



**Gemeente
Haarlem**

213a onderzoek Digitalisering Dienstverlening

[Ondertitel]

13 april 2021
Lisette Goudsmit
Concerncontrol

Inhoudsopgave

1.	Samenvatting in één oogopslag	3
2.	Inleiding	4
3.	Cluster 1: de klant	8
4.	Cluster 2: MijnHaarlem	13
5.	Cluster 3: digitalisering en bedrijfsvoering	17
6.	Cluster 4: effect bezuinigingen uit 2013	20
7.	Conclusies en aanbevelingen	23
8.	Bijlage: overzicht bronnen	26

1. Samenvatting in één oogopslag

Digitalisering van de dienstverlening

213a onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid

- Digitalisering van de dienstverlening heeft twee kanten. Ten eerste is een middel waarmee de dienstverlening verbeterd kan worden. Daarnaast is digitalisering belangrijk vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering. Onderzoek voornamelijk gericht op afdeling KCC.
- Klanten komen in contact met de gemeente via diverse kanalen: telefoon, balie en website. De ervaring leert (en dit wordt onderbouwd door communicatie onderzoeken) dat de ene klant de voorkeur geeft aan persoonlijk contact en de andere liever alles digitaal doet.
- De gemeente wil alle klanten goed helpen. Sommige mensen zijn niet digitaal vaardig, maar er zijn ook mensen die liever persoonlijk te woord gestaan worden. Het is voor de gemeente goedkoper als mensen digitaal hun vraag stellen of product bestellen.
- De digitale dienstverlening is onderdeel van de digitale transformatie van de gemeente. De digitalisering van de dienstverlening staat aan het begin van de ontwikkeling. Online aanvragen kan straks via MijnHaarlem; achterliggende werkprocessen zijn nog analoog.
- Het onderzoek heeft aandachtspunten bij de verder digitalisering opgeleverd, zowel per cluster als in het algemeen. Deze worden hieronder opgesomd.

DE KLANT

- Zelfkritische houding vasthouden t.b.v. kleine verbeteringen digitale dienstverlening, door regelmatig klanttevredenheid meten en formulieren daarop aan te passen
- Inwoners actief informeren over online mogelijkheden
- Moeilijkheidsniveau website vastleggen
- Bepaal gewenste digitale dienstverleningsniveau
- Onderzoek doen naar niet-digitale Haarlemmers

MIJNHAARLEM

- Betrek afdelingen ID en DIA bij ontwikkeling
- Producten MijnHaarlem ook op Haarlem.nl digitaal aanbieden
- Structureel financiële middelen voor ontwikkeling digitalisering webformulieren
- Onderzoek of de werkwijze van MijnHaarlem vaker ingezet kan worden

DIGITALISERING EN BEDRIJFSVOERING

- Breng digitale dienstverlening gestructureerd onder de aandacht van klanten.
- Per proces of product één eindverantwoordelijke voor het geheel
- Maak producten en processen vanuit de klant gedacht

EFFECT BEZUINIGINGEN UIT 2013

- Terughoudend zijn met digitalisering zien als bezuinigingsmogelijkheid
- Bij toekomstige bezuinigingsopgaven over digitalisering kijken naar werkprocessen i.p.v. afdelingen
- Houdt rekening met aantal inwoners en hun wensen bij bepalen benodigde capaciteit KCC

BELANGRIJKSTE CONCLUSIES

- Haarlemse organisatie is in staat nieuw werkproces te ontwerpen waarbij snel geschakeld kan worden op veranderende eisen en verbeteringen van producten
- Geen duidelijke afspraken over eigenaarschap door versnipperde verantwoording van processen en producten
- Afdelingen hebben verschillende prioriteringen in digitalisering van de dienstverlening
- Organisatie is in staat om op informele wijze zaken te ontwikkelen. Persoonlijke betrokkenheid is niet goed voor structurele vooruitgang digitalisering dienstverlening
- Digitalisering betekent niet altijd efficiënter werken. Een verschuiving van werk aan de balie naar backoffice vergt vaak meer capaciteit omdat oud en nieuw in beginsel naast elkaar draaien
- Bij bepalen van capaciteit moet rekening gehouden worden met omvang en samenstelling bevolking

ALGEMENE AANBEVELINGEN

- Zorg voor heldere (programma)structuur, gemeenschappelijk doel en gewenste ontwikkelrichting
- Zorg voor eenduidig beeld en tijdsplan van digitaliseringsopgave, met een helder plan waarin capaciteit, budget, tijdsplan, monitoring en voortgangsrapportages zijn opgenomen alsmede het verschuiven van werk van balie naar backoffice
- Verhouding tussen beschikbaar budget, opgave en ambitie helder in kaart brengen.
- Onderzoek hoe persoonlijke inzet bij maatwerk voor de klant zich verhoudt tot uitwisselbaarheid van werkzaamheden en medewerkers.

