DIGITALE DIENSTVERLENING HEEMSKERK

Eindrapport Maart 2020

Inhoudsopgave

1.	Aanbevelingen Rekenkamer Heemskerk	blz.	3
2.	Bestuurlijke reactie	blz.	4
3.	Nawoord Rekenkamer	blz.	6
4.	Onderzoeksrapport Partners+Pröpper	blz.	7

Rekenkamer Heemskerk:

Mw. dr. A.M.L. van Diepen	voorzitter
Dhr. mr. F. A.J.M. van Beek	lid
Dhr. drs. F. C.A. van der Knaap MPM	lid
Mw. A.J. Nijman	adviseur vanuit de raad
Dhr. F. Hermans	adviseur vanuit de raad

In samenwerking met het bestuurlijke onderzoeks- en adviesbureau:

PARTNERS+PRÖPPER
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

1. Aanbevelingen Rekenkamer Heemskerk

Geconstateerd is dat Heemskerk grotendeels voldoet aan de landelijke digitale agenda 2020 en dat de uitvoering van de digitale dienstverlening goed is. Wel is er op een aantal punten nog ruimte voor verbetering.

Hiertoe doet de Rekenkamer u de volgende aanbevelingen:

1 ***Draag het college op samenhang aan te brengen in de uitvoering van beleid aangaande digitale dienstverlening van de gemeente.***

Hiermee zal de regie en sturing integraal plaatsvinden.

2 ***Draag het college op om de raad te betrekken bij de ontwikkelingen op (digitale) dienstverlening.***

3. ***Draag het college op om de samenleving een rol te geven bij de ontwikkeling op (digitale) dienstverlening.***

Dit impliceert dat vooraf en in overleg met de raad het proces wordt vastgelegd, zodat de raad beter in positie gebracht wordt en de participatie van externen wordt vastgelegd. Hiermee wordt ook de kwaliteit van de (visie)ontwikkeling en de uitvoering verbeterd.

4 ***Start als raad een discussie met het college over het belang en de omvang van de samenwerking in IJmond verband voor wat betreft de informatievoorziening en digitale dienstverlening.***

Hierbij kan onder meer de mate van gemeentelijke autonomie in relatie tot de bestuurs- en organisatiekracht van de deelnemende gemeenten aan de orde komen en ook de kansen welke deze samenwerking biedt. Laat dit vervolgen door afspraken over de wijze waarop en het tempo waarmee de gezamenlijke uitvoering wordt opgepakt.

5. ***Draag het college op om vóór 2021 een integraal dienstverleningsdashboard voor de raad te ontwikkelen aan de hand van met de raad opgestelde kaders.***

Hiermee komt de raad in een meer sturende positie en ontstaat een instrument voor de raad om de controlerende taak stevig op te pakken.

2. Bestuurlijke reactie.

gemeente Heemskerk

GEMEENTEHUIS: Maerten van Heemskerckplein 1
POSTADRES: Postbus 1 · 1960 AA Heemskerk
TELEFOON: 14 0251
E-MAIL: post@heemskerk.nl
WEBSITE: www.heemskerk.nl
BANK NR: NL47 BNGH 028.50.03.453

datum: 18 februari 2020
onderwerp: Bestuurlijke reactie Rekenkameronderzoek Digitale Dienstverlening
onze referentie: Z/2020/319337 D/2020/220240
voor informatie: [redacted]
direct nummer: [redacted]
aantal pagina's: 2
bijlagen:

Aan de Rekenkamer
(per email)

Geachte leden van de Rekenkamer,

Graag maken wij gebruik van uw aanbod om te reageren op uw rapport Digitale Dienstverlening van 16 januari 2020.

Wij hebben met belangstelling kennis genomen van de rapportage. Op hoofdlijnen herkennen wij de constateringen en spreken onze waardering uit voor de detaillering van het rapport. Het stemt ons tevreden om te zien dat we het goed doen als het gaat om onze digitale dienstverlening.
Wij nemen kennis van uw opmerkingen en adviezen en nemen deze ter harte. Daarnaast is er behoefte om (per adviespunt) de volgende opvattingen naar voren te brengen.

1. Samenhang brengen in de uitvoering van beleid
In het rapport staat dat het beleid is gemaakt in afzonderlijke documenten maar dat deze niet met elkaar zijn verbonden. Wij herkennen dit aandachtspunt en zijn bezig om de benodigde samenhang te organiseren. Daarbij beginnen we met de visie op dienstverlening. De ontwikkelingen die op de gemeente afkomen worden dan meer pro-actief opgepakt en daardoor kunnen we beter regie voeren.

2. De raad betrekken bij de ontwikkeling van (digitale) dienstverlening
De aanbeveling om de raad te betrekken bij de ontwikkeling van digitale dienstverlening neigt in onze beleving naar vermenging van rollen. De raad stelt de kaders en controleert het dagelijks bestuur. Er is een dienstverleningsvisie in de maak en deze gaat ter vaststelling naar de raad. Deze visie geeft richting aan de dienstverlening en de onderliggende digitalisering daarvan. Daarin willen wij ook antwoord geven op de vragen 'wat gaan we daarvoor doen en wat hebben we daarvoor nodig?'. Daarmee kan in de raad ook de discussie plaatsvinden over de uitvoering van onze dienstverlening als geheel en niet alleen de digitale kant ervan.

3. De samenleving een rol geven bij de ontwikkeling van (digitale) dienstverlening
In de geest van de nieuwe dienstverleningsvisie is achter de schermen doorgewerkt met online diensten. Het aantal digitale diensten is uitgebreid zoals opgedragen in de motie die bij de behandeling van de regionale informatievisie is vastgesteld. Ook is het gebruik van onze digitale diensten sindsdien toegenomen.
Uw advies om de samenleving te betrekken bij de verdere ontwikkeling van de (digitale) dienstverlening nemen wij zeer ter harte bij het opstellen en uitwerken van de visie.

Z04352FCE5F

gemeente Heemskerk

4. Start een discussie over samenwerking in de regio

In uw rapport stipt u de regionale samenwerking aan op het gebied van (digitale) dienstverlening. Wij hebben hier zeker oog voor, alleen is dit onderwerp een bestuurlijk dossier dat meer vraagt dan een uitvoeringsgerichte aanpak. Daarnaast is regionale samenwerking in digitalisering lastiger dan het lijkt. Vanuit gemeentelijke autonomie zijn er verschillen in het gebruik van software en techniek, maar ook werkwijze. Dat bemoeilijkt de regionale samenwerking op uitvoeringsniveau. Heemskerk doet overigens volop mee aan het VNG-initiatief Samen Organiseren, waarin gemeenten samen optrekken bij ICT-investeringen en het samen bouwen aan een gemeenschappelijke gemeentelijke infrastructuur.

5. Het ontwikkelen van een integraal dienstverleningsdashboard

In lijn met de aanbeveling (ad. 1) over meer samenhang in de uitvoering van beleid herkennen wij de wens tot het ontwikkelen van een sturingsmechanisme. Dit is wat ons betreft een aandachtspunt voor de bedrijfsvoering. De raad bepaalt immers de richting (het beleid). Het college rapporteert over afwijkingen op hoofdlijnen via de planning & control cyclus en de daarbij behorende documenten. Tussentijdse relevante ontwikkelingen worden door het college gemeld via raadsmemo's. Uiteraard staat het de raad vrij om op elk moment waar gewenst of nodig dieper in te zoomen op de materie. Dit is een andere insteek dan u lijkt voor te stellen met de ontwikkeling van een integraal dienstverleningsdashboard.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van Heemskerk,

secretaris burgemeester

3. Nawoord Rekenkamer

Op 18 februari jl. ontvingen wij de reactie van het College van B&W op ons rapport Digitale Dienstverlening. Naar goed gebruik reiken wij u graag onze opvattingen daarover aan, opdat u in uw beraadslaging over het rapport gebruik kunt maken van de reactie van het College en onze visie daarop.

Het verheugt ons dat het College de constateringen in het rapport herkent en onze opmerkingen en adviezen ter harte neemt. Niettemin willen wij voor een goed begrip van het onderzoek bij enkele van de reacties van het College een kanttekening plaatsen. Wij hanteren hieronder de nummering van het College uit hun brief.

Ad 2. De raad betrekken bij de ontwikkeling van de (digitale) dienstverlening.
Het College merkt op dat het betrekken van de raad bij de ontwikkeling van digitale dienstverlening neigt naar een vermenging van rollen. Onze aanbeveling betreft echter niet het ontwikkelen van digitale dienstverlening, maar het betrekken van de raad bij het ontwikkelen van een *visie* op digitale dienstverlening. De ontwikkeling van een visie is naar onze stellige overtuiging een onderdeel van het stellen van kaders. Bovendien raakt digitale dienstverlening de Heemskerkse samenleving heel direct; het is immers (digitale) dienstverlening aan de inwoners, bedrijven en organisaties. Een visie op (digitale) dienstverlening raakt daarom niet alleen de kaderstellende, maar ook de volksvertegenwoordigende rol van de raad. Wij zijn van mening dat de raad in recht en rede het College kan verzoeken om vooraf een gesprek over een visie op (digitale) dienstverlening te faciliteren, in plaats van een visie slechts ter vaststelling aan de raad voor te leggen.

Ad 4. Start een discussie over samenwerking in de regio.

Het College geeft in hun reactie aan dat zij zeker oog hebben voor regionale samenwerking op het gebied van (digitale) dienstverlening, maar dat regionale samenwerking een bestuurlijk dossier is dat meer vraagt dan een uitvoeringsgerichte aanpak en dat digitale samenwerking soms lastiger is dan het lijkt door verschillen in techniek en werkwijze. Wij kunnen ons daarin vinden. Wat wij echter constateren in het onderzoek is dat op ambtelijk niveau mogelijkheden worden gezien om op het gebied van digitale dienstverlening, techniek en informatievoorziening, meer regionaal samen te werken, maar dat ambtenaren ervaren daarbij tegen een grens aan te lopen, doordat er een gering bestuurlijk draagvlak is. Naast de opmerking van het College dat regionale samenwerking lastig is, past ons inziens ook de constatering dat er meer praktische mogelijkheden zijn dan nu worden benut en dat er een basis voor praktische regionale samenwerking is gelegd in het gezamenlijk informatiebeleid 2016-2020. Dat is een constatering die wij u niet hebben willen onthouden.

Ad 5. Het ontwikkelen van een integraal dienstverleningsdashboard.
In hun reactie op het rapport wijst het College erop dat het ontwikkelen van een sturingsmechanisme iets van de bedrijfsvoering is en dat het College rapporteert via de planning & control cyclus en zo nodig via tussentijdse raadsmemo's. Wij hebben daar begrip voor, maar willen u niet onthouden dat door raadsleden in ons onderzoek de wens is geuit van aansluiting op een te ontwikkelingen dienstverleningsdashboard. Nu de mogelijkheden van een dergelijke applicatie worden verkend, lijkt het ons goed dat het College kennis heeft van die wens. Bij de ontwikkeling van zo'n dienstverleningsdashboard zou kunnen worden gekeken naar de mogelijkheden van een standaardrapportage voor de raad met gebruik van de gewenste parameters. Zo'n standaardrapportage zou wellicht doelmatig ook kunnen zijn bij het opstellen van de p&c-rapportages en bij reductie van het aantal tussentijdse memo's aan de raad en het draagt bij aan een versterking van de controlerende rol van de raad.

4. Onderzoeksrapport

Het onderzoeksrapport is hierna volledig opgenomen.

ONDERZOEKSRAPPORT

Digitale dienstverlening

Onderzoek van de Rekenkamer(commissie) naar het beleid en realisatie van digitale dienstverlening van de gemeente Heemskerk.

13 januari 2020

PARTNERS+PRÖPPER
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

PARTNERS+PRÖPPER

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie delen:

- **Deel 1 van het rapport is de kern** en kan eigenstandig worden gelezen.
  Het bevat de inleiding, vraagstelling en de aanpak van het onderzoek alsmede de conclusies en de aanbevelingen.

- **Deel 2 van het onderzoek bevat de bevindingen**. De bevindingen zijn gebaseerd op de gevoerde gesprekken, bestudering van gemeentelijke beleidsstukken en de online omgeving van de gemeente. De lezer kan snel kennis nemen van de belangrijkste bevindingen omdat ieder hoofdstuk start met een samenvatting met 'kernbevindingen'. Voor een onderbouwing en context van de kernbevindingen kan de lezer het desbetreffende hoofdstuk lezen.

- **Deel 3 bevat de bijlagen.**.

Deel 1 De Kern	
Hoofdstuk 1 en 2	Inleiding, vraagstelling en aanpak
Hoofdstuk 3	Conclusies
Hoofdstuk 4	Aanbevelingen
Deel 2 De bevindingen	
Hoofdstuk 5	Ambities en het beleid
Hoofdstuk 6	Uitvoering
Hoofdstuk 7	Resultaten
Deel 3 De bijlagen	
	• De digitale producten in de frontoffice • Landelijke Projecten Digitale Agenda 2020 • Gesprekken met bezoekers van de fysieke balie • Respondenten en bronnenlijst

Colofon

Deze rapportage is opgesteld in opdracht van de Rekenkamercommissie Heemskerk. De rapportage geeft zicht op het beleid en de realisatie van digitale dienstverlening binnen de gemeente en de lessen die daaruit getrokken kunnen worden.

De rapportage is opgesteld door twee onderzoekers van het bestuurlijk onderzoeks- en adviesbureau Partners+Pröpper: Ing. Peter Struik MBA en Drs. Nicoline Jansen.

Inhoudsopgave

Deel 1 De kern 4

1 Inleiding 5

2 Vraagstelling, evaluatiemodel en aanpak 6

2.1 Onderzoeksvragen 6

2.2 Evaluatiemodel en normenkader 7

2.3 Afbakening en aanpak van het onderzoek 7

3 Conclusies 9

4 Aanbevelingen 13

Deel 2 De bevindingen 14

5 Ambities en het beleid 15

5.1 Landelijke ambities 17

5.2 Ambities IJmondgemeenten 17

5.3 Ambities en het beleid van Heemskerk 19

5.4 Sturing vanuit de raad en het college 22

6 Uitvoering 23

6.1 Uitvoeringsnota informatiemanagement & -technologie 2018-2021 25

6.2 Project digitale dienstverlening 25

6.3 Aansluiting op 26 landelijke projecten 26

6.4 Monitoring en de realisatie van uitvoeringsdoelen 27

6.5 Organisatie 28

6.6 Samenwerking met de IJmondgemeenten 29

6.7 Sturing vanuit de raad en het college 30

7 Resultaten 31

7.1 Zicht op maatschappelijke effecten 32

7.2 Bezoek aan de fysieke balie 33

7.3 Sturing vanuit de raad en het college 34

Deel 3 De bijlagen 36

Bijlage 1 Producten en diensten naar digitale volwassenheid 37

Bijlage 2 Landelijke Projecten Digitale Agenda 2020 38

Bijlage 3 Resultaten gesprekken fysieke balie 39

Bijlage 4 Respondenten- en bronnenlijst 43

Deel 1 De kern

1 Inleiding

Overheden werken al lange tijd aan de verbetering en ontwikkeling van de dienstverlening aan inwoners en bedrijven.

'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

De digitalisering van de dienstverlening is daarbij een belangrijk onderdeel. Hiervoor is 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 nog steeds actueel en door de Vereniging Nederlandse Gemeenten verder vertaald in een landelijke Digitale Agenda 2020 voor alle gemeenten. Deze agenda is voor de gemeente Heemskerk de leidraad om de digitale dienstverlening naar inwoners en bedrijven verder te ontwikkelen. De rekenkamercommissie heeft onderzocht hoe dit in de gemeente Heemskerk zijn doorwerking heeft gekregen in het beleid van de gemeente en de realisatie van dat beleid. Dit naar aanleiding van toenemende aandacht van de gemeenteraad, mede door de opgestelde organisatievisie 2018-2022. Digitale dienstverlening is immers van grote invloed op de werkwijze en processen van de gemeente en op inwoners en bedrijven.

Het voorliggende rapport presenteert de bevindingen uit het onderzoek alsmede de lessen die daaruit getrokken kunnen worden.

2 Vraagstelling, evaluatiemodel en aanpak

2.1 Onderzoeksvragen

De Rekenkamercommissie heeft voor het onderzoek de onderstaande centrale vraag en een aantal deelvragen geformuleerd.

Centrale vraagstelling

Voldoet de gemeente Heemskerk aan de voorwaarden voor de digitale overheid zoals gesteld in de doelstellingen van de landelijke Digitale Agenda 2020?

