



Colofon

Voorwoord

# Beter sturen op digitale dienstverlening

Rekenkameronderzoek naar digitale dienstverlening in Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg

Conclusies en aanbevelingen

Bestuurlijke reactie en naschrift

Rapport bevindingen



Wassenaar



Voorschoten



Oegstgeest



Leidschendam-Voorburg



## Colofon

'Beter sturen op digitale dienstverlening', Rekenkameronderzoek naar digitale dienstverlening in Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg.

### Leden Rekenkamercommissie:

Peter van den Berg, voorzitter  
Saskia van der Haagen, vice-voorzitter  
William Segers  
Bert Jan Smallenbroek  
Michiel Sorber  
Wim Wensink  
Rolf Willemse

### Secretaris:

Rini Teunissen

### Uitgave:

Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest, Leidschendam-Voorburg  
Postbus 393  
2250 AJ Voorschoten

[www.rekenkamerwvov.nl](http://www.rekenkamerwvov.nl)

13 april 2016

Opmaak:  
Grapefish, Voorschoten

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



## Voorwoord

Aan de gemeenteraden,

Voor u ligt het rapport 'Beter sturen op digitale dienstverlening'. In dit rapport ligt het accent op visie, beleid, sturing en rollen met betrekking tot digitale dienstverlening. Dit in tegenstelling tot de verscheidene onderzoeken die regelmatig verschijnen en gaan over de kwaliteit van de digitale dienstverlening en het gebruik ervan door burgers, bedrijven en instellingen. Wij vinden de dienstverlening (en daarmee ook digitale dienstverlening) een kerntaak van de gemeentelijke overheid en daarom ook belangrijk dat de raad deze rol zorgvuldig oppakt. Zeker ook in het licht dat uitvoeringspartijen en verbonden partijen de digitale dienstverlening voor de gemeente uitvoert.

Voor het analyseren van de bevindingen is de beleidscyclus (zie ook rapport met bevindingen paragraaf 1.4.1) als vertrekpunt genomen. De aanname hierbij is dat de ontwikkeling van de digitale dienstverlening beheerst en succesvol wordt uitgevoerd, wanneer de ontwikkeling plaatsvindt volgens de beleidscyclus. De gemeentelijke organisatie is dan 'in control' als het gaat om de veranderingen en bovendien kunnen de beoogde resultaten worden bereikt. Uit het onderzoek kwamen bij alle vier de gemeenten 'witte vlekken' voor in de beleidscyclus. Wij geven hiervoor aanbevelingen. Dit betekent ook dat er voor de vier gemeenten nog mogelijkheden zijn de (ontwikkeling van de) digitale dienstverlening doeltreffender en doelmatiger in te richten.

De gebrekkige sturing op de digitale dienstverlening door de gemeenteraden, in combinatie met een beperkte monitoring van ervaringen van burgers, bedrijven en instellingen, kan leiden tot risico's, ongewenste besteding van middelen en tot dienstverlening die mogelijk niet aansluit bij de wensen van burgers, bedrijven en instellingen binnen de gemeenten. Ook onvoldoende aandacht voor de beveiliging van gegevens van burgers, bedrijven en instellingen door de gemeente, en onvoldoende sturing op hoe verbonden partijen met digitale dienstverlening en informatiebeveiliging omgaan, kan tot grote risico's leiden voor de gemeenten én voor de burgers, bedrijven en instellingen van wie gegevens worden verwerkt.

In het Onderzoeksplan 2016-2017 hebben we aangegeven dat we, afhankelijk van de uitkomsten van dit onderzoek en de behandelingen van het rapport in de vergaderingen van de gemeenteraden, zullen overwegen om een vervolgonderzoek uit te voeren. Een onderzoek vanuit het perspectief en de behoeften van burgers, bedrijven en instellingen. Wij bespreken dit graag u.

We willen iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan dit onderzoek. In het bijzonder bedanken wij de onderzoekers van PBLQ, Erik Dolle, Tessa van den Berg en Peter Keur voor de prettige samenwerking.

Tot slot wenst de Rekenkamercommissie alle betrokkenen bij dit beleidsonderwerp in de vier gemeenten veel succes.

Peter van den Berg, voorzitter

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



# Aanbiedingsbrief van de Rekenkamercommissie

## Aanleiding en doel van het onderzoek

Het kabinet wil dat burgers en bedrijven in 2017 al hun zaken met de overheid online kunnen regelen. Bijvoorbeeld een vergunning aanvragen of een vraag stellen per e-mail. Gemeenten hebben met het Rijk afspraken gemaakt over de digitale dienstverlening. In 2011 is het I-NUP (Implementatieagenda voor het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en E-overheid) van start gegaan. Dit programma omvat de implementatie van 23 ICT-basisvoorzieningen die noodzakelijk zijn om bij gemeenten de basis op orde te brengen en de digitale dienstverlening aan burgers en ondernemers sneller, beter en efficiënter te maken. De gemeenten hebben met het Rijk afgesproken dat ze de basisvoorzieningen uiterlijk 1 januari 2015 hebben geïmplementeerd. Voorbeelden van deze basisvoorzieningen zijn de berichtenbox van MijnOverheid, het gemeentelijk 14+netnummer, eHerkenning, de webrichtlijnen en het stelsel van basisregistraties.

Tegelijk heeft ook de beveiliging rondom de e-overheid de afgelopen jaren veelvuldig in de schijnwerpers gestaan. DDos aanvallen op overheidsorganisaties, misbruik van persoonsgegevens (onder andere Suwinet) en incidenten rondom DigiD beheersten met name in negatieve zin het nieuws. Nog in januari dit jaar bleek uit onderzoek van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP (voorheen het College Bescherming Persoonsgegevens, CBP), dat gemeenten de privacy van burgers onvoldoende beschermen: er zijn bijvoorbeeld geen of onduidelijke regels over welke ambtenaren de informatie mogen inzien.

Regelmatig verschijnen er onderzoeken met betrekking tot de volwassenheid van de digitale dienstverlening in gemeenten. Hoewel daarin diverse aspecten worden gemeten, wordt nergens ingegaan op de rol van de gemeenteraad wat betreft ontwikkeling en vaststelling van een visie op digitale dienstverlening, of op het stellen van kaders voor en het controleren op de prestaties van digitale dienstverlening. Dienstverlening (en daarmee ook digitale dienstverlening) is een kerntaak van de gemeentelijke overheid. De Rekenkamercommissie vindt het daarom belangrijk dat de raad deze rol zorgvuldig oppakt. Bovendien is het extra interessant in het licht van de toenemende samenwerking tussen gemeenten en verbonden partijen, waarbij delen van de digitale dienstverlening worden uitgevoerd door deze samenwerkingsverbanden. Naar of en hoe de gemeenteraden zowel voorafgaand als tijdens de samenwerking voorwaarden stellen aan de digitale dienstverlening is nog maar weinig onderzoek gedaan.

De Rekenkamercommissie heeft daarom een onderzoek gedaan naar digitale dienstverlening, waarbij zowel is gekeken naar de rol van het college als die van de raad. Digitale dienstverlening is het op een andere manier uitvoeren van de traditionele dienstverleningskanalen als het loket in het gemeentehuis, toezending via de post of informatieverstrekking via de telefoon. Goede digitale dienstverlening is echter meer dan digitale diensten leveren. Zo vergt digitale dienstverlening een visie op het niveau van dienstverlening op andere tijden dan de traditionele openingstijden, het moet het gemak en de efficiency voor de burger vergroten, het vergt een robuuste beveiliging van persoonsgegevens en andere gevoelige data die worden uitgewisseld en er moet aandacht zijn voor niet-digivaardige burgers. Deze zaken zijn te omvangrijk om alleen aan de uitvoerende partijen over te laten en vragen om kaders vanuit de raad en college. Dit geldt ook als digitale dienstverlening wordt uitgevoerd door een verbonden partij. Bovendien is een goede controle en sturing op digitale dienstverlening vereist, wat door het innovatieve en snel ontwikkelende karakter ervan het nodige vergt van colleges en raden.

## Centrale onderzoeksvraag

De centrale vraag in het onderzoek naar de opzet van de digitale dienstverlening de vier gemeenten luidt:

*Wat is de visie en het beleid van de vier gemeenten ten aanzien van digitale dienstverlening, en de sturing en controle daarop - zowel de digitale dienstverlening door de eigen gemeente, als door verbonden partijen en uitvoeringspartijen? En wat is de rolverdeling van de raden en de colleges van burgemeester en wethouders hierin?*

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



Voor het analyseren van de bevindingen is de beleidscyclus<sup>1</sup> als vertrekpunt genomen. De aanname hierbij is dat de ontwikkeling van de digitale dienstverlening beheerst en succesvol wordt uitgevoerd, wanneer de ontwikkeling plaatsvindt volgens de beleidscyclus. De gemeentelijke organisatie is dan 'in control' als het gaat om de veranderingen en bovendien kunnen de beoogde resultaten worden bereikt. Doorgaans zijn deze resultaten dan: tevreden inwoners en bedrijven en een efficiënte en effectieve uitvoering van de digitale dienstverlening.

De beleidscyclus bestaat uit een vijftal stappen:

1. Het maken van keuzes: het formuleren van doelstellingen en te bereiken effecten.
2. De uitwerking van het beleid: het opstellen van een veranderstrategie en een implementatieprogramma.
3. De uitvoering: het opstellen van projectplannen, de inrichting van de organisatie, het uitvoeren van projecten.
4. Het gebruik: nieuwe voorzieningen, processen en werkwijzen worden gebruikt door inwoners, bedrijven en ambtenaren.
5. De monitoring en evaluatie: gemeten wordt of de gebruikers tevreden zijn met de geboden dienstverlening en of zij specifieke wensen hebben. Dit kan weer input zijn voor het (nieuwe) beleid.

In dit onderzoek hebben wij vooral gekeken naar de stappen één, twee, drie en vijf van de cyclus. Het gebruik van de voorzieningen (ofwel de mate waarin de ambities worden waargemaakt) maakt geen onderdeel uit van het onderzoek. In het Onderzoeksplan 2016-2017 van de Rekenkamercommissie hebben we een optie genomen om een vervolgonderzoek uit te gaan voeren naar (digitale) dienstverlening vanuit het perspectief en de behoeften van burgers en bedrijven en instellingen.

## Hoofdconclusie

De hoofdconclusie van het onderzoek (het antwoord op de centrale vraag) luidt:

*Bij de vier gemeenten wordt de beleidscyclus op het gebied van digitale dienstverlening nog onvoldoende toegepast.*

In het onderzoek hebben wij geconstateerd dat geen van de vier gemeenten alle stappen in de beleidscyclus op het gebied van digitale dienstverlening volledig heeft ingericht of uitgevoerd. Om digitale dienstverlening tot een succes te maken en geen onnodige risico's te lopen, dient een gemeente de hele beleidscyclus continue te doorlopen. Vanaf het maken van keuzes en het uitwerken en uitvoeren van programma's of projecten, het daadwerkelijk gebruik van digitale diensten door inwoners en ambtenaren tot het evalueren en monitoren van de beoogde doelstellingen en het bijstellen van het beleid.

Bij alle vier de gemeenten zijn één of meerdere stappen uit de cyclus niet of niet volledig doorlopen. Het gevolg hiervan is onder andere dat de uitvoering een enigszins ad-hoc karakter krijgt en dat op elementen de ontwikkeling van digitale dienstverlening niet optimaal is ingericht. Zo is met name zichtbaar geworden dat de raden nauwelijks (bij) sturen op het onderwerp digitale dienstverlening, dat er beperkt wordt gemonitord op hoe inwoners en ondernemers de dienstverlening ervaren en dat de projectbeheersing en -sturing nog niet altijd in voldoende mate is ingericht. Dergelijke 'witte vlekken' brengen risico's met zich mee. Ook betekent dit dat er voor de vier gemeenten nog mogelijkheden zijn de (ontwikkeling van de) digitale dienstverlening doeltreffender en doelmatiger in te richten.

Meer specifiek is voor dit onderzoek aan de hand van een normenkader getoetst of de gemeenten voldoen aan specifieke verwachtingen op drie niveaus van digitale dienstverlening:

1. Doelstellingen en kaders.
2. Uitvoering en organisatie.
3. Rollen en verantwoordelijkheden.

---

<sup>1</sup> Zie ook rapport bevindingen onderzoek, paragraaf 1.4.1.



De verklaring van de beoordelingen is als volgt:

++ = voldoet geheel aan de norm                    + = voldoet grotendeels wel aan de norm  
 - = voldoet grotendeels niet aan de norm        -- = voldoet niet aan de norm

Beoordeling aan normen	Wassenaar Voorschoten	Oegstgeest	Leidschendam- Voorburg
<b>1. Doelstellingen en kaders</b>			
a. De gemeenten hebben een visie en doelstellingen voor digitale dienstverlening opgesteld, zowel voor de eigen digitale dienstverlening als de digitale dienstverlening van verbonden partijen en uitvoeringspartijen.	+	+	+
b. De gemeenten hebben kaders opgesteld op het gebied van financiën, digitale veiligheid (van de diensten), het bereiken van niet-digivaardigen en het gebruik van 'moderne' digitale dienstverleningskanalen.	-	-	+
c. De gemeenten volgen in de opzet van hun beleid de landelijke, wettelijke en overige richtlijnen en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening.	+	-	+
<b>2. Uitvoering en organisatie</b>			
d. De visie en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening zijn in de vorm van heldere afspraken en werkprocessen binnen de gemeentelijke organisaties belegd, georganiseerd en geïmplementeerd. Dit is inclusief de processen om veranderingen aan te brengen in de bestaande digitale dienstverlening.	+	+	++
e. De gemeenten hebben vastgelegd hoe de realisatie van de doelstellingen voor de digitale dienstverlening wordt gemonitord, zowel van hun eigen digitale dienstverlening als de digitale dienstverlening van hun verbonden partijen. Die werkwijze wordt ook als zodanig gevolgd, of er wordt onderbouwd van afgeweken.	+	+	+
f. De gemeenten hebben in de vorm van heldere afspraken en werkprocessen invulling gegeven aan de kaders op het gebied van financiën, digitale veiligheid (van de diensten), het bereiken van niet-digivaardigen en het gebruik van 'moderne' digitale dienstverleningskanalen.	--	-	+
g. De processen bij de vakinhoudelijke afdelingen sluiten (inhoudelijk, technisch en organisatorisch) aan bij de front-office dienstverlening van de gemeenten en worden ook als zodanig uitgevoerd.	-	-	-
h. De gemeenten inventariseren hoe de kwaliteit van de digitale dienstverlening wordt ervaren door bewoners en bedrijven.	+	--	--
<b>3. Rollen en verantwoordelijkheden</b>			
i. De colleges en raden zijn betrokken (geweest) bij het vaststellen van en het (waar nodig) bijsturen op de realisatie van de visie en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening.	-	+	+
j. De colleges en raden stellen zich als een effectief en proactief opdrachtgever op ten opzichte van de digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.	-	--	--
k. De colleges en raden worden met enige regelmaat geïnformeerd over de voortgang en de resultaten van de digitale dienstverlening van de gemeenten en hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.	+	+	+
l. De colleges en raden nemen een actieve rol in bij het waar nodig bijsturen op de realisatie van de visie, doelstellingen en kaders op het gebied van digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.	-	-	--

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



## Aanbeveling 1:

**College, zorg dat alle elementen uit de beleidscyclus voor digitale dienstverlening ingericht zijn.**

*Zorg ervoor dat de gehele beleidscyclus op het gebied van digitale dienstverlening is geïmplementeerd: alle elementen moeten uitgewerkt, belegd en aangestuurd worden. Inclusief inspelen op landelijke richtlijnen, kaders voor verbonden partijen en uitvoeringsorganisaties, het informeren van de raad en het monitoren van de ervaringen en wensen van burgers en ondernemers. Alleen dan is het mogelijk om de digitale dienstverlening succesvol, doeltreffend en doelmatig vorm te geven.*

## Overige conclusies

### Conclusie 2:

*De betrokkenheid van de raden bij het onderwerp digitale dienstverlening is minimaal.*

In het onderzoek is gebleken dat er onder geïnterviewde raadsleden nog veel onbekendheid bestaat met het onderwerp digitale dienstverlening in hun gemeente. Binnen de vier raden wordt tot op heden nauwelijks een richtinggevende discussie gevoerd over het onderwerp, en worden niet actief of in het geheel geen kaders gesteld over wat zij goede digitale dienstverlening vinden en wat het bijbehorende financiële kader is. Daardoor zijn de raden niet in staat goed te kunnen monitoren of de doelstellingen binnen de gestelde (financiële) voorwaarden worden gehaald.

De raden van de vier gemeenten hebben zich tot op heden ook niet als proactief opdrachtgever opgesteld voor de digitale dienstverlening door verbonden partijen of uitvoeringsorganisaties waar de gemeenten aan deelnemen en die namens de gemeente diensten verlenen.

De gebrekkige kaderstelling en sturing op digitale dienstverlening door de raden, in combinatie met een beperkte monitoring van ervaringen van burgers en bedrijven, kan leiden tot ongewenste besteding van middelen en tot dienstverlening die mogelijk niet aansluit bij de wensen van inwoners en ondernemers binnen de gemeenten.

In voor dit onderzoek georganiseerde raadsbijeenkomsten in de vier gemeente trokken de aanwezige raadsleden de conclusie dat zij zelf de afgelopen jaren weinig bezig zijn geweest met het onderwerp digitale dienstverlening. De aanwezige raadsleden zouden hier meer bij betrokken willen worden.

## Aanbeveling 2:

**Raad, neem een actievere en betrokken rol betreffende digitale dienstverlening**

*De raadsleden van de vier gemeenten moeten op korte termijn ondersteund worden bij het krijgen van een antwoord op hun vragen over de digitale dienstverlening, zoals:*

- *Wat is goede (digitale) dienstverlening?*
- *Wat mag het kosten?*
- *Welke prioriteiten stellen we?*
- *Wat vinden inwoners belangrijk en hoe kunnen we daar goed invulling aan geven?*
- *Welke eisen stellen we aan informatieveiligheid?*
- *Welke risico's loopt de gemeente op dit moment?*
- *Hoe kunnen we ook de niet-digivaardigen de gewenste dienstverlening bieden?*
- *Aan welke eisen zou de dienstverlening door verbonden partijen moeten voldoen?*

*De antwoorden op deze vragen zijn voor de raadsleden op dit moment nog niet duidelijk. Deze informatie hebben zij echter wel nodig om in een informatiepositie te komen op basis waarvan zij goede kaders kunnen stellen.*

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



*Vraag het college en/of de griffier daarnaast om het onderwerp digitale dienstverlening één of twee keer per jaar als expliciet thema op de raads- of commissieagenda te (blijven) zetten. Deze nadrukkelijke aandacht voor het onderwerp digitale dienstverlening is mede gerechtvaardigd door de uitvoerende taken die de gemeente gedecentraliseerd krijgt vanuit het rijk: de gemeente is voor steeds meer aspecten van dienstverlening verantwoordelijk.*

### Conclusie 3:

#### **Verbonden partijen worden nauwelijks aangestuurd op het gebied van digitale dienstverlening aan inwoners en ondernemers.**

De vier gemeenten hebben op het gebied van digitale dienstverlening vrijwel geen kaders meegegeven aan hun verbonden partijen of de uitvoeringsorganisaties waar zij aan deelnemen. Als de kaders er wel zijn dan verschillen ze per verbonden partij. Afspraken over dienstverlening die contractueel of in een gemeenschappelijke regeling zijn gemaakt, zijn vooral gericht op de overdracht en uitvoering van primaire taken en niet specifiek op gebied van digitale dienstverlening. Richtlijnen over de dienstverlening aan inwoners en ondernemers zijn niet opgesteld. Via gangbare gremia binnen een gemeenschappelijke regeling, zoals het algemeen of dagelijks bestuur, bestaat de mogelijkheid om hier invloed op uit te oefenen. In de praktijk van de vier gemeenten wordt daar echter nauwelijks actief gebruik van gemaakt.

De verbonden partijen die namens de gemeenten diensten leveren hebben zelf niet altijd behoefte aan kaders op het gebied van digitale dienstverlening. Voor hen is in de regel de harmonisatie van bedrijfsprocessen en de daarmee gepaard gaande efficiency een belangrijk criterium voor de samenwerking. Als deelnemende gemeenten elk aparte kaders over uitvoeringskwesties als digitale dienstverlening aan inwoners en ondernemers gaan formuleren, dan leidt dat mogelijk juist tot inefficiëntie, zo menen de geïnterviewden bij de verbonden partijen.

Voor wat betreft digitale dienstverlening lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat de wens om efficiënter te werken (door het uitbesteden van taken), heeft geleid tot een gebrekkige kaderstelling en controle op digitale dienstverlening. Dit ondanks dat de gemeente nog steeds eindverantwoordelijk is voor die dienstverlening en de beveiliging van gegevens die namens de gemeente worden verwerkt. Dit gebrek aan sturing op digitale dienstverlening kan leiden tot dienstverlening waar de gemeenten zich niet in herkennen of zelfs tot ontevreden klanten, maar ook tot bijvoorbeeld inbreuken op de privacy zonder dat de gemeente daar zicht op heeft.

### Aanbeveling 3:

#### **College, stuur op de digitale dienstverlening door verbonden partijen en uitvoeringsorganisaties.**

Stuur expliciet op het formuleren van heldere en concrete kaders op het gebied van digitale dienstverlening (inclusief informatieveiligheid en privacy) door de verbonden partijen of uitvoeringsorganisatie waar de gemeenten aan deelnemen. Zoek daarbij nadrukkelijk de afstemming met de andere gemeenten in de gemeenschappelijke regeling of de samenwerkingsovereenkomst, zodat de aansturing op het gebied van digitale dienstverlening zo eenduidig mogelijk plaatsvindt. Maak tevens heldere afspraken over de wijze waarop een verbonden partij of uitvoeringsorganisatie verantwoording aflegt over de ambities en voortgang van de digitale dienstverlening, bijvoorbeeld in de vorm van een verplichte paragraaf in de begroting en/of jaarrekening.

### Conclusie 4:

#### **Op het gebied van Informatieveiligheid lopen de gemeenten risico's**

Op het terrein van informatiebeveiliging en privacybescherming moeten in de vier gemeenten nog grote stappen worden gezet. Allen hebben het belang van deze thema's onderkend en zich tijdens de algemene ledenvergadering van

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen





de VNG gecommiteerd aan implementatie van de Baseline Informatieveiligheid Gemeenten (BIG). Leidschendam-Voorburg heeft in 2014 een gemeente breed informatiebeveiligingsbeleid vastgesteld op basis van de BIG. Concrete uitwerking ervan heeft nog niet plaatsgevonden. Bij Wassenaar en Voorschoten is informatiebeveiliging op operationeel niveau opgepakt, maar er is geen prioriteit gegeven aan het inrichten van een goede informatiebeveiliging op strategisch/tactisch niveau conform BIG. Wel is de verantwoordelijkheid voor informatiebeveiliging binnen zowel Leidschendam-Voorburg als bij Wassenaar en Voorschoten ambtelijk belegd bij een informatiebeveiligingsmedewerker. Oegstgeest heeft een verouderd kader (sluit niet aan op de BIG) voor zowel de organisatie van Oegstgeest als voor de diensten die Oegstgeest afneemt van Servicepunt71.

Omdat de gemeenten (nog) geen risicoanalyses hebben uitgevoerd, zijn de risico's ten aanzien van informatiebeveiliging niet voldoende in beeld. Gezien de toenemende dreigingen op het gebied van cybersecurity en de toegenomen maatschappelijke aandacht voor zorgvuldige omgang met (persoons)gegevens lopen de gemeenten hierdoor een onverantwoord risico. Niet alleen financiële risico's voor het herstellen van bijvoorbeeld een hack, maar ook risico op datalekken, verlies aan gemeentelijke gegevens en documenten en imagoschade. Dit geldt voor zowel de gegevens die de gemeente zélf verwerkt, als voor gegevens van de gemeente en haar burgers en bedrijven die door verbonden partijen worden verwerkt.

#### **Aanbeveling 4:**

##### **College, zorg voor risicoanalyses betreffende informatiebeveiliging en voer de Baseline Informatieveiligheid Gemeenten (BIG) in.**

*De BIG is de standaard voor informatieveiligheid, ofwel het minimale niveau waar gemeenten aan dienen te voldoen. Voer zo snel mogelijk de BIG in, geef het prioriteit en maak er middelen voor vrij. De gemeenten hebben zich in 2013 aan deze landelijke richtlijn gecommiteerd. Nu zij er in 2016 nog niet aan voldoen is een versnelling op zijn plaats. Ook dienen de gemeenten aanvullende maatregelen te nemen voor systemen en processen die na een risicoanalyse een hoger niveau aan beveiliging nodig blijken te hebben. In voorkomende gevallen dienen risico's opgenomen te worden in de paragraaf Weerstandsvormogen van de Programmabegroting.*

#### **Conclusie 5:**

##### **De gemeenten onderzoeken en monitoren slechts beperkt de wensen en klanttevredenheid van inwoners en ondernemers.**

De vier gemeenten onderzoeken niet op structurele wijze de ervaringen en tevredenheid onder inwoners en ondernemers ten aanzien van de digitale dienstverlening. Oegstgeest heeft in 2013 wel een marktonderzoek uit laten voeren naar de wensen van inwoners over de digitale dienstverlening, als input voor de visie op dienstverlening.

Om de klanttevredenheid te meten doen Wassenaar en Voorschoten mee aan de Dashboard dienstverlening van de Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVVB) en aan 'Waarstaatjegemeente', een benchmarkonderzoek van het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING). Leidschendam-Voorburg heeft hiertoe ook voornemens: de gemeente wil aansluiten bij de Dashboard dienstverlening van de NVVB en onderzoekt het gebruik van monitoringsinstrumenten, zoals klantevaluaties en werken met de methode 'customer journey mapping'. Oegstgeest meet op dit moment de klanttevredenheid niet.

Ten aanzien van het gebruik van 'Waarstaatjegemeente' als monitoringinstrument zijn overigens nog wel een aantal kanttekeningen te plaatsen. Alleen op het moment dat 'Waarstaatjegemeente' meet wat de gemeente wil bereiken kan het gebruikt worden als enige monitor. De gemeente dient zich de vraag te stellen of de benadering van 'Waarstaatjegemeente' in lijn is met de eigen kaders/visie. Zo ja, dan is het een uitstekend en goedkoop instrument om de (voortgang van) de dienstverlening te monitoren. Komt dat niet overeen, dan meet de gemeente het verkeerde en vertroebelt dit het beeld van de mate waarin zij hun doelen halen; in ieder geval zijn dan aanvullende monitors

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



noodzakelijk. Bovendien dient beseft te worden dat met ‘Waarstaatjegemeente’ kwantitatieve scores verzameld worden, maar dat dit nog niet voldoende zicht geeft op het kwalitatieve beeld daarachter.

Door het gebrek aan monitoring hebben de gemeenten te weinig zicht op wat de inwoners willen. Dat leidt er toe dat keuzes worden gemaakt op basis van algemene aannames over wat de inwoners willen, waarvan niet is gezegd dat deze overeen komen met wat de inwoners daadwerkelijk wensen.

## Aanbeveling 5:

**College, betrek inwoners en bedrijven bij de planvorming op het gebied van digitale dienstverlening en monitor op structurele wijze hun ervaringen en tevredenheid.**

*Peil periodiek wat de ervaringen, wensen en ideeën van inwoners en ondernemers zijn. Deze ervaringen en wensen zijn van groot belang om de dienstverlening conform de verwachtingen in te richten. Er zijn allerhanden meetmethoden denkbaar, met elk hun specifieke impact. Denk aan:*

- *Tools om online snel en kort feedback te vragen, zoals online enquêtetools. Ook Facebook of Twitter kunnen goede instrumenten zijn.*
- *Mystery-bezoekers, die kunnen helpen bij het duiden van mogelijke verbeteringen in de dienstverlening.*
- *Het bevragen van Wmo-cliëntenraden, jongerenraden en/of maatschappelijke organisaties.*
- *Inwonerspanels, bedrijvenpanels, deelname aan ‘Waarstaatjegemeente’ of het NVVB dashboard dienstverlening.*

## Conclusie 6:

**De gemeenten hebben aandacht voor niet-digitaal vaardigen, maar voeren geen specifiek beleid ten aanzien van de dienstverlening aan niet-digitaal vaardigen.**

Binnen de vier gemeenten is er aandacht voor het verlenen van diensten aan niet-digitaal vaardigen. Het adagium ‘Digitaal, tenzij’ wordt in meerdere gemeenten gebruikt. In Leidschendam-Voorburg en in Oegstgeest wordt aan niet-digivaardigen dienstverlening aan huis geboden. Wassenaar en Voorschoten letten bij de inrichting van hun website op de afkomst van bewoners en hebben delen van de website in het Engels vertaald.

Toch beschouwen wij de genoemde activiteiten en uitgangspunten als relatief abstract: bij geen van de vier gemeenten is informatie gevonden over hoe deze activiteiten concreet in de praktijk (moeten) worden uitgewerkt, waar het in de praktijk toe leidt en in op welke aspecten er dan daadwerkelijk met kanaalsturing<sup>2</sup> wordt gewerkt.

We maken hierbij volgende noot: ‘Digitaal tenzij’ betekent feitelijk dat er voor is gekozen om alle dienstverleningskanalen open te houden (omni-channel). Een burger kan dan altijd bij de gemeente terecht, ook via een loket of telefonisch. Daarom is specifiek beleid voor niet-digitaal vaardigen nog niet noodzakelijk. Kiest een gemeente ervoor bepaalde producten of diensten alleen nog maar via de website aan te bieden of andere kanalen te sluiten, dan is specifiek beleid op kanaalsturing en niet-digivaardigen wel noodzakelijk.

---

<sup>2</sup> Met kanaalsturing bedoelt de Rekenkamercommissie dat de ‘klanten’ van de gemeente gestuurd (moeten) worden van persoonlijke kanalen (balie, telefoon) naar zelfbediening via het digitale kanaal. De bedrijfsdoelstelling of gedachte achter kanaalsturing is dat digitale transacties per stuk goedkoper zijn dan transacties aan de balie of telefoon.



