultaten binnen de teams in de diverse dagstart-afspraken<sup>30</sup> besproken. In de interviews is genoemd dat het centraal bespreken van dashboards, cijfers en KPI's de gemeente zou helpen bij het sturen op de normen<sup>31</sup>. Uit de interviews komt naar voren dat de normen alleen bij team Klantcontact bekend zijn. Dat geldt in het algemeen niet voor de medewerkers van de vakafdelingen.

---

<sup>26</sup> Na de interview periode, in het eerste kwartaal van 2024, is het bellen met Teams uitgerold. Het doel is om de beschikbaarheid en bereikbaarheid te verbeteren.

<sup>27</sup> Presentatie VIP meldingen en klachten (18-4-2023), Monitoring op klachten, Monitoring op vergunningen, dashboard klantcontact telefonisch kanaal, dashboard VIP-meldingen, dashboard klachten, dashboard zaakgericht werken, dashboard reactief op social media. KTO webformulieren en website.

<sup>28</sup> Klanttevredenheidsonderzoek vergunningen 2019, Klanttevredenheidsonderzoeken website 2022-2023, i-Burgerzaken Helmond ranking selfservice landelijk Q4 2023, Klantreis afhalen product, Klantreis ontvangst bezoeker afspraak dienst, klantreis ontvangst bezoeker geen afspraak dienst, klantreis ontvangst bezoeker zonder afspraak sociaal domein, klantreis vrouwen, klantreis evenement, klantreis klacht groenvoorziening, klantreis huwelijk, klantreis overlast hangjongeren bij flatingang, klantreis melding lantaarnpaal opgelost.





<sup>29</sup> Wij hebben dit enkel vernomen uit gesprekken. Hier geldt dat wij dit niet hebben kunnen verifiëren.

<sup>30</sup> Binnen de teams die zich intensief bezighouden met dienstverlening is het gebruikelijk om kort voor de openingstijd als team gezamenlijk lopende zaken en nieuwe informatie te bespreken. Concrete resultaten zijn niet te toetsen omdat er door de gemeente geen plannen of documentatie zijn overhandigd waaruit sturing of opvolging blijkt.





## 3.6 Digitale communicatie

In 2021 is het webteam van de afdeling Transactionele Dienstverlening overgeplaatst naar het team Communicatie. Hiermee is communicatie meer gecentraliseerd en zitten nu alle strategische communicatieadviseurs en het webteam bij elkaar, zo schetst een medewerker. Met de positionering van het webteam op de afdeling Communicatie is de ambitie om een meer integrale aanpak van communicatie en dienstverlening te realiseren.

Op de website wordt middels een drietal smileys ook een KTO uitgevoerd onder de website-bezoekers. Er kan op de gehele website feedback gegeven worden, maar ook op paginaniveau en in online processen. De website zelf wordt neutraal gewaardeerd en de webformulieren goed. De feedback wordt maandelijks geëvalueerd door het webteam, blijkt uit de gesprekken. In onderstaande figuur is de KTO van de website van 1 november 2023 tot 24 februari 2024 weergegeven.

Webformulieren	Totaal				Gemiddeld
Aantal reacties	1.642	1334	216	92	
Percentage reacties		81,24%	13,15%	5,6%	Goed

Website	Totaal				Gemiddeld
Aantal reacties	218	86	29	103	
Percentage reacties		39,45%	13,3%	47,25%	Neutraal

*KTO webformulieren en website (1 nov 2023 – 24 feb 2024)*

Om de digitale dienstverlening verder te verbeteren en de informatievoorziening te optimaliseren werkt de gemeente aan de implementatie van een nieuwe website, zo blijkt uit het projectplan vanuit de Omnichannel strategie. Het doel is om binnen nu en een jaar een nieuwe website ingericht te hebben, zo blijkt uit de gesprekken<sup>32</sup>. Voor de website is digitale toegankelijkheid ook een belangrijk onderwerp. Hierbij kijkt de gemeente niet alleen naar technische toegankelijkheid, maar ook naar taal en helderheid, aldus een medewerker. Het team communicatie wil meer focussen op de dienstverlening aan de hand van klantreizen en User eXperience (UX) en is voornemens om deze expertise ook in te zetten bij de inrichting van de nieuwe website.

<sup>32</sup> Het projectplan is, na de onderzoeksperiode, in april 2024 vastgesteld en aan de stuurgroep Altijd Verbonden aangeboden.

## 4. Ervaringen van inwoners en ondernemers

Naast dat er gesproken is met verschillende ambtenaren, is er ook met een aantal inwoners en ondernemers van de gemeente Helmond gesproken. Op deze manier zijn de ervaringen en de ‘verhalen’ van inwoners en ondernemers opgehaald. In het volgende hoofdstuk worden deze ervaringen beschreven; eerst de ervaringen van inwoners met de digitale dienstverlening, dan de ervaringen van inwoners met de loketdienstverlening en opvolgend worden de ervaringen van ondernemers met de dienstverlening beschreven.

### 4.1 Ervaringen van inwoners met de digitale dienstverlening via de website

In het kader van het onderzoek zijn via de social media kanalen van de gemeente en de plaatselijke krant inwoners van de gemeente Helmond geworven om deel te nemen aan het onderzoek. De deelnemersgroep bestond uit achttien inwoners met een verschillende achtergrond. Geschat wordt dat de leeftijd varieerde tussen de 35 en 75 jaar. De gesproken inwoners kunnen niet als representatief voor alle inwoners van Helmond gelden, maar dit neemt niet weg dat de deelnemers allerlei ervaringen hebben gemeld die voor hen ‘reëel’ zijn. Hiermee is er een algemeen beeld ontstaan van de wijze waarop inwoners de dienstverlening via de gemeentelijke website ervaren. Het klantreisonderzoek heeft medio januari plaatsgevonden.

Tijdens het onderzoek is achttien inwoners gevraagd om enkele taken uit te voeren op de website van de gemeente Helmond.<sup>33</sup> Tijdens de uitvoering van de taken is hun gevraagd om hardop aan te geven waarom zij een bepaalde route op de website volgden en wat hen daarbij opviel. In totaal zijn zes taken geformuleerd. Iedere deelnemer heeft tenminste drie, maar meestal zes, taken uitgevoerd. In bijlage D worden de ervaringen bij de uitvoering van de verschillende taken in detail beschreven. Aan de hand van de verkregen inzichten is voor iedere taak een zogenaamde hartmonitor opgesteld. In een dergelijke hartmonitor wordt het verloop van het dienstverleningsproces grafisch weergegeven, waarbij mede wordt aangegeven welke ‘emoties’ de verschillende onderdelen van dit proces bij de deelnemers oproepen. De weergegeven ‘lijn’ van de hartmonitor is gebaseerd op de door de onderzoekers verkregen inzichten in alle uitgevoerde klantreizen.

#### 4.1.1 Ervaringen met het doen van een melding van verwijderde stoeptegels

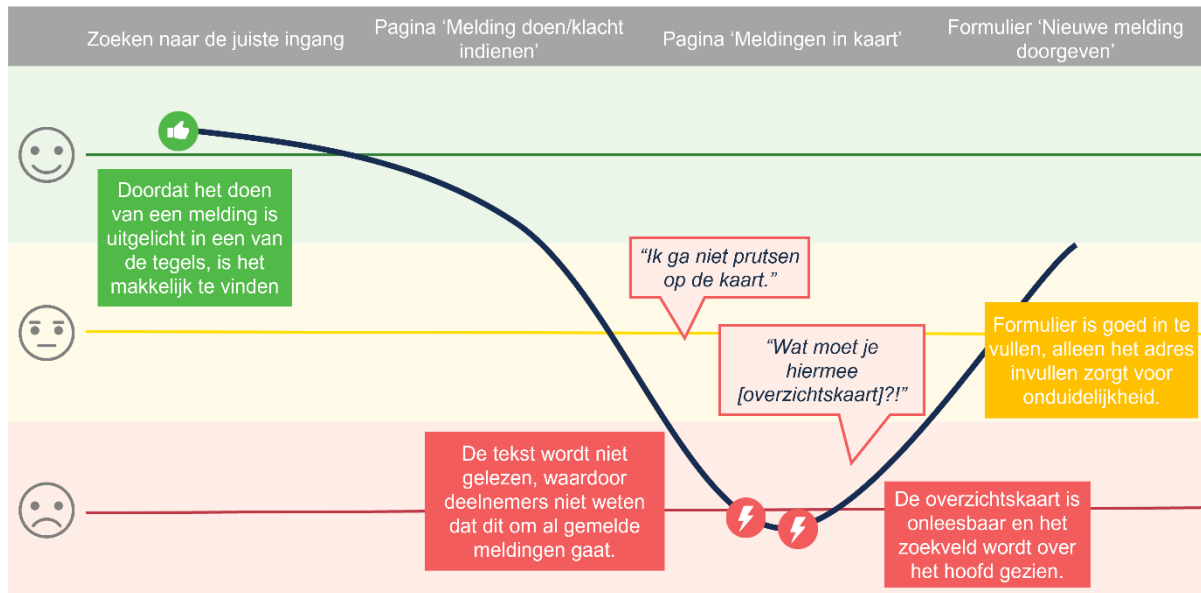
Aan de deelnemers is verzocht om een melding te doen van verwijderde stoeptegels. Uit de gedetailleerde beschrijving van de inzichten die tijdens de klantreizen zijn opgedaan (zie bijlage D), komt naar voren dat niet alle stappen even eenvoudig zijn. Wel is voor vrijwel elke deelnemer vanaf de homepagina direct te vinden waar ze op de website moeten zijn om een melding te doen, maar daarna wordt het voor hen onoverzichtelijker. Voordat men een nieuwe melding kan doorgeven, wordt er een kaart van Helmond getoond met daarop de al ontvangen meldingen. Om dubbele meldingen te voorkomen wordt gevraagd om te controleren of er al voor hetzelfde feit een melding gedaan is. Voor niet iedereen is dit duidelijk en de kaart wordt als zeer onoverzichtelijk ervaren. Vanaf deze pagina is

---

<sup>33</sup> In het kader van het onderzoek is door verschillende functionarissen van de gemeente genoemd dat het voornemen bestaat om de website te herzien. Na de onderzoeksfase, in april 2024, is het projectplan voor de verbetering van de website en het onderliggende CMS vastgesteld.

het ook niet direct duidelijk waar je een nieuwe melding kan doen. Het meldingen formulier wordt wel goed doorlopen, enkel het invullen van het adres geeft wat verwarring en onduidelijkheid.