Wat is de rol van de raad bij de digitalisering van de dienstverlening van de gemeente Heemskerk?

Deelvragen

Ambities en beleid

1 Welke doelstellingen heeft de gemeente Heemskerk geformuleerd?
2 Hoe sluiten die doelstellingen aan op de Digitale Agenda 2020 en op de strategische doelen uit de informatievisie van de IJmondgemeenten?
3 Hoe ziet het beleid of plan eruit om de doelstellingen te realiseren?

Uitvoering

4 Hoe voert het college het beleid uit?
5 Hoe werkt de gemeente Heemskerk daarbij samen met de andere IJmondgemeenten?
6 Hoe monitort het college (tussentijds) de voortgang en hoe vindt (bij)sturing plaats?

Resultaten

7 In welke mate worden de ambities en doelen gerealiseerd?

Sturing door de raad

8 Op welke wijze geeft de raad vorm aan de kaderstellende en controlerende rol en wordt de raad daartoe ook door het college in positie gebracht?

Lessen en aanbevelingen

9 Welke lessen kunnen worden getrokken en wat zijn aanbevelingen?

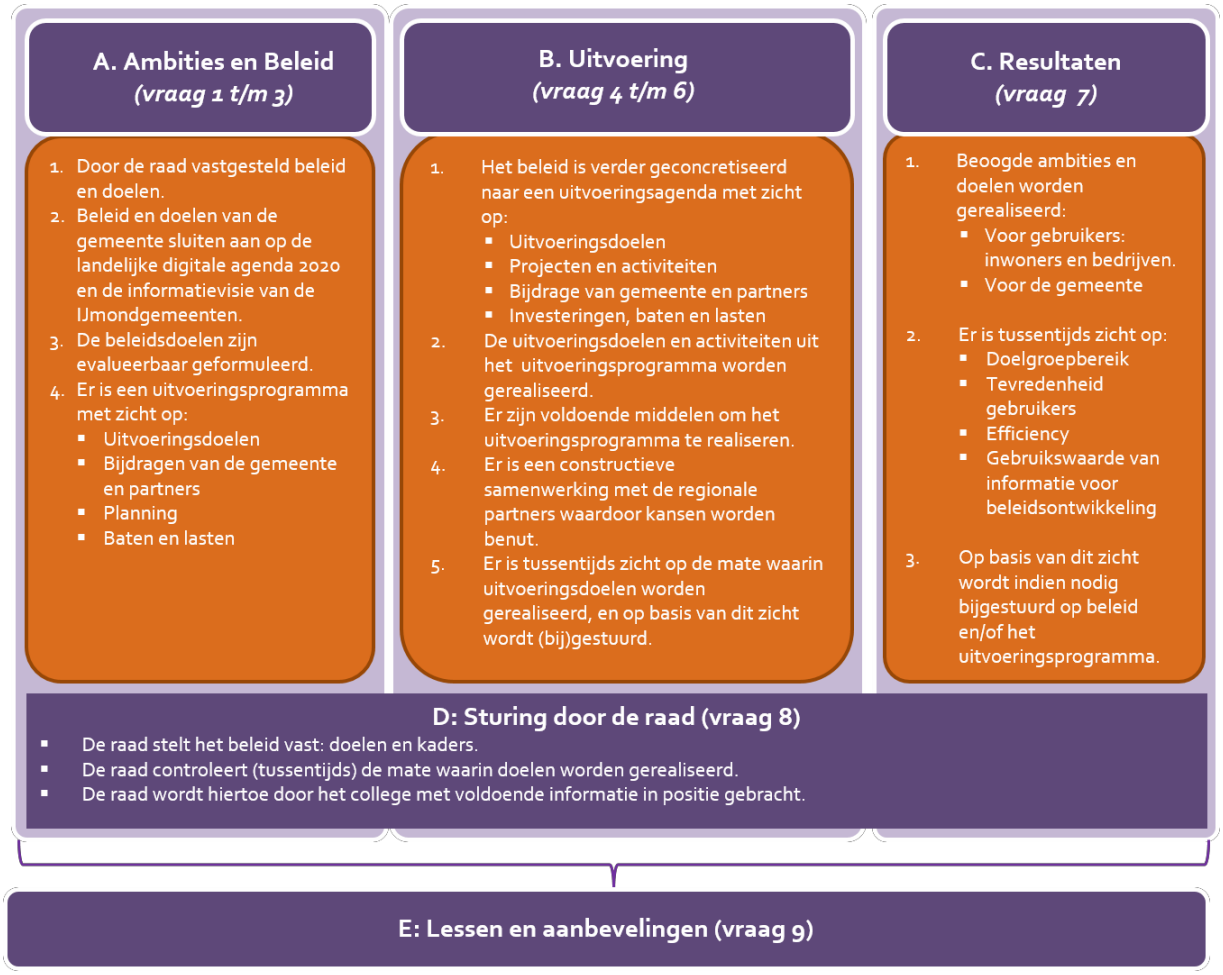
2.2 Evaluatiemodel en normenkader

Evaluatiemodel

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is het evaluatiemodel van figuur 2.0 gebruikt. Dit evaluatiemodel is als het ware het 'roer' op het onderzoek. Het sluit aan op de deelvragen en bevat tevens de normen die gebruikt worden in het onderzoek om een oordeel te kunnen vormen.

Het evaluatiemodel vormt ook de structuur van het voorliggende rapport:

- Blok E wordt behandeld in de hoofdstukken 3 en 4, respectievelijk de conclusies en aanbevelingen;
- Blokken A, B en C worden respectievelijk behandeld in de hoofdstukken 5, 6 en 7;
- Blok D maakt onderdeel uit van ieder hoofdstuk.



Figuur 2.0: Evaluatiemodel en hoofdnormen.

2.3 Afbakening en aanpak van het onderzoek

Afbakening

Het onderzoek richt zich op de doelen, inspanningen en resultaten van de gemeente Heemskerk op het gebied van digitale dienstverlening. Daarbij kan het gaan om allerlei vormen van digitalisering van dienstverlening binnen verschillende beleidsdomeinen zoals Burgerzaken, Ruimtelijke Ordening, Sociaal Domein en Vergunningverlening, Toezicht & Handhaving et cetera. Het onderzoek richt zich niet op de technische infrastructuur van digitale dienstverlening.

AANPAK

Het onderzoek is gefaseerd uitgevoerd in drie stappen: oriëntatie, verdieping en verslaglegging.

1 Tijdens de oriënterende fase zijn de belangrijkste gemeentelijke stukken verzameld en bestudeerd en gesprekken gevoerd met de portefeuillehouders bedrijfsvoering en dienstverlening van het college en met ambtelijk betrokkenen.

2 Tijdens de verdiepende fase zijn gemeentelijke stukken, het online aanbod van producten en diensten van de gemeente en (digitale) werkprocessen bestudeerd. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met:
- ambtelijk betrokkenen zoals de domeinmanager bedrijfsvoering, projectleiding digitale dienstverlening, teamleiding informatie en dienstverlening, informatiemanager, webmaster en adviseur informatiebeleid.
- vertegenwoordigers van de gemeenten Beverwijk en Velsen (IJmondgemeenten);
- de participatieraad;
- afvaardiging van de raad;
- vijftien bezoekers van het fysieke loket.

Het was ook de bedoeling om gebruikers van digitale producten en diensten te spreken. Dit is echter niet gelukt. Tijdens het onderzoek bleek er binnen de ambtelijke organisatie nog geen richtlijn of werkwijze te bestaan omtrent het wettelijk recht van de lokale rekenkamer op gegevens voor het doen van onderzoek enerzijds en de mogelijkheden en onmogelijkheden binnen de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) anderzijds.

3 In de laatste fase is de rapportage tot stand gekomen conform het protocol van de rekenkamercommissie. Feitelijke bevindingen zijn met een conceptrapport ter verificatie voorgelegd aan de ambtelijke organisatie. Daarna zijn conclusies toegevoegd en zijn aanbevelingen door de rekenkamercommissie gedaan in de nota van aanbevelingen. Het geheel is voor een bestuurlijke zienswijze voorgelegd aan het college.

3 Conclusies

Centrale vraagstelling

- Voldoet de gemeente Heemskerk aan de voorwaarden voor de digitale overheid zoals gesteld in de doelstellingen van de landelijke Digitale Agenda 2020?
- Wat is de rol van de raad bij de digitalisering van de dienstverlening van de gemeente Heemskerk?

Kernconclusies

1 De doelen die de gemeente Heemskerk heeft gesteld ten aanzien van de digitalisering van dienstverlening zijn grotendeels gerealiseerd en voldoen aan de landelijke Digitale Agenda 2020. De digitale volwassenheid van de gemeente is goed. Tegelijkertijd kunnen inwoners ook producten afnemen via het fysieke loket, dat wordt zeer gewaardeerd door inwoners. Met name specifieke doelgroepen zoals ouderen of mensen met een beperking hebben hier veel baat bij.

Dit alles maakt dat de uitgangspositie van de gemeente goed is.

2 Er is tegelijkertijd nog veel ruimte voor verbetering:
   a Er is nog onvoldoende sprake van een integrale sturing en samenhang in de uitvoering.
   b Het van 'buiten naar binnen' werken komt onvoldoende van de grond.
   c Samenwerking met de IJmondgemeenten beperkt zich tot het samen ontwikkelen van een visie, vervolgens komt de samenwerking in de uitvoering nauwelijks van de grond.

3 De rol van de raad is marginaal en heeft zich beperkt tot vaststelling van de in IJmondverband ontwikkelde Informatievisie 2016-2020. Daarmee heeft de raad zijn kaderstellende rol zeer beperkt ingevuld en nadien is onvoldoende invulling gegeven aan de controlerende taak van de raad.

Zie hieronder verder voor een toelichting op de drie kernconclusies.

Conclusie 1

Doelen worden grotendeels gerealiseerd en voldoen aan de landelijke digitale agenda 2020

De doelen van de gemeente Heemskerk liggen vast in de Informatievisie 2016-2020 en het hieruit voortvloeiende Informatiebeleid 2017-2020. De doelen sluiten aan op de drie landelijke ambities van de Digitale Agenda 2020: (a) Open en transparant in de participatiesamenleving, (b) Werken als één efficiënte overheid en (c) Massaal digitaal, maatwerk lokaal.

Om de doelen te realiseren worden binnen Heemskerk langs twee sporen projecten uitgevoerd:

1 De digitalisering van **64 producten van de frontoffice** door het Project Digitale Dienstverlening. Het gaat hier om concrete voor de inwoners en bedrijven zichtbare producten zoals het aanvragen van een uitkering, het aanmelden van een hond, het aanvragen van een parkeervergunning, een afspraak maken voor grofvuil et cetera.

2 De aansluiting op **26 projecten van de landelijke Digitale Agenda 2020.**
   - Een deel van deze projecten is concreet en worden uiteindelijk opgenomen als product van de frontoffice zoals de digitale verhuisservice, MijnOverheid berichtenbox en digitale aangiften bij overlijden.
   - Een ander deel van deze projecten is zeer abstract en kunnen worden opgepakt door de interne domeinen van de ambtelijke organisatie. Denk aan blockchain technologie en innovatieve toepassingen BGT. Hierbij kiest de gemeente voor de positie van 'slimme volger', dat wil zeggen dat de gemeente pas instapt op het moment dat de technologie voldoende is ontwikkeld en gereed is voor implementatie.

De grip op het Project Digitale Dienstverlening is stevig en de digitalisering van de 64 producten laat ook een behoorlijke voortgang zien. De digitale volwassenheid is de afgelopen jaren sterk toegenomen en is op een goed niveau. Hiermee weet de gemeente de landelijke doelen te realiseren.

Conclusie 2a

Er is nog onvoldoende sprake van een integrale sturing en samenhang in de uitvoering.

De verbinding tussen de beleidsdoelen op IJmondniveau en de lokale uitvoering is onvoldoende expliciet gemaakt. Dit blijkt onder andere uit de motie waarin de raad het college heeft verzocht om concrete projecten te ontwikkelen en die af te stemmen binnen de IJmondregio. Dat blijft echter achterwege met als gevolg dat visie, beleid en uitvoering worden beschreven in afzonderlijke opeenvolgende documenten die niet met elkaar zijn verbonden door middel van concrete projecten. Het is daardoor 'zoeken naar samenhang'.

De frontoffice is de eerste en voornaamste aanjager geweest van de ontwikkeling van de digitale dienstverlening. Deze ontwikkeling is vooral gericht geweest op het volwassen maken van het digitale loket van de gemeente op basis van een lijst van 64 afzonderlijke klassieke frontoffice-producten[1]. Daarnaast wordt aangesloten op de landelijke producten in ontwikkeling[2]. In dit tweede spoor wordt de samenhang gemist. De gemeente legt geen verband tussen de landelijke producten en lokale opgaven en concrete uitvoering. Hiervoor ontbreekt een expliciet afwegingskader, waarmee getoetst wordt welke landelijke ontwikkelingen lokaal wel of niet over te nemen en waarom. De ambtelijke organisatie rapporteert dan ook enkel over de voortgang van landelijke projecten, maar niet over de relevantie voor de gemeente Heemskerk.

Als gevolg van een recente reorganisatie zijn de domeinen sterker in positie gebracht. Hiermee staan maatschappelijke opgaven meer centraal en vanuit deze opgaven wordt bepaald welke vormen van digitale dienstverlening een bijdrage leveren aan de gemeentelijke doelen. Dit vanuit de gedachte dat digitalisering geen doel op zich is, maar dienstbaar moet zijn aan de 'business'. Het ontbreekt echter aan een dienstverleningsvisie waarin de samenhang tussen de maatschappelijke opgaven en de doorontwikkeling van de digitalisering van diensten helder wordt gemaakt. Hierdoor komt ook een integrale aanpak van de digitalisering (dwars door de domeinen heen) moeizaam tot stand en principiële keuzes worden impliciet gemaakt: waar kiezen we voor flexibiliteit en maatwerk en waar voor standaarddienstverlening? Dit heeft vervolgens ook doorwerking op de uitvoering. Binnen elk domein is er zicht op welke activiteiten worden opgepakt. Sleutelpersonen hebben daarvan een breed beeld maar dat beeld is opgeslagen in de hoofden van enkele personen. Dat maakt de besluitvorming en de uitvoering moeilijk navolgbaar.

Omdat er een aantal belangrijke bestuurlijke aandachtspunten zijn, zoals de invoering van de nieuwe Omgevingswet en de schuldhulpverlening, wordt het echter steeds noodzakelijker om een goed samenhangend overzicht te hebben en een integrale aanpak te bevorderen.

---

1 De zogenaamde 'Deloitte-lijst is door vrijwel alle gemeenten als richtsnoer gebruikt voor het realiseren van digitale producten.

2 VNG en een aantal gemeenten ontwikkelen in co-creatie dienstverleningsproducten die na uitontwikkeling worden aangeboden voor algemeen gebruik door gemeenten.

Conclusie 2b

Van 'buiten naar binnen werken' komt nog onvoldoende van de grond.

De nadruk heeft binnen de gemeente Heemskerk de afgelopen periode gelegen op het realiseren van digitale producten, en in veel mindere mate op de maatschappelijke effecten daarvan. Monitoring van klanttevredenheid, suggesties van klanten en doelgroepenbereik heeft dan ook nog onvoldoende en niet met enige regelmaat plaatsgevonden. Er is hoogstens een beperkt zicht via openbare bronnen zoals Waarstaatjegemeente.nl en deze bronnen zijn verouderd, wat gezien de snelheid waarmee de digitale ontwikkelingen zich voltrekken ongewenst is.

De gemeente beschikt niet over burgerpanels of groepen van inwoners en bedrijven waarmee regelmatig contact is om de digitalisering mee te bespreken en/of digitale producten te testen. Op dit moment ontwikkelt de gemeente een nieuwe visie op dienstverlening, maar inwoners en bedrijven worden daarbij vooralsnog niet betrokken. Dat is een gemiste kans want gesprekken tijdens dit onderzoek met bijvoorbeeld de Participatieraad of bezoekers van de fysieke balie leveren meteen interessante inzichten en suggesties op.

Conclusie 2c

Samenwerking met de IJmondgemeenten komt als het op concrete uitvoering aankomt niet van de grond.