## Aanbeveling 6:

### College, maak gericht beleid voor niet-digitaal vaardigen, mits...

*Het is belangrijk om de uitgangspunten voor de dienstverlening aan niet-digitaal vaardigen concreet uit te werken. Maak bijvoorbeeld duidelijk wat je als gemeente verstaat onder het adagium 'Digitaal, tenzij' en wat dit in de praktijk betekent.*

*Deze aanbeveling is wel pas relevant als de gemeenten ook gerichte kanaalsturing gaan toepassen en producten of diensten alleen nog via internet gaan aanbieden. Nu bieden de vier gemeenten nog alle vormen van dienstverlening aan (via internet, telefoon, brief en loket) en is een specifiek beleid voor niet-digivaardigen nog niet belangrijk. Wel is aandacht voor taal en begrijpelijk taalgebruik belangrijk en kan overwogen worden de gebruiksvriendelijkheid van de website te laten beoordelen.*

## Tot slot:

### Colleges, raden en ambtelijke organisaties, leer van elkaar!

Maak gebruik van elkaars kennis en goede voorbeelden en wissel geregeld ervaringen uit. We noemen hier enkele voorbeelden die ons inziens als leermateriaal voor de andere gemeenten kunnen dienen:

- Wassenaar en Voorschoten: Deze gemeenten hebben enkele eerste stappen gezet op het gebied van kanaalsturing. Zo is er recent gekozen voor het geven van korting op de leges wanneer een inwoner of ondernemer een product digitaal aanvraagt.
- Wassenaar en Voorschoten: Deze gemeenten monitoren en benchmarken de tevredenheid van inwoners via [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl).
- Gemeente Oegstgeest: Deze gemeente werkt met een gestructureerde projectaanpak en bijbehorende project- en voortgangsrapportages. Dit maakt het mogelijk effectief te sturen en transparant verantwoording af te leggen.
- Gemeente Leidschendam-Voorburg: Deze gemeente werkt met een projectenboek op internet. Dit biedt helderheid en transparantie over de voortgang van alle projecten op het gebied van digitale dienstverlening, zowel voor de interne gemeentelijke organisatie, de raad en inwoners.
- Gemeente Leidschendam-Voorburg: In deze gemeente is duidelijk zichtbaar dat zowel het ambtelijk management als de portefeuillehouder 'sponsor van de veranderingen' op het gebied van digitale dienstverlening zijn. Dit zorgt voor enthousiasme en snelheid in het realiseren van de beoogde doorontwikkeling.
- Gemeente Leidschendam-Voorburg: Deze gemeente heeft een gemeente breed informatiebeveiligingsbeleid opgesteld en is nu gestart hier in de praktijk uitvoering aan te geven.

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



# Bestuurlijke reacties van de colleges van burgemeester en wethouders en naschrift van de Rekenkamercommissie

Gemeente Wassenaar

Gemeente Voorschoten

Gemeente Oegstgeest

Gemeente Leidschendam-Voorburg

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



**Rekenkamercommissie Wassenaar,  
Voorschoten, Oegstgeest en  
Leidschendam-Voorburg**  
De heer P. van den Berg  
Postbus 393  
2250 AJ VOORSCHOTEN

Colofon

**Van** College van B&W  
**Referentie**  
**Datum** 29 maart 2016  
**Bijlage(n)**

**Verzonden** - 5 APR. 2016  
**Kenmerk** Z - 20148 - WS  
**Pagina** 1 van 2

Voorwoord

**Onderwerp** Bestuurlijke reactie op het Rapport Rekenkameronderzoek naar digitale dienstverlening in Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg.

Geachte heer Van den Berg,

Naar aanleiding van het door u uitgevoerde onderzoek naar digitale dienstverlening in Wassenaar geven wij onze bestuurlijke reactie op de conclusies zoals deze staan vermeld in het Rapport Rekenkameronderzoek naar digitale dienstverlening in Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg.

Wij hechten als college veel waarde aan een goede dienstverlening aan onze inwoners. De (digitale) dienstverlening heeft als beleidsterrein daarom onze bijzondere aandacht. Vooral omdat de digitale dienstverlening een beleidsterrein is dat de afgelopen jaren volop in ontwikkeling is. Daarom hebben wij binnen ons college een aparte portefeuillehouder aangewezen die de dienstverlening in haar takenpakket heeft. Zij heeft samen met de portefeuillehouder van de gemeente Voorschoten regelmatig overleg over de verdere ontwikkelingen binnen dit beleidsterrein.

Wij zien het daarom als een steun in de rug dat we volgens uw rapport op een aantal belangrijke terreinen goed scoren en aan de gestelde normen voldoen. Volgens u hebben wij een duidelijke visie en duidelijke doelstellingen en voldoen wij hiermee aan de landelijke normen. Ook bent u van mening dat deze visie en doelstellingen duidelijk zijn uitgewerkt in een implementatieplan en dat deze implementatie plaatsvindt via diverse deelprojecten. Hierbij is volgens u ook duidelijk aandacht voor nieuwe ontwikkelingen. In uw rapport geeft u aan dat de resultaten van deze projecten duidelijk worden gemonitord, ook bij de diverse verbonden partijen. Ook vermeldt u dat middels onderzoeken als Waarstaatjegemeente wordt geïnventariseerd hoe de kwaliteit van de dienstverlening door de inwoners wordt ervaren. Tenslotte vermeldt u dat college en raad voldoende worden geïnformeerd over de behaalde resultaten.

In uw rapport doet u ook een aantal aanbevelingen om de kwaliteit van de digitale dienstverlening binnen de gemeente te verbeteren. Deze betreffen met name de beleidscyclus en de informatieveiligheid. Wij nemen uw aanbevelingen graag over en zullen ervoor zorgen dat deze zaken de komende periode worden opgepakt. Sommige aanbevelingen die u doet betreft zaken die niet op papier zijn vastgelegd, maar in de praktijk al wel worden uitgevoerd.

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



Colofon

In uw rapport meldt u dat een aantal zaken met betrekking tot informatiemanagement, informatieveiligheid en privacybescherming niet op orde zijn. De informatiebeveiliging binnen de gemeente voldoet echter aan alle voorgeschreven objectieve normen die er zijn. Normen die voor alle gemeenten hetzelfde zijn. Dit blijkt uit de resultaten van alle audits die worden uitgevoerd binnen de diverse domeinen zoals reisdocumenten, basisregistratie persoonsgegevens en website.

Wij zullen het beleid dat op de verschillende domeinen wel aanwezig is (zoals wettelijk is voorgeschreven) doorvertalen in een gemeentelijk vastgesteld informatieveiligheidsbeleid<sup>1</sup>. Naar uw mening lopen wij ook risico's omdat er nog geen invulling gegeven is aan de afspraken die zijn gemaakt over de invoering van de BIG. Gemeenten hoeven echter pas vanaf 2017 te voldoen aan deze norm. De gemeente zal in 2017 de BIG hebben geïmplementeerd. Hiermee loopt de gemeente in de pas met landelijke ontwikkelingen en voldoet daarmee aan de gestelde normen.

Tot slot willen wij u danken voor het door u uitgebrachte rapport en de door u gedane aanbevelingen. Wij zien dit rapport als een opsteker om ons nog meer in te zetten voor vernieuwing en verbetering van de digitale dienstverlening ten behoeve van onze inwoners.

Voorwoord

Hoogachtend,  
Het college van burgemeester en wethouders,

Conclusies en  
aanbevelingen

Secretaris,

burgemeester

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

<sup>1</sup> In het informatieveiligheidsbeleid zullen ook de benodigde maatregelen worden opgenomen met betrekking tot de beveiliging van persoonsgegevens welke verband houden met het gebruik van Suwinet.

Rapport  
bevindingen



**Rekenkamercommissie Wassenaar,  
Voorschoten, Oegstgeest en  
Leidschendam-Voorburg**

De heer P. van den Berg  
Postbus 393  
2250 AJ VOORSCHOTEN

Colofon

<b>Van</b>	College van B&W	<b>Verzonden</b>	5 APR. 2016
<b>Referentie</b>		<b>Kenmerk</b>	Z - 24280 - VS
<b>Datum</b>	29 maart 2016	<b>Pagina</b>	1 van 2
<b>Bijlage(n)</b>			

Voorwoord

**Onderwerp** Bestuurlijke reactie op het Rapport Rekenkameronderzoek naar digitale dienstverlening in Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg.

Geachte heer Van den Berg,

Naar aanleiding van het door u uitgevoerde onderzoek naar digitale dienstverlening in Voorschoten geven wij onze bestuurlijke reactie op de conclusies zoals deze staan vermeld in het Rapport Rekenkameronderzoek naar digitale dienstverlening in Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg.

Wij hechten als college veel waarde aan een goede dienstverlening aan onze inwoners. De (digitale) dienstverlening heeft als beleidsterrein daarom onze bijzondere aandacht. Vooral omdat de digitale dienstverlening een beleidsterrein is dat de afgelopen jaren volop in ontwikkeling is. Daarom hebben wij binnen ons college een aparte portefeuillehouder aangewezen die de dienstverlening in haar takenpakket heeft. Zij heeft samen met de portefeuillehouder van de gemeente Wassenaar regelmatig overleg over de verdere ontwikkelingen binnen dit beleidsterrein.

Wij zien het daarom als een steun in de rug dat we volgens uw rapport op een aantal belangrijke terreinen goed scoren en aan de gestelde normen voldoen. Volgens u hebben wij een duidelijke visie en duidelijke doelstellingen en voldoen wij hiermee aan de landelijke normen. Ook bent u van mening dat deze visie en doelstellingen duidelijk zijn uitgewerkt in een implementatieplan en dat deze implementatie plaatsvindt via diverse deelprojecten. Hierbij is volgens u ook duidelijk aandacht voor nieuwe ontwikkelingen. In uw rapport geeft u aan dat de resultaten van deze projecten duidelijk worden gemonitord, ook bij de diverse verbonden partijen. Ook vermeldt u dat middels onderzoeken als Waarstaatjegemeente wordt geïnventariseerd hoe de kwaliteit van de dienstverlening door de inwoners wordt ervaren. Tenslotte vermeldt u dat college en raad voldoende worden geïnformeerd over de behaalde resultaten.

In uw rapport doet u ook een aantal aanbevelingen om de kwaliteit van de digitale dienstverlening binnen de gemeente te verbeteren. Deze betreffen met name de beleidscyclus en de informatieveiligheid. Wij nemen uw aanbevelingen graag over en zullen ervoor zorgen dat deze zaken de komende periode worden opgepakt. Sommige aanbevelingen die u doet betreft zaken die niet op papier zijn vastgelegd, maar in de praktijk al wel worden uitgevoerd.

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen





Colofon

In uw rapport meldt u dat een aantal zaken met betrekking tot informatiemanagement, informatieveiligheid en privacybescherming niet op orde zijn. De informatiebeveiliging binnen de gemeente voldoet echter aan alle voorgeschreven objectieve normen die er zijn. Normen die voor alle gemeenten hetzelfde zijn. Dit blijkt uit de resultaten van alle audits die worden uitgevoerd binnen de diverse domeinen zoals reisdocumenten, basisregistratie persoonsgegevens en website.

Wij zullen het beleid dat op de verschillende domeinen wel aanwezig is (zoals wettelijk is voorgeschreven) doorvertalen in een gemeentelijk vastgesteld informatieveiligheidsbeleid<sup>1</sup>. Naar uw mening lopen wij ook risico's omdat er nog geen invulling gegeven is aan de afspraken die zijn gemaakt over de invoering van de BIG. Gemeenten hoeven echter pas vanaf 2017 te voldoen aan deze norm. De gemeente zal in 2017 de BIG hebben geïmplementeerd. Hiermee loopt de gemeente in de pas met landelijke ontwikkelingen en voldoet daarmee aan de gestelde normen.

Tot slot willen wij u danken voor het door u uitgebrachte rapport en de door u gedane aanbevelingen. Wij zien dit rapport als een opsteker om ons nog meer in te zetten voor vernieuwing en verbetering van de digitale dienstverlening ten behoeve van onze inwoners.

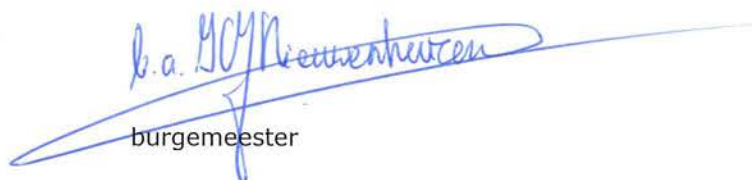
Voorwoord

Hoogachtend,  
Het college van burgemeester en wethouders,

Conclusies en  
aanbevelingen



Secretaris,



burgemeester

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

---

<sup>1</sup> In het informatieveiligheidsbeleid zullen ook de benodigde maatregelen worden opgenomen met betrekking tot de beveiliging van persoonsgegevens welke verband houden met het gebruik van Suwinet.

Rapport  
bevindingen





Aan:  
 Rekenkamerce. Wassenaar Voorschoten Oegstgeest  
 Leidschendam & Voorburg  
 Postbus 393  
 2250 AJ VOORSCHOTEN

Datum : 30 maart 2016  
 Verzonden : 30 MAART 2016  
 Ons kenmerk : Z-16-14326 / 9233  
 Uw identificatie :  
 Contactpersoon : J. de Ruiter  
 Telefoonnummer : 14071

Onderwerp : Onderzoek Rekenkamercommissie "Digitale Dienstverlening",  
 bestuurlijke reactie op conceptrapport

Geachte Rekenkamercommissie,

Hartelijk dank voor de toezending van het conceptrapport 'Digitale dienstverlening' ten behoeve van de bestuurlijke reactie. Graag willen wij uw kamer bedanken voor de goede samenwerking waarin dit rapport tot stand is gekomen. Wij kunnen ons vinden in de algemene conclusie in de aanbiedingsbrief dat de beleidscyclus op het gebied van digitale dienstverlening nog onvoldoende wordt toegepast, omdat nog niet alle stappen in de beleidscyclus volledig zijn ingericht en worden doorlopen. Wij zijn het dan ook eens met de onderliggende conclusies uit de aanbiedingsbrief en zijn blij met de aanbevelingen die u daarbij maakt. Wel willen wij de conclusies 4, 5 en 6 graag nog nuanceren.

#### **Conclusie 4: Op het gebied van Informatieveiligheid lopen de gemeenten risico's**

In de aanbiedingsbrief met conclusies en aanbevelingen stelt u dat Oegstgeest een verouderd kader heeft ten aanzien informatieveiligheid, dat niet aansluit op de BIG, voor zowel de organisatie van Oegstgeest als voor de diensten die Oegstgeest afneemt van Servicepunt71. Daarnaast stelt het rapport in de eindbalans dat gemeente Oegstgeest een stevig risico heeft op het gebied van informatiemanagement, informatieveiligheid en privacybescherming en licht dit nader toe. U geeft aan dat dit besef aanwezig is binnen de gemeente en informatieveiligheid een belangrijk agendapunt voor 2016. Hierover merken wij graag het volgende op.

#### *Informatieveiligheid en privacybescherming*

Het klopt dat ten tijde van het onderzoek Oegstgeest het kader voor informatieveiligheid verouderd was. De ontwikkeling van een nieuw kader voor informatieveiligheid heeft in 2015 een periode stil gelegen in verband met een vacature. Sinds september is dit onderwerp voortvarend opgepakt. Als resultaat heeft het College op 29 maart jl.:



- het lokaal ontwikkelde Governance Informatieveiligheidsbeleid vastgesteld als addendum op het huidige Statuut Informatiebeveiliging;
- het regionaal ontwikkelde beleid Gegevensbescherming vastgesteld. Hiermee beschikt de gemeente over een geactualiseerd beleid op het gebied van privacybescherming afgestemd op de huidige wet- en regelgeving en voorbereid op toekomstige Europese wet- en regelgeving op dit terrein. Het beleid wordt na vaststelling, samen met de regio, verder uitgewerkt in een uitvoeringsplan;
- en het regionaal ontwikkelde proces "Melden Datalek en Beveiligingsincident" vastgesteld, waarmee we maatregelen treffen om te voldoen aan de Wet meldplicht datalekken.

Daarnaast wordt met de regio hard gewerkt aan een informatiebeveiligingsbeleid op basis van de BIG. De verwachting is dat dit in het tweede kwartaal van 2016 gereed is.

Tenslotte willen wij graag nog aangeven dat Oegstgeest op 7 februari jl. is bezocht door de Visitatiecommissie Informatieveiligheid van de VNG. De conclusie van de commissie is dat de gemeente Oegstgeest zich het belang van informatieveiligheid voor haar dienstverlening beseft. Daarbij viel de Commissie specifiek positief op dat Oegstgeest op bestuurlijk en topambtelijk niveau doordrongen is van het belang van informatieveiligheid en gemotiveerd is om stappen voorwaarts te maken. Tegelijkertijd zag de Commissie dat Oegstgeest

- zich realiseert dat niet alle stappen tegelijk genomen kunnen worden en de gemeente werkt aan een uitvoerbaar programma dat op korte termijn eerste resultaten oplevert.
- daarbij nadrukkelijk aandacht heeft voor de verbinding tussen informatieveiligheid als onderdeel van het primaire proces en het perspectief voor ogen heeft dat informatieveiligheid waarde toevoegt aan de dienstverlening. De Commissie gaf aan ook voor deze benadering te staan.

#### *Risico-analyse*

In uw aanbiedingsbrief stelt u bij conclusie 4 dat gemeenten (nog) geen risicoanalyse hebben uitgevoerd, waardoor risico's ten aanzien van informatiebeveiliging onvoldoende in beeld zijn. U geeft aan dat gemeenten hiermee een onverantwoord risico lopen in de zorgvuldige omgang met (persoons)gegevens.

Naast de regionale bijdrage aan het kader voor informatieveiligheid is Oegstgeest voor de verbetering van haar informatieveiligheid in oktober 2015 ook een individueel traject gestart op basis van de BIG. Dit traject bestaat uit vier stappen, waarbij een risicoanalyse en een gap-analyse zijn uitgevoerd in de periode van 20 januari tot 10 maart jl. Daarnaast zal een dataclassificatie worden vastgesteld. Deze stappen leiden tot een plan van aanpak met maatregelen voor alle geïnventariseerde risicogebieden. Dit geheel zal eind tweede kwartaal 2016 zijn afgerond. Het plan van aanpak zal jaarlijks worden geactualiseerd. Informatieveiligheid zal tevens onderdeel gaan uitmaken van de jaarlijkse P&C cyclus en -rapportages.

De aanpak is erop gericht om de kansen en risico's ten aanzien van onze informatieprocessen in kaart te brengen, zodat inzicht ontstaat in de veiligheid van gemeentelijke informatie (de mate waarin de gemeente in control is ten aanzien van haar informatieprocessen). Dit stelt ons in staat om beheersingsmaatregelen te treffen om de veiligheid van de informatievoorziening te waarborgen. Daarnaast besteden we in dit traject ook aandacht aan de zogenoemde zachte controls, de personele en culturele aspecten, omdat bewustzijn een belangrijk onderdeel vormt bij de uitvoering van informatieveiligheid. Daarom wordt in het traject ook veel aandacht besteed aan kennisoverdracht en bewustwording. De campagne hiervoor wordt regionaal ontwikkeld en lokaal uitgevoerd.

#### *Informatiemanagement*

Ten aanzien van het risico op het gebied van informatiemanagement, zoals ook gesteld in de eindbalans van het rapport, is het juist dat Oegstgeest op dit moment nog werkt met een verouderd beleidskader. Ondanks het feit dat er op dit moment geen recent informatiemanagementbeleid is vastgesteld werkt de gemeente op

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



het gebied van architectuur al wel volgens het nieuwe beleid dat ons voor ogen staat. Op andere terreinen, zoals bijvoorbeeld beheer en leveranciersmanagement, is dit nog niet het geval.

De directie heeft in haar kaderbrief voor 2016 dan ook nadrukkelijk binnen onze organisatie aandacht gevraagd voor het ontwikkelen van een visie op informatievoorziening en het uitwerken van een plan informatievoorziening in samenhang met verbeteringen in dienstverlening en bedrijfsvoering. Deze opdracht wordt opgepakt in samenwerking met de regio. Binnen onze begroting hebben wij middelen beschikbaar om het plan uit te werken. Wij zullen, indien nodig, onze gemeenteraad voorstellen meer middelen beschikbaar te stellen voor de uitwerking van het plan.

Op initiatief van de CIO van Leiden werkt Oegstgeest sinds september 2015 met de regio aan het VRIS (Verbetering Regionale I Samenwerking). Deze samenwerking is o.a. gericht op het regionaal tot stand brengen van informatiestrategie- en beleid. Er wordt momenteel gewerkt aan de opbouw van het programma waarover wij voornemens zijn binnenkort een besluit te nemen. Het einddoel is om in de tweede helft van 2016 een regionale visie voor de komende 2 jaren, in de vorm van informatiestrategie en -beleid te hebben.

**Conclusie 5: De gemeenten onderzoeken en monitoren slechts beperkt de wensen en klanttevredenheid van inwoners en ondernemers.**

Deze conclusie in de aanbestedingsbrief beamen wij. Oegstgeest heeft in 2013 voor het laatst de wensen van haar 'klanten' gemeten. De resultaten hebben als basis gediend voor de doorontwikkeling van de dienstverlening en de projecten die hiervoor zijn opgestart in 2014. In 2016 ronden we de laatste projecten af. Vanaf dat moment zal de gemeente monitoring instrumenten inzetten en de klanttevredenheid meten. De aanbevelingen bij deze conclusie nemen we dan ook graag over.

**Conclusie 6: De gemeenten hebben aandacht voor niet-digitaal vaardigen, maar voeren geen specifiek beleid ten aanzien van de dienstverlening aan niet-digitaal vaardigen.**

Conclusie 6 uit de aanbestedingsbrief willen wij graag wat nuanceren. Documenten waarin de uitwerking van specifiek beleid uitgebreid is vastgelegd zijn weliswaar niet voorhanden, dit neemt echter niet weg dat er wel degelijk gewerkt wordt aan het bereiken van niet-digitaal vaardigen. Voor niet-digitaal vaardigen zijn er publicaties in de lokale pers en het telefoonkanaal wordt gestimuleerd. Wij kunnen ons dan ook vinden uw aanbeveling dat de uitwerking van dienstverlening aan niet-digitaal vaardigen pas relevant wordt als de gemeenten ook gerichte kanaalsturing gaan toepassen en producten of diensten alleen nog via internet gaan aanbieden.

Tenslotte geeft u bij uw aanbeveling bij conclusie 6 ook aan, dat aandacht voor taal en begrijpelijk taalgebruik wel belangrijk is en overwogen kan worden de gebruiksvriendelijkheid van de website te laten beoordelen. Tijdens uw onderzoek hebben wij aangegeven in 2016 onze website te laten onderzoeken op gebruiksvriendelijkheid.

**Tot slot**

Wij hopen u met bovenstaande reactie toegevoegde waarde te leveren aan uw onderzoek.

Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders van Oegstgeest,

H.A. Leegstra  
de secretaris

E.R. Jaensch  
de burgemeester

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



Rekenkamercommissie  
info@rekenkamerwv.nl

Leidschendam  
Postbus 1005  
2260 BA Leidschendam  
Telefoon 14 070  
Twitter @Gemeente\_LV  
www.lv.nl  
info@lv.nl

Colofon

Datum 6 april 2016  
Ons kenmerk 1533882  
Uw brief/kenmerk  
Contactpersoon de heer M.R. Gorsse  
Telefoon 14070  
Bijlage  
Onderwerp Bestuurlijke reactie concept Rekenkamerrapport  
Digitale dienstverlening

Voorwoord

Geachte Rekenkamercommissie,

Het college heeft met belangstelling kennisgenomen van het conceptrapport 'Digitale dienstverlening' van de Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg. Het herkent en onderschrijft de conclusies en aanbevelingen die de Rekenkamercommissie heeft geformuleerd op basis van het onderzoek dat bureau PBLQ in de vier gemeenten heeft gedaan, uiteraard voor zover deze Leidschendam-Voorburg en het college betreffen. De bestuurlijke reactie kan dan ook kort zijn en volgt hierna per conclusie/aanbeveling.

Conclusies en  
aanbevelingen

*Hoofdconclusie/aanbeveling 1: beleidscyclus*

De Rekenkamercommissie concludeert dat de beleidscyclus op het gebied van digitale dienstverlening nog onvoldoende wordt toegepast en beveelt het college aan ervoor te zorgen dat alle elementen uit deze cyclus worden ingericht.

In het rapport wordt door PBLQ over Leidschendam-Voorburg de volgende eindbalans opgemaakt. De gemeente geeft aan een groot deel van de aspecten van de beleidscyclus op een succesvolle wijze invulling. In de eerste plaats is positief te noemen dat de gemeente met het programma Moderne Overheid op een heel projectmatige, gestructureerde manier invulling geeft aan de doelstellingen op het gebied van de digitale dienstverlening. Bovendien wordt met behulp van projectrapportages en –overleggen gestructureerd gemonitord hoe de projecten verlopen.

Het college herkent dit beeld en merkt op dat er al de nodige vervolgstappen zijn gezet en nog zullen worden gezet, ook ten aanzien van de specifieke conclusies/aanbevelingen van de Rekenkamercommissie; zie hierna. In meer algemene zin zal het college de conclusies

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen

Graag bij uw antwoord datum en ons kenmerk vermelden



Datum 6 april 2016  
Ons kenmerk 1533882/  
Pagina 2/3

en aanbevelingen meenemen in de verdere uitwerking van de nieuwe dienstverleningsvisie, in het bijzonder bij het onderdeel digitale dienstverlening.

*Conclusie/aanbeveling 2: betrokkenheid raad*

De Rekenkamercommissie concludeert dat de betrokkenheid van de raden bij het onderwerp digitale dienstverlening minimaal is en beveelt de raad aan een actievere en betrokken rol te nemen.

Het college neemt hier kennis van en constateert dat er onlangs een eerste, goede discussie met een aantal raadsleden heeft plaatsgevonden over de nieuwe dienstverleningsvisie. Hiernaast is het college altijd bereid om met de raad over het onderwerp (digitale) dienstverlening te spreken. Dit kan zowel bij de behandeling van de reguliere planning & control-producten als bij de bespreking van specifieke onderdelen van of voortgangsrapportages van het programma Moderne Overheid. Tevens is het college uiteraard graag bereid dit Rekenkamer rapport met de raad te bespreken.

*Conclusie/aanbeveling 3: verbonden partijen*

De Rekenkamercommissie concludeert dat verbonden partijen (en uitvoeringsorganisaties) nauwelijks worden aangestuurd op het gebied van digitale dienstverlening aan inwoners en ondernemers, en beveelt het college aan hierop te sturen.

Het college begrijpt deze conclusie en zal met de partnergemeenten in gesprek gaan over hoe ten aanzien van de Omgevingsdienst en GGD Haaglanden de aanbeveling kan worden opgepakt.

*Conclusie/aanbeveling 4: informatieveiligheid*

De Rekenkamercommissie concludeert dat de gemeenten risico's lopen op het gebied van informatieveiligheid en beveelt het college aan te zorgen voor risicoanalyses en de Baseline Informatieveiligheid Gemeenten (BIG) in te voeren.

In het rapport wordt door PBLQ over Leidschendam-Voorburg ten aanzien van informatieveiligheid de volgende eindbalans opgemaakt. Ook ten faveure van de gemeente is dat er een informatiebeveiligingsplan is opgesteld en een senior informatiemanager is aangenomen om het informatiemanagement en de informatiebeveiliging verder te verbeteren. Het laat zien dat de gemeente ruimte, tijd en capaciteit vrij maakt om een belangrijk onderwerp als informatiebeveiliging op de agenda te krijgen en er gestructureerd uitvoering aan te geven.

Het college herkent dit beeld en merkt op dat er alweer de nodige vervolgstappen zijn gezet, waaronder het aanstellen van een coördinator informatiebeveiliging, die onder andere verder uitvoering geeft aan risicoanalyses en de invoering van de BIG.

*Conclusie/aanbeveling 5: klanttevredenheid*

De Rekenkamercommissie concludeert dat de gemeenten de wensen en klanttevredenheid van inwoners en ondernemers slechts beperkt onderzoeken en monitoren, en beveelt het college aan hen bij de planvorming op het gebied van digitale dienstverlening en op structurele wijze hun ervaringen en tevredenheid te monitoren.

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



Datum 6 april 2016  
Ons kenmerk 1533882/  
Pagina 3/3

Het college herkent de conclusie in zoverre dat er in de klanttevredenheidsonderzoeken inderdaad nog niet voldoende aandacht wordt besteed aan de digitale dienstverlening. Daarnaast worden, in lijn met de aanbeveling, momenteel al gewerkt aan het opzetten van meer structurele methoden om inwoners en ondernemers te betrekken, onder andere rond de nieuwe website, een dashboard dienstverlening, het in kaart brengen van zogenoemde klantreizen en een burgerpanel.

*Conclusie/aanbeveling 6: niet-digitaal vaardigen*

De Rekenkamercommissie concludeert dat de gemeenten aandacht hebben voor niet-digitaal vaardigen, maar geen specifiek beleid voeren ten aanzien van de dienstverlening aan hen, en beveelt het college aan dit zo nodig wel te doen.

Het college stelt, met de Rekenkamercommissie, vast dat deze aanbeveling pas relevant is als de kanaalstrategie ertoe zou leiden dat bepaalde producten en diensten alleen digitaal worden aangeboden. In de dienstverlenings- en digitaliseringsvisie van Leidschendam-Voorburg is het centrale uitgangspunt echter: digitaal, tenzij ... Dit betekent dat als een inwoner of ondernemer op een andere wijze geholpen wil worden, dit altijd kan.

*Tot slot: colleges, raden en ambtelijke organisaties, leer van elkaar!*

Het college onderschrijft deze oproep van harte. Op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau worden al veel kennis en goede voorbeelden met andere gemeenten gedeeld en dat zal in de toekomst alleen maar meer gebeuren.

Hoogachtend,

burgemeester en wethouders van Leidschendam-Voorburg,

B.J.D. Huykman  
secretaris

drs. J.W. van der Sluijs  
burgemeester

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



## Naschrift van de Rekenkamercommissie

De Rekenkamercommissie heeft van de colleges van burgemeester en wethouders van Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg een bestuurlijke reactie ontvangen, waarvoor onze hartelijk dank. Per gemeente geven we een reactie.

### Wassenaar en Voorschoten

De colleges van Wassenaar en Voorschoten hebben een identieke reactie gegeven. De beide colleges tonen zich in de brief tevreden over de positief scorende onderdelen uit het onderzoek. De Rekenkamercommissie merkt hierbij op dat de colleges van Wassenaar en Voorschoten wel wat selectief parafraseren uit de conclusies zoals die in de Eindbalans op bladzijde 24 voor beide gemeenten in het rapport zijn opgenomen. Waar de colleges van Wassenaar en Voorschoten stellen dat het rapport vermeldt *'... dat college en raad voldoende worden geïnformeerd over de behaalde resultaten,' stelt het rapport juist ook: 'De rapportages en projectplannen bevatten niet altijd de informatie die we daar verwachten. Denk hierbij aan kosten-baten analyses, planningen en risicoparagrafen. Sturing en verantwoording is daardoor lastig. De raad wordt op hoofdlijnen geïnformeerd. De eerste rapportage aan de hand van de gedefinieerde effectindicatoren moet echter nog plaatsvinden.'*

Voorts wijst de conclusie uit het rapport over verbonden partijen *'Voorschoten en Wassenaar hebben bovendien geen generieke kaders vastgesteld voor de digitale dienstverlening door verbonden partijen. Daardoor kunnen de colleges en de raden geen grip houden op de dienstverlening aan inwoners en ondernemers'* in een geheel andere richting dan hetgeen door de colleges worden gesteld: *'de resultaten van ... projecten duidelijk worden gemonitord, ook bij de diverse verbonden partijen.'*

De colleges van Wassenaar en Voorschoten tonen zich wat luchtig over de conclusie dat beide gemeenten een stevig risico lopen op het gebied van informatiemanagement, informatieveiligheid en privacybescherming: *'Het informatiebeleidsplan is verouderd en er zijn maar heel beperkt kaders gesteld waar de ICT en informatievoorziening aan moet voldoen. Dat kan bijvoorbeeld leiden tot verkeerde keuzes voor applicaties en daarmee langdurige implementatieprojecten van nieuwe software. Doordat er nog geen invulling wordt gegeven aan de afspraken die zijn gemaakt over de invoering van de BIG is er onvoldoende zicht op de beveiligingsrisico's die de gemeenten lopen. Bij inbreuken op de beveiliging kan dat ernstige financiële gevolgen hebben.'* Weliswaar stellen de colleges dat de BIG in 2017 in beide gemeenten zal zijn geïmplementeerd, maar dit gaat er aan voorbij hoe risico's worden beheerst tot het moment van volledige invoering van de BIG, en hoe men wil omgaan met de risico's die voortvloeien uit het verouderd zijn van het informatiebeleid.