## Taak 1: Ervaringen met het doen van een melding van verwijderde stoeptegels

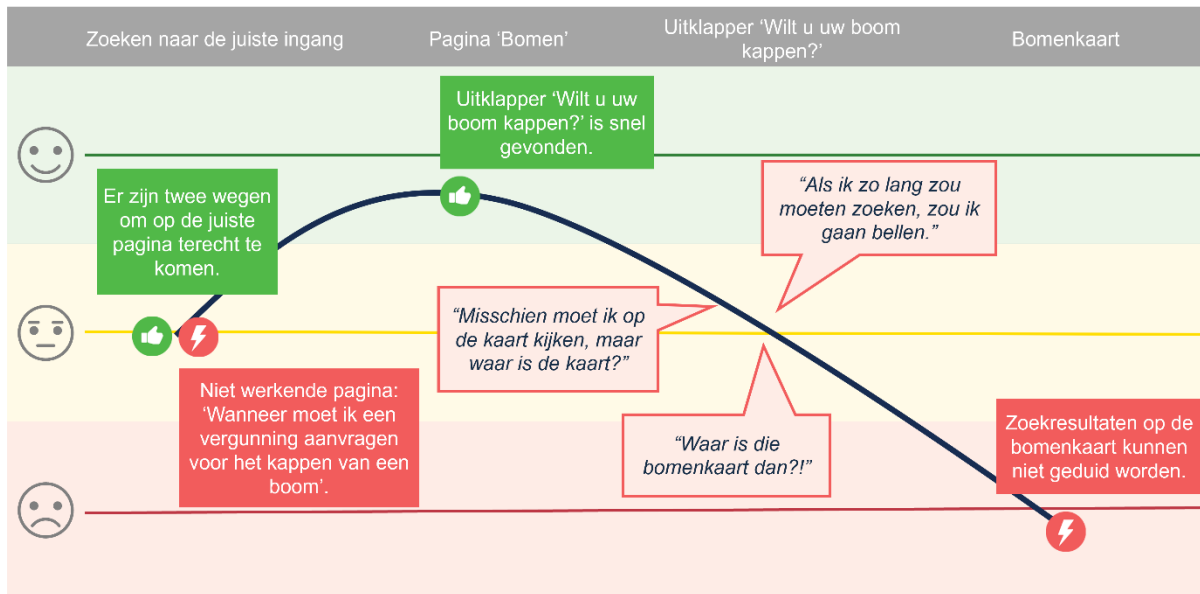


### 4.1.2 Ervaringen met het opzoeken van informatie over een kapvergunning

Een tweede klantreis betreft het opzoeken van informatie over het wel of niet nodig hebben van een kapvergunning voor het kappen van een boom. Waar deze informatie op de website te vinden is, is niet voor iedereen duidelijk. Dit komt mede doordat de zoekfunctie leidt naar pagina's die niet meer actief zijn. Eenmaal op de goede pagina is de locatie van het antwoord ook snel gevonden. Echter moet er veel tekst worden gelezen om het antwoord te vinden. Dat gaat niet iedereen even makkelijk af. Daarnaast wordt in de tekst verwezen naar een bomenkaart; deze bevat een overzicht van bomen waarvoor een kapvergunning aangevraagd moet worden. Hoe ze bij deze bomenkaart komen, is ook niet voor iedereen makkelijk te vinden. Als deelnemers eenmaal de bomenkaart hebben gevonden, loopt het grootste deel vast doordat de zoekresultaten niet matchen met de zoekopdracht. De meeste deelnemers lukt het daardoor niet om een afdoende antwoord te vinden op de vraag of de boom gekapt kan worden zonder vergunning. De weergegeven ervaringen in de hartmonitor starten hierdoor positief, maar eindigen negatief.



## Taak 2: Ervaringen met het opzoeken van informatie over een kapvergunning

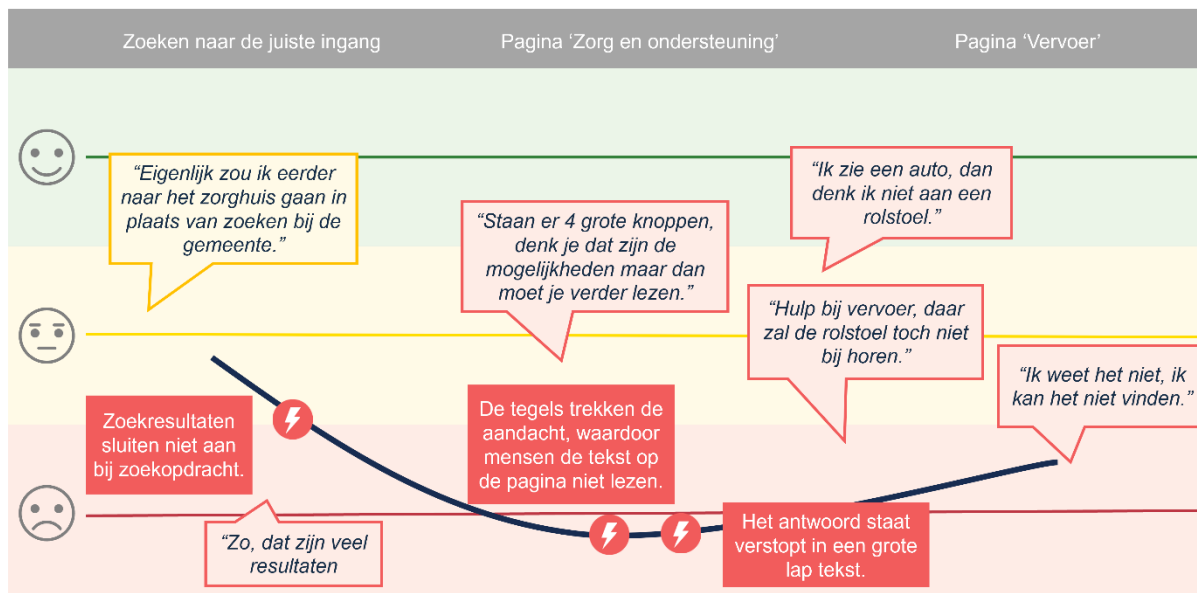


### 4.1.3 Ervaringen met het aanvragen van een rolstoel

Deze taak betreft het aanvragen van een rolstoel voor de bejaarde moeder van de deelnemer. Voordat de deelnemers beginnen met zoeken geeft een aantal van hen aan dat ze voor het uitvoeren van deze taak normaliter niet op de gemeentelijke website zouden gaan zoeken, maar dat ze dit via een zorginstelling of zorgleverancier zouden regelen.

De deelnemers hebben weinig positieve ervaringen met het uitvoeren van de taak. De zoekfunctie brengt hen niet direct naar de goede plek op de website. Daarnaast staan er op de pagina met het antwoord prominente tegels bovenaan die er vanaf leiden dat de juiste informatie in een klein zinnetje op de pagina staat. Ook op andere pagina's zorgen deze tegels ervoor dat men de tekst verder op de pagina niet meer leest. De juiste informatie staat verstopt in een lap tekst met veel opsommingen, verwijzingen en links naar andere plekken, waardoor de respondenten afgeleid worden. Niet alle respondenten slagen erin deze taak succesvol af te ronden.

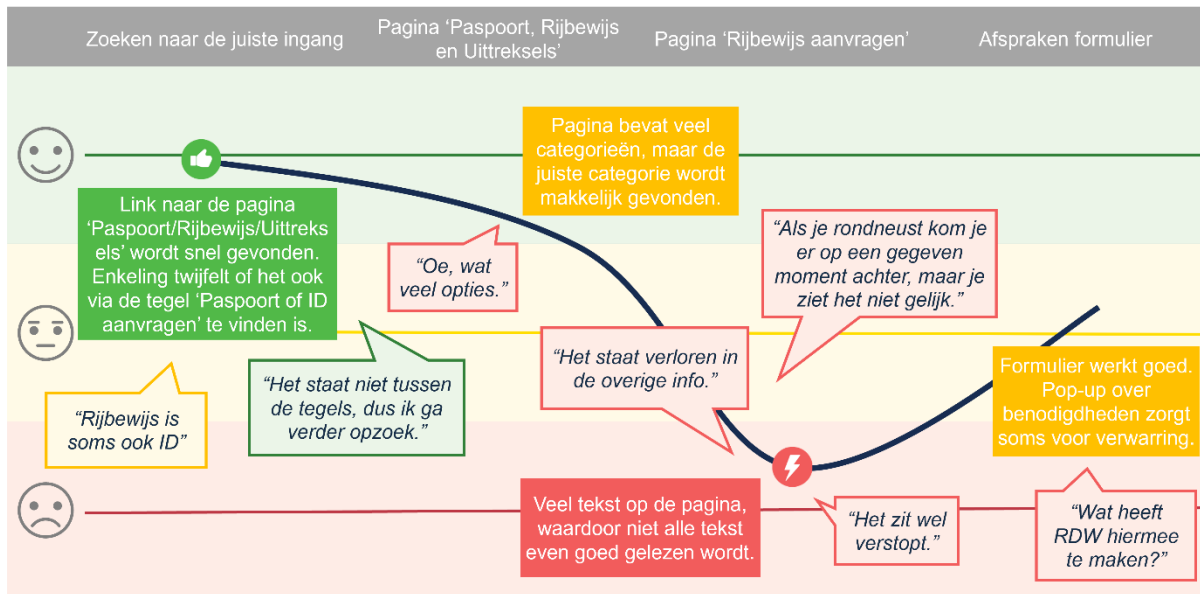
## Taak 3: Ervaringen met het aanvragen van een rolstoel



### 4.1.4 Ervaringen met het aanvragen van een rijbewijs

De vierde taak betreft het aanvragen van je eerste rijbewijs. Een enkele deelnemer twijfelt of dit onder Paspoort of ID valt, maar over het algemeen is de juiste ingang snel gevonden. De volgende pagina rondom Paspoort, rijbewijs en uittreksels bevat veel categorieën, waardoor sommige mensen schrikken. Desondanks wordt ook hier snel de juiste categorie gevonden. Op de pagina met de juiste informatie lopen echter veel deelnemers vast. Dit komt mede doordat er veel tekst op de pagina staat en men niet de neiging heeft deze gelijk te gaan lezen. Daarnaast gaat het merendeel van de tekst over het verlengen van een rijbewijs en staat ook niet in een van de uitklappers onderaan de benodigde informatie. Doordat de juiste informatie niet in een oogopslag gevonden wordt, gaan de meeste deelnemers de teksten (beter) lezen en komen ze tot de conclusie dat je hiervoor een afspraak moet maken bij de gemeente. Hierbij geven ze wel aan dat dit opvallender op de pagina moet en dat er meer nadruk op moet liggen, zodat je er niet zomaar overheen leest. Het invullen van het afspraken formulier verloopt over het algemeen goed. Sommige deelnemers hebben alleen moeite met het invullen van de activiteit, omdat 'rijbewijs aanvragen' niet is opgenomen in de lijst. Daarnaast geven sommige deelnemers ook aan dat de pop-up die tevoorschijn komt bij het selecteren van de activiteit verwarrend is, doordat de tekst verwijst naar de RDW.

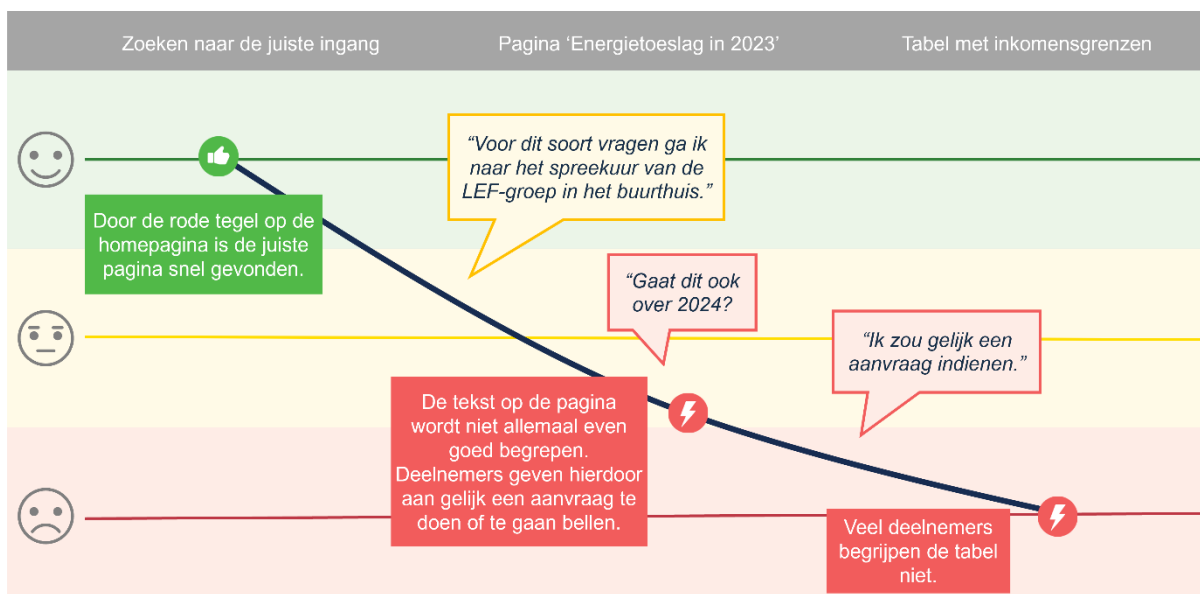
## Taak 4: Ervaringen met het aanvragen van een rijbewijs



### 4.1.5 Ervaringen met het opzoeken van informatie over een energietoeslag

Hoewel deze taak goed vindbaar is, worden de respondenten tijdens het uitvoeren van de taak steeds minder positief. Zij moeten kennisnemen van veel informatie, die niet altijd voor hen goed te begrijpen is. Het algehele beeld in de hartmonitor is daarmee overwegend negatief.

## Taak 5: Ervaringen met het opzoeken van informatie over een energietoeslag



## 4.1.6 Ervaringen met het opzoeken van het definitieve ontwerp van het Huis voor de Stad

De laatste opdracht betrof het opzoeken van informatie over het Huis voor de Stad. Omdat de gemeente het belangrijk vindt dat inwoners hierover geïnformeerd zijn, is er op de website een aparte 'ingang' aan gewijd. Veel deelnemers zien ook gelijk deze ingang naar informatie over het Huis voor de Stad staan in de menubalk. Doordat de categorieën op de pagina van het Huis voor de Stad niet matchen met de taak, maken de meeste deelnemers gebruik van de zoekfunctie. Echter, de resultaten sluiten niet aan bij de opdracht waardoor ze vastlopen. Als de deelnemers via Google zoeken op 'definitief ontwerp huis voor de stad Helmond' komt de juiste pagina wel gelijk omhoog. Doordat de meeste deelnemers niet weten onder welke categorie deze informatie valt en de zoekfunctie geen uitkomst biedt, vindt maar een enkeling de juiste informatie.

### Taak 6: Ervaringen met het opzoeken van het definitieve ontwerp van het Huis voor de Stad



## 4.2 Ervaringen van inwoners met de loketdienstverlening

In het onderzoek is ook kort aandacht besteed aan de loketdienstverlening in de huidige Stadswinkel. Gezien de voorziene verhuizing, in de loop van 2024, naar het Huis voor de Stad, spreekt het voor zich dat de huidige constatering binnenkort achterhaald zullen zijn. Tegelijkertijd hebben deze wel relevantie voor de huidige aandacht voor de inrichting van de fysieke dienstverlening. De fysieke omstandigheden in het Huis voor de Stad zullen anders zijn dan in de huidige Stadswinkel, zo vervallen onder andere de receptiebalie en de aanmeldzuil.<sup>34</sup>

De Stadswinkel is een overzichtelijke ruimte en de receptie is bij binnenkomst goed zichtbaar. De mensen van de receptie zijn heel vriendelijk en verwijzen je goed door wanneer je vragen hebt. De zuil voor het aanmelden voor je afspraak werkt goed, alleen er is geen rekening gehouden met

<sup>34</sup> Ten tijde van het onderzoek draaide in de Stadswinkel een pilot om de nieuwe situatie te testen. De resultaten van het onderzoek zijn meegenomen in het uitwerken van de klantreizen voor het Huis voor de Stad.

blinden of slechtzienenden. Voor hen kan het daardoor lastig zijn zich aan te melden. De wachtruimte is groot, maar niet heel fijn ingericht. De wachtruimte zit dicht op de loketten, waardoor je goed kan horen wat er wordt gezegd aan de balies. De loketten zitten dicht op elkaar en worden onderling gescheiden door een wandje, maar ook dit voorkomt meeluisteren niet. Aan de balie kan dus iedereen in de ruimte meeluisteren met jouw gesprek. Er wordt daarmee geen rekening gehouden met het delen van privacygevoelige informatie of het voeren van privacygevoelige gesprekken. Er zijn wel aparte spreekkamers, maar deze geven niet een prettig, warm en vertrouwd gevoel. Inwoners geven wel aan dat je door de medewerkers aan de balie vriendelijk en fijn geholpen wordt.

### 4.3 Ervaringen van ondernemers, stichtingen en verenigingen

Naast de gesprekken met inwoners zijn er ook interviews geweest met in totaal vijf personen die als (zelfstandig) ondernemer of bestuurslid van een stichting actief zijn binnen de gemeente. Alle ondernemers zijn gemiddeld al 20 jaar ondernemer in Helmond en vier van de vijf ondernemers wonen ook in Helmond. Een aantal van vijf is op zichzelf onvoldoende om representatief te zijn voor alle ondernemers of bestuursleden die een relatie hebben met de gemeente. Tegelijkertijd verschaffen de verhalen van deze personen een goede eerste indruk van de ervaringen die ondernemers hebben met de gemeente. Daarbij geldt dat enkele van deze personen vanuit hun ervaring (waaronder ervaringen in andere gemeenten) of specifieke positie een brede kijk hebben op de ondersteuning door de gemeente. Zo is onder meer gesproken met ondernemers die tevens actief zijn in besturen van ondernemersverenigingen of bedrijvenplatforms.

Ondernemers kunnen verschillende redenen hebben voor contact of samenwerking met de gemeente. Om te beginnen zijn alle ondernemers gebaat bij een voor hen gunstig ondernemersklimaat. Samen met de gemeente kunnen ze investeren in versterking van dat klimaat, bijvoorbeeld door campagnes die mensen uit de hele regio stimuleren om naar Helmond te komen (en daar hun geld te besteden). Verder hechten veel ondernemers eraan dat ze weinig belast worden met voorschriften en beperkingen vanuit de overheid. In het geval dat zij zich willen vestigen in de gemeente, of binnen de gemeente willen verhuizen, zijn ze gebaat bij ondersteuning door de gemeente bij het vinden van een geschikte locatie en bij de ondersteuning van de benodigde vergunningen om een nieuwe bedrijfslocatie in te richten of om een bestaande locatie te kunnen betrekken.

De gemeente Helmond beschikt over een zogenoemd ondernemersloket. Dit 'loket' is onderdeel van de afdeling 'Ondernemen en Ontwikkelen'. Binnen deze afdeling zijn drie accountmanagers eerste aanspreekpunt voor de ondernemers. Deze drie accountmanagers hebben verschillende aandachtsgebieden, namelijk:

- 'industrie, kantoren en bedrijventerreinen',
- 'centrum, horeca en detailhandel',
- en 'starters, wijkwinkelcentra, kleine ondernemers en zzp'ers'.

De emailadressen en rechtstreekse telefoonnummers van de drie accountmanagers worden vermeld op de website van de gemeente. De accountmanagers kunnen een coördinerende rol spelen als het gaat om het vinden van geschikte vestigingsplaatsen, het verkrijgen van vergunningen, het maken van afspraken over specifieke activiteiten (zoals festivals, braderieën e.d.) of andere zaken die de ondernemer met de gemeente wil doen. Die coördinerende rol betreft onder meer dat de accountmanager de juiste vakinhoudelijke afdelingen binnen de gemeente verbindt aan de vraag of ondersteuningsbehoefte van de ondernemer.

De ondernemers met wie in het kader van het onderzoek is gesproken, melden verschillende ervaringen met de gemeente. Zo zijn er drie uitermate lovend over de inzet van de gemeente en de ervaren ondersteuning, de andere zijn juist kritisch. Ondernemers die lovend zijn, hebben onder meer ervaren dat hun contactpersoon altijd goed bereikbaar was, mededacht met de ondernemer en afspraken nakwam. Eén van de ondernemers noemt dat de medewerkers van de gemeente niet denken in beperkingen maar in oplossingen.

Als het gaat om kritische punten noemen vier ondernemers dat zij de communicatie met de gemeente als moeizaam hebben ervaren, dat de gemeente niet altijd afspraken of toezeggingen nakomt, dat de gemeente termijnen laat verlopen bij de aanvraag van vergunningen, beslissingen niet of onvoldoende motiveert of, als de ondernemer concrete diensten heeft verleend aan de gemeente, vrij traag is met betalen. Twee ondernemers geven aan dat de ervaren dienstverlening sterk wordt bepaald door de medewerker van de gemeente waarmee de ondernemer te maken heeft. Drie van de ondernemers met wie is gesproken is in dat verband vol lof over hun contactpersoon, twee ondernemers juist ontevreden.

Al deze ondernemers zijn zich ervan bewust dat een gemeente een complexe organisatie is die altijd verschillende belangen tegen elkaar moet wegen en zich daarom niet altijd vierkant achter het ondernemersbelang kan opstellen. Maar ook dan vinden ze dat de gemeente daarover tenminste duidelijk en transparant moet zijn. De meer ontevreden ondernemers hebben ervaren dat verschillende vakafdelingen louter vanuit hun eigen taken en verantwoordelijkheden opereren, en niet tot nauwelijks bereid lijken om proactief mee te denken met de vragen en belangen van de ondernemer in kwestie. Zij spreken in dat verband over een 'sterk verkokerde organisatie'. Een enkeling heeft, daarmee geconfronteerd, meer dan ééns rechtstreeks de portefeuillehouder benaderd, in de hoop dat deze wel een integrale, afdelingsoverstijgende reactie aan de ondernemer tot stand kon brengen. Aanvankelijk had dat enig succes, zij dat het later in het proces toch weer verkokering is ervaren. Voor de volledigheid kan worden genoemd dat andere ondernemers waarmee is gesproken hier geen melding van hebben gemaakt en juist de coöperatieve houding van de gemeente prijzen.

Een minderheid van deze ondernemers signaleert dat er sprake is van een relatief groot verloop onder de voor hen relevante medewerkers. Daardoor is het lastig om een goede band met de gemeente op te bouwen. In dat verband ervaren ze dat ze soms te maken krijgen met (nieuwe) medewerkers die (te) weinig bekend zijn met het ondernemersklimaat in Helmond.

Een van de gesproken ondernemers noemt dat Helmond te weinig investeert in een duidelijk profiel in de regio op basis waarvan inwoners uit de hele omgeving gestimuleerd worden om Helmond te bezoeken. Een andere ondernemer vindt het jammer dat de gemeente zich niet enthousiaster inzet voor de bestuurlijke samenwerking in de regio, juist omdat het ondernemersklimaat in sterke mate profiteert van de (Brainport-)regio.

## 5. De rol van het bestuur

Ten aanzien van dienstverlening zijn ook de rol van het college en de gemeenteraad relevant. In dit hoofdstuk worden de bevindingen ten aanzien van hun rol gepresenteerd.

### 5.1 Het college en dienstverlening

Uit de interviews blijkt dat het college wordt geïnformeerd over dienstverlening op niveau van de portefeuillehouder<sup>35</sup>, bijvoorbeeld in het kader van het Huis voor de Stad. In de interviews is tevens genoemd dat er periodiek wordt gerapporteerd over het KCC en het proces van klachtenafhandeling. Daarnaast worden er themasessies georganiseerd, bijvoorbeeld over meldingen. Zo heeft een van de wethouders (de portefeuillehouder burgerzaken) een klantreis doorlopen en aan de telefoon (in het KCC) meegeluisterd. Binnen het beleidsoverleg krijgt de portefeuillehouder regelmatig terugkoppeling over de stand van zaken rondom dienstverlening. Hij schetst dat dit kan gaan over meldingen, maar ook over de inrichting en hoe de gemeente mensen ontvangt. De wethouder noemt dat er regelmatig benchmarks worden gebruikt om te kijken hoe de gemeente het doet. Ook wordt gekeken naar hoe andere gemeenten op dienstverlening inspelen. Ten slotte wordt er gevraagd om input te leveren op de begroting en formatie.

### 5.2 De gemeenteraad en dienstverlening

Om welk beleid het ook gaat, uiteindelijk heeft de gemeenteraad altijd kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende verantwoordelijkheden. Om die verantwoordelijkheden waar te kunnen maken is het essentieel dat de raad goed wordt geïnformeerd over de ontwikkelingen op elk beleidsterrein. Dat geldt daarmee ook voor de dienstverlening. Het ligt voor de hand dat burgers of ondernemers die ontevreden zijn over de ervaren dienstverlening daar ook gemeenteraadsleden op kunnen (en geregeld zullen) aanspreken, en daarmee een beroep doen op hun volksvertegenwoordigende verantwoordelijkheden. Voorts is het aan de raad om de uiteindelijke ambities met dienstverlening te bepalen. Het is vervolgens tevens aan de raad om vast te stellen of die ambities in de praktijk worden gerealiseerd.

In interviews met medewerkers van de organisatie en de portefeuillehouder is genoemd dat kort na de totstandkoming van de visie de raad vier keer per jaar door middel van een tussenrapportage op de hoogte wordt gehouden van de ontwikkelingen rond dienstverlening. De portefeuillehouder geeft aan dat daarvan nu geen sprake meer is. De reden hiervoor is niet genoemd. Wel staat één keer per jaar het brede thema 'Personeel en Organisatie' op de raadsagenda. Daaronder vallen dan ook dienstverlening en het Huis voor de Stad. In dat gesprek wordt de raad geïnformeerd over de stand van zaken. Daarnaast is genoemd dat de raad betrokken is geweest bij de klankbordgroep voor de inrichting van het Huis voor de Stad. Tevens benadrukken medewerkers van de gemeente dat zij altijd reageren op vragen die de raad stelt over de dienstverlening. Medewerkers van de gemeente signaleren dat het aantal vragen daarover de laatste tijd is toegenomen.

---

<sup>35</sup> Overigens blijkt uit interviews met medewerkers dat er wisselende beelden bestaan over hoe de portefeuille dienstverlening binnen het college is belegd. Waar de ene gesprekspartner een duidelijke portefeuillehouder aanwijst, stelt de ander dat er geen verantwoordelijk wethouder voor dienstverlening is, maar wel een wethouder met Burgerzaken in de portefeuille. Naar mening van sommigen impliceert dit dat alle wethouders vanuit hun domein verantwoordelijk zijn voor dienstverlening, maar niemand voor het geheel.

Op basis van het gesprek dat in het kader van het onderzoek met raadsleden is gevoerd, is de indruk verkregen dat beschikbare informatie over dienstverlening niet altijd de raadsleden bereikt, of niet als zodanig herkend wordt. Raadsleden gaven in het gesprek aan behoefte te hebben om meer te weten over de gerealiseerde dienstverlening. Aan hen waren louter inzichten in de gerealiseerde telefonische dienstverlening bekend.

Eerder is genoemd dat de visie op dienstverlening van de gemeente dateert uit 2016. Nadien is er geen aanleiding geweest om in en met de raad te spreken over het ambitieniveau en de inrichting van de dienstverlening. Eerder in dit hoofdstuk is genoemd dat met het oog op het beschikbaar komen van het Huis voor de Stad binnen de organisatie in 2022 een nieuwe visie is vastgesteld. In een van de interviews is genoemd dat het voornemen bestaat om deze visie nog met de raad te bespreken.

In het gesprek dat in het kader van het onderzoek met raadsleden heeft plaatsgevonden toonden deze deelnemers zich zeer betrokken bij het onderwerp. Graag zouden zij meer inzicht willen hebben in de beoordeling van de fysieke en digitale dienstverlening. Ook waren zij geïnteresseerd in de inzet van social media door de gemeente en de inzichten die daaruit af te leiden zijn. Eerder heeft de raad ook technische vragen gesteld over onder andere de monitoring van de dienstverlening naar aanleiding van de Programmabegroting 2024-2027 en over de telefonische bereikbaarheid.

Wat een betere informatiepositie betreft stelden ze zich niet louter afhankelijk op van de organisatie. Zij spraken de ambitie uit om zelf ook met mensen te willen spreken over de ervaren dienstverlening. In dat verband wilden ze ook meer inzicht in de behoeften en het verwachtingspatroon van de inwoners. Een betere informatiepositie, zo schetsen deze raadsleden, is van belang om hun controlerende verantwoordelijkheden waar te kunnen maken.<sup>36</sup>

De gemeenteraad wordt in het algemeen in de voorjaarsnota geïnformeerd over ontwikkelingen en verwachtingen met betrekking tot de gemeentelijke dienstverlening. Ook is de raad geïnformeerd over de organisatieontwikkeling waarbij ook aandacht is besteed aan de ambities met betrekking tot de dienstverlening. Sinds 2016 is er in de raad echter niet meer expliciet gesproken over de ambities die het gemeentebestuur kan hebben over de dienstverlening. In het gesprek met de raadsleden bleek dat zij daar behoefte aan hebben. In dat verband werd genoemd dat de raad prestatie-indicatoren zou kunnen vaststellen. Het werd vervolgens van belang geacht om dan geregeld geïnformeerd te worden over de daadwerkelijke prestaties, zodat onder meer van gedachten zou kunnen worden gewisseld of de verlangde prestaties wellicht aangepast moeten worden.

Er waren raadsleden die nadrukkelijk aandacht vroegen voor inwoners die moeite zouden kunnen hebben met verdere digitalisering van de dienstverlening. Tegelijkertijd waren er ook raadsleden die willen bezien of – wellicht met behulp van artificiële intelligentie – innovaties in de inrichting en uitvoering van de dienstverlening mogelijk zijn. Hoewel deze raadsleden daarmee aangeven ambitieus te zijn als het gaat om goede dienstverlening, waren zij zich er tegelijkertijd van bewust dat investeringen in dienstverlening altijd afgewogen zouden moeten worden tegen investeringen bij andere taken en verantwoordelijkheden van de gemeente.

---

<sup>36</sup> Als gezegd ervaren zij daar nu tekortkomingen in, maar hebben zij daar niet eerder aandacht voor gevraagd.



## 6. Beantwoording onderzoeksvragen

Op basis van de bevindingen van het onderzoek worden de onderzoeksvragen beantwoord. Bij aanvang van het onderzoek is door de rekenkamer, in samenwerking met PBLQ, een normenkader opgesteld (zie bijlage A). Dit kader wordt gebruikt om de verkregen inzichten te waarderen. De beoordeling is onderbouwd op basis van bevindingen uit het onderzoek, waarbij de belangrijkste of doorslaggevende bevindingen worden meegegeven. Na beantwoording van de deelvragen volgt de beantwoording van de centrale vraag.

### 6.1 Beantwoording deelvragen

Per deelvraag zijn de normen uit het normenkader opgenomen inclusief bijbehorende beoordeling. Normen worden positief (+), negatief (-) of neutraal (+/-) beoordeeld. Een neutrale beoordeling betekent dat de gemeente (groten)deels aan de norm voldoet, maar dat er één of enkele duidelijke verbeterpunten zijn.

#### 6.1.1 Deelvraag 1

##### **Wat is het beleid van de gemeente Helmond op het gebied van dienstverlening?**

Het beleid van de gemeente met betrekking tot dienstverlening is in 2016 vastgelegd in zowel een visie als een uitvoeringsplan. Onder meer is in dat verband aandacht geweest voor de digitalisering van de dienstverlening. Mede gezien de totstandkoming van 'Het Huis van de Stad' is in 2022 ambtelijk een geactualiseerde visie vastgesteld.

Binnen de organisatie zijn er vele medewerkers die aandacht besteden aan de kwaliteit van de dienstverlening

#### **Norm deel vraag 1**

#### **Oordeel**

In het beleid van de gemeente Helmond is aantoonbaar aandacht voor de toegankelijkheid, oplossingsgerichtheid en klantvriendelijkheid van de dienstverlening.

Positief

#### 6.1.2 Deelvraag 2

##### **Wat zijn de doelstellingen voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening?**

Op verschillende manieren wordt er in de uitvoering van het beleid aandacht besteed aan het realiseren van een goede dienstverlening. Medewerkers zijn zich bewust van het belang daarvan. Sommige medewerkers weten van het bestaan van ofwel de visie op dienstverlening uit 2016 of van de visie uit 2022, en zijn (zij het slechts in het algemeen) bekend met de inhoud. Nieuwe medewerkers worden gedurende het inwerkprogramma geattendeerd op het belang van goede dienstverlening. Er zijn veel voornemens en ambities, maar deze zijn nog niet formeel gemaakt of in plannen en beleid gevat. Elke afdeling vult dit naar eigen inzicht in. Deze invulling wordt informeel ingevuld door individuen, maar is niet formeel en niet in team- of afdelingsverband vastgesteld. Binnen de organisatie bestaan er overzichten van concrete uitvoeringsmaatregelen en ambities, in de vorm van servicenormen of prestatie-indicatoren. Een algemeen en extern gedeeld overzicht daarvan is echter niet beschikbaar.

## Normen deelvraag 2

## Oordeel

Het (digitale) dienstverleningsbeleid van Helmond is vertaald naar concrete uitvoeringsmaatregelen die aansluiten bij de ambities en doelstellingen.

Neutraal

### 6.1.3 Deelvraag 3

#### **Op welke manier wordt informatie verzameld over het bereiken van de doelstellingen en hoe wordt de verzamelde informatie gebruikt om de werkwijze bij te stellen, zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen voor dienstverlening?**

Binnen de gemeentelijke organisatie wordt op verschillende wijze informatie verzameld over het functioneren van de dienstverlening. Bij gebrek aan actuele en expliciete doelstellingen kan die informatie niet worden benut om een integraal beeld te krijgen van de realisatie van de ambities. Evenmin is gebleken dat de informatie bijdraagt aan een structureel proces van leren en verbeteren. Daarmee kan het bestuur van de gemeente, zowel het College als de raad, niet de verantwoordelijkheid nemen voor het proces.

Tegelijkertijd is in het onderzoek wel naar voren gekomen dat er in de uitvoering vele betrokken en bevlogen medewerkers actief zijn, die aandacht hebben voor de toegankelijkheid, oplossingsgerichtheid en klantvriendelijkheid en ook hun verantwoordelijkheid nemen voor het proces. Omdat er geen concrete doelstellingen zijn en geen integrale sturing aanwezig is hangt dit af van de persoonlijke motivatie en ambitie van medewerkers.

Binnen de organisatie is in verschillende bronnen informatie beschikbaar over de gerealiseerde dienstverlening en de klanttevredenheid. Tegelijkertijd is die informatie versnipperd. Deze wordt niet in samenhang geanalyseerd of beoordeeld. Er ontbreekt een integraal beeld over de 'staat' van de dienstverlening van de gemeente Helmond. Bij gebrek daaraan wordt er niet gericht bijgestuurd.

## Normen deelvraag 3

## Oordeel

De uitvoeringsmaatregelen worden door de medewerkers in de praktijk nagevolgd.

Positief

De gemeente neemt de verantwoordelijkheid voor het proces. Dit blijkt onder meer uit een regelmatige monitoring van de dienstverlening en een bereidheid tot leren en verbeteren.

Negatief

De uitgangspunten van het dienstverleningsbeleid zijn kenbaar gemaakt aan de inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen.

Negatief

## 6.1.4 Deelvraag 4

### Wat vertellen de 'verhalen' van inwoners en ambtenaren over de kwaliteit van de dienstverlening, over de effectiviteit van de huidige aanpak en over de mogelijkheden om die te verbeteren?

In het onderzoek is in het bijzonder aandacht besteed aan de ervaringen met de online dienstverlening. Dat betreft de beleving van inwoners, ondernemers en ambtenaren zelf. Deze verhalen geven een sterk wisselend beeld van de kwaliteit van de dienstverlening.

De ervaringen van inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen van Helmond zijn wisselend als het gaat om hoe toegankelijk, oplossingsgericht en klantvriendelijk de dienstverlening is. Hetzelfde geldt voor in hoeverre zij ervaren in de gelegenheid te zijn om knelpunten of suggesties voor verbetering te melden bij de gemeente. Sommige ondernemers en inwoners zijn positief, anderen negatief. De gemeente beschikt over verschillende bronnen om kennis te nemen van signalen van inwoners, ervaren knelpunten en van suggesties voor verbetering. In het onderzoek is echter niet gebleken of de gemeentelijke organisatie dergelijke informatie structureel en systematisch benut of gebruikt voor sturing. De informatie die zij heeft wordt wel gemonitord, maar er zijn geen maatregelen of plannen gevonden om naar aanleiding van de informatie actie te ondernemen.

Aangegeven is dat jaarlijks het College van B&W binnen het brede thema 'personeel en organisatie' ook de ontwikkelingen in de dienstverlening inventariseert en deelt met de raad. Uit het gesprek met raadsleden is echter naar voren gekomen dat raadsleden zich hier nauwelijks van bewust zijn. In ieder geval leidt dat niet tot het structureel trekken van conclusies en formuleren van verbeteracties. Een (jaarlijkse) inventarisatie van ontwikkelingen en prestaties in de dienstverlening en daaropvolgende verbeteracties zijn niet gevonden.

#### Normen deelvraag 4

#### Oordeel

De inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen van Helmond ervaren de dienstverlening als toegankelijk, oplossingsgericht en klantvriendelijk.	Neutraal
De inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen zijn in de gelegenheid om knelpunten of suggesties voor verbetering te melden bij de gemeente.	Positief
De gemeente neemt actief kennis van signalen van inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen en verbindt hier verbeteracties aan.	Negatief
De gemeente inventariseert tenminste één keer per jaar de ontwikkelingen en prestaties in de dienstverlening, trekt hier conclusies uit en verbindt hier verbeteracties aan.	Neutraal

## 6.1.5 Deelvraag 5

### Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening?

Vanuit de organisatie wordt gesteld dat de gemeenteraad jaarlijks wordt geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening. Raadsleden ervaren dat niet als zodanig. Aan de andere kant wordt er vanuit de raad zelf ook niet of beperkt gevraagd naar informatie over de kwaliteit van de dienstverlening. De raad heeft zelf ook een rol om ervoor te zorgen dat zij voldoende geïnformeerd worden.

## Normen deelvraag 5

## Oordeel

Raadsleden worden door de gemeente op een dusdanige wijze geïnformeerd over de dienstverlening dat zij in staat zijn hun kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende taken waar te maken.

Neutraal

De raad wordt structureel en regelmatig geïnformeerd over het beleid en de uitvoering rondom (digitale) dienstverlening.

Negatief

### 6.1.6 Deelvraag 6

#### Is de raad in staat zijn kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende verantwoordelijkheden met betrekking tot de gemeentelijke dienstverlening waar te maken?

Gezien het ontbreken van expliciete doelstellingen en het door raadsleden ervaren gebrek aan relevante informatie kan de raad zijn sturende, controlerende en volksvertegenwoordigende verantwoordelijkheden ten aanzien van de dienstverlening niet waarmaken. Overigens heeft de raad daar zelf geen initiatieven toe ontplooid.

## Normen deelvraag 6

## Oordeel

De raad is aantoonbaar betrokken bij het bepalen van de uitgangspunten rondom (digitale) dienstverlening.

Negatief

De raad is aantoonbaar actief in het controleren en beoordelen van het (digitale) dienstverleningsbeleid.

Negatief

## 6.2 Beantwoording hoofdvraag

#### Hoe is de klantbeleving van inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen ten aanzien van de dienstverlening van de gemeente Helmond via de diverse, fysieke en digitale, kanalen?

De ambities van de gemeente Helmond met betrekking tot het gewenste niveau van dienstverlening zijn niet uitgewerkt in concrete normen. De ervaringen van inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen met de dienstverlening van de gemeente zijn wisselend. Zowel vanwege die wisselende ervaringen als gezien het ontbreken van concrete ambities en normen, kan geen algemeen oordeel worden gegeven over de klantbeleving. Wel is duidelijk dat er op alle onderdelen ruimte is voor verbetering.

## Normenkader

### Te hanteren norm

#### Beleid (deelvragen 1-3)

- In het beleid van de gemeente Helmond is aantoonbaar aandacht voor de toegankelijkheid, oplossingsgerichtheid en klantvriendelijkheid van de dienstverlening.
- De gemeente neemt de verantwoordelijkheid voor het proces. Dit blijkt onder meer uit een regelmatige monitoring van de dienstverlening en een bereidheid tot leren en verbeteren.
- Het (digitale) dienstverleningsbeleid van Helmond is vertaald naar concrete uitvoeringsmaatregelen die aansluiten bij de ambities en doelstellingen.
- Deze uitvoeringsmaatregelen worden door de medewerkers in de praktijk nagevolgd.
- De uitgangspunten van het dienstverleningsbeleid zijn kenbaar gemaakt aan de inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen.

#### Uitvoering en klantervaringen (deelvraag 4)

- De inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen van Helmond ervaren de dienstverlening als toegankelijk, oplossingsgericht en klantvriendelijk.
- De inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen zijn in de gelegenheid om knelpunten of suggesties voor verbetering te melden bij de gemeente.
- De gemeente neemt actief kennis van signalen van inwoners, ondernemingen, instellingen en verenigingen en verbindt hier verbeteracties aan.
- De gemeente inventariseert tenminste één keer per jaar de ontwikkelingen en prestaties in de dienstverlening, trekt hier conclusies uit en verbindt hier verbeteracties aan.

#### Positie van de raad (deelvragen 5-6)

- Raadsleden worden door de gemeente op een dusdanige wijze geïnformeerd over de dienstverlening dat zij in staat zijn hun kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende taken waar te maken.
- De raad wordt structureel en regelmatig geïnformeerd over het beleid en de uitvoering rondom (digitale) dienstverlening.
- De raad is aantoonbaar betrokken bij het bepalen van de uitgangspunten rondom (digitale) dienstverlening.
- De raad is aantoonbaar actief in het controleren en beoordelen van het (digitale) dienstverleningsbeleid.

## Geïnterviewde personen

<b>Functie</b>	<b>Datum</b>
Wethouder	06-11-2023
Gemeentesecretaris	06-11-2023
Directeur	08-11-2023
Manager vergunningen	07-11-2023
Coördinator/ medewerker publieksdiensten	02-11-2023
Manager KCC/loketten	06-11-2023
Beleidsmedewerker website	06-11-2023
Twee Medewerkers Vergunningen	30-11-2023
Twee medewerkers project Omnichannel	30-11-2023
Twee medewerkers VIP-meldingenteam	30-11-2023
Medewerker Burgerzaken	04-12-2023
Twee medewerkers KCC	30-12-2023 & 08-12-2023
Klantreisonderzoek (achttien inwoners van de gemeente Helmond)	24-01-2024
Vijf ondernemers in de gemeente Helmond	30-01-2024 – 21-03-2024
Sessie met de raad (vijftien raadsleden)	30-01-2024

## Bestudeerde documentatie

Documentnaam	Datum
Afdelingsoverleg 13-10-2020 Ogen en oren	2020
Afvalonderzoek 2020 by Helmond - Infogram	2020
Antwoorden vragen naar aanleiding van 'Organisatie in beeld' 20181002	2018
Behandelen melding illegale stort	
Beleid Digitale Toegankelijkheid 'Online Dienstverleningsbeleid Gemeente Helmond'	
Beleid Online dienstverlening Gemeente Helmond	
BELEIDSPAN VTH FYSIEKE LEEFOMGEVING 2023 - 2026	
Benchmark rapportage Burgerzakenmodule iBurgerzaken	2023
Besluit online dienstverleningsbeleid 20-01-2021 Directieteam	2021
Besluit visie op dienstverlening Directieteam	16-6-2022
Besluitenlijst Managementteam	27-6-2022
Bijlage 1a Doorontwikkeling Strategie en Programma's	2020
Bijlage 2a Communicatie - Strategie en Bestuur	2020
Bijlage 3a Presentatie doorontwikkeling TD	2020
Bijlage 5 2020-06-05 advies OR doorontwikkeling DEF	2020
Ceo Wmo	2023
Collegevoorstel besluitvormend	
Collegevoorstel besluitvormend Visie op Dienstverlening	
Collegevoorstel ter kennisname - Rapport Klanttevredenheid Vergunningen	
Concept beleid websites Helmond 14-08-2020	2020
Concept visie op dienstverlening	
Dashboard Klachten	
Dashboard reacties op social media	
Dashboard VIP Meldingen	
Dashboard voor op 't Knaal	
Dashboard Zaakgericht Werken	
Definitief Ontwerp Huis voor de Stad	2019
Definitief Projectplan Vervanging CMS en Website Helmond.nl	
DOCUMENTATIE RAAD KLACHTEN RIB 135 Jaarverslag klachten 2019-2021 en ombudsfunctie incl bijlagen	
Doorontwikkeling ambtelijke organisatie Helmond	
Doorontwikkeling KCC en burgerzaken	2019
Ervaringen bezoekers mobiele grip	2022

Evaluatie bladkorven	
Evaluatie bladkorven sessie	
Evaluatie-werkwijze-stadswinkel	2023
Evenement klantreis	
factsheet klanttevredenheid vergunningen 2019	2019
FACTsheet KTO Gastontvangst (Definitieve versie)	2023
Gespreksleidraad Helmond	
Helmond Adviescie Inwoners	2018
Helmond Bijeenkomst Toelichting organisatieontwikkeling	2018
Hoofdproces afhandelen fysieke post OUD	
iBurgerzaken Helmond ranking selfservice landelijk Q4 2023	2023
Infographic - Vervolgonderzoek Kwaliteitsmonitoring Gemeentelijke Dienstverlening 2023	2023
Inzameling gft en etensresten appartementencomplexen	2022
Jaaruitvoeringsprogramma VTH Fysieke Leefomgeving 2023	2023
Jaarverantwoording	2022
Klacht Groenvoorziening	
Klachten 2022 college	20-11-2023
Klantcontacten dashboard	
Klantreis afhalen product	
Klantreis huwelijk	
Klantreis ontvangst bezoeker afspraak dienst	
Klantreis ontvangst bezoeker geen afspraak dienst	
Klantreis ontvangst van een bezoeker zonder afspraak voor afdeling sociaal domein	
Klantreis Overlast hangjongeren bij flatingang	
Klantreis trouwen	
Klanttevredenheid Vergunningen	2019
KPI terugbelverzoeken	
KTO SDV	2022
KTO webformulieren en website	
KTO website	2022-2023
Mail met link gemeentesecretaris A ter Voert mbt toelichting organisatie ontwikkeling 2 oktober 2018	2018
Melding Lantaarnpaal Opgelost	
Monitor dienstverlening FO en BO (muv Sociaal Domein) nav vraag 31 Programmabegroting	2023
MT DT voorblad Visie op dienstverlening in concept vastgesteld	



Notitie Online dienstverlening Gemeente Helmond	
Onderzoek Digitale inclusie	
Onderzoeksrapport - Vervolgonderzoek Kwaliteitsmonitoring Gemeentelijke Dienstverlening 2023	2023
Ontwikkelijn 10 TD final &VDL	2023
Oorspronkelijke Bouwopdracht Transactione Dienstverlening	
Organisatie rapport februari 2016 DEF	2016
Organisatie rapport: Mensen maken de stad, samen maken we het verschil!	2016
Overdracht klachtenbehandeling voorstel voor DT 16112023	2023
Pag. 126 ViP Programmabegroting 2017-2020 gemeente Helmond	
Performanceonderzoek Gemeente Helmond Q2 2017	2017
PP Evaluatie vuurwerk	
Praatplaat telefonische bereikbaarheid	
Presentatie Ontwikkelingen ambtelijke organisatie 12 oktober 2021 Gemeentesecretaris	2021
Presentatie organisatieontwikkeling - sept 2016	2016
Presentatie Organisatieontwikkeling Helmond (15 dec 2020)	2020
Presentatie Stand van zaken organisatieontwikkeling - Het verhaal van onze organisatie 14-11-2023	14-11-2023
Presentatie Stand van zaken organisatieontwikkeling 11 oktober 2022	11-10-2022
Proces Behandelen klacht tegen Bestuurder concept voor overdacht TD	
Proces Behandelen Klacht tegen medewerker (concept voor overdracht TD)	
Proces Behandelen Melding huwelijk of geregistreerd partnerschap	
Proces eigenaar klantreizen HvdS	
Proces Uitvoeren Klanttevredenheidsmeting	
Proces VIP aannemen meldingen team Klantcontact	
Procesbeleid gemeente Helmond 4.1	
Processen VIP meldingen V1.7	2020
Processenlandschap per sept 2022	2022
Programmabegroting 2024-2027	2023
Projectplan vervanging vaste telefonie	
PSA vervanging vaste telefonie 0.9	
Publieksonderzoek antropoceen museum helmond	2022
Resultaten cav enquête	
Samenvatting evaluatie vuurwerk	
Servicenormen gemeente Helmond	
Sessie digitale transformatie college B&W Helmond	
Themasessie Digitale transformatie	

Uitdraai KTO website	2024
Uitdraai servicenormen kernregistratie processen 20240521	2024
Uitgangspunten telefonische Bereikbaarheid 1.url	
Uitgebreide tijdslijn dienstverlening definitief.xlsx	
Uitvoeren Naturalisatie	
Vaststelling visie op dienstverlening 17-11-2016	17-11-2016
Veranderplan afdeling TD - Helmond op weg naar VIP dienstverlening	2017
Verslag kwaliteitsmeting brieven en e-mails Helmond 2022 TCVU	2022
VIP Dienstverlening en Servicenormen	
Visie dienstverlening en uitvoeringsplan	2016
Visie op Dienstverlening	16-6-2022
Visie op dienstverlening - Gemeente Helmond	2016
Visie professionele klachtbehandeling	
Visie Stads Kantoor in Beweging	2019
Visie Werken onder Architectuur in Helmond	12-9-2022

# Gedetailleerd verslag van de klantreizen

## 1. Meldingen Openbare ruimte

### Taak

*Kwajongens hebben een aantal tegels uit de stoep bij u voor de deur weggehaald. Maak hiervan een melding bij de gemeente Helmond. Uw adres is Christinalaan 10, 5707 LV Helmond*

Op de homepagina van de gemeentelijke website staan vijf tegels prominent in beeld. Via deze tegels kunnen de taken die het meest worden uitgevoerd op de website worden benaderd. Deze taken worden ook wel de toptaken genoemd. Het doen van een melding is een van de toptaken. Doordat deze taak is uitgelicht in een tegel, vinden alle deelnemers snel de juiste ingang. Door het klikken op de tegel komen ze in een kort formulier terecht waarin er geïnformeerd wordt over welke soort melding of klacht het gaat. In het geval van deze taak moeten ze de eerste vraag met 'Ja' beantwoorden waardoor er een knop 'Melding doen' tevoorschijn komt. De meeste deelnemers hebben hier geen problemen mee. Een deelnemer geeft aan dat ze hier graag gelijk de categorie waaronder de melding valt had willen selecteren in plaats van het beantwoorden van een ja/nee-vraag. Als wordt gedrukt op 'Melding doen' komt de deelnemer uit op de pagina 'Meldingen in kaart'. Hierop staan alle meldingen die de gemeente ontvangen heeft. De ontvangen meldingen staan zowel in een lijst als weergegeven op een overzichtskaart. Voor veel deelnemers is het niet gelijk duidelijk dat deze pagina gaat over de al ontvangen meldingen en ook de zoekbalk bovenaan valt niet direct op. Hierdoor gaan deelnemers in de lijst zoeken naar het juiste adres. Doordat de lijst met meldingen heel lang is en niet op alfabetische volgorde staat, is dit onbegonnen werk. Voor de meeste deelnemers is het ook niet duidelijk wat je met de overzichtskaart moet en is deze onduidelijk. Sommige deelnemers valt de knop 'Nieuwe melding doorgeven' gelijk op en zij gaan niet zoeken in de al gemelde meldingen. Maar andere deelnemers lopen vast op deze pagina doordat ze de hele lijst afgaan en niet weten wat ze met de overzichtskaart moeten. Uiteindelijk vindt iedereen (eventueel met enige hulp) de button 'Nieuwe melding doorgeven' en komen ze in het formulier 'Melding openbare ruimte of overlast' terecht. Het invullen van de eerste twee vragen door middel van een dropdown verloopt goed. Ook de omschrijving van de melding wordt snel ingevuld. Met het invullen van de straat ondervinden een aantal deelnemers problemen. Bij de eerste selectie van het invulveld kun je maar op één letter zoeken. Het intypen van de hele straatnaam lukt niet, waardoor een aantal deelnemers vastloopt en de hele lijst met straatnamen af gaat zoeken naar de juiste straatnaam. Na het invullen van de straatnaam komt een plattegrond tevoorschijn, waardoor het invulveld 'In de buurt van' niet meer zichtbaar is. Het is hierdoor niet gelijk duidelijk wat je met het kaartje moet of waar je het huisnummer kunt invullen. Een deelnemer geeft ook aan dat de tekst in de kaart niet te lezen is, omdat de letters te licht en klein zijn. Deelnemers geven aan dat ze het veld 'In de buurt van' liever boven de kaart willen hebben. Daarnaast geven ze aan dat ze het onoverzichtelijk vinden dat er drie losse velden ingevuld moeten worden om de locatie aan te geven.

## 2. Informatie zoeken over een kapvergunning

### Taak

*U heeft een huis gekocht in Helmond en u wilt graag de boom in uw voortuin kappen. Ga na op de website van de gemeente Helmond of u hiervoor een vergunning nodig heeft. Uw adres is Christinalaan 10, 5707 LV Helmond.*

Het uitvoeren van deze taak start weer vanaf de homepage. Het zoeken van informatie over een kapvergunning is niet opgenomen als toptaak, hierdoor zijn er verschillende manieren van zoeken naar de benodigde informatie. Een deel van de participanten gaat zoeken via de zoekbalk op 'vergunning', 'boom kappen', 'vergunning boom kappen' of iets soortgelijks. In de zoekresultaten van 'boom kappen' komt onder andere de pagina 'Wanneer moet ik een vergunning aanvragen voor het kappen van een boom' naar boven. Dit lijkt een geschikte pagina om het antwoord te vinden, maar de pagina blijkt niet te werken waardoor deelnemers op een witte pagina terecht komen. Ook de pagina 'Bomen' komt in de zoekresultaten naar voren en als er op 'vergunning' wordt gezocht staat deze zelfs helemaal bovenaan. Het andere deel van de participanten scant de homepage op zoek naar een geschikte knop of link. In de linklijst staat de link 'Vergunningen'. Op de pagina 'Vergunningen en ontheffingen' staat een lijst met links geordend per categorie. Deelnemers gaan de lijst af en komen dan uit bij de link 'Boom kappen, vergunning (incl. bomenkaart)' onder het kopje 'Leefomgeving en Milieu'. Door op deze link te klikken komen zij, net als de deelnemers die gezocht hebben via de zoekbalk, terecht op de pagina 'Bomen'. De tweede uitklapper op deze pagina is 'Wilt u uw boom kappen?'. Deze uitklapper wordt open geklikt en deelnemers beginnen te lezen. De ene deelnemer leest de tekst beter dan de andere deelnemer, maar de meeste concluderen wel dat ze de bomenkaart moeten controleren om te weten te komen of de boom die ze willen kappen vergunningsplichtig is. Hier loopt alleen een aantal deelnemers vast, omdat ze de bomenkaart niet (gelijk) kunnen vinden. Twee deelnemers geven het op, waarbij een van hen aangeeft dat ze de gemeente zou gaan mailen met de benodigde documenten voor het aanvragen van een vergunning. De andere deelnemer geeft aan dat ze zou gaan bellen. De rest van de deelnemers komt na beter zoeken of met hulp op de bomenkaart terecht. Deelnemers geven hierbij wel aan dat de link duidelijker kan, bijvoorbeeld met een knop of een duidelijke link met 'Check hier de bomenkaart'. Het openen van de bomenkaart duurt lang, waardoor sommige deelnemers denken dat er niks meer gaat komen. Als de bomenkaart geladen is zijn er twee zoekvelden waarin gezocht kan worden. Beide zoekvelden worden gebruikt, maar de resultaten van beide zorgen voor verwarring. Bij het zoeken in het zoekveld 'Zoek in de lijst' gebeurt er weinig als gezocht wordt op 'Christinalaan'. De cijfers in de kaart verdwijnen, maar dit valt niet op en er wordt geen terugkoppeling gegeven. Bij het zoeken op 'Christinalaan' in het zoekveld 'Zoek in de buurt van' komt er een hele lijst met zoekresultaten omhoog. De lijst wordt geduid met 'Alle zoekresultaten voor Wbbh nieuw bomen', waarbij deelnemers niet weten wat Wbbh betekent. Daarnaast kunnen de deelnemers ook de lijst met resultaten niet duiden, omdat ze in de resultaten nergens iets van hun zoekopdracht (Christinalaan) terug zien en omdat ze de namen van de zoekresultaten (Fagus sylvatica, Acer plat. 'Faassen's Black') niet begrijpen. Een aantal deelnemers trekt hieruit de conclusie dat ze geen vergunning aan hoeven te vragen voor de boom die ze willen kappen, maar de meeste deelnemers geven aan nu nog steeds niet te weten of ze een vergunning nodig hebben.

### 3. Het aanvragen van een rolstoel

#### Taak

*U verzorgt uw moeder op leeftijd en zij heeft nu een rolstoel nodig. Jullie wonen allebei in Helmond. Vraag via de website van de gemeente Helmond een rolstoel aan voor uw moeder.*

Voordat de deelnemers beginnen met zoeken geeft een aantal van hen aan dat ze voor het uitvoeren van deze taak normaliter niet op de gemeente website zouden gaan zoeken. Ze geven aan dat ze contact op zouden nemen met een zorginstelling of zorgleverancier om dit te regelen.

Deelnemers beginnen op verschillende manieren te zoeken naar de juiste informatie. Een deel probeert het via de zoekbalk. De zoekresultaten die getoond worden matchen niet met hetgeen waar op gezocht is, waardoor de deelnemers de juiste pagina niet snel vinden. Pas op de tweede pagina van de zoekresultaten staat de link naar de pagina 'Vervoer'. Per deelnemer verschilt het hoe snel het antwoord vervolgens wordt gevonden. Sommige deelnemers beginnen met het lezen van de tekst en concluderen vrij snel dat ze de gemeente moeten bellen om een rolstoel aan te vragen. Andere deelnemers focussen zich gelijk op de grote tegels en wegen af welke categorie het beste aansluit bij de rolstoel. Doordat dit niet gelijk duidelijk is klikken ze wat rond opzoek naar de juiste informatie. Sommige deelnemers klikken een paar keer rond en gaan dan de tekst lezen en concluderen dat ze moeten bellen naar de gemeente. Andere deelnemers geven het na een paar keer heen en weer klikken op en geven aan dat ze er niet uitkomen en dus de gemeente zouden bellen.

De andere groep zoekt op de homepage een knop of link waarachter ze de informatie zouden kunnen vinden. De link 'Zorg en ondersteuning' wordt meestal gekozen. Op de pagina 'Zorg en ondersteuning' vallen de tegels gelijk op. De meeste deelnemers lezen hierdoor de tekst op de pagina niet en gaan afwegen onder welke categorie de rolstoel valt. Deelnemers komen hier niet gelijk uit, maar de meeste kiezen voor 'Hulp bij vervoer'. Hierbij geldt weer hetzelfde als eerder beschreven: sommige deelnemers lezen de tekst en vinden het antwoord, sommige deelnemers zijn afgeleid door de tegels en gaan rondklikken. Een enkele deelnemer concludeert dat het onder geen van de categorieën valt en gaat verder kijken op de pagina. Het kopje 'Waar kan ik terecht met hulpvragen?' valt dan op. Deelnemers beginnen te lezen, maar vinden ook hier niet altijd gelijk het antwoord, doordat er veel tekst staat, het lange opsommingen zijn en dat de links opvallender zijn dan het telefoonnummer.

#### 4. Het aanvragen van een rijbewijs

Taak

*U heeft zojuist uw rijexamen gehaald en wil zo snel mogelijk een rijbewijs aanvragen. Maak een afspraak bij de gemeente Helmond om uw rijbewijs aan te vragen.*

Op de homepage worden eerst de tegels gescand. Enkele deelnemers twifelen of ze de informatie achter de tegel 'Paspoort of ID aanvragen' kunnen vinden. Omdat het woord rijbewijs hier niet bijstaat wordt er verder gekeken. In de lijst met links staat de link 'Paspoort/Rijbewijs/Uittreksels'. Deze link wordt het meeste gekozen, waarna ze op de pagina 'Paspoort, Rijbewijs en Uittreksels' terecht komen. Deze pagina bevat veel categorieën, waardoor sommige deelnemers schrikken. Na scrollen wordt de categorie 'Rijbewijs aanvragen' gevonden en aangeklikt. Deelnemers komen terecht op de pagina 'Rijbewijs aanvragen'. Op deze pagina staat veel tekst die niet door iedereen gelijk gelezen wordt. De meeste participanten gaan scrollen en blijven hangen bij de lijst met uitklappers. De lijst wordt gescand. Soms worden enkele uitklappers open geklikt. De meeste deelnemers lopen hier vast, omdat ze niet gelijk kunnen vinden wat ze moeten doen bij het aanvragen van hun eerste rijbewijs en enkel de informatie zien over het verlengen van je rijbewijs. Doordat de juiste informatie niet in een oogopslag gevonden wordt, gaan de meeste participanten de teksten (beter) lezen. Ze komen tot de conclusie dat je hiervoor een afspraak moet maken bij de gemeente en klikken op 'een afspraak te maken bij de Stadswinkel' in de inleiding. Hierbij geven ze wel aan dat dit opvallender op de pagina moet en dat er meer nadruk op moet liggen, zodat je er niet zomaar overheen leest. Het invullen van het afspraken formulier verloopt over het algemeen goed. Sommige deelnemers hebben alleen moeite met het invullen van de activiteit, omdat 'rijbewijs aanvragen' niet is opgenomen in de lijst. Daarnaast

geven sommige deelnemers ook aan dat de pop-up die tevoorschijn komt bij het selecteren van de activiteit verwarrend is, doordat de tekst verwijst naar de RDW.

## 5. Informatie over de energietoeslag opzoeken

### Taak

*Door de sterk gestegen energieprijzen moet u nu €165 per maand betalen voor uw energierekening, dit lukt niet met uw salaris van €1200 per maand. Uw buurman vertelde dat u bij de gemeente Helmond extra hulp kan krijgen met het betalen van energiekosten. U bent alleenstaand zonder kinderen. U ontvangt geen AOW en u hebt een Nederlands paspoort. Kijk op de website van de gemeente Helmond of u voor hulp van de gemeente in aanmerking komt.*

Een van de tegels op de homepage is 'Energietoeslag'. Deze is zelfs rood geaccentueerd. De meeste participanten komen via deze weg snel op de pagina 'Energietoeslag in 2023'. Een paar participanten twijfelen of de informatie op deze pagina ook geldt voor 2024. Wel blijven alle participanten op deze pagina. Een aantal van de participanten leest de tekst niet en geeft aan dat ze gelijk een aanvraag zouden indienen. Dit komt mede doordat de voorwaarden voor het in aanmerking komen onder de vouw staan en dus niet gelijk zichtbaar zijn. Andere participanten beginnen met lezen en gaan scrollen. Ze komen uit op de tabel. Sommige participanten begrijpen de tabel en concluderen dat ze wel in aanmerking komen, maar de meeste participanten kunnen de tabel niet goed lezen. Dit komt mede doordat het niet gelijk duidelijk is dat het inkomen om een bovengrens gaat en dat er geen verdere uitleg bij de tabel staat.

## 6. Informatie over het Huis voor de Stad opzoeken

### Taak

*Gemeente Helmond is bezig met de bouw van een nieuw gemeentehuis, het Huis voor de Stad. U bent benieuwd hoe het eruit komt te zien. Zoek het definitieve ontwerp voor het Huis voor de Stad op, op de website van de gemeente Helmond.*

De laatste opdracht betrof het opzoeken van informatie over het Huis voor de Stad. Weliswaar is dat niet iets dat inwoners snel zullen doen, maar de gemeente vindt het belangrijk dat de inwoners hierover geïnformeerd zijn. Op de website is er een aparte 'ingang' aan gewijd. Veel deelnemers zien ook gelijk deze ingang voor informatie over het Huis voor de Stad staan in de menubalk en klikken hierop. Hierna lopen bijna alle deelnemers vast. Het ontwerp valt niet onder een van de tegels, dus beginnen ze rond te klikken op zoek naar de juiste pagina. De meeste deelnemers verwachten het ontwerp te vinden op de pagina 'Huis voor de Stad in beeld' of bij 'Nieuws'. Ook met zoeken op 'nieuw stadskantoor' of 'definitieve ontwerp huis voor de stad' komen de deelnemers niet op de juiste pagina terecht. Een enkele deelnemer vindt uiteindelijk de juiste pagina, maar de meeste deelnemers staken de zoektocht. Op de vraag hoe ze normaliter op zoek zouden gaan naar deze informatie geven ze aan dat ze normaal via Google zouden zoeken. Als via Google wordt gezocht op 'definitief ontwerp huis voor de stad Helmond' komt de juiste pagina gelijk omhoog.