Nadat de IJmondgemeenten gezamenlijk een visie en beleid hebben ontwikkeld is de gezamenlijke uitvoering nauwelijks uit de verf gekomen[3]. Daar zijn verschillende redenen voor:

- Bestuurlijk lag er geen nadruk op samenwerking. Met de aangenomen motie hebben de raden de opdracht aan hun colleges gegeven om projecten op regionaal niveau af te stemmen. Dit is vrijblijvend en biedt voor de ambtelijke organisatie onvoldoende roer om met betrekking tot de uitvoering intensief samen te werken.
- De keuze van slimme volger heeft daartoe bijgedragen, deze positie vraagt om minder intensieve samenwerking.
- De nadruk lag bij alle drie gemeenten op het digitaliseren van de 64 producten van de klassieke frontoffice. Daar is iedere gemeente individueel mee aan de slag gegaan.
- Verdergaande samenwerking met betrekking tot de digitalisering van de dienstverlening zou vertraging opleveren omdat de verschillen in de primaire processen en het digitale landschap van de drie gemeenten te groot is.

Een uitzondering is het sociaal domein en informatiebeveiliging. In het kader van de decentralisaties in het sociaal domein werken de gemeenten zowel bestuurlijk als ambtelijk intensief samen[4]: "Doordat de business in het sociale domein intensief samenwerkt ontstaat er ook intensievere samenwerking rondom de benodigde middelen zoals informatisering en digitalisering".

In gesprekken tijdens dit onderzoek worden echter wel kansen benoemd die daardoor onbenut blijven. De drie gemeenten liggen immers geografisch dicht bij elkaar. Voorbeelden die worden genoemd zijn kansen op het terrein van digitale en fysieke dienstverlening en het beheer van de openbare ruimte. Maar ook informatiebeheer rondom een bedrijf als Tata Steel, het grondgebied van dat bedrijf ligt immers in alle drie gemeenten dus samenwerking ligt dan voor de hand.

---

[3] Bron: interviews

[4] Bron: interviews

Conclusie 3

De rol van de raad is marginaal en beperkt zich tot het vaststellen van visies. Vervolgens geeft de raad onvoldoende invulling aan zijn controlerende taak.

De raad heeft de informatievisie en –beleid vastgesteld die zijn ontwikkeld in IJmond-verband. Vervolgens heeft het college dit vertaald naar een uitvoeringsprogramma, is een nieuwe organisatievisie ontwikkeld en een nieuwe dienstverleningsvisie in ontwikkeling. Dit zijn allemaal losstaande stukken die achtereenvolgens, over een langere periode, aan de raad worden aangeboden ter vaststelling of ter kennisgeving. De raad controleert onvoldoende de samenhang tussen deze stukken. Dat is op zichzelf ook wel begrijpelijk. De raad ontvangt vele stukken ter besluitvorming of vaststelling en de stukken die lang geleden de raad hebben gepasseerd staan inmiddels niet meer scherp op het netvlies. De raad is daarmee onvoldoende in staat zijn kaderstellende rol goed in te vullen.

Ook met betrekking tot doelrealisatie heeft de raad beperkt zicht. De raad valt terug op de programmabegroting maar deze bevat een zeer beperkt beeld van de uitvoeringsprestaties van het college. Er worden enkele producten benoemd maar een totaalbeeld ontbreekt. Ook worden financiële baten en lasten van dienstverlening inzichtelijk gemaakt maar verder niet verbijzonderd naar digitale dienstverlening.

Enkele raadsleden raadplegen openbare bronnen zoals Waarstaatjegemeente.nl om enigszins zicht te krijgen op maatschappelijke effecten van dienstverlening, en digitale dienstverlening in het bijzonder. Maar ook dat levert een beperkt zicht op en de data is verouderd. Data met betrekking tot de doelgroep ondernemers is bijvoorbeeld niet voorhanden en de laatste cijfers over hoe inwoners de digitale dienstverlening waarderen zijn uit het jaar 2017.

4 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies uit het voorgaande hoofdstuk heeft de rekenkamercommissie aanbevelingen opgesteld, zie hiervoor de nota van aanbevelingen.

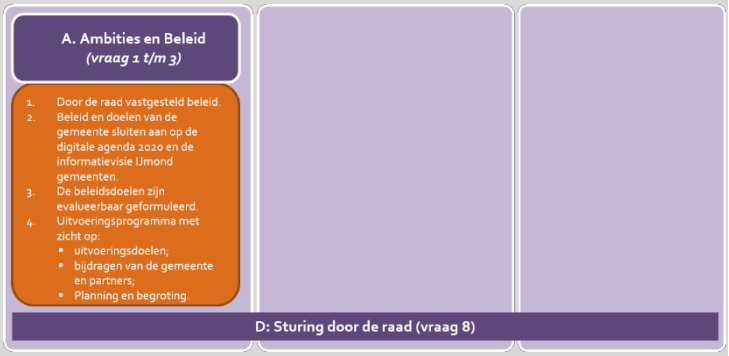
Deel 2 De bevindingen

5 Ambities en het beleid

In dit hoofdstuk staat blok A 'Ambities en beleid' van het evaluatiemodel centraal.

ONDERZOEKSVRAGEN

1 Welke doelstellingen heeft de gemeente Heemskerk geformuleerd?
2 Hoe sluiten de doelstellingen aan op de landelijke Digitale Agenda 2020 en op de strategische doelen uit de informatievisie van de IJmondgemeenten?
3 Hoe ziet het beleid of plan eruit om de doelstellingen te realiseren?



TOEGEPASTE NORMEN

- De raad heeft de doelen en het beleid ten aanzien van digitale dienstverlening vastgesteld.
- De doelen en het beleid van de gemeente sluiten aan op de Digitale Agenda 2020 en de informatievisie IJmond gemeenten.
- De beleidsdoelen zijn evalueerbaar geformuleerd.
- Er is een uitvoeringsprogramma met zicht op: uitvoeringsdoelen, bijdragen van de gemeente en partners in IJmondverband, planning en een begroting.

Kernbevindingen

1 De ambities en doelen van de gemeente Heemskerk zijn in IJmondverband ontwikkeld en door de raad vastgesteld. Deze liggen vast in de Informatievisie 2016-2020. Er zijn zes strategische doelen:
   a Burgers en ondernemers beschikken over de juiste en volledige informatie en kunnen alle informatie over zichzelf inzien. Zij kunnen ook zelf aangeven over welke zaken zij door de gemeenten geïnformeerd willen worden.
   b Gemeenten beschikken over de juiste en volledige informatie. Dat is belangrijk voor de werkprocessen, voor beleidsvorming en het signaleren van ontwikkelingen in de samenleving.
   c Alle dienstverlening wordt digitaal aangeboden.
   d De gemeente wil bijdragen aan een transparante overheid en maakt zoveel als mogelijk informatie openbaar beschikbaar.
   e De gemeente vraagt niet naar de bekende weg door gegevens meervoudig te gebruiken.
   f Gegevens worden tijds-, plaats- en organisatie onafhankelijk aangeboden.

2 De strategische doelen sluiten aan op de drie landelijke ambities uit de landelijke Digitale Agenda 2020. Daarbij zijn de verbindingen tussen de drie landelijke ambities en de zes hiervoor genoemde strategische doelen door de gemeente niet expliciet gemaakt, maar zijn met enig 'boerenverstand' wel te herleiden. De drie landelijke ambities zijn:
   a **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.
   b **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 gegeneerde gegevens worden administratieve lasten teruggedrongen.

c **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).

3 Het beleid om de strategische doelen te realiseren is vastgelegd in het Informatiebeleid 2017-2020. Dit is in IJmond-verband ontwikkeld en vastgesteld door het college. Het beleid herhaalt de ambities uit de Informatievisie 2016-2020 maar vertaalt deze niet verder in evalueerbare doelen en concrete projecten. Het biedt wel zicht op hoe de gemeente wil samenwerken met de IJmondgemeenten.

Verder maakt het college een strategische positionele keuze. De gemeente wil een 'slimme volger' zijn, dat wordt benadrukt in het uitvoeringsprogramma van het coalitieakkoord. Dat betekent volgens het college concreet dat de gemeente kiest voor standaard dienstverlening in plaats van maatwerk en dat nut en noodzaak voor samenwerking met de IJmondgemeenten minder aan de orde is. De reden die het college hiervoor geeft is het verschil tussen de informatiesystemen en -processen van de drie IJmondgemeenten. Elke gemeente heeft haar eigen organisatiecultuur, eigen werkprocessen, eigen applicatielandschap en eigen ICT-infrastructuur.

4 De gemeente heeft recent een nieuwe organisatievisie opgesteld dat door het college is vastgesteld en ter kennisgeving aan de raad is gestuurd.

De organisatievisie gaat uit van wendbaarheid: voor iedere opgave een passende aanpak en inzet op burger- en overheidsparticipatie (van buiten naar binnen werken). Dit zijn allemaal elementen die vragen om maatwerk en kunnen op gespannen voet staan met de strategie zoals vastgesteld in het Informatiebeleid 2017-2020 en het lopende coalitieakkoord: standaardisatie boven maatwerk en het zijn van een slimme volger.

Het huidige college wil nu een nieuwe visie op dienstverlening ontwikkelen. Deze visie is momenteel in ontwikkeling waarbij het opvallend is dat inwoners tot op heden niet betrokken zijn: er wordt hierbij nog niet van buiten naar binnen gewerkt.

5 De raad heeft de Informatievisie 2016-2020 vastgesteld en heeft daar ook zijn zienswijze op gegeven via een motie richting het college. Hiermee vervulde de raad zijn kaderstellende rol. De raad controleert vervolgens niet hoe dit verder zijn doorwerking heeft in de door het college ontwikkelde opeenvolgende visie- en beleidsstukken zoals het Informatiebeleid 2017-2020 en de nieuwe organisatievisie. De raad toetst onvoldoende de samenhang en toetst onvoldoende of gestelde doelen evalueerbaar zijn, zodat de raad zijn controlerende rol ook in de uitvoering van beleid adequaat kan invullen.

5.1 Landelijke ambities

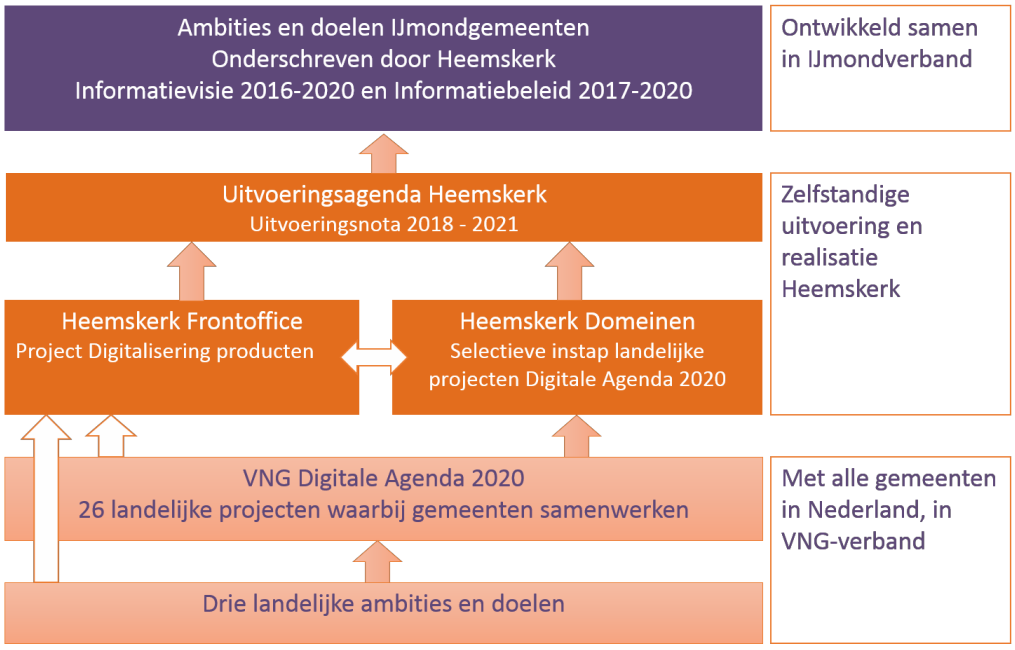
Overheden werken vanaf eind 2008 aan de realisatie van het 'Nationaal Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en e-Overheid' (I-NUP). Dit programma was erop gericht dat gemeenten als toegangspoort tot de gehele overheid fungeren en dat bedrijven en burgers uiterlijk in 2017 zaken die zij met de overheid doen digitaal kunnen afhandelen. De ambities uit het I-NUP zijn nog steeds actueel en verwoord in de landelijke Digitale Agenda 2020. In deze agenda heeft de Vereniging Nederlandse Gemeenten in 2015 drie belangrijke ambities geformuleerd, zie het onderstaande kader. In het programma Digitale Agenda 2020 werken gemeenten samen in 26 projecten (zie bijlage 2). Dit doen zij via de Nederlandse Vereniging Gemeenten. De Vereniging Nederlandse Gemeenten beoogt met het landelijke programma goede ideeën en oplossingen van gemeenten te delen en verder op te schalen.

DRIE LANDELIJKE AMBITIES

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 gegeneerde 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).

Bron: landelijke Digitale Agenda 2020.

De drie landelijke ambities vormen het fundament voor gemeenten om op voort te bouwen. Dat heeft de gemeente Heemskerk in de fase van visie- en beleidsontwikkeling gedaan in samenwerking met de IJmondgemeenten. De uitvoering is vervolgens zelfstandig ter hand genomen, zie de onderstaande figuur. De verschillende onderdelen zullen verder in de volgende paragrafen worden behandeld.



5.2 Ambities IJmondgemeenten

Informatievisie 2016-2020 IJmondgemeenten

De gemeente Heemskerk heeft samen met de gemeenten Beverwijk en Velsen een informatievisie ontwikkeld voor de jaren 2016-2020[5]. Deze visie is vastgesteld door alle afzonderlijke raden[6] van de gemeenten. In de visie zijn de drie ambities van de Digitale Agenda 2020 vertaald naar zes strategische doelen. Daarbij zijn de verbindingen tussen de drie landelijke ambities en de zes strategische doelen niet expliciet gemaakt maar zijn met enig 'boerenverstand' wel te herleiden.

De strategische doelen zijn:

1 Burgers en ondernemers beschikken over de juiste en volledige informatie en kunnen alle informatie over zichzelf inzien. Zij kunnen ook zelf aangeven over welke zaken zij door de gemeenten geïnformeerd willen worden.
2 Gemeenten beschikken over de juiste en volledige informatie. Dat is belangrijk voor de werkprocessen maar ook voor beleidsvorming en het signaleren van ontwikkelingen in de samenleving.
3 Alle dienstverlening wordt digitaal aangeboden.
4 De gemeente wil bijdragen aan een transparante overheid en maakt zoveel als mogelijk informatie openbaar beschikbaar.
5 De gemeente vraagt niet naar de bekende weg en maakt gebruik van kerngegevens en maakt het mogelijk om deze gegevens meervoudig te gebruiken.
6 Gegevens worden tijds-, plaats- en organisatie onafhankelijk aangeboden.

In de informatievisie worden drie mogelijke bestuurlijke ambitiesniveaus voorgelegd, namelijk de regio als koploper en pionier, late volger of slimme volger. Daarbij is aangegeven dat de nut en noodzaak om samen te werken minder aan de orde is bij een laag ambitieniveau zoals de slimme volger. Bij een hoog ambitieniveau zoals die van koploper is intensieve samenwerking nodig om uiteindelijk naar één informatievoorziening toe te werken.

De drie verschillende raden hebben de gezamenlijke informatievisie vastgesteld en ieder een vrijwel identieke motie aangenomen. De motie is ingediend omdat de raden van mening waren dat de informatievisie onvoldoende concreet was, want concrete projectvoorstellen ontbraken. De raad van de gemeente Heemskerk heeft dan ook met het aannemen van de motie het college de opdracht gegeven om met concrete voorstellen te komen om in 2020 waar mogelijk en zinvol de gemeentelijke (digitale) dienstverlening af te handelen en deze af te stemmen in IJmondverband.

Informatiebeleid 2017-2020 van de IJmondgemeenten

In het raadsvoorstel voor de vaststelling van de Informatievisie 2016 -2020 wordt uitdrukkelijk gesteld dat bij de uitwerking van de visie in informatiebeleid en -projecten de 'business' leidend is. Hiermee wordt de primaire dienstverlening van de gemeente in brede zin bedoeld, binnen Heemskerk ook wel 'de domeinen' genoemd.

De drie IJmondgemeenten hebben de informatievisie nader uitgewerkt in een informatiebeleid[7]. Ondanks de motie van de raad ontbreken in dit beleid concrete projectvoorstellen. Wel worden een aantal praktijkvoorbeelden gegeven die samenwerking in IJmondverband meer tastbaar maken. Het gaat dan om voorbeelden rondom de transitie in het sociaal domein, informatiebeveiliging, digitaal aangifte doen bij overlijden en de vervanging van hardware en software. Die voorbeelden zijn meer

---

5 Bron: Informatievisie 2016-2020 IJmondgemeenten

6 Bron: Raadsvoorstel 26 april 2016

7 Bron: Informatiebeleid 2017 – 2020 IJmondgemeenten

illustratief van aard hoe de samenwerking er concreet uit ziet of uit kan zien. Inhoudelijk worden in het informatiebeleid van de IJmondgemeenten een aantal doelen en ontwikkelingen geschetst:

- De doelen van de landelijke Digitale Agenda 2020 worden gevolgd.
- Er wordt aangesloten op de Strategische IJmondagenda 2015, in het bijzonder met betrekking tot onderwerpen met een grote informatievoorzieningscomponent zoals de transformatie in het sociaal domein en de nieuwe Omgevingswet. Dit zal verder worden vertaald naar plannen en projecten. Daarnaast blijven gemeenten ook op allerlei terreinen zelf plannen maken en projecten uitvoeren.

Ook wordt gesteld dat de drie IJmondgemeenten actief willen samenwerken[8] om allerlei redenen zoals: (a) te waarborgen dat de gemeenten in staat zijn om de informatie- en ICT-voorziening operationeel te houden en door te ontwikkelen, (b) risico's op het gebied van beschikbaarheid, veiligheid en integriteit te beperken, (c) slagvaardig in te kunnen spelen op externe factoren en (d) aan te sluiten bij technologische ontwikkelingen en deze op niveau te houden met minder meerkosten.

Concreet ziet de samenwerking er volgens het gezamenlijke informatiebeleid als volgt uit:

- *Overleg en beslisstructuur*: er is een IJmondiale ambtelijke werkgroep Informatiemanagement en Automatisering, inclusief een coördinerend ambtenaar. Daarnaast is er een gezamenlijke bestuurlijke stuurgroep bestaande uit de portefeuillehouders, inclusief een coördinerend portefeuillehouder.
- *Gecommitteerde afspraken*: het toewerken naar een IJmondiale technische infrastructuur is financieel niet haalbaar en gezien de landelijke generieke digitale infrastructuur en gemeentelijke gemeenschappelijke infrastructuur is nut en noodzaak hiervan gering. Daarom werken de IJmondgemeenten met businesscases, een positieve businesscase kan reden zijn om samen te werken.
- *Prioritering*: de prioritering voor inzet wordt bepaald door een Strategische IJmond Agenda. Zo hebben de invoering van de nieuwe omgevingswet en de transformatie in het sociale domein prioriteit.
- *Gezamenlijke inkoop*: de investeringskalenders van de gemeenten worden op elkaar afgestemd om kansen voor gezamenlijke inkoop te benutten. Het kan daarbij ook gaan om aan te sluiten op landelijke aanbestedingen van mobiele en vaste telefonie.
- *Informatiebeveiliging:* de aanpak op het terrein van informatiebeveiliging wordt onderling afgestemd.

5.3 Ambities en het beleid van Heemskerk

Coalitieakkoord 2018-2022 en uitvoeringsprogramma

De koers van het huidige college ligt in lijn met de koers van het voorgaande college en bouwt daarop voort. Dat is te zien aan de Meerjarenbegroting 2018-2021 van november 2017. Daarin wordt gesteld dat de gemeente de landelijke Digitale Agenda 2020 volgt maar ook dat het digitale kanaal bestaat naast andere kanalen. De gemeente vindt het namelijk van groot belang dat de dienstverlening voor iedereen in de samenleving toegankelijk is[9]. Online digitale dienstverlening heeft een plek in het coalitieakkoord 2018-2022 van september 2018. Het college stelt dat online digitale dienstverlening aan inwoners en bedrijven van toenemend belang is omdat steeds meer mensen graag digitaal geholpen willen worden. Daarom heeft het college de ambitie om de online digitale dienstverlening uit te breiden en te verbeteren. Daarnaast wil het college de telefonische dienstverlening en de dienstverlening aan het fysieke loket in stand houden. Dit wordt ook wel

[8] Bron: Informatiebeleid 2017-2020 IJmondgemeenten

[9] Bron: Interviews

'multi-channel dienstverlening' genoemd omdat inwoners en bedrijven daarmee via verschillende kanalen diensten kunnen afnemen.

Het college kiest voor **standaard digitale dienstverlening in plaats van maatwerk** en waar mogelijk wil de gemeente samenwerken met buurgemeenten. Dat wordt ook verder benadrukt in het uitvoeringsprogramma van het coalitieakkoord. De gemeente wil acteren als **'slimme volger'**, dat is het middelste ambitieniveau uit de regionale Informatievisie 2016-2020 van de IJmondgemeenten[10].
De reden die wordt aangegeven in het raadsvoorstel is dat de gemeenten beschikken over verschillende sterke punten. Uit gesprekken blijkt dat het hierbij in feite gaat om verschillen tussen de gemeentelijke informatiesystemen en -processen[11]. Dat blijkt ook uit een advies van de ambtelijke organisatie[12] aan het college. Daarin wordt gesteld dat elke gemeente haar eigen proces, eigen applicatielandschap en eigen ICT-infrastructuur en organisatiecultuur heeft.

Hoe dan ook de consequentie van deze keuze is dat:

- nut en noodzaak om samen te werken in IJmond-verband minder aan de orde is. Wel kan expertise, capaciteit en techniek waar mogelijk ingezet worden bij andere gemeenten, maar dit is verder vrijblijvend van aard. De gemeente Heemskerk kan dus per geval kiezen voor een lage of hoge intensiteit van samenwerking;
- de gemeente wel in staat moet zijn om tijdig invulling te geven aan de ambities uit de landelijke Digitale Agenda 2020 en nieuwe ontwikkelingen, door te leren van andere gemeenten en zoveel mogelijk gebruik te maken van kennis en ervaring die landelijk beschikbaar is.

Verder is in het uitvoeringsprogramma aangegeven dat er een budget beschikbaar is voor de jaren 2021 en 2022 van € 100.000,- per jaar. Vanaf 2019 voorziet de gemeentelijke begroting namelijk in een verdere uitbreiding van de digitale dienstverlening. Producten die verder worden gedigitaliseerd zijn:

- De burgerlijke stand met betrekking tot aangiften geboorten, huwelijken en overlijden;
- Het aanvraagproces voor reisdocumenten en rijbewijzen;
- De overheid Berichtenbox met betrekking tot aanschrijven verlopen reisdocument, beschikkingen Wet Waardering Onroerende Zaken en uitkeringsspecificaties en jaaropgaven van werk en inkomen.

Organisatieontwikkeling en de relatie met dienstverlening

In 2017 heeft de gemeente Heemskerk door het bureau Rijnconsult een organisatieonderzoek laten uitvoeren en in mei 2017 is hiervan het rapport "We zijn elkaar kwijtgeraakt" opgeleverd[13], zie ook hoofdstuk 6. Hierop heeft Heemskerk een Organisatievisie 2018-2022 ontwikkeld. De gemeente vat daarbij het begrip 'dienstverlening' breed op. We vatten hieronder de belangrijkste punten samen die een directe relatie hebben met het onderwerp digitale dienstverlening:

- De gemeente stelt de behoefte en opgave van de maatschappij als uitgangspunt en kiest voor

[10] In de stukken wordt gesproken over het laagste ambitieniveau. Dit is in de ogen van de onderzoekers niet juist. Slimme volger is het middelste ambitieniveau.

[11] Bron: interviews.

[12] Bron: MO-advies digitale dienstverlening, 7 februari 2017

[13] Bron: Plan van aanpak, samen op weg naar een wendbare, professionele organisatie, Rijnconsult 17 oktober 2017

iedere opgave een passende strategie en aanpak. Daarom moet de organisatie wendbaar zijn;
- Door zaken zoveel als mogelijk te automatiseren kunnen inwoners en ondernemers eenvoudig, goedkoop en efficiënt aan het gevraagde product komen. De realisatie en uitvoering van die producten kan worden ingericht naar een schaal die de hoogste efficiëntie en effectiviteit oplevert. Samenwerking met andere gemeenten kan hierbij de moeite waard zijn;
- Al vanaf het begin worden inwoners en ondernemers betrokken bij de totstandkoming;
- Overheidsparticipatie wordt de komende jaren van steeds groter belang. De overheid is dan niet de leidende partij maar volgt de inwoners die met initiatieven komen;
- De gemeente gaat de processen 'lean and mean' inrichten, waarbij de focus zal worden gelegd op digitalisering. De uitgangspunten hiervoor zijn het lopende traject Digitalisering Dienstverlening (Digitale Agenda 2020), de Informatievisie 2016-2020 en de landelijke ontwikkelingen 'Samen Organiseren[14]'.

De organisatievisie is ter kennisgeving door het college aan de raad gestuurd. De raad heeft, na kennis te hebben genomen van deze visie, een motie aangenomen waarin de raad constateerde dat in de visie de inwoner centraal wordt gesteld en er meer van buiten naar binnen moet worden gekeken. De raad vroeg met de motie het college om de raad te blijven informeren welke resultaten op verschillende beleidsterreinen zijn bereikt in het contact met inwoners. De raad stelde verder geen kritische vragen in hoeverre de organisatievisie in lijn ligt met het collegeakkoord of vice versa. De onderzoekers willen hierbij opmerken dat dit namelijk wel relevant kan zijn doordat het college kiest voor standaard digitale dienstverlening in plaats van maatwerk. De organisatievisie gaat echter uit van wendbaarheid: voor iedere opgave een passende aanpak en burger- en overheidsparticipatie. Dit zijn allemaal elementen die vragen om maatwerk en kunnen op gespannen voet staan met standaardisatie.

Nieuwe visie op dienstverlening in ontwikkeling

Het huidige college ontwikkelt momenteel een nieuwe visie op dienstverlening[15]. De nieuwe visie moet in 2021 gereed zijn voor besluitvorming. Een nieuwe visie is nodig om in te spelen op allerlei nieuwe ontwikkelingen. Denk aan de nieuwe Omgevingswet, de uitgangspunten van de organisatievisie en burger- en overheidsparticipatie zoals vastgelegd in de nota Burgerparticipatie van september 2017. Deze ontwikkelingen zullen impact hebben op de dienstverlening van de gemeente en ook vernieuwing van (digitale) producten en de informatiehuishouding van de gemeente met zich meebrengen. Inwoners en bedrijven zijn tot op heden niet geconsulteerd met betrekking tot de ontwikkeling van de nieuwe visie. De nieuwe visie komt voornamelijk tot stand via interne gesprekken en workshops binnen de ambtelijke organisatie en zal via het managementteam worden aangeboden aan het college.

Voor de ontwikkeling van specifieke digitale producten wordt wel gewerkt met externe doelgroepen. Dit om de laagdrempeligheid van aanvraagformulieren en teksten op de website te toetsen. Een voorbeeld is de herziening van de aanvraag voor een horecavergunning. Verbeteringen werden met een demo getest met ondernemers. Ondernemers hebben gevraagd de aanvraag via E-herkenning te laten verlopen en de gemeente is van plan om dit ook te realiseren. Samenwerking met externe doelgroepen gebeurt echter op ad-hoc basis, de gemeente heeft geen basisstructuur ingericht waarmee de gemeente focusgroepen of -panels kan consulteren voor de dienstverlening[16].

---

[14] In 2017 heeft de Vereniging Nederlandse Gemeenten 'Samen Organiseren' in het leven geroepen. Er kwam een College van Dienstverleningszaken, een Taskforce Samen Organiseren en er werd ingestemd met de inrichting van het Fonds Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU). Met 'Samen organiseren' willen de gemeenten krachten bundelen op de terreinen van ICT, dienstverlening en werkprocessen. De omvang van de CGU-fonds is € 52,3 Mln.

[15] Bron: interviews

[16] Bron: interviews

5.4 Sturing vanuit de raad en het college

We sluiten dit hoofdstuk af met een samenvatting van de momenten waarop de raad zijn kaderstellende rol invult:

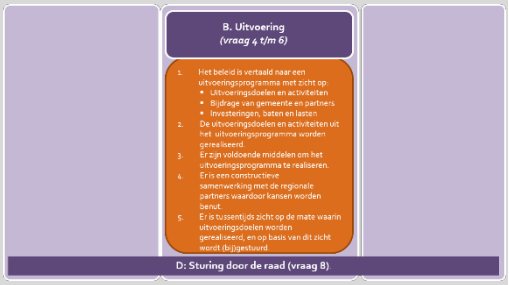
- De raad heeft de Informatievisie 2016-2020 IJmondgemeenten vastgesteld en daarbij een motie aangenomen met als doel het college de opdracht te geven de visie meer te concretiseren met projectvoorstellen en deze af te stemmen in IJmondverband. De raad heeft met de vaststelling van de visie verder geen aanvullende kaders of voorwaarden gesteld;
- De raad is door het college verder niet in positie gebracht om het hieruit voorvloeiende informatiebeleid van de IJmondgemeenten vast te stellen. Wel heeft het college het beleid en de uitvoeringsnota ter kennisgeving aan de raad gestuurd. De raad heeft daarbij verder geen actieve rol gespeeld;
- De raad heeft de organisatievisie ter kennisgeving van het college ontvangen en daarbij een motie aangenomen met als doel het college de opdracht te geven de raad te blijven informeren over welke resultaten worden bereikt met contacten met inwoners (het van buiten naar binnen werken). De raad heeft verder niet getoetst in hoeverre de nieuwe organisatievisie in lijn ligt met de visie op dienstverlening;
- De raad stelt via vaststelling van de programmabegroting budget beschikbaar voor het realiseren van de uitbreiding van digitale dienstverlening. Voor de jaren 2021 en 2022 gaat het om € 100.000,- per jaar.

6 Uitvoering

In dit hoofdstuk staat blok B 'Uitvoering' van het evaluatiemodel centraal.

ONDERZOEKSVRAGEN

4 Hoe voert het college het beleid uit?
5 Hoe werkt de gemeente Heemskerk daarbij samen met de andere IJmondgemeenten?
6 Hoe monitort het college (tussentijds) de voortgang en hoe vindt (bij)sturing plaats?



TOEGEPASTE NORM

- Het beleid is verder geconcretiseerd naar een uitvoeringsagenda met zicht op: uitvoeringsdoelen, projecten en activiteiten, bijdrage van gemeente en partners, investeringen, baten en lasten.
- De uitvoeringsdoelen en activiteiten uit het uitvoeringsprogramma worden gerealiseerd.
- Er zijn voldoende middelen om het uitvoeringsprogramma te realiseren.
- Er is een constructieve samenwerking met de regionale partners waardoor kansen worden benut.
- Er is tussentijds zicht op de mate waarin uitvoeringsdoelen worden gerealiseerd, en op basis van dit zicht wordt (bij)gestuurd.

Kernbevindingen

1 De ontwikkeling van digitale dienstverlening verloopt binnen de ambtelijke organisatie langs twee sporen:
- De digitalisering van producten van de frontoffice door het project Digitale Dienstverlening;
- De aansluiting op de 26 projecten van de landelijke Digitale Agenda 2020 op een gedecentraliseerde wijze door de interne domeinen.

Naast de twee hierboven genoemde sporen die de digitalisering aanvoeren ontstaat er ook een spoor vanuit de organisatieontwikkeling. De wens is om meer intern samen te werken, zaken integraal op te pakken en meer wendbaar te worden. Dat heeft impact op de digitalisering en informatiehuishouding. De basis is hiervoor gelegd door allerlei informatiekoppelingen aan te leggen en er wordt door de ambtelijke organisatie nagedacht over data gestuurd werken en de inzet van een datawarehouse.

2 Er is geen samenhangend en integraal overzicht of plan waarin de projecten van de drie sporen aan elkaar verbonden zijn. Ook ontbreekt een verbinding van de projecten met de gestelde doelen van de gemeente. Er is ook niet een regisseur binnen de gemeente aangewezen om dit te doen. Met name de 26 landelijke projecten en selectie daarvan (wat doen we wel en wat niet?) is sterk gedecentraliseerd en wordt vanuit de inhoudelijke domeinen geïnitieerd en opgepakt. Door het ontbreken van het zicht op de samenhang tussen projecten onderling en projecten en doelen lijkt een sturende visie te ontbreken. Dat is echter niet het geval. Er is wel degelijk een visie maar deze is niet geëxpliciteerd via een samenhangend en integraal overzicht.

3 Nadat de IJmondgemeenten gezamenlijk een visie en beleid hebben ontwikkeld is de gezamenlijke uitvoering nauwelijks uit de verf gekomen. Daar zijn verschillende redenen voor:
- Bestuurlijk lag er geen nadruk op samenwerking;
- De keuze van slimme volger heeft daartoe bijgedragen, deze positie vraagt om minder intensieve samenwerking;

- De nadruk lag bij alle drie gemeenten op het digitaliseren van de 64 producten van de lijst van Deloitte. Daar is iedere gemeente individueel mee aan de slag gegaan;
- De verschillen in de primaire processen en het digitale landschap van de drie gemeenten zouden te groot zijn.

Een uitzondering is het sociaal domein en informatiebeveiliging. In het kader van de decentralisaties in het sociaal domein werken de gemeenten zowel bestuurlijk als ambtelijk intensief samen. Samenwerking in de inhoudelijke domeinen blijkt een belangrijke aanjager te zijn voor samenwerking rondom de benodigde middelen zoals informatisering en digitalisering.

4 Er is nog geen integrale bestuurlijke rapportage waarin alle relevante onderwerpen rondom dienstverlening inzichtelijk zijn.

Op het project Digitale Dienstverlening is de grip stevig en er is goed zicht op de voortgang. Het college ontvangt regelmatig informatie over de stand van zaken rondom de digitale volwassenheid van producten. De voortgangsverslagen bieden zicht op de stand van zaken rondom 64 producten en diensten met betrekking tot de 'digitale volwassenheid'. De doelen worden gerealiseerd en de digitale volwassenheid is de afgelopen drie jaar ook enorm toegenomen en is op goed niveau. Via memo's wordt de raad op de hoogte gehouden van de stand van zaken.

Rondom de 26 landelijke projecten ligt dat anders. Er wordt gerapporteerd vanuit de domeinen op de voortgang. Dat blijft echter hangen in abstracties: de rode draad en samenhang ontbreekt en het gaat veelal om de voortgang van de projecten op landelijk niveau in plaats van de eigen voortgang in de organisatie.

Rondom digitaliserings- en automatiseringsprojecten uit het spoor organisatieontwikkeling zijn in het onderzoek geen rapportages aangetroffen.

6.1 Uitvoeringsnota informatiemanagement & -technologie 2018-2021

De uitvoeringsagenda van de gemeente Heemskerk bestaat uit de Uitvoeringsnota Informatiemanagement & technologie 2018 -2021. De nota bevat 26 projecten die allen zijn opgenomen in de landelijke Digitale Agenda 2020. De gemeente sluit aan op deze projecten als 'slimme volger'. Dat betekent concreet dat de gemeente eventuele aanpassing van zijn systemen en processen pas doet als anderen hebben uitgevonden hoe dat precies moet. De gemeente volgt de voortgang van deze projecten, als een project voldoende ver is dan stapt de gemeente in. Sommige projecten richten zich op concrete digitale producten die inwoners of bedrijven kunnen afnemen, andere projecten zijn meer gericht op het invullen van voorwaarden om dit te kunnen doen en weer anderen zijn meer agenderend van aard. Bijlage 2 bevat de gehele lijst van lopende landelijke projecten uit de landelijke Digitale Agenda 2020. In de nota worden ook een aantal belangrijke afspraken gemaakt met betrekking tot digitale dienstverlening:

- De dienstverlening aan inwoners en bedrijven is leidend voor de informatievoorziening en inzet van de ambtelijke organisatie;
- Het MT wordt halfjaarlijks geïnformeerd over de voortgang van de 26 landelijke projecten uit de Digitale Agenda 2020;
- Met het project Digitale Dienstverlening wordt uitvoering gegeven aan het I-beleid;
- In het overleg van gemeentesecretarissen worden afspraken gemaakt over de samenwerking met betrekking tot de digitalisering van dienstverlening.

De nota is verder niet vertaald naar een integraal en samenhangend uitvoeringsplan met projecten die worden opgepakt door hetzij de frontoffice of door de domeinen. De ontwikkeling van de digitale dienstverlening en de projecten verlopen via twee sporen, waarvan geen samenhangend plan voorhanden is:

1. **Digitalisering van de frontoffice**. Het digitaal volwassen maken van de producten van de frontoffice via het project Digitale Dienstverlening. Het gaat daarbij om de klassieke frontoffice producten. Zie verder paragraaf 6.2.
2. **De inhoudelijke domeinen,** intern ook wel de 'business' genoemd. Informatiemanagement en ICT is namelijk geen doel op zich maar ondersteunend[17] aan de primaire processen en de bedrijfsvoering. Binnen de inhoudelijke domeinen wordt bepaald welke landelijke ontwikkelingen worden gevolgd. Het gaat daarbij niet alleen om de 26 landelijke projecten die vanuit de Vereniging Nederlandse Gemeenten worden gefaciliteerd (zie verder paragraaf 6.3), maar ook om andere online applicaties die gaandeweg in de markt beschikbaar komen.

6.2 Project digitale dienstverlening

Het project Digitale Dienstverlening heeft als uitvoeringsdoel het digitaal volwassen maken van de producten van de frontoffice. Het bereik van het project Digitale Dienstverlening was in eerste instantie begrensd tot 64 producten. Dat blijkt uit gesprekken en uit de tussentijdse rapportages van het project. Het eerder genoemde budget van € 100.000,- is hiervoor bestemd.

Intern wordt gesproken over de zogenaamde 'lijst van Deloitte'[18], gemakshalve nemen we dit zo ook over in dit rapport. De lijst bestaat uit 64 producten en jaarlijks wordt de digitale volwassenheid van deze producten inzichtelijk gemaakt. De samenstelling van de 64 producten laat zien dat een smalle benadering is gekozen van het begrip dienstverlening. Het gaat hoofdzakelijk om de klassieke frontoffice producten zoals die vanouds worden gehanteerd binnen bijvoorbeeld burgerzaken en klantcontactcentra.

[17] Bron: interviews

[18] Bron: interviews

De gemeente Heemskerk heeft als doel om de digitale volwassenheid zo groot als mogelijk te maken, zie hiervoor bijlage 1 voor de complete lijst van producten[19] en de status per product. De onderstaande tabel 6.1 presenteert welke verschillende stadia van volwassenheid een product kan doorlopen.

Uit bijlage 1 blijkt dat het digitaal volwassen maken van de lijst van Deloitte grotendeels is waargemaakt en er is sinds 2016 een behoorlijke slag gemaakt. Nu de 64 belangrijkste producten digitaal beschikbaar zijn, heeft de gemeente meer ruimte om specifieke doelgroepen te ondersteunen[20]. Zo worden inwoners die digitale vaardigheden missen uitgenodigd om hun bewijsdocumenten mee te nemen naar het stadhuis. Een medewerker van de gemeente vult dan samen met hen de aanvraag in. Het team dat zich bezig houdt met de digitale dienstverlening volgt de ontwikkelingen op het gebied van toegankelijkheid. Zo wordt het gebruik van beeldbrieven onderzocht en worden formulieren vereenvoudigd.

Niveau	Volwassenheid	Omschrijving	
5	100%	**Achter DigiD of e-Herkenning.** De website geeft de mogelijkheid gebruik te maken van een voor ingevuld formulier en digitaal opsturen/uploaden en wordt in de backoffice ook volledig digitaal afgehandeld.	Uitvoeringsdoel
4	100%	**Achter DigiD of e-Herkenning.** De website geeft de mogelijkheid gebruik te maken van een voor ingevuld formulier en digitaal opsturen/uploaden.	
3	66%	**Digitaal downloaden, invullen en digitaal verzenden.** Mogelijkheid om de aanvraag digitaal in te dienen door middel van een webformulier. De inzet van een printer is niet nodig.	
2	33%	Digitaal downloaden van het aanvraagformulier waarbij de inzet van een printer nodig is om de aanvraag te verwerken, bijvoorbeeld voor het ondertekenen van de aanvraag.	
1	0%	Het aanvraagformulier is niet digitaal beschikbaar en op de website is alleen informatie over het product te vinden.	

Tabel 6.1: de verschillende digitale volwassenheidsstadia van producten.

6.3 Aansluiting op 26 landelijke projecten

De gemeente volgt de 26 landelijke projecten uit bijlage 2 nauwgezet en wil hierbij als slimme volger acteren. Dat betekent dat de gemeente het zicht open houdt op alle 26 projecten; de gemeente maakt daar op voorhand geen keuze in[21]. Tijdens het onderzoek is ook geen visie of afwegingskader gevonden dat een roer biedt om hierbij keuzes te maken: op welke projecten houden we wel of geen zicht en wat zijn criteria om in te stappen?

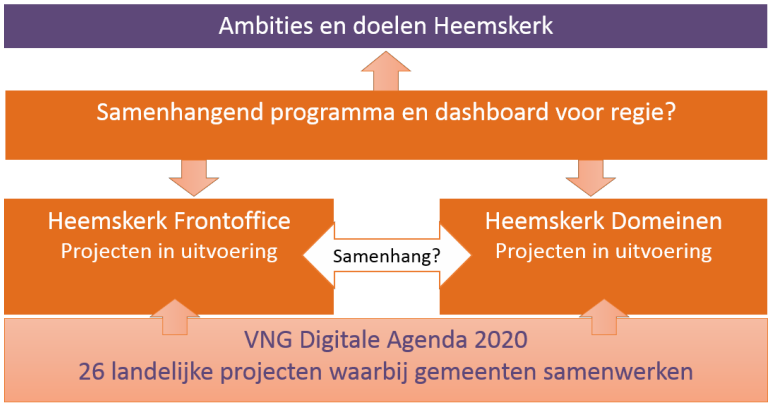
Het instapmoment is vooral pragmatisch gedreven. De gemeente stapt in als een project uit de ontwikkelfase is, nagenoeg gereed is voor implementatie en er een behoefte is vanuit de inhoudelijke domeinen. Dat geldt overigens ook voor andere applicaties die voortkomen uit de reguliere ontwikkeling van de markt waarin de inhoudelijke domeinen zich bewegen. Een voorbeeld

[19] Bron: Excel-bestand ontvangen van ambtelijke organisatie.

[20] Bron: Interviews

[21] De lijst uit de Digitale Agenda 2020 bestaat uit concrete projecten maar ook uit onderwerpen die voor nadere beschouwing geagendeerd zijn. Deze laatste leiden niet per definitie tot lokale projecten.

daarvan is BUUF. Dit is een buurtmarktplaats voor en door bewoners. Bij BUUV gaat het om diensten die je als bewoners voor elkaar kan doen, zonder dat er direct iets tegenover staat.



Doordat er geen afwegingskader voorhanden is lijkt het of de gemeente geen overzicht heeft en enkel pragmatisch keuzes maakt, zonder dat daar een visie aan ten grondslag ligt. In de gesprekken blijkt er echter wel degelijk sprake te zijn van een zekere visie, maar dit is niet geëxpliciteerd en vertaald naar een samenhangend overzicht of plan waarin de 26 projecten, andere applicaties en de activiteiten uit het project Digitale Dienstverlening een plek hebben en met elkaar verbonden worden. Er is ook niet een regisseur binnen de gemeente aangewezen om dit te doen. Projecten worden gedecentraliseerd vanuit de inhoudelijke domeinen geïnitieerd en opgepakt.

Het is in het onderzoek niet mogelijk gebleken een samenhangend overzicht te verkrijgen over de uitvoeringsprestaties tot op heden en de aansluiting met de strategische doelen. Wel kan de stand van zaken rondom losse projecten worden benoemd. Bijvoorbeeld de Berichtenbox van MijnOverheid.nl (een van de projecten uit de lijst). De invoering binnen de gemeente Heemskerk is gestagneerd door hardnekkige technische problemen[22]. Daarnaast koestert de gemeente de wens om een betere functionaliteit hiervoor in de plaats te zetten via een Persoonlijke Internet Pagina. Hierover moet het managementteam en college echter nog een besluit over nemen.

6.4 Monitoring en de realisatie van uitvoeringsdoelen

Project digitale dienstverlening

Op het project Digitale Dienstverlening is de grip stevig en er is goed zicht op de voortgang. Het gemeentelijke managementteam ontvangt regelmatig informatie over de stand van zaken rondom de digitale volwassenheid van producten[23]. De voortgangsverslagen bieden zicht op de stand van zaken rondom 64 producten en diensten met betrekking tot de 'digitale volwassenheid'. Het gaat daarbij om producten in het fysieke en het sociale domein. Bijlage 1 presenteert een tussenrapportage in het lopende jaar 2019[24].

Via memo's wordt de raad op de hoogte gehouden van de stand van zaken over de digitalisering van de 64 producten[25].

Hoewel de lijst van Deloitte ook producten in het sociale domein betreft, hebben de decentralisaties minder invloed gehad op de digitalisering van de frontoffice producten.[26]. De reden hiervoor is dat in de eerste jaren na de decentralisatie de prioriteit vooral lag op de transitie: het op orde krijgen van de basis. Ook wordt het digitale kanaal binnen het sociale domein niet als voorkeurskanaal gezien. Het persoonlijke contact zoals het keukentafelgesprek bij meervoudige problematiek wordt doelmatiger gevonden.

---

[22] Bron: interviews

[23] Bron: tussentijdse verslagen februari 2019 en maart 2018

[24] Bron: excel-bestand ontvangen van ambtelijke organisatie.

[25] Bron: raadsmemo 14 maart 2017

[26] Bron: interviews

De 26 landelijke projecten

Het gemeentelijke managementteam wordt halfjaarlijks geïnformeerd over de voortgang van de 26 landelijke projecten. Het gaat dan met name om de voortgang van de projecten zoals gecoördineerd door de VNG, maar niet over de voortgang van de eigen projecten van Heemskerk. De rapportage gaat dus over anderen, en in veel mindere mate over de resultaten en voortgang van de implementatie binnen de gemeente zelf.

6.5 Organisatie

Project digitale dienstverlening

Er is binnen de ambtelijke organisatie een werkgroep Digitale Dienstverlening die maandelijks bij elkaar komt om informatie met elkaar te delen en planningen en knelpunten door te nemen[27]. Zo wordt bijvoorbeeld de stand van zaken uitgewisseld rondom de digitalisering van de Drank en Horecavergunning, WMO meldingen op de website en de WOZ aanslagen in de Berichtenbox van MijnOverheid. De werkgroep bestaat uit medewerkers van het fysieke en het sociale domein.

De 26 landelijke projecten

Zoals eerder genoemd is er binnen de gemeente geen samenhangend overzicht of plan waarin de 26 projecten en andere applicaties een plek hebben. Er is geen centrale regisseur binnen de gemeente. De keuzes om in een project of applicatie te stappen, deze te implementeren en te beheren, wordt vanuit de inhoudelijke domeinen bepaald. Om zicht te krijgen op alle keuzes die gemaakt zijn en de lopende implementaties moet dus binnen de inhoudelijke domeinen gekeken worden. Een aansprekend voorbeeld is het raadsinformatiesysteem iBabs. De griffie is hier eigenaar van. Er is geen centrale plek waar informatie over het aantal bezoekers, de tevredenheid van bezoekers et cetera wordt gemonitord.

Organisatieontwikkeling en dienstverlening

In 2017 heeft de gemeente Heemskerk door het bureau Rijnconsult een organisatieonderzoek laten uitvoeren en in mei 2017 is hiervan het rapport "We zijn elkaar kwijtgeraakt" opgeleverd[28]. Uit het onderzoek bleek dat burgers aan de balie en digitaal goed worden bediend en dat de score op klanttevredenheid goed is. Rijnconsult merkt op dat het vakinhoudelijk goed gaat binnen de organisatie van de gemeente, Heemskerk vervult zijn taken naar behoren en de dienstverlening is goed. Anderzijds bleek ook uit het onderzoek dat de organisatie intern onvoldoende samenwerkt, zaken onvoldoende integraal worden opgepakt en dat de organisatie meer wendbaar moet worden en meer extern gericht. Citaat: 'de vraag is nadrukkelijk opgekomen of de gemeente Heemskerk klaar is voor de toekomst waarin de samenleving steeds sneller verandert, burgers en klanten snel schakelen, assertief en betrokken zijn. Het eigenstandig werken (eilandjescultuur) is hiervoor op termijn een belemmering'.

Om meer integraal en samenhangend te kunnen werken zijn inmiddels binnen de gemeente wel al stappen gezet. Zo is de basis voor een integrale informatievoorziening inmiddels wel gelegd want binnen de informatiearchitectuur zijn bijna alle koppelingen aanwezig of in ontwikkeling[29]. Daarbij worden afwegingen en keuzes gemaakt. Bijvoorbeeld:

- Alle producten met een groot volume zijn gedigitaliseerd. Producten met een klein volume niet omdat dit geen doelmatige investering is;

[27] Bron: verslag project digitale dienstverlening 27 juni 2018

[28] Bron: Plan van aanpak, samen op weg naar een wendbare, professionele organisatie, Rijnconsult 17 oktober 2017

[29] Bron: interviews

- De bestuurlijke prioriteit ligt nu op het ontsluiten van informatie over de activiteiten op het gebied van schuldhulpverlening. Hiervoor moeten nog informatiekoppelingen worden aangelegd;
- Met oog op de wens om meer data gestuurd te werken wordt momenteel nagedacht over de inzet van een datawarehouse[30].

6.6 Samenwerking met de IJmondgemeenten

Nadat de IJmondgemeenten gezamenlijk een visie en beleid hebben ontwikkeld is de gezamenlijke uitvoering nauwelijks uit de verf gekomen[31]. Daar zijn verschillende redenen voor:

- Bestuurlijk lag er geen nadruk op samenwerking. Met de aangenomen motie hebben de raden de opdracht aan hun colleges gegeven om projecten op regionaal niveau af te stemmen. Dit is vrijblijvend en biedt voor de ambtelijke organisatie onvoldoende roer om met betrekking tot de uitvoering intensief samen te werken;
- De keuze van slimme volger heeft daartoe bijgedragen, deze positie vraagt zoals eerder genoemd om minder intensieve samenwerking;
- De nadruk lag bij alle drie gemeenten op het digitaliseren van de 64 producten van de lijst van Deloitte. Daar is iedere gemeente individueel mee aan de slag gegaan;
- Verdergaande samenwerking met betrekking tot de digitalisering van de dienstverlening zou vertraging opleveren omdat de verschillen in de primaire processen en het digitale landschap van de drie gemeenten te groot is.

Wel is op ambtelijk niveau de afstemming in een lichte vorm opgepakt. Regelmatig komen de ambtelijk betrokkenen bij elkaar om ervaringen uit te wisselen en nieuwe ontwikkelingen met elkaar te delen. Dat geldt voor de digitalisering van concrete producten maar ook voor informatiemanagement en ICT in het algemeen. Ook zijn de drie IJmondgemeenten aangesloten op de 26 projecten van de landelijke Digitale Agenda 2020. Zij werken daarbij niet direct samen maar hebben daarmee wel een gezamenlijk richtpunt en maken gebruik van de ontwikkelingen die daaruit ontstaan.

Een uitzondering is het sociaal domein en informatiebeveiliging, zie de voorbeelden in het onderstaande kader. In het kader van de decentralisaties in het sociaal domein werken de gemeenten zowel bestuurlijk als ambtelijk intensief samen[32]: "Doordat de business in het sociale domein intensief samenwerkt ontstaat er ook intensievere samenwerking rondom de benodigde middelen zoals informatisering en digitalisering".

---

[30] Een **datawarehouse** is een gegevensverzameling die in een dusdanige vorm is gebracht dat terugkerende en ad-hocvragen in relatief korte tijd beantwoord kunnen worden zonder dat de bronsystemen zelf daardoor belast worden. Hierin onderscheidt een datawarehouse zich van een standaard database. De betreffende gegevens zijn afkomstig van en worden op geautomatiseerde wijze onttrokken aan de bronsystemen. Gegevens kunnen in een datawarehouse niet worden ingevoerd of aangepast door gebruikers zelf.

[31] Bron: interviews

[32] Bron: interviews

De transitie in het sociaal domein
Er is een IJmondiaal programmateam geformeerd waar informatievoorziening in vertegenwoordigd is. Er bleek behoefte aan een softwarevoorziening, de drie gemeenten hebben gekozen voor hetzelfde softwaresysteem. Daardoor is er onder meer een financieel voordeel gerealiseerd in de licentiekosten. Het functioneel beheer is in IJmondiaal verband opgepakt en er is een functioneel beheerder die werkt voor alle drie de gemeenten.
Een voorbeeld is de Hulpwijzer.nl: een online tool om inwoners en zorgprofessionals in de IJmondregio te ondersteunen. De drie IJmondgemeenten hebben hiervoor geïnvesteerd in dezelfde applicatie.

Informatiebeveliging
Het gaat hier om een veilige uitwisseling van persoonsgegevens tussen gemeenten en zorgaanbieders. Er is hiervoor op landelijk niveau een gegevensknooppunt ontwikkeld maar die bleek niet dekkend te zijn voor alle gegevensuitwisselingen. De drie IJmondgemeenten hebben vervolgens gekozen voor dezelfde e-mail toepassing die beveiligd e-mailen mogelijk maakt. Ook is een gezamenlijk e-learning traject opgezet zodat gemeenten niet afzonderlijk het wiel uitvinden.
Bron: Informatiebeleid 2017-2020 IJmondgemeenten en interviews

Op andere terreinen dan het sociaal domein wordt in veel mindere mate samengewerkt ten aanzien van digitalisering en informatiemanagement. In gesprekken tijdens dit onderzoek worden echter wel kansen benoemd die daardoor onbenut blijven. De drie gemeenten liggen immers geografisch dicht bij elkaar. Voorbeelden die worden genoemd zijn kansen op het terrein van dienstverlening (het burgerloket) en het beheer van de openbare ruimte. Maar ook informatiebeheer rondom een bedrijf als Tata Steel, het grondgebied van dat bedrijf ligt immers in alle drie gemeenten dus samenwerking ligt dan voor de hand. Daar waar wel wordt samengewerkt gaat het hoofdzakelijk om de aanschaf en toepassing van dezelfde applicaties. Het gaat in veel mindere mate om het delen van ambtelijke capaciteit. De verwachting is dat bundeling van ambtelijke capaciteit op het terrein van Informatiemanagement en ICT steeds minder noodzakelijk zal zijn. Steeds meer leveranciers leveren een integrale serviceverlening. Zij verzorgen dan de hosting en het beheer van applicaties, ook wel 'Software-as-a-service' genoemd. Deze applicaties draaien steeds meer in een Cloud-omgeving, dus niet op de eigen servers van de gemeente. Het is daardoor voor gemeenten steeds minder noodzakelijk om op eigen kracht een volledige ICT-beheerorganisatie in stand te houden[33].

6.7 Sturing vanuit de raad en het college

Vanuit de inhoudelijke domeinen wordt gerapporteerd over de voortgang naar het college, dat verloopt via de planning & control cyclus. Het gaat dan om de voortgang van de aansluiting op de 26 landelijke projecten en de zogenaamde lijst van Deloitte van het project Digitale Dienstverlening. Enkel afwijkingen worden gerapporteerd aan de raad. Het college ontvangt regelmatig informatie over de stand van zaken rondom de digitale volwassenheid van producten[34]. De voortgangsverslagen bieden zicht op de stand van zaken rondom 64 producten en diensten met betrekking tot de 'digitale volwassenheid'. Via memo's wordt de raad op de hoogte gehouden van de stand van zaken.

Er is nog geen integrale bestuurlijke rapportage waarin alle relevante onderwerpen rondom dienstverlening inzichtelijk zijn. Er worden door de projectleider Digitale Dienstverlening meerdere systemen gebruikt om gegevens te raadplegen en er wordt gewerkt aan het vergroten van meer data gestuurd werken[35].

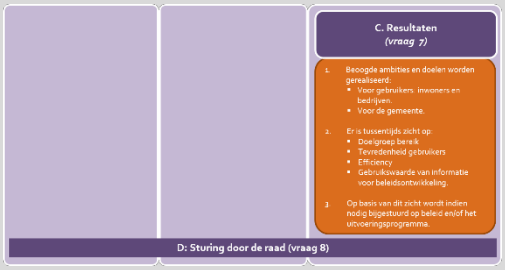
[33] Bron interviews
[34] Bron: tussentijdse verslagen februari 2019 en maart 2018
[35] Bron: ambtelijke verificatie van de nota van bevindingen

7 Resultaten

In dit hoofdstuk staat blok C 'Resultaten' van het evaluatiemodel centraal.

ONDERZOEKSVRAGEN

7 In welke mate worden de ambities en doelen gerealiseerd?



TOEGEPASTE NORMEN

- Beoogde ambities en doelen worden gerealiseerd, voor gebruikers (inwoners en bedrijven) en voor de gemeente.
- Er is tussentijds zicht op het doelgroepenbereik, tevredenheid gebruikers, efficiency en de gebruikswaarde van informatie voor beleidsontwikkeling.
- Op basis van dit zicht wordt indien nodig bijgestuurd op beleid en/of het uitvoeringsprogramma.

Kernbevindingen

1 Uit rapportages uit 2017 blijkt dat inwoners tevreden zijn over de digitale dienstverlening van de gemeente. Over de tevredenheid van bedrijven is geen data voorhanden.

De rapportages zijn echter verouderd in het licht dat de gemeente op het terrein van digitalisering juist de afgelopen drie jaar veel inspanningen heeft verricht (zie voorgaande hoofdstuk). De digitale volwassenheid van producten is sinds 2016 namelijk sterk verbeterd en scoort ook goed.

2 De gemeente zet in op meerdere kanalen door dienstverlening. Toch speelt de vraag bij de Participatieraad of andere toegangskanalen, anders dan het digitale kanalen, voldoende aandacht krijgen. Ook heeft de Participatieraad suggesties om op het moment van belangrijke levensmomenten van inwoners 'just-in-time' informatie over gemeentelijke producten en diensten te verstrekken. De Participatieraad wordt door de gemeente echter niet betrokken in de ontwikkeling van dienstverlening, en digitale dienstverlening in het bijzonder.

3 De dienstverlening door de fysieke balie biedt voor een groep inwoners meerwaarde en voordelen. Zij zijn hier zeer tevreden over. De groep die de fysieke balie bezoekt is gedifferentieerd. Een deel zal hoe dan ook producten via de fysieke balie blijven afnemen, zij willen of kunnen geen gebruik maken van het digitale kanaal. Een ander deel wil dat wel via het digitale kanaal doen, zij kunnen dat ook of moeten nog een aantal vaardigheden ontwikkelen om dat te kunnen doen.

4 De programmabegroting geeft de raad een zeer beperkt zicht op de doelrealisatie van digitale dienstverlening. De raad valt daarom terug op openbare bronnen zoals Waarstaatjegemeente.nl of signalen van inwoners. De raad ontvangt geen specifieke rapportages waarin een expliciete verbinding wordt gelegd tussen de resultaten van digitale dienstverlening en de doelen zoals genoemd in de Informatievisie en het beleid van de gemeente.

5 Tijdens het onderzoek bleek er binnen de ambtelijke organisatie nog geen richtlijn of werkwijze te bestaan omtrent het wettelijk recht van de lokale rekenkamer op gegevens voor het doen van onderzoek enerzijds en de mogelijkheden en onmogelijkheden binnen de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) anderzijds. Dit heeft verdiepend onderzoek (via concrete casuïstiek) naar effecten van digitale dienstverlening belemmerd.

7.1 Zicht op maatschappelijke effecten

Vooraf

Uiteindelijk gaat het om het realiseren van gewenste maatschappelijke doelen van het beleid van de gemeente. Dat geldt ook voor digitale dienstverlening. Hiervoor is zicht nodig op de effecten van het beleid en de uitvoering voor:

- Inwoners en bedrijven: worden de doelgroepen bereikt met digitale producten en zijn zij tevreden?
- De gemeente: wat is de meerwaarde voor de gemeente? Zijn de werkprocessen nu doelmatiger en wat is de gebruikswaarde van informatie voor bijvoorbeeld beleidsontwikkeling?

Om op deze vragen antwoord te geven moet de gemeente voldoende zicht organiseren. Dit kan bijvoorbeeld door regelmatige monitoring van het doelgroep bereik, klanttevredenheids-onderzoeken, doorlichting van processen op doelmatigheid en evaluaties van de mate waarin het lukt om data gestuurd te werken.

De nadruk heeft binnen de gemeente Heemskerk de afgelopen periode echter met name gelegen op het realiseren van digitale producten en minder op monitoren en evalueren[36]. In het onderzoek zijn dan ook een beperkt aantal bronnen gevonden die voor een deel een blik werpen op de maatschappelijke effecten. Tevens zijn die bronnen verouderd, wat geen recht doet aan de inspanningen en positieve resultaten die de gemeente de afgelopen drie jaar laat zien met betrekking tot de verdergaande digitalisering van producten (zie bijlage 1).

De aanpak van het onderzoek voorzag dan ook in gesprekken met gebruikers van digitale producten. Dit is echter niet gelukt. Tijdens het onderzoek bleek er binnen de ambtelijke organisatie nog geen richtlijn of werkwijze te bestaan omtrent het wettelijk recht van de lokale rekenkamer op gegevens voor het doen van onderzoek enerzijds en de mogelijkheden en onmogelijkheden binnen de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) anderzijds. Dit heeft verdiepend onderzoek (via concrete casuïstiek) naar maatschappelijke effecten van digitale dienstverlening belemmerd. Daarom zijn onderstaande bevindingen gebaseerd op bestudering van een beperkt aantal schriftelijke openbare bronnen, interviews met de ambtelijke organisatie, interview met de participatieraad en vijftien bezoekers van het fysieke loket.

Hoe denken inwoners en bedrijven over de digitale dienstverlening van de gemeente?

Op basis van de rapportages uit **Waarstaatjegemeente** scoort de gemeente Heemskerk ten opzichte van andere gemeenten ruim voldoende:

- In het jaar 2017 waarderen inwoners van Heemskerk de digitale dienstverlening met een cijfer 6,9. Dit is vergelijkbaar met inwoners van gemeenten met een vergelijkbare grootte. Met betrekking tot de digitale dienstverlening naar ondernemers is geen data voorhanden;
- In het jaar 2018 is de digitale volwassenheid naar inwoners bepaald op 81%, tegen 77% in gemeenten met een vergelijkbare grootte. Naar ondernemers is dat 71%, tegen 64% in gemeenten met een vergelijkbare grootte. Dat is een goed resultaat.

Het burgeronderzoek 2017[37] levert het volgende beeld op:

- Inwoners scoren de dienstverlening via digitale faciliteiten met een 6,9. Dat is vergelijkbaar met de gemeenten Beverwijk en Velsen. Dit ligt overigens ook in lijn met het organisatie onderzoek dat Rijnconsult in 2017 heeft uitgevoerd. Uit het onderzoek bleek dat burgers aan de balie en digitaal goed worden bediend en dat de score op klanttevredenheid goed is;

[36] Bron: interviews

[37] Bron: Burgeronderzoek gemeente Heemskerk 2017 uitgevoerd door het bureau Companen.

- Het meeste contact blijkt te verlopen via de fysieke publieksbalie. In 67% van de gevallen is er sprake van contact via de publieksbalie, tegen 34% via internet/app en 21% via een mail;
- Inwoners tussen 18 en 30 jaar nemen veel vaker (47%) contact op via internet of applicaties. Inwoners tussen 30 en 55 jaar komen vaker dan gemiddeld bij de publieksbalie. Het contact tussen de gemeente en inwoners ouder dan 75 jaar loopt vaak via het wijkteam of een huisbezoek.

  Met dit laatste heeft de gemeente redelijk zicht op het doelgroepbereik rondom de klassieke burgerzaken. De gemeente heeft echter geen of minder zicht op doelgroepen vanuit een breder perspectief op dienstverlening: zoals cliënten, professionals en vrijwilligers binnen het sociaal domein maar ook op de participatie- en representatieve democratie. Denk bij het laatste aan respectievelijk trajecten voor burgerparticipatie en raadsleden.

Specifieke doelgroepen

De doelgroep ouderen en mensen met een beperking verdient in het digitale tijdperk bijzondere aandacht[38]. Zo vraagt de Participatieraad ook aandacht voor:

- **Andere kanalen dan het digitale kanaal**: denk aan het fysieke loket, thuisbezoeken, schriftelijke informatie et cetera. Deze kanalen moeten volgens de Participatieraad niet verwaarloosd worden.
- **De vindplaats** van informatie is essentieel: informatie moet op veel verschillende plekken gevonden kunnen worden. Denk aan het buurthuis, de bibliotheek, de sociale teams of de huisarts et cetera.
- **De timing**: mensen gaan zoeken naar relevante informatie op het moment dat zich iets voordoet in hun leven. De gemeente zou hiermee slimmer om kunnen gaan door belangrijke levensmomenten van inwoners aan te grijpen, op het juiste moment diensten aan te bieden en relevante informatie te sturen.

De Participatieraad wordt de laatste periode met betrekking tot het onderwerp digitale dienstverlening nauwelijks betrokken door de gemeente. Dat verklaart mogelijk de vrees dat andere kanalen, anders dan het digitale kanaal, verwaarloosd worden. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat de gemeente Heemskerk wel investeert in de andere kanalen. Ten aanzien van de dienstverlening heeft de gemeente Heemskerk namelijk meerdere kanalen ingericht. Denk aan de fysieke balie en het maatschappelijke netwerk dat is opgebouwd vanuit de decentralisaties in het sociale domein. Het idee van de Participatieraad om op belangrijke levensmomenten van inwoners op het juiste moment diensten en informatie aan te bieden is een interessante. Dit zou 'just-in-time' dienstverlening genoemd kunnen worden. In het verleden werd de Participatieraad overigens intensiever betrokken bij het onderwerp digitale dienstverlening. De gemeente heeft toen digitale formulieren voorgelegd om te testen en de Participatieraad om hulp gevraagd bij het testen van de Heemskerkwijzer[39].

7.2 Bezoek aan de fysieke balie

Voor dit onderzoek hebben de onderzoekers de fysieke balie bezocht en daar met vijftien inwoners gesproken, zie bijlage 3 voor alle resultaten. Doel was om kwalitatieve informatie op te halen. Uit die gesprekken kunnen een aantal persona's worden gedestilleerd, zie hieronder. Hierbij merken de onderzoekers op dat dit moet worden gezien als een eerste beeld. Voldoende relevant voor dit onderzoek maar voor verdere communicatiedoeleinden is waarschijnlijk een meer verfijnde methodiek, analyse en beschrijving nodig. Het analyseren en beschrijven van persona's is immers een vak apart.

---

[38] Bron: interviews

[3] Bron: interviews

Voor alle hieronder beschreven persona's biedt de dienstverlening via het fysieke loket meerwaarde en voordelen, en zij zijn hier ook zeer tevreden over. Een deel zal nooit gebruik kunnen of willen maken van het digitale kanaal. Een ander deel zou dit wel willen en kunnen, mits de juiste voorwaarden door de gemeente worden ingevuld.

PERSONA: HIJ OF ZIJ IS GERICHT OP PERSOONLIJKE RELATIES EN CONTACTEN

Deze persoon interesseert zich niet voor alle mogelijkheden van de digitale wereld, maar zou wel in staat zijn om digitaal zelfredzaam te worden. Zij gebruiken bijvoorbeeld de computer voor het inwinnen van informatie over hun hobby. Ook zien zij e-mail als een belangrijk middel om te communiceren. Daarnaast vinden zij persoonlijk contact veel prettiger en zien een bezoek aan het gemeentehuis ook als plezierig: "dan heb ik zo even mijn loopje en contact".

PERSONA: HIJ OF ZIJ IS WAT OUDER OF HEEFT EEN BEPERKING

Deze persoon is wat ouder of heeft een substantiële beperking. Hij/zij is niet digitaal zelfredzaam en kan dit ook niet. Zij missen bijvoorbeeld de digitale vaardigheden omdat zij dat nooit geleerd hebben, en nu een leeftijd hebben bereikt waarbij het moeilijk is om dat alsnog te leren. Of het gaat om laaggeletterden. Dat kan voor een deel gaan om mensen met een verstandelijke beperking. Over deze groepen is overigens veel landelijk onderzoek voorhanden.

PERSONA: HIJ OF ZIJ HEEFT EEN MIGRATIEACHTERGROND EN BEHEERST DE NEDERLANDSE TAAL NOG NIET

Deze persoon heeft een migratieachtergrond en beheerst de Nederlandse taal (nog) niet. Hij/zij kan digitaal zelfredzaam worden door de Nederlandse taal te leren. Bijvoorbeeld door opleidingen en sociale contacten, zowel privé als in een werkomgeving.

PERSONA: HIJ OF ZIJ HEEFT HET TE DRUK OM ZICH TE VERDIEPEN

Deze persoon is digitaal zelfredzaam maar is gewoonweg niet op de hoogte van alle mogelijkheden die de gemeentelijke website biedt. Zij bekijken de website vluchtig zonder zich goed te verdiepen. Zij zijn wel nieuwsgierig wat er allemaal kan en geven aan dat als zij weten wat er kan daar ook gebruik van willen maken. Ze vinden het wel handig als zaken digitaal geregeld kunnen worden, dan hoeven ze niet naar het gemeentehuis te komen.

Bijvangst: door het gesprek voor dit onderzoek geven zij aan zich thuis verder te oriënteren op de mogelijkheden!

PERSONA: HIJ OF ZIJ WIL IN-CONTROL ZIJN EN ZIEN LIEVER PERSOONLIJK TOE OP DE AFHANDELING

Deze persoon wil zeker weten dat de zaken goed geregeld worden, maar heeft daar met het gebruik van digitale producten geen vertrouwen in. Hun veronderstelling is dat met persoonlijk contact en -toezicht zaken beter en goed geregeld worden. Dat kan gaan om eenvoudige zaken maar ook om meer ingewikkelde zaken.

7.3 Sturing vanuit de raad en het college

De raad heeft de informatievisie en het informatiebeleid vastgesteld die zijn ontwikkeld in IJmondverband. De rol van de raad is om te controleren of de doelen worden gerealiseerd. De raad doet dit voornamelijk aan de hand van de programmabegroting en ontvangt geen specifieke rapportages waarin een expliciete verbinding wordt gelegd tussen de resultaten van digitale dienstverlening en de doelen zoals genoemd in de visie en het beleid[40].

---

[34] Bron: interviews

De programmabegrotingen[41] geven de raad echter een zeer beperkt zicht op de doelrealisatie van digitale dienstverlening:

- Er wordt melding gemaakt van digitalisering van burgerlijke stand producten en enkele producten die nog moeten worden gedigitaliseerd. Een totaalbeeld van de digitale volwassenheid van de gemeente ontbreekt;
- De programmabegroting is gericht op uitvoeringsprestaties in plaats van maatschappelijke effecten;
- De baten en lasten van dienstverlening zijn inzichtelijk maar verder niet verbijzonderd naar digitale dienstverlening.

Daarnaast let de raad ook op indirecte indicatoren die signalerend kunnen zijn voor de resultaten van de dienstverlening van de gemeente[42]. Een aansprekend voorbeeld is het aantal verstrekte uitkeringen: "in het geval er voldoende uitkeringen worden verstrekt dan weten de inwoners blijkbaar de weg naar de gemeente goed te vinden. Dat is een signaal dat de dienstverlening goed is."

Als laatste wordt de bron Waarstaatjegemeente.nl door raadsleden geraadpleegd.

[41] Bron: Programmabegrotingen 2018-2021 en 2019-2022

[42] Bron: Interviews

Deel 3 De bijlagen

Bijlage 1 Producten en diensten naar digitale volwassenheid

Nr.	Naam Overheidsproduct	Doelgroep	Waarnemings-resultaat 2016	Status 2019	Domein
1	Afvalcontainer aanvragen	Burgers	Niveau 1	Niveau 1	FD
2	Rioolheffing opvragen/inzien	Burgers/Ondernemers	Niveau 1	Niveau 1	FD
3	Toeristenbelasting aanmelding/aangifte	Ondernemers	Niveau 1	Niveau 1	FD
4	Paspoort, toestemming voor minderjarige	Burgers	Niveau 2	Niveau 2	SD
5	Melding van voorgenomen huwelijk	Burgers	Niveau 2	Niveau 2	SD
6	Automatische incasso aanvragen voor het betalen van gemeentelijke belastingen	Burgers/Ondernemers	Niveau 2	Niveau 2	SD
7	Doorgeven vakantie bij bijstand	Burgers	Niveau 2	Niveau 2	SD
8	Afspraak maken aanvragen paspoort	Burgers	Niveau 3	Niveau 3	SD
9	Melding openbare ruimte	Burgers	Niveau 3	Niveau 3	FD
10	Afspraak grof vuil	Burgers	Niveau 3	Niveau 3	FD
11	Klacht indienen	Burgers/Ondernemers	Niveau 2	Niveau 3	SD
12	Contactformulier	Burgers/Ondernemers	Niveau 3	Niveau 3	SD
13	Aanvraag brochures	Burgers/Ondernemers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 3	
14	Aanvraag gebruik gemeentegrond	Burgers/Ondernemers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 3	FD
15	Aanvraag gemeentelijke onderscheiding	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 3	SD
16	Aanvraag oplaadpunt elektrische auto	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 3	FD
17	Melden bouwstart en afronding	Burgers/Ondernemers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 3	FD
18	Melding schuldhulpverlening	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 3	SD
19	Afval, afvalkalender (digitaal inzien of aanvragen)	Burgers	Niveau 4	Niveau 4	FD
20	Voorrangsverklaring woningzoekende	Burgers	Niveau 4	Niveau 4	SD
21	Gevonden of verloren	Burgers	Niveau 4	Niveau 4	SD
22	Aanvragen vergoeding leerlingenvervoer	Burgers	Niveau 4	Niveau 4	SD
23	Naamgebruik veranderen	Burgers	Niveau 4	Niveau 4	SD
24	Aanvraag bijstandsuitkering	Burgers	Niveau 4	Niveau 4	SD
25	Aanvragen Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)	Burgers/Ondernemers	Niveau 4	Niveau 4	SD
26	Taxatieverslag WOZ opvragen/inzien	Burgers/Ondernemers	Niveau 4	Niveau 4	SD
27	Bezwaarschrift indienen i.h.k.v. Algemene Wet Bestuursrecht (AWB)	Burgers/Ondernemers	Niveau 4	Niveau 4	SD
28	Kansspelvergunning aanvragen	Ondernemers	Niveau 2	Niveau 4	FD
29	Ambulante handel	Ondernemers	Niveau 4	Niveau 4	FD
30	Horecaexploitatievergunning aanvragen	Ondernemers	Niveau 1	Niveau 4	FD
31	Terrasvergunning (= omgevingsvergunning)	Ondernemers	Niveau 4	Niveau 4	FD
32	Rioolaansluiting	Ondernemers	Niveau 3	Niveau 4	FD
33	Speelautomatenvergunning	Ondernemers	Niveau 2	Niveau 4	FD
34	Vergunning snuffelmarkt	Ondernemers	Niveau 4	Niveau 4	FD
35	Omgevingsvergunning	Burgers/Ondernemers	Niveau 4	Niveau 4	FD
36	Doorgeven overlijden	Ondernemers	Niveau 4	Niveau 4	SD
37	Verhuizen binnen gemeente	Burgers	Niveau 4	Niveau 5	SD
38	Verhuizen, toestemming hoofdbewoner voor inwoning	Burgers	Niveau 4	Niveau 5	SD
39	Uittreksel BRP	Burgers	Niveau 4	Niveau 5	SD
40	Aanvragen afschrift / uittreksel geboorte akte (uittreksel burgerlijke stand)	Burgers	Niveau 4	Niveau 5	SD
41	Hond, aanmelden (hondenbelasting)	Burgers	Niveau 4	Niveau 5	SD
42	Kwijtschelding OZB aanvragen (gemeentelijke belasting)	Burgers	Niveau 4	Niveau 5	SD
43	Parkeervergunning aanvragen	Burgers/Ondernemers	Niveau 4	Niveau 5	FD
44	Parkeerontheffing aanvragen	Burgers	Niveau 4	Niveau 5	FD
45	Gebruik openbare straat	Burgers/Ondernemers	Niveau 1	Niveau 5	FD
46	Waarderingssubsidie aanvraag	Burgers/Ondernemers	Niveau 4	Niveau 5	SD
47	Evenement melden of aanvragen: groot en klein	Burgers/Ondernemers	Niveau 4	Niveau 5	FD
48	Drank- en Horecawetvergunning aanvragen	Ondernemers	Niveau 2	Niveau 5	FD
49	Ontheffing sluitingstijden aanvragen	Ondernemers	Niveau 1	Niveau 5	FD
50	Gehandicaptenparkeerplaats	Burgers	Niveau 4	Niveau 5	FD
51	Doorgeven inkomenswijziging bij bijstand	Burgers	Niveau 1	Niveau 5	SD
52	Aanvraag aanleunwoning	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 5	SD
53	Aanvraag bijzondere bijstand	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 5	SD
54	Aanvraag en vaststelling subsidie groene leges	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 5	FD
55	Aanvraag individuele inkomenstoeslag	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 5	SD
56	Aanvraag monumentensubsidie	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 5	SD
57	Aanvraag starterslening	Ondernemers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 5	SD
58	Aanvraag tegemoetkoming chronisch zieken	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 5	SD
59	Melding WMO	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 5	SD
60	Ontheffing Oosterweg	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 5	FD
61	Verhuizing buitenland doorgeven	Burgers	Buiten de waarneming om gemaakt	Niveau 5	SD
62	Parkeervergunning voor bezoekers regelen	Burgers/Ondernemers	Product niet waarneembaar	Wordt niet aangeboden in Heemskerk	FD
63	Parkeerontheffing aanvragen	Ondernemer	Product niet waarneembaar	Wordt niet aangeboden in Heemskerk	FD
64	Marktvergunning	Ondernemers	Geen meting nodig	Kan niet digitaal aangevraagd worden	FD

Bijlage 2 Landelijke Projecten Digitale Agenda 2020

Nr.	Project
1	Mijnoverheid voor Ondernemers
2	Blockchain verkennen en experimenteren
3	Data gedreven 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 Resultaten gesprekken fysieke balie

De gesprekken met bezoekers van de fysieke balie hebben plaatsgevonden op 14 en 15 oktober 2019. Er zijn in totaal 15 interviews afgenomen bij bezoekers van het fysieke loket, die niet (helemaal) de digitale mogelijkheden hebben benut van de gemeentelijke website.

Hieronder worden per vraag de resultaten gepresenteerd. Gelijksoortige antwoorden zijn daarbij samengevoegd.

1 Heeft u zich digitaal aangemeld voor een afspraak bij de balie?

Ja, hoe was uw ervaring?	Nee, waarom niet?
Ja, het ging goed en het was makkelijk. Ja, het ging goed en ook snel. Ik hoefde niet mijn computer te gebruiken en heb het via mijn mobiel gedaan. Ja, dit is een goede ontwikkeling want er zijn geen wachttijden. Ja, maar het was wel wennen, want ik ben wat ouder en ik vond het een beetje lastig. Maar het is mij uiteindelijk wel gelukt.	Dat doe ik nooit, ik ga gewoon hierheen en dan zie ik wel. Ik ben niet zo handig op de computer en het is een oud ding. Ik wist niet dat ik eerst een afspraak moest maken, ik was hier jaren geleden voor het laatst. In eerste instantie niet. Ik had het wel gezien op de website van die afspraak, maar ik ben toch gewoon gegaan afgelopen vrijdag zonder afspraak. Het was toen wel te druk om mij te kunnen helpen. Toen heb ik via de receptie een afspraak gemaakt voor vandaag. Bij het aanvragen eerst niet, bij het afhalen later wel. Voor het aanvragen van het rijbewijs niet, daarna wel voor het afhalen van het rijbewijs. Ik kwam met een cliënte van mij mee die bij de gemeente moest zijn. Toen heb ik voor mijzelf ook meteen informatie gevraagd en gekregen aan de balie omdat ik ook in een lastige situatie zit.

2 Voor welk product of dienst heeft u het loket bezocht?

Product	Aantal
Ophalen paspoort	2
Verlengen rijbewijs	9
Stopzetten uitkering	1
Informatie gevraagd over inkomensondersteuning	2
Laten tekenen document i.v.m. erfenis/erfrecht. *Moest getekend worden door de gemeente of notaris.*	1

3 Heeft u ook de website van de gemeente hiervoor geraadpleegd?

Zo ja, heeft u gevonden wat u zocht?	Zo nee, waarom niet?
☐ Wel gezocht, maar ik kwam er niet helemaal uit want vond het te moeilijk en wat veel informatie. Toen heb ik even gebeld en wist ik dat ik naar de balie kon komen. ☐ Heel kort even gekeken voor de openingstijden, verder niet. ☐ Heel kort even hoe ik een afspraak moest maken, verder niet. ☐ Ik heb gekeken wat ik moest meenemen voor het aanvragen van het rijbewijs. Voor groot rijbewijs was het wel even zoeken. ☐ Ik moest met spoed naar Suriname en had een tijdelijk paspoort nodig. Maar daar was de tijd te kort voor. Toen heb ik noodpapieren meegekregen.	☐ Voor belangrijke dingen ga ik liever zelf naar de gemeente, dan weet ik zeker dat het goed gaat. ☐ Ik zit nooit achter de computer en zo heb ik gelijk een loopje en het lukt me zo ook wel. Ik gebruik de computer wel voor mijn hobby, dat vind ik interessant. ☐ Ik heb thuis wel een oude laptop, maar die werkt niet goed meer. ☐ Het interesseert me allemaal niet zo, dat is denk ik mijn leeftijd. Ik doe wel dingen op de computer, maar alleen als het noodzakelijk is. ☐ Ik heb niet verder gekeken dan voor het maken van de afspraak. ☐ Ik wist niet dat ik eigenlijk een afspraak had moeten maken, ik was hier jaren geleden voor het laatst. ☐ Ik snap het toch allemaal niet zo goed. ☐ Mijn hoofd zit gewoon te vol vanwege privé problemen, het is een grote chaos. Ik ben gewoon al een paar weken in een shock. ☐ Ik kom uit Afghanistan en kan niet lezen en schrijven. Praten lukt wel een beetje. Mijn vrouw kan wel een beetje Nederlands lezen en mijn baas helpt mij met dingen te lezen.

4 Was u ervan op de hoogte dat het product of de dienst ook digitaal wordt aangeboden op de website van de gemeente?

Zo ja, waarom kiest u voor een bezoek aan het loket?	Zo nee, zou u geïnformeerd willen worden over de mogelijkheid om producten digitaal af te nemen? En hoe?
Ik was wel op de hoogte maar vond het ingewikkeld. Daarom heb ik de gemeente even gebeld. Toen kreeg ik een afspraak om naar de balie komen. Ik wist het via mijn vrouw, die werkt bij een bedrijf dat dit verzorgd voor mensen. Ik wist ergens wel dat het kon, maar niet precies wat er mogelijk was. Ik ben nu wel nieuwsgierig wat er allemaal kan. Had het al eens eerder gedaan. Dus weer geprobeerd. Ja maar ik moest voor het aanvragen van het rijbewijs echt naar het gemeentehuis. Ik heb deze uitkering al meerdere jaren aangevraagd. Ik vind het fijner als er persoonlijk contact is, als er iemand meekijkt. Ik ben onzeker dat ik fouten maak. Zo weet ik zeker dat het goed gaat. Voor het persoonlijke contact. Als ik achter de PC zit blijf ik toch vaak met vragen zitten. Bij persoonlijk contact is die extra vraag of opmerking mogelijk.	Nee Ik hoef niet of de hoogte gehouden te worden, daar zie ik het nut en de noodzaak niet van. Ik ga voortaan via de website. Ja, via email. Zou wel op de hoogte gehouden willen worden, via een email. Het was wel fijn geweest als ik had geweten dat ik digitaal een afspraak had moeten maken. Misschien via email als er iets nieuws is, of in de krant. Ik had wel een brief gehad van de gemeente, maar blijkbaar toch niet goed gelezen. Misschien is via een email beter, dan zou ik het nog eens een keer over lezen, een brief is zo weg. Via een infobrief, dat mag van mij.

5 Bent u tevreden over contacten met de gemeente en wat zou de gemeente nog kunnen verbeteren?

- Zeker tevreden, zou niet weten wat ze beter kunnen doen. Heel erg tevreden. Mensen zijn vriendelijk en duidelijk. Iedereen is aardig, ze helpen goed, ik wordt altijd netjes behandeld. Het ging allemaal heel vlot, prima geholpen. Aardige mensen, ik ken ze al tien jaar. Ze doen het goed hoor. Ik heb 25 jaar bij de gemeente gewerkt, net zag ik mijn oude baas nog lopen. Ze werken netjes, vakkundig en snel.
- Heel goed, ik ben goed geholpen, ook bij het maken van het fotootje in het hokje.
- Ik ben echt goed geholpen, ik zag er tegenop om een vraag te stellen over mijn ineens beroerde financiële. Maar die mevrouw zag zeker iets aan mij, ze vroeg of ik ook nog een vraag had. Toen durfde ik het wel te zeggen. Maar ik was erg zenuwachtig.
- Ja, ook die vrijdag dat ik niet geholpen kon worden omdat het te druk was. Dat begreep ik wel. Er is toen meteen een andere afspraak gemaakt.

Geen van de geïnterviewde kon iets bedenken wat de gemeente zou kunnen verbeteren.

6 Zou het digitaal aanvragen van het product of de dienst voor u ook een goede mogelijkheid zijn?

Zo ja, wanneer of onder welke voorwaarden zou u dit dan doen?	Zo nee, waarom niet?
☐ Ik zou nu zeker eerst wel even kijken, nu ik weet dat veel zaken digitaal kunnen. Ik ben handig genoeg. Ja, ik zou dingen wel digitaal doen, nu ik het weet. Dat is gemakkelijker dan naar de gemeente gaan. Ik wist niet dat je zoveel met de computer kon regelen. Nu ga ik kijken. ☐ Ja, ik neem aan dat het allemaal goed aangegeven staat. ☐ Zeker wel, als ik het zou begrijpen, ik had ook wel een beetje ingewikkelde vraag. ☐ Als het makkelijk te begrijpen is wil ik het wel doen, anders wil ik persoonlijk contact. Dat is directer, dan is het ook echt geregeld. Zou het niet erg vinden, tenzij het ingewikkeld wordt, dan doe ik het toch liever persoonlijk aan de balie.	☐ Ik doe niks met de computer, misschien loop ik daarmee een beetje achter, maar ik ben al wat ouder en zo lukt het ook wel. ☐ Nee, want ik kan niet lezen en schrijven. ☐ Bij belangrijke dingen ga ik naar de gemeente, want dan weet ik zeker dat het goed gaat. ☐ Ik kom liever persoonlijk langs, daar voel ik me beter bij. Dat vind ik persoonlijk fijner. ☐ Ik vind het fijner als er persoonlijk contact is, als er iemand meekijkt. Ik ben onzeker dat ik fouten maak. Zo weet ik zeker dat het goed gaat. ☐ Ik woon hier niet zo ver vandaan, ik heb er de tijd voor om zelf even langs te gaan. Ik vind persoonlijk contact prettig.

7 Tot slot: aan welk goed doel wilt u dat het onderzoeksbureau € 5,- schenkt?

Mensen konden kiezen uit de Voedselbank IJmond en de Dierenambulance Kennemerland.

Bijlage 4 Respondenten- en bronnenlijst

Respondentenlijst

Functie	Organisatie
Raadslid	Fractie Heemskerk Lokaal
Raadslid	Fractie Heemskerk Lokaal
Raadslid	Fractie CDA
Raadslid	Fractie Groenlinks
Raadslid	Fractie D66
Wethouder, portefeuille bedrijfsvoering	Gemeente Heemskerk
Wethouder, portefeuille dienstverlening	Gemeente Heemskerk
Programmamanager dienstverlening	Gemeente Beverwijk
Teamleider informatieregie	Gemeente Beverwijk
Domeinmanager bedrijfsvoering	Gemeente Heemskerk
Informatiemanager	Gemeente Heemskerk
Afdelingsmanager Informatiemanagement	Gemeente Velsen
Webmaster	Gemeente Heemskerk
Programmamanager Graag Gedaan Brigade	Gemeente Velsen
Projectleider digitale dienstverlening, teamleider informatie en dienstverlening	Gemeente Heemskerk
Bestuursadviseur	Gemeente Heemskerk
Teammanager klantcontactcentrum	Gemeente Velsen
Lid	Participatieraad
Voorzitter	Participatieraad
Lid	Participatieraad
Lid	Participatieraad
15 bezoekers aan de fysieke balie van de gemeente	

Geraadpleegde schriftelijke stukken

Jaar	Titelbeschrijving
2016	IJmondgemeenten, *Informatievisie 2016-2020*, definitieve versie 1.0, januari 2016. Inclusief: - Raadsvoorstel, Informatievisie 2016-2020 IJmondgemeenten, 15 maart 2016 - Raadsbesluit, Informatievisie 2016-2020 IJmondgemeenten, 6 juli 2016 - Informatievisie 2016-2020 IJmondgemeenten, smartversion, september 2016
2016	Gemeente Heemskerk, *Begroting 2017-2020*, november 2016. Inclusief: - Voorstel tot het vaststellen van de begroting 2017-2020, raadsvoorstel nr. 55, 13 september 2016 - Raadsbesluit Begroting 2017-2020, 9 november 2016
2016	Gemeente Heemskerk, *Besluitenlijst openbare raadsvergadering d.d. 7 april 2016*, vastgesteld 12 mei 2016
2017	Gemeente Heemskerk, *Begroting 2018-2021*, november 2017. Inclusief: - Voorstel tot het vaststellen van de Begroting 2018-2021, raadsvoorstel nr. 68, 12 september 2017 - Raadsbesluit Begroting 2018-2021, 9 november 2017
2017	Gemeente Heemskerk, *Motie Voorstellen bij de Informatievisie 2016-2020 IJmondgemeenten*, raadsmemo, 14 maart 2017
2017	*Ranking digitale volwassenheid lijst met diverse gemeenten, periode 2014-2016*
2017	Gemeente Heemskerk, *Plan van Aanpak: Samen op weg naar een wendbare, professionele organisatie*, samengesteld door Rijnconsult, 17 oktober 2017

2017	Gemeente Heemskerk, *Burgeronderzoek gemeente Heemskerk 2017*, uitgevoerd door Companen, december 2017
2017	IJmondgemeenten, *Informatiebeleid 2017-2020*, januari 2017
2018	Gemeente Heemskerk, *Tussentijds verslag project digitale dienstverlening*, maart 2018
2018	Gemeente Heemskerk, *Uitvoeringsnota informatiemanagement & -technologie 2018-2021*, juni 2018
2018	Gemeente Heemskerk, *Project digitale dienstverlening*, verslag werkgroep, 27 juni 2018
2018	Gemeente Heemskerk, *Organisatievisie 2018-2022: Een wendbare organisatie*, nota, 2 oktober 2018 – Raadsmemo Organisatievisie, 2 oktober 2018
2018	Gemeente Heemskerk, *Tussentijds verslag project digitale dienstverlening*, 1 februari 2018
2018	Gemeente Heemskerk, *Kadernota 2019*, 2018. Inclusief: - Voorstel tot het vaststellen van de Kadernota 2019, raadsvoorstel nr. 21, 27 maart 2018 - Raadsbesluit Kadernota 2019, 26 april 2018
2018	Gemeente Heemskerk, *'Heemskerk zichtbaar beter': Coalitieakkoord 2018-2022*, mei 2018
2018	Gemeente Heemskerk, *Voorjaarsnota 2018*, juli 2018. Inclusief: - Voorstel tot het vaststellen van de Voorjaarsnota 2018, raadsvoorstel nr. 39, 15 mei 2018 - Antwoorden op schriftelijke vragen Voorjaarsnota 2018, raadsmemo, 19 juni 2018 - Raadsbesluit Voorjaarsnota 2018, 4 juli 2018
2018	Gemeente Heemskerk, *'Heemskerk zichtbaar beter': Uitvoeringsprogramma Coalitieakkoord 2018-2022*, september 2018
2018	Gemeente Heemskerk, *Najaarsnota 2018*, november 2018
2018	Gemeente Heemskerk, *Begroting 2019-2018*, november 2018
2019	Gemeente Heemskerk, *Voorjaarsnota 2019*, juli 2019 - Voorstel tot het vaststellen van de Voorjaarsnota 2019, raadsvoorstel 61, 7 mei 2019 - Vragen en antwoorden Voorjaarsnota 2019, 18 juni 2019 - Raadsbesluit Voorjaarsnota 2019, 4 juli 2019
2019	Ieder(in), *AO Digitale overheid 16-5-2019*, brief aan Tweede kamer der Staten-Generaal, Vaste commissie voor Binnenlandse zaken, 8 mei 2019
2018	*Applicatie inventarisatie DEF*, 18 juli 2018
2018	Gemeente Heemskerk, *Overzicht besteding investering krediet boekjaar 2018*, z.d.
2019	Gemeente Heemskerk, *Overzicht besteding investering krediet boekjaar 2019*, z.d.
2017	Gemeente Heemskerk, *Digitale dienstverlening: Dienstverlening digitaal in 2020, bestuursopdracht*, reg.nr. MO/2017/0823, 7 februari 2017
2018	Gemeente Heemskerk, *Bijlage actiepunten coalitieakkoord 2018-2022*, reg.nr. OD/2018/248418, z.d.
2018	Gemeente Heemskerk, *Communicatieonderzoek*, uitgevoerd door I&O Research, juli 2018
2019	Waar staat je gemeente?, *Dienstverlening en digitalisering gemeente Heemskerk*, download 24 juni 2019
2019	Deloitte, *Lijst en onderbouwing webformulieren 2019*, juli 2019
2019	Gemeenteraad Heemskerk, *Oproep naar college om meer te doen aan 'Van buiten naar binnen'*, motie VVD en CDA in verband met vaststellen van de Voorjaarsnota 2019, juli 2019
2019	Gemeenteraad Heemskerk, *Voorstellen bij de informatievisie 2016-2020 IJmondgemeenten*, motie Liberaal Heemskerk, juli 2016
2019	Gemeente Heemskerk, *Collegebesluit houdende regels omtrent de Organisatieregeling 2019*, Gemeenteblad nr. 23593, 1 februari 2019
2019	Gemeente Heemskerk, *Overzicht verwerkersovereenkomsten*, 27 juni 2019
2019	Waarstaatjegemeente?, *Dienstverlening en digitalisering gemeente Heemskerk*, download 12 september 2019
2019	Waarstaatjegemeente?, *Klantbeleving gemeente Heemskerk*, download 12 september 2019
Overige documenten	
2011	Stichting Gezamenlijke Ouderenbonden Heemskerk, Werkgroep Zorg, *Stand van de digitale nieuwsbrieven*, 10 november 2011

2012	Rozing-Tuyn, A.J.M., *Moduleopdracht Verandering personeel en begeleiding, t.b.v. het invoeren van Het Nieuwe Werken bij de gemeente Heemskerk*, NCOI HBO Bachelor Personeelsmanagement, augustus 2012
2015	Stichting Gezamenlijke Ouderenbonden Heemskerk, *Besluit van de gemeenteraad gemeentelijke mededelingen alleen digitaal te publiceren*, brief aan gemeenteraad, 5 mei 2015
2015	Stichting Lezen & Schrijven, *Laaggeletterden: achterblijvers in de digitale wereld? Vaardigheden van burgers en aanpassingen door overheden*, mei 2015
2016	Stichting Lezen & Schrijven en Maastricht University, *Regionale spreiding van geletterdheid in Nederland,* mei 2016
2016	Gemeente Heemskerk, *Uitnodiging deelname aan ene digitaal panel, onderwerp algemene voorzieningen*, brief aan Stichting Gezamenlijke Ouderenbonden Heemskerk, 21 april 2016
2016	Buijs-Wenderich, H.G., *Digitalisering gemeente Heemskerk*, brief aan college en raad, 6 mei 2016
2016	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Studiegroep Informatiesamenleving en Overheid, *De digitale overheid: maak waar!,* rapport, kenmerk 2016-0000711684, 16 november 2016
2017	Stichting Lezen & Schrijven, *Eenvoudige taal voor laaggeletterden*, 2017
2018	KBO-PCOB, *Senioren digitaal vaardig, maar niet digibestendig*, artikel, 16 januari 2018
2018	NOS.nl, *Raad van State: burger mag niet de dupe worden van de digitaliserende overheid*, artikel, download 6 september 2018
2018	Volkskrant.nl, *Raad van State waarschuwt: 'Digitalisering dreigt van overheid een onneembaar bastion te maken'*, artikel, download 6 september 2018
2018	Overheid in Contact, *Fieldlab Dienstverlening schetst een nieuw verhaal voor de digitale overheid*, artikel, 1 oktober 2018
2018	Stichting Lezen & Schrijven, *Digitale vaardigheden en laaggeletterdheid*, mei 2018
2018	Stichting Lezen & Schrijven en Maastricht University, *Feiten & Cijfers Laaggeletterdheid*, september 2018
2018	Stichting Lezen & Schrijven, *Laaggeletterdheid in Nederland*, maart 2018
2018	Movisie, *Oog voor mensen met een licht verstandelijke beperking?,* 14 februari 2018
2019	Zorg en Welzijn, *Ombudsman onderzoekt toegankelijkheid digitale formulieren,* artikel, download 28 maart 2019
2019	*Schouders er onder, samen aan de slag voor de beste schuldhulpverlening,* digitale krant, nummer 2, lente 2019, mei 2019
2019	KBO-PCOB, *Digitale toegankelijkheid overheid voor iedereen belangrijk*, artikel, 15 mei 2019
2019	NOS.nl, *Een derde van de ouderen bankiert niet online*, download 14 juni 2019
2019	NRC.nl, WRR waarschuwt voor digitale afhankelijkheid, artikel, download 8 september 2019