Over sommige, niet nader door de colleges genoemde aanbevelingen, wordt in de bestuurlijke reactie aangegeven dat dit zaken betreft *'die niet op papier zijn vastgelegd, maar in de praktijk al wel worden uitgevoerd.'* Waarschijnlijk betreffen dit de aanbevelingen 3, 4 (1e deel), 5, 6 en tot slot (leer van elkaar). De Rekenkamercommissie neemt er kennis van dat deze zaken wel in de praktijk worden uitgevoerd, echter dit zijn 'witte vlekken' voor de gemeenteraden. Hierop sturen of controleren is niet mogelijk.

### Oegstgeest

Het college geeft in de bestuurlijke reactie aan zich te kunnen vinden in de algemene conclusie. Zij zijn het dan ook eens met de onderliggende conclusies uit de aanbiedingsbrief van de Rekenkamercommissie en zijn blij met de aanbevelingen. Ten aanzien van de conclusies 4,5 en 6 maakt het college nuanceringen. De Rekenkamercommissie is verheugd met deze reactie. Van de nuanceringen neemt de Rekenkamercommissie kennis.

### Leidschendam-Voorburg

Het college herkent en onderschrijft de conclusies en aanbevelingen. In de bestuurlijke reactie geeft het college aan op welke manier de aanbevelingen nader uitgewerkt kunnen worden. De Rekenkamercommissie is verheugd met deze reactie. Van de uitwerkingen nemen wij kennis.

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



## Rapport met bevindingen onderzoek

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen





**PBLQ**

voor een sterke  
publieke sector

Rapport

## Rekenkameronderzoek naar de digitale dienstverlening in Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg

Deregulering KCC Social media  
Privacy Inwoners en bedrijven Sneller  
DigiD Procesverbetering Communicatie  
Digitale Dienstverlening Basisregistraties  
Beter Digitaal, tenzij Webrichtlijnen  
Kaders ICT iNUP  
Projecten Servicenormen  
Doelstellingen Kanaalsturing  
Waarstaatjegemeente.nl  
Zaakgericht werken  
Informatieveiligheid  
Niet-digivaardigen  
Verbonden partijen  
Klantvriendelijkheid

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



# PBLQ

## Rekenkameronderzoek naar de digitale dienstverlening in Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

project 004938  
versie DEFINITIEF  
datum 4 april 2016

Rapport  
bevindingen



# PBLQ

## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Achtergrond	5
1.2	Vraagstelling	5
1.3	Wat is digitale dienstverlening?	5
1.4	Het normenkader	7
1.5	Werkwijze	10
1.6	Leeswijzer	10
<b>2.</b>	<b>Wassenaar en Voorschoten</b>	<b>11</b>
2.1	Beleid, visie en ambities	11
2.2	Aanpak, uitvoering en organisatie	15
2.3	Rollen en verantwoordelijkheden college en raad	20
2.4	Eindbalans	24
<b>3.</b>	<b>Oegstgeest</b>	<b>26</b>
3.1	Beleid, visie en ambities	26
3.2	Aanpak, uitvoering en organisatie	30
3.3	Rollen en verantwoordelijkheden college en raad	36
3.4	Eindbalans	39
<b>4.</b>	<b>Leidschendam-Voorburg</b>	<b>41</b>
4.1	Beleid, visie en ambities	41
4.2	Aanpak, uitvoering en organisatie	44
4.3	Rollen en verantwoordelijkheden college en raad	48
4.4	Eindbalans	50
<b>Bijlage A</b>	<b>Onderzoeksvragen en toetsingskader</b>	<b>52</b>
<b>Bijlage B</b>	<b>Het perspectief van de verbonden partijen</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage C</b>	<b>Landelijke invoerings- en ondersteuningsprogramma's</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage D</b>	<b>Geïnterviewde personen</b>	<b>59</b>

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



# PBLQ

<b>Bijlage E</b>	<b>Bestudeerde documentatie</b>	<b>62</b>
<b>Bijlage F</b>	<b>Gebruikte afkortingen</b>	<b>67</b>

**Colofon**

**Voorwoord**

**Conclusies en  
aanbevelingen**

**Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift**

**Rapport  
bevindingen**



## 1. Inleiding

### 1.1 Achtergrond

De gemeenten Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg (WVOLLV) investeren elk geld, tijd en energie in het verbeteren en uitbreiden van de digitale dienstverlening. De rekenkamercommissie van deze vier gemeenten heeft nu onderzoek gedaan naar de volgende aspecten van deze gemeentelijke digitale dienstverlening:

- doelstellingen en kaders;
- uitvoering en organisatie;
- rollen en verantwoordelijkheden van het college en de raad bij (de sturing en controle op) digitale dienstverlening.

Het is voor de rekenkamercommissie WVOLLV belangrijk om zowel naar de (sturing op de) digitale dienstverlening van de vier gemeenten zelf, als naar de digitale dienstverlening van de verbonden partijen en uitvoeringspartijen van de vier gemeenten te kijken. De rekenkamercommissie heeft tevens een aantal specifieke aandachtspunten benoemd: informatieveiligheid, niet-digivaardige burgers, klanttevredenheid- en andere onderzoeken of benchmarks en tot slot de visie op de toekomst (van digitale dienstverlening).

### 1.2 Vraagstelling

De centrale vraagstelling van het onderzoek is als volgt:

***“Wat is de visie en het beleid van de vier gemeenten ten aanzien van digitale dienstverlening? En hoe vindt de sturing en controle plaats, op zowel de digitale dienstverlening door de eigen gemeente als door verbonden partijen?”***

De deelvragen en het toetsingskader die bij de centrale vraagstelling horen, zijn opgenomen in bijlage A. Het (feiten)onderzoek is van augustus tot december 2015 uitgevoerd door PBLQ. De volgende stappen zijn uitgevoerd:

- Interviews (zie bijlage D voor een overzicht van de respondenten uit de verschillende gemeenten);
- Raadsbijeenkomst (zie bijlage D voor een overzicht van de geïnterviewde raadsleden);
- Documentanalyse (zie bijlage E voor een overzicht van de bestudeerde documenten);
- Analyse.

### 1.3 Wat is digitale dienstverlening?

Voor dit onderzoek definiëren we digitale dienstverlening door de gemeente als: *“Alle activiteiten van de gemeente om individuele burgers, ondernemers en instellingen digitaal van informatie te voorzien of digitaal diensten en producten te leveren. Hieronder vallen ook de digitale activiteiten van de verbonden partijen die namens de gemeente individuele burgers, ondernemers en instellingen van informatie voorzien of diensten en producten leveren.”*



# PBLQ

Het gaat hierbij dus om de informatievoorziening en het digitaal indienen van aanvragen via website, social media en apps. Daarnaast betreft digitale dienstverlening het verstrekken van informatie over de status van aanvragen en het inzichtelijk maken van gegevens die bij de gemeente bekend zijn via digitale dossiers of 'mijn'-omgevingen (bijvoorbeeld MijnOverheid of MijnOegstgeest). We verstaan hieronder ook het digitaal leveren van producten en diensten, bijvoorbeeld digitale vergunningen via een berichtenbox of digitale consulten bij een Centrum Voor Jeugd en Gezin. Tot slot heeft digitale dienstverlening betrekking op de wijze waarop toezicht en handhaving gebruik maakt van (mobiele) digitale middelen om de handhaving voor klant en gemeente effectief en efficiënt te laten verlopen.



Figuur 1 Digitale Dienstverlening bevat vele aspecten. Deze collage is gebruikt in de bijeenkomsten met raadsleden.

In het onderzoek hebben we ons gericht op individuele burgers, ondernemers en instellingen<sup>1</sup>, omdat zij zich ten opzichte van de gemeente in een afhankelijke positie bevinden. De gemeente is monopolist voor de producten en diensten die inwoners aanvragen. Ze kunnen niet naar een andere gemeente, een uitzondering als 'trouwen' daargelaten. Omdat inwoners nergens anders terecht kunnen is het belang van een toegankelijke, begrijpelijke, effectieve, betrouwbare en efficiënte dienstverlening groot.

<sup>1</sup> We spreken van 'burgers, ondernemers en instellingen', omdat dit in lijn is met de doelgroepen die het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties onderkent in haar overheidsbrede visie op digitale dienstverlening (Digitaal 2017).

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



Dienstverlening is het resultaat van de samenwerking tussen een aantal organisatieonderdelen. Wanneer de afstemming (van de processen) tussen deze verschillende afdelingen niet optimaal is, kunnen klanten lange doorlooptijden, onvolledige informatievoorziening of een relatief hoog aantal negatieve beschikkingen (afwijzingen) ervaren.

Samenhang is nog belangrijker wanneer verbonden partijen namens de gemeente diensten aanbieden. Er dient dan zowel sprake te zijn van samenhang tussen de interne organisatieonderdelen, alsook tussen de gemeente en de verbonden partij waar de gemeente (een deel van) haar dienstverlening heeft belegd. Als er geen goede afstemming tussen is of er geen heldere samenwerkingsafspraken zijn gemaakt, kunnen er klachten over de dienstverlening ontstaan die inwoners in de eerste plaats zullen koppelen aan (het functioneren van) de gemeente. Daarmee loopt de gemeente dus direct imagoschade op.

## 1.4 Het normenkader

Voor dit onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van een normenkader. Het normenkader is voorafgaand aan het onderzoek opgesteld door PBLQ en vastgesteld door de Rekenkamer. De inhoud van het normenkader en de toepassing ervan in het onderzoek(srapport) vindt zijn basis in:

- de beleidscyclus, landelijke richtlijnen en ontwikkelingen (de 'theorie'),
- de kennis en ervaring van de onderzoekers met gemeentelijke digitale dienstverlening (expertoordeel op basis van de 'praktijk').

Het normenkader bevat een aantal inhoudelijke elementen. In de eerste plaats moet de gemeente het beleidsproces voor de digitale dienstverlening volledig hebben ingericht. Dit is te zien als een procesnorm. Daarnaast hebben we een aantal specifiek inhoudelijke normen benoemd op het gebied van:

1. Beleid visie en ambitie.
2. Aanpak, uitvoering en organisatie.
3. Rollen en verantwoordelijkheden van college en raad.

We verwachten dus dat de gemeenten ten aanzien van digitale dienstverlening een aantal zaken hebben ingericht. Wanneer de gemeenten voldoen aan deze normen, zijn zij 'in control' op hun digitale dienstverlening. In de hierna volgende paragrafen beschrijven wij wat de normen zijn. In bijlage A is het normenkader in een overzichtstabel weergegeven. In de hoofdstukken 2, 3 en 4 geven we per gemeente aan in welke mate de gestelde normen zijn gehaald.

### 1.4.1 Ontwikkelen volgens de beleidscyclus

Voor het analyseren van de bevindingen is de beleidscyclus als vertrekpunt genomen. De aanname hierbij is dat de ontwikkeling van de digitale dienstverlening beheerst en succesvol wordt uitgevoerd, wanneer de ontwikkeling plaatsvindt volgens de beleidscyclus. De gemeentelijke organisatie is dan 'in control' als het gaat om de veranderingen en bovendien kunnen de beoogde resultaten worden bereikt. Doorgaans zijn deze resultaten dan: tevreden inwoners en bedrijven en een efficiënte en effectieve uitvoering van de digitale dienstverlening.

De beleidscyclus bestaat uit een vijftal stappen:

1. Het maken van keuzes: het formuleren van doelstellingen en te bereiken effecten.



# PBLQ

2. De uitwerking van het beleid: het opstellen van een veranderstrategie en een implementatieprogramma.
3. De uitvoering: het opstellen van projectplannen, de inrichting van de organisatie, het uitvoeren van projecten.
4. Het gebruik: nieuwe voorzieningen, processen en werkwijzen worden gebruikt door inwoners, bedrijven en ambtenaren.
5. De monitoring en evaluatie: gemeten wordt of de gebruikers tevreden zijn met de geboden dienstverlening en of zij specifieke wensen hebben. Dit kan weer input zijn voor het (nieuwe) beleid.

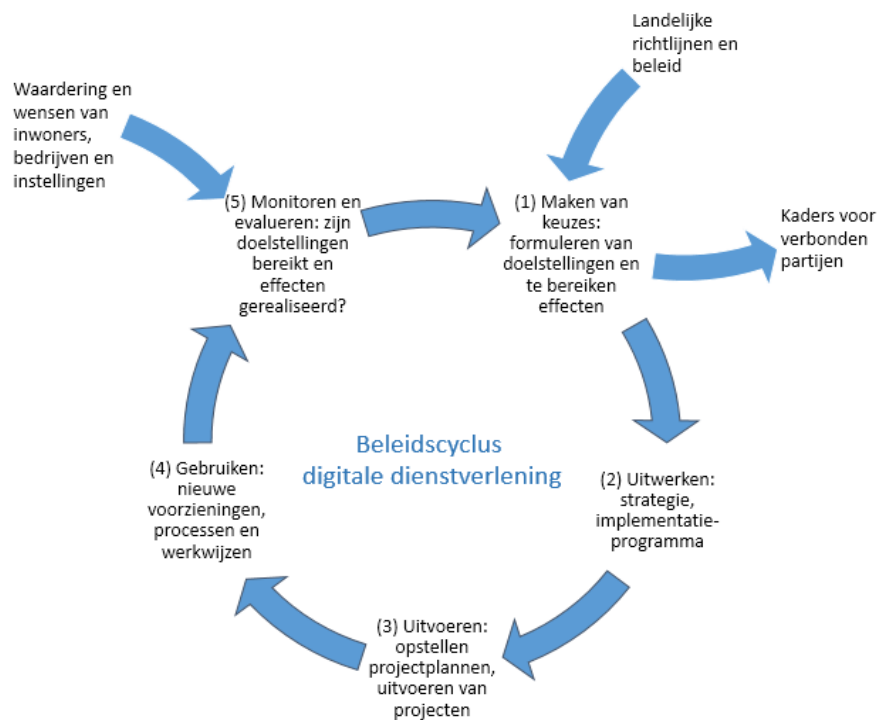
In dit onderzoek hebben wij vooral gekeken naar de stappen één, twee, drie en vijf van de cyclus. Het gebruik van de voorzieningen maakt geen onderdeel uit van het onderzoek.

We hanteren een beleidscyclus waar nadrukkelijk verbinding is gelegd met ontwikkelingen van buiten de gemeente. Het gaat dan om:

- landelijke ontwikkelingen (zoals gedefinieerd door bijvoorbeeld de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) of de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK));
- opvattingen, wensen en ideeën van inwoners, bedrijven en instellingen binnen de gemeente.

Daarnaast zou dat beleid voor digitale dienstverlening door moeten werken naar de verbonden partijen of uitvoeringsorganisaties die namens de gemeente diensten en producten aanbieden.

De gehanteerde beleidscyclus voor digitale dienstverlening staat in onderstaand figuur:



*Figuur 2 De beleidscyclus voor de digitale dienstverlening.*





## 1.4.2 Beleid, visie en ambitie

In de paragraaf Beleid, visie en ambitie beschrijven wij hoe het beleid, de visie en de ambitie van de gemeente er uit ziet. Er zouden documenten moeten zijn die het beleid en de visie beschrijven. Idealiter is de raad hierbij betrokken geweest en zijn de visie op digitale dienstverlening en belangrijke kaderdocumenten vastgesteld door de gemeenteraad. Deze documenten zijn van kwalitatief goede aard en de doelstellingen en ambities zijn bovendien concreet en meetbaar beschreven. Er zijn tevens richtinggevende documenten voor de kaders aan digitale dienstverlening van verbonden partijen. Ook zouden er organisatiebrede plannen voor het verbeteren van (digitale) dienstverlening moeten zijn, bijvoorbeeld in de vorm van programmaplannen, uitvoeringsplannen en projectplannen. Deze plannen bevatten tenminste financiële kaders, maar ook meetbare doelstellingen die de gemeente wenst te halen. Ten aanzien van informatieveiligheid verwachten wij een informatiebeveiligingsbeleid en –plan dat aansluit bij de landelijke standaard BIG (Baseline Informatieveiligheid Gemeenten). De gemeente zou aan verbonden partijen en leveranciers overeenkomende eisen moeten stellen.

Wij verwachten dat de gemeente servicenormen heeft opgesteld en een beleid heeft om dienstverlening aan niet-digivaardigen aan te bieden. De gemeente heeft de 20 iNUP-bouwstenen (Nationaal Uitvoeringsprogramma e-overheid) ingevoerd en gebruikt deze organisatiebreed. De gemeente heeft concrete plannen om te voldoen aan, onder andere, de landelijke ambitie 'Digitaal 2017' (Ministerie van BZK), 'Overheidsbrede Dienstverlening 2020' (van de Vereniging van Directeuren Publieksdiensten), 'Digitale Agenda 2020' (VNG) en het 'Digiprogramma' (van de Nationale Commissaris Digitale Overheid). De gemeente heeft beleid over de inzet van apps, social media en open data bij dienstverlening.

## 1.4.3 Aanpak, uitvoering en organisatie

In de paragraaf Aanpak, uitvoering en organisatie gaan wij in op de uitvoering van de visie. Wij verwachten dat de gemeentelijke organisatie een implementatieplan heeft om onderdelen van de digitale dienstverlening te realiseren of te verbeteren, bijvoorbeeld in de vorm van een projectplan. Dat plan zou minimaal de volgende onderdelen moeten bevatten: een planning, financiële kaders, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de samenhang met andere projecten en ontwikkelingen. De gemeente rapporteert zowel ambtelijk als bestuurlijk schriftelijk over de voortgang van de projecten. De rapportages behelzen zowel de planning als de financiën als samenhang met andere projecten. Deze rapportages worden schriftelijk of digitaal aangeboden aan de directie, college en de raad. De gemeente monitort ook de manier waarop haar klanten de dienstverlening ervaren en geeft actief opvolging aan de resultaten van die monitoring. Informatieveiligheid wordt serieus aangepakt. Het is te verwachten dat de gemeente de BIG heeft ingevoerd, het DigiD-assessment heeft gehaald en een informatiebeveiliging (of Chief Information Security Officer, CISO) heeft aangesteld. De gemeente heeft werkprocessen rond de inzet van apps, social media en open data. De gemeente heeft vastgelegd hoe zij verbonden partijen aanstuurt op het gebied van digitale dienstverlening.

## 1.4.4 Rollen en verantwoordelijkheid van college en raad

In de paragraaf Rollen en verantwoordelijkheid van college en raad gaan wij in op de bestuurlijke en politieke betrokkenheid bij digitale dienstverlening. De raad zou een visie op dienstverlening moeten hebben vastgesteld. De colleges en de raden stellen zich proactief als opdrachtgever aan verbonden partijen op en zij geven actief kaders aan de verbonden partijen mee voor de inzet van digitale dienstverlening. We verwachten dat de colleges en raden met enige regelmaat worden geïnformeerd over de voortgang en de resultaten van de digitale dienstverlening van de gemeenten en hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen. De colleges en

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



raden nemen een actieve rol in bij het waar nodig bijsturen op de realisatie van de visie, doelstellingen en kaders op het gebied van digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.

## 1.4.5 Oordeelsvorming aan de hand van het normenkader

Zoals aangegeven, geven wij in de volgende hoofdstukken voor iedere gemeenten in 'tussenbalansen' aan in welke mate een gemeente voldoet aan de gestelde normen en waarom die score is toegekend. Per norm kan als volgt gescoord worden:

Oordeel	Toelichting
Voldoet geheel aan de norm	Op alle aspecten wordt voldaan aan de norm.
Voldoet grotendeels wel aan de norm	Op veel aspecten wordt voldaan aan de norm. Waar dit nog niet het geval is, zijn adequate en gestructureerde acties ingezet.
Voldoet grotendeels niet aan de norm	Op veel aspecten wordt niet voldaan aan de norm. Op (essentiële) onderdelen zijn er slechts plannen of voornemens of is sprake van een eerste aanzet voor concrete actie.
Voldoet niet aan de norm	Nergens wordt voldaan aan de norm, essentiële onderdelen zijn soms niet eens als probleem geïdentificeerd of slechts geagendeerd.

## 1.5 Werkwijze

Bij het uitvoeren van dit onderzoek zijn een aantal stappen doorlopen. Voor iedere gemeente zijn documenten bestudeerd (deskresearch). Vervolgens zijn interviews afgenomen met de ambtelijke organisatie en de portefeuillehouder dienstverlening. Ook zijn interviews afgenomen met enkele verbonden partijen: zie bijlage B voor de uitkomsten van die interviews. Op basis van een casus is met een vertegenwoordiging van iedere gemeenteraad een gesprek gevoerd over de rol van de raad bij digitale dienstverlening. De periode waarin het (feiten)onderzoek is uitgevoerd liep van augustus tot eind november.

## 1.6 Leeswijzer

In deze rapportage staan de belangrijkste bevindingen en conclusies van het onderzoek weergegeven. De bevindingen zijn per gemeente gepresenteerd, in aparte hoofdstukken. Van de bevindingen in de gemeenten Wassenaar en Voorschoten wordt in één gecombineerd hoofdstuk verslag gedaan. De Werkorganisatie Duivenvoorde voert voor de colleges van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten de voorbereiding en uitvoering van het beleid uit. De daaropvolgende hoofdstukken gaan in op de bevindingen in Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg. Per gemeente:

- beschrijven we de belangrijkste bevindingen;
- wegen we in een 'tussenbalans' de bevindingen tegen de onderzoeksthema's uit het toetsingskader;
- maken we in een slotparagraaf de 'eindbalans' voor de gemeente op.

In bijlage A tot met F staan onder meer het normenkader, de geïnterviewden en gebruikte afkortingen.



## 2. Wassenaar en Voorschoten

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen van het onderzoek in de gemeenten Wassenaar en Voorschoten. De Werkorganisatie Duivenvoorde is de gezamenlijke ambtelijke organisatie die sinds januari 2013 voor de colleges van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten de voorbereiding en uitvoering van het beleid uitvoert. In de praktijk blijken er tussen beide gemeenten op het terrein van de digitale dienstverlening nauwelijks verschillen te bestaan. Waar dat wel nodig is, maken we een specifiek onderscheid in Wassenaar respectievelijk Voorschoten.

### 2.1 Beleid, visie en ambities

In deze paragraaf beschrijven wij kort het beleid en de visie op digitale dienstverlening van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten.

#### 2.1.1 Beleid voor digitale dienstverlening

##### *Wassenaar*

In het Coalitieakkoord 2014-2018 geeft het college van Wassenaar een ambitie voor de dienstverlening: *“Goede dienstverlening aan onze inwoners en ondernemers is van groot belang en moet tijdig, duidelijk, klantgericht en toegankelijk zijn. We zien toe op de naleving van en verantwoording over de hertoe ingestelde richtlijnen. We monitoren zorgvuldig om hieraan blijvend te voldoen en verdere verbeteringen te realiseren. Het Klant Contact Centrum (KCC) is een basisvoorziening dat werkt vanuit het klantbelang. Ook ondernemers en mensen met een zorgvraag kunnen hier terecht. We bieden de dienstverlening digitaal aan, tenzij persoonlijk contact een meerwaarde heeft of gewenst is. Het KCC blijft daarom fysiek bestaan. Het uitgangspunt is ‘digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig’. Bijzondere aandacht gaat uit naar dienstverlening aan onze inwoners die de Nederlandse taal niet machtig zijn.”*

##### *Voorschoten*

Het is de ambitie van het college om een betrouwbare en bereikbare partner voor zijn inwoners te zijn. Als het gaat om de bereikbaarheid en digitale dienstverlening vertaalt zich dat in het Coalitieakkoord als volgt: *“De gemeente Voorschoten wil in 2017 alle dienstverlening aan bedrijven en burgers in ieder geval voor het eerste contact langs digitale weg afhandelen. Hiermee conformeert Voorschoten zich aan het kabinetsvoornemen: “Vanaf 2017 kan iedereen zijn zaken met de overheid digitaal regelen. Voor wie dat wil, blijven niet-digitale alternatieven bestaan.”* De gemeentelijke loketten blijven geopend, er is geen voornemen om alleen nog via de digitale weg met de inwoners te communiceren of om gemeentelijke loketten te sluiten. De gemeente kijkt zelfs naar het verruimen van openingstijden van de loketten.

Om de betrouwbaarheid te vergroten is het voornemen om de afhandeling van correspondentie en vergunningaanvragen te versnellen en goed af te handelen. Het college zet daarnaast in op deregulering: *“De coalitie wil dat de gemeente de komende periode een apart dereguleringsproject opzet waarin bestaande regels en procedures op basis van een helder normenkader worden doorgelicht”*. De gemeente wil de voorspelbaarheid vergroten door uit te gaan van het principe ‘aanvragen is toekennen’.



Het college heeft in het Coalitieakkoord aangegeven, dat de gemeenteraad periodiek wordt geïnformeerd over de voortgang van de verbetering van de dienstverlening.

## *De visie op dienstverlening van Wassenaar en Voorschoten*

Vanuit de Werkorganisatie Duivenvoorde is de visie op de dienstverlening in de twee gemeenten geschreven. De visie is in januari 2014 door de colleges van Wassenaar en Voorschoten vastgesteld en via een raadsinformatiebrief aan de gemeenteraden gecommuniceerd. Het motto van het beleid is: *“Wij gaan voor een vijf-sterren dienstverlening!!!”* en laat zich kort samenvatten als: *“digitaal als het kan, persoonlijk als dat nodig is”*. Hieraan zijn vier doelstellingen gekoppeld:

- 1) *Duidelijk: Inwoners weten waar ze aan toe zijn.*
- 2) *Tijdig: Inwoners worden tijdig geholpen.*
- 3) *Klantgericht: Inwoners worden klantgericht geholpen.*
- 4) *Toegankelijk: Inwoners hebben gemakkelijk toegang tot gemeentelijke diensten.*

De horizon van de visie is 2019. Over het uitvoeren van de visie wordt het volgende gesteld: *“De visie zal worden vertaald in een implementatieplan en een uitvoeringsprogramma 2014-2016.”* Uit de interviews is gebleken dat het digitaal aanbieden van alle producten vanaf 2016 hoge prioriteit heeft.

Specifiek beleid voor niet-digivaardigen is er niet, wel houdt de gemeente de fysieke loketten open voor alle dienstverlening en is er oog voor inwoners die een andere taal dan het Nederlands spreken. Zo worden delen van de website in het Engels aangeboden. De programmabegroting 2015 van de gemeente Wassenaar zegt daarover: *“Er is aandacht voor inwoners die de Nederlandse taal niet of in onvoldoende mate machtig zijn. Laaggeletterden kunnen de informatie (in begrijpelijke en heldere taal) goed tot zich nemen.”*

## *Financiële kaders*

De gemeenten maken via de programmabegroting middelen vrij voor de digitale dienstverlening en de ontwikkeling daarvan. Voor de wijze van uitvoering door de Werkorganisatie wordt aangesloten bij de plannings- en begrotingscyclus van de gemeenten en in het bijzonder de gemeentelijke programmabegrotingen. Betaling voor de uitvoering van de taken vindt in beginsel plaats via de jaarlijkse bijdrage van de deelnemer aan de Werkorganisatie Duivenvoorde conform de begroting van de Werkorganisatie Duivenvoorde.

Voor realisatie van de visie is er geen specifiek (geoormerkt) meerjarig implementatiebudget. Middelen voor invoering, onderzoek of begeleiding worden betaald vanuit het budget dienstverlening. In 2014 was daar per gemeente ca. € 65.000 voor gereserveerd. Dat budget is in 2015 niet verhoogd. Voor 2015 was er budget voor: [waarsstaatjegemeente.nl](http://www.waarsstaatjegemeente.nl), het dashboard dienstverlening, inhuur van capaciteit voor de digitalisering van producten en diensten en voor het in gebruik nemen van de app “verbeterdebuurt”.

Voor investeringen in ICT (hardware, software, informatiebeveiliging), vaak een randvoorwaarde om de dienstverlening te verbeteren, zijn de kosten apart begroot. Investeringen voor de digitale dienstverlening komen vanuit de ICT-vervangingsinvesteringen daar waar het vernieuwing van systemen of applicaties betreft. Een deel is ook bedoeld voor verbetering van de digitale dienstverlening. Voor 2015 zijn deze investeringen geraamd op € 250.000.



Het is niet bekend of (investerings in) dienstverlening en ICT (inclusief informatieveiligheid en privacy) beoordeeld zijn op financiële risico's. In de risicoparagraaf bij de begrotingen zijn zij in ieder geval niet als zodanig benoemd.

### *Verbonden partijen*

Uit het Implementatieplan Dienstverlening blijkt dat de gemeenten de dienstverlening door verbonden partijen gelijk schakelen met de dienstverlening die door de gemeente zelf wordt geleverd. Uit de gevoerde gesprekken blijkt niet dat daar nu al algemeen geldende inhoudelijke kaders voor zijn gesteld. Wel zijn er bilaterale afspraken die in samenwerkingsovereenkomsten staan. Medio 2015 is een onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening van de verbonden partijen (op basis van INK-model, Instituut Nederlandse Kwaliteit) uitgevoerd. De resultaten hiervan waren ten tijde van het onderzoek nog niet bekend."

## 2.1.2 Informatiemanagement en -veiligheid

### *Informatiemanagement*

Voorafgaand aan de bundeling van de ambtelijke organisaties in de Werkorganisatie was al onderkend dat de ICT-afdelingen in kwalitatief en kwantitatief opzicht te kwetsbaar zijn om de digitale overheid vorm te geven. De samenwerking heeft onder andere geleid tot één ICT-beleid. Het Informatiebeleidsplan Wassenaar – Voorschoten uit 2009 beschrijft de kaders voor de inrichting van de ICT-omgeving in Wassenaar en Voorschoten. Hoewel de werkorganisatie zich realiseert dat het beleidsplan geactualiseerd moet worden, heeft dat volgens de geïnterviewden de afgelopen periode geen prioriteit gekregen. Wel is aangegeven dat er in 2016 een nieuw informatiebeleidsplan zal worden opgesteld.

Als basis voor het nemen van beslissingen over bijvoorbeeld de aanschaf van nieuwe applicaties wordt gebruikt gemaakt van een GEMMA-tekening (de GEMEentelijke Model Architectuur van de VNG en het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING)). Deze tekening geeft een overzicht van applicaties die binnen Wassenaar en Voorschoten worden gebruikt en de relaties daartussen. De Werkorganisatie ziet de tekening als een instrument dat gebruikt kan worden om keuzes te maken voor de inrichting van de informatievoorziening. Het bevat echter geen nadere uitwerking of op de werkorganisatie toegesneden achterliggende principes of uitgangspunten die gehanteerd worden bij het maken van de keuzes. Het ontbreekt aan een beeld van het toekomstige ICT-landschap, doorgaans het doel van een informatiearchitectuur. Belangrijke onderwerpen als beheer en beveiliging worden niet benoemd.

### *Informatieveiligheid*

Op het terrein van informatieveiligheid is de reikwijdte van het formele beleid beperkt tot de persoonsregistratie (Gemeentelijke Basisadministratie Personen (GBA) of Basisregistratie Personen (BRP)) en reisdocumenten. In het beveiligingsbeleid wordt dit als volgt onderkend: "Een gemeentebreed beveiligingsbeleid met daarop afgestemde plannen is noodzakelijk om de totale bedrijfsvoering van de gemeente Wassenaar te (kunnen) beveiligen." Er is een medewerker van de Werkorganisatie die als beveiligingsfunctionaris (Chief Information Security Officer) verantwoordelijk is voor de informatiebeveiliging. De afgelopen jaren is informatiebeveiliging op operationeel niveau opgepakt, maar er is geen prioriteit gegeven aan het inrichten van een goede informatiebeveiliging op strategisch/tactisch niveau conform de BIG, waartoe de gemeente zich eind 2013 heeft verplicht.

Voor de invoering is op de ICT-begroting een klein bedrag geraamd (€ 10.000), waarbij is aangetekend dat de Werkorganisatie vanaf 2015 fasegewijs met de BIG aan de slag gaat, zodat het in 2017 gereed is. Dat is het jaar waarin ook de visie 'Digitaal 2017' gerealiseerd moet zijn.



De gemeenten zijn, net als alle andere gemeenten, aangesloten bij de Informatie Beveiligingsdienst Gemeenten (IBD). Dat betekent dat beveiligingsincidenten worden gemeld en de gemeente op de hoogte blijft van actuele dreigingen. Zowel de geïnterviewde ambtenaren, de portefeuillehouder dienstverlening als de raadsleden zien het belang van een informatieveilige dienstverlening. Deze ambitie is echter nog niet vertaald naar doelstellingen en rapportages over incidenten, geïdentificeerde risico's en getroffen maatregelen.

### 2.1.3 Servicenormen voor inwoners

De gemeente Wassenaar hanteert geen specifiek kwaliteitshandvest waarin staat wat inwoners van de gemeente kunnen verwachten. De gemeente Voorschoten heeft deze wel sinds 2012. Hierin zijn regels vastgelegd over de manier waarop de gemeente met haar klanten omgaat en de termijn waarbinnen zij antwoord geeft of zaken afhandelt via de balie, brief, telefoon of e-mail. Tevens bevat het een artikel over de toegankelijkheid en de kwaliteit van de informatie op de website.

In de praktijk hanteert de Werkorganisatie Duivenvoorde het kwaliteitshandvest voor beide gemeenten. Het kwaliteitshandvest is gebaseerd op de minimale branchenormen van de VNG. De servicenormen hebben niet specifiek betrekking op digitale dienstverlening en de ontwikkeling daarvan.

### 2.1.4 Landelijke richtlijnen

Uit de interviews blijkt dat de gemeenten Wassenaar en Voorschoten de landelijke doelstellingen op het gebied van informatiebeleid en dienstverlening volgen. Dit blijkt ook uit de verkregen documenten van de Werkorganisatie. De afgelopen jaren heeft de Werkorganisatie zich gericht op de iNUP-bouwstenen en nu is "Digitaal 2017" van het ministerie van BZK de kapstok om steeds meer gemeentelijke producten digitaal aan te bieden en af te handelen. Uit de interviews blijkt dat nog niet alle NUP-bouwstenen zijn geïmplementeerd. Uit een rapportage van de Werkorganisatie blijkt dat met name aan de BGT en de aansluiting op de berichtenbox MijnOverheid nog wordt gewerkt. Dit blijkt ook uit de begroting voor de ICT vervangingsinvesteringen 2015. Met de NUP-bouwstenen en het volgen van nationaal beleid op een aantal terreinen realiseert de gemeente randvoorwaarden om de digitale dienstverlening mogelijk te maken, zoals de inrichting en het gebruik van basisregistraties.

### 2.1.5 Tussenbalans 'Beleid, visie en ambities'

- ➔ *Norm: De gemeente heeft een visie en doelstellingen voor digitale dienstverlening opgesteld, zowel voor de eigen digitale dienstverlening als de digitale dienstverlening van verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*

Het visiedocument op het gebied van dienstverlening van Wassenaar en Voorschoten hanteert als motto 'digitaal als het kan, persoonlijk als dat nodig is'. Het gaat om 'dienstverlening met een menselijke maat' waarbij vertrouwen en maatwerk belangrijke uitgangspunten zijn. De visie geeft vier elementen die voor de gemeenten belangrijk zijn en formuleert doelstellingen hierbij waaraan getoetst kan worden. De visie is richtinggevend voor de uitvoering tot 2019.

Er zijn in het visiedocument geen doelstellingen geformuleerd voor dienstverlening door verbonden partijen. De beleidskaders voor de informatievoorziening zijn verouderd. Hierbij verwachten we, hoewel buiten de directe scope van dit onderzoek, juist ook actuele kaders, omdat de informatievoorziening en ICT randvoorwaarden zijn voor het succes.

**Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**



- *Norm: De gemeenten hebben kaders opgesteld op het gebied van financiën, digitale veiligheid (van de diensten), het bereiken van niet-digivaardigen en het gebruik van ‘moderne’ digitale dienstverleningskanalen.*

Er zijn beperkte financiële kaders ten aanzien van ICT en dienstverlening. Investerings komen uit het reguliere budget voor dienstverlening en – als het gaat om ICT – uit de vervangingsinvesteringen voor ICT. Noch het implementatieprogramma, noch de projectplannen zijn voorzien van business cases waarmee keuzes worden onderbouwd.

Voor de digitale veiligheid is er beleid ten aanzien van enkele aspecten, maar er is geen gemeentebreed beveiligingsbeleid dat door college of gemeenteraad is vastgesteld. De informatie-architectuur die wordt gehanteerd is onvoldoende om als kader of sturingsinstrument te dienen voor de vernieuwing van de informatievoorziening. Er is geen kader voor de dienstverlening aan niet-digivaardigen, behalve de randvoorwaarde dat alle dienstverlening ook via het (fysieke) loket toegankelijk moet zijn. Er is een kader voor het gebruik van social media.

**Oordeel: voldoet grotendeels niet aan de norm**

- *Norm: De gemeenten volgen in de opzet van hun beleid de landelijke, wettelijke en overige richtlijnen en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening.*

Aangegeven is dat landelijke ontwikkelingen van grote invloed zijn op de wijze waarop de gemeenten hun dienstverlening in de toekomst zullen vormgeven. Het wordt echter niet concreet gemaakt om welke ontwikkelingen het gaat en in welke mate deze worden gevolgd of waar kan worden afgeweken. Uit het Implementatieplan blijkt dat landelijk beleid, zoals de NUP-doelstellingen, de invoering van de BIG, ‘Digitaal 2017’ en de ambities van de Digicommissaris (Nationaal Commissaris Digitale Overheid) mede de richting voor ontwikkelingen in Wassenaar en Voorschoten bepalen.

De BIG is nog niet geïmplementeerd en er is geen organisatiebreed informatiebeveiligingsbeleid. Het gebrek aan aandacht hiervoor kan ernstige gevolgen hebben voor de betrouwbaarheid van de dienstverlening en het imago van de gemeenten. In het kader van ‘Digitaal 2017’ is de doelstelling om, waar dat kan, alle producten vanaf 2016 digitaal aan te bieden.

**Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

## 2.2 Aanpak, uitvoering en organisatie

### 2.2.1 Implementatieplan

De visie op dienstverlening is door de Werkorganisatie vertaald naar een ‘Implementatieplan dienstverlening 2015 & 2016 – Op weg naar vijf sterren dienstverlening’ dat vastgesteld is door de colleges en waarover de gemeenteraden in mei 2015 middels een informatiebrief met een samenvatting van het implementatieplan zijn geïnformeerd. De gemeenteraden hebben niet van de gelegenheid gebruik gemaakt om dit onderwerp te agenderen.

In het Implementatieplan worden ambities op een aantal terreinen, zoals het gebruik van de verschillende dienstverleningskanalen, het lerend vermogen (“meten, weten en verbeteren”) of het HRM-beleid, verder uitgewerkt. Het implementatieplan bestaat uit een zevental projecten:

1. Zaakgericht werken.
2. Invoering omgevingswet.



3. Doorontwikkeling digitale dienstverlening.
4. Regeldrukvermindering.
5. Invoering Basiskaart Grootschalige Topografie (de BGT).
6. Doorontwikkeling digitale infrastructuur.
7. Drie decentralisaties.

Aangegeven is hoe de projecten worden aangestuurd en welke middelen daarvoor beschikbaar zijn.

Daarnaast is een ontwikkeltraject voor bestuur, management en medewerkers van de Werkorganisatie opgestart. De reden hiervoor is dat de organisatie zich realiseert dat het verbeteren van dienstverlening niet alleen van ICT afhankelijk is, maar ook eisen stelt aan houding en gedrag.

In het implementatieplan worden de doelstellingen uit de visie 'Tijdig, Duidelijk, Klantgericht en Toegankelijk' genoemd, maar het is niet duidelijk hoe daarop gestuurd wordt. Het implementatieplan bevat een summiere beschrijving van de inhoud van de projecten en hoe de relatie met de dienstverlening is. Per project zijn zogenaamde effectindicatoren benoemd en vastgesteld. Via deze indicatoren wordt de raad bij de voorjaarsnota en de najaarsnota geïnformeerd over de stand van zaken van de dienstverlening.

Aan de projecten zijn in het implementatieplan geen andere kwaliteitscriteria of een begroting, tijdsplanning of aanpak verbonden. In de interviews met ambtenaren van de Werkorganisatie hebben we gehoord dat dit een bewuste keuze is geweest. Hierdoor bestaat de mogelijkheid om gedurende de uitvoering aanpassingen te kunnen doorvoeren. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het implementatieplan is belegd bij de Regiegroep dienstverlening waarbij meerdere afdelingen en de concerndirectie bij zijn betrokken. Het implementatieplan bevat enkele passages waaruit blijkt dat er is gekeken naar risico's ten aanzien van kritische opleverdata, budget en beschikbare capaciteit.

Voor het opstellen van projectplannen en rapportages wordt een format aangehouden. De projectdocumenten bevatten niet altijd de informatie die we daarin verwachten, zoals een business case, risicomaatregelen of



Figuur 3 Schematisch overzicht van het implementatieprogramma (bron: Implementatieplan dienstverlening)





tijdsplanning. Het is lastig te oordelen in hoeverre er projectsturing kan plaatsvinden op basis van deze documenten.

## 2.2.2 Monitoring van voortgang en klanttevredenheid

### *Voortgang verbeteren digitale dienstverlening*

De voortgang van de projecten wordt mondeling besproken in de regiegroep Dienstverlening. Ook wordt de voortgang besproken in de portefeuillehoudersoverleggen. Voor sommige projecten, zoals de invoering van de BGT en zaakgericht werken zijn er voortgangsrapportages. Voor het project zaakgericht werken is er een tussentijdse evaluatie uitgevoerd.

In maart 2014 zijn beide gemeenteraden uitgebreid geïnformeerd over de voortgang van projecten op het terrein van dienstverlening. In de informatiebrief die daarover aan de raad is verstuurd is aangegeven dat dit in het vervolg gebeurt in de reguliere planning- en control cyclus. Hiervoor zullen, zoals uit de raadsinformatiebrief van mei 2015 blijkt, de genoemde effectindicatoren worden gebruikt. Indicatoren zijn onder meer: het aantal producten dat digitaal wordt aangeboden, het percentage correcte topografische gegevens en de procentuele vermindering van het aantal regels. Uit de interviews blijkt dat een eerste rapportage te verwachten is bij de Jaarrekening 2015.

### *Klanttevredenheid*

Aanvullend hierop zijn de gemeenteraden vlak voor de zomer van 2015 geïnformeerd over de resultaten van "Waar staat je gemeente", een onderzoek onder ca. 1800 inwoners dat in opdracht van de gemeenten is uitgevoerd. Ongeveer 500 inwoners hebben gereageerd. De reikwijdte van dit onderzoek is weliswaar beperkt, het levert wel concrete verbeterpunten op. De resultaten hiervan zijn, nadat de raad is geïnformeerd, door VNG en KING verwerkt en gepubliceerd. Wassenaar en Voorschoten scoren voor 'tevredenheid over de dienstverlening' hierin iets hoger dan het gemiddelde van vergelijkbare gemeenten (Wassenaar: 6,7 vs. 6,6 en Voorschoten 7,0 vs. 6,6). De beide colleges zijn hier blij mee en hebben de raden over de resultaten geïnformeerd en op onderdelen verbeteracties geformuleerd. Deze gaan over de tijd van afhandeling, over het op de hoogte houden van de inwoners over (de afhandeling van) aanvragen of verzoeken en over het taalgebruik. De eerste twee verbeterpunten worden opgepakt binnen het project zaakgericht werken. Daarnaast worden verbeterpunten ten aanzien van de dienstverlenende houding en communicatie door de Werkorganisatie opgepakt binnen het ontwikkeltraject voor management, teamleiders en medewerkers.

Heel recent zijn de gemeenten via de Werkorganisatie gestart met het 'Dashboard dienstverlening' dat is ontwikkeld door de NVVB (Nederlandse Vereniging Voor Burgerzaken). Doel van het Dashboard is om de kwaliteit en prestaties van de gemeentelijke dienstverlening via fysieke en digitale kanalen te meten en inzichtelijk te maken. Aan inwoners wordt gevraagd enkele vragen te beantwoorden, nadat zij gebruik hebben gemaakt van de gemeentelijke dienstverlening. De resultaten zijn op het moment van schrijven nog niet bekend en er zijn nog geen afspraken over rapportages hierover aan de raad.

In het Economisch Overleg, met ondernemers in Wassenaar resp. Voorschoten, is de dienstverlening aan bedrijven geregeld een bespreekpunt blijkt uit gesprekken met de Werkorganisatie.



## 2.2.3 Informatiemanagement en –veiligheid

Het team ICT van de Werkorganisatie stelt op technisch vlak eisen aan applicaties die intern of extern worden gehost. Er is periodiek afstemming tussen ICT en dienstverlening over nieuwe ontwikkelingen. Het is in het onderzoek niet duidelijk geworden in hoeverre ICT specifieke eisen of randvoorwaarden meegeeft wanneer applicaties worden aangeschaft. Wel wordt een document met aansluitvoorwaarden gebruikt. Er zijn voorbeelden dat de aansluiting niet helemaal vlekkeloos verloopt, zoals bij de nieuwe website (het raadsarchief is al maanden niet toegankelijk) en zaakgericht werken (de koppeling van systemen van twee leveranciers functioneert niet, waardoor het project sterk is vertraagd). De gemeenten voldoen aan de eisen voor het gebruik van DigiD, zo blijkt uit rapporten van een onafhankelijke auditor uit 2014 en 2015.

De verbetering van de informatiebeveiliging is een doel waar de gemeenten zich tijdens de Bijzondere Algemene Ledenvergadering van de VNG eind 2014 toe hebben verplicht. Er worden binnen de Werkorganisatie echter weinig zichtbare stappen gezet. Ook de accountant concludeert in haar concept-managementletter bij de jaarrekening 2014 van de Werkorganisatie dat er een achterstand is en dat risico's worden gelopen, bijvoorbeeld door onvoldoende procedures voor het verstrekken en innemen van rechten tot het netwerk en applicaties.

De gemeenten hebben geen invoeringsproject om de BIG te implementeren en nog geen risicoanalyses uitgevoerd voor alle processen. Dat betekent niet zondermeer dat de informatieveiligheid onvoldoende is of dat er onzorgvuldig met persoonsgegevens wordt omgegaan, maar garanties zijn er ook niet. In een toelichting bij de programmarekening 2014 geeft de Werkorganisatie aan dat de invoering van de BIG in 2017 gereed moet zijn. Een projectplan hiervoor is op het moment van schrijven nog niet beschikbaar.

## 2.2.4 Social media en Webrichtlijnen

De Werkorganisatie Duivenvoorde heeft een social media beleid opgesteld. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de afdeling POI/team communicatie. Het beleid bevat richtlijnen over welke social media, waarom en wanneer voor de verschillende kanalen wordt gebruikt. Ook bevat het aanwijzingen voor het gebruik van social media door individuele ambtenaren.

Het kader heeft als doel om regels te stellen over de inzet van social media om inwoners, ondernemers, media en andere belangstellenden te informeren over nieuws van en over de gemeente en het bestuur. Daarnaast wordt social media gebruikt om de dialoog aan te gaan, vragen te beantwoorden of stemmingen te peilen. Bij het team communicatie van de Werkorganisatie is tevens de verantwoordelijkheid voor de toegankelijkheid en begrijpelijkheid van de websites belegd. De leverancier van de websites (SIM) heeft aangegeven dat Wassenaar en Voorschoten voldoen aan Webrichtlijnen versie 2, niveau AA, wat betekent dat de websites goed toegankelijk zijn. Het bijbehorende Waarmerk Drempelvrij is echter nog niet toegekend, omdat de formele toetsing nog niet heeft plaatsgevonden.

## 2.2.5 Aansturing van verbonden partijen

De verbonden partijen die taken uitvoeren namens de gemeenten Voorschoten en Wassenaar hanteren hun eigen kaders voor de digitale dienstverlening. Algemeen geldende afspraken of kaders over de kwaliteit van de digitale dienstverlening, de informatieveiligheid en het gebruik van gegevens zijn in het onderzoek niet teruggevonden.

In het geval van de dienstverlening in het sociaal domein worden taken uitgevoerd door de gemeente Leidschendam-Voorburg. Leidend hierbij zijn de dienstverleningskaders van Leidschendam-Voorburg. In deze

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



samenwerkingsovereenkomst is opgenomen dat Leidschendam-Voorburg moet voldoen aan de eisen die voortkomen uit de Wet bescherming persoonsgegevens. Deze gemeente rapporteert over de uitvoering aan de Werkorganisatie. Leidschendam-Voorburg rapporteert aan Voorschoten en Wassenaar door middel van periodieke managementrapportages. In deze rapportages wordt ook aandacht besteed aan de stand van zaken inzake informatieveiligheid en privacybescherming.

Bij andere verbonden partijen, meestal via een Gemeenschappelijke Regeling, zijn de gemeenten vertegenwoordigd door een wethouder in het algemeen of dagelijks bestuur. Daar is de mogelijkheid om sturing te geven aan de digitale dienstverlening van partijen en de monitoring daarvan. De overeenkomsten met en rapportages van verbonden partijen die in het kader van dit onderzoek zijn verstrekt, bevatten niet of nauwelijks specifieke informatie over de digitale dienstverlening aan inwoners en bedrijven en de ontwikkeling daarvan.

Zie bijlage B voor een weergave van de opvattingen van enkele verbonden partijen of uitvoeringsorganisaties over hoe zij worden aangestuurd op het onderwerp digitale dienstverlening aan inwoners.

## 2.2.6 Tussenbalans ‘Aanpak, uitvoering en organisatie’

De uitvoering van beleid over digitale dienstverlening van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten wordt door de Werkorganisatie Duivenvoorde verzorgd. Er zijn geen in het oog springende inhoudelijke verschillen in ambities, doelstelling en uitvoering tussen beide gemeenten.

- ➔ *Norm: De visie en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening zijn in de vorm van heldere afspraken en werkprocessen binnen de gemeentelijke organisaties belegd, georganiseerd en geïmplementeerd. Dit is inclusief de processen om veranderingen aan te brengen in de bestaande digitale dienstverlening.*

De uitvoering van de ambities op het gebied van digitale dienstverlening is met het Implementatieplan Dienstverlening verder uitgewerkt. De projecten die daarin zijn geformuleerd zijn binnen de Werkorganisatie belegd en georganiseerd. De gemeente besteedt daarbij aandacht aan nieuwe ontwikkelingen als het verbeteren van de huidige interne werkprocessen. Dit krijgt vorm in een aantal concrete projecten, aangestuurd door een regiegroep dienstverlening.

### **Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

- ➔ *Norm: De gemeenten hebben vastgelegd hoe de realisatie van de doelstellingen voor de digitale dienstverlening wordt gemonitord, zowel van hun eigen digitale dienstverlening als de digitale dienstverlening van hun verbonden partijen. Die werkwijze wordt ook als zodanig gevolgd, of er wordt onderbouwd van afgeweken.*

In het Implementatieplan is aangegeven dat de realisatie van de doelstellingen wordt gemeten aan de hand van enkele inhoudelijke effectindicatoren. Het bevat geen essentiële informatie over de monitoring van de uitvoering ten aanzien van budget, planning, risicobeheersing en afhankelijkheden. In de regiegroep dienstverlening vindt monitoring en sturing van de projectvoortgang plaats.

De gemeenteraden worden in beginsel over de voortgang geïnformeerd middels de reguliere planning- en control cyclus. Het kwaliteitsniveau van de digitale dienstverlening wordt tot nu toe niet structureel gemeten.

Verbonden partijen rapporteren periodiek over hun bedrijfsvoering. Niet altijd wordt daarin melding gemaakt van de digitale dienstverlening. De gemeente Leidschendam-Voorburg levert periodiek



rapportages aan de Werkorganisatie waarin ook over de dienstverlening en informatieveiligheid (privacy) wordt gerapporteerd.

## Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm

- *Norm: De gemeenten hebben in de vorm van heldere afspraken en werkprocessen invulling gegeven aan de kaders op het gebied van financiën, digitale veiligheid (van de diensten), het bereiken van niet-digivaardigen en het gebruik van 'moderne' digitale dienstverleningskanalen.*

Op het gebied van financiën en informatieveiligheid zijn er geen heldere, vastgelegde afspraken in relatie tot de digitale dienstverlening. In projectplannen hebben deze onderwerpen weinig aandacht. Een business case is niet standaard. Gemeentebrede afspraken en processen op het gebied van informatieveiligheid ontbreken. Voor het gebruik van 'moderne' dienstverleningskanalen is er het social media beleid. Ten aanzien van dienstverlening aan niet-digivaardigen zijn geen heldere afspraken en doelstellingen geformuleerd, anders dan dat de gemeentelijke informatie in begrijpelijk Nederlands moet zijn geformuleerd.

## Oordeel: voldoet niet aan de norm

- *Norm: De processen bij de vakinhoudelijke afdelingen sluiten (inhoudelijk, technisch en organisatorisch) aan bij de front-office dienstverlening van de gemeenten en worden ook als zodanig uitgevoerd.*

De gemeente werkt aan de digitalisering van zowel de interne werkprocessen als de klantprocessen, om er op die manier voor te zorgen dat de processen goed op elkaar aansluiten. Onder andere de bevindingen uit "waarstaatjegemeente" hebben aangetoond dat de aansluiting nog onvoldoende is gerealiseerd en naar aanleiding hiervan zijn verbeteracties geformuleerd. Het project zaakgericht werken beoogd dit te realiseren, maar is door technische problemen vertraagd.

## Oordeel: voldoet grotendeels niet aan de norm

- *Norm: De gemeenten inventariseren hoe de kwaliteit van de digitale dienstverlening wordt ervaren door bewoners en bedrijven.*

Waarstaatjegemeente geeft hierin inzicht op een aantal aspecten. De Werkorganisatie is gestart met het gebruik van het Dashboard Dienstverlening om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Met bedrijven in Wassenaar en Voorschoten wordt gesproken over de ontwikkeling van de digitale dienstverlening.

## Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm

## 2.3 Rollen en verantwoordelijkheden college en raad

### 2.3.1 Perspectief Werkorganisatie

De geïnterviewden uit de Werkorganisatie Duivenvoorde geven aan dat de wethouders van Wassenaar en Voorschoten grote betrokkenheid tonen bij de ontwikkeling van de digitale dienstverlening. Iedere maand vindt er overleg plaats vanuit de Werkorganisatie met de betrokken portefeuillehouders uit Wassenaar en Voorschoten. Het is de uitdaging van de Werkorganisatie om de afweging te maken tussen verschillende



bestuurlijke wensen en deze te vertalen naar een efficiënte en effectieve organisatie. De contacten met en tussen de beide portefeuillehouders zijn goed.

De geïnterviewde ambtelijk medewerkers van de Werkorganisatie geven aan dat het lastig is om een beeld te krijgen van de wijze waarop de raadsleden geïnformeerd willen worden over de (digitale) dienstverlening. Wel komen soms via raadsleden klachten van burgers over de geleverde dienstverlening naar voren. De afgelopen tijd zijn naast formele rapportagemomenten ook voorlichtingen, workshops en informatiebrieven aan raadsleden gegeven. De raadsleden zijn echter zelf niet gekomen met suggesties over te hanteren kaders of de wijze waarop zij hun controlerende rol over dit onderwerp willen vormgeven. Ook constateren zij dat er vrijwel geen vragen over de dienstverlening worden gesteld, ook niet naar aanleiding van informatiebrieven. Dit wordt overigens niet per definitie als een probleem ervaren, zo hebben de geïnterviewden uit de Werkorganisatie aangegeven.

### 2.3.2 Perspectief gemeentebestuur

De colleges van burgemeester en wethouders van beide gemeenten hebben de Visie op de Dienstverlening vastgesteld en de directie van de Werkorganisatie Duivenvoorde het Implementatieplan Dienstverlening. Bij beide gemeenten is er een wethouder met dienstverlening in portefeuille. Echter specifieke dienstverlening per domein, bijvoorbeeld in het sociaal domein, behoort tot de portefeuille van collega-wethouders die verantwoordelijk zijn voor dit specifieke beleidsterrein. Informatieveiligheid is als onderwerp belegd bij de burgemeesters. Met beide portefeuillehouders is in het kader van dit onderzoek gesproken.

#### *Wassenaar*

De wethouder vindt het belangrijk dat de dienstverlening toegankelijk blijft voor iedereen. Het is daarom van belang dat de fysieke loketten ook gewoon open blijven. Wel denkt zij na over mogelijkheden om inwoners zoveel mogelijk via het digitale kanaal te bedienen. Dit is modern, efficiënt en dus goedkoper voor de gemeente. De visie op (digitale) dienstverlening is voor haar voldoende concreet. Met name de uitwerking ervan heeft haar aandacht. Het is hierbij van belang dat resultaten ook echt gemeten worden, zodat de gemeente steeds weet waar verbetering nodig is.

De wethouder heeft het initiatief genomen om de leges voor bepaalde diensten te verlagen voor sommige producten uit de Basisregistratie Personen die digitaal worden aangevraagd. Het idee hierachter is om zo mensen te verleiden over te stappen naar de digitale dienstverlening. Dit idee is nu uitgewerkt in het voorstel voor aanpassing van de Legesverordening 2016 voor Wassenaar en ook voor Voorschoten.

#### *Voorschoten*

De wethouder ziet de digitale dienstverlening als een integraal onderdeel van de gemeentelijke dienstverlening en maakt geen specifiek onderscheid. Daarnaast koppelt zij aanverwante onderwerpen, zoals deregulering, ook sterk aan de portefeuille dienstverlening. Volgens de wethouder is dienstverlening een belangrijk onderwerp voor de gemeenteraad. De gemeenteraad krijgt via de inwoners en bedrijven veel informatie. De gemeenteraad wordt ook twee maal per jaar formeel geïnformeerd over (digitale) dienstverlening, via de begroting en de jaarrekening en via informatiebrieven over specifieke onderwerpen.

### 2.3.3 Perspectief raadsleden

Tijdens een tweetal discussiebijeenkomsten, één in Voorschoten en één in Wassenaar is met raadsleden van de beide gemeenten gesproken over hun rol bij digitale dienstverlening. Hierbij waren steeds slechts enkele



raadsleden aanwezig en niet alle fracties vertegenwoordigd. De resultaten van deze bijeenkomsten kunnen dus niet gezien worden als representatief voor de gemeenteraad, maar zij geven wel een beeld.

De meeste aanwezige raadsleden bevestigden, mede aan de hand van een fictieve casus, dat de gemeenteraad een kaderstellende en controlerende rol heeft bij het onderwerp dienstverlening en digitale dienstverlening. Echter, doorvragend naar de digitale dienstverlening, bleek dat de raadsleden eigenlijk geen goed beeld hadden van de stand van zaken, de visie “Wij gaan voor een vijf-sterren dienstverlening!!!” en de uitdagingen en risico’s. Tot op heden hebben de raadsleden ook geen initiatief genomen om de betrokkenheid te vergroten.

De aanwezige raadsleden in *Wassenaar* realiseerden zich dat zij de afgelopen jaren weinig aandacht hebben gehad voor de digitale dienstverlening. Het idee werd geopperd voor een raads werkgroep om dit onderwerp meer gewicht te geven. De raadsleden zouden beter op de hoogte willen zijn van de voortgang en effecten van de dienstverlening. Overige punten die belangrijk werden gevonden:

- Het zorgvuldig omgaan met gegevens van inwoners door de Werkorganisatie en de afspraken die daarover zijn met verbonden partijen.
- De toegankelijkheid van de dienstverlening en de zorgvuldigheid die betracht moet worden bij het steeds verder digitaliseren.
- Informatieverstrekking over informatiebeveiligingsincidenten.
- De noodzaak om inwoners van Wassenaar te betrekken bij de verdere ontwikkeling.
- De manier waarop de raad over de digitale dienstverlening wordt geïnformeerd. Wellicht zijn er effectievere manieren dan raadsinformatiebrieven.

In *Voorschoten* trokken raadsleden ook de conclusie dat ze zelf weinig hebben gedaan om te sturen op de digitale dienstverlening. De raadsleden zouden meer betrokken willen worden bij het vaststellen van doelstellingen en kaders. Zij noemden daarnaast de volgende punten die meer aandacht behoeven:

- Aandacht voor de behoeften van de inwoners en bedrijven.
- Het zorgvuldig omgaan met gegevens van inwoners.
- De toegankelijkheid van de dienstverlening, ook voor inwoners die niet digitaal vaardig zijn of door bijvoorbeeld een visuele beperking niet in staat zijn via het digitale kanaal met de gemeente te communiceren.
- De landelijke ontwikkelingen die op gemeenten af komen.

Beide raadsbijeenkomsten hebben geleid tot een groter bewustzijn van de rol die de gemeenteraad kan nemen bij het vormgeven van de digitale dienstverlening. De bijeenkomsten hebben gezorgd voor een beter inzicht in wat er kan spelen en de noodzaak om goed na te denken over de te stellen kaders en de verantwoording over de uitvoering aan de gemeenteraad.

### 2.3.4 Tussenbalans ‘Rollen en verantwoordelijkheden college en raad’

- *Norm: De colleges en raden zijn betrokken (geweest) bij het vaststellen van en het (waar nodig) bijsturen op de realisatie van de visie en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening.* De colleges tonen zich betrokken bij het vaststellen en aansturen op de realisatie van de ambities op het gebied van digitale dienstverlening. De colleges hebben de Visie en het Implementatieplan vastgesteld. Daarnaast zijn de portefeuillehouders dienstverlening actief betrokken bij het monitoren van de voortgang van de projecten.



De Visie en het Implementatieplan zijn ter kennisname aan de gemeenteraden gestuurd. Agendering en bijsturing door de raden heeft voor zover bekend niet plaatsgevonden. De gemeenteraden van Wassenaar en Voorschoten hebben weinig betrokkenheid getoond op het gebied van digitale dienstverlening. In het oordeel weegt dit zwaar.

## **Oordeel: voldoet grotendeels niet aan de norm**

- *Norm: De colleges en raden stellen zich als een effectief en proactief opdrachtgever op ten opzichte van de digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*

Volgens de geïnterviewden vanuit de gemeentelijke organisatie en de raadsleden die zijn gesproken, stellen de raden zich niet als proactief opdrachtgever op ten opzichte van de digitale dienstverlening van de gemeenten of van de verbonden partijen en uitvoeringsorganisaties. De geïnterviewde raadsleden hebben aangegeven dat er binnen de huidige raden tot op heden nog geen discussie is gevoerd over de kaders voor dienstverlening. We hadden verwacht dat raadsleden een grotere betrokkenheid bij de digitale dienstverlening zouden hebben.

De portefeuillehouders dienstverlening zijn actief betrokken bij de uitvoering van het implementatieplan en voeren hierover maandelijks overleg met de Werkorganisatie Duivenvoorde. Zij nemen ook initiatieven om de dienstverlening te verbeteren. Het opdrachtgeverschap aan verbonden partijen is nauwelijks ingevuld. Taken zijn overgedragen aan de partijen, kaders voor dienstverlening zijn hierbij nauwelijks meegegeven.

## **Oordeel: voldoet grotendeels niet aan de norm**

- *Norm: De colleges en raden worden met enige regelmaat geïnformeerd over de voortgang en de resultaten van de digitale dienstverlening van de gemeenten en hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*

Raadsinformatiebrieven worden regelmatig aan de gemeenteraad verstuurd.

De voortgang met betrekking tot de digitale dienstverlening komt structureel aan de orde in de P&C-documenten, te weten de begroting, de voorjaarsnota, de najaarsnota en de jaarrekening. De verbonden partijen informeren de Werkorganisatie middels periodieke rapportages, waar in enkele gevallen ook de (digitale) dienstverlening in aan de orde komt. Deze rapportages worden ter kennisgeving aan de raden gestuurd.

## **Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

- *Norm: De colleges en raden nemen een actieve rol in bij het waar nodig bijsturen op de realisatie van de visie, doelstellingen en kaders op het gebied van digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*

Via de P&C-stukken worden de raden geïnformeerd over de voortgang van de (digitale) dienstverlening van de gemeente. Hierin wordt geen informatie verstrekt over dienstverlening door verbonden partijen. De geleverde informatie leidt niet tot agendering van het onderwerp in de raad, of tot vragen van raadsleden aan het college. Het maandelijks overleg tussen portefeuillehouders en Werkorganisatie wordt gebruikt voor monitoring en bijsturing op de eigen projecten.

## **Oordeel: voldoet grotendeels niet aan de norm**

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



## 2.4 Eindbalans

De gemeenten Wassenaar en Voorschoten geven aan een aantal aspecten van de beleidscyclus invulling. Er is een visie op (digitale) dienstverlening opgesteld en uitgewerkt in een implementatieprogramma met meetbare doelstellingen. Er is op vaste momenten een voortgangsoverleg met de wethouders en de raad wordt via raadsinformatiebrieven geïnformeerd. Via de Werkorganisatie Duivenvoorde wordt tevens op enkele aspecten de klanttevredenheid gemeten via Waarstaatjegemeente en sinds kort via het Dashboard Dienstverlening.

Tegelijkertijd zijn er ook enkele verbeterpunten te noemen voor de toepassing van de beleidscyclus. We constateren dat er nu weliswaar vanuit de regiegroep gestuurd wordt op de voortgang van de projecten, maar ook dat een aantal algemene kaders er niet is of dat ze niet formeel zijn vastgelegd. Voorbeelden hiervan zijn kaders op het gebied van informatieveiligheid en informatievoorziening. Hierdoor heeft de uitvoering een enigszins ad-hoc karakter. De rapportages en projectplannen bevatten niet altijd de informatie die we daar verwachten. Denk hierbij aan kosten-baten analyses, planningen en risicoparagrafen. Sturing en verantwoording is daardoor lastig. De raad wordt op hoofdlijnen geïnformeerd. De eerste rapportage aan de hand van de gedefinieerde effectindicatoren moet echter nog plaatsvinden.

Voorschoten en Wassenaar hebben bovendien geen generieke kaders vastgesteld voor de digitale dienstverlening door verbonden partijen. Daardoor kunnen de colleges en de raden geen grip houden op de dienstverlening aan inwoners en ondernemers. Het voornemen in het Implementatieplan Dienstverlening om dienstverlening door verbonden partijen te toetsen aan de Visie op Dienstverlening en het gehouden INK-onderzoek kan hiervoor wel een goede eerste stap zijn.

Een tweede, grote, zorg in de context van de beleidscyclus is de minimaal sturende rol van de raad van Wassenaar en Voorschoten. Tot nu toe is er geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid het onderwerp Digitale Dienstverlening te agenderen. De raad heeft geen duidelijke kaders gesteld over wat zij goede dienstverlening vindt, wat het mag kosten en welke prioriteiten daarin gemaakt dienen te worden. Dat heeft direct tot gevolg dat de raad ook niet kan monitoren of het wel 'goed' gaat met de digitale dienstverlening, of de bijbehorende kosten wel 'in de pas lopen' en of de inwoners daar dan ook 'blij' mee zijn. De financiële risico's lijken in eerste instantie beperkt, vanwege het lage budget dat beschikbaar is voor de digitale dienstverlening. Betrekken we hier echter ook het ICT-vervangingsbudget bij, dan gaat het toch om aanzienlijke bedragen.

Als laatste punt in relatie tot de beleidscyclus noemen we de betrokkenheid van inwoners bij het opstellen of bijsturen van het beleid. Klantervaringen van inwoners worden gemeten en er is overleg met ondernemers over de dienstverlening aan bedrijven. Uitgebreid marktonderzoek naar wensen en behoeften is niet verricht. Hierdoor is het niet onderbouwd of de projecten waar de gemeente mee bezig is, ook voldoende aansluiten bij de wensen van inwoners. Er is wel overleg met ondernemers over de dienstverlening aan bedrijven.

Tot slot benoemen we één heel specifiek punt. De gemeenten lopen een stevig risico op het gebied van informatiemanagement, informatieveiligheid en privacybescherming. Het informatiebeleidsplan is verouderd en er zijn maar heel beperkt kaders gesteld waar de ICT en informatievoorziening aan moet voldoen. Dat kan bijvoorbeeld leiden tot verkeerde keuzes voor applicaties en daarmee langdurige implementatieprojecten van nieuwe software. Doordat er nog geen invulling wordt gegeven aan de afspraken die zijn gemaakt over de

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen





# PBLQ

invoering van de BIG is er onvoldoende zicht op de beveiligingsrisico's die de gemeenten lopen. Bij inbreuken op de beveiliging kan dat ernstige financiële gevolgen hebben.

**Colofon**

**Voorwoord**

**Conclusies en  
aanbevelingen**

**Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift**

**Rapport  
bevindingen**



## 3. Oegstgeest

### 3.1 Beleid, visie en ambities

In deze paragraaf beschrijven wij kort het beleid en de visie op digitale dienstverlening van de gemeente Oegstgeest.

#### 3.1.1 Beleid voor digitale dienstverlening

##### Visie

Het coalitieakkoord 2014-2018 stelt dat de gemeente vasthoudt aan de 'Toekomstvisie 2020 – Oegstgeest in beweging' (hierna: Visie 2020). Het collegeakkoord besteedt een aparte paragraaf aan dienstverlening en bedrijfsvoering. Hierin ligt de nadruk voornamelijk op de manier waarop de gemeente om zal gaan met de schuldvermindering. Het collegeprogramma bevat ook onderdelen die betrekking hebben op dienstverlening. Over de website wordt gezegd dat deze het visitekaartje van de gemeente is en dat het college streeft naar "een betere toegankelijkheid, gebruiksvriendelijkheid, actualiteit en volledigheid". In de paragraaf over economie, werkgelegenheid en activering staat dat "de dienstverlening aan ondernemers verder wordt verbeterd". De gemeente zal een pilot uitvoeren om vergunningen sneller te verlenen. Het ondernemersloket is het centrale aanspreekpunt voor ondernemers. In de paragraaf over samenwerkingsverbanden is aandacht voor verbonden partijen, maar niet over het onderwerp digitale dienstverlening.

De gemeente is een organisatie-ontwikkeltraject gestart. Het document 'Naar een nieuwe (kern)organisatie voor de gemeente Oegstgeest – Kaderstellend ontwerp' is het resultaat van de eerste fase. Daarin beschrijft de gemeente dat ontwikkeling van de kernorganisatie in lijn dient te zijn met de landelijke ontwikkeling die de decentralisatie van een aantal taken van de rijksoverheid betreft (de drie decentralisaties).

De beleidsnota 'Visie op dienstverlening' uit 2013 bevat de visie op dienstverlening. Daarin staat het volgende: "Concreet is onze visie: wij leveren vriendelijke, betrouwbare, transparante, effectieve en efficiënte dienstverlening. Standaard producten en diensten leveren wij snel en van goede kwaliteit. Wij zijn geen koploper, maar luisteren wel naar de klant en zijn creatief in de uitvoering. Daarom is onze dienstverlening vooral digitaal, en fysiek waar dat moet. Voor maatwerkproducten en diensten benutten wij potentieel, leggen wij verbindingen en zijn wij op een duurzame manier meewerkkracht. Wij verlenen onze diensten met onze hele organisatie en daar waar mogelijk in samenwerking met andere gemeenten."

Uit het programma 'Informatie en Automatisering 2010 – 2014' uit 2010 blijkt dat er eerder geen visie op digitale dienstverlening was.

Tevens bevat de visie op dienstverlening een analyse van de kanaalvoorkeuren van diverse doelgroepen. Verder stelt de gemeente over dienstverlening: "digitaal waar het kan en fysiek waar het moet". 'Niet-digivaardigen' kunnen aanspraak maken op een huisbezoek, blijkt tijdens een interview met de ambtelijke organisatie. De visie op dienstverlening noemt de inzet van social media, maar geeft daar geen verdere invulling aan. In de visie noemt de gemeente dat landelijke ontwikkelingen, zoals bezuinigingen en decentralisaties in het sociale domein de aanleiding zijn voor het aanscherpen de visie. Op 27 mei 2014 is het programma 'Oegstgeest gaat verder' gestart. Een onderdeel van dat programma is het project 'Verder met...



Visie op dienstverlening'. In het programma zijn doelstellingen die met dat project gehaald moeten worden benoemd.

Uit interviews met de ambtelijke organisatie blijkt dat er geen beleid is voor apps of open data. Er is beleid voor social media, maar dat richt zich op de manier waarop je als ambtenaar of bestuurder social media gebruikt. Het richt zich niet op social media als onderdeel van digitale dienstverlening.

#### *Financiële kaders*

Uit een interview met de ambtelijke organisatie blijkt dat het 'Plan van Aanpak eGemeente' door het College ongewijzigd is vastgesteld op 21 oktober 2008. Voor de realisatie hiervan en de doorontwikkeling van de (digitale) dienstverlening is door de Raad € 1.070.000 euro beschikbaar gesteld. Van dit budget wordt nog steeds gebruik gemaakt.

In de raadsnota van 24 april 2012 stelt de raad financiële kaders voor het programma e-dienstverlening, waar digitale dienstverlening een onderdeel van is. Het betreft een verzoek om een aanvullend krediet van € 160.000. Dat budget zal budgetneutraal verkregen worden. Hiermee komt de totale investering voor de periode 2013 tot 2017 op € 495.500 voor het programma e-dienstverlening. De visie op dienstverlening verwijst naar het programma e-dienstverlening. Het programma 'Oegstgeest gaat verder' bevat het beschikbare aantal uren dat beschikbaar is voor het uitvoeren van het programma. De projecten binnen het programma bevatten de financiële budgetten die beschikbaar zijn voor het realiseren van de projecten.

Investeringen in dienstverlening en ICT wordt niet als financieel risico aangemerkt door de gemeente Oegstgeest. Dit blijkt uit de toelichtingen en paragrafen van de begroting van Oegstgeest (zoals de paragraaf Weerstandsvermogen).

#### *Verbonden partijen*

In de beleidsnota Visie op dienstverlening noemt de gemeente verbonden partijen, in de zin dat de verbonden partijen verwachtingen hebben van de dienstverlening van de gemeente aan de verbonden partijen. Bijvoorbeeld de partijen ODWH (Omgevingsdienst West-Holland), BSGR (Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland) en SP71 (Servicepunt 71). De visie stelt geen kaders aan de verbonden partijen voor de manier waarop deze partijen hun digitale dienstverlening in dienen te richten.

### **3.1.2 Informatiemanagement en –veiligheid**

#### *Ambtelijke organisatie*

De gemeente werkte aan de verbetering van haar informatiemanagement. In de visie van de gemeente worden basisregistraties en kerngegevens een essentieel onderdeel van de backoffice en informatiestromen naar de frontoffice. De ambtelijke organisatie hanteert voor informatiemanagement de GEMMA als basis voor alle huidige en toekomstige I&A-ontwikkelingen en aanbestedingen bij de gemeente Oegstgeest.

Uit interviews met de ambtelijke organisatie blijkt dat er geen concrete visie op informatieveiligheid is. De gemeente Oegstgeest heeft geen lokaal informatiebeveiligingsbeleid en geen informatiebeveiligingsplan. In het vierde kwartaal van 2015 wil de gemeente starten met opstellen van het beleid, het uitvoeren van een gemeente brede risicoanalyse en het opstellen van een plan van aanpak. Dit alles om volledig te kunnen voldoen aan de BIG. Ook blijkt uit een interview met de ambtelijke organisatie dat informatieveiligheid in het sociale zekerheidsdomein beter kan. Gemeente Oegstgeest is in september 2015 gestart met het actualiseren



van het beveiligingsplan voor het domein werk en inkomen (SUWI). Er worden binnen de gemeente wel plannen gemaakt, maar op het moment van onderzoek nog geen concrete acties uitgevoerd om de informatieveiligheid te verbeteren.

## SP71

De gemeente hanteert een statuut informatiebeveiliging. Het statuut is in gezamenlijkheid met SP71 opgesteld en geldt zowel voor de gehele organisatie van Oegstgeest als voor de diensten die van SP71 worden afgenomen. Het statuut stamt uit 2013 en is van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Zoeterwoude en SP71. In dat statuut is informatieveiligheid benoemd tot een gedeelde eindverantwoordelijkheid van de gemeenten (opdrachtgever) en SP71 (leverancier). Uit interviews blijkt dat de ambtelijke organisatie van mening is dat er voor gegevensbeveiliging meer afspraken moeten komen met SP71.

### 3.1.3 Servicenormen voor inwoners

De gemeente Oegstgeest hanteert beperkt eigen servicenormen voor haar dienstverlening. Op dit moment houdt de gemeente voornamelijk de wettelijke termijnen uit de Algemene Wet Bestuursrecht (Awb) aan. De gemeente heeft beperkt aanvullende servicenormen. In het Teamplan Publieksvoorlichting 2015 heeft de gemeente het project om servicenormen te ontwikkelen en in te voeren gepland in het vierde kwartaal van 2015. Tijdens een interview bleek dat dit project nog niet is gestart en dat de gemeente inmiddels de ambitie heeft dit project 2016 te starten.

Uit de interviews blijkt dat “de gemeente zo veel mogelijk diensten digitaal gaat maken. Pas nadat de burger het digitaal heeft geprobeerd, mag hij gaan bellen. Als men er dan nog niet uit komt, kan de burger een afspraak maken. Per 1 januari streeft de gemeente ernaar 100% op afspraak te gaan werken.” Ook blijkt uit interviews met de ambtelijke organisatie dat burgers die niet-digivaardig zijn ook telefonisch of op afspraak worden geholpen. Burgers die echt niet mobiel zijn worden aan huis geholpen. Dit is niet vastgelegd in beleid.

### 3.1.4 Landelijke richtlijnen

Uit de interviews met de ambtelijke organisatie blijkt dat de gemeente de ambitie heeft landelijke kaders te volgen. Het is door de gemeente niet vastgelegd, uitgewerkt of onderzocht of de gemeente in staat is het tempo van de landelijke ontwikkelingen te volgen. Er zijn geen documenten van die onderbouwen of beschrijven hoe de gemeente de diverse ontwikkelingen in beeld heeft.

De gemeente werkte via het ‘Realisatie Programma e-Dienstverlening 2e fase’ tot halverwege 2014 aan het invoeren van de 20 e-overheidsbouwstenen van het landelijke kader iNUP. Dit document heeft betrekking op de periode tot halverwege 2014. De gemeente werkt ook na de eerste helft van 2014 aan implementatie van de 20 e-overheidsbouwstenen en heeft meer tijd nodig voor de implementatie dan oorspronkelijk gepland. Overigens heeft de Rijksoverheid van de 20 e-overheidsbouwstenen er 16 gereed voor implementatie. Dat betekent dat de gemeente er vier niet kan invoeren, omdat deze niet beschikbaar zijn.

De gemeente stelt in de memo ‘Status i-NUP verplichtingen Gemeente Oegstgeest’ dat: “...*het organisatiebreed gebruik van de overheidsinfrastructuur, nog veel inspanning en tijd zal vergen.*” In het programmaplan ‘Oegstgeest gaat verder’ geeft de gemeente aan dat het project ‘Verder met... Visie op dienstverlening’ het invoeren van iNUP af zal ronden. De manier waarop dit project uitvoering geeft aan het afronden van het invoeren van iNUP is niet uitgewerkt.



De gemeente heeft ook de ambitie het landelijke kader 'Digitaal 2017' te volgen. Er is geld beschikbaar gesteld voor het inhuren van mensen om de implementatie van de aankomende Omgevingswet mogelijk te maken.

### 3.1.5 Tussenbalans

- *Norm: De gemeente heeft een visie en doelstellingen voor digitale dienstverlening opgesteld, zowel voor de eigen digitale dienstverlening als de digitale dienstverlening van verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*

De gemeente had tot 2013 geen visie op (digitale) dienstverlening. In 2013 is de visie op dienstverlening vastgesteld door de gemeenteraad. Het realiseren van deze visie is onderdeel van het programma 'Oegstgeest gaat verder'. In dat programma zijn te bereiken doelstellingen voor digitale dienstverlening uitgewerkt. Een van de projecten binnen dat programma is het project 'Verder met ... Visie op dienstverlening'. Het project heeft als doel de doelstellingen ten aanzien van digitale dienstverlening te realiseren. Dit is vastgelegd in een projectopdracht. De gemeente heeft geen visie op digitale dienstverlening door verbonden partijen en uitvoeringspartijen, waardoor onduidelijk is wat de gemeente hierin van verbonden partijen of uitvoeringspartijen verwacht.

#### Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm

- *Norm: De gemeente heeft kaders opgesteld op het gebied van financiën, digitale veiligheid (van de diensten), het bereiken van niet-digivaardigen en het gebruik van 'moderne' digitale dienstverleningskanalen.*

De gemeente heeft wel kaders op het gebied van financiën ten aanzien van het programma e-dienstverlening. Het is onduidelijk hoe dit kader zich verhoudt tot de visie op dienstverlening en de projecten die daar uit voortkomen, waardoor de samenhang onduidelijk blijft. De gemeente heeft financiële kaders bij de projecten uit het programma 'Oegstgeest gaat verder'. Deze zijn, bijvoorbeeld voor 'Verder met... Visie op dienstverlening', uitgewerkt in de vorm van beschikbaar budget. De gemeente heeft geen kaders voor informatieveiligheid voor de eigen organisatie, waar we dat wel verwachten. De gemeente heeft een kader voor informatieveiligheid voor zowel de organisatie van Oegstgeest als voor de diensten die van SP71 worden afgenomen. Dat kader is verouderd, omdat het niet aansluit bij de landelijke standaard (de BIG). De gemeente heeft geen vastgesteld kader voor het bereiken van niet-digivaardigen. Wel kunnen niet-digivaardigen aanspraak maken op een huisbezoek. De gemeente heeft geen kader voor het gebruik van 'moderne' digitale dienstverleningskanalen als apps, social media en open data, waardoor onduidelijk is wat hierin de gewenste koers en 'spelregels' van de gemeente zijn. De gemeente heeft wel een kader voor het gebruik van social media door ambtenaren en bestuurders.

#### Oordeel: voldoet grotendeels niet aan de norm

- *Norm: De gemeente volgt in de opzet van hun beleid de landelijke, wettelijke en overige richtlijnen en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening.*

De gemeente heeft de wens landelijke, wettelijke en overige richtlijnen en doelstellingen te volgen. De ambtelijke organisatie heeft niet in beeld of zij daar de capaciteit voor heeft. Het plan dat de gemeente maakte om de e-overheidsbouwstenen uit het iNUP in te voeren heeft een looptijd tot halverwege 2014. Ook na deze looptijd werkt de gemeente aan het invoeren van deze bouwstenen. Het is



onduidelijk hoe de gemeente werkt aan het afronden en volledig invoeren van de e-overheidsbouwstenen uit het iNUP. Omdat het landelijke deel van het iNUP-programma formeel is afgerond door BZK, zou dat wel duidelijk moeten zijn. De gemeente heeft plannen voor het invoeren van de BIG en werkt actief aan het invoeren van de BIG sinds november 2015. Er is geld beschikbaar gesteld voor het inhuren van mensen om de implementatie van de Omgevingswet mogelijk te maken.

**Oordeel: voldoet grotendeels niet aan de norm**

## 3.2 Aanpak, uitvoering en organisatie

In deze paragraaf beschrijven wij kort de aanpak, uitvoering en organisatie van digitale dienstverlening door de gemeente Oegstgeest.

### 3.2.1 Implementatie-aanpak

*Van visie naar programma naar projecten*

De gemeente Oegstgeest heeft in diverse (beleids-)documenten de aanpak, uitvoering en organisatie van digitale dienstverlening beschreven: globaal in de Visie 2020 en concreet in diverse projectplannen. In onderstaand figuur beschrijven we de tijdslijn en samenhang tussen deze documenten. Dit geeft mede een beeld van het tempo waarin de gemeente de verbetering van dienstverlening in gang (heeft ge)zet.



*Figuur 4 Tijdslijn waarin documenten tot stand zijn gekomen en de samenhang daartussen*

De visie op dienstverlening beschrijft een tijdsplan voor de door te voeren veranderingen. In twee jaar na 25 april 2013 zou het volgende gerealiseerd moeten zijn:

- Vervangen van de website;
- Invoeren zaakgericht werken;
- Aanschaffen en implementeren Klant Contact Systeem (KCS);
- Invoeren en aansluiten op basisregistraties, digitaal gegevensmagazijn en digitaal zakenmagazijn.

Tijdens het onderzoek heeft de gemeente een aantal onderdelen technisch geïmplementeerd en een aantal onderdelen technisch én organisatorisch geïmplementeerd. Onder technisch geïmplementeerd verstaan we dat de ICT werkt zoals de gemeente dat voor ogen heeft. Onder organisatorisch geïmplementeerd verstaan we dat



de gehele ambtelijke organisatie het systeem daadwerkelijk gebruikt. De stand van zaken is tijdens het onderzoek als volgt:

Onderdeel	Status
Vervangen van de website.	Technisch en organisatorisch geïmplementeerd
Invoeren zaakgericht werken.	Technische implementatie grotendeels gereed, start gemaakt met organisatorische implementatie
Aanschaffen en implementeren Klant Contact Systeem (KCS)	Organisatorisch geïmplementeerd
Invoeren en aansluiten op basisregistraties, digitaal gegevensmagazijn en digitaal zakenmagazijn.	Technische implementatie grotendeels gereed (aangesloten op de voorziening van de basisregistraties, bezig om een RGBZ zakenmagazijn RSGB gegevensmagazijn in te voeren).

Uit interviews met de ambtelijke organisatie blijkt dat de gemeente in het eerste kwartaal van 2016 de visie op dienstverlening verder wil uitvoeren. Door de hoge werkdruk onder de ambtenaren en een reorganisatie is het niet gelukt hier eerder mee te starten. Nu de nieuwe website is ingericht, wil de ambtelijke organisatie vervolgens de bestaande dienstverlening digitaliseren en tot slot 100% op afspraak gaan werken. Ook wil de gemeentelijke organisatie het aantal e-formulieren uitbreiden. De gemeente heeft geen concreet doel voor het aantal te realiseren e-formulieren. Wat subsidies en vergunningen betreft kijkt de gemeente naar de producten met de meeste aanvragen: die komen als eerste in aanmerking voor digitalisering van het aanvraagformulier. Het programma 'Oegstgeest gaat verder' is het programma voor de organisatieontwikkeling van Oegstgeest. Het bevat projecten die zich richten op dienstverlening, bedrijfsprocessen, zaakgericht werken, financiële sturing, bestuurlijke ondersteuning, de omgevingsvergunning, verwerven van inkomsten en de basis op orde. Het programma bevat onder meer een visie, doelstellingen afspraken en werkprocessen voor het verbeteren van digitale dienstverlening. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn beschreven en belegd. De projectopdracht 'Implementatie visie op dienstverlening' bevat een resultaatbeschrijving, afbakening en randvoorwaarden waarbinnen het project gerealiseerd wordt. Ook zijn beheersfactoren als risico's, geld en kwaliteit uitgewerkt.

### *Processen*

De gemeente richt negen processen in volgens LEAN. Voor vijf van die processen heeft zij vastgelegd hoe de processen van de front-office (het KCC en de website) zijn afgestemd op de processen van de back-office (vakinhoudelijke afdelingen). Voor twee van die processen is dit niet van toepassing, omdat dat front-office processen zijn. De gemeente heeft haar processen deels ingericht volgens Lean-management. De gemeente heeft in kaart wat dit betekent voor de aansluiting tussen de back- en front-office.

Concrete verbeteringen zijn beschreven in de 'Voortgangsrapportage LEAN project verder met bedrijfsprocessen' van eind 2015. Het proces waarmee producten digitaal aangevraagd en afgehandeld worden is niet volledig gedigitaliseerd. De koppeling tussen het digitale aanvraagformulier en het systeem in de back-office is niet automatisch. De gemeente is van plan dit in het eerste kwartaal van 2016 te realiseren. De gegevens worden handmatig ingevoerd en komen digitaal in het systeem terecht.

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



## *Implementatie eGemeente, NUP en iNUP*

Op 24 april 2012 is de raad akkoord gegaan met een budgetneutrale ophoging van het krediet voor het implementeren van het Mid Office met € 160.000. In de notitie 'Realisatie Programma e-Dienstverlening 2e fase' van 1 november 2011 is te lezen dat het aanschaffen van een KCS, zaakstelsel (zakenmagazijn), gegevensmagazijn en koppelingen (op basisregistraties) gerealiseerd worden door middel van de ophoging van het budget. In dezelfde notitie geeft de gemeente aan bij de aanschaf en inrichting van nieuwe ICT zo veel mogelijk rekening te houden met de keuze van andere deelnemers uit SP71.<sup>2</sup>

Het i-NUP bestaat uit 20 'e-overheidsbouwstenen'. In de memo 'Status i-NUP verplichtingen Gemeente Oegstgeest' van 9 september 2015 geeft de gemeente een stand van zaken van de implementatie van de e-overheidsbouwstenen die onderdeel zijn van het iNUP. De gemeente stelt dat: "de gemeente Oegstgeest in belangrijke mate invulling heeft gegeven aan de gestelde i-NUP verplichtingen." Van de 20 bouwstenen zijn er 15 implementeerbaar zijn gemaakt door de Rijksoverheid. Dat betekent dat er vijf bouwstenen zijn die niet geïmplementeerd kunnen worden door de gemeente. Dat ligt buiten de invloedssfeer van de gemeente Oegstgeest. Van de 15 bouwstenen die wel implementeerbaar zijn, heeft Oegstgeest er 5 volledig, 3 deels en 7 niet geïmplementeerd. Het is niet duidelijk hoe de projecten uit het programma 'Oegstgeest gaat verder' samenhangen met het afronden van het invoeren van de iNUP-bouwstenen.

## **3.2.2 Monitoring van voortgang en klanttevredenheid**

### *Voortgang verbeteren digitale dienstverlening*

Het programma 'Oegstgeest gaat verder' en de projecten die binnen dat programma vallen, rapporteren over de voortgang die zij boeken. Er zijn voortgangsrapportages, kwartaalrapportages en tussenrapportages. Dit zijn gestructureerde rapportages, waarin aandacht is voor afwijkingen ten opzichte van de originele plannen en samenhang tussen projecten. Ook is aandacht voor financiële impact van afwijkingen. Deze worden besproken in het directieteam.

Het college wordt halfjaarlijks geïnformeerd over dienstverlening, ook over de voortgang van het realiseren van de visie op dienstverlening. De raad wordt geïnformeerd via de jaarrekening, de paragraaf over bedrijfsvoering en via de begroting voor het volgende jaar (paragraaf 4.2 van de begroting). Dit betreft informatie over de mate waarin de planning wordt gehaald, de doelen die behaald zijn en projecten die worden doorgeschoven.

De ambtelijke organisatie heeft het voornemen eens per jaar een informele bijeenkomst te organiseren voor de raad, waarin deze wordt geïnformeerd over de organisatieverandering. Verbeteren van dienstverlening is daar dan een agendapunt.

### *Klanttevredenheid*

Uit de interviews blijkt dat "de monitoring van de prestaties ten aanzien van dienstverlening op dit moment te mager is, omdat er op dit moment niet wordt gemonitord." De gemeente gaat werken met servicenormen. Het meten van de dienstverlening past in dat kader. De gemeente voert geen klanttevredenheidsonderzoek uit.

<sup>2</sup> Service Punt 71 zorgt voor de interne bedrijfsvoering van de Leiderdorp, Leiden, Zoeterwoude en Oegstgeest en levert producten en diensten op het gebied van ICT, HRM, Financiën, Juridische Zaken en Inkoop.





Daar is geen budget voor. Wel doet de gemeente mee aan de 3D-monitor. Deze heeft betrekking op de taken van de gemeente in het kader van de drie decentralisaties.

De gemeente stelt in de visie op dienstverlening dat zij de dienstverlening gaat meten. De gemeente geeft aan dat zij die meetgegevens zal gebruiken om *“de balans tussen dienstverleningskanalen te optimaliseren”*. Aan het eind van 2016 is een klanttevredenheidsonderzoek gepland om te meten of de visie op dienstverlening werkt. Momenteel halen de medewerkers informatie over de kwaliteit van de dienstverlening uit de signalen die burgers afgeven als zij met de gemeente bellen (telefonie). De gemeente voert gebruikersonderzoek uit naar de bruikbaarheid van de website door middel van het analyseren van het gebruik en klikgedrag van bezoekers aan de hand van webstatistieken.

De gemeenteraad heeft op 11 april 2013 ingestemd met de visie op dienstverlening. Voor het meten en bijsturen van de dienstverlening is gebruik gemaakt van bestaande middelen (publicatiebudget).

De gemeente heeft in februari 2013 een marktonderzoek uit laten voeren naar de wens van de inwoners over digitale dienstverlening. Uitkomsten hebben betrekking op de leeftijdsopbouw, opleidingsniveau en kanaalvoorkeur (38% van de inwoners wordt graag via het digitale kanaal geholpen). Dit is input voor de beleidsnota 'Visie op dienstverlening'.

### 3.2.3 Informatiemanagement en –veiligheid

De gemeente werkt sinds 2010 aan het verbeteren van informatiemanagement. Zo zijn er stappen gezet op het gebied van ICT-opdrachtgeverschap, servicemanagement, applicatiebeheer, gegevensbeheer, technisch applicatiebeheer en systeem / databasebeheer. Dit deed de gemeente onder meer om ICT-kosten inzichtelijk te maken en de doorbelasting aan het SP71 vast te kunnen stellen.

De verantwoordelijkheid voor het behalen van het DigiD-assessment<sup>3</sup>, een onderdeel van informatiebeveiliging, heeft de gemeente volledig belegd bij de leverancier van e-formulieren die DigiD gebruiken. Dat is de Nederlandse Vereniging voor Sociale Innovatie, waar Oegstgeest de Toolkit E-formulieren afneemt. De leverancier heeft in 2015 het assessment gehaald.

Ook geeft de ambtelijke organisatie in een interview aan dat de BIG op veel onderdelen is ingevoerd. Tijdens het interview is gesteld dat de gemeente hier een heel eind mee is. In de regio pakt men gezamenlijk het Informatiebeveiligingsbeleid op. Het proces voor het aanstellen van een CISO is gestart. De evaluatie van het informatiebeveiligingsstatuut wordt met de regio opgepakt. Dat is ten tijde van het onderzoek nog niet gestart.

### 3.2.4 Social media en Webrichtlijnen

Uit interviews met de ambtelijke organisatie blijkt dat de gemeente Oegstgeest geen gemeentebreed social media beleid heeft dat betrekking heeft op dienstverlening. De afdeling communicatie heeft een plan voor social media, maar dit zijn richtlijnen voor het gebruik van social media voor college en ambtenaren. Dat plan stamt uit 2011. Er is geen beleid over de inzet van apps of open data. Uit de interviews blijkt dat de gemeente

<sup>3</sup> Alle organisaties die DigiD gebruiken, moeten voldoen aan een beveiligingsnorm. Via een ICT-beveiligingsassessment moeten zij dit vervolgens laten toetsen. Haalt de gemeente de norm niet, dan wordt zij uitgesloten van het gebruik van DigiD. Zie: <https://www.logius.nl/ondersteuning/digid/beveiligingsassessments/>



niet de ambitie heeft een voorloper te zijn op het gebied van social media, apps of open data. De gemeente is ten tijde van het onderzoek van plan om in december 2015 een app voor meldingen openbare ruimte in gebruik te nemen.

De gemeente heeft in oktober 2013 een overstap gemaakt naar een nieuwe website die gebouwd is met opensource software. De gemeente heeft vervolgens de tijd genomen om zich te verdiepen in de klantvraag op de website en moderne en klantgerichte vormgeving. Met die input is in september 2015 een vernieuwde website gelanceerd. Zowel het systeem als de teksten van beide websites voldeden / voldoen aan de Webrichtlijnen. Begin 2016 wordt de website opnieuw getest door een bureau dat daartoe gecertificeerd is. Met die toets kan de gemeente onafhankelijk vast laten stellen of de website voldoet aan de Webrichtlijnen en door het halen van de toets het waarmerk Drempelvrij behalen. Dat is het waarmerk dat wordt verstrekt door de Stichting Drempelvrij.nl en waarmee de gemeente aantoont dat zij voldoet aan de Webrichtlijnen.

### 3.2.5 Aansturing van verbonden partijen

De gemeente heeft nergens concreet vastgelegd hoe zij verbonden partijen aanstuurt op het gebied van digitale dienstverlening. In de visie van de portefeuillehouder dienstverlening worden de opdrachten (kaders) aan verbonden partijen voor wat betreft digitale dienstverlening "op de hand gewogen". Per geval weegt de betreffende portefeuillehouder die namens de gemeente plaats heeft in het bestuur van een verbonden partij die besluiten over digitale dienstverlening. Hier zijn geen kaders voor.

Tijdens interviews met de ambtelijke organisatie van de gemeente blijkt dat de gemeente de GEMMA als kader mee geeft. Ook geeft de gemeente andere landelijke informatie-architectuurstandaarden mee<sup>4</sup>. Daarbij is gesteld dat de gemeente daar actief op stuurt, maar er zijn geen documenten die dat ondersteunen of waaruit blijkt dat hier ook op wordt gemonitord. De gemeente neemt wel deel aan het Programma Verbetering Regionale InformatievoorzieningsSamenwerking. In dit programma wordt met de Leidse regiogemeenten een plan opgesteld waarin informatiestrategie en -beleid breed worden gedocumenteerd met de bedoeling dit door de vier gemeenten en SP71 te laten vaststellen in 2016. Op het moment van onderzoek is dit programma nog niet zo ver dat de gemeente Oegstgeest documenten kan overleggen die een beeld geven bij deze ontwikkeling. Aan die documenten wordt gewerkt. Daar waar leveranciers nu nog niet aan deze eis kunnen voldoen, maakt de gemeente afspraken om dit op termijn wel te kunnen. De gemeente ziet verbonden partijen ook als leveranciers en vragen van hen om aan de architectuur standaarden te voldoen.

De gemeente investeert in het "in een keer goed doen": dat betekent dat de gemeente wil dat nieuwe ontwikkelingen moeten voldoen aan standaarden, zodat er later geen herstelacties nodig zijn om alsnog aan standaarden te voldoen. Maar het stellen van kaders aan verbonden partijen wordt niet altijd op deze manier geregeld. Bij iedere verbonden partij zijn de eisen (aan digitale dienstverlening) anders.

Op hoofdlijnen geldt dat een bestuurder (wethouder) van de gemeente lid is van het algemeen bestuur van een verbonden partij. De gemeente kan via dat algemeen bestuur sturing geven aan de verbonden partij. Dat geldt ook voor het monitoren van en sturen op de digitale dienstverlening van die partijen. Zie bijlage B voor een weergave van de opvattingen van enkele verbonden partijen of uitvoeringsorganisaties over hoe zij worden aangestuurd op het onderwerp digitale dienstverlening aan inwoners.

<sup>4</sup> Zoals RSGB (voor basisgegevens), RGBZ (voor zaakinformatie) en StUF-koppelvlakken (voor de uitwisseling van gegevens).



## 3.2.6 Tussenbalans

- *Norm: De visie en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening zijn in de vorm van heldere afspraken en werkprocessen binnen de gemeentelijke organisaties belegd, georganiseerd en geïmplementeerd. Dit is inclusief de processen om veranderingen aan te brengen in de bestaande digitale dienstverlening.*

De doelstellingen ten aanzien van digitale dienstverlening zijn helder vastgelegd in een visie op dienstverlening, een programma om de visie uit te voeren en de projecten binnen dat programma. De visie is vertaald naar doelen die meetbaar zijn. De gemeente heeft processen ingericht om verandering aan te brengen in bestaande digitale dienstverlening, via de projecten binnen het programma 'Oegstgeest gaat verder'. De gemeente heeft geen normen voor producten die als eerste in aanmerking komen voor digitalisering.

**Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

- *Norm: De gemeente heeft vastgelegd hoe de realisatie van de doelstellingen voor de digitale dienstverlening wordt gemonitord, zowel van hun eigen digitale dienstverlening als de digitale dienstverlening van hun verbonden partijen. Die werkwijze wordt ook als zodanig gevolgd, of er wordt onderbouwd van afgeweken.*

De gemeente monitort en rapporteert over de projecten om digitale dienstverlening te verbeteren via voortgangsrapportages, kwartaalrapportages en tussenrapportages. Dit is vastgelegd in het programmaplan en de projectplannen. Via de reguliere jaarstukken rapporteert het college aan de raad. De monitoring van digitale dienstverlening door verbonden partijen is ingericht via de reguliere bestuursstructuur van de verbonden partijen, bijvoorbeeld via een algemeen en dagelijks bestuur. Op uitvoerend niveau is er soms sprake van rapportage en bijsturing door bijvoorbeeld een redactieraad waar ambtenaren van de gemeente aan deel nemen.

**Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

- *Norm: De gemeente heeft in de vorm van heldere afspraken en werkprocessen invulling gegeven aan de kaders op het gebied van financiën, digitale veiligheid (van de diensten), het bereiken van niet-digivaardigen en het gebruik van 'moderne' digitale dienstverleningskanalen.*

De gemeente heeft afspraken en werkprocessen voor het bewaken van de financiële kaders bij het uitvoeren van projecten voor de verbetering van digitale dienstverlening. Dit vindt plaats via de voortgangsrapportages, kwartaalrapportages en tussenrapportages. Er zijn geen business cases voor de projecten.

Er zijn voor het uitvoeren van de projecten in beperkte mate afspraken en werkprocessen voor informatieveiligheid. Waar deze er wel zijn, zijn ze verouderd. Er zijn geen vastgelegde afspraken en werkprocessen voor het bereiken van niet-digivaardigen. Er is geen visie of beleid bij apps, social media en open data in relatie tot digitale dienstverlening. Hieruit vloeit voort dat er ook geen afspraken of werkprocessen zijn om deze uit te voeren.

**Oordeel: voldoet grotendeels niet aan de norm**

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



- *Norm: De processen bij de vakinhoudelijke afdelingen sluiten (inhoudelijk, technisch en organisatorisch) aan bij de front-office dienstverlening van de gemeenten en worden ook als zodanig uitgevoerd.*

De processen van de vakinhoudelijke afdeling sluiten in beperkte mate aan bij de processen uit de front-office, waardoor er geen goede aansluiting of integratie is. Dat betekent bijvoorbeeld dat een aanvraag voor een product nu digitaal via de website wordt ontvangen, maar dat deze door de vakinhoudelijke afdeling wordt geprint en op papier wordt behandeld. De manier waarop de processen op elkaar aan moeten sluiten is vastgelegd. Bij slechts twee processen zijn er verbeteringen door het invoeren van Lean-management. Deze verbeteringen zijn niet meetbaar gemaakt, waardoor de gemeente op dit moment niet kan onderbouwen of er werkelijk sprake is van een verbetering. Er is deels automatische koppeling tussen digitale aanvraagformulieren en het systeem waarmee de gemeente de aanvraag afhandelt.

**Oordeel: voldoet grotendeels niet aan de norm**

- *Norm: De gemeenten inventariseren hoe de kwaliteit van de digitale dienstverlening wordt ervaren door bewoners en bedrijven.*

De gemeente inventariseert op dit moment niet hoe bewoners en bedrijven de kwaliteit van de digitale dienstverlening ervaren. Het eerstvolgende klanttevredenheidsonderzoek staat gepland voor het vierde kwartaal van 2016. Er is geen burgerjaarverslag over 2014. De gemeente voerde een marktonderzoek, een 3D-monitor (waarbij 3D staat voor de drie decentralisaties in het sociaal domein) en een inwonersenquête uit. Deze hebben een bredere scope dan alleen digitale dienstverlening. De ambtelijke organisatie monitort de prestaties ten aanzien van dienstverlening op dit moment niet. De enige manier waarop zij monitort is via webstatistieken. De raad stelde geen middelen beschikbaar voor het meten van de kwaliteit van dienstverlening, waar we dat wel verwachten als het onderdeel is van de visie op dienstverlening.

**Oordeel: voldoet niet aan de norm**

### 3.3 Rollen en verantwoordelijkheden college en raad

In deze paragraaf beschrijven wij kort de rollen en verantwoordelijkheden van college en de gemeenteraad ten aanzien van digitale dienstverlening door de gemeente Oegstgeest. Ook beschrijven wij wat de verbonden partijen vinden van de kaderstellende rol van de gemeente bij de digitale dienstverlening van de verbonden partijen.

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



## 3.3.1 Perspectief ambtelijke organisatie

### *De ambtelijke organisatie over de rol van het college*

Uit de gesprekken met de ambtelijke organisatie blijkt dat het college in hetzelfde proces als de raad betrokken wordt bij dienstverlening, namelijk via het proces van raadsbesluiten en de stukkenstroom die daar bij hoort. Vanuit het college is er vooral aandacht voor de 'hardere' beleidsterreinen zoals de 'decentralisaties in het sociaal domein en de schuldpositie van de gemeente. De ambtelijke organisatie vindt het niet bezwaarlijk wanneer het college meer richting zou bepalen voor dienstverlening.

Uit de gesprekken met de ambtelijke organisatie blijkt wel dat het college zich interesseert voor digitale dienstverlening. Ze zijn op de hoogte van de ontwikkelingen. De portefeuillehouder weet goed wat speelt in de wereld van digitalisering.

### *De ambtelijke organisatie over de rol van de raad*

Uit interviews met de ambtelijke organisatie blijkt dat raad en college geen richtinggevende uitspraken doet over dienstverlening.

Uit interviews met de ambtelijke organisatie blijkt dat de raad wordt geïnformeerd over dienstverlening via het proces van raadsbesluiten en de stukkenstroom die daar bij hoort. Initiatief vanuit de raad rond dienstverlening is er op dit moment niet. De aandacht is er vooral voor de 3D's en de schuldpositie van de gemeente. De ambtelijke organisatie vindt het niet bezwaarlijk wanneer de raad meer richting bepaalt voor dienstverlening. De raad geeft op dit moment geen bijsturing aan het college over digitale dienstverlening.

De medewerkers van de gemeente hebben de raad geïnformeerd. In 2013 is een aparte avond georganiseerd voor de raad over het onderwerp digitale dienstverlening (raadsinformatieavond). Vanuit de raad werd enthousiast gereageerd op dit initiatief.

Uit de interviews blijkt ook dat de raad geen directe normen of kaders heeft meegegeven voor digitale dienstverlening. Voor Oegstgeest is het budget beperkt. Binnen de mogelijkheden moet het maximale geleverd worden. Wat het maximale is, is niet vastgelegd door directie, college of raad. Normen waar de dienstverlening in ieder geval aan moet voldoen zijn bijvoorbeeld de iNUP-bouwstenen.

## 3.3.2 Perspectief van het college

Volgens het college moet de digitale dienstverlening van de gemeente Oegstgeest een hardheidsclausule bevatten, namelijk dat maatwerk altijd mogelijk blijft. Deze clausule is uitgewerkt als "fysiek waar dat moet" in de Visie op dienstverlening. Ook zijn volgens het college de landelijke kaders van VNG en BZK heel bepalend voor Oegstgeest. Oegstgeest hanteert het uitgangspunt dat de gemeente de modelverordeningen van de VNG overneemt.

De raad heeft geen directe focus op digitale dienstverlening. De volksvertegenwoordiging is meer met beleidsinhoudelijke issues bezig. In de reguliere rapportages (planning en control cyclus) wordt de raad geïnformeerd over de voortgang van de verbetering van dienstverlening.

## 3.3.3 Perspectief van raad

### *Raad als kadersteller, controleur en volksvertegenwoordiger*



Tijdens een raadsinterview op 26 november 2015 is een aantal raadsleden aan de hand van een casus geïnterviewd over de manier waarop zij haar rol wenst in te vullen ten aanzien van digitale dienstverlening. De resultaten zijn hieronder opgenomen. Zij zijn niet representatief voor de gehele raad, immers niet alle raadsleden waren aanwezig, maar het geeft wel een beeld van de manier waarop de raad haar wil wenst in te vullen.

Vanuit haar kaderstellende rol wil de raad, net als nu al het geval is, het kader meegeven dat er een visie en een beleidsplan voor dienstverlening is. Daarin zijn de volgende zaken uitgewerkt:

- Wat zijn de doelen die de gemeente wil bereiken?
- Wanneer is digitale dienstverlening een succes?
- Heeft digitaal de voorkeur?
- Wat doe je met niet-digivaardige burgers?

Daarnaast wil de raad zelf een uitspraak doen over doelstellingen ten aanzien van: kosten, het volgen van landelijke richtlijnen en de procesinrichting. De raad vindt dat zij ten aanzien van digitale dienstverlening een kaderstellende rol heeft en wil rol die steviger invullen dan nu het geval is. De raad wil proactief normen stellen ten aanzien van digitale dienstverlening.

In haar controlerende rol wil de raad rapportages ontvangen over de mate waarin de gemeente haar doelstellingen haalt, de uitvoering van verbeterplannen en de prioriteiten die het college stelt. De raad wil dat het college haar bij structurele achterstanden proactief informeert. De raad wil de volgende vragen stellen aan de portefeuillehouder:

- Past het beleid bij de afspraken en kaders die wij stelden?
- Is de basis op dit moment op orde?
- Voldoet de digitale balie (het deel van de website waar producten en diensten kunnen worden aangevraagd)?
- Voldoet de website?
- Voldoet de beveiliging?

Vanuit haar rol als volksvertegenwoordiger wil de raad weten wat de gemeente voor digibeten doet. Daarnaast zou zij een steungroep/ klankbordgroep in willen stellen en een onderzoek uit willen laten voeren onder gebruikers. Tot slot wil zij zelf burgers actief betrekken bij kaderstelling.

### 3.3.4 Tussenbalans

In deze paragraaf beschrijven we op basis van het normenkader de tussenbalans over de rollen en verantwoordelijkheden van college en de gemeenteraad en hoe verbonden partijen de kaderstellende rol van de gemeente op het gebied van digitale dienstverlening beoordelen.

- ➔ *Norm: De colleges en raden zijn betrokken (geweest) bij het vaststellen van en het (waar nodig) bijsturen op de realisatie van de visie en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening.* Het college en de raad zijn betrokken bij het vaststellen van de visie op dienstverlening. Het initiatief voor het opstellen van een visie op dienstverlening komt van de ambtelijke organisatie. Het college en de raad worden via de reguliere stukken die horen bij de jaarcyclus geïnformeerd over digitale dienstverlening. Zij stellen indirect kaders en sturen niet bij. In de praktijk stelt de raad voornamelijk



over de uitvoering van digitale dienstverlening vragen aan het college en wordt de meer kaderstellende of controlerende rol niet genomen.

#### **Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

- *Norm: De colleges en raden stellen zich als een effectief en proactief opdrachtgever op ten opzichte van de digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*  
De gemeenteraad geeft het college geen kaders voor digitale dienstverlening aan zijn verbonden partijen en uitvoeringspartijen. Het college is in de gelegenheid om via de reguliere bestuurlijke overlegstructuren van verbonden partijen invloed uit te oefenen op de digitale dienstverlening van zijn verbonden partijen en uitvoeringspartijen. In de praktijk gebeurt dit niet of nauwelijks.

#### **Oordeel: voldoet niet aan de norm**

- *Norm: De colleges en raden worden met enige regelmaat geïnformeerd over de voortgang en de resultaten van de digitale dienstverlening van de gemeenten en hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*  
Het college en de raad worden via de reguliere stukken die horen bij de jaarcyclus geïnformeerd over digitale dienstverlening van de gemeente. Het college en de raad worden niet direct geïnformeerd over digitale dienstverlening van de verbonden partijen en uitvoeringspartijen van de gemeente. Dat vindt plaats via de reguliere bestuurlijke overlegstructuren van verbonden partijen. Alleen het algemeen bestuur van de ODWH krijgt een rapportage over (de voortgang van) digitale dienstverlening. Een wethouder van de gemeente Oegstgeest is lid van dat algemeen bestuur en ontvangt via die weg informatie over digitale dienstverlening.

#### **Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

- *Norm: De colleges en raden nemen een actieve rol in bij het waar nodig bijsturen op de realisatie van de visie, doelstellingen en kaders op het gebied van digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*  
De visie op dienstverlening is slechts een raadsbesluit dat is genomen conform het ambtelijk voorstel. Het college en de raad nemen geen actieve rol in het bijsturen van digitale dienstverlening van de gemeente of de verbonden partijen. Het college stelt weinig vragen aan de ambtelijke organisatie over digitale dienstverlening. Raad en college geven indirect richting aan dienstverlening, via het instemmen met door de ambtelijke organisatie voorgelegde besluiten. De raad legt niet de focus op digitale dienstverlening.

#### **Oordeel: voldoet grotendeels niet aan de norm**

## 3.4 Eindbalans

De gemeente Oegstgeest geeft aan een aantal aspecten van de beleidscyclus invulling. Er is een visie op (digitale) dienstverlening opgesteld, waarin de gemeente impliciet rekening houdt met landelijke ontwikkelingen. Op hoofdlijnen zijn daarin doelstellingen en te bereiken effecten vastgelegd. Dit is uitgewerkt als onderdeel van een programma voor organisatieontwikkeling (dit bevat elementen van veranderstrategie en implementatieagenda).



Binnen dat programma is een project dat de visie op dienstverlening uitwerkt en invoert. Digitale dienstverlening is daar een onderdeel van, de doelstellingen en te bereiken effecten kunnen concreter en meer meetbaar uitgewerkt worden. Het programma en de projecten rapporteren op vaste momenten volgens een vastgesteld stramien. Op ambtelijk niveau bespreekt de gemeente dat met het directieteam. De raad en het college ontvangen de gecondenseerde informatie als onderdeel van de jaarstukken. Dit is voor de raad te beperkt om te kunnen sturen op de ontwikkeling van digitale dienstverlening. Tussen de projecten zoekt de gemeente samenhang. De gemeente heeft gekozen voor een bepaalde aanpak (namelijk Projectmatig Realiseren) waarlangs zij het programma en de projecten uitvoert.

Tegelijkertijd zijn er ook enkele verbeterpunten te noemen voor de toepassing van de beleidscyclus. Bij de gemeente Oegstgeest heeft de raad een minimaal sturende rol. De raad heeft geen duidelijke kaders gesteld over wat zij goede dienstverlening vindt, wat het mag kosten en welke prioriteiten daarin gemaakt dienen te worden. Dat heeft direct tot gevolg dat de raad ook niet kan monitoren of het wel 'goed' gaat met de digitale dienstverlening, of de bijbehorende kosten wel 'in de pas lopen' en of de inwoners daar dan ook 'blij' mee zijn.

De gemeente kan in haar visiedocumenten ook nadrukkelijker de verbinding maken met landelijke ontwikkelingen. Bijvoorbeeld door helder te benoemen en te onderbouwen waar zij wel of juist niet in mee gaat.

De klanttevredenheid onder inwoners en ondernemers wordt nu niet op een structurele manier gemonitord. Hierdoor is het vrijwel onmogelijk om goed in het vizier te krijgen of de projecten waar de gemeente mee bezig is, voldoende aansluiten bij de wensen van inwoners en ondernemers. In het meest ongunstige geval zou de gemeente nu geld en tijd stoppen in het realiseren van projecten waar inwoners en ondernemers in Oegstgeest niet in geloven of waar zij geen gebruik van willen maken. Ook het gebruik van de nieuwe (digitale) dienstverlening en processen die de gemeente ontwikkelt wordt zeer, zeer beperkt gemeten (webstatistieken). Het is niet geschikt als stuurinformatie voor het bijsturen van de projecten.

De gemeente Oegstgeest heeft geen formele afspraken gemaakt met verbonden partijen over de kaders waarbinnen deze partijen de digitale dienstverlening uitvoeren. Informeel, op ambtelijk niveau, zijn deze afspraken er wel. Dit betekent dat college en raad geen grip houden op de dienstverlening door deze partijen.

De gemeente Oegstgeest loopt een stevig risico op het gebied van informatiemanagement, informatieveiligheid en privacybescherming. De gemeente heeft geen concrete visie op informatieveiligheid. Daar wordt wel aan gewerkt. Er is geen informatiebeveiligingsbeleid en geen informatiebeveiligingsplan. De gemeente heeft de BIG niet ingevoerd en er is geen informatiebeveiliging aangesteld. Dat kan bijvoorbeeld leiden tot verkeerde keuzes voor applicaties en daarmee langdurige implementatieprojecten van nieuwe software. Doordat er nog geen invulling wordt gegeven aan de afspraken die zijn gemaakt over de invoering van de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten is er onvoldoende zicht op de beveiligingsrisico's die de gemeenten lopen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Bij inbreuken op de beveiliging kan dat ernstige financiële gevolgen hebben. Dit besef is aanwezig binnen de gemeente, informatieveiligheid is een belangrijk agendapunt voor 2016.

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen





## 4. Leidschendam-Voorburg

### 4.1 Beleid, visie en ambities

In deze paragraaf beschrijven wij kort het beleid en de visie op digitale dienstverlening van de gemeente Leidschendam-Voorburg.

#### 4.1.1 Beleid voor digitale dienstverlening

##### Visie

In het Coalitieakkoord 2015-2018 verwoordt het college van Leidschendam-Voorburg haar ambities op het gebied van (digitale) dienstverlening als volgt: *“Wij werken aan de verbetering van de (digitale) dienstverlening voor inwoners, instellingen en bedrijven. De website passen wij hierop aan, zodat deze aansluit bij de vraag van gebruikers.”* In het Collegeprogramma 2015 is deze ambitie in een aantal activiteiten uitgewerkt:

- *“Q2: Het programmaplan voor de Moderne Overheid en de planning voor de nieuwe website wordt vastgesteld. Wij gaan aan de slag met de nieuwe website. Wij stellen een integrale dienstverleningsvisie op.*
- *Q4: Wij breiden het aantal digitale producten (minimaal 10 in 2015) uit en stimuleren het gebruik door hier intern en extern op te sturen. De website is ingericht met een nieuwe homepage, digitale dienstverlening centraal.”*

De gemeentelijke ambitie zoals geformuleerd in het Programmaplan Moderne Overheid is als volgt: *“In 2018 is er een volwaardige nieuwe website en is de digitale dienstverlening van Leidschendam-Voorburg zodanig verbeterd dat deze volledig aansluit bij onze topprioriteit om de dienstverlening verder door te ontwikkelen en te optimaliseren. De digitale dienstverlening wordt hoger gewaardeerd dan de fysieke dienstverlening (waarbij het streven is dat die met een 8 wordt gewaardeerd). Voor 80% van al onze diensten is het mogelijk een digitaal proces te volgen.”* Om deze doelen te kunnen bereiken moeten volgens de gemeentelijke organisatie zowel de voorkant (de website) als de achterkant (de werkprocessen) opnieuw ingericht worden. De ambities worden opgepakt en uitgevoerd binnen het Programma Moderne Overheid. Dit programma is opgezet om op het gebied van digitalisering en informatisering goede stappen voorwaarts te kunnen zetten, zowel voor de dienstverlening aan inwoners als voor de interne organisatie. Te lezen is het volgende: *“Digitalisering is geen doel op zich. Het doel is betere dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. Digitalisering kan daar direct aan bijdragen door de dienstverlening veiliger, betrouwbaarder, eenvoudiger, sneller en goedkoper te maken. Indirect zal digitalisering er echter ook voor zorgen dat de gemeente efficiënter en effectiever kan werken (minder overhead), waardoor er meer middelen beschikbaar komen voor het primaire proces.”*

Op het gebied van digitale dienstverlening hanteert de gemeente een aantal uitgangspunten. “De klant centraal” en “Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet” zijn de twee belangrijkste. Het uitgangspunt “De klant centraal” is met name van belang bij de inrichting van de nieuwe website. De website sluit volgens de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever van het Programma Moderne Overheid op dit moment niet meer goed aan bij de concrete vragen van inwoners en ondernemers: de website is volgens hen nu te aanbodgericht. Op de nieuwe website moet daarom de vraag van de gebruikers veel meer centraal komen te staan. Het uitgangspunt “Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet” is onder meer zichtbaar in de



maatwerkondersteuning die de gemeentelijke organisatie aanbiedt. Volgens de gemeentelijke organisatie zijn sommige inwoners niet digitaal vaardig genoeg om zelf hun zaken te regelen: zij moeten door de gemeente op weg geholpen worden. Daar wil de gemeentelijke organisatie aan tegemoet komen met keukentafelgesprekken bij inwoners die niet (meer) naar het gemeentehuis kunnen komen of niet digitaal vaardig genoeg zijn.

### *Financiële kaders*

In 2013 is voor het Programmaplan Moderne Overheid vanuit de afdelingen Facilitaire Zaken en het KCC een gezamenlijk budget bijeengebracht: tot en met 2015 is er 2,4 miljoen beschikbaar. Dit is per jaar 0,8 miljoen, dat bijvoorbeeld in 2013 gelijk staat aan circa 0,9% van de totale begroting van 91 miljoen voor de programma's (zie: Programmabegroting 2013-2016 Leidschendam-Voorburg). De investeringen voor het Programma Moderne Overheid worden blijkens de (paragrafen Weerstandsvermogen in de) Programmabegrotingen 2013, 2014 of 2015 niet als een financieel risico gezien. De budgetten zullen vanaf 2016 weer terugkomen bij de afdelingen KCC en Facilitaire Zaken. Er zijn geen nieuwe project- of programmabudgetten vrijgemaakt.

### *Verbonden partijen*

De gemeente Leidschendam-Voorburg heeft geen kaders of uitgangspunten opgesteld over de digitale dienstverlening door zijn verbonden partijen. De gemeente kan daardoor niet sturen op het (al dan niet) behalen van de kaders en de kwaliteit van de digitale dienstverlening van verbonden partijen of uitvoeringsorganisaties.

## **4.1.2 Informatiemanagement en -veiligheid**

Voor de gemeentelijke organisatie is informatiemanagement een cruciaal element voor het succes van digitale dienstverlening, zo is gebleken in de interviews. Eén van de vier pijlers van het Programma Moderne Overheid is daarom 'informatiemanagement'. In het Programmaplan is daarover het volgende te lezen: *"We zitten in een ontwikkeling waarbij de verhouding tussen burgers en bedrijven en overheid wijzigt en waarbij verlangd wordt dat burgers en bedrijven steeds meer zelfredzaam moeten zijn. Daarbij neemt ook de noodzaak toe om de informatiepositie van burgers en bedrijven te verbeteren en hen regie over hun eigen gegevens en dienstverleningsvraag te geven. Voorwaarde hiervoor is dat de informatievoorziening vanuit de overheid veiliger, betrouwbaarder en eenvoudiger te raadplegen en gebruiken is. Dit wordt nog belangrijker aangezien steeds meer dienstverlening online plaatsvindt en fysieke kantoren sluiten."* In de interviews voor dit onderzoek werd dit ook continu benadrukt. Het verbeteren van de digitale dienstverlening houdt vanuit het perspectief van de ambtelijke organisatie niet op bij de voorkant, dus de website. Verbeteren van de digitale dienstverlening betekent volgens de ambtelijk betrokkenen ook dat de achterliggende informatiestromen en processen aangepast of verbeterd moeten worden.

In de Kadernota 2015 van Leidschendam-Voorburg is het volgende te lezen: *"Onlangs is een onderzoek uitgevoerd naar het informatiemanagement binnen de gemeente. Hieruit blijkt dat de organisatie op bepaalde terreinen een fundamentele inhaalslag moet maken. Onderdeel hiervan is het aanstellen van een senior informatiemanager en twee informatieadviseurs."* Inmiddels is deze senior informatiemanager aangesteld door de gemeente. De gemeente heeft binnen deze functie informatieveiligheid een hoge prioriteit gegeven. De betrokkenen geven aan dat als ergens de lat wat betreft informatiebeveiliging hoog ligt, dat wel bij de gemeente zou moeten zijn. Immers: de gemeente beschikt onder meer over financiële gegevens, gegevens over gezondheid en gegevens over kinderen. In het Programmaplan Moderne Overheid is hierover te lezen:



*“De bescherming van de privacy en persoonsgegevens moet worden gewaarborgd, zonder dat dit – onnodig – ten koste gaat van de kwaliteit en de efficiëntie van de dienstverlening.”*

## 4.1.3 Servicenormen voor inwoners

In het Kwaliteitshandvest, vastgesteld in juni 2015 staat wat inwoners van de gemeente Leidschendam-Voorburg kunnen verwachten. Zo is bijvoorbeeld het volgende te lezen:

- *“U kunt uw zaken regelen via website, telefoon, brief en balie. Maar ook via twitter en Facebook.*
- *Vaak is een bezoek aan het Klantcontactcentrum niet meer nodig. Wij gaan uit van digitale dienstverlening via [www.lv.nl/digitaaloket](http://www.lv.nl/digitaaloket).*
- *Onze website [www.leidschendam-voorburg.nl](http://www.leidschendam-voorburg.nl) is 24 uur per dag toegankelijk.*
- *Jaarlijks breiden wij het aantal producten dat u volledig digitaal bij ons kunt aanvragen uit.”*

## 4.1.4 Landelijke richtlijnen

De gemeente heeft de afgelopen jaren fors ingezet op het realiseren van de verplichtingen uit het iNUP-programma. Zo zijn blijkens het Programmaplan Moderne Overheid in de afgelopen jaren met name de mogelijkheden verruimd om via het Digitaal Loket van de gemeente digitaal diensten of producten aan te kunnen vragen. Ook zijn de wettelijk verplichte basisregistraties ingericht. Op dit moment richt de gemeente zich op de doelstellingen uit Digitaal 2017 en de ambities van de NCDO op het gebied van de e-overheidsvoorzieningen, zo stelt de gemeentelijke organisatie. Deze sluiten volgens de betrokkenen goed aan op de gemeentelijke ambitie “Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet”. De gemeente volgt deze landelijke kaders overigens alleen als ze passen bij de ambities van de gemeente of als ze verplichtend van karakter zijn, zoals het invoeren van de basisregistraties. Die verplichtingen wil de gemeente Leidschendam-Voorburg volgen, zo blijkt uit de interviews met de gemeentelijke organisatie. Op niet verplichte kaders voor digitale dienstverlening, is de gemeente kritischer, zo stellen de geïnterviewden voor dit onderzoek: de gemeentelijke organisatie wil het liefst zelf zijn ruimte bepalen bij het inrichten van de digitale dienstverlening.

## 4.1.5 Tussenbalans

- *Norm: De gemeente heeft een visie en doelstellingen voor digitale dienstverlening opgesteld, zowel voor de eigen digitale dienstverlening als de digitale dienstverlening van verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*

De gemeentelijke organisatie heeft in het Programmaplan Moderne Overheid helder uitgeschreven wat de visie op digitale dienstverlening is, samen te vatten als: “Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet”. Het Programmaplan Moderne Overheid richt zich op de doelen en activiteiten tot eind 2018: dan moeten de gemeentelijke ambities op het gebied van digitale dienstverlening zijn bereikt. Deze visie bevat de ambities voor de digitale dienstverlening van de gemeente zelf, maar niet de digitale dienstverlening van verbonden partijen of uitvoeringspartijen. Dit brengt potentiële imagerisico's voor de gemeente Leidschendam-Voorburg met zich mee.

**Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

- *Norm: De gemeente heeft kaders opgesteld op het gebied van financiën, digitale veiligheid (van de diensten), het bereiken van niet-digivaardigen en het gebruik van ‘moderne’ digitale dienstverleningskanalen.*



De gemeentelijke organisatie heeft één uitgangspunt voor de financiering van de digitale dienstverlening opgesteld: tot en met 2015 is er 2,4 miljoen beschikbaar voor het realiseren van de projecten binnen het Programma Moderne Overheid. Nadere voorwaarden aan deze financiering worden echter niet gesteld, wat een goede monitoring van de bestedingen vrijwel onmogelijk maakt. De gemeentelijke organisatie heeft duidelijke kaders opgesteld op het gebied van informatieveiligheid: de gemeentelijke organisatie heeft informatieveiligheid een hoge prioriteit gegeven en wil op basis van een eerder in 2015 door een onafhankelijk adviesbureau uitgevoerd onderzoek specifieke verbeterpunten oppakken. Hier gaat een senior informatiemanager nu invulling aan geven. De gemeentelijke organisatie heeft servicenormen op het gebied van dienstverlening opgesteld, die zijn vastgelegd in het Kwaliteitshandvest van juni 2015. Ook weet de gemeente goed wat het wil met niet-digivaardigen: die bezoekt de gemeente aan huis. Dit beleidsuitgangspunt is tevens helder beschreven in de visiedocumenten zoals het Programmaplan Moderne Overheid.

**Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

- ➔ *Norm: De gemeente volgt in de opzet van zijn beleid de landelijke, wettelijke en overige richtlijnen en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening.*
- De gemeentelijke organisatie van Leidschendam-Voorburg volgt in zijn aanpak van de digitale dienstverlening de landelijke kaders op het gebied van digitale dienstverlening, zoals iNUP en Digitaal 2017. De gemeente geeft daar met de projecten van het Programma Moderne Overheid invulling aan. Daarbij richt de gemeentelijke organisatie zich op de verplichtende kaders (zoals de invoering van de basisregistratie) en op wat de gemeente zelf voldoende bij de eigen gemeentelijke ambities vindt passen. Dit uitgangspunt is nergens als zodanig vastgelegd: monitoring van de vraag of de landelijke richtlijnen worden gehaald is daardoor vrijwel onmogelijk.

**Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

## 4.2 Aanpak, uitvoering en organisatie

### 4.2.1 Programma-aanpak

Binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg wordt digitale dienstverlening afdelingsoverstijgend opgepakt, in het Programma Moderne Overheid. Het Programma Moderne Overheid versie 1.0 liep tot 1 april 2015 en had vooral betrekking op de modernisering en digitalisering van de interne werkprocessen. Versie 2.0 is gericht op de digitalisering en modernisering van de klantprocessen. Het programma kent vier pijlers:

- Digitale Dienstverlening, met als focus een nieuwe website;
- Vernieuwing Planning & Control, met als focus een digitale begroting;
- Informatiemanagement, met als focus het inhalen van achterstanden op het gebied van informatiebeveiliging;
- Digitaal Werken / Het Nieuwe Werken.

De doelen en activiteiten binnen het Programma Moderne Overheid zijn niet voor vijf jaar vastgelegd, maar worden steeds opnieuw besproken en vastgelegd. Aan het hoofd van het Programma Moderne Overheid staat een programmadirecteur, tevens ambtelijk opdrachtgever en één van de afdelingshoofden van de gemeente. Ook kent het programma een programmamanager. De programmamanager is verantwoordelijk voor onder



meer capaciteit, tijd en een goede koppeling tussen de projecten. Een wethouder is bestuurlijk opdrachtgever voor het Programma Moderne Overheid. De wethouder heeft tweewekelijks een voortgangsoverleg met de programmadirecteur. De formele besluitvorming over (de projecten binnen) het Programma Moderne Overheid gebeurt op twee plaatsen: in het college en het managementteam.

## 4.2.2 Monitoring van voortgang en klanttevredenheid

### *Voortgang verbeteren digitale dienstverlening*

Binnen het Programma Moderne Overheid wordt door middel van tweewekelijkse overleggen en projectrapportages over de voortgang gerapporteerd aan de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever. Ook wordt er twee keer per jaar een (inmiddels digitaal) projectenboek opgesteld en aangeboden aan raad<sup>5</sup>. In dit projectenboek staan ook de projecten binnen het Programma Moderne Overheid opgenomen, met informatie over: doelstellingen, voortgang (per project), planning, financiën, communicatie en risicomanagement.

### *Klanttevredenheid*

De gemeente Leidschendam-Voorburg peilt eens per twee jaar de mening van inwoners met behulp van enquêtes. Hierin wordt summier aandacht geschonken aan de (meningen over) digitale dienstverlening. Betrokkenen uit de gemeentelijke organisatie hebben in de interviews aangegeven dat zij deze klanttevredenheidsonderzoeken niet beschouwen als de meest effectieve manier van het ophalen van klantervaringen. Liever zouden zij zien dat klantevaluaties gekoppeld worden aan een feitelijk klantcontact, of dat met een 'Customer Journey Mapping' methode onderzocht wordt hoe de (digitale) dienstverlening wordt ervaren en hoe dit beter kan. Dit wil de gemeente in de komende maanden invulling gaan geven.

Over het al dan niet behalen van de servicenormen voor inwoners en bedrijven wordt niet gerapporteerd. Wel hebben de geïnterviewden aangegeven dat de gemeentelijke organisatie bezig is een 'dashboard dienstverlening' te ontwikkelen, naar het voorbeeld van de NVVB<sup>6</sup>. Met het dashboard wil de gemeente de kwaliteit en prestaties van de gemeentelijke dienstverlening en de betrokken medewerkers inzichtelijk maken.

## 4.2.3 Informatiemanagement en -veiligheid

Volgens de geïnterviewden is op het gebied van informatieveiligheid binnen de gemeentelijke organisatie inmiddels een aantal stappen gezet. Zo zijn de verantwoordelijkheden op het gebied van informatiebeveiliging inmiddels helder uitgeschreven en zijn er kaders opgesteld voor het classificeren van documenten. Tegelijkertijd is er volgens de geïnterviewden ook nog veel te doen: zowel in de verbetering van de systemen en applicaties alsook in de verbetering van processen, houding en gedrag. De gemeente heeft in 2015 een informatiebeveiligingsplan opgesteld, vastgesteld door het college. Daar wordt nu uitvoering aan gegeven. Recent heeft de gemeente tevens een senior informatiemanager aangesteld. De opdracht die hij heeft meegekregen is om het informatiemanagement op orde te brengen. De verschillende onderdelen van het informatiemanagement zijn nu namelijk op verschillende plekken belegd, zonder duidelijke centrale kaders en aansturing. De ambitie is om dat meer gestructureerd, centraal op te pakken en te beleggen. Informatiebeveiliging krijgt daarbij de hoogste prioriteit. De gemeente is verplicht jaarlijks een DigiD-audit uit te voeren. Tot nu toe heeft de gemeente die audit steeds gehaald. De laatste keer is de gemeente geslaagd na

<sup>5</sup> Zie: <http://projectenboek.leidschendam-voorburch.nl/>

<sup>6</sup> Zie: <https://nvvb.nl/nl/producten/dashboard-dienstverlening/>



een her-audit, toen bleek dat een aantal processen rondom informatiebeveiliging nog niet helder op papier waren uitgeschreven.

## 4.2.4 Social media

De gemeente Leidschendam-Voorburg maakt gebruik van social media: er wordt getweet en de gemeente heeft een Facebook-pagina<sup>7</sup>. De gemeente heeft begin 2015 enkele richtlijnen voor het gebruik van social media opgesteld. Hierin is onder meer het volgende te lezen: *“Als ambtenaar is het belangrijk om rekening te houden met de invloed van de berichten die je via social media verspreidt. We moedigen iedereen aan de verschillende toepassingen te verkennen en deel te nemen binnen netwerken. Ze zijn immers niet meer weg te denken. Maar we benadrukken dit correct en verstandig te doen.”*

Tot nu toe wordt social media met name ingezet voor het aankondigen van evenementen of het plaatsen van nieuwsberichten. De gemeentelijke organisatie wil het gebruik van social media in de komende tijd verder professionaliseren, zo hebben de geïnterviewden verteld. Overigens is deze ambitie niet als zodanig vastgelegd in visiedocumenten of uitvoeringsplannen.

## 4.2.5 Aansturing van verbonden partijen

Leidschendam-Voorburg zet steeds meer taken en activiteiten ‘op afstand’, bij verbonden partijen of uitvoeringsorganisaties. Om daar goed grip op te kunnen houden en die processen goed te kunnen blijven controleren is het nodig om heel goede afspraken te maken met deze partijen, zo stellen de geïnterviewden voor dit onderzoek. Afspraken over de kwaliteit van de digitale dienstverlening van deze partijen zijn in het onderzoek echter niet teruggevonden. Volgens de geïnterviewden krijgen in steeds meer contracten of aanbestedingen ook ICT en digitalisering de aandacht, maar dan met name op het gebied van de informatie- en gegevensuitwisseling tussen de gemeente en de verbonden partij of uitvoeringsorganisatie. Afspraken over de digitale dienstverlening aan inwoners en bedrijven worden niet gemaakt. Zie bijlage B voor een weergave van de opvattingen van enkele verbonden partijen of uitvoeringsorganisaties over hoe zij worden aangestuurd op het onderwerp digitale dienstverlening aan inwoners.

## 4.2.6 Tussenbalans

- ➔ *Norm: De visie en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening zijn in de vorm van heldere afspraken en werkprocessen binnen de gemeentelijke organisaties belegd, georganiseerd en geïmplementeerd. Dit is inclusief de processen om veranderingen aan te brengen in de bestaande digitale dienstverlening.*

De uitvoering van de ambities op het gebied van digitale dienstverlening is met het Programma(plan) Moderne Overheid binnen de gemeentelijke organisatie gestructureerd belegd en georganiseerd. De gemeente besteedt daarbij aandacht aan de digitalisering van zowel de huidige interne werkprocessen als de huidige klantprocessen. Dit krijgt vorm in een aantal concrete projecten, aangestuurd door een ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever.

**Oordeel: voldoet geheel aan de norm**

<sup>7</sup> Zie bijvoorbeeld: [https://twitter.com/gemeente\\_lv](https://twitter.com/gemeente_lv)



- *Norm: De gemeente heeft vastgelegd hoe de realisatie van de doelstellingen voor de digitale dienstverlening wordt gemonitord, zowel van hun eigen digitale dienstverlening als de digitale dienstverlening van hun verbonden partijen. Die werkwijze wordt ook als zodanig gevolgd, of er wordt onderbouwd van afgeweken.*

Over de voortgang van het Programma Moderne Overheid wordt door middel van tweewekelijkse overleggen en projectrapportages gerapporteerd aan de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever. Ook wordt er twee keer per jaar een projectenboek opgesteld en aangeboden aan de raad, met informatie over de doelstellingen, de voortgang (per project), planning, financiën, communicatie en risico's. Dit biedt op programmaniveau een helder inzicht in de voortgang van de doelstellingen. De voortgang van de doelstellingen voor de dienstverlening van de verbonden partijen wordt niet gemonitord, aangezien die doelstellingen ook niet zijn vastgelegd.

#### **Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

- *Norm: De gemeente heeft in de vorm van heldere afspraken en werkprocessen invulling gegeven aan de kaders op het gebied van financiën, digitale veiligheid (van de diensten), het bereiken van niet-digivaardigen en het gebruik van 'moderne' digitale dienstverleningskanalen.*

De gemeentelijke organisatie geeft met de programmastructuur van het Programma Moderne Overheid heel gestructureerd uitvoering en sturing aan de doelstellingen en kaders op het gebied van financiën, informatieveiligheid, het bereiken van niet-digivaardigen en 'moderne' dienstverleningskanalen. De gemeentelijke organisatie geeft aan dat informatieveiligheid daarbij één van de topprioriteiten heeft, aangezien hierin nog diverse verbeterpunten zijn aan te wijzen op basis van eerder in 2015 uitgevoerd onderzoek. Met behulp van de programmastructuur is helder welke projecten worden uitgevoerd, wie daar voor verantwoordelijk is en hoe de voortgang verloopt. Op die manier is de gemeente goed in staat 'in control' te blijven op de doelstellingen zoals die binnen het Programma geformuleerd zijn.

#### **Oordeel: voldoet geheel aan de norm**

- *Norm: De processen bij de vakinhoudelijke afdelingen sluiten (inhoudelijk, technisch en organisatorisch) aan bij de front-office dienstverlening van de gemeente en worden ook als zodanig uitgevoerd.*

De gemeente werkt aan de digitalisering van zowel de interne werkprocessen als de klantprocessen, om er op die manier voor te zorgen dat de processen goed op elkaar aansluiten. Dit is conform onze verwachtingen, aangezien zowel de externe als interne processen gedigitaliseerd moeten worden om te kunnen spreken van digitale dienstverlening en die voldoet aan de verwachtingen van inwoners en ondernemers. De gemeente werkt in de praktijk echter nog niet volledig digitaal, waardoor de aansluiting tussen de interne werkprocessen en klantprocessen nog niet voldoende is.

#### **Oordeel: voldoet grotendeels niet aan de norm**

- *Norm: De gemeente inventariseert hoe de kwaliteit van de digitale dienstverlening wordt ervaren door bewoners en bedrijven.*

De gemeente Leidschendam-Voorburg peilt eens per twee jaar de mening van inwoners met behulp van enquêtes. Hierin wordt slechts summier aandacht geschonken aan de (meningen over) digitale



dienstverlening. Het al dan niet behalen van de servicenormen voor inwoners en bedrijven op het gebied van digitale dienstverlening wordt niet geïnventariseerd. Het is daarmee niet duidelijk in hoeverre de servicenormen worden gehaald. Wel hebben de geïnterviewden aangegeven dat de gemeentelijke organisatie bezig is een 'dashboard dienstverlening' te ontwikkelen: daarmee wil de gemeentelijke organisatie de kwaliteit en prestaties van de gemeentelijke dienstverlening inzichtelijk maken. Dit dashboard is echter nog niet beschikbaar.

**Oordeel: voldoet niet aan de norm**

## 4.3 Rollen en verantwoordelijkheden college en raad

### 4.3.1 Perspectief gemeentelijke organisatie

Volgens de geïnterviewden uit de gemeentelijke organisatie staat digitale dienstverlening niet hoog op de bestuurlijke agenda. Het college is op hoofdlijnen betrokken bij het onderwerp. De betrokkenheid is wel toegenomen sinds het aantreden van het nieuwe college (in 2015). Het huidige college denkt oplossingsgericht mee en monitort hoe de digitale dienstverlening vordert, zo stellen de geïnterviewden voor dit onderzoek. Digitale dienstverlening staat ook als doelstelling in het huidige Collegeakkoord opgenomen. Overigens heeft het college in de eerste plaats aandacht voor dienstverlening als breed concept. Digitale dienstverlening is daar dan een onderdeel van, zo is gebleken in het interview met de portefeuillehouder.

Het college heeft het informatiebeveiligingsplan en het Programmaplan Moderne Overheid vastgesteld en zal ook een Dienstverleningsvisie gaan vaststellen. Verder is een van de wethouders bestuurlijk opdrachtgever voor het Programma Moderne Overheid: de wethouder voert tweewekelijks overleg met de programmadirecteur Moderne Overheid.

Volgens de voor dit onderzoek geïnterviewde personen uit de gemeentelijke organisatie is de raad van Leidschendam-Voorburg op dit moment niet actief betrokken bij het onderwerp (digitale) dienstverlening. De raadsleden spreken zich volgens de geïnterviewden niet nadrukkelijk uit over hun ambities op het gebied van dienstverlening en al helemaal nauwelijks over hun wensen op het gebied van digitale dienstverlening. Het onderwerp komt vrijwel alleen op de agenda wanneer de gemeentelijke organisatie daartoe het initiatief neemt. Dit is bijvoorbeeld zo bij de ontwikkeling van de nieuwe website: op initiatief van de gemeentelijke organisatie worden ook raadsleden uitgenodigd om mee te denken over de nieuwe website. Volgens de geïnterviewden in de gemeentelijke organisatie zijn sommige individuele raadsleden meer geïnteresseerd (bijvoorbeeld vanwege hun persoonlijke achtergrond), maar de interesse heeft volgens de betrokkenen uit de gemeentelijke organisatie vaak vooral betrekking op de vraag: "Wat doen we met de mensen die niet digitaal kunnen werken, hebben we daar nog wel voldoende oog voor?". De raadsleden willen volgens de geïnterviewden dat er ook voor de niet-digivaardigen nog steeds voldoende mogelijkheden (blijven) bestaan om diensten en producten af te nemen.

In de formele P&C- (planning- en control) stukken (zoals de jaarrekening en tussenrapportages) wordt aan de raad gerapporteerd over de realisatie van de doelstellingen op het gebied van (digitale) dienstverlening. Dit leidt vrijwel nauwelijks tot vragen van raadsleden, zo geven de geïnterviewden aan. Bij eventuele incidenten die betrekking hebben op digitale dienstverlening is er wel aandacht voor vanuit de raad. Bijvoorbeeld toen begin 2015 bleek dat de informatiebeveiliging nog niet voldoende op orde was: daarover hebben enkele





fracties vragen gesteld. Tevens heeft de raad een rol bij het vaststellen van de dienstverleningsvisie en het vaststellen van het budget voor dienstverleningsprojecten (in de programmabegroting).

## 4.3.2 Perspectief raadsleden

Op 15 oktober jl. is met enkele raadsleden uit Leidschendam-Voorburg gesproken over hun rol bij digitale dienstverlening.<sup>8</sup> De aanwezige raadsleden gaven aan dat de raad met name een kaderstellende en controlerende rol heeft bij het onderwerp dienstverlening. Digitale dienstverlening is daarbinnen vervolgens één van de aandachtspunten. Vraagstukken die opgepakt zouden kunnen worden zijn volgens de geïnterviewde raadsleden de volgende:

- Wat is goede dienstverlening?
- Wat mag het kosten?
- Welke prioriteiten stellen we?
- Wat vinden inwoners belangrijk en hoe kunnen we daar goed invulling aan geven?
- Welke eisen stellen we aan informatieveiligheid?

De aanwezig raadsleden gaven aan dat er binnen de huidige raad nog niet eerder een dergelijke discussie over de kaders voor dienstverlening is gevoerd. Zij zouden graag zien dat dit op korte termijn een keer plaatsvindt. Dat zou volgens hen kunnen voorkomen dat er alleen op basis van incidenten wordt gesproken over (digitale) dienstverlening. Het kan er volgens hen tevens aan bijdragen dat er een duidelijke koers komt op het gebied van dienstverlening, waar vervolgens ook concreet de voortgang van kan worden gemonitord. Ook de controlerende rol is volgens de geïnterviewde raadsleden van belang. Zij vinden het belangrijk om in ieder geval te blijven controleren op de financiën, eventuele klachten over de (digitale) dienstverlening en de kwaliteit van de informatieveiligheid.

## 4.3.3 Tussenbalans

- *Norm: Het college en de raad zijn betrokken (geweest) bij het vaststellen van en het (waar nodig) bijsturen op de realisatie van de visie en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening.* Het college toont zich betrokken bij het vaststellen van en aansturen op de realisatie van de ambities op het gebied van digitale dienstverlening. Dit is in de eerste plaats terug te zien in de betrokkenheid van een wethouder als bestuurlijk opdrachtgever van het programma Moderne Overheid. Ook heeft het college een rol gehad bij het vaststellen van het programmaplan Moderne Overheid. De raad heeft echter alleen een rol (gehad) bij het vaststellen van de P&C-stukken. De raad heeft bijvoorbeeld geen besluit kunnen nemen over het Programma Moderne Overheid. Het programmaplan is niet aan de raad voorgelegd, terwijl dit wel een sturingsinstrument had kunnen zijn. In het Programmaplan worden immers heel wezenlijke doelstellingen uitgewerkt.

**Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

- *Norm: Het college en de raad stellen zich als een effectief en proactief opdrachtgever op ten opzichte van de digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*

<sup>8</sup> Let op: De in deze paragraaf weergegeven standpunten zijn dus niet per definitie de standpunten van de (volledige) raad, maar geven op hoofdlijnen een beeld van deze ideeën en wensen van de raadsleden.



Volgens de geïnterviewden vanuit de gemeentelijke organisatie stelt de raad zich niet als proactief opdrachtgever op ten opzichte van de digitale dienstverlening van de gemeente of van de verbonden partijen en uitvoeringsorganisaties. De geïnterviewde raadsleden hebben aangegeven dat er binnen de huidige raad tot op heden nog geen discussie is gevoerd over de kaders voor dienstverlening. Daardoor ontbreekt er een goede sturing op de digitale dienstverlening van de gemeente.

#### **Oordeel: voldoet niet aan de norm**

- *Norm: De colleges en raden worden met enige regelmaat geïnformeerd over de voortgang en de resultaten van de digitale dienstverlening van de gemeenten en hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*

Via de P&C-stukken wordt de raad geïnformeerd over de voortgang van de (digitale) dienstverlening van de gemeente. Ook kunnen de raadsleden via het digitale projectenboek inzicht krijgen in de voortgang van de projecten op het gebied van digitale dienstverlening. Dit leidt vrijwel nauwelijks tot vragen van raadsleden. Over de voortgang van de digitale dienstverlening bij de verbonden partijen van de gemeenten wordt de raad niet geïnformeerd, waardoor de raadsleden geen grip kunnen houden op de kwaliteit van de dienstverlening van hun belangrijkste ketenpartners. De voor dit onderzoek geïnterviewde raadsleden zouden graag zien dat zij gezamenlijk een duidelijke koers op het gebied van dienstverlening bepalen, waar vervolgens concreet de voortgang van kan worden gemonitord.

#### **Oordeel: voldoet grotendeels wel aan de norm**

- *Norm: De colleges en raden nemen een actieve rol in bij het waar nodig bijsturen op de realisatie van de visie, doelstellingen en kaders op het gebied van digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.*

Het college van Leidschendam-Voorburg toont zich actief en betrokken in de aan- en bijsturing van (de realisatie van) de ambities op het gebied van digitale dienstverlening. Het college en de raad nemen echter geen zichtbare of actieve rol in het bijsturen van digitale dienstverlening van de verbonden partijen. De raad stelt vrijwel geen vragen over de (voortgang van de) digitale dienstverlening van de verbonden partijen of uitvoeringspartijen en stuurt niet actief bij.

#### **Oordeel: voldoet niet aan de norm**

## 4.4 Eindbalans

De gemeente Leidschendam-Voorburg geeft aan een groot deel van de aspecten van de beleidscyclus op een succesvolle manier invulling. In de eerste plaats is positief te noemen dat de gemeente met het Programma Moderne Overheid op een heel projectmatige, gestructureerde manier invulling geeft aan de doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening. Bovendien wordt met behulp van projectrapportages en -overleggen gestructureerd gemonitord hoe de projecten verlopen. Ook ten faveure van de gemeente is dat Leidschendam-Voorburg een informatiebeveiligingsplan heeft opgesteld en een senior informatiemanager heeft aangenomen om het informatiemanagement en de informatiebeveiliging verder te verbeteren. Het laat zien dat de gemeente ruimte, tijd en capaciteit vrij maakt om een belangrijk onderwerp als informatiebeveiliging op de agenda te krijgen en er gestructureerd uitvoering aan te geven.



Tegelijkertijd zijn er ook twee 'witte vlekken' te noemen in de beleidscyclus. In de eerste plaats wordt de klanttevredenheid onder inwoners en ondernemers niet op een structurele manier gemonitord. Hierdoor krijgt de gemeente niet goed in het vizier of de projecten waar de gemeente mee bezig is, voldoende aansluiten bij de wensen van inwoners en ondernemers. In het meest ongunstige geval zou de gemeente nu geld en tijd stoppen in het realiseren van projecten waar inwoners en ondernemers in Leidschendam-Voorburg geen gebruik van willen maken. Ook kan de gemeente zo niet weten of het beoogde 'cijfer' 8 wordt gehaald, dat als doelstelling in het Programmaplan Moderne Overheid wordt benoemd.

Een tweede grote zorg in de context van de beleidscyclus is de beperkte sturende rol van de raad van Leidschendam-Voorburg. Dit brengt zowel risico's op imagoschade alsook financiële schade met zich mee. De raad heeft geen duidelijke kaders gesteld over wat zij goede dienstverlening vindt, wat het mag kosten en welke prioriteiten daarin gemaakt dienen te worden. Dat heeft direct tot gevolg dat de raad ook niet kan monitoren of het wel 'goed' gaat met de digitale dienstverlening, of de bijbehorende kosten wel 'in de pas lopen' en of de inwoners daar dan ook 'blij' mee zijn. De ambtelijke organisatie krijgt nu de ruimte om te bepalen hoe het de gemeentelijke digitale dienstverlening wil inrichten. In Leidschendam-Voorburg ontbreken bovendien goede afspraken met verbonden partijen over de kwaliteit van de digitale dienstverlening van deze partijen. Daardoor kunnen zowel de gemeentelijke organisatie als de raad slechts beperkt grip houden op de dienstverlening aan inwoners en ondernemers binnen Leidschendam-Voorburg.

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



## Bijlage A      Onderzoeksvragen en toetsingskader

Colofon

### DEELVRAGEN

#### *Doelstellingen en kaders*

1. Welke visie, doelstellingen en randvoorwaarden hebben de vier gemeenten op het gebied van:
  - a. (het verbeteren van) de eigen digitale dienstverlening,
  - b. (het verbeteren van) de digitale dienstverlening van verbonden partijen en uitvoeringspartijen?
2. Welke kaders hanteren de vier gemeenten voor (het verbeteren van) de digitale dienstverlening op het gebied van:
  - a. financiën (kortom: het budget),
  - b. digitale veiligheid (van de diensten),
  - c. niet-digivaardigen,
  - d. gebruik van 'moderne' digitale dienstverleningskanalen?
3. In hoeverre volgen de vier gemeenten in de opzet van hun beleid de landelijke, wettelijke en overige richtlijnen en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening?

Voorwoord

#### *Uitvoering en organisatie*

4. Hoe hebben de gemeenten de realisatie van hun visie, doelstellingen en kaders op het gebied van digitale dienstverlening georganiseerd?
5. Op welke manier monitoren de gemeenten de voortgang van de realisatie van hun visie en doelstellingen op het gebied van:
  - a. hun eigen digitale dienstverlening,
  - b. de digitale dienstverlening van verbonden partijen en uitvoeringspartijen?
6. Hoe hebben de gemeenten in de praktijk invulling gegeven aan hun kaders op het gebied van:
  - a. financiën,
  - b. digitale veiligheid (van de diensten),
  - c. niet-digivaardigen,
  - d. gebruik van 'moderne' digitale dienstverleningskanalen?
7. Hoe zijn de processen bij de vakinhoudelijke afdelingen globaal ingericht? In welke mate sluiten deze aan op de front-office digitale dienstverlening aan bewoners en bedrijven?
8. Welke informatie is er over de manier waarop bewoners en bedrijven de digitale dienstverlening van de vier gemeenten ervaren? Wat zijn de resultaten van klanttevredenheidsonderzoeken en (externe) benchmarkonderzoeken?

Conclusies en  
aanbevelingen

#### *Rollen en verantwoordelijkheden*

9. Hoe vullen de colleges hun rol in ten aanzien van:
  - a. het bepalen van de visie en doelstellingen op het gebied van de digitale dienstverlening;
  - b. het waar nodig bijsturen van de realisatie van hun visie, doelstellingen en kaders op het gebied van digitale dienstverlening?
10. Hoe vullen de raden hun rol in ten aanzien van:
  - a. het bepalen van de visie en doelstellingen op het gebied van de digitale dienstverlening;
  - b. het waar nodig bijsturen van de realisatie van hun visie, doelstellingen en kaders op het gebied van digitale dienstverlening?

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



11. Op welke manier wordt invulling gegeven aan het opdrachtgeverschap richting de verbonden partijen en uitvoeringspartijen op het gebied van hun digitale dienstverlening:
- welke normen (standaarden) vragen de raden ten aanzien van verbonden partijen wanneer zij digitale dienstverlening in samenwerking met de gemeenten realiseren;
  - hoe en hoe vaak worden de colleges en de raden geïnformeerd over de voortgang van de realisatie van de visie, doelstellingen en kaders op het gebied van digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen;
  - welke instrumenten gebruiken de colleges en raden om waar nodig bij te sturen op de realisatie van hun visie, doelstellingen en kaders op het gebied van digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen?

## NORMENKADER

Onderzoeksvraag/ aandachtsgebied	Relevante normen
<b>De beleidscyclus</b>	a. De gemeenten gebruiken de beleidscyclus (plan-do-check-act) om te sturen op de (doorontwikkeling van de) digitale dienstverlening.
<b>Doelstellingen en kaders</b>	<p>b. De gemeenten hebben een visie en doelstellingen voor digitale dienstverlening opgesteld, zowel voor de eigen digitale dienstverlening als de digitale dienstverlening van verbonden partijen en uitvoeringspartijen.</p> <p>c. De gemeenten hebben kaders opgesteld op het gebied van financiën, digitale veiligheid (van de diensten), het bereiken van niet-digivaardigen en het gebruik van 'moderne' digitale dienstverleningskanalen.</p> <p>d. De gemeenten volgen in de opzet van hun beleid de landelijke, wettelijke en overige richtlijnen en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening.</p>
<b>Uitvoering en organisatie</b>	<p>e. De visie en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening zijn in de vorm van heldere afspraken en werkprocessen binnen de gemeentelijke organisaties belegd, georganiseerd en geïmplementeerd. Dit is inclusief de processen om veranderingen aan te brengen in de bestaande digitale dienstverlening.</p> <p>f. De gemeenten hebben vastgelegd hoe de realisatie van de doelstellingen voor de digitale dienstverlening wordt gemonitord, zowel van hun eigen digitale dienstverlening als de digitale dienstverlening van hun verbonden partijen. Die werkwijze wordt ook als zodanig gevolgd, of er wordt onderbouwd van afgeweken.</p> <p>g. De gemeenten hebben in de vorm van heldere afspraken en werkprocessen invulling gegeven aan de kaders op het gebied van financiën, digitale veiligheid (van de diensten), het bereiken van niet-digivaardigen en het gebruik van 'moderne' digitale dienstverleningskanalen.</p> <p>h. De processen bij de vakinhoudelijke afdelingen sluiten (inhoudelijk, technisch en organisatorisch) aan bij de front-office dienstverlening van de gemeenten en worden ook als zodanig uitgevoerd.</p> <p>i. De gemeenten inventariseren hoe de kwaliteit van de digitale dienstverlening wordt ervaren door bewoners en bedrijven.</p>
<b>Rollen en verantwoordelijkheden</b>	j. De colleges en raden zijn betrokken (geweest) bij het vaststellen van en het (waar nodig) bijsturen op de realisatie van de visie en doelstellingen op het gebied van digitale dienstverlening.

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



- k. De colleges en raden stellen zich als een effectief en proactief opdrachtgever op ten opzichte van de digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.
- l. De colleges en raden worden met enige regelmaat geïnformeerd over de voortgang en de resultaten van de digitale dienstverlening van de gemeenten en hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.
- m. De colleges en raden nemen een actieve rol in bij het waar nodig bijsturen op de realisatie van de visie, doelstellingen en kaders op het gebied van digitale dienstverlening van hun verbonden partijen en uitvoeringspartijen.

**Colofon**

**Voorwoord**

**Conclusies en  
aanbevelingen**

**Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift**

**Rapport  
bevindingen**



## Bijlage B Het perspectief van de verbonden partijen

Voor het onderzoek zijn ook enkele verbonden partijen geïnterviewd. Hen is gevraagd:

- of zij digitale dienstverlening aanbieden;
- of er vanuit de gemeenten kaders zijn meegegeven over de wijze waarop zij de (digitale) dienstverlening in dienen te richten;
- in hoeverre van hen wordt verwacht dat zij rapporteren over de (voortgang van de) digitale dienstverlening;
- hoe wenselijk het is als de gemeente op het gebied van digitale dienstverlening meer kaderstellend of controlerend zou optreden.

De belangrijkste bevindingen per onderzochte verbonden partij beschrijven we hieronder:

De **Omgevingsdienst West Holland (ODWH)** werkt (onder andere) voor Oegstgeest en Voorschoten en wordt aangestuurd via de gangbare gremia van de GR (Dagelijks Bestuur en Algemeen Bestuur). Over de nieuwe website van ODWH heeft de gemeente Oegstgeest actief meegedacht door deel te nemen aan een werkgroep die bestaat uit afgevaardigden van alle deelnemende gemeenten. De dienst geeft aan dat het zeer wenselijk is als de gemeenten meer kaderstellend of controlerend gaan optreden, via de kanalen die er nu voor zijn (AB en DB). De dienst heeft een duidelijke opdracht nodig, zo geven de geïnterviewden aan. Op het moment dat de gemeenten onvoldoende concreet beeld geven van die opdracht, dan ontstaat er mismatch tussen vraag en aanbod. ODWH geeft aan dat het algemeen bestuur van de Omgevingsdienst West Holland rapportages vraagt over (de voortgang van) digitale dienstverlening.

De **Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg (RDOG) Hollands Midden** werkt (onder andere) voor Oegstgeest en Voorschoten. De dienst heeft vanuit de deelnemende gemeenten geen kaders over digitale dienstverlening meegekregen. De dienst hanteert wel eigen kaders en legt die aan de gemeenten voor. De dienst vindt het wenselijk als de deelnemende gemeenten als collectief kaders meegeven voor digitale dienstverlening. De dienst wil zoveel mogelijk met gemeenten in gesprek over hun opdrachtgeverschap. Op dit moment loopt bij de dienst RDOG 2020. Dat is een programma waarin gemeenten zich beraden op de manier waarop zij opdrachtgeverschap aan de dienst invullen.

De **Omgevingsdienst Haaglanden (ODH)** voert vooral milieutaken uit voor (onder andere) Wassenaar en Leidschendam-Voorburg. Voor de dienstverleningstaak berust de front-office voor het eerste contact bij gemeenten. Een concrete aanvraag bereikt de ODH via de landelijk ontwikkelde kanalen zoals het Omgevingsloket Online. Er is geen koppeling tussen systemen van de gemeenten en de ODH. Kaderstelling gebeurt door het algemeen bestuur waarin de gemeenten zitting hebben. ODH heeft geen behoefte aan meer kaders of controle, al is maatwerk voor gemeenten wel mogelijk. ODH zou graag zien dat beide gemeenten een verordening vaststellen die het digitaal publiceren van bekendmakingen mogelijk maakt. Dat verhoogt de uniforme digitale werkwijze binnen de ODH en het bespaart kosten.

**Holland Rijnland** werkt (onder andere) voor Oegstgeest en Voorschoten. Het samenwerkingsverband heeft van de deelnemende gemeenten geen kaders meegekregen voor de inrichting van haar digitale dienstverlening. Holland Rijnland vindt het ook niet wenselijk dat de gemeenten kaders gaan opleggen voor

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



digitale dienstverlening. Men verwacht geen kaders van de gemeenten, omdat het samenwerkingsverband een platform- en een netwerkfunctie vervult. Het uitvoeren van dienstverlening is een klein onderdeel van hun taken.

De **gemeente Leidschendam-Voorburg** werkt voor Wassenaar en Voorschoten op het terrein van Werk en Inkomen. De taken zijn aan Leidschendam-Voorburg gemandateerd en afgesproken is dat de dienstverleningskaders van Leidschendam-Voorburg worden gehanteerd. Er wordt aan de Werkorganisatie gerapporteerd over de dienstverlening (inclusief digitale dienstverlening).

De **GGD Haaglanden** werkt (onder andere) voor Wassenaar en Leidschendam-Voorburg en is intensief bezig met de vraag waar de digitale dienstverlening verbeterd kan worden. Denk aan het Centraal Afsprakenbureau Digitaal, zodat cliënten thuis digitaal hun eigen afspraken kunnen inplannen. Deze initiatieven ontstaan vanuit de GGD zelf, niet op aansturing van de deelnemende gemeenten. Het DB en AB (kortom: de deelnemende gemeenten) zouden volgens de GGD Haaglanden meer sturend en kaderstellend mogen optreden, maar dan wel in gezamenlijkheid met de professionals bij de GGD zelf. In de begroting en de jaarstukken rapporteert de GGD over de ontwikkelingen en activiteiten op het gebied van digitale dienstverlening en e-health.

De **Belastingssamenwerking Gouwe-Rijnland (BSGR)** werkt (onder andere) voor Oegstgeest, Wassenaar en Voorschoten. De gemeenten hebben aan het samenwerkingsverband geen kaders meegegeven voor digitale dienstverlening, zo blijkt uit een interview met het samenwerkingsverband. De BSGR stelt met deelnemende gemeenten wel een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) op. Deze overeenkomst is voor BSRG het kader waarbinnen het diensten verleent aan de gemeenten. De BSGR zou het goed vinden wanneer de gemeenten zich meer kaderstellend of controlerend opstellen. Dat mag dan echter niet ten koste gaan van de harmonisatie van processen en dienstverlening van de verschillende deelnemers, zo hebben de geïnterviewden uitgesproken.

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen





## Bijlage C Landelijke invoerings- en ondersteuningsprogramma's<sup>9</sup>

**Digitaal 2017** Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 hun zaken met de overheid digitaal afhandelen. Dus 's avonds na het werk makkelijk en snel vanaf de bank die gewenste parkeervergunning voor je nieuwe auto aanvragen of een terrasvergunning voor je café. De overheid richt zijn processen in op de (dienstverlenings)vraag van burgers en bedrijven en voorkomt daarmee dat burgers en bedrijven steeds weer hun weg moeten vinden in het brede en complexe landschap van overheidsorganisaties. Ook stelt één overheid geen overbodige vragen meer en zorgt dat burgers en bedrijven met minder regels en procedures te maken krijgen.



**Operatie NUP**

Voor een samenhangende en effectieve e-overheid realiseert **Operatie NUP** een beperkt aantal (basis)voorzieningen eenmalig te ontwikkelen, te bouwen en te implementeren. In het NUP is afgesproken dat deze voorzieningen prioriteit hebben. De basisinfrastructuur is een selectie van de bouwstenen van de e-overheid. De criteria voor de selectie zijn dat deze bouwstenen de minimale randvoorwaarden zijn om de verbetering van de dienstverlening mogelijk te maken. De overheden hebben afgesproken deze basisinfrastructuur tot stand te brengen en gezamenlijk in gebruik te nemen (Ondersteuningsprogramma is beëindigd per 1 januari 2015). Er zijn op dit moment negentien bouwstenen, verdeeld over de categorieën:

1. elektronische toegang tot de overheid (e-toegang)
2. e-authenticatie
3. informatienummers
4. basisregistraties
5. elektronische informatie-uitwisseling

Met de **Digitale Agenda 2020** zetten VNG en KING in op een collectieve aanpak voor gemeenten. De vernieuwingen die in de maatschappij, de wetenschap en de technologie plaatsvinden dringen ook tot de gemeenten door. Onze eigen innovatieve kracht wordt meer en meer aangesproken. Een onderdeel daarvan is de gemeentelijke dienstverlening. Hier blijven inwoners en ondernemers nieuwe eisen aan stellen. En om de diensten goed te verlenen is steeds meer van belang dat we onze informatiehuishouding op orde hebben. We moeten de juiste gegevens hebben, we moeten ons beleid erop kunnen baseren, we moeten er verantwoording mee kunnen afleggen. De doelstellingen van de Digitale Agenda 2020 zijn:

1. Voordelen van efficiënt samenwerken aan digitale dienstverlening, de informatiesamenleving en e-overheid
2. Vergroten van het innovatievermogen gemeenten
3. Stroomlijnen van gemeentelijke processen



<sup>9</sup> Informatie over deze programma's is afkomstig van de verschillende websites.



4. Impuls geven in het opdrachtgeverschap richting softwareleveranciers

**INFORMATIE  
BEVEILIGINGS  
DIENST**



Met de Resolutie 'Informatieveiligheid, randvoorwaarde voor de professionele gemeente', onderschrijft iedere gemeente om het informatieveiligheidsbeleid vast te stellen aan de hand van de **Baseline Informatieveiligheid Gemeenten (BIG)**. Het toepassen van de baseline

leidt tot een informatievoorziening waarin de betrouwbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van gemeentelijke gegevens is geborgd. Gemeenten willen hiermee een krachtig geluid afgeven en verklaren dat zij de verantwoordelijkheid voor informatieveiligheid (verder) op zich nemen. De gemeenten hebben zich onder meer het volgende voorgenomen:

1. Informatieveiligheid wordt onderdeel van collegeambities 2014-2018 en opgenomen in de portefeuille van een van de leden van het college van B&W.
2. Gemeenten zorgen voor verankering van informatieveiligheid op de gemeentelijke agenda, waarbij het college de gemeenteraad informeert. Dit gebeurt door middel van een aparte paragraaf informatieveiligheid in het jaarverslag.
3. Gemeenten stellen de BIG vast als hét gemeentelijke basisnormenkader voor informatieveiligheid.

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



## Bijlage D Geïnterviewde personen

### Wassenaar

#	Datum	Naam	Organisatie
1	21-9-2015	Edwin Ykema Adviseur I&A, CISO	Werkorganisatie Duivenvoorde
2	21-9-2015	Willem Loos Senior adviseur ICT	Werkorganisatie Duivenvoorde
3	21-9-2015	Hester van Leeuwen Programmamanager Dienstverlening	Werkorganisatie Duivenvoorde
4	5-10-2015	Peter Buschman Afdelingshoofd Publiekszaken	Werkorganisatie Duivenvoorde
5	5-10-2015	Sabine Verschoor Wethouder Dienstverlening	Wethouder Dienstverlening
6	6-10-2015	Geertje de Schipper Raadsgriffier	Gemeente Wassenaar
7	11-11-2015	G.M.A. den Hartog-Fast S.W.M. Derks G.R.H de Voogd E.C.M. Ooms	CDA Wat Wassenaar Wil VVD (commissielid) Passie voor Wassenaar

### Voorschoten

#	Datum	Naam	Organisatie
1	21-9-2015	Edwin Ykema Adviseur I&A, CISO	Werkorganisatie Duivenvoorde
2	21-9-2015	Willem Loos Senior adviseur ICT	Werkorganisatie Duivenvoorde
3	21-9-2015	Hester van Leeuwen Programmamanager Dienstverlening	Werkorganisatie Duivenvoorde
4	5-10-2015	Peter Buschman Afdelingshoofd Publiekszaken	Werkorganisatie Duivenvoorde,
5	5-10-2015	Marc van de Veer Gemeentesecretaris, directeur Werkorganisatie Duivenvoorde	Werkorganisatie / Gemeente Voorschoten
6	5-10-2015	Inge Nieuwenhuizen Wethouder Dienstverlening	Gemeente Voorschoten
7	6-10-2015	Hans van der Does Raadsgriffier	Gemeente Voorschoten
8	28-10-2015	E.C. van Herk A. Schrijver, R. Zoetemelk J. Middelburg M. Lamers S. van den Dool	CDA ONS Voorschoten CDA PVDA GroenLinks VVD

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



## Oegstgeest

#	Datum	Naam	Organisatie
1	15-10-2015	C. Puliga en E. Barten Hoofd publieksvoorlichting en Senior medewerker publieksvoorlichting	Gemeente Oegstgeest
2	15-10-2015	H. Tans en M. Miggels Senior Adviseur Informatievoorziening en E-adviseur	Gemeente Oegstgeest
3	12-11-2015	J. Waaijer Burgemeester	Gemeente Oegstgeest
4	12-11-2015	H. Leegstra Directeur Dienstverlening	Gemeente Oegstgeest
5	26-11-2015	S. Spaargaren J. Vos R. Pasterkamp F. van Dissel F. Kromhout	VVD D66 Progressief Oegstgeest Leefbaar Oegstgeest Raadsgriffier

## Leidschendam-Voorburg

#	Datum	Naam	Organisatie
1	23-9-2015	Harry Slump, Afdelingshoofd Klant Contact Centrum	Gemeente Leidschendam-Voorburg
2	23-9-2015	Michiel Gorsse, Programmadirecteur Moderne Overheid 2.0	Gemeente Leidschendam-Voorburg
3	23-9-2015	Dimitri IJzerman, Teamleider Basisregistraties	Gemeente Leidschendam-Voorburg
4	23-9-2015	André Huykman, Gemeentesecretaris	Gemeente Leidschendam-Voorburg
5	2-10-2015	Saskia Bruines, Portefeuillehouder ICT en Dienstverlening	Gemeente Leidschendam-Voorburg
6	5-10-2015	Brigit de Klerk, Programmanager Moderne Overheid 2.0	Gemeente Leidschendam-Voorburg
7	5-10-2015	Robert van der Poel, Informatiemanager	Gemeente Leidschendam-Voorburg
8	5-10-2015	Gerard van Egmond, Raadsgriffier	Gemeente Leidschendam-Voorburg
9	15-10-2015	S. Duijvestijn T. Overmeire G. Nijhof D. Veelenturf S. van de Griendt	GBLV VVD VVD CDA D66

## Verbonden partijen

#	Datum	Naam	Organisatie
1	3-11-2015	Marion Steijn	GGD Haaglanden
3	2-12-2015	Leo Hopman	Omgevingsdienst Haaglanden
4	3-12-2015	Wim Zwanenburg	Gemeente Leidschendam-Voorburg
5	11-12-2015	Karin van Rijn en Rob Vroonland	Belastingssamenwerking Gouwe Rijnland
6	19-11-2015	Frans van Silfhout en Jeroen Smits	Omgevingsdienst West Holland

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



# PBLQ

7	10-11-2015	Sjaak de Gouw	Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg Hollands-Midden
8	10-11-2015	Annemarije van Overschot	Holland Rijnland

**Colofon**

**Voorwoord**

**Conclusies en  
aanbevelingen**

**Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift**

**Rapport  
bevindingen**



## Bijlage E Bestudeerde documentatie

### Wassenaar

#	Documentnaam	Datum
1	Informatiebeleidsplan Wassenaar – Voorschoten	1-11-2009
2	Samenwerkingsovereenkomst Werk & Inkomen met de gemeente Leidschendam-Voorburg	29-11-2011
3	Dienstverleningsovereenkomst tussen de BSGR en haar deelnemers betreffende de uitvoeringstaken op het gebied van de wet WOZ en de gemeentelijke en waterschapsbelastingen	3-12-2012
4	Raadsinformatiebrief: Visie op dienstverlening	29-11-2013
5	Plan van Aanpak Project deregulering gemeente Wassenaar	onbekend
6	Burgerjaarverslag 2013 Wassenaar	2014
7	Coalitieakkoord 2014-2018 Gemeente Wassenaar “Vernieuwen, verbinden, vertrouwen”	2014
8	DigiD- beveiligingsassessment DigiD aansluiting “Gemeente Wassenaar”, Baker Tilly Berk	31-7-2014
9	Adviesnota College: Informatiebeveiliging BRP en Waardedocumenten Gemeente Wassenaar 2014	14-10-2014
10	Informatiebeveiliging BRP en Waardedocumenten Gemeente Wassenaar	2014
11	Digitale dienstverlening aan inwoners Wassenaar (Meting aanbod digitale dienstverlening, Deloitte, BZK)	April 2015
12	Raadsinformatiebrief: Implementatieplan dienstverlening 2015&2016 ‘Op weg naar vijf sterren dienstverlening’	26-5-2015
13	Gemeente Wassenaar neemt de volgende stap in digitale dienstverlening voor ondernemers(17-06-2015) ( <a href="http://www.wassenaar.nl/portal-wassenaar/nieuws_297/item/gemeente-wassenaar-neemt-de-volgende-stap-in-digitale-dienstverlening-voor-ondernemers_6449.html">http://www.wassenaar.nl/portal-wassenaar/nieuws_297/item/gemeente-wassenaar-neemt-de-volgende-stap-in-digitale-dienstverlening-voor-ondernemers_6449.html</a> )	17-6-2015
14	Raadsinformatiebrief: Uitkomsten Waarstaatjegemeente	17-7-2015
15	Jaarrapportage 2014 Omgevingsdienst Haaglanden	23-7-2015
16	Jaarrekening 2014, Voorjaarsnota 2015, Najaarsnota 2015, Begroting 2016	2015

### Voorschoten

#	Documentnaam	Datum
1	Informatiebeleidsplan Wassenaar – Voorschoten	1-11-2009
2	Samenwerkingsovereenkomst Werk & Inkomen met de gemeente Leidschendam-Voorburg	29-11-2011

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



3	Dienstverleningsovereenkomst tussen de BSGR en haar deelnemers betreffende de uitvoeringstaken op het gebied van de wet WOZ en de gemeentelijke en waterschapsbelastingen	3-12-2012
4	Kwaliteitshandvest gemeente Voorschoten	2012
5	Raadsinformatiebrief: Visie op dienstverlening	29-11-2013
6	Plan van Aanpak Project deregulering gemeente Wassenaar	onbekend
7	Coalitieakkoord 2014-2018 Gemeente Voorschoten "Vertrouwen in mensen, verbinden van krachten"	2014
8	Burgerjaarverslag 2013 Voorschoten	2014
9	Raadsinformatiebrief "Voortgang dienstverlening"	25-3-2014
10	DigiD- beveiligingsassessment DigiD aansluiting "Gemeente Voorschoten", Baker Tilly Berk	31-7-2014
11	Adviesnota College: Informatiebeveiliging BRP en Waardedocumenten Gemeente Wassenaar 2014	14-10-2014
12	Informatiebeveiliging BRP en Waardedocumenten Gemeente Voorschoten	12-8-2014
13	Digitale dienstverlening aan inwoners Wassenaar (Meting aanbod digitale dienstverlening, Deloitte, BZK)	April 2015
14	Voorschoten top 15 landelijk beste Digitale Dienstverleners ( <a href="http://www.voorschoten.nl/portal-voorschoten/nieuws_288/item/voorschoten-top-15-landelijk-beste-digitale-dienstverleners_5627.html">http://www.voorschoten.nl/portal-voorschoten/nieuws_288/item/voorschoten-top-15-landelijk-beste-digitale-dienstverleners_5627.html</a> )	23-04-2015
15	Raadsinformatiebrief: Implementatieplan dienstverlening 2015&2016 'Op weg naar vijf sterren dienstverlening'	26-5-2015
16	Gemeente Voorschoten neemt de volgende stap in digitale dienstverlening voor ondernemers ( <a href="http://www.voorschoten.nl/portal-voorschoten/nieuws_288/item/gemeente-voorschoten-neemt-de-volgende-stap-in-digitale-dienstverlening-voor-ondernemers_6452.html">http://www.voorschoten.nl/portal-voorschoten/nieuws_288/item/gemeente-voorschoten-neemt-de-volgende-stap-in-digitale-dienstverlening-voor-ondernemers_6452.html</a> )	17-6-2015
17	Raadsinformatiebrief: Uitkomsten Waarstaatjegemeente	17-7-2015
18	Jaarverslag 2014-2015 Holland Rijnland regionaal bureau leerplicht	September 2015
19	Eindrapportage 2014 Omgevingsdienst West-Holland	2015
20	Jaarrekening 2014, Voorjaarsnota 2015, Najaarsnota 2015, Begroting 2016	2015

## Werkorganisatie Duivenvoorde

#	Documentnaam	Datum
1	Projectplan Pilot zaakgericht werken	Oktober 2013
2	Ontwerp begroting 2015 en meerjarenramingen 2016-2018	2014
3	Tussentijdse projectrapportage Zaakgericht werken	2014
4	Programmarekening 2014	10-4-2015
5	Plan van Aanpak Invoering Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT) Wassenaar en Voorschoten	25-4-2014

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



6	Standaard aansluitvoorwaarden voor extern gehoste applicaties / oplossingen	5-11-2014
7	Gemeenschappelijke Regeling Werkorganisatie Duivenvoorde Concept-Managementletter 2014, Baker Tilly Berk	2015
8	A3-Jaarplan afdeling Publiekszaken 2015-2018	2015
9	Diverse managementrapportages Belastingssamenwerking Gouwe-Rijsland	2015
10	Diverse managementrapportages sociaal domein, Gemeente Leidschendam-Voorburg	2015
11	Diverse verslagen Regiegroep Dienstverlening	2015
12	Standaard aansluitvoorwaarden voor intern gehoste applicaties / oplossingen	5-2-2015
13	DigiD beveiligingsassessment Duivenvoorde, Baker Tilly Berk	23-3-2015
14	Projectaanvraag E-formulieren 2017 Definitiefase	24-4-2015
15	Social mediabeleid Werkorganisatie Duivenvoorde	Juli 2015

Colofon

Voorwoord

## Oegstgeest

#	Documentnaam	Datum
1.	Adviesnota Financiering programma e-dienstverlening 2e fase	10 -5-2013
2.	Adviesnota Visie op Dienstverlening (DMS: 13.01974)	11-4-2013
3.	Antwoord op schriftelijke vragen fractie D66 d.d. 04-05-2015 (Verplicht gebruik formulier voor Wob-verzoeken die langs elektronische weg worden ingediend)	29-5-2015
4.	Antwoord op schriftelijke vragen fractie VVD d.d. 05-02-2013 (Mystery Calling)	6-2-2013
5.	Beleidsnota Visie op dienstverlening	25-5-2013
6.	Burgerjaarverslag 2013	2014
7.	Coalitieagenda 2014 – 2018	5-2014
8.	Collegebesluit Kaderstellend Ontwerp Kernorganisatie Oegstgeest na advies Ondernemingsraad	26-2-2013
9.	Collegebesluit Plan van aanpak project eGemeente Oegstgeest	21-10-2008
10.	DMT Voorstel Richtlijnen gebruik social media voor college en ambtenaren	21 april 2011
11.	Dorpsagenda Oegstgeest	5-2014
12.	GEMMA Applicatieslandschappen	2015
13.	Informatienota 'Informatie en Automatisering Oegstgeest 2010-2014'	26-10-2010
14.	Inwonersenquete	2015
15.	Jaarstukken	2012, 2013, 2014
16.	Kaderstellend Ontwerp Kernorganisatie Oegstgeest	27-11-2012
17.	Lean rapportage en implementatieplan procesverbetering registreren meldingen openbare ruimte (RMOR)	10-4-2015
18.	LEAN-rapportage verbetering Melding Openbare Ruimte (MOR)	25-11-2015

Conclusies en aanbevelingen

Bestuurlijke reactie en naschrift

Rapport bevindingen





19.	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	2012 en 2014
20.	Memo status i-NUP verplichtingen Gemeente Oegstgeest (en bijlage)	9-9-2015
21.	Notitie Realisatie Programma e-Dienstverlening 2e fase	1-11-2011
22.	Oegstgeest in beweging, Het levende dorp - Visiedocument 2020	28-10-2011
23.	Overzicht aantallen digitale producten	2015
24.	Plan van Aanpak Project eGemeente Oegstgeest	6-10-2008
25.	Programma Informatie en Automatisering Gemeente Oegstgeest	25-4-2013
26.	Programma Oegstgeest gaat verder (plan en portfolio)	27-5-2015
27.	Projectopdracht Implementatie visie op Dienstverlening	14-5-2014
28.	Projectopdracht Invoering KCS	13-5-2014
29.	Projectopdracht verder met bedrijfsprocessen	17-7-2014
30.	Projectplan Verder met bedrijfsprocessen	2014
31.	Raadsadviesnota Visie op Dienstverlening	25-04-2013
32.	Raadsvoorstel 'Het reguleren van de elektronische weg van WOB-verzoeken'	30-10-2014
33.	Statistieken voor burgerjaarverslag 2014	nb
34.	Status implementatie ZGW tbv rekenkamer	2016
35.	Statuut informatiebeveiliging Gemeente Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Zoeterwoude & Servicepunt71	13-3-2013
36.	Teamplan Team Publieksvoorlichting 2015	2014
37.	Technische vragen TO PR 11 april	11 april 2013
38.	Tevredenheidsonderzoek gezamenlijke bedrijfsvoering	9-4-2015
39.	Toelichting bij i-NUP verplichtingen	2016
40.	Tussenrapportage website februari 2015	4-3-2015
41.	Verordening Elektronische Bekendmaking Oegstgeest 2014	21-11-2013
42.	Voortgangsrapportage LEAN project Verder met Bedrijfsprocessen	
43.	Voortgangsrapportage, kwartaalrapportages en tussenrapportages 'Oegstgeest gaat verder'	Aug 2014 - 2015
44.	Waar staat je gemeente, onderdeel dienstverlening ( <a href="http://www.waarstaatjegemeente.nl">www.waarstaatjegemeente.nl</a> )	2015

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen

## Leidschendam-Voorburg

#	Documentnaam	Datum
1	Kadernota Informatiebeleid 2013	okt-13
2	Bijlage Kadernota Informatiebeleid	okt-13
3	Collegevoorstel Programmaplan Moderne Overheid	mrt-14
4	Programma Moderen Overheid, Communicatieplaat	mrt-14
5	Rapport DigiD assessment (Verdonck, Klooster en Associates)	apr-14
6	GAP-analyse t.b.v. BIG	jun-14



7	Klanttevredenheidsonderzoek	jun-14
8	Burgerjaarverslag 2013	jun-14
9	Gemeentebreed Informatiebeveiligingsbeleid	okt-14
10	Coalitieakkoord 2015-2018	3-2-2015
11	Collegeprogramma 2015	Onbekend
12	Kadernota 2015	Onbekend
13	Eerste tussentijdse rapportage 2015	Onbekend
14	Organisatiejaarplan 2015	Onbekend
15	Productenoverzicht KCS	Onbekend
16	Social Media Richtlijnen	Onbekend
17	Onderzoek Digitale Volwassenheid gemeenten (Deloitte)	apr-05
18	Digitale toegankelijkheid van gemeentelijke websites (Stichting Drempelvrij)	13-5-2015
19	Kwaliteitshandvest	jun-15
20	Brief betreffende DigiD-assessment (Waack Accountants)	15-7-2015
21	Programmaplan Moderne Overheid 2.0	29-9-2015

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



## Bijlage F Gebruikte afkortingen

Afkorting	Betekenis
AB	Algemeen Bestuur
Awb	Algemene Wet Bestuursrecht
BGT	Basiskaart Grootschalige Topografie
BIG	Baseline Informatieveiligheid Gemeenten
BRP	Basisregistratie Personen
BSGR	Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CISO	Chief Information Security Officer
DB	Dagelijks Bestuur
DVO	Dienstverleningsovereenkomst
GEMMA	GEMEentelijke Model Architectuur
GBA	Gemeentelijke Basisadministratie Personen
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
GR	Gemeenschappelijke Regeling
IBD	Informatie Beveiligingsdienst Gemeenten
I&A	Informatisering en Automatisering
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
iNUP	Nationaal Uitvoeringsprogramma e-overheid
KCC	Klant Contact Centrum
KCS	Klant Contact Systeem
KING	Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten
NCDO	Nationaal Commissaris Digitale Overheid
NVVB	Nederlandse Vereniging Voor Burgerzaken
ODH	Omgevingsdienst Haaglanden
ODWH	Omgevingsdienst West-Holland
P&C	Planning- en control
RDOG Hollands Midden	Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg Hollands Midden
SP71	Servicepunt 71
VDP	Vereniging van Directeuren Publieksdiensten
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
WVOLV	Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg
3D	drie decentralisaties in het sociaal domein

Colofon

Voorwoord

Conclusies en  
aanbevelingen

Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift

Rapport  
bevindingen



**Colofon**

**Voorwoord**

**Conclusies en  
aanbevelingen**

**Bestuurlijke  
reactie  
en naschrift**

**Rapport  
bevindingen**



Wassenaar



Voorschoten



Oegstgeest



Leidschendam-  
Voorburg