2. Inleiding

Conform artikel 213a van de Gemeentewet voert het college van de gemeente Haarlem periodiek onderzoeken uit naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde bestuur. Het uitgangspunt van dit type onderzoek is leren en verbeteren door (beleids)keuzes en aannames die in het verleden gemaakt zijn tegen het licht te houden. Het onderzoek beantwoordt de vraag of de juiste keuzes gemaakt zijn en geeft op basis van dit antwoord een toekomstgericht advies. Eén van de twee onderzoeken die in dit kader opgenomen zijn in de Programmabegroting 2020-2024 (blz. 37) is een 213a onderzoek naar de digitalisering van de dienstverlening.

Doelmatig- en doeltreffendheid

Artikel 213a uit de Gemeentewet geeft aan dat het college periodiek onderzoek moet doen naar de doelmatig- en doeltreffendheid van het gevoerde beleid. Deze twee begrippen worden als volgt gedefinieerd:

Doelmatigheid:

De mate waarin de te realiseren prestaties en beoogde maatschappelijke effecten en doelen worden gerealiseerd met een zo beperkt mogelijke inzet van middelen, of met beschikbare middelen zo veel mogelijk resultaat wordt bereikt.

Doeltreffendheid:

De mate waarin de te realiseren prestaties en beoogde maatschappelijke effecten en doelen van het beleid daadwerkelijk worden behaald.

Het bijzondere van dit onderzoek is dat het meten van de doeltreffendheid grotendeels aan de kantzijde plaatsvindt, terwijl doelmatigheid te maken heeft met de gemeentelijke organisatie. Een dienstverlening die stoelt op een goede bedrijfsvoering is essentieel (want door de gemeente vol te houden) maar onzichtbaar voor de klant. Voor klanten zijn zaken als 'ervaring' of 'beleving' van de dienstverlening belangrijk.

Aanleiding van het onderzoek

Digitalisering van de dienstverlening heeft twee kanten. Ten eerste is het een middel waarmee de dienstverlening verbeterd kan worden. Een diepgaande verbetering van de dienstverlening kan alleen door een heel scala aan onderdelen die de dienstverlening echt verbeteren. Neemt niet weg dat inzicht in de bijdrage die digitalisering op dit moment aan de dienstverlening biedt, inzicht geeft hoe een en ander in de toekomst verbeterd kan worden.

Daarnaast is digitalisering belangrijk vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering. Daarom wordt reeds enkele jaren extra geïnvesteerd om de digitalisering van de dienstverlening verder te kunnen ontwikkelen. De digitale transformatie is vanaf 2017 in het investeringsplan opgenomen. Meerdere projecten maken onderdeel uit van de digitale transformatie; het budget wordt dus over deze projecten verdeeld. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van incidentele budgetten voor m.n. ontwikkelcapaciteit. Het onderzoek wil inzicht geven in de vraag of de wijze waarop budgetten ingezet worden bijdraagt aan de verdere digitalisering en welke verbeterpunten er zijn.

Afbakening

Bij de dienstverlening van de gemeente zijn veel afdelingen betrokken. Zowel afdelingen die contact met klanten hebben (bv KCC of VTH) als afdelingen die een faciliterende rol hebben (bijv. IV of ID) zijn voor een goede dienstverlening essentieel. Een onderzoek dat zich op deze volle breedte richt is omvangrijk. Vanwege de coronacrisis, ontwikkelingen rondom de Omgevingswet en andere

ontwikkeltrajecten is gekozen om geen uitgebreid onderzoek onder meerdere afdelingen op te starten. Het onderzoek is voornamelijk op de afdeling KCC gericht. De inschatting is dat de ervaringen bij KCC veel informatie opleveren wat ook voor andere afdelingen gebruikt kan worden.

Onderzoeksrichting

Klanten komen in contact met de gemeente via diverse kanalen: telefoon, balie en website. De ervaring leert (en dit wordt onderbouwd door communicatie onderzoeken) dat de ene klant de voorkeur geeft aan persoonlijk contact en de andere liever alles digitaal doet.

Het bijzondere van digitale dienstverlening is dat het tweezijdige winst oplevert. Aan de ene kant levert het een belangrijke bijdrage aan de dienstverlening van de gemeente, aan de andere kant levert het ook een bijdrage aan een efficiënte bedrijfsvoering. Door systematischer met elkaar te gaan samenwerken en niet vanuit de bedrijfsvoering te beginnen maar vanuit de Haarlemmer, kun je met elkaar betere stappen zetten om de dienstverlening te verbeteren. Het doel van dit 213a onderzoek is het in beeld brengen of een tweezijdige winst behaald wordt en hoe deze geoptimaliseerd kan worden.

Onderzoeksvragen

De centrale vraag van dit 213a onderzoek is:

- Draagt de digitalisering van de dienstverlening bij aan zowel de dienstverlening richting de klanten als aan een efficiënte bedrijfsvoering?

Onderliggende vragen hierbij zijn:

- Hoe ervaart de klant de digitalisering? Is deze vanuit de klant opgezet? Hoe kunnen zoveel mogelijk klanten overgehaald/verleid worden om digitaal zaken met de gemeente te doen? Kunnen ook minder digitaal vaardige klanten uit de voeten met de online formulieren (zoals ouderen of personen met een leerbeperking)? Wat zijn de verbeterpunten?
- Hoe komt 'mijnHaarlem' tot stand? Welke doorontwikkeling heeft 'mijnHaarlem' doorgemaakt en welke doorontwikkeling is gepland? Welke budgetten zijn voor 'mijnHaarlem' gereserveerd?
- Draagt de digitalisering bij aan een efficiëntere bedrijfsvoering? Worden de winstpunten die het huidige systeem biedt ten aanzien van efficiënte bedrijfsvoering benut? Wat zijn de verbeterpunten? Klopt de aanname dat met verdere digitalisering op het KCC bezuinigd kan worden? En zo ja, op welk onderdeel van het KCC heeft dit dan het meeste effect?
- In 2013 is, vooruitlopend op de digitalisering van de dienstverlening, de formatie van het KCC gereduceerd. De digitaliseringsslag is daardoor uitgevoerd met een kleine formatie. Heeft deze formatiereductie invloed gehad op de kwaliteit van de digitalisering. Zijn de uitgangspunten die in 2013 bij de digitalisering gesteld zijn ook behaald? Bij niet behalen: waren de uitgangspunten realistisch?

In dit rapport worden de diverse onderzoeksvragen in vier clusters behandeld en beantwoord: de klant, MijnHaarlem, digitalisering en bedrijfsvoering en effect bezuinigingen 2013.

Onderzoeksmethoden

Ter beantwoording van de onderzoeksvragen is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden:

- Documentenstudie (m.n. relevante documenten van de gemeente Haarlem);
- Analyse van kwantitatieve gegevens zoals (tevredenheids)onderzoeken;
- Interviews met sleutelpersonen uit de gemeentelijke organisatie (m.n. van de afdeling Klantcontactcentrum, de afdeling Informatievoorziening, de afdeling Programma- en Gebiedsmanagement, de afdeling Communicatie en afdeling Concerncontrol).
- Onderzoeken naar digitale dienstverlening buiten de gemeente Haarlem.

Het onderzoek is gestart in oktober 2020. De meeste interviews zijn gehouden in oktober en november, verslaglegging heeft plaatsgevonden vanaf december 2020 tot en met maart 2021.

In het rapport wordt met (1), (2) en (3) verwezen naar de bronnen waar de informatie van afkomstig is. Het digitale rapport is aanklikbaar naar de bronnen die vrij toegankelijk zijn op internet.

Transformatie

De digitale dienstverlening is onderdeel van de digitale transformatie van de gemeente. Dat maakt dit onderzoek bijzonder. Gewoonlijk onderzoekt een 213a onderzoek een relatief statische situatie: een situatie waarin de uitvoering van een beleidsnota wordt onderzocht en gekeken wordt of het gewenste resultaat bereikt wordt.

Een transformatie betekent dat zaken in beweging zijn. Dat er een complex samenspel is tussen dienstverlening en ICT, dat beleid ingehaald wordt door veranderde wensen van zowel gemeente als inwoners. Zo'n complexe transformatie vraagt om regelmatig onder de loep genomen te worden: 'zijn we nog op de goede weg'. Een 213a onderzoek is hiervoor minder geschikt. De wens was dat het onderzoek gebruikt zou kunnen in de ontwikkeling van de nieuwe dienstverleningsvisie. Halverwege 2019 is dit onderwerp voor 213a onderzoeken gekozen. Inmiddels heeft de realiteit het onderzoek ingehaald en is de Dienstverleningsvisie in oktober 2020 vastgesteld. Daarnaast vragen digitale ontwikkelingen er om dat er snel geschakeld kan worden om zaken bij te stellen. Dat maakt het moeilijker om vooraf doelen te stellen waar je heen wilt. Het eindstation kan vaak niet gedetailleerd uitgekristalliseerd zijn.

Kennis vooraf: de klant

Elke inwoner van Haarlem is klant van de gemeente. Van het doorgeven van geboorte, overlijden of verhuizen tot het bestellen van documenten als paspoort en rijbewijs, maar ook voor het melden van een kapotte rijweg of lantarenpaal heeft een Haarlemmer contact met de gemeente. De klantcontacten zijn geconcentreerd in de afdeling klantcontactcentrum (KCC). De klanten van de gemeente, en dus van het KCC, zijn zo veelzijdig als de Haarlemse bevolking. Dat is een belangrijke constatering.

In het kader van dit onderzoek is het handig klanten in twee groepen in te delen:

1. Mensen die digitaal vaardig (zouden kunnen) zijn;
2. Mensen die (om diverse redenen) niet met digitale dienstverlening uit de voeten kunnen.

De coronacrisis heeft ons laten zien dat er heel veel digitaal kan als het moet. Maar het heeft ook laten zien dat mensen graag persoonlijk contact willen. De populatie verandert en daar moeten we rekening mee houden. Er is een toenemende vergrijzing en de toestroom van niet-Nederlandstaligen (expats, vluchtelingen en arbeidsmigranten). Er is een groep Haarlemmers die moeite heeft met de Nederlandse taal. Hoe groot deze groep is en of deze groeit is niet statistisch te onderbouwen: taalvaardigheid is geen onderwerp waarop statistische data verzameld wordt. De gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van het digitale aanbod, ook voor specifieke doelgroepen, heeft steeds meer aandacht. En er komen steeds meer digitale mogelijkheden voor minder digitaal vaardigen, zoals bijv. tekst laten oplezen, vertaalopties, meer werken met iconen en beeldmateriaal en een 'persoonlijk' digitaal gesprek. Echter er blijft een groep die niet kan en/of niet digitaal gebruik wil maken van de gemeentelijke dienstverlening.

VNG heeft onderzoek gedaan waaruit blijkt dat 20 tot 25% van de Nederlandse bevolking moeite heeft om zonder hulp zaken te doen met de overheid (3).

Om ondanks de grotere hoeveelheid werk (ten gevolge van het groeiende aantal inwoners) met gelijkblijvende formatie tóch persoonlijke dienstverlening te kunnen bieden aan groepen die niet digitaal vaardig zijn, is het belangrijk dat alle mensen die wél digitaal vaardig zijn op digitale wijze hun zaken met de gemeente afhandelen. Dit is namelijk voor de gemeente goedkoper. Voor de klant is het prettig dat digitale dienstverlening relatief constant is. Men heeft geen last van een wachttijd die oploopt als het plotseling druk is.

Dit onderzoek richt zich op digitale dienstverlening. Dat betekent dat uitsluitend gekeken wordt naar de klanten uit groep 1 (op de vorige pagina). Er wordt ook uitsluitend gekeken naar de dienstverlening via de website. Vragen die rechtstreeks aan een medewerker gemaild worden, zijn buiten beschouwing gelaten.

Meerdere geïnterviewden haalden bedrijven als Bol.com of Coolblue aan als voorbeeld van een geslaagde digitale dienstverlening. Hoewel de wijze waarop deze bedrijven hun dienstverlening aanpakken op onderdelen best inspirerend voor een gemeente kan zijn, is er een fundamenteel onderscheid. Een bedrijf kan ervoor kiezen om slechte of geen dienstverlening te bieden aan mensen die (om wat voor reden) niet of moeilijk met digitale formulieren uit de voeten kunnen. Terwijl een gemeente bereikbaar moet zijn voor iedereen, dus ook voor mensen die minder taalvaardig zijn of die geen smartphone hebben.

Kennis vooraf: digitalisering

De ontwikkeling van dienstverlening via de balie naar online dienstverlening doorloopt een aantal stappen. De eerste stap is het aanbieden van formulieren op de website in pdf formaat. Klanten die zo'n pdf thuis uitprinten en invullen, sparen hiermee tijd aan de balie. Op dit moment zijn 115 pdf formulieren online te vinden, waarvan er 38 formulieren geautomatiseerd zijn naar webformulieren. Het streven is om alle formulieren in 2021 online te hebben staan en geautomatiseerd te hebben.

De tweede stap is het online invullen en verzenden van deze formulieren te verbeteren. Het project 'Van afhaken naar aanhaken' is opgezet en uitgevoerd. Dit project verstreekte informatie over waar klanten in het digitale proces strandden. De redenen voor afhaken werden bekeken en het proces hierop verbeterd. Voor de klant betekent dit dat het bezoek aan de balie niet nodig is. Dit scheelt tijd voor zowel gemeente als klant. Met deze digitale formulieren wordt het mogelijk om te meten of klanten het hele formulier invullen en (in het geval men halverwege stopt) waar men afhaakt. Zo wordt inzicht in het functioneren van het formulier gekregen.

Het digitaal ingevulde en verzonden formulier komt bij het KCC in een mailbox binnen. Vanaf dat moment volgt het formulier de bestaande, niet digitale procedure. Een vervolgstap is om ook deze procedure te digitaliseren. Als het belangrijk wordt gevonden dat ook het achterliggende proces geanalyseerd en geautomatiseerd wordt, zal dat nog apart moeten worden opgezet. Op dit moment is deze digitaliseringsstap nog niet gepland.

De transformatie van dienstverlening aan de balie naar online dienstverlening betekent een verschuiving in het werk. Waar in de 'oude' situatie het accent lag op intermenselijk contact aan de balie, groeit het zwaartepunt van het werk richting activiteiten als accountbeheer.

3. Cluster 1: de klant

3.1 Hoe ervaart de klant de digitale dienstverlening

In oktober en november 2020 is gestart met het deskresearch en de interviews van dit 213a onderzoek. Op dat moment was de dienstverleningsvisie nagenoeg afgerond. De belangrijkste vraag voor dienstverlening is 'wie is de klant, voor wie doe je wat'. Hoe helderder het beeld van de klant is, hoe duidelijker is wat de klant verwacht en wat de klant zoekt, hoe beter de dienstverlening kan zijn. Daarnaast bleek uit diverse onderzoeken dat de Haarlemse klant een complex beeld heeft van dienstverlening. Daardoor was er onvoldoende kader om een goede dienstverlening te kunnen bieden (1). Het maken van de dienstverleningsvisie geeft aan dat de organisatie de klant serieus neemt en zelf initiatief neemt als blijkt dat de dienstverlening gebaat is bij aanscherping of wijziging.

In april 2019 is een onderzoek door Ruigrok uitgevoerd (2) waarin o.a. de tevredenheid met de digitale dienstverlening is gemeten onder reeds digitaal actieve inwoners. Het blijkt dat 54% van de gebruikers positief is.

Een belangrijk onderdeel van digitale dienstverlening is de mogelijkheid om online zaken te kunnen doen met de gemeente. Hiermee wordt bedoeld dat (ten eerste) formulieren digitaal ingevuld en verzonden kunnen worden en (ten tweede) mensen online de voortgang van aanvragen en/of meldingen kunnen volgen.

De organisatie heeft beide aspecten onderkend en er is een verbeterslag opgezet. Het project 'van afhakers naar aanhakers' beoogt geautomatiseerde formulieren te digitaliseren en te optimaliseren (1). Dat wil zeggen dat formulieren aan de klantkant digitaal zijn. De doorontwikkeling van 'MijnHaarlem' beoogt de Haarlemmer een instrument te geven waarmee men eenvoudig, na inloggen, de stand van zaken van aanvragen of meldingen kan zien.

Het verdient aanbeveling in de toekomst deze zelfkritische houding vast te houden en te zorgen dat regelmatig gekeken wordt of de digitale dienstverlening door kleine wijzigingen (laag-hangend fruit) geoptimaliseerd kan worden. Het is verstandig om meer digitaal te meten en te rapporteren omdat dit snel bijsturen eenvoudiger maakt.

Klanttevredenheid is een goede graadmeter voor het KCC. Er wordt dus regelmatig gemeten op welke wijze klanten contact leggen met de gemeente en of ze tevreden zijn over dit contact. Uit voorgaande jaren blijkt dat de tevredenheid over telefonisch contact sterk afneemt als de wachttijden toenemen (1). Het is voor veel klanten nog niet vanzelfsprekend om digitaal zaken met de gemeente toe doen. Ook in tijden dat de wachttijden voor balie en aan de telefoon lang zijn, neemt het percentage digitale contacten nauwelijks toe.

De klanten zijn overigens wel tevreden over het digitale contact. Dit wordt sinds 2019 eenmaal per jaar gemeten in de Inwonerspeiling (voorheen Omnibusenquête). In 2020 scoorde de digitale dienstverlening een 7,2. Aangezien eenmaal per jaar meten weinig mogelijkheden biedt om snel te kunnen inspelen op situaties, wordt in MