

> EINDRAPPORT

# Digitale dienstverlening

Een onderzoek van de rekenkamer Schagen naar de digitale dienstverlening van de gemeente Schagen



GEMEENTE  
Schagen

Rekenkamercommissie

## Leeswijzer

Het voorliggende rapport bestaat uit vier delen.

<b>Deel 1 De Kern</b>	<p>Deel 1 is voor de lezer die snel de conclusies en aanbevelingen tot zich wil nemen. Het bevat de kern van het onderzoek en kan eigenstandig gelezen worden. Het bevat de inleiding, de onderzoeksvragen en de conclusies en aanbevelingen.</p> <p><b>In de conclusie wordt de centrale vraagstelling van het onderzoek beantwoord.</b></p>
<b>Deel 2 De Bevindingen</b>	<p>Deel 2 is voor de lezer die zich verder wil verdiepen en de onderbouwing van conclusies en meer details tot zich wil nemen.</p> <p>Het bevat de bevindingen uit het onderzoek en in dit deel worden alle deelvragen van het onderzoek beantwoord. Elk hoofdstuk start met een beantwoording van de deelvragen en de daarop volgende paragrafen bevatten de bevindingen waarop de antwoorden gestoeld zijn.</p>
<b>Deel 3 Ingrediënten voor doorontwikkeling</b>	<p>Deel 3 bevat de ingrediënten voor de doorontwikkeling van digitale dienstverlening. Deze ingrediënten kunnen worden gebruikt om keuzes ten aanzien van digitalisering van producten en diensten op tafel te krijgen.</p>
<b>Deel 4 Bijlagen</b>	<p>Dit deel bevat een aantal bijlagen.</p>

## Colofon

### PARTNERS<sup>+</sup>PRÖPPER

Deze rapportage is opgesteld in opdracht van de rekenkamer Schagen. De rapportage geeft zicht op de doeltreffendheid van digitale dienstverlening van de gemeente Schagen en de lessen die daaruit getrokken kunnen worden.

De rapportage is opgesteld door drie onderzoekers van het bestuurskundig onderzoeks- en adviesbureau Partners+Pröpper: Ing. Peter Struik MBA, Drs. Nicoline Jansen en Hilda Sietsema.

Noordwijk, 20 april 2023

## Inhoudsopgave

Over dit onderzoek .....	5
<b>Deel 1: De Kern .....</b>	<b>6</b>
1 Inleiding.....	7
2 Doel- en vraagstelling .....	9
3 Conclusies.....	10
4 Aanbevelingen.....	14
4.1 Aanbevelingen aan de raad .....	14
4.2 Aanbevelingen aan het college.....	15
5 Bestuurlijke reactie op het eindrapport.....	17
<b>Deel 2: De bevindingen .....</b>	<b>19</b>
1 Ambities en het beleid .....	20
1.1 Landelijke ambities en ontwikkelingen .....	22
1.2 Ambities en het beleid van Schagen ten aanzien van (digitale) dienstverlening .....	24
1.3 Sturing vanuit de raad .....	28
2 Uitvoering.....	29
2.1 Huidige ontwikkelstadium van de digitale dienstverlening.....	31
2.2 Uitvoering van de digitale agenda .....	32
2.3 Stimuleren van gebruik van digitale producten .....	34
2.4 Actuele ontwikkelingen.....	34
3 Resultaten .....	35
3.1 Realisatie van beleidsdoelen .....	37
3.2 Informatievoorziening aan de raad.....	39
3.3 Ervaringen van inwoners en bedrijven .....	40
<b>Deel 3: Ingrediënten voor doorontwikkeling van digitale dienstverlening ..</b>	<b>42</b>
1 Ontwikkeling van een visie op (digitale) dienstverlening: hoe doe je dat? ..	43
1.1 Bevindingen en aanbevelingen van deelnemers aan werkateliers .....	44
44	
1.2 Waardengedreven dienstverlening .....	45
1.3 Vertalen van maatschappelijke waarden naar voorwaarden .....	48
1.4 Vertalen van maatschappelijke waarden naar kanalen.....	52

<b>Deel 4: Bijlagen .....</b>	<b>53</b>
Bijlage 1 Model voor waardengedreven dienstverlening.....	54
Bijlage 2 Landelijke Projecten Digitale Agenda 2020.....	55
Bijlage 3 Ontwikkelstadia digitalisering producten Schagen.....	56
Bijlage 4 Respondenten- en bronnenlijst.....	58

## Over dit onderzoek

De rekenkamer Schagen heeft een onderzoek laten uitvoeren om inzichtelijk te maken waar de gemeente staat op het gebied van digitale dienstverlening en of er verbeterpunten zijn. Het bestuurskundig bureau Partners+Pröpper heeft opdracht gekregen van de rekenkamer om het onderzoek te doen.

Het rekenkameronderzoek komt op een moment dat Schagen zich op een kantelpunt bevindt. Uit de oriënterende fase is namelijk gebleken dat de gemeente van plan is om een nieuwe overkoepelende integrale visie op dienstverlening te ontwikkelen, waar digitale dienstverlening een onderdeel van is. Naar aanleiding hiervan heeft de rekenkamer de onderzoeksopzet enigszins bijgesteld:

- > Een klassieke aanpak van rekenkameronderzoek waarbij achteruit is gekeken: waar komen we vandaan en waar staan we nu in het licht van de doelen die de gemeente heeft gesteld? Deze vragen worden beantwoord in deel 2 van dit rapport.
- > Tegelijkertijd heeft de rekenkamer ook het accent verschoven naar de toekomst: wat is nodig om een overkoepelende en integrale visie op dienstverlening te ontwikkelen? Hoe doe je dat en wat zou daarbij een passende rol van de gemeenteraad kunnen zijn? Deel 3 van dit rapport gaat daar verder op in.

Om de laatste vraag te kunnen beantwoorden is een meer explorerende aanpak nodig. Hiertoe is een werkatelier georganiseerd voor een afvaardiging van de raad en voor ambtelijk sleutelpersonen. Doel van het werkatelier was een eerste verkenning naar ingrediënten waaruit een visie op dienstverlening zou kunnen bestaan, zonder daarbij keuzes te maken. De opbrengst van de werkateliers biedt ingrediënten voor nadere uitwerking van een integrale visie op (digitale) dienstverlening. Hiermee hoopt de rekenkamer een bijdrage te leveren aan visie- en beleidsontwikkeling op het terrein van (digitale) dienstverlening, zonder inbreuk te doen op de eigenstandige verantwoordelijkheid van de raad en het college.

De bevindingen rondom de stand van zaken van de huidige dienstverlening zijn verwerkt in deel 2 van dit rekenkamerrapport. Dit deel is conform het protocol van de rekenkamer ook ambtelijk geverifieerd (feitencheck). Ingrediënten voor de ontwikkeling van een visie zijn verwerkt in deel 3. Voor dat deel was geen ambtelijke verificatie nodig, het gaat hier immers om een verkenning van ingrediënten voor een visie. Uiteraard sluiten deze wel aan op de aanbevelingen uit deel 1 van het voorliggende rapport. Deel 1 bevat de conclusies en aanbevelingen. Op dit deel heeft het college zijn bestuurlijke zienswijze gegeven, alvorens het rapport door de rekenkamer is aangeboden aan de raad.

1

De Kern

# 1 Inleiding

## Aanleiding voor het onderzoek

Dienstverlening aan inwoners en bedrijven is een belangrijke taak van gemeenten. Zij investeren dan ook in de dienstverlening door voortdurend te verbeteren en aan te sluiten op ontwikkelingen in de samenleving. Dit is ook in de gemeente Schagen het geval. Vanwege het belang van goede dienstverlening voor inwoners en bedrijven, en dat hiermee financiële middelen gemoeid zijn, heeft de rekenkamer Schagen hier onderzoek naar gedaan. Er is gekozen om het onderzoek specifiek te richten op digitale dienstverlening, dit vanwege de voortgaande digitalisering van gemeenten en de samenleving als geheel. Het voorliggende rapport bevat de conclusies, aanbevelingen en bevindingen van het onderzoek.

## Landelijke ambities

Overheden werken al lange tijd aan de verbetering van dienstverlening aan inwoners en bedrijven en doen dit steeds meer vanuit een

**'Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, zoals het aanvragen van een vergunning, digitaal afhandelen.'**

*mei 2013, visiebrief digitale overheid 2017 van minister Plasterk*

landelijke visie. Hiervoor is als eerste stap eind 2008 het 'Nationaal Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en e-Overheid' (I-NUP) opgestart. Dit programma was erop gericht dat gemeenten als toegangspoort tot de gehele overheid fungeren. In mei 2013 onderstreept minister Plasterk met de 'Visiebrief digitale overheid 2017' nogmaals het toekomstbeeld, zie het bovenstaande kader.

De ambities uit het I-NUP zijn al weer enige tijd geleden geformuleerd, maar zijn nog steeds actueel en worden gaandeweg steeds verder vertaald. Bijvoorbeeld naar de landelijke Digitale Agenda 2020, de Overheidsbrede visie dienstverlening 2020 en het Pamflet Dienstverlening 2025 van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). De VNG biedt vanuit de landelijke ambities ondersteuning en producten en heeft daarbij de landelijke uitgangspunten vertaald naar vijf leidende principes<sup>1</sup>:

- 1 We bedienen inwoners en ondernemers zo goed als mogelijk op het kanaal dat zij kiezen, vanuit het principe 'online waar het kan en persoonlijk waar het moet'.
- 2 We bieden toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening, zodat iedereen eenvoudig zaken met ons kan doen.
- 3 We werken zichtbaar samen met onze ketenpartners en medeoverheden, zodat inwoners en ondernemers integrale dienstverlening ervaren.
- 4 We maken gebruik van landelijke standaarden en oplossingen, waardoor onze dienstverlening eenduidiger, veiliger en goedkoper wordt.
- 5 We maken gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zodat wij passende, proactieve dienstverlening kunnen bieden aan onze inwoners en ondernemers.

## Waardengedreven digitalisering

Inmiddels heeft de regering een specifiek coördinerend bewindspersoon die zich richt op het onderwerp digitalisering: Alexandra Van Huffelen, Staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering. Zij presenteerde in november 2022 een werkagenda voor een veilige, inclusieve en kansrijke digitale samenleving. De 'digitale overheid' is onderdeel van deze werkagenda. De werkagenda gaat uit van **Waardengedreven digitalisering**. Dat betekent dat de mens, de samenleving en publieke waarden centraal staan.

<sup>1</sup> Bron: Position Paper VNG, 2018

### Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek gaat over de digitale dienstverlening van de gemeente Schagen. Daaronder wordt verstaan alle transactionele diensten die digitaal worden aangeboden aan inwoners en bedrijven.

In dit onderzoek gaan we in het bijzonder in op de betekenis van 'Waardengedreven digitalisering' voor de gemeente Schagen. Dit doen we omdat in de oriënterende fase van het onderzoek bleek dat het college een nieuwe visie voor de dienstverlening van de gemeente Schagen wil ontwikkelen, waar digitale dienstverlening een onderdeel van moet worden. Hierdoor heeft het onderzoek een wending gekregen. Er wordt in dit onderzoek niet alleen achteruit gekeken, zoals in klassieke rekenkameronderzoeken vaak het geval is, maar er wordt vooral ook vooruit gekeken. Het laatste niet om op de stoel te zitten van de gemeenteraad of het college, maar om bouwstenen voor een nieuwe visie op (digitale) dienstverlening aan te reiken, waarmee afgewogen keuzes kunnen worden gemaakt.

Dit vroeg ook om een andere aanpak van het onderzoek. De uitgangspunten van deze aanpak vatten we samen in het onderstaande kader.

#### Belangrijke uitgangspunten van het onderzoek zijn:

- > Het onderzoek heeft een **explorerend karakter**. Er wordt achteruit gekeken: waar komen we vandaan en waar staan we nu? Maar er wordt nadrukkelijk ook vooruit gekeken: welke mogelijkheden zijn er voor de toekomst en waar kunnen we naartoe gaan?
- > Het onderzoek gaat over de uitvoering en de effecten van beleid op het terrein van (digitale) dienstverlening. Centraal staat welke meerwaarde dienstverlening van de gemeente kan bieden aan de lokale samenleving: welke **maatschappelijke waarden** worden met dienstverlening gecreëerd?
- > Het onderzoek moet een bijdrage leveren aan een passende **invulling van de rol van de raad** ten aanzien van het onderwerp (digitale) dienstverlening. Over het algemeen ervaren gemeenteraden de dienstverlening van de gemeente niet als een onderwerp waarin prangende politieke keuzevraagstukken spelen of waarbij belangen dusdanig met elkaar conflicteren dat er 'politieke knopen' moeten worden doorgemaakt. Het onderwerp 'dienstverlening' dreigt dan ook in veel gemeenteraden enkel een onderwerp te worden dat wordt overgelaten aan het college en de ambtelijke organisatie.



## 2 Doel- en vraagstelling

### Doelstelling

Het doel van het onderzoek is tweeledig:

- > Inzicht geven in het beleid van de gemeente ten aanzien van digitale dienstverlening en de doeltreffendheid van de uitvoering van dat beleid;
- > Inzicht geven in welke politiek-bestuurlijke keuzes mogelijk zijn voor de ontwikkeling van een nieuwe visie op dienstverlening en digitale dienstverlening in het bijzonder.

Het onderzoek dient in het bijzonder inzicht te geven in:

- > Het beleid van de gemeente en in hoeverre dit beleid de landelijke richtlijnen volgt;
- > De ontwikkeling, omvang en kwaliteit van de digitale dienstverlening, de uitvoering en welke resultaten behaald zijn;
- > In hoeverre de raad betrokken is bij het beleid en de kaders voor (service)normen kan vaststellen, controleren en het college opdracht kan geven te verbeteren;
- > In hoeverre de samenleving is betrokken bij ontwikkeling van beleid, evenals de mening van inwoners en bedrijven over de digitale dienstverlening.

### Centrale vraagstelling

- 1 Hoe is het beleid voor de gemeentelijke digitale dienstverlening in de gemeente Schagen vormgegeven? Is dit beleid, voor inwoners en ondernemers, doeltreffend volgens de door de gemeente eigen gestelde normen en die van anderen?
- 2 Wat zijn aanbevelingen voor de verdere doorontwikkeling van digitale dienstverlening binnen de gemeente Schagen? In het bijzonder: welke politiek-bestuurlijke keuzemogelijkheden en afwegingen zijn er te maken, in het kader van de ontwikkeling van een nieuwe visie op digitale dienstverlening?

### Deelvragen

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen komen in deel II van dit rapport aan de orde en worden in verschillende hoofdstukken van dat deel beantwoord.

## 3 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt de centrale vraag 1 beantwoord en worden lessen getrokken uit het onderzoek. We beantwoorden de centrale vraag met een kernconclusie direct met een figuur. Daarna lichten we de kernconclusies en deelconclusies nader toe. Voor een nadere onderbouwing met bevindingen, zie verder deel II van dit rapport.



### De kernconclusie

**Binnen de gemeente Schagen staan 'klantwaarden' centraal, dat is een sterk uitgangspunt. Dat sluit aan bij landelijke normen voor (digitale) dienstverlening. Er is echter geen scherp zicht in hoeverre deze zijn gerealiseerd. We lichten dat hieronder verder toe.**

De visie en het beleid ten aanzien van dienstverlening is door de raad vastgesteld en vastgelegd in de 'Visie op dienstverlening #2020' en het uitvoeringsprogramma 'Bewegen naar de klant'. Het gaat daarbij om de dienstverlening van de gemeente in het algemeen. Digitale dienstverlening is daar een onderdeel van.

De gemeente Schagen zet in haar visie en het uitvoeringsprogramma zogenaamde 'klantwaarden' centraal. In relatie tot digitale dienstverlening zijn dit:

- > **Gemak:** het gaat hier om de snelheid waarmee zaken geregeld kunnen worden, duidelijkheid, en inzicht en transparantie in de status van lopende aanvragen. Inwoners kunnen zoveel als mogelijk vanuit huis en digitaal, zaken met de gemeente regelen.

- > **Laagdrempelig:** er kan makkelijk contact gelegd worden met de gemeente Schagen.
- > **Persoonlijk contact:** digitalisering moet gemak opleveren, maar mag de mogelijkheid voor persoonlijk contact met medewerkers van de gemeente niet uitsluiten.
- > **Privacy:** privacygevoelige zaken en informatie moeten in een veilige omgeving worden behandeld, afgehandeld en besproken.

Sterk punt is dat de gemeente Schagen spreekt over 'klantwaarden'. Dat sluit aan op de werkagenda 'Waardengedreven Digitalisering' dat door de staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering is gepresenteerd in november 2022. Ook hier staan publieke waarden centraal. In dat licht liep het door de raad vastgestelde visie- en het uitvoeringsprogramma vooruit op deze landelijke werkagenda.

De gemeente Schagen heeft echter geen zicht in hoeverre de klantwaarden ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Dit wordt namelijk niet structureel gemonitord, niet in het algemeen maar ook niet per doelgroep in het bijzonder. De doeltreffendheid van het gemeentelijk beleid is daarmee niet scherp in beeld. Om daar meer zicht op te krijgen moet worden teruggevallen op de prestaties van de uitvoering van digitale dienstverlening. De visie op dienstverlening is immers vertaald naar het uitvoeringsprogramma 'Bewegen naar de klant'. In het uitvoeringsprogramma worden concrete doelen gesteld, ook ten aanzien van de digitalisering van producten en diensten. We lichten deze verder toe met de onderstaande deelconclusies.

### **Deelconclusie 1**

**Er is nog voldoende ruimte om meer producten en diensten volledig te digitaliseren en de gemeentelijke website toegankelijker te maken.**

Producten en diensten van de gemeente Schagen bevinden zich in verschillende ontwikkelstadia qua mate van digitalisering. Zo is er soms sprake van een laag niveau van digitalisering en soms sprake van een hoger niveau. In het geval van een laag niveau kunnen inwoners of bedrijven een aanvraagformulier downloaden van de gemeentelijke website, maar daarna zal het eerst door de aanvrager moeten worden geprint om het te kunnen invullen en ondertekenen. Daarna moet het formulier door de aanvrager worden gescand en digitaal teruggestuurd, of moet het via de post worden verstuurd. Op een hoger niveau van digitalisering wordt de mogelijkheid geboden het formulier digitaal in te vullen om vervolgens te uploaden. Op een nog hoger niveau van digitalisering zijn de formulieren als webformulier al digitaal ingevuld en kan verder worden aangevuld met informatie en digitaal worden verzonden.

Een groot deel van de producten en diensten die kunnen worden gedigitaliseerd heeft een hoog niveau van digitalisatie. Dat is in circa 65% van de producten het geval. Circa 35% van de producten voor inwoners en bedrijven kunnen echter nog verder worden doorontwikkeld naar een hoger niveau. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat de gemeente het mogelijk wil maken dat inwoners en bedrijven zaken online via de website regelen. Tegelijkertijd vindt de gemeente het belangrijk dat inwoners en bedrijven zelf kunnen kiezen tussen verschillende kanalen. Zo worden de producten en diensten ook aangeboden aan de balie/het loket in het gemeentehuis, al dan niet op persoonlijke afspraak. Dit geldt bijvoorbeeld voor complexe zaken, zaken waar een verschijningsplicht voor is en voor wie niet in staat is zaken digitaal te regelen. Het is ook mogelijk om telefonisch contact op te nemen. De gemeente houdt dus in feite alle kanalen voor dienstverlening open en stuurt niet per se op enkel het digitale kanaal.

Met betrekking tot de website kunnen gebruikers kiezen uit drie talen (Nederlands, Engels en Duits). Voor het Nederlandse deel streeft de gemeente er naar om het B1-taalniveau te gebruiken. De gemeentelijke website heeft nog wel tekortkomingen als het gaat om toegankelijkheid van informatie voor mensen met een visuele beperking. Het college wil deze tekortkomingen nog dit

jaar oplossen. Wij willen daar aan toevoegen dat de lijst 'veel gestelde vragen' moeilijk vindbaar is op de website.

Als laatste is de gemeente weliswaar actief op social media, maar de content is niet toegesneden naar de verschillende doelgroepen. Er verschijnen veel doublures in de posts op verschillende sociale media, dit doordat er niet is gedifferentieerd naar verschillende doelgroepen.

### **Deelconclusie 2**

**Inwoners en bedrijven kunnen de voortgang van persoonlijke aanvragen nog niet digitaal volgen en hebben geen inzicht in hun persoonlijke dossier.**

Een groot deel van de doelen uit het uitvoeringsprogramma is gerealiseerd. Er zijn voldoende financiële middelen beschikbaar gesteld om de doelen rondom dienstverlening te realiseren. Voor het uitvoeringsprogramma 'Bewegen naar de klant' heeft de raad een investeringsbudget beschikbaar gesteld van € 1,2 mln., waarbij tegelijkertijd € 1,5 mln. moest worden bespaard op de apparaatskosten van de gemeente.<sup>2</sup> De doelen van dat het uitvoeringsprogramma zijn ruimschoots binnen dat budget gerealiseerd, evenals de beoogde besparingen.

Een belangrijk doel is echter nog niet gerealiseerd. Inwoners en bedrijven kunnen wel beschikken over een persoonlijke internetpagina, maar deze pagina is nog niet voorzien van persoonlijke gegevens. Inwoners en bedrijven kunnen de status van hun voortgang van persoonlijke aanvragen niet volgen en hun dossier niet raadplegen. Het ontbreekt de gemeente namelijk aan een zaakstelsel dat de verbinding tussen de front- en de backoffice legt. Zaakgericht werken is daarmee nog niet ingevoerd. Dat is een belangrijke voorwaarde om ervoor te zorgen dat inwoners hun vraag via de persoonlijke internetpagina kunnen volgen en hun persoonlijke dossier kunnen inzien.

### **Deelconclusie 3**

**De gemeente zet digitalisering in om participatie van inwoners te faciliteren.**

De gemeente Schagen maakt gebruik van een digitaal participatieplatform 'samen.schagen.nl' en een digitaal bewonerspanel. Dat zijn aanvullingen op het digitale productenpakket, waarmee de gemeente participatie van inwoners faciliteert. Dit levert een bijdrage aan een van de doelen van het programma 'Bewegen naar de klant', waarin participatie van inwoners een plek heeft.

### **Deelconclusie 4**

**De raad is in staat de voortgang van het uitvoeringsprogramma te monitoren, maar is niet in staat daarmee een oordeel te vormen over in hoeverre de beoogde klantwaarden ook daadwerkelijk worden gerealiseerd.**

De gemeenteraad wordt met rapportages door het college op de hoogte gesteld over de voortgang en realisatie van doelen van programma's die zijn opgestart voor verbetering en verdere doorontwikkeling van de dienstverlening. Sterk punt is dat programma's en projecten rondom dienstverlening worden afgesloten met een evaluatie en dat het college de resultaten hiervan rapporteert aan de raad. De gemeenteraad ontvangt echter geen structurele informatie over behoeften en ervaringen van inwoners en bedrijven. Ook ontvangt de raad geen rapportages met daarin meerjarige trends. Denk bijvoorbeeld aan structureel en consistent over de jaren heen met dezelfde prestatie-indicatoren gemeten cijfers over de tevredenheid van klanten.

---

<sup>2</sup> Bron: Raadsinformatiememo Beelvormende themabijeenkomst 4 juni 2018

### **Deelconclusie 5:**

**Uit ervaringen van inwoners en bedrijven blijkt dat kansen voor doorontwikkeling en verbetering van digitale dienstverlening nog onvoldoende worden benut.**

Uit gesprekken in het kader van dit onderzoek met inwoners en bedrijven blijkt dat zij het als positief ervaren dat zij kunnen kiezen uit verschillende kanalen. Met name rondom complexere aanvragen waarderen zij het persoonlijke contact en de afstemming met een casemanager van de gemeente als goed. Tegelijkertijd zien inwoners en bedrijven nog verbeterpunten. Deze sluiten grotendeels aan op de eerdere deelconclusies:

De belangrijkste zijn:

- > Inwoners en bedrijven missen het zicht op de status en voortgang van hun aanvraag of dossier. Er zijn ook twijfels of de gemeente wel beschikt over complete dossiers rondom hun persoonlijke situatie.
- > Inwoners en bedrijven ervaren dat zij, ook bij herhalingsaanvragen, steeds weer opnieuw alle informatie moeten invullen. Reeds eerder ingevulde informatie wordt niet vastgehouden door het systeem. De gemeente maakt geen gebruik van eerder beschikbaar gestelde informatie. Dit was overigens reeds vanaf 2008 wel als een belangrijk doel in het 'Nationaal Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en e-Overheid' meegegeven: meervoudig gebruik van informatie en het verminderen van lasten voor inwoners en bedrijven.
- > Aanvragen voor een vergunning voor een evenement kan alleen met een laptop die draait op Windows. Zo loopt een Macbook vast nadat het gehele formulier reeds is ingevuld. Daarna moet alles weer opnieuw worden ingevuld omdat het systeem dan alle reeds ingevulde informatie kwijt is. Er is onvoldoende sprake van systeemafhankelijkheid en responsiviteit van de gemeentelijke webomgeving.
- > De zoekfunctie van de website is nog onvoldoende doeltreffend.

## Aanbevelingen

### Centrale vraag 2

Wat zijn aanbevelingen voor de verdere doorontwikkeling van digitale dienstverlening binnen de gemeente Schagen? In het bijzonder: welke politiek-bestuurlijke keuzemogelijkheden en afwegingen zijn er te maken in het kader van de ontwikkeling van een nieuwe visie op digitale dienstverlening?

### 4.1 Aanbevelingen aan de raad

#### Aanbeveling 1:

**Vraag het college, vòòr de ontwikkeling van een nieuwe visie op (digitale) dienstverlening, welke politieke keuzevraagstukken relevant zijn. Vraag het college tevens om dit te doen aan de hand van verschillende te realiseren maatschappelijke waarden voor (digitale) dienstverlening.**

(Digitale) dienstverlening verdient politieke aandacht. Er is immers dagelijks veelvuldig direct contact tussen overheid, inwoners en bedrijven. De beleving en kwaliteit van dat contact bepaalt mede het beeld dat inwoners van de overheid hebben. De raad kan hiertoe zijn kaderstellende en controlerende rol invullen. Juist omdat als uitgangspunt is gekozen om 'klantwaarden' centraal te stellen. Hiermee komen namelijk politieke keuzevraagstukken goed in beeld. Aangezien het college en de ambtelijke organisatie een nieuwe overkoepelende en samenhangende visie en beleid op dienstverlening willen ontwikkelen, is er ook het momentum voor de raad om politieke keuzes te maken.

Vraag het college om, vooruitlopend op vaststelling van een nieuwe visie op dienstverlening, een verkennend gesprek met de raad te voeren over welke politieke vraagstukken rondom (digitale) dienstverlening aan de orde kunnen zijn. Doe dit aan de hand van verschillende te kiezen maatschappelijke waarden. Ga het gesprek aan over welke productgroepen zich lenen voor welke maatschappelijke waarden. Hiermee wordt het sturen op 'maatschappelijke waarden' geen eenheidsworst, maar kan veel preciezer per productgroep worden bekeken welke maatschappelijke waarde aan de orde is en welke producten zich lenen voor verdere digitalisering.

In het voorliggende onderzoek zijn drie verschillende maatschappelijke waarden als zogenaamde 'kerntypen' verkend, te beschouwen als bouwstenen voor een ontwikkeling van een visie op (digitale) dienstverlening, zie bijlage 1. Dit zijn drie keuzemogelijkheden voor positionering van producten en diensten. Afhankelijk van de keuze vraagt dit om een bepaalde inrichting van de dienstverleningsprocessen en middelen, zie voorbeelden in het onderstaande kader.

- > Stel de gemeente wil de uitgifte van een paspoort zo efficiënt als mogelijk inrichten. Het kerntype is de '**Kostenleider**'. De maatschappelijke waarde is dan: zo laag als mogelijke financiële lasten voor inwoners. Het spreekt voor zich dat in het werkproces het accent zal liggen op een uniforme werkwijze, constante kwaliteit en procesefficiency.
- > Stel de gemeente wil met een dienst vooral met menselijke maat goed aansluiten op specifieke behoeften van een groep inwoners. Het kerntype is die van de '**Klantpartner**'. Bijvoorbeeld rondom het casemanagement in het sociaal domein: 'precies passende zorg'. Het spreekt voor zich dat in het werkproces het accent komt te liggen op 'het kennen van de klant' en 'maatwerk'.
- > Stel de gemeente wil snel inspelen op ontwikkelingen in de samenleving en zich voorbereiden op de toekomst, en daar zelfs vooruit in lopen. Het kerntype is die van de '**Productleider**'. Bijvoorbeeld rondom burgerparticipatie, waarbij jongeren sneller bereikt kunnen worden via online participatie en 'serious online gaming'.

### **Aanbeveling 2:**

**Geef het college de opdracht om de raad en de samenleving te betrekken bij de ontwikkeling van (digitale) dienstverlening.**

Geef het college de opdracht om de raad én de samenleving te betrekken bij de ontwikkeling van (digitale) dienstverlening en grijp het momentum aan om dit al te doen bij de ontwikkeling van een nieuwe visie. Doe dit vooraf door onder meer proceskaders mee te geven, zoals: Wat verstaan we onder dienstverlening? Welke groepen uit de lokale samenleving moet het college in ieder geval betrekken? Op welke momenten wil de raad betrokken worden?

### **Aanbeveling 3:**

**Geef het college de opdracht om de raad in staat te stellen om te sturen aan de hand van een dashboard voor (digitale) dienstverlening.**

Geef het college de opdracht voor de ontwikkeling van een integraal dienstverleningsdashboard. Geef het college daarbij inhoudelijke kaders mee: waarop wil de raad kunnen controleren en daarmee sturen? Bedenk hierbij: 'less is more'. Liever een beperkt aantal KPI's met echte zeggingskracht, dan een overvloed aan meetgegevens. Richt de KPI's in ieder geval op de te realiseren maatschappelijke waarden.

## **4.2 Aanbevelingen aan het college**

### **Aanbeveling 1:**

**Breng de raad meer in positie voor de ontwikkeling van een nieuwe visie op (digitale) dienstverlening.**

Breng de raad meer in positie voor de ontwikkeling van een nieuwe dienstverleningsvisie. Start hiervoor met een 'benen op tafel sessie' en ontwikkel een gemeenschappelijke taal over dienstverlening. Benut hiervoor de energie die aanwezig is in de ambtelijke organisatie en bouw voort op wat reeds in gang is gezet, mede via het werkatelier dat is gehouden in het kader van dit onderzoek. In dat werkatelier hebben deelnemers van de ambtelijke organisatie heel duidelijk die energie al aangewend. Overleg met de raad ook wat de raad nodig heeft om zijn controlerende rol in te kunnen vullen. Verrijk daarmee de ontwikkeling van een dienstverleningsdashboard.

### **Aanbeveling 2:**

**Maak een heldere verbinding tussen doelgroepen en te realiseren maatschappelijke waarden.**

Bepaal vanuit welke maatschappelijke waarden dienstverlening aan doelgroepen zou moeten plaatsvinden. Laat de maatschappelijke waarden leidend zijn voor keuzes rondom de inzet van de kanalen, de digitalisering en de inrichting van de werkprocessen. Doe dit niet eenmalig, maar organiseer regelmatig onderzoek naar de beleving van de dienstverlening. Toets dan of de gekozen maatschappelijke waarden nog aansluiten op de behoeften van inwoners en ondernemers. Maak dit onderdeel van een permanent proces van kwaliteitsverbetering van de (digitale) dienstverlening. Bevraag hiervoor inwoners en ondernemers, bijvoorbeeld door een burger- en ondernemerspanel in te richten. Met deelnemers aan deze panels kan van gedachten worden gewisseld. Zij kunnen (digitale) dienstverlening met regelmaat beoordelen en daarover verslag uitbrengen naar de gemeente of op andere manieren feedback geven. Neem hierbij ook de content op sociale media mee. Zoals besproken in de deelconclusie 1 is de content nog onvoldoende toegesneden naar verschillende doelgroepen.

### **Aanbeveling 3:**

#### **Organiseer regie om daarmee meer te sturen op samenhang tussen systemen en (werk)processen.**

Uit gesprekken in het kader van dit onderzoek met inwoners en bedrijven blijkt dat zij de (digitale) dienstverlening ten aanzien van verschillende punten positief ervaren (zie deelconclusie 5). Tegelijkertijd zien inwoners en bedrijven verbeterpunten. Deze kunnen worden ingevuld door de regie en sturing op de digitalisering van dienstverlening in samenhang te organiseren. Zet hierbij in op het realiseren van zaakgericht werken, sluit de frontoffice aan op de processen van de achterliggende organisatie en maak de webomgeving meer responsief. Dit zijn belangrijke randvoorwaarden om het volgende te realiseren:

- > Inwoners en bedrijven willen de status en voortgang van hun aanvraag of dossier kunnen volgen;
- > Inwoners en bedrijven willen bij herhalingsaanvragen niet steeds weer opnieuw alle, reeds bij de gemeente bekende informatie, invullen;
- > Inwoners willen de gemeentelijke website kunnen gebruiken op verschillende typen laptops en smartphones. Er is nu nog onvoldoende sprake van systeemonafhankelijkheid en responsiviteit van de gemeentelijke webomgeving.

Met betrekking tot de eerste twee randvoorwaarden is sturing op samenhang, met en tussen verbonden partijen van de gemeente en overheidsinstanties, ook een belangrijke om in ogenschouw te nemen. Zij varen hun eigen koers als het gaat om het aanbod van digitale producten, diensten en informatie. Aan de andere kant is er het landelijk streven om te werken als 'één efficiënte overheid'. Samenwerking en informatiedeling tussen overheden en ketenpartners moet dan leiden tot een administratieve verlichting en betere prestaties. Dit door bijvoorbeeld in te zetten op processtandaardisatie met als doel uitwisseling van eenduidige informatie tussen partners. Hiermee kan vervolgens de gemeente automatisch gegevens genereren zodat aanvragers niet steeds opnieuw reeds bekende gegevens hoeven in te voeren.



## 5 Bestuurlijke reactie op het eindrapport



Rekenkamercommissie Gemeente Schagen  
via e-mail verzenden

**Bezoekadres**

Laan 19, 1741 EA Schagen

**Postadres**

Postbus 8, 1740 AA Schagen


Tel. (0224) 210 400

Fax (0224) 210 455

postbus8@schagen.nl

www.schagen.nl

 @SchagenGemeente

 Gemeente Schagen

KvK 56838328

IBAN NL258NGH0285156721

BIC BNGHNL2G

**Datum** 18 april 2023  
**Ons kenmerk** 23.020402  
**Uw kenmerk**  
**Contact** M.F.M. Rijstenberg / team Publieke dienstverlening  
**Onderwerp** Bestuurlijk wederhoor onderzoek Digitale dienstverlening  
**Bijlagen**  
**Afschrift**

Geachte Rekenkamercommissie,

Met veel belangstelling hebben wij kennisgenomen van uw eindrapport 'Digitale dienstverlening. Een onderzoek van de rekenkamer Schagen naar de digitale dienstverlening van de gemeente Schagen.'

Wij danken u voor uw uitgebreide rapportage. Wij waarderen uw bijgestelde onderzoeksopzet, waarbij u tevens een accent op de toekomst heeft gelegd.

### Algemeen

U heeft ons gevraagd om bestuurlijk wederhoor op het aangeboden eindrapport. (Deel 1 De Kern) Deze bestuurlijke reactie is gericht op de belangrijkste conclusies en aanbevelingen in uw eindrapport.

### Kernconclusie

"Binnen de gemeente Schagen staan 'klantwaarden' centraal, dat is een sterk uitgangspunt. Dat sluit aan bij landelijke normen voor (digitale) dienstverlening. Er is echter geen scherp zicht in hoeverre deze zijn gerealiseerd."

### Deelconclusies

1. "Er is nog voldoende ruimte om meer producten en diensten volledig te digitaliseren en de gemeentelijke website toegankelijker te maken."
2. "Inwoners en bedrijven kunnen de voortgang van persoonlijke aanvragen nog niet digitaal volgen en hebben geen inzicht in hun persoonlijke dossier."
3. "De gemeente zet digitalisering in om participatie van inwoners te faciliteren."
4. "De raad is in staat de voortgang van het uitvoeringsprogramma te monitoren, maar is niet in staat daarmee een oordeel te vormen over in hoeverre de beoogde klantwaarden ook daadwerkelijk worden gerealiseerd."



5. "Uit ervaringen van inwoners en bedrijven blijkt dat kansen voor doorontwikkeling en verbetering van digitale dienstverlening nog onvoldoende worden benut."

Wij kunnen ons vinden en herkennen in de door u getrokken conclusies.

Voor wat betreft het volgen van de voortgang van aanvragen en inzicht in een persoonlijk dossier verwachten wij hier in 2024 een invulling aan te geven. Het komende jaar doorlopen wij een aanbesteding en implementatie van een nieuw zaakstelsel. Met dit zaakstelsel willen wij onze inwoners en ondernemers inzicht verschaffen in de status van hun aanvraag en de persoonlijke gegevens.

Wij kunnen ons vinden in deze aanbevelingen en nemen ze ter harte. Wij kunnen hiermee verder aan de slag. De inhoudelijke reactie op de aanbevelingen aan de raad zal na aanbieding van het eindrapport aan de gemeenteraad volgen.

Wij herkennen ons in de voorgestane werkwijze van brede betrokkenheid en participatie bij de ontwikkeling van de dienstverlening.

Bij een nieuwe visie op (digitale) dienstverlening zullen raad, inwoners en ondernemers, andere doelgroepen betrokken worden bij de totstandkoming.

#### Overige opmerkingen

Ook in 'Deel 2 De bevindingen' en in 'Deel 3 Ingrediënten voor doorontwikkeling van digitale dienstverlening' geeft u ons waardevolle bevindingen en opmerkingen. Wij nemen deze mee in de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening.

Tijdens uw onderzoek is ook aan de orde gekomen dat wij, los van vernieuwde visies en planvorming, continu bezig zijn om onze dienstverlening te verbeteren. Uw onderzoek helpt ons daarbij. Concrete punten, zoals het verbeteren van de zoekfunctie op onze website; het vergroten van het aantal digitaal aan te vragen producten; het gericht inzetten van social media kunnen met voorrang door ons worden opgepakt.

#### **Tot slot**

Uw rapport biedt waardevolle inzichten en aanbevelingen, die ons handvatten biedt om samen met alle betrokkenen onze (digitale) dienstverlening aan inwoners en ondernemers te blijven verbeteren.

Wij danken u voor het door u verrichtte onderzoek en de mogelijkheid tot het reageren in de vorm van bestuurlijk wederhoor.

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van de gemeente Schagen,

gemeentesecretaris

Mevrouw E.C. van der Bruggen

burgemeester

Mevrouw M.J.P. van Kampen-Nouwen

# 2

## De bevindingen

# 1 Ambities en het beleid

In dit hoofdstuk staan de onderstaande deelvragen van het onderzoek centraal, zie het kader hieronder. We beantwoorden direct onder het kader kort de deelvragen met kernbevindingen, waarbij we ook een oordeel vormen met hulp van de onderstaande normen. Voor een nadere onderbouwing kunnen de verschillende paragrafen van dit hoofdstuk worden geraadpleegd.

## Onderzoeksvragen

- 1 Wat is de visie op en wat zijn de beleidsuitgangspunten van digitale dienstverlening in Schagen?
- 2 Hoe is het beleid tot stand gekomen en wie zijn daarbij betrokken?
- 3 Welke maatschappelijke doelen zijn daarbij gesteld:
  - > Wat moet digitale dienstverlening opleveren voor inwoners en bedrijven?
  - > Is het beleid voldoende specifiek en inclusief, met oog voor verschillende gebruikers zoals inwoners, bedrijven, maar ook niet of minder digitaal vaardigen?
  - > Zijn de doelen voor verschillende gebruikers evalueerbaar geformuleerd, onder andere met hulp van beleids- en prestatie-indicatoren?
- 4 Hoe sluit het gemeentelijke beleid aan op de landelijke uitgangspunten en wet- en regelgeving:
  - > Met betrekking tot geldende wet- en regelgeving op het terrein van privacy en gegevensbescherming?
  - > In hoeverre wordt al geanticipeerd op komende wetgeving inzake 'Open Overheid' en andere relevante ontwikkelingen?

## Toegepaste normen

- Er is een door de raad vastgestelde visie en beleid op dienstverlening in het algemeen, waarbij er een heldere samenhang is met digitale dienstverlening.
- De behoeften en wensen van inwoners, bedrijven, minder digitaal vaardigen en anderstaligen zijn geïnventariseerd en betrokken bij de beleidsvorming.
- Beleidsdoelen zijn evalueerbaar geformuleerd.
- Beleidsdoelen sluiten aan op landelijke uitgangspunten.

## Beantwoording deelvragen: kernbevindingen

- 1 De raad heeft in 2015 een visie vastgesteld ('Visie op dienstverlening #2020') en een uitvoeringsprogramma (programma Bewegen naar de klant) ten aanzien van dienstverlening.

Het gaat daarbij om de dienstverlening van de gemeente in het algemeen; digitale dienstverlening is daar een onderdeel van. In de visie hanteert de gemeente een aantal uitgangspunten die als basis dienen voor de inrichting van de dienstverlening. De gemeente Schagen noemt deze uitgangspunten 'klantwaarden', daarin zijn ook aspecten van digitale dienstverlening opgenomen:

- > **Gemak:** het gaat hier om de snelheid waarmee zaken geregeld kunnen worden, duidelijkheid, inzicht en transparantie in de status van lopende aanvragen. Inwoners kunnen zoveel als mogelijk vanuit huis en digitaal, zaken met de gemeente regelen.
  - > **Laagdrempelig:** er kan makkelijk contact gelegd worden met de gemeente Schagen.
  - > **Persoonlijk contact:** digitalisering moet gemak opleveren, maar mag de mogelijkheid voor persoonlijk contact met medewerkers van de gemeente niet uitsluiten.
  - > **Privacy:** privacygevoelige zaken en informatie moeten in een veilige omgeving worden behandeld, afgehandeld en besproken.
  - > **Wederzijds respect:** er is respect vanuit de gemeente naar de inwoners en vice versa.
- 2 Voor de ontwikkeling van 'Visie op dienstverlening #2020' heeft de gemeente Schagen een omgevingsanalyse gemaakt. Daarbij zijn behoeften van inwoners en bedrijven geanalyseerd en

deze zijn meegenomen in de visievorming. Op basis hiervan heeft de gemeente Schagen de eerder genoemde 'klantwaarden' als uitgangspunt gekozen voor de dienstverlening.

- 3 De doelen die worden genoemd in de 'Visie op dienstverlening #2020' zijn algemeen en kwalitatief van aard en voor een groot deel niet evalueerbaar geformuleerd. Bijvoorbeeld: klanten kunnen veel vanuit huis regelen, ervaren optimaal gemak en krijgen sneller antwoord. Wat is veel, wat is optimaal gemak en hoeveel sneller dan voorheen krijgen klanten antwoord? Ook het programma 'Bewegen naar de klant' bevat algemene doelen met een kwalitatief karakter. Het programma gaat uit van een verbetering van processen, deregulering, stimuleren van participatie, klantgerichtheid en gelukkige inwoners. Concrete beleids- en prestatie-indicatoren worden niet benoemd.

In de 'Visie op dienstverlening #2020' is aangegeven dat ouderen en hulpbehoevenden in het bijzonder altijd voldoende aandacht moeten ervaren. De bedoeling is weliswaar te sturen op de kanaalkeuze, waarbij inwoners zoveel als mogelijk zaken online via de website regelen, maar het beleid gaat ook uit van een fysieke balie/loket in het gemeentehuis die toegankelijk is voor minder valide mensen en minder digitaal vaardigen. Ook moet het mogelijk zijn om voorafgaande aan een bezoek aan de balie/loket een afspraak te maken om te waarborgen dat zaken in een veilige omgeving en met voldoende privacy kunnen worden besproken. De visie en het beleid van de gemeente Schagen gaat dus uit van voldoende mogelijkheden voor persoonlijk contact, dat recht doet aan behoeften van ouderen, mindervaliden, minder digitaal vaardigen en anderstaligen.

Het grootste deel van digitale dienstverlening is in eigen beheer van de gemeente Schagen. Daar waar er gebruik wordt gemaakt van een gemeenschappelijke regeling ligt het beheer bij de desbetreffende verbonden partij. Denk aan de Omgevingsdienst, afvalinzameling, de Veiligheidsregio et cetera. Deze verbonden partijen varen als het gaat om het aanbod van digitale producten, diensten en informatie, hun eigen koers.<sup>3</sup>

- 4 De 'klantwaarden' zoals door de gemeente Schagen zijn benoemd in 'Visie op dienstverlening #2020', en de onderwerpen van het programma 'Bewegen naar de klant', sluiten goed aan op de landelijke Digitale Agenda 2020. Ook daar wordt het belang van openheid, transparantie, participatie, efficiënt werken en lastenverlichting door processtandaardisatie onderstreept.

Daarnaast sluit het aan op de recentere landelijke agenda NL DIGIbeter, met betrekking tot het op een veilige en betrouwbare manier zaken kunnen doen met de overheid. Sterk punt is dat de visie reeds de realisatie van 'klantwaarden' als uitgangspunt had. De landelijke werkagenda 'Waardengedreven digitaliseren' neemt namelijk ook publieke waarden als uitgangspunt voor de digitalisering van de overheid.

De 'Visie op dienstverlening #2020' en het programma 'Bewegen naar de klant' gaan verder niet in op de doelen uit de agenda NL DIGIbeter rondom maatregelen die de overheid wil nemen die ervoor zorgen dat iedereen digitaal mee kan blijven doen en het besef dat de inzet van technologie ook ethische vragen oproept. Denk bij het laatste aan de toepassing van algoritmen door de overheid en recente ontwikkelingen rondom de toepassing van kunstmatige tekstintelligentie. Ook wordt er geen concrete en heldere aansluiting gemaakt met de impact van wet- en regelgeving op de digitalisering van producten en diensten. Denk aan de nieuwe Omgevingswet en de Wet Open Overheid. Wet- en regelgeving zijn als kaders voor de ontwikkeling van digitale dienstverlening verder niet benoemd.

---

<sup>3</sup> Bron: interviews

## 1.1 Landelijke ambities en ontwikkelingen

Overheden werken vanaf 2008 aan de realisatie van het 'Nationaal Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en e-Overheid' (I-NUP). Dit programma was erop gericht dat gemeenten als toegangspoort tot de gehele overheid fungeren en dat bedrijven en inwoners uiterlijk in 2017 zaken met de overheid digitaal kunnen afhandelen. De ambities uit het I-NUP zijn in de loop der jaren vertaald in elkaar opvolgende digitale landelijke agenda's. Wij merken daarbij op dat deze agenda's veelal over elkaar heen buitelen, in elkaars verlengde liggen, verschillende titels hebben en zijn te vinden op verschillende websites van bestuurslagen en instanties die we in Nederland kennen. Dat maakt het allemaal niet makkelijk inzichtelijk en voor een groot deel is er 'niets nieuws onder de zon'; de digitale agenda's bevatten veelal dezelfde uitgangspunten en ambities. Zij vullen elkaar wel aan, in die zin dat de agenda's steeds worden geactualiseerd met maatschappelijke- en technologische ontwikkelingen die zich gaandeweg voordoen. Dat maakt dat er verschillende accenten worden gelegd.

### Landelijke Digitale Agenda 2020

De ambities uit het I-NUP zijn in onze ogen nog steeds actueel en door gemeenten in 2017 verwoord in de zogenaamde 'Digitale Agenda 2020'. In deze agenda heeft de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) drie belangrijke ambities geformuleerd, zie het onderstaande kader. Met de Digitale Agenda 2020 werken gemeenten in VNG-verband samen in 26 landelijke projecten, zie bijlage 2. De VNG beoogt met het programma goede ideeën en oplossingen van gemeenten te delen en verder op te schalen.

#### Drie landelijke ambities

*Bron: landelijke Digitale Agenda 2020*

- 1 **Open en transparant in de participatiesamenleving:** gemeenten willen binnen een informatie- en participatiesamenleving een proactieve rol vervullen. Dit door strategisch gebruik te maken van informatie en door slim in te spelen op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.
- 2 **Werken als één efficiënte overheid:** samenwerking en informatiedeling tussen overheden en ketenpartners leidt tot een administratieve lastenverlichting en betere prestaties. Door in te zetten op processtandaardisatie en automatisch gegenereerde gegevens worden administratieve lasten teruggedrongen.
- 3 **Massaal digitaal, maatwerk lokaal.** Door uniformiteit wordt de dienstverlening voor inwoners eenduidiger. Doordat gemeenten gezamenlijk collectieve digitale voorzieningen implementeren, ontstaat op lokaal niveau tijd en geld om lokaal het verschil te kunnen maken. Denk bij collectieve voorzieningen aan de Gemeentelijke Gemeenschappelijke Infrastructuur (GGI).

## NL DIGIbeter

Om verder invulling te geven aan digitalisering heeft het kabinet de Nederlandse Digitaliseringsstrategie uitgebracht. Als onderdeel daarvan is een brede agenda voor de digitale overheid ontwikkeld. Deze agenda kreeg in 2018 de naam NL DIGIbeter en wordt jaarlijks geactualiseerd. De onderstaande figuur presenteert de vijf kernambities waarop NL DIGIbeter zich richt.



De agenda NL DIGIbeter wordt regelmatig geactualiseerd, op basis van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen die zich voordoen. Zo hebben, mede als gevolg van de coronacrisis, drie zaken in NL DIGIbeter 2020 extra aandacht gekregen:

- 1 Er zijn extra maatregelen die ervoor zorgen dat iedereen (digitaal) mee kan blijven doen. Met de actie #allemaaldigitaal wil de overheid ervoor zorgen dat duizenden mensen de beschikking krijgen over een gebruikte laptop of tablet, zodat ook zij digitaal mee kunnen doen. Deze actie is een gezamenlijk initiatief van publieke en private partijen en wordt gecoördineerd door de alliantie Digitaal Samenleven, NL Digital en SIVON. Ook is er een hulplijn geopend (0800-1508) om mensen te helpen die vastlopen bij het gebruik van een laptop of tablet.
- 2 De overheid draagt zorg voor goede en betrouwbare digitale dienstverlening. Het is belangrijk dat middelen voor digitale dienstverlening veilig, gebruiksvriendelijk en betrouwbaar zijn en aansluiten bij de eisen van deze tijd. De overheid organiseert zaken zoveel mogelijk vanuit de levensgebeurtenissen van mensen.
- 3 De overheid laat de inzet van technologie om maatschappelijke doelen te realiseren hand in hand gaan met de beantwoording van de (ethische) vragen die deze technologie oproept.

### Werkagenda 'Waardengedreven Digitaliseren'

Inmiddels heeft de huidige regering een coördinerend bewindspersoon die zich richt op het onderwerp digitalisering: Alexandra Van Huffelen, staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering. Zij presenteerde in november 2022 ook een werkagenda voor een veilige, inclusieve en kansrijke digitale samenleving. De werkagenda gaat uit van **Waardengedreven Digitalisering**. Dat wordt in de werkagenda als volgt gedefinieerd: de mens, de samenleving en publieke waarden staan centraal. Dit is vertaald naar vijf programmalijnen, zie onderstaande kader. Daarin zijn veel punten een herhaling van ambities die al in eerdere digitale agenda's zijn gesteld. Denk aan inclusiviteit, veilige en betrouwbare middelen, een open en transparante en toegankelijke overheid, et cetera. Wel valt de nadruk op waardengedreven werken op. Daarbij wordt aangegeven dat het hier gaat om publieke waarden, maar dat tegelijkertijd het nog niet duidelijk is welke waarden in de online wereld gelden en hoe die beschermd moeten worden. Er is met andere woorden nog geen gedeeld begrippenkader van publieke waarden die belangrijk zijn bij digitalisering. Als laatste zijn actuele ontwikkelingen terug te zien in de programmalijnen. Denk aan het bestrijden van online desinformatie, cybercriminaliteit en -terrorisme, en het gebruik van algoritmen door de overheid die eerlijk en transparant moeten zijn zodat inwoners kunnen vertrouwen op een goede behandeling.

## Vijf programmalijnen van de werkagenda 'Waardengedreven digitaliseren' van de staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering

*Bron: werkagenda 'Waardengedreven digitaliseren'*

### 1 Iedereen kan meedoen in het digitale tijdperk

Tijdens de digitale transformatie laten we niemand in de steek. We investeren in de digitale vaardigheden van alle burgers en zorgen voor ondersteuning. We zorgen dat iedereen makkelijk digitaal zaken kan regelen met de overheid. We ondersteunen ook overheden, bedrijven en organisaties, bijvoorbeeld bij de implementatie van nieuwe Europese wetgeving. En we werken aan een moderne inclusieve democratie, met maatregelen tegen online desinformatie.

### 2 Iedereen kan de digitale wereld vertrouwen

Online veiligheid is verre van vanzelfsprekend. Dreigingen als phishing, botnets, cyberterrorisme en desinformatie liggen op de loer. We bestrijden deze risico's en de schade die zij veroorzaken. Daarnaast zetten we ons in voor privacy en een veilige digitale omgeving. Onder meer door ons goed voor te bereiden op opkomende technologieën. Zodat iedereen met vertrouwen de online wereld in kan.

### 3 Iedereen heeft regie op het digitale leven

Elke burger moet zijn eigen gegevens bij de overheid kunnen inzien, ophalen en waar nodig laten corrigeren. En zelf kunnen bepalen met wie ze die gegevens delen. Daarvoor is regelgeving en beleid nodig, rond wallets en andere basisvoorzieningen. Wetgeving, kaderstelling en toezicht zorgen dat algoritmen en hun toepassingen eerlijk en transparant zijn, zodat je op goede behandeling kunt vertrouwen.

### 4 Een digitale overheid die waardengedreven en open werkt voor iedereen

De digitale overheid zélf werkt professioneel, open en integer, en stelt daarbij publieke waarden centraal. We werken aan een veilige en schaalbare digitale infrastructuur, aan meer digitaal vakmanschap en een flexibele, experimenterende en open werkwijze. We zien toe op de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van data. En daarvoor werken we samen met een netwerk van partners.

### 5 Versterken van de digitale samenleving in het Caribisch deel van het Koninkrijk

Burgers en bedrijven in Caribisch Nederland moeten op een gelijkwaardig niveau kunnen meedoen in de digitale samenleving. We werken aan hoogwaardige en toegankelijke fysieke en digitale dienstverlening. Ook gaan we de digitale vaardigheden van burgers en bedrijven in Caribisch Nederland vergroten.

## 1.2 Ambities en het beleid van Schagen ten aanzien van (digitale) dienstverlening

### Ontwikkeling van de afgelopen tien jaar op hoofdlijnen

Gemeenten investeren in dienstverlening om het voortdurend te verbeteren en aan te sluiten op landelijke ontwikkelingen. Dat is ook het geval in de gemeente Schagen. Na de fusie in 2013 heeft de gemeente Schagen hiervoor allerlei zaken in gang gezet:

- > Na de fusie is een Leantraject gestart om de dienstverlening te verbeteren;
- > In 2015 heeft de gemeente een visie op dienstverlening vastgesteld waarbij vijf zogenaamde 'klantwaarden' als uitgangspunt centraal staan: gemak, laagdrempelig, persoonlijk contact, privacy en wederzijds respect. De gemeente Schagen ziet de meerwaarde van digitalisering vooral in de vorm van gemak voor inwoners en bedrijven en wil de mogelijkheid van persoonlijk contact hierbij niet uitsluiten;
- > In 2015 is het programma 'Bewegen naar de klant' gestart met als doel de dienstverlening en kwaliteit van de organisatie te verbeteren en tegelijkertijd een bezuiniging door te voeren. Dat programma is in 2018 beëindigd;
- > In 2019 heeft de gemeente een onderzoek uitgevoerd naar de telefonische dienstverlening en het Leantraject is in 2020 geëvalueerd;
- > In 2022 is het thema 'Geluk' geëvalueerd. De gemeente Schagen heeft aan dit thema aandacht gegeven vanaf de fusie in 2013. Uit de evaluatie blijkt dat het goede resultaten heeft opgeleverd met betrekking tot de arbeidsmarktaanpak, maar niet heeft geleid tot een verbetering van de



dienstverlening naar inwoners en bedrijven. Een aanbeveling was dat de gemeente Schagen een visie op dienstverlening moet ontwikkelen vanuit het perspectief van inwoners en bedrijven.

### **Visie op dienstverlening #2020 "... en de klant blijft centraal staan"**

De gemeente heeft een vastgestelde visie op de gemeentelijke dienstverlening: 'Visie op dienstverlening #2020 ... en de klant blijft centraal staan'. Deze visie is op 15 september 2015 vastgesteld. Er waren meerdere aanleidingen voor de gemeente Schagen om een visie op dienstverlening te ontwikkelen.

Als eerste de landelijke visie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hierin werd aangegeven dat bedrijven en inwoners uiterlijk in 2017 zaken met de overheid digitaal zouden moeten kunnen afhandelen.<sup>4</sup> Daartoe hebben gemeenten een landelijke uitvoeringsprogramma opgesteld, met als doel dat gemeenten samenwerken aan betere en goedkopere dienstverlening.

Ten tweede werden per 1 januari 2015 drie belangrijke taken in het sociaal domein naar de gemeenten gedecentraliseerd. Dat betekende voor de gemeenten veel meer klantcontacten dan voorheen. De gemeente Schagen koos daarbij als uitgangspunten dat wijkteams klanten opzoeken, inwoners het gemeentehuis en de locatie Westerpark konden bezoeken en indien passender, de gemeente ook klanten thuis bezoekt. Vanuit het sociaal domein wilde de gemeente Schagen wel het 'click-call-face' principe strikter gaan hanteren dan in de rest van de gemeentelijke organisatie.

Het click-call-face principe houdt in dat het klanten stimuleert het antwoord op vragen zelf op internet te zoeken (click), lukt dat niet dan moet de klant telefonisch hulp kunnen vragen (call), en als ook dat niet volstaat, moet fysiek contact, bijvoorbeeld via een balie of met een afspraak, mogelijk zijn (face). De gedachte hierachter is dat als klanten meer zelf doen, door informatie zelf op te zoeken of via zelfbedieningstools zaken zelf in 'het systeem' te zetten, de dienstverlener zijn werk efficiënter kan doen.

Ten derde zag de gemeente Schagen een toename van ouderen in de gemeente. In 2011 was 16% van de inwoners ouder dan 65 jaar en de verwachting was dat in 2025 dit percentage groeit naar 25%. Dit is een groep met relatief meer hulp- en zorgvragen. De gemeente Schagen wilde hier dan ook met de inrichting van de dienstverlening rekening mee houden. Als laatste geeft de gemeente Schagen aan in te willen spelen op de zogenaamde transformatie van de verzorgingsstaat naar de zogenaamde 'participatiesamenleving'. De gemeente wil meer zelfredzaamheid van inwoners en inwoners ook meer betrekken bij het vormen van beleid en het maken van plannen. De gemeente wil daarover meer in gesprek gaan met inwoners en ook het klantcontact effectiever maken door meer samen te werken.

---

<sup>4</sup> Bron: Visiebrief digitale overheid 2017 van minister Plasterk, mei 2013.

### KLANTWAARDEN ALS UITGANGSPUNT VOOR SCHAGEN

Voor de ontwikkeling van 'Visie op dienstverlening #2020' heeft de gemeente Schagen een omgevingsanalyse gemaakt en behoeften van inwoners geanalyseerd. Op basis hiervan heeft de gemeente Schagen een aantal zogenaamde 'klantwaarden' als uitgangspunt gekozen voor de dienstverlening. Digitale dienstverlening is hier een onderdeel van.

#### KLANTWAARDEN ALS UITGANGSPUNT VOOR DE DIENSTVERLENING VAN DE GEMEENTE SCHAGEN<sup>5</sup>

**Gemak:** het gaat hier om de snelheid waarmee zaken geregeld kunnen worden, duidelijkheid, inzicht en transparantie in de status van lopende aanvragen. Inwoners kunnen zoveel als mogelijk vanuit huis en digitaal, zaken met de gemeente regelen.

**Laagdrempelig:** er kan makkelijk contact gelegd worden met de gemeente Schagen.

**Persoonlijk contact:** digitalisering moet gemak opleveren maar mag de mogelijkheid voor persoonlijk contact met medewerkers van de gemeente niet uitsluiten.

**Privacy:** privacygevoelige zaken en informatie moeten in een veilige omgeving worden behandeld, afgehandeld en besproken.

**Wederzijds respect:** er is respect vanuit de gemeente naar de inwoners en vice versa.

#### AMBITIES VAN DE GEMEENTE SCHAGEN<sup>6</sup>

##### Klanten van de gemeente Schagen:

- 1 Kunnen veel vanuit huis regelen en ervaren optimaal gemak;
- 2 Krijgen sneller antwoord op vragen en er is sprake van proactieve informatievoorziening door de gemeente;
- 3 Hebben altijd de mogelijkheid voor persoonlijk contact;
- 4 Ervaren altijd genoeg aandacht, in het bijzonder ouderen en hulpbehoevenden;
- 5 Kunnen er vanuit gaan dat privacy altijd gewaarborgd blijft.

De 'Visie op dienstverlening #2020' is door de gemeente Schagen verder vertaald naar werkwijzen, inrichting en faciliteiten et cetera. We bespreken dit verder in het volgende hoofdstuk 2 'Uitvoering'. In het kader van de deelvraag of het beleid ook inclusief is, met oog voor minder digitaal vaardigen, merken wij op dat de gemeente Schagen met de vertaling van de visie rekening met deze doelgroep heeft gehouden. De bedoeling is weliswaar te sturen op de kanaalkeuze, waarbij inwoners zoveel als mogelijk zaken online via de website regelen, maar het beleid gaat ook uit van een fysieke balie/loket in het gemeentehuis die toegankelijk is voor mindervaliden en minder digitaal vaardigen. Ook moet het mogelijk zijn om voorafgaande aan een bezoek aan de balie/loket een afspraak te maken om te waarborgen dat zaken in een veilige omgeving en met voldoende privacy kunnen worden besproken. De visie en het beleid van de gemeente Schagen gaat dus uit van voldoende mogelijkheden voor persoonlijk contact, dat recht doet aan behoeften van ouderen, mindervaliden, minder digitaal vaardigen en anderstaligen.

### Programma Bewegen naar de klant

Op 1 juni 2015 is het programma 'Bewegen naar de klant' gestart, dat is beëindigd op 1 juni 2018. Het programma bestond uit een groot aantal activiteiten en was erop gericht om medewerkers te stimuleren de dienstverlening en klachtgerichtheid voortdurend te verbeteren. Digitale dienstverlening heeft geen verbijzonderde plek in het programma, het gaat om de dienstverlening van Schagen in het algemeen.

<sup>5</sup> Bron: Visie op dienstverlening #2020, 15 september 2015

<sup>6</sup> Bron: Visie op dienstverlening #2020, 15 september 2015

Het programma omvat vijf onderwerpen:

- 1 *Procesoptimalisatie*: het verbeteren van alle primaire processen;
- 2 *Deregulering*: gemeentelijke regels beoordelen op duidelijkheid, strijdigheid en nut en noodzaak. Regels vereenvoudigen of onnodige regels schrappen;
- 3 *Participatie*: het stimuleren van participatie, actief meedoen aan initiatieven vanuit de samenleving en verbinden van initiatieven en organisaties;
- 4 *Klantgerichtheid*: het vertalen van een visie op klantgerichtheid naar trainingen, cursussen, events et cetera. Het ontvangen feedback van de samenleving en daarnaar handelen;
- 5 *Gelukkige samenleving*: weten hoe invloed uit te oefenen op het geluk bij inwoners en ondernemers en meten welk effect de gemeente heeft op het geluk bij inwoners en ondernemers.

Voor de uitvoering van het programma heeft de gemeenteraad een budget bestemd van € 1,2 mln., beschikbaar in drie tranches, mits uit jaarlijkse voortgangsrapportages blijkt dat er voldoende resultaat is geboekt. Het doel van het programma was om de dienstverlening en de kwaliteit van de organisatie te verbeteren en tegelijkertijd € 1,5 mln. te besparen op de apparaatskosten van de gemeente.<sup>7</sup>

### Coalitieakkoord 2022-2026

De titel van het coalitieakkoord luidt: 'Doorbouwen op een gezond fundament'. Het coalitieakkoord bevat een hoofdstuk over dienstverlening waaruit we de visie en ambities van de gemeente Schagen op het gebied van digitale dienstverlening kunnen destilleren. Kernpunten ten aanzien van digitalisering van producten en diensten zijn:<sup>8</sup>

- 1 De organisatie richt zich op goede dienstverlening. Inclusiviteit is daarbij belangrijk; de gemeente Schagen is klein genoeg om aanspreekbaar te blijven;
- 2 Goede terugkoppeling en communicatie naar inwoners is belangrijk. De gemeente Schagen voert een online volgsysteem in voor vragen van inwoners en stemt de samenhang van de organisatie en interne processen daartoe op elkaar af;
- 3 Het informatiebeleid is actueel, de informatiehuishouding is up-to-date en bestand tegen cyberdreigingen.

### Kadernota 2022 -2025

In de Kadernota 2022-2025 (vastgesteld 22 juni 2021) wordt de inzet op de landelijke agenda van NL DIGibeter en informatiebeveiliging specifiek benoemd. De gemeente Schagen voorziet verder dat de kosten voor digitale informatievoorziening in bredere zin de komende jaren structureel stijgen. Hieronder vallen onderdelen die een relatie hebben met de digitalisering van de dienstverlening van de gemeente, zoals beveiliging, de doorontwikkeling van het zaakstelsel en een vroeg-signaleringsstelsel voor schuldhulpverlening. Inclusief een reserve dat is opgenomen onder de noemer 'NUP' (een verwijzing naar het Nationaal Uitvoeringsprogramma dat geruime tijd de landelijke richtlijn was voor de digitale dienstverlening, zie de volgende paragraaf), worden de kosten voor ICT-ontwikkelingen ten behoeve van dienstverlening geraamd op € 236.000,-.

Vooralsnog is er weinig politiek debat geweest over de inzet van financiële middelen voor het ontwikkelen van digitale dienstverlening.<sup>9</sup> Vanuit een financieel perspectief merken wij op dat wij dat ons ook kunnen voorstellen. De lasten voor digitalisering van dienstverlening en informatievoorziening zijn in verhouding tot de totale financiële lasten van de gemeente immers gering. Zie het onderstaande om enigszins een gevoel te krijgen bij deze verhoudingen:

---

<sup>7</sup> Bron: Raadsinformatiememo Beelvormende themabijeenkomst 4 juni 2018

<sup>8</sup> Bron: coalitieakkoord 2022-2026

<sup>9</sup> Bron: interviews

- > Volgens de programmabegroting van 2022 zijn de totale financiële lasten van de gemeente voor het jaar 2022 geraamd op € 126.190.000,-. Daarmee zijn de financiële lasten voor ICT-ontwikkeling voor dat jaar 0,2% van de totale financiële lasten van de gemeente.
- > Volgens de programmabegroting van 2022 zijn de totale financiële lasten van de gemeente voor het domein 'Inwoner en Bestuur', ten aanzien van het onderdeel dienstverlening, voor het jaar 2022 geraamd op € 45.553.000,-. Daarmee zijn de financiële lasten voor ICT-ontwikkeling voor dat jaar 0,5% van de totale financiële lasten van dat domein.

### 1.3 Sturing vanuit de raad

De gemeenteraad stelt jaarlijks de kadernota en de programmabegroting vast. Met vaststelling van de Kadernota 2022-2025 sluit de gemeente aan op de landelijke agenda van NL DIGibeter. Daarnaast vervult de raad zijn kaderstellende rol bij het vaststellen van visiedocumenten of beleidsnota's aangaande de dienstverlening van de gemeente:

- > De gemeenteraad heeft in 2015 de 'Visie op dienstverlening #2020' vastgesteld;
- > Op 1 juni 2015 is het programma 'Bewegen naar de klant' gestart. Voor de uitvoering van het programma heeft de gemeenteraad een budget bestemd van € 1,2 mln.

Tijdens het voorliggende onderzoek is door de onderzoekers een werkatelier voor raadsleden georganiseerd. Deelnemende raadsleden gaven in het werkatelier aan dat het voor de gemeenteraad lastig is een scherp beeld te krijgen over welke keuzes of opties mogelijk zijn voor de (digitale) dienstverlening van de gemeente. Ook zijn de meningen verdeeld of dat nodig is. Sommige raadsleden geven aan dat dit niet nodig is: "de dienstverlening moet gewoon goed zijn". Andere raadsleden geven aan wel meer behoefte te hebben aan een discussie in de raad en met het college over de dienstverlening, waarbij ook ervaringen van inwoners en bedrijven worden meegenomen en doelen concreet worden geformuleerd (SMART).<sup>10</sup>

Beleidsstukken over dienstverlening bevatten namelijk nog geen keuzemogelijkheden waarover de raad het debat zou kunnen voeren. Ook vindt de raad het over het algemeen lastig om op het onderwerp digitale dienstverlening te sturen. Het wordt als snel als 'technisch' ervaren. De raad heeft dan ook een werkgroep ICT in het leven geroepen, waarin raadsleden zitting hebben die meer affiniteit hebben met het onderwerp.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Bron: interviews en werkatelier afvaardiging raad

<sup>11</sup> Bron: interviews

## 2 Uitvoering

In dit hoofdstuk staan de onderstaande deelvragen van het onderzoek centraal, zie het onderstaande kader. We beantwoorden direct onder het kader kort de deelvragen met kernbevindingen, waarbij we ook een oordeel vormen met hulp van de onderstaande normen. Voor een nadere onderbouwing kunnen de verschillende paragrafen van dit hoofdstuk worden geraadpleegd.

### Onderzoeksvragen

- 5 Welke diensten zijn digitaal beschikbaar en met welke kwaliteit? Welke zijn (nog) niet digitaal beschikbaar?
  - > Welke uitvoeringsdoelen heeft de gemeente gesteld en worden die gerealiseerd? Denk aan de vertaling van het beleid naar een investerings- en uitvoeringsagenda ten aanzien van digitale diensten.
  - > Verloopt de uitvoering van het beleid volgens schema?
  - > Welke kwaliteitseisen stelt de gemeente zelf aan de digitale diensten en hoe worden deze geborgd? Denk aan eisen ten aanzien van toegankelijkheid, gebruiksvriendelijkheid, begrijpelijkheid, interactiviteit, correcte en up-to-date informatie, et cetera.
- 6 Welke acties/maatregelen neemt de gemeente om het daadwerkelijke gebruik van de digitale dienstverlening door inwoners en bedrijven te vermeerderen en/of te richten?
  - > Hoe gaat de gemeente om met minder digitaal vaardigen en met anderstalige burgers?
- 7 Op welke wijze is de digitale dienstverlening afgestemd op andere vormen van dienstverlening, waaronder bijvoorbeeld persoonlijke gesprekken en fysiek beschikbare informatie?

### Toegepaste normen

- Het beleid ten aanzien van digitale dienstverlening is vertaald naar een uitvoeringsprogramma met zicht op: op wel of niet beschikbare diensten, op evalueerbare uitvoeringsdoelen, op samenwerking tussen teams en baten en lasten;
- Er zijn voldoende financiële en personele middelen gereserveerd om het uitvoeringsprogramma te realiseren en vernieuwingen in de digitale dienstverlening door te voeren;
- De dienstverlening van de gemeente is op een inclusieve manier ingericht;
- Er wordt regelmatig getoetst of de uitvoering conform plan verloopt. Op basis daarvan vindt bijsturing plaats;
- De (digitale) frontoffice is aangesloten op de achterliggende werkprocessen.

### Beantwoording deelvragen: de kernbevindingen

- 5 Producten en diensten van de gemeente Schagen bevinden zich in verschillende ontwikkelstadia qua mate van digitalisering, zie bijlage 3. Er zijn producten en diensten waarvoor door de klant een formulier eerst geprint moet worden, vervolgens ingevuld en verstuurd: dan is er geen sprake van digitalisering. Er zijn ook producten en diensten die volledig digitaal kunnen worden aangevraagd. Dit kan met een vooraf ingevuld webformulier dat kan worden geüpload. Dan is er sprake van een hoge mate van digitalisering. Een groot deel van de producten en diensten die kunnen worden gedigitaliseerd heeft een grote mate van digitalisatie. Dat is in circa 65% van de producten het geval. Circa 35% van de producten voor inwoners en bedrijven kunnen nog verder worden doorontwikkeld naar een hoger niveau.

De visie ten aanzien van dienstverlening is door de gemeente Schagen vertaald naar doelen voor de uitvoering. Een groot deel van de doelen is gerealiseerd. Het belangrijkste doel is niet gerealiseerd: de ontwikkeling van de persoonlijke internetpagina, waarmee inwoners en bedrijven de status van

hun voortgang van persoonlijke aanvragen kunnen volgen en hun dossier kunnen raadplegen. Het ontbreekt de gemeente namelijk aan een zaakstelsel dat de verbinding tussen de front- en de backoffice legt. Zaakgericht werken is daarmee nog niet ingevoerd. Dat is een belangrijke voorwaarde om ervoor te zorgen dat inwoners hun vraag via de persoonlijke internetpagina kunnen volgen.

Als laatste maakt de gemeente Schagen gebruik van een digitaal participatieplatform 'samen.schagen.nl' en een digitaal bewonerspanel. Dat zijn aanvullingen op het digitale productenpakket waarmee de gemeente participatie van inwoners faciliteert. Dit levert een bijdrage aan een van de doelen van het programma 'Bewegen naar de klant', waarin participatie van inwoners een plek heeft.

Er zijn voldoende financiële middelen beschikbaar gesteld om de doelen rondom dienstverlening te realiseren. Zoals eerder genoemd is voor het programma 'Bewegen naar de klant' een investeringsbudget bestemd van € 1,2 mln. waarbij tegelijkertijd € 1,5 mln. moest worden bespaard op de apparaatskosten van de gemeente.<sup>12</sup> De doelen van dat het programma zijn ruimschoots binnen dat budget gerealiseerd, evenals de beoogde besparingen. De gemeenteraad wordt met rapportages door het college op de hoogte gesteld over de voortgang en realisatie van doelen van programma's die zijn opgestart voor verbetering en verdere doorontwikkeling van de dienstverlening. De gemeenteraad ontvangt echter geen structurele informatie over behoeften en ervaringen van inwoners en bedrijven. Ook ontbreekt het aan rapportages richting de raad, waarmee meerjarige trends worden gepresenteerd. Denk bijvoorbeeld aan structureel en consistent over de jaren heen met dezelfde prestatie-indicatoren gemeten cijfers over de tevredenheid van klanten

- 6 De gemeente wil het mogelijk maken dat inwoners en bedrijven zaken online via de website regelen, en maakt dit ook mogelijk. Ook vindt de gemeente het belangrijk dat inwoners en bedrijven zelf kunnen kiezen tussen verschillende kanalen. Zo worden de producten en diensten ook aangeboden aan de balie/het loket in het gemeentehuis, al dan niet op persoonlijke afspraak. Dit geldt voor complexe zaken, zaken waar een verschijningsplicht voor is en voor wie niet in staat is zaken digitaal te regelen. Het is ook mogelijk om telefonisch contact op te nemen. De gemeente houdt dus in feite alle kanalen voor dienstverlening open en stuurt niet per se op enkel het digitale kanaal.

Met betrekking tot de website kan worden gekozen uit drie talen: Nederlands, Engels en Duits. De gemeentelijke website kent nog tekortkomingen als het gaat om toegankelijkheid van informatie voor mensen met een visuele beperking en wil deze tekortkomingen nog dit jaar oplossen. Wij merken verder op dat de lijst 'veel gestelde vragen' moeilijk vindbaar is op de website. Als laatste is de gemeente weliswaar actief op social media, maar content is niet toegesneden naar de verschillende doelgroepen. Er zijn veel doublures in de posts op verschillende sociale media; er is geen gedifferentieerd aanbod op basis van verschillende doelgroepen.

- 7 Zoals genoemd is de visie ten aanzien van dienstverlening door de gemeente Schagen vertaald naar doelen voor de uitvoering. Daarbij worden doelen onderscheiden die met digitale dienstverlening van doen hebben (digitale agenda) en doelen ten aanzien van andere vormen van dienstverlening van de gemeente. De samenhang zit voornamelijk in het feit dat de gemeente inwoners en bedrijven het mogelijk wil maken om te kiezen uit verschillende kanalen. In dat licht vullen de doelen ten aanzien van digitale dienstverlening en telefonische en fysieke bezoeken aan de balie of het loket van het gemeentehuis elkaar aan.

---

<sup>12</sup> Bron: Raadsinformatiememo Beelvormende themabijeenkomst 4 juni 2018

## 2.1 Huidige ontwikkelstadium van de digitale dienstverlening

Met betrekking tot de keuze van de mate van digitalisering volgt de gemeente Schagen de landelijke ontwikkelingen en beschikbaarheid van landelijke applicaties. De gemeente is daarbij volgend en heeft niet de behoefte om voorop te lopen.<sup>13</sup> De vraag welke producten momenteel digitaal beschikbaar zijn is niet eenduidig te beantwoorden. In het voor dit onderzoek gehouden werkatelier met ambtelijke sleutelpersonen is het huidige ontwikkelstadium van de gemeente Schagen getypeerd. Hieruit blijkt dat verschillende producten zich in verschillende ontwikkelstadia van digitalisering bevinden, zie de onderstaande tabel.<sup>14</sup> Er zijn bijvoorbeeld producten en diensten waar formulieren eerst geprint moeten worden, ingevuld en opgestuurd (niveau 1). Er zijn ook producten en diensten die volledig digitaal kunnen worden aangevraagd door een vooraf ingevuld webformulier te uploaden en digitaal in te dienen (niveau 4). In bijlage 3 presenteren we het ontwikkelingsstadium per product voor inwoners en ondernemers. Daarbij is aangegeven op welk niveau het product zich op dit moment bevindt, alsmede of het mogelijk is het product door te ontwikkelen naar de hoogste niveaus van digitalisering (niveaus 4 of 5):

- > 15 van de 43 producten voor inwoners kunnen nog verder doorontwikkeld naar een hoger niveau van digitalisering.
- > 7 van de 20 producten voor ondernemers kunnen nog verder doorontwikkeld naar een hoger niveau van digitalisering.

Ontwikkelingsniveau	Score	Toelichting
1		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er moeten nog steeds formulieren uitgeprint en opgestuurd worden. Dit proberen we wel zoveel als mogelijk te voorkomen.</li> </ul>
2	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwoners en bedrijven kunnen de voortgang van hun aanvragen niet via de website volgen.</li> </ul>
3	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recent is een nieuwe website gelanceerd. Tijdens de ontwikkeling van de website werd het gebruik van informatie in pdf-formats afgeraden. Dit vanwege de toegankelijkheid. Hier is dan ook een andere invulling aan gegeven zoals webformulieren.</li> </ul>
4	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het digitale ontwikkelingsniveau verschilt per product en dienst.</li> </ul>
5	X	

Tabel 2.1 Deel II Ontwikkelstadia digitale dienstverlening binnen Schagen. Bron: huiswerk werkatelier ambtelijke sleutelpersonen.

De gemeente heeft de website relatief kortgeleden vernieuwd naar een zogenaamde 'toptaken' site. Dat betekent dat producten waar inwoners het meest naar vragen in overzichtelijke rubrieken worden aangeboden. Verder is een persoonlijk internetportaal beschikbaar voor inwoners en zij kunnen inloggen met hun DigiD. Met het persoonlijke internetportaal kunnen inwoners en bedrijven echter nog niet de status van een aanvraag online volgen of hun persoonlijke documenten inzien. Dit heeft te maken met het feit dat dit nog niet is aangesloten op het zaakstelsel van de gemeente.<sup>15</sup> Voor de meldingen openbare ruimte wordt gebruik gemaakt van het product 'Fixi', dat is opgenomen in de website van de gemeente. Inwoners kunnen hier digitaal een melding doen en krijgen hier ook voortgangsberichten over. Dat is nog niet optimaal, want een gereedmelding betekent dat de melding is overgedragen aan een uitvoerder, in plaats dat de melding ook daadwerkelijk is opgelost. Dit is bij de ambtelijke organisatie bekend en het plan is om dit te verbeteren.<sup>16</sup>

<sup>13</sup> Bron: interviews

<sup>14</sup> Bron: werkatelier ambtelijke sleutelpersonen, 19 januari 2023

<sup>15</sup> Bron: interviews

<sup>16</sup> Bron: Interviews

## 2.2 Uitvoering van de digitale agenda

De 'Visie op dienstverlening #2020' is door de gemeente Schagen vertaald naar werkwijzen, inrichting, faciliteiten, et cetera. In de tabel onderaan deze paragraaf maken we daarvan een reconstructie door het aan te sluiten op de uitgangspunten en ambities die de gemeente voor ogen had. Daarbij onderscheiden we zaken die met digitale dienstverlening van doen hebben (digitale agenda) en de samenhang met andere vormen van dienstverlening van de gemeente. Hiermee komt de digitale agenda van de gemeente Schagen scherper in beeld. Gezien de scope van het onderzoek beperken we ons verder tot de stand van zaken van de digitale agenda. Uit de onderstaande tabel blijkt dat veel van de maatregelen die de gemeente voor ogen had zijn gerealiseerd. Zo kunnen inwoners en bedrijven een keuze maken uit verschillende kanalen. Daar waar producten online via de website beschikbaar zijn wordt ook kritisch gekeken naar het behouden van mogelijkheden om producten en informatie via de andere kanalen aan te bieden. Voor de publicatie van plannen wordt bijvoorbeeld de website ingezet, maar ook de lokale krant. Inwoners kunnen voor het afnemen van een product ook telefonisch contact opnemen of de gemeentelijke balie/loket in het gemeentehuis bezoeken.

Een belangrijk onderdeel dat nog niet volledig is gerealiseerd is de persoonlijke internetpagina 'Mijn Schagen'. De persoonlijke internetpagina is wel aanwezig, maar de informatie is nog niet actueel. Inwoners en bedrijven kunnen de status van hun aanvragen niet volgen. Er is nog geen volgsysteem omdat er geen aansluiting is tussen de persoonlijke internetpagina en het zaakstelsel. De gemeente heeft namelijk circa zeven jaar geleden een keuze gemaakt om zelf een zaakstelsel te ontwikkelen. Dat bleek gaandeweg geen haalbare strategie. De ontwikkeling van een dergelijk complex systeem vroeg teveel inspanning, doorlooptijd en investering van de gemeente. De ambitie om zelf een zaakstelsel te ontwikkelen is dan ook losgelaten. De ontwikkeling van het zaakstelsel is stop gezet en het plan is om een zaakstelsel te implementeren dat in de markt beschikbaar is. Dit is momenteel in uitvoering, maar de aansluiting tussen de front- en backoffice van de gemeente is nog niet gemaakt. De status van persoonlijke aanvragen en dossiers is dan ook voor inwoners nog niet online te volgen. Een goede digitale aansluiting tussen de front- en backoffice via een zaakstelsel is echter wel essentieel. Zowel voor inwoners om uiteindelijk de status van hun aanvragen en dossiers te kunnen volgen via de persoonlijke internetpagina, als voor de frontofficemedewerkers om persoonlijke vragen van inwoners adequaat en snel te kunnen beantwoorden. Uit gesprekken in het kader van dit onderzoek blijkt namelijk dat de ambtelijke organisatie het nu moeilijk vindt om, door het gebruik van verschillende kanalen, overzicht te houden op aanvragen en dossiers van inwoners en bedrijven.<sup>17</sup>

Naast de website maakt de gemeente Schagen gebruik van een digitaal participatieplatform 'samen.schagen.nl' en een digitaal bewonerspanel. Dat zijn aanvullingen op het digitale productenpakket waarmee de gemeente participatie van inwoners faciliteert. Dit is een van de doelen van het programma 'Bewegen naar de klant'.

Het grootste deel van digitale dienstverlening is in eigen beheer van de gemeente Schagen. Daar waar er gebruik wordt gemaakt van een gemeenschappelijke regeling ligt het beheer bij de desbetreffende verbonden partij. Denk aan de Omgevingsdienst, afvalinzameling, de Veiligheidsregio, et cetera. Deze verbonden partijen varen hun eigen koers als het gaat om het aanbod van digitale producten, diensten en informatie.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Bron: interviews

<sup>18</sup> Bron: interviews



<b>Uitvoeringsdeel</b>	
<i>Bron: Visie op dienstverlening #2020', interviews, werkateliers en bezoek van onderzoekers aan de website en het gemeentehuis</i>	
<b>Gemak:</b> klanten ervaren optimaal gemak, kunnen veel vanuit huis regelen en informatie is makkelijk toegankelijk, duidelijk en transparant	<b>Stand van zaken</b>
<p><b>Digitale agenda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is sturing op de kanaalkeuze: inwoners zoveel als mogelijk zaken online via de website laten regelen. Dit met uitzondering van complexe zaken, zaken waar een verschijningsplicht voor is en voor wie niet in staat is zaken digitaal te regelen.</li> <li>• Er is een vraaggerichte website met overzicht van meest gestelde vragen (FAQ's): sneller en eenduidige antwoorden.</li> <li>• Digitaal beschikbaar stellen van alle post en e-mails via persoonlijke digitale dossiers.</li> <li>• Een track &amp; trace-systeem waarmee inwoners en ondernemers digitaal kunnen volgen wat de status is van hun aanvraag, beantwoording van brieven, et cetera.</li> </ul> <p><b>Samenhang met andere vormen van dienstverlening:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwoners hebben de keuze om het reisdocument af te halen op het gemeentehuis of tegen vergoeding thuis of op het werk te laten bezorgen.</li> <li>• Er is hulp door ambtenaren én vrijwilligersorganisaties in de kernen. Hiertoe verbetert de gemeente de samenwerking met subsidie ontvangende instellingen.</li> </ul>	<p>Inwoners kunnen kiezen uit verschillende kanalen: fysiek bezoek balie/loket, telefonisch, e-mail en de website.</p> <p>Meest gestelde vragen worden gepresenteerd op de website. Het is wel zoeken naar de knop 'meest gestelde vragen'. Deze knop ontbreekt of heeft geen prominente plek op de homepage. Via de zoekfunctie is uiteindelijk wel een lijst 'meest gestelde vragen' te vinden.</p> <p>De persoonlijke internetpagina is aanwezig maar de informatie is nog niet actueel en er is nog geen track &amp; trace-systeem omdat er geen aansluiting is met het zaakstelsel.</p>
<b>Laagdrempelig en persoonlijk contact:</b> er kan makkelijk contact gelegd worden met de gemeente Schagen en persoonlijk contact met medewerkers van de gemeente is mogelijk.	<b>Stand van zaken</b>
<p><b>Digitale agenda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociale media inzetten als dienstverleningskanaal en de wens voor een chatfunctie onderzoeken.</li> </ul> <p><b>Samenhang met andere vormen van dienstverlening:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een balie in het gemeentehuis voor vragen met eventueel de inzet van een gastheer/-vrouw en loketten om producten en diensten te vragen.</li> <li>• Een publiekshal met meer maatschappelijke functies en mogelijkheden voor ontmoetingen.</li> <li>• Publiekshal is toegankelijk voor minder valide mensen.</li> </ul>	<p>De gemeente is actief op Twitter, Facebook en Instagram. De content wordt echter niet toegesonden op de verschillende doelgroepen. Er zijn veel doublures in de posts op verschillende sociale media, waardoor er geen gedifferentieerd aanbod is op basis van verschillende doelgroepen.</p>
<b>Privacy:</b> persoonlijk contact is mogelijk en privacygevoelige zaken en informatie moeten in een veilige omgeving worden behandeld, afgehandeld en besproken.	<b>Stand van zaken</b>
<p><b>Digitale agenda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen maatregelen genoemd.</li> </ul> <p><b>Samenhang met andere vormen van dienstverlening:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstverlening op afspraak. Er is dan geen volle wachtruimte, de medewerker is goed voorbereid en de klant ontvangt van te voren gericht informatie over wat hij/zij moet meenemen.</li> </ul>	<p>Het is mogelijk om met DigiD in te loggen op een persoonlijke pagina 'Mijn Schagen'. Mijn Schagen is een veilige en betrouwbare omgeving waarin persoonlijke informatie kan worden gedeeld.</p>

Tabel 2.2 Deel II: vertaling van de visie op dienstverlening naar de uitvoering.

### 2.3 Stimuleren van gebruik van digitale producten

De gemeente wil het mogelijk maken dat inwoners en bedrijven zaken online via de website regelen. Ook vindt de gemeente Schagen het belangrijk dat inwoners en bedrijven zelf kunnen kiezen tussen verschillende kanalen. Dit geldt zeker voor complexe zaken, zaken waar een verschijningsplicht voor is en voor wie niet in staat is zaken digitaal te regelen. De gemeente Schagen houdt dus in feite alle kanalen open voor dienstverlening en stuurt niet perse op een kanaal.

De gemeente vindt het belangrijk dat de website makkelijk is te gebruiken, om mede daarmee het gebruik te stimuleren. De gemeente investeert daarom in de digitale toegankelijkheid van de website, overeenkomstig het 'Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid' van de overheid. Hiertoe wordt de standaard Digitoegankelijk EN 301 549 aangehouden. In 2021 is onderzocht of de website voldoet aan de eisen van EN 301 549. De resultaten zijn te vinden in een zogenaamde 'Verklaring van toegankelijkheid'. Hieruit blijkt dat de website van de gemeente Schagen gedeeltelijk voldoet aan het 'Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid' van de overheid. De website voldoet dus nog niet aan alle eisen. De belangrijkste afwijkingen gaan over de toegankelijkheid van de website voor mensen met een beperking. Bijvoorbeeld (zonder volledig te willen zijn):

- > Sommige informatie is voor blinde- of slechtziende gebruikers niet (goed) bruikbaar;
- > Ten aanzien van mediabestanden voldoen ondertitels voor doven en slechthorenden niet;
- > Er ontbreekt uitgeschreven tekst en er is ook geen voice-over die vertelt wat er op het scherm staat. Zo kunnen mensen die de video niet kunnen zien niet weten wat er wordt getoond in de video.
- > Het gebruik van documenten in pdf-format voldoet niet. De pdf-bestanden moeten worden aangepast voor mensen die afhankelijk zijn van voorleessoftware.

Voor elke afwijking van de standaard treft de gemeente maatregelen waarbij wordt gestreefd om per 1 april 2023 aan alle eisen te voldoen.<sup>19</sup>

Als laatste kan met betrekking tot de website worden gekozen uit drie talen (Nederlands, Engels en Duits). Voor het Nederlandse deel streeft de gemeente naar B1-taalniveau te gebruiken.

### 2.4 Actuele ontwikkelingen

Zowel het college als de ambtelijke organisatie hebben behoefte aan een nieuwe visie op dienstverlening.<sup>20</sup> Hiervoor zijn verschillende redenen:

- > De huidige visie stamt uit 2015 en gezien de snelheid van ontwikkelingen rondom de digitalisering is deze verouderd. Verder constateren wij dat in de visie uit 2015 de digitalisering van producten onderdeel is van de dienstverlening van de gemeente als geheel. Dat is op zichzelf logisch, maar het heeft echter nog geen prominente plek binnen de visie op dienstverlening als geheel.
- > Als tweede is in 2022 het thema 'Geluk' geëvalueerd. Uit de evaluatie blijkt dat het goede resultaten heeft opgeleverd met betrekking tot de arbeidsmarktaanpak, maar dat het niet heeft geleid tot een verbetering van de dienstverlening naar inwoners en bedrijven. Een aanbeveling was dat de gemeente Schagen een visie op dienstverlening moet ontwikkelen vanuit het perspectief van inwoners en bedrijven. Dat sluit aan op de recente landelijk ontwikkeling, om publieke waarden als uitgangspunt te kiezen voor de digitalisering van de overheid.
- > Als laatste hebben de raad en het college van Schagen nog geen afwegingskader om te bepalen welke producten, naast de landelijk verplichte, digitaal aan te bieden en op welk niveau van digitalisering. Dat laatste is belangrijk, er moet een aansluiting die tussen de front- en backoffice worden gemaakt via een zaakstelsel, zodat inwoners en bedrijven de status van persoonlijke aanvragen en dossiers kunnen volgen..

<sup>19</sup> Bron: [Verklaring van Gemeente Schagen \(www.schagen.nl\)](http://www.schagen.nl) | [Invulassistent Toegankelijkheidsverklaring](#)

<sup>20</sup> Bron: interviews

## 3 Resultaten

In dit hoofdstuk staan de onderstaande deelvragen van het onderzoek centraal, zie het onderstaande kader. We beantwoorden direct onder het kader kort de deelvragen met kernbevindingen, waarbij we ook een oordeel vormen met hulp van de onderstaande normen. Voor een nadere onderbouwing kunnen de verschillende paragrafen van dit hoofdstuk worden geraadpleegd.

### Onderzoeksvragen

- 8 Zijn de beoogde beleidsdoelen van de gemeente gehaald?
- 9 Heeft de gemeente regelmatig en tussentijds zicht op de mate waarin de doelen van het beleid ten aanzien van digitale dienstverlening worden gerealiseerd en hoe wordt op basis van dat zicht (bij)gestuurd?
  - > Op welke prestatie-indicatoren wordt er gemonitord?
  - > Is er zicht op het bereik van verschillende gebruikers zoals inwoners, bedrijven en minder digitaal vaardigen?
  - > Wordt het gebruik van digitale diensten gemonitord in samenhang met het gebruik van diensten via andere kanalen zoals telefonie en de fysieke balie?
- 10 Hoe ervaren inwoners en bedrijven de digitale dienstverlening?
  - > Voert de gemeente klanttevredenheidsonderzoeken uit over digitale dienstverlening en sluit het beleid en de uitvoering van de gemeente aan op de behoefte en wensen van inwoners en bedrijven?

### Toegepaste normen

- Beoogde ambities en doelen worden gerealiseerd door inwoners, bedrijven, minder digitaal vaardigen en anderstaligen;
- Er is tussentijds aan de hand van prestatie-indicatoren zicht op ervaringen van doelgroepen met de digitale dienstverlening;
- Er is een feedbackloop ingericht waarbij resultaten voeding bieden aan beleidsontwikkeling en bijsturing op de uitvoering;
- Leerervaringen tussen teams worden onderling gedeeld.

### Beantwoording deelvragen: de kernbevindingen

- 8 Aan de hand van eigen onderzoeken en rapportages van de gemeente is niet te bepalen in hoeverre de gemeente Schagen de beleidsdoelen op het terrein van dienstverlening, en digitale dienstverlening in het bijzonder, heeft gerealiseerd. De 'klantwaarden' en 'ambities' zoals de gemeente Schagen voor ogen had worden namelijk niet structureel gemonitord met hulp van eigen beleidsindicatoren.

Wel zijn er rapportages van I&O Research uit de jaren 2018 en 2021. Deze laten zien dat de gemeente Schagen de beleidsdoelen met betrekking tot 'Gemak' en 'Wederzijds respect' onvoldoende realiseert. De mate waarin deze doelen worden gerealiseerd zijn in de periode 2018-2021 namelijk afgenomen.

Rondom de doelen 'Laagdrempeligheid' en 'Persoonlijk contact' blijkt dat 38% van de contactmomenten telefonisch is. Het contact met het wijkteam of huisbezoek is met 6% veel lager. Het grootste deel van de contacten verloopt online (51%), namelijk via de website (48%) en social media (3%).

- 9 De gemeente heeft zoals genoemd geen rapportages van eigen onderzoeken. Wel die van I&O Research, maar het nadeel van deze onderzoeken is dat deze niet naadloos aansluiten op de beleidsdoelen die de gemeente zelf voor ogen heeft. I&O Research volgt namelijk de standaarden

van VNG Realisatie (Waarstaatjegemeente.nl). Ook is een nadeel dat deze onderzoeken eens in de drie jaar zicht geven op klantbeleving. Dat is onvoldoende frequent om bij te kunnen sturen.

De gemeente heeft regelmatig en tussentijds zicht op de mate van het gebruik van telefonie, de website en social mediakanalen. De rapportages worden ook besproken in de desbetreffende teams om daar lering uit te trekken. De rapportages geven echter geen zicht op het doelgroepenbereik.

Interessant is dat de rapportages met betrekking tot het gebruik van telefonie zicht geven op de mate waarin telefonisten zelf in staat zijn vragen af te handelen. Dit is in onze ogen een van de graadmeters om te beoordelen of de verbinding tussen de front- en backoffice van goede kwaliteit is. Dat laatste is, zoals eerder genoemd, onder andere te beïnvloeden door het invoeren van een zaakstelsel en een volgstelsel voor de status van aanvragen en dossiers.

- 10 Inwoners en bedrijven ervaren het als positief dat zij kunnen kiezen uit verschillende kanalen. Met name rondom complexere aanvragen waarderen zij het persoonlijke contact en de afstemming met een casemanager van de gemeente als goed. Tegelijkertijd zien inwoners en bedrijven nog verbeterpunten. De belangrijkste zijn:
  - > Inwoners en bedrijven missen het zicht op de status en voortgang van hun aanvraag of dossier. Er zijn ook twijfels of de gemeente wel beschikt over complete dossiers rondom hun persoonlijke situatie.
  - > Inwoners en bedrijven ervaren dat zij, ook bij herhalingsaanvragen, steeds weer opnieuw alle informatie moeten invullen. Reeds eerder ingevulde informatie wordt niet onthouden door het systeem. De gemeente maakt geen gebruik van eerder beschikbaar gestelde informatie. Dit was overigens reeds vanaf 2008 wel als een belangrijk doel in het 'Nationaal Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en e-Overheid' meegegeven: meervoudig gebruik van informatie en het verminderen van lasten voor inwoners en bedrijven.
  - > Aanvragen voor een vergunning voor een evenement kan alleen met een laptop die draait op Windows. Zo loopt een Macbook vast nadat het gehele formulier reeds is ingevuld. Daarna moet alles weer opnieuw worden ingevuld omdat het systeem dan alle reeds ingevulde informatie kwijt is. Er is onvoldoende sprake van systeemafhankelijkheid en responsiviteit van de gemeentelijke webomgeving.
  - > De zoekfunctie van de website is nog onvoldoende doeltreffend.

### 3.1 Realisatie van beleidsdoelen

De gegevens in [waarstaatjegemeente.nl](http://waarstaatjegemeente.nl) zijn niet actueel en niet volledig. Cijfers over de klantbeleving van inwoners stammen uit 2018. Cijfers over de klantbeleving van ondernemers ontbreken en ook verdiepende informatie met betrekking tot het onderdeel 'burgerpeiling' is niet voorhanden. De website [waarstaatjegemeente.nl](http://waarstaatjegemeente.nl) meldt: 'Burgerpeiling Schagen niet beschikbaar'.

Ook binnen het programma 'Bewegen naar de klant' zijn rapportages over de tevredenheid en beleving van inwoners en bedrijven rondom de dienstverlening niet voorhanden. Wel heeft I&O Research in 2021 rapportages geleverd over de burgerpeiling en de ondernemerspeiling. In de onderstaande tabellen sluiten we deze gegevens aan op de beleidsdoelen van de gemeente, zoals die in 2015 zijn geformuleerd in de visie op dienstverlening van Schagen. Hierbij plaatsen we wel de kanttekening dat de onderzoeken van I&O Research niet precies aansluiten op de beleidsdoelen die de gemeente zelf voor ogen heeft. I&O Research volgt namelijk de standaarden van VNG Realisatie ([waarstaatjegemeente.nl](http://waarstaatjegemeente.nl)).

<b>Burgerpeiling</b>	
Inwoners beoordelen de algemene dienstverlening met een 6,7 en de digitale dienstverlening met een 6,8. De beoordeling omtrent de algemene dienstverlening is vergelijkbaar met 2018, in dat jaar was het cijfer een 6,8.	
Klantwaarden Schagen	Bron: rapportage I&O Research 2021
<b>Gemak</b> Het gaat hier om de snelheid waarmee zaken geregeld kunnen worden, duidelijkheid, inzicht en transparantie in de status van lopende aanvragen. Inwoners kunnen zoveel als mogelijk vanuit huis en digitaal, zaken met de gemeente regelen.	<b>Gemak</b> Inwoners zijn het meest tevreden over het gemak waarop ze een product of dienst bij de gemeente kunnen aanvragen; 67% van de inwoners is hier tevreden over. Deze tevredenheid is afgenomen ten opzichte van 2018, toen was 78% tevreden over het gemak.  <b>De tevredenheid is afgenomen omdat inwoners minder tevreden zijn over:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De juistheid en volledigheid van beschikbare informatie;</li> <li>• De afhandelingstijd;</li> <li>• Informatie over het verloop van de afhandeling.</li> </ul>
<b>Wederzijds respect</b> Er is respect vanuit de gemeente naar de inwoners en vice versa.	<b>Wederzijds respect</b> Het handelen van medewerkers wordt minder positief beoordeeld dan in 2018. Inwoners zijn minder tevreden over de mate waarin medewerkers ruimte boden om mee te denken.  <b>De tevredenheid is afgenomen omdat inwoners minder tevreden zijn over de medewerkers van de gemeente ten aanzien van:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De verantwoordelijk die werd getoond om tot een oplossing te komen;</li> <li>• In hoeverre de vraag zelf zo goed mogelijk werd beantwoord;</li> <li>• De deskundigheid en het inlevingsvermogen;</li> <li>• De ruimte bieden om mee te denken.</li> </ul>
<b>Laagdrempelig</b> Er kan makkelijk contact gelegd worden met de gemeente Schagen. <b>Persoonlijk contact</b> Digitalisering mag de mogelijkheid voor persoonlijk contact met medewerkers van de gemeente niet uitsluiten.	<b>Persoonlijk contact en laagdrempelig</b> De meeste contacten over de afgelopen twaalf maanden verliepen via de website of app (48%) en telefonisch (38%). Inwoners hebben minder schriftelijk contact (6%) of contact via het wijkteam of huisbezoek (6%), of via sociale media (3%).
<b>Privacy</b> Privacygevoelige zaken en informatie moeten in een veilige omgeving worden behandeld, afgehandeld en besproken.	<b>Privacy</b> Geen gegevens beschikbaar.

Tabel 3.1 Waardering van inwoners over de dienstverlening van de gemeente Schagen.

<b>Ondernemerspeiling</b>	
Ondernemers in Schagen beoordelen in 2021 de algemene dienstverlening van de gemeente met een 7,0. Zij beoordelen de dienstverlening via digitale faciliteiten met een 6,8. Gegevens uit 2018 zijn niet voorhanden, dus het is niet mogelijk scores uit 2021 te vergelijken met 2018.	
Klantwaarden Schagen	Bron: rapportage I&O Research 2021
<b>Gemak</b> Het gaat hier om de snelheid waarmee zaken geregeld kunnen worden, duidelijkheid, inzicht en transparantie in de status van lopende aanvragen. Ondernemers kunnen zoveel als mogelijk vanuit hun bedrijf digitaal zaken met de gemeente regelen.	<b>Gemak</b> De helft van de ondernemers kan de gewenste zaken digitaal afhandelen en vindt de afhandeling voldoende snel. Iets minder dan de helft kan de informatie op de website makkelijk vinden en ervaart dat deze actueel en correct is.  De 40 ondernemers die een vergunning hebben aangevraagd beoordelen dit met een 6,4. Vooral over de eenvoud van de aanvraag is men te spreken. De kosten en inspanningen om te voldoen aan informatieverplichtingen vindt men vaker onacceptabel dan acceptabel.
<b>Wederzijds respect</b> Er is respect vanuit de gemeente naar de ondernemers en vice versa.	<b>Wederzijds respect</b> Bijna de helft van de ondernemers ervaart de gemeente als betrokken.
<b>Laagdrempelig</b> Er kan makkelijk contact gelegd worden met de gemeente Schagen. <b>Persoonlijk contact</b> Digitalisering mag de mogelijkheid voor persoonlijk contact met medewerkers van de gemeente niet uitsluiten.	<b>Persoonlijk contact en laagdrempelig</b> In Schagen heeft 14% van de ondernemers een vast aanspreekpunt bij de gemeente. Een op de zes ondernemers heeft geen vast aanspreekpunt maar zou dat wel graag willen.  De persoonlijke dienstverlening wordt goed gewaardeerd. Vooral de getoonde verantwoordelijkheid om het probleem op te lossen wordt gewaardeerd.
<b>Privacy</b> Privacygevoelige zaken en informatie moeten in een veilige omgeving worden behandeld, afgehandeld en besproken.	<b>Privacy</b> Geen gegevens beschikbaar.

Tabel 3.2 Waardering van bedrijven over de dienstverlening van de gemeente Schagen.

Er zijn verder binnen de gemeente Schagen geen waarderingscijfers uit eigen onderzoek van de gemeente over de klanttevredenheid van inwoners en bedrijven over de dienstverlening en digitale dienstverlening in het bijzonder. De gemeente heeft geen eigen structurele rapportages of monitoring van de dienstverlening. Het is dus aan de hand van interne rapportages over klanttevredenheid niet te achterhalen of de beleidsdoelen rondom de digitale dienstverlening van de gemeente Schagen zijn gerealiseerd. De gemeente beschikt wel over structurele rapportages uit eigen onderzoeken met betrekking tot telefonie, het gebruik van de website en social media. Deze rapportages worden ook in de desbetreffende ambtelijke teams besproken om daar lering uit te trekken.<sup>21</sup> De rapportages presenteren echter niet de tevredenheid en beleving van klanten over het gebruik van deze kanalen en geven geen zicht op het doelgroepenbereik. De rapportages over de website geven met name zicht op de mate van gebruik.

De rapportages over telefonie geven zicht op de mate van gebruik van het algemene telefoonnummer, de wachttijden, de gespreksduur en in hoeverre de telefonist de klant zelf en direct kan helpen. Met betrekking tot dit laatste geven de rapportages van mei 2022 aan dat telefonisten in 60% van de gevallen vragen van klanten zelf weten te beantwoorden en in 40% van de gevallen niet. Hier ligt ons inziens een

<sup>21</sup> Bron: interviews

interessante link met het ontbreken van een goede aansluiting tussen de front- en backoffice via een zaakstelsel, en het ontbreken van een volgsysteem met betrekking tot de status van aanvragen en dossiers. Het percentage van telefonische vragen dat telefonisten zelf kan afhandelen is een van de graadmeters om te beoordelen in hoeverre deze aansluiting volledig en van goede kwaliteit is.

De rapportages over social media geven aan hoe vaak deze door de gemeente zijn gebruikt als communicatiekanaal.

### 3.2 Informatievoorziening aan de raad

De raad is door het college in staat gesteld om zijn controlerende rol in te vullen, doordat regelmatig naar de raad is gerapporteerd over de voortgang van het programma 'Bewegen naar de klant'. Ook worden programma's en projecten rondom dienstverlening afgesloten met een eindevaluatie en rapportage naar de raad:

- > Het door de gemeente ingezette Lean-traject wordt afgesloten met een doelmatigheidsonderzoek van het college (artikel 213a).
- > In een raadsinformatiememo van 23 mei 2018 wordt door het college aangegeven dat de doelen van het programma 'Bewegen naar de klant' ruimschoots binnen het budget zijn gerealiseerd, alsmede de beoogde besparingen op de apparaatskosten. Zoals eerder genoemd is voor het programma 'Bewegen naar de klant' een investeringsbudget bestemd van € 1,2 mln., waarbij tegelijkertijd € 1,5 mln. moest worden bespaard op de apparaatskosten van de gemeente.<sup>22</sup> Ook is er een uitgebreide rapportage beschikbaar gesteld aan de gemeenteraad, waarin voor alle onderwerpen van het programma helder wordt geschetst wat is gerealiseerd na beëindiging van het programma.
- > Op 17 april 2020 wordt de gemeenteraad geïnformeerd over het aantal meldingen openbare ruimte (fixi-meldingen). Een fractie stelt hierover verdiepende vragen.
- > Op 8 maart 2022 rapporteert het college naar de gemeenteraad met een raadsinformatiememo over de resultaten van het thema 'Geluk', dat ook een van de onderdelen was van het programma 'Bewegen naar de klant'.

De gemeenteraad wordt met de bovenstaande rapportages door het college op de hoogte gesteld over de voortgang en realisatie van doelen van programma's die zijn opgestart voor verbetering en verdere doorontwikkeling van de dienstverlening. De gemeenteraad ontvangt echter geen structurele informatie over behoeften en ervaringen van inwoners en bedrijven. Het ontbreekt aan rapportages waarmee meerjarige trends worden gepresenteerd over de tevredenheid van klanten door structureel en consistent over de jaren heen consistent dezelfde prestatie-indicatoren te bemeten. Dit werd ook duidelijk in het werkatelier dat in het kader van dit onderzoek is georganiseerd voor raadsleden. Deelnemers hadden geen compleet en scherp beeld van de doelen en prestaties van de gemeente op het terrein van dienstverlening in het algemeen en digitale dienstverlening in het bijzonder.

---

<sup>22</sup> Bron: Raadsinformatiememo Beelvormende themabijeenkomst 4 juni 2018

### 3.3 Ervaringen van inwoners en bedrijven

In het kader van dit onderzoek is gesproken met een beperkt aantal inwoners en bedrijven, de ondernemersfederatie Schagen en de adviesraad Sociaal Domein. Hoewel dit geen grootschalig representatief onderzoek betreft zijn er ervaringen opgehaald die voorgaande bevindingen uit dit onderzoek ondersteunen. We presenteren de belangrijkste in de figuur op de volgende bladzijde.

De ervaringen van respondenten komen naadloos overeen met bevindingen die we eerder hebben verwoord. De belangrijkste zijn:

- > Inwoners en bedrijven ervaren het als positief dat zij kunnen kiezen uit verschillende kanalen. Met name rondom complexere aanvragen waarderen zij het persoonlijke contact en de afstemming met een casemanager van de gemeente als goed.
- > Inwoners en bedrijven missen het zicht op de status en voortgang van hun aanvraag of dossier. Er zijn ook twijfels of de gemeente wel beschikt over complete dossiers rondom hun persoonlijke situatie. In een extreem geval bleek zelfs een compleet dossier niet meer voorhanden te zijn binnen de gemeente.
- > Inwoners en bedrijven ervaren dat zij, ook bij herhalingsaanvragen, steeds weer opnieuw alle informatie moeten invullen. Reeds eerder ingevulde informatie wordt niet onthouden door het systeem en de gemeente maakt geen gebruik van eerder beschikbaar gestelde informatie.
- > Aanvragen voor een vergunning voor een evenement kan alleen met een laptop die draait op Windows. Zo loopt een Macbook vast nadat het gehele formulier is ingevuld. Daarna moet alles weer opnieuw worden ingevuld, want het systeem is dan alle reeds ingevulde informatie kwijt.
- > De zoekfunctie van de website is nog niet doeltreffend genoeg.



## Wat vinden inwoners en bedrijven van de digitale dienstverlening?

Positief beeld

Neutrale opmerking

Verbetering gewenst

Het is fijn dat bij complexere aanvragen voor vergunningen persoonlijk contact en afstemming met een casemanager mogelijk is.

Aan de voorkant is de dienstverlening centraal met digitaal in te vullen formulieren. Daarna verloopt de communicatie via brieven, telefonisch, e-mais en fysieke loket.

Bij digitalisering van diensten moet er rekening worden gehouden met mensen met een beperking, zoals slechtzienden en -horenden.

Aanvragers krijgen na een aanvraag geen (tussentijdse) meldingen van de voortgang. Er is geen persoonlijke internetpagina waar ik de voortgang kan volgen.

Vlak voor het verstrijken van de wettelijke termijn van 12 weken ontvang je de vergunning voor een evenement. Tot die tijd is het stil. Dat maakt onzeker want je moet voor die tijd wel al van alles organiseren.

Een aanvraag voor vergunning evenement kan enkel worden gedaan met een laptop die draait op Windows met de browser Google Chrome. Een Macbook loopt vast, dit pas nadat het hele formulier is ingevuld. Dan moet je alles weer opnieuw invullen want het systeem onthoudt niets.

Na het aanvragen van een vergunning voor een evenement krijg je een mail met een link naar de vergunning. Dit moet je voor een bepaalde datum openen anders is de vergunning niet meer toegankelijk.

Als eenmaal een dossier is afgesloten dan moet ik bij een (her)nieuwde aanvraag weer alle gegevens opnieuw invullen. De gemeente en het systeem onthoudt niets.

Een keer per jaar weer voor alle aanvragen voor evenementen alle gegevens invullen. Ook voor de jaarlijks terugkerende evenementen. Het systeem onthoudt niets. Dit kost heel veel tijd.

De informatie op de website is onoverzichtelijk. Via de menustructuur is het moeilijk zoeken en er zijn veel muisklikken nodig. Vaak moet je dan terugvallen op de zoekfunctie.

Zoekfunctie: na het invullen van een zoekterm kom je vaak terecht in een lijst van allerlei zaken die er niet toe doen, zoals raadsvergaderingen en -stukken.

Digitaal ondertekenen is niet mogelijk, hoewel ik wel moet inloggen met mijn DigiD.

Er wordt blijkbaar geen digitaal dossier opgebouwd? Na aanvraag voor bijzondere bijstand kreeg ik namelijk een brief waarop ik moest reageren. Ik begreep niet alles dus ik heb gebeld en gemailld maar de gemeente was onbereikbaar. Daarna met dossier onder de arm naar de gemeente. Maar de gemeente bleek mijn dossier kwijt te zijn.

# 3

## Ingrediënten voor doorontwikkeling van digitale dienstverlening

Dit deel van het rapport beschrijft de bijdragen van deelnemers aan de werkateliers die gehouden zijn in het kader van dit onderzoek. Doel was om te verkennen uit welke ingrediënten een nieuwe visie op (digitale) dienstverlening zou kunnen bestaan: welke keuzemogelijkheden zijn er en hoe sluit je dat aan op maatschappelijke waarden? Dit als grondstof voor de ontwikkeling van een nieuwe visie op (digitale) dienstverlening, zonder daarbij nog keuzes te willen maken.

## 1 Ontwikkeling van een visie op (digitale) dienstverlening: hoe doe je dat?

Zoals eerder besproken wil het college en de ambtelijke organisatie een nieuwe overkoepelende, samenhangende visie en beleid op dienstverlening ontwikkelen waarin digitale dienstverlening een onderdeel is. Hiervoor zijn verschillende redenen:

- > De huidige visie uit 2015 en gezien de snelheid van ontwikkelingen rondom de digitalisering is deze verouderd.
- > In 2022 is het thema 'Geluk' geëvalueerd. Uit de evaluatie blijkt dat het goede resultaten heeft opgeleverd met betrekking tot de arbeidsmarktaanpak, maar niet heeft geleid tot een verbetering van de dienstverlening naar inwoners en bedrijven. Een aanbeveling was dat de gemeente Schagen een visie op dienstverlening moet ontwikkelen vanuit het perspectief van inwoners en bedrijven. Dat sluit aan op de recente landelijk ontwikkeling om publieke waarden als uitgangspunt te kiezen voor de digitalisering van de overheid.
- > De raad en het college van Schagen hebben nog geen afwegingskader om te bepalen welke producten, naast de landelijk verplichte, digitaal aan te bieden en op welke niveau van digitalisering. Dat laatste is mede belangrijk in het licht van de aansluiting die tussen de front- en backoffice moet worden gemaakt via een zaakstelsel en het kunnen volgen van de status van persoonlijke aanvragen en dossiers door inwoners en bedrijven.

Er is behoefte aan een visie die hulp biedt bij het maken van afwegingen. Bijvoorbeeld ten aanzien van:

- > de inrichting van werkprocessen en de mate van integratie van de front- en backoffice;
- > welke producten en diensten wel of niet te digitaliseren;
- > keuzes tussen efficiency en maatwerk;
- > de betekenis van keuzes voor doelgroepen en te kiezen klantcontactkanalen;
- > het volgen en opvolgen van nieuwe innovaties en ontwikkelingen.

Het zijn allemaal relevante onderwerpen en deze vragen om een samenhangende en gerichte ontwikkel- en investeringsagenda voor de (digitale) dienstverlening van Schagen. De te ontwikkelen visie moet voldoende roer bieden voor de ontwikkel- en investeringsagenda, waarin de bovenstaande complexe vraagstukken een plek krijgen.

Dit vraagt om vooruitkijken in plaats van achteruitkijken, zoals dat in de voorgaande hoofdstukken is gedaan. Hiertoe is vanuit dit onderzoek een werkatelier georganiseerd voor geïnteresseerde raadsleden, evenals een werkatelier voor ambtelijk sleutelpersonen. Dit met als doel ingrediënten te verkennen die helpend zijn om een visie te ontwikkelen voor de dienstverlening van Schagen, zonder daarbij inhoudelijke keuzes te maken. Het werkatelier stond in het teken van:

- > 'oefenen' met ingrediënten voor een visie op dienstverlening en beproeven of deze daadwerkelijk kunnen helpen om goede afwegingen te kunnen maken;
- > destilleren van relevante onderwerpen waarmee de raad goed in positie kan worden gebracht.

In aparte verslagen van de werkateliers zijn de opbrengsten uit de werkateliers opgenomen. Deze zijn ook verstrekt aan de deelnemers. Hieronder beschrijven we in de verschillende paragrafen de bevindingen uit de werkateliers op hoofdlijnen.

## 1.1 Bevindingen en aanbevelingen van deelnemers aan werkateliers

De werkateliers zijn afgesloten met de vraag aan de deelnemers: wat zouden hoofdingrediënten voor aanbevelingen voor de ontwikkeling van een visie op dienstverlening kunnen zijn? Hieronder presenteren we de bijdragen van deelnemers.

### Werkatelier ambtelijk sleutelpersonen

Wat zijn belangrijke lessen die we kunnen trekken voor de ontwikkeling van een visie op dienstverlening, wat zouden aanbevelingen kunnen zijn?

De volgende lessen zijn getrokken en aanbevelingen zijn gedaan:

- Bepaal welke waarden je belangrijk gaat vinden. Dan keuzes maken en realiseren wat de gevolgen zijn voor organisatie, processen, medewerkers en systemen. Een algemene visie is goed en richtinggevend maar over het algemeen biedt het onvoldoende roer om de keuzes te maken rondom digitalisering van producten en diensten. Redeneren vanuit toe te voegen maatschappelijke waarden maakt wel scherper welke keuzes mogelijk zijn en wat de gevolgen zijn van deze keuzes.
- Keuzes maken rondom maatschappelijke waarden helpt ook de raad om zijn rol te nemen rondom kaderstelling en controle ten aanzien van gemeentelijke dienstverlening. Het helpt de raad en het college om welbewust keuzes te maken en financiële middelen beschikbaar te stellen die ook passen bij deze keuzes, om de gevolgen van deze keuzes ook te kunnen implementeren.
- Ook moet dit worden gedeeld met en gedragen door de hele organisatie. (Digitale) dienstverlening is nu nog teveel het ding van enkel de frontoffice.
- Boodschap moet zijn: voor wie doen we het en welke waarden vinden zij belangrijk en waarom?
- Welke keuzes dan ook worden gemaakt, verlies niet uit het oog wat de rol is van de overheid en binnen welke wettelijke kaders de overheid moet opereren.

PARTNERS+PRÖPPER  
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

### Werkatelier raadsleden

#### Aanbevelingen met betrekking tot de rol van de raad

De volgende aanbevelingen zijn door de deelnemers gedaan:

#### Hoe sturen op maatschappelijke waarden?

- Doelen SMART (evalueerbaar) formuleren zodat de raad kan controleren in hoeverre doelen worden gerealiseerd.
- Behoeften van inwoners en bedrijven centraal stellen.

#### Welke informatie heeft de raad dan nodig?

- Behoeften en ervaringen van inwoners en bedrijven, in het algemeen en per doelgroep.
- Structureel informatie over de doelen en prestaties van de gemeente met betrekking tot dienstverlening, en digitale dienstverlening in het bijzonder.

#### Aanbevelingen om de raad goed in positie te brengen

- Start met een discussie- of werkstuk voor de raad.
- Leg verschillende opties met financiële consequenties voor aan de raad.

PARTNERS+PRÖPPER  
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

## 1.2 Waardengedreven dienstverlening

Richtpunt zou moeten zijn de maatschappelijke waarden die de gemeente wil creëren met (digitalisering van) de dienstverlening en de voorwaarden die de gemeente moet invullen om deze waarden ook werkelijk te kunnen realiseren. De inrichting van dienstverleningsprocessen, werkwijzen, houding en passende (digitale) middelen volgen daaruit. Er zijn in de werkateliers drie keuzemogelijkheden ten aanzien van te creëren maatschappelijke waarden bekeken. Er is geoefend of met hulp van deze waarden inderdaad een vertaling is te maken naar voorwaarden die met dienstverlening moeten worden ingevuld om deze waarden ook waar te maken.

In bijlage 1 presenteren we het complete model dat is gebruikt in de werkateliers. We lichten de maatschappelijke waarden hieronder kort toe en vatten daarna de conclusies samen die getrokken zijn in de werkateliers. In de volgende paragraaf vertalen we dit naar verschillende voorwaarden om maatschappelijke waarden te realiseren.

### Drie waardenassen om de dienstverlening op te positioneren

Er zijn drie keuzemogelijkheden voor positionering van de dienstverlening. Afhankelijk van de keuze vraagt dit om een bepaalde inrichting van de dienstverleningsprocessen en middelen. Verschillende producten of productgroepen van de gemeente passen reeds op een bepaalde waarde.

#### 1 De kostenleider

*Maatschappelijke waarde:* lage financiële lasten voor inwoners en bedrijven.

*Kerncompetentie van de gemeente:* aanbieden kostenefficiënte producten en diensten met constante kwaliteit.

*Voorbeelden genoemd in het werkatelier:* paspoort aanvragen, doorgeven verhuisbericht, aanvragen uittreksel BRP en aangifte geboorte.

#### Karakteristieken waarde kostenleider

- Accent op zakelijke en betrouwbare dienstverlening
- Doorontwikkeling (digitale) frontoffice, zoveel mogelijk 'afvangen'. Een 'one stop shop' inrichten
- Gegevensuitwisseling intern gericht op efficiency en snelheid van het dienstverleningsproces
- Gegevensuitwisseling extern gericht op efficiency en snelheid van het dienstverleningsproces
- Werken vanuit businesscases en waar mogelijk landelijke voorzieningen inzetten
- Inzet op continu verbeteren en niet zelf 'het wiel uitvinden'

#### 2 De klantpartner

*Maatschappelijke waarde:* hoge kwaliteit van dienstverlening en maatwerk.

*Kerncompetentie van de gemeente:* door en door kennen van de klanten en 'op maat' aanbieden van de best passende oplossing.

*Voorbeelden genoemd in het werkatelier:* dienstverlening in het sociaal domein, aanvragen van complexe bouwvergunningen, wijzigen van een achternaam.

#### Karakteristieken waarde klantenpartner

- Accent op het opbouwen van de klantrelatie
- Doorontwikkeling frontoffice, gericht op heldere vraagspecificatie en vasthouden van klantinformatie
- Digitaal waar het moet, persoonlijk waar het kan
- Gegevensuitwisseling intern gericht op vergaren en delen van klantinformatie
- Gegevensuitwisseling extern gericht op voorkomen dat klanten hun verhaal twee keer moeten doen
- Dienstverlening kan ook worden geleverd op de plek waar de klant zich bevindt
- Gekende waarden zijn vertaald in servicemodules en kanaalstrategie (kanaalinzet, kanaalinrichting, kanaalregie, kanaalsturing)

### 3 De productleider

*Maatschappelijke waarde:* voortdurend voorbereid op de toekomst en snel kunnen inspelen op ontwikkelingen in de samenleving.

*Kerncompetentie van de gemeente:* goed in innovatie en bieden van de meest vooruitstrevende producten en diensten.

#### Karakteristieken waarde productleider

- Accent op kwalitatief hoogwaardige vernieuwende dienstverlening.
- Als eerste nieuwe ontwikkelingen in praktijk brengen. Bijvoorbeeld deelname aan fieldlabs van VNG: (Blockchain hackaton Groningen, Chatbot verhuizen, Data science HUB).
- Mogelijkheid en bereidheid om mensen en middelen in te zetten op innovatie.
- Bereidheid om 'verlies' te nemen als innovaties in de praktijk minder effect blijken te hebben.

*Voorbeelden genoemd in het werkatelier:* inrichten en verzorgen van participatietrajecten zodat inwoners betrokken worden bij beleids- en planontwikkeling alsmede de inrichting van de uitvoering, bestuurlijke communicatie naar inwoners en bedrijven, doelgroepgerichte communicatie.

### Conclusie uit de werkateliers

Tijdens het werkatelier is geoefend met het positioneren van verschillende producten op verschillende maatschappelijke waarden, zie ook de eerder genoemde voorbeelden die genoemd zijn per waarde. De algemene conclusie is:

- > Maak slimme keuzes vanuit een mix van de drie maatschappelijk te creëren waarden en vertaal deze naar lokale behoeften. Kies voor verschillende producten of productgroepen een passende maatschappelijke waarde: schakel dus op alle waarden tegelijkertijd.
- > De drie maatschappelijke waarden helpen om de behoefte van inwoners en ondernemers scherp te krijgen. Het is dus belangrijk om bij het bepalen van de te kiezen maatschappelijke waarden inwoners en ondernemers goed te betrekken.
- > De drie maatschappelijke waarden bieden ook mogelijkheden voor de raad om politieke keuzes te maken. Daarmee wordt de raad in positie gebracht om mee te denken en te besluiten over een visie op dienstverlening.

*Bron: werkatelier, bevindingen van onderzoekers*

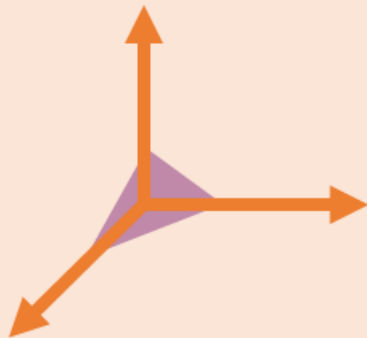
Daarnaast zagen de deelnemers aan de hand van genoemde voorbeelden ook bepaalde productgroepen met specifieke kenmerken ontstaan. We presenteren deze in de figuur op de volgende bladzijde.

## Waarden gedreven dienstverlening

Lokale maatschappelijke waarden die bepalend zijn voor het 'hoe' van de dienstverlening en het 'wat' van de digitale agenda.

### Oefenen met het positioneren van producten en diensten.

- Zien we inmiddels een bepaalde trend of productgroepen?



**PARTNERS + PRÖPPER**  
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

#### Kostenleider

Het gaat dan om redelijk eenvoudige producten die ook kunnen worden gestandaardiseerd en met een routinematig werkproces kunnen worden geleverd. Het werkproces is ook niet arbeids- of kennisintensief en kan nagenoeg volledig worden gedigitaliseerd. Producten kunnen in principe 24/7 worden aangevraagd.

Sommige van deze producten kunnen ook op de waarde-as van klantenpartner worden gepositioneerd, door bijvoorbeeld ook aanvullende diensten of service aan te bieden. Denk aan het persoonlijk brengen van het paspoort bij mensen die niet goed ter been zijn.

#### Klantenpartner

Het gaat veelal om producten en diensten die complex zijn en vragen om maatwerk omdat de persoonlijke situatie van mensen een rol speelt. De persoonlijke situatie van mensen brengt ook met zich mee dat er emotie en beleving bij komt kijken. Ook daar moet in het werkproces en de contacten met klanten rekening mee worden gehouden. Het product is niet standaard, het handelingsrepertoire van de gemeente is veelzijdig en doelen/resultaten kunnen ook in elke situatie weer anders zijn.

Naast dat deze producten en diensten een kwestie van maatwerk is, is het ook belangrijk dat mensen kunnen kiezen via welk kanaal zij contact willen opnemen met de gemeente. Om te analyseren wat nodig is voor de inrichting van de werkprocessen kunnen meer geavanceerde methoden zoals 'klantreizen' en 'persona's' worden toegepast. Let op: dit zijn hulpmiddelen en geen doel op zichzelf.

#### Productleider

Het gaat hier om het realiseren van effectief samenspel met doelgroepen in een participatietraject of het bereiken van specifieke doelgroepen die moeilijk bereikbaar zijn. Dat vraagt om innovatieve producten en diensten en specifieke werkprocessen. Ook spelen hier regionale en lokale omstandigheden een rol, die kenmerkend zijn voor de situatie in de gemeente Schagen. Denk aan het strandtoerisme en de aanwezigheid van een onderzoeksreactor. Dat vraagt om onderscheidende dienstverlening.

### **1.3 Vertalen van maatschappelijke waarden naar voorwaarden**

Eenmaal een gekozen waarde, dan volgen de voorwaarden die nodig zijn om deze in te vullen. Dat kunnen bijvoorbeeld voorwaarden zijn op het terrein van:

- > Organisatie;
- > Processen;
- > Medewerkers;
- > Systemen.

In de werkateliers is hiermee geoefend om gevoel te krijgen hoe voorwaarden een plek kunnen krijgen en te ontdekken dat iedere maatschappelijke waarden ook specifiek in te vullen voorwaarden omvat. De opbrengst van de werkateliers presenteren we op de volgende bladzijden. De deelnemers hebben de voorwaarden benoemd. Hierbij was het niet de bedoeling om volledig te zijn of te komen tot precisering van voorwaarden.

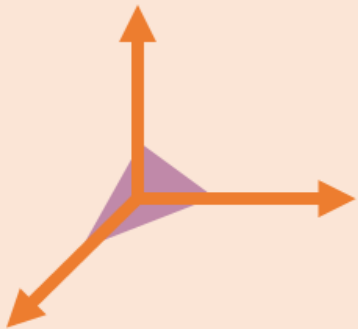


## Waarden gedreven dienstverlening

Lokale maatschappelijke waarden die bepalend zijn voor het 'hoe' van de dienstverlening en het 'wat' van de digitale agenda.

### Kostenleider

Welke voorwaarden hebben we al ingevuld voor de producten en diensten waarin we kostenleider willen zijn, of welke moeten we nog invullen?



#### Organisatie

- Er zijn applicatiebeheerder met kennis van het vakgebied, processen en wetgeving die goed aansluiten op de behoefte van de frontoffice medewerkers. Er zijn korte lijnen tussen de applicatiebeheerders en medewerkers van de frontoffice zodat ook direct en snel geschakeld kan worden.
- Er is nog geen prikkel voor medewerkers om de producten en diensten zo efficiënt als mogelijk te leveren. Denk aan een beloning voor het team of individuele medewerkers in het geval producten binnen normen voor kwaliteit, tijd en kosten worden geleverd.
- Routinematig werken vraagt om standaardisatie van rollen en taken. Binnen burgerzaken is dat geregeld.
- Producten en diensten zijn niet kennisintensief en er kan relatief lager geschoold personeel worden ingezet. Maar creëer ook ruimte voor ontwikkeling van kennis en vaardigheden dat kan worden benut voor verbetering van de dienstverlening en inrichting van werkprocessen.

#### Processen

- Het programma LEAN is stopgezet, dat is jammer want het is een goede methodiek om processen voortdurend te verbeteren.
- De gedachte is nu dat procesverbetering ingebed is in de organisatie en medewerkers voortdurend alert zijn op mogelijkheden voor verbetering.
- Er zijn binnen de organisatie kwaliteitsmedewerkers maar de implementatie van kwaliteitsmanagement en -beheer verschilt per afdeling.

#### Medewerkers

- Medewerkers hebben een klantvriendelijke en servicegerichte houding. Dat is ook belangrijk want de beleving rondom een enkel contactmoment kan het beeld over de gemeente voor lange tijd bepalen.
- Er is geen inzet op specialisatie, de insteek is dat medewerkers alles moeten kunnen (generalisten). De vraag is of dit wenselijk is, gezien het bij deze categorie producten gaat om routinematige handelingen waarbij het accent ligt om binnen kwaliteitskaders het product zo efficiënt als mogelijk te leveren.

#### Systemen

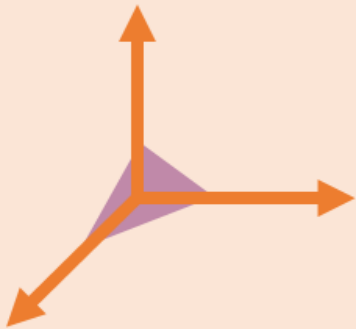
- De systemen zijn gestandaardiseerd en het proces wordt geleid door het systeem.
- Er wordt gestreefd om de systemen zo gebruikersvriendelijk als mogelijk in te richten. Dat is echter nog niet optimaal omdat medewerkers nog niet de kennis hebben over alle mogelijkheden die de systemen kunnen bieden.

## Waarden gedreven dienstverlening

Lokale maatschappelijke waarden die bepalend zijn voor het 'hoe' van de dienstverlening en het 'wat' van de digitale agenda.

### Klantenpartner

Welke voorwaarden hebben we al ingevuld voor de producten en diensten waarin we klantenpartner willen zijn, of welke moeten we nog invullen?



**PARTNERS+PRÖPPER**  
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

#### Organisatie

Teams moeten bestaan uit generalisten die integraal naar een vraagstuk kijken en specialisten die kunnen verdiepen op een specifiek onderdeel van het vraagstuk. Binnen de gemeente Schagen wordt dan ook gewerkt in teams en een multidisciplinaire aanpak.

#### Processen

De werkprocessen zijn niet in beton gegoten. Er is wel enige mate van structuur maar ook veel ruimte voor flexibiliteit.

#### Medewerkers

Medewerkers krijgen de ruimte en spelen flexibel in op situaties die zich voordoen.

#### Systemen

- De systemen voorzien nog niet voldoende in de opbouw van een compleet en historisch klantbeeld.
- Informatie wordt nog onvoldoende hergebruikt.
- Systemen moeten makkelijk toegankelijk zijn met zo min mogelijk schotten tussen informatie. Dit is nu nog niet het geval, informatie is nog te versnipperd binnen de verschillende organisatiedelen en systemen.
- Daarbij moet wel oog zijn voor wet- en regelgeving rondom privacy en databeveiliging. Het gebruik van informatie is nu nog niet goed te traceren.

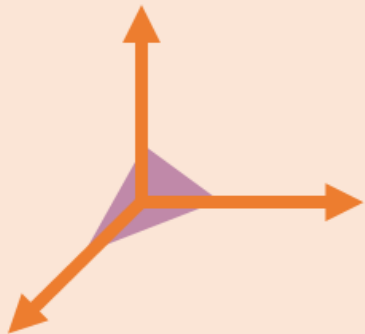
x

## Waarden gedreven dienstverlening

Lokale maatschappelijke waarden die bepalend zijn voor het 'hoe' van de dienstverlening en het 'wat' van de digitale agenda.

### Productleider

Welke voorwaarden hebben we al ingevuld voor de producten en diensten waarin we productleider willen zijn?



**PARTNERS+PRÖPPER**  
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

#### Organisatie

- Het vraagt om een organisatie die voortdurend haar antenne in de samenleving uit heeft staan. Dat wordt wel verwacht van medewerkers maar gebeurt in de praktijk in wisselende mate.
- Het verschilt per leidinggevende of je mag experimenteren, risico's mag nemen en fouten mag maken. De gemeente lijkt behoudender te worden en taakomschrijvingen worden gaandeweg steeds strakker.
- De gemeente Schagen zoekt de innovatie vooral bij leveranciers en selecteert ook leveranciers die innovatief zijn en sluit aan bij ontwikkelingen vanuit de VNG. In sommige gevallen is de gemeente dan 'early adopter', bijvoorbeeld rondom de pilot digitaal aanvragen van een rijbewijs.

#### Processen

- De gemeente Schagen kan nog bewuster keuzes maken welke innovaties te volgen en waarop in te stappen. Een businesscase benadering kan hierbij helpen en dit kan versterkt worden.
- Het ontbreekt nog aan een afwegingskader voor het beoordelen van kansrijke innovaties.

#### Medewerkers

- Medewerkers hebben oog voor ontwikkelingen en gaan te rade bij leveranciers om te peilen welke innovaties voor inwoners van Schagen bruikbaar zijn. Daarbij kan echter nog gericht worden gekeken naar wensen en behoeften van klanten, dus meer van buiten naar binnen kijken.

#### Systemen

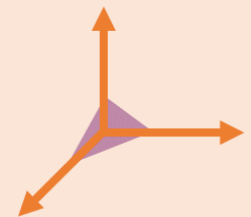
- De gemeente wil zo min als mogelijk maatwerk en heeft de voorkeur voor standaardisatie. Dat schuurt met innovatie.
- Er is meer aandacht nodig voor innovatie met betrekking tot ondersteunende processen en systemen. Ook deze bepalen mede de kwaliteit van de primaire processen en producten.

## 1.4 Vertalen van maatschappelijke waarden naar kanalen

Als laatste is in het werkatelier stilgestaan bij het maken van keuzes rondom kanalen waaruit klanten kunnen kiezen. Conclusie was dat de gemeente op dit moment in principe open staat voor alle mogelijke kanalen, maar dat hier nog geen bewuste kanaalstrategie onder ligt. Ook wordt er met betrekking tot de informatie die de gemeente verstrekt niet gedifferentieerd per kanaal. Daarmee is er ook geen differentiatie naar doelgroep. We presenteren hieronder een illustratief voorbeeld, waarbij twee verschillende kanalen worden ingezet (Facebook en Instagram) maar de inhoudelijke boodschap qua stijl, toon, vorm exact hetzelfde is.

### Vertaling van waarden naar kanalen

- Welke doelgroepen maken het meest gebruik van een kanaal?  
*Bijvoorbeeld: Facebook wordt meer omarmd door ouderen terwijl Instagram meer jongvolwassenen bereikt.*
- Welke diensten of boodschappen zijn voor hen relevant?
- Met welke stijl/ 'tone of voice'?

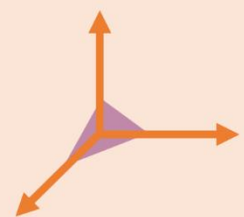


#### Vraag:

- Wat typeert gebruikers van Facebook?
- Wat typeert gebruikers van Instagram?

Hoe bepaalt Schagen nu de kanaalstrategie en –keuze? Op dit moment nog geen strategie of kader voor. Wel is er een keuze: **alle kanalen staan open.**

### Vertaling van waarden naar inzet van kanalen



Verschillende kanalen voor verschillende doelgroepen, maar...

hetzelfde bericht met dezelfde inhoud.

# 4

## Bijlagen

# Bijlage 1 Model voor waardengedreven dienstverlening

## Waarden gedreven dienstverlening

Lokale maatschappelijke waarden die bepalend zijn voor het 'hoe' van de dienstverlening en het 'wat' van de digitale agenda.



### Voorwaarden voor de drie kerntypen – aanvullend op 'basis op orde'

Kostenleider	Productleider	Klantenpartner
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accent op constant kwaliteitsniveau van dienstverlening tegen een zo laag als mogelijk tarief.</li> <li>▪ (Digitale) frontoffice volgens het 'one stop shop' principe: frontoffice vangt zoveel als mogelijk af zonder een beroep te moeten doen op de backoffice.</li> <li>▪ Interne en externe gegevensuitwisseling gericht op efficiency en snelheid van het dienstverleningsproces.</li> <li>▪ Werken vanuit businesscases.</li> <li>▪ Inzet op continue procesverbeteringen zonder zelf 'het wiel uitvinden'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accent op kwalitatief hoogwaardige vernieuwende dienstverlening.</li> <li>▪ Als eerste nieuwe ontwikkelingen in praktijk brengen: Blockchain hackaton Groningen, Chatbot verhuizen, Data Science HUB, Kunstmatige Intelligentie et cetera.</li> <li>▪ Mogelijkheid en bereidheid om mensen en middelen in te zetten op innovatie.</li> <li>▪ Bereidheid om 'verlies' te nemen als innovaties in de praktijk minder effect blijken te hebben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accent op het opbouwen van een duurzame klantrelatie, digitaal waar het moet, persoonlijk waar het kan.</li> <li>▪ Producten en diensten op maat gesneden.</li> <li>▪ Dienstverlening zo dicht mogelijk bij de klant.</li> <li>▪ (Digitale) frontoffice gericht op heldere vraagspecificatie en vasthouden van klantinformatie</li> <li>▪ Interne en externe gegevensuitwisseling gericht op vergaren van klantinformatie (uitstekende informatiepositie) en voorkomen dat klanten hun verhaal twee keer moeten doen.</li> <li>▪ Waarden zijn vertaald in servicemodules en een kanaalstrategie.</li> </ul>

### Basis op orde

Voldoen aan wet- en regelgeving	Voldoen aan collectieve afspraken	Gebruik maken van de gemeentelijke referentiearchitectuur
Bijvoorbeeld: Omgevingswet, WDO (in wording), WOO, AVG, Wet Hergebruik Overheidsinformatie, WGS	Bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroten van de digitale weerbaarheid/BIO</li> <li>• Werken met een KCC/frontoffice</li> <li>• Vijf leidende principes dienstverlening</li> </ul>	Bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale identiteit</li> <li>• Werken met basisregistraties</li> <li>• Zaakgericht werken</li> <li>• Werken volgens uitgangspunten 'common ground'</li> </ul>

## Bijlage 2 Landelijke Projecten Digitale Agenda 2020

Nr.	Project
1	Mijnoverheid voor Ondernemers
2	Blockchain verkennen en experimenteren
3	Datagedreven gemeenten
4	Datacenters
5	De pilotstarter
6	Digimelding
7	Digilevering
8	Digitale aangiften overlijden
9	Digitale verhuisservice
10	E-factureren
11	Gebruik BGT bij beheer openbare ruimte
12	Gemeentelijke gemeenschappelijke infrastructuur
13	Gezamenlijke persoonlijke dienstverlening
14	Govroam: toegang tot gemeentelijke wifi-netwerken
15	Idensys: online identificatie en uitwisseling persoonlijke informatie
16	Innovatieve toepassingen BGT
17	Inwonercloud
18	IPv6: internetadressen
19	MijnOverheid berichtenbox
20	Ondersteuning schuldhulpverlening
21	Open raadsinformatie
22	Procesverbetering aanvragen rijbewijzen
23	Ruimtelijke kijk in het sociale domein: inzicht in wat in wijken speelt
24	Uniforme inkoopvoorwaarden
25	Voormelding WOZ
26	Digilevering handelsregister

## Bijlage 3 Ontwikkelstadia digitalisering producten Schagen

Nr. Overheidsproduct voor Inwoners	100% digitaal mogelijk?	Huidige niveau digitale volwassenheid	Gemeentelijk Team	Toelichting
1 Omgevingsvergunning	Ja	5	Fysieke leefomgeving	Omgevingsloket online
2 Verhuizen binnen gemeente	Ja	5	Publieke dienstverlening	
3 Uittreksel BRP	Ja	5	Publieke dienstverlening	
4 Aanvragen afschrift / uittreksel geboorte akte (uittreksel burgerlijke stand)	Ja	5	Publieke dienstverlening	
5 Melding van voorgenomen huwelijk	Ja	5	Publieke dienstverlening	
6 Naamgebruik veranderen	Ja	5	Publieke dienstverlening	
7 Doorgeven overlijden	Ja	5	Publieke dienstverlening	
8 Verhuizing buitenland doorgeven	Ja	5	Publieke dienstverlening	
9 Aanvraag bijstandsuitkering	Ja	5	Wijkteam	Snelbalie.wijkteam-schagen.nl
10 Klacht indienen	Ja	4	Bestuurlijke- en Juridische zaken	
11 Evenement melden of aanvragen	Ja	4	Economie	
12 Aanvraag starterslening	Ja	4	Economie	
13 Taxatieverslag WOZ opvragen/inzien	Ja	4	Financien	
14 Rioolheffing opvragen/inzien	Ja	4	Financien	
15 Automatische incasso aanvragen voor het betalen van gemeentelijke belastingen	Ja	4	Financien	
16 Aanvraag gebruik gemeentegrond	Ja	4	Fysieke leefomgeving	
17 Gehandicaptenparkeerplaats	Ja	4	Fysieke leefomgeving	
18 Gehandicaptenparkeerkaart	Ja	4	Publieke dienstverlening	
19 Parkeeronthefing aanvragen	Ja	4	Publieke dienstverlening	Ontheffing blauwe zone
20 Aanvragen Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)	Ja	4	Publieke dienstverlening	Tevens via justis.nl
21 Bezwaarschrift indienen i.h.k.v. Algemene Wet Bestuursrecht (AWB)	Ja	4	Vakafdelingen	Distributie via DIV
22 Kansspelvergunning aanvragen	Ja	4	Vergunningen en Bijzondere wetten	
23 Voorrangsverklaring woningzoekende	Ja	4	Wijkteam	
24 Aanvraag individuele inkomensvoet	Ja	4	Wijkteam	
25 Doorgeven vakantie bij bijstand	Ja	4	Wijkteam	
26 Doorgeven inkomenswijziging bij bijstand	Ja	4	Wijkteam	
27 Aanvraag bijzondere bijstand	Ja	4	Wijkteams	
28 Aanvraag en declaratie laagdrempelige bijzondere bijstand	Ja	4	Wijkteams	
29 Aanvragen vergoeding leerlingenvervoer	Ja	3	Extern	Forseti
30 Afspraak grof vuil	Ja	3	Extern	HVC
31 Afval, afvalkalender (digitaal inzien van aanvragen)	Ja	3	Extern	HVC
32 Kwijtschelding OZB aanvragen (gemeentelijke belasting)	Ja	3	Financien	Geautomatiseerd en ism HHNK
33 Aanvraag oplaadpunt elektrische auto	Ja	3	MRA-E	Via laadpaal.mrae.nl
34 Afspraak maken aanvragen paspoort	Ja	3	Publieke dienstverlening	
35 Melding openbare ruimte	Ja	3	Publieke dienstverlening	
36 Aanvraag monumentensubsidie	Ja	3	Ruimtelijke ontwikkeling	
37 Contactformulier	Ja	3	Vakafdelingen	Distributie via DIV
38 Melding schuldhulpverlening	Ja	3	Wijkteam	Via contactformulier
39 Melding WMO	Ja	3	Wijkteam	Via contactformulier
40 Aanvraag tegemoetkoming chronisch zieken	Ja	3	Wijkteam	Via contactformulier
41 Gevonden of verloren	Ja	3	<a href="http://www.verlorenofgevonden.nl/melding">www.verlorenofgevonden.nl/melding</a>	
42 Afvalcontainer aanvragen	Ja	1	Extern	HVC
43 Aanvraag gemeentelijke onderscheiding	Ja	1	Wijkteam	
Hond, aanmelden (hondenbelasting)	Nt	Nt	Schagen heeft geen hondenbelasting	
Parkeervergunning aanvragen	Nt	Nt	Schagen heeft geen parkeervergunningen	
Parkeervergunning voor bezoekers regelen	Nt	Nt	Schagen heeft geen parkeervergunningen	
Gebruik openbare straat	Nt	Nt		
Waarderingsubsidie aanvraag	Nt	Nt		
Aanvraag aanleunwoning	Nt	Nt		
Aanvraag brochures	Nt	Nt		
Melden bouwstart en afronding	Nt	Nt		
Verhuizen, toestemming hoofdbewoner voor inwoning	Nt	Nt		
Paspoort, toestemming voor minderjarige	Nt	Nt		
Aanvraag en vaststelling subsidie groene leges	Nt	Nt		



Nr. Overheidsproduct voor ondernemers	100% digitaal mogelijk?	Huidige niveau digitale volwassenheid	Gemeentelijk Team	Toelichting
1 Automatische incasso aanvragen voor het betalen van lokale belasting	Ja	4	Financien	
2 Omgevingsvergunning	Ja	4	Fysieke leefomgeving	Via omgevingsloket online
3 Parkeerontheffing aanvragen	Ja	4	Publieke dienstverlening	Ontheffing Blauwe zone
4 Aanvragen Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)	Ja	4	Publieke dienstverlening	Via justis.nl
5 Bezwaarschrift indienen i.h.k.v. Algemene Wet Bestuursrecht (AWB)	Ja	4	Vakafdelingen	
6 Kansspelvergunning aanvragen	Ja	4	Vergunningen en Bijzondere wetten	
7 Ambulante handel	Ja	4	Vergunningen en Bijzondere wetten	
8 Marktvergunning	Ja	4	Vergunningen en Bijzondere wetten	
9 Speelautomatenvergunning	Ja	4	Vergunningen en Bijzondere wetten	
10 Vergunning snuffelmarkt	Ja	4	Vergunningen en Bijzondere wetten	Evenementenvergunning
11 Aanvraag TOZO	Ja	4	Wijkteam	Tijdelijk product ivm Coronapandemie
12 Aanvraag TONK	Ja	4	Wijkteam	Tijdelijk product ivm Coronapandemie
13 Grote evenementenvergunning aanvragen	Ja	4		
14 Rioolaansluiting	Ja	3	Fysieke leefomgeving	
15 Contactformulier	Ja	3	Vakafdelingen	Distributie via DIV
16 Ventvergunning	Ja	3	Vergunningen en Bijzondere wetten	contactformulier
17 Drank- en Horecawetvergunning aanvragen	Ja	1	Vergunningen en Bijzondere wetten	contactformulier
18 Horecaexploitatievergunning aanvragen	Ja	1	Vergunningen en Bijzondere wetten	contactformulier
19 Terrasvergunning (= omgevingsvergunning)	Ja	1	Vergunningen en Bijzondere wetten	contactformulier
20 Ontheffing sluitingstijden aanvragen	Ja	1	Vergunningen en Bijzondere wetten	contactformulier
21 Klacht indienen	Nee	3	Vakafdelingen	Distributie via DIV
22 Toeristenbelasting aanmelding en aangifte	Nee	1	Financien	Wordt door de gemeente opgestuurd
23 Parkeervergunning voor bezoekers regelen	Nee	Nt	Schagen heeft geen parkeervergunningen	
24 Gebruik openbare straat	Nee	Nt		
25 Waarderingssubsidie aanvraag	Nee	Nt		
26 Taxatieverslag WOZ opvragen	Nee	?	Financien	
27 Rioolheffing opvragen	Nee	?	Financien	

## Bijlage 4 Respondenten- en bronnenlijst

### Respondenten

Dhr.mevr, Voorletter(s)	Naam	Functie	Organisatie
<b>Interviews met vertegenwoordiging van het college en de ambtelijke organisatie</b>			
Mw. M. van	Kampen	Burgemeester en portefeuillehouder (digitale) dienstverlening	Gemeente Schagen
Respondenten zonder publieke functie zijn geanonimiseerd.		Directeur dienstverlening en bedrijfsvoering	Gemeente Schagen
		Teamleider publieke dienstverlening	Gemeente Schagen
		Adviseur informatiebeveiliging en privacy	Gemeente Schagen
		Adviseur dienstverlening	Gemeente Schagen
		Applicatiebeheerder/webbeheerder	Gemeente Schagen
		Teamleider informatie en advies	Gemeente Schagen
		Teamleider serviceteam	Gemeente Schagen
		Beleidsmedewerker dienstverlening	Gemeente Schagen
		Adviseur en projectleider digitale dienstverlening	Gemeente Schagen
<b>Deelnemers aan het werkatelier ambtelijk sleutelpersonen - 19 januari 2022</b>			
Respondenten zonder publieke functie zijn geanonimiseerd.		Adviseur Informatiebeveiliging	Gemeente Schagen
		Applicatiebeheerder/webbeheerder	Gemeente Schagen
		Kwaliteitsmedewerker frontoffice	Gemeente Schagen
		Beleidsmedewerker dienstverlening	Gemeente Schagen
		Strategisch adviseur communicatie	Gemeente Schagen
		Medewerker burgerzaken / functioneel applicatiebeheerder burgerzaken	Gemeente Schagen
<b>Deelnemers aan het werkatelier voor de raad – 26 oktober 2022</b>			
Mw. M.	Bredewold	Fractie Wens4U	Gemeente Schagen
Dhr. M.	Oerle, van	CDA	Gemeente Schagen
Mw. D.	Burger	CDA	Gemeente Schagen
Dhr. W.J.	Stam	VVD	Gemeente Schagen
Mw. M.	Musscher, van	PvdA	Gemeente Schagen
Dhr. W.	Rijnders	SP	Gemeente Schagen
<b>Vertegenwoordiging van de Adviesraad Sociaal Domein Schagen</b>			
Respondenten zonder publieke functie zijn geanonimiseerd.		Lid	Adviesraad Sociaal Domein Schagen
		Lid	Adviesraad Sociaal Domein Schagen
<b>Vertegenwoordiging van de Ondernemersfederatie Schagen</b>			
Respondenten zonder publieke functie zijn geanonimiseerd.		Twee vertegenwoordigers: sector toerisme en sector horeca.	
<b>Respondenten uit de samenleving</b>			
Respondenten zonder publieke functie zijn geanonimiseerd.		Twee inwoners van gemeente Schagen die digitaal een uitkering of toeslag hebben aangevraagd.	
		Drie inwoners van gemeente Schagen die digitaal een melding hebben gedaan voor de openbare ruimte (Fixi).	

## Geraadpleegde schriftelijke bronnen

S	Volg-nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
<b>Algemeen</b>				
SA	1	2018	5	Gemeente Schagen, <i>Coalitieprogramma 2018-2022</i> , 29 mei 2018
SA	2	2019	6	Gemeente Schagen, <i>Kadernota 2020- 2023</i> , 3 juni 2019. Inclusief: <i>Erratum Kadernota 2020-2023</i> , 25 juni 2019
SA	3	2019	10	Gemeente Schagen, <i>Programmabegroting 2020</i> , gepubliceerd op 10 oktober 2019
SA	4	2020	10	Gemeente Schagen, <i>Programmabegroting 2021</i> , gepubliceerd op 9 oktober 2020
SA	5	2021	6	Gemeente Schagen, <i>Kadernota 2022-2025</i> , 28 juni 2021. Inclusief: <i>Addendum bij de Kadernota 2022-2025</i> , 22 juni 2021
SA	6	2021	10	Gemeente Schagen, <i>Programmabegroting 2022</i> , gepubliceerd op 15 oktober 2021
SA	7	2022	5	Gemeente Schagen, <i>Jaarstukken 2021</i> , 24 mei 2022
SA	8	2022	6	Gemeente Schagen, <i>Coalitieakkoord 2022-2026</i> , 25 juni 2022
<b>Beleidsstukken</b>				
SB	1	2015	9	Gemeente Schagen, <i>Visie op dienstverlening #2020</i> , 15 september 2015
SB	2	2019	8	Gemeente Schagen, <i>Telan rapport telefonische dienstverlening 2019</i> , 1 augustus 2019 Beveiligd rapport en kon niet worden geopend.
SB	3	2019	9	Gemeente Schagen, <i>Ondernemerspeiling 2019 gemeente Schagen</i> , rapport opgesteld door HetPON, september 2019
SB	4	2020	-	Gemeente Schagen, intern document ' <i>Schagen maken we samen</i> ', datum onbekend
SB	5	2020	-	Gemeente Schagen, <i>Digitale productenlijst, Digitale Agenda 2020</i> , datum onbekend
SB	6	2020	1	Gemeente Schagen, <i>Eindrapport doelmatigheidsonderzoek Lean</i> , datum onbekend
SB	7	2020	1	Gemeente Schagen, visieplaten, <i>I&amp;A strategie Schagen 2020-2023</i> , versie 22 januari 2020
SB	8	2020	7	Siteimprove.nl, dashboard gemeente Schagen, groep coronavirus, <i>Cijfers paginabezoek 6 oktober 2020</i> , download 7 oktober 2020
SB	9	2021	-	M&I/Partners, <i>ICT Benchmark Gemeenten 2021</i> , 2021
SB	10	2021	4	Gemeente Schagen, <i>Samenvatting omgevingsbeeld</i> , analyseperiode 22 april-29 april 2021, datum onbekend
SB	11	2021	5	Gemeente Schagen, <i>Projectopdracht 'Van Wob naar Woo'</i> , 4 mei 2021
SB	12	2021	5	Gemeente Schagen, conceptrapport opgesteld door I&O Research, <i>Waar staat Schagen? Ondernemerspeiling</i> , mei 2021
SB	13	2021	6	Gemeente Schagen, <i>Waar staat Schagen? Burgerpeiling</i> , conceptrapport opgesteld door I&O Research, juni 2021
SB	14	2021	10	Gemeente Schagen, <i>Telan rapport telefonische dienstverlening 2021</i> , 28 oktober 2021
SB	15	2022	-	Gemeente Schagen, <i>Roadmap op te leveren/ontwikkelen onderdelen in ZO</i> , zonder datum
SB	16	2022	3	Gemeente Schagen, <i>Organogram ambtelijke organisatie gemeente Schagen</i> , 18 maart 2022
SB	17	2022	3	Waarstaatjegemeente.nl, <i>Dienstverlening en digitalisering gemeente Schagen</i> , download 29 maart 2022
SB	18	2022	5	Gemeente Schagen en adviesbureau Quarant, <i>Eindrapport Quick Scan I&amp;A 'Verbinden, herijken en doorpakken!'</i> , 16 mei 2022
SB	19	2022	5	Gemeente Schagen, <i>Overzicht cijfers met betrekking tot telefonie in mei 2022</i> , datum onbekend
SB	20	2022	6	Gemeente Schagen, <i>report Obi Oekraïne</i> , tijdsperiode 30 juni 2022 08.00 uur tot 7 juli 2022
SB	21	2022	7	Gemeente Schagen, <i>Tekening applicatielandschap gemeente</i> , datum onbekend
SB	22	2022	7	Gemeente Schagen, <i>Overzicht DSP informatiesystemen</i> , actueel tot 20 juli 2022
SB	23	2022	7	Siteimprove.nl, dashboard gemeente Schagen, <i>Cijfers paginabezoek van 4 juli tot en met 10 juli 2022</i> , download 11 juli 2022
SB	24	2022	12	Gemeente Schagen, overzicht, <i>Digitale productenlijst Digitale Agenda</i> , laatste wijziging 5 december 2022

S	Volg-nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
<b>Relevante raadsstukken</b>				
SC	1	2018	5	Gemeente Schagen, raadsinformatiememo, <i>Beeldvormende themabijeenkomst 4 juni 2018 over Programma Bewegen naar de klant</i> , 23 mei 2018. Inclusief bijlagen: <i>Realisatie van het programma op 1 juni 2018 en hoe verder, overzicht</i> <i>Financiële verantwoording van het programma, overzicht</i>
SC	2	2019	6	Gemeente Schagen, raadsbesluit, <i>Kadernota voor de begroting 2020 en meerjarenraming 2021-2023</i> , vastgesteld op 25 juni 2019
SC	3	2020	?	Gemeente Schagen, <i>beantwoording vragen fractie CDA inzake fiximeldingen en meld en herstelmeldingen, 20.021274</i> , zonder datum.
SC	4	2021	9	Gemeente Schagen, beantwoording van vraag van fractie Seniorenpartij Schagen, <i>'Mail inwoner inzake ongenoegen afhandeling fixi meldingen'</i> , 1 september 2021
SC	5	2022	3	Gemeente Schagen, raadsinformatiememo, <i>Resultaten onderzoek bureau Gateway thema 'Geluk'</i> , 8 maart 2022. Inclusief bijlage: <i>Gateway, reviewrapport 'Geluk bij de gemeente Schagen'</i> , 11 februari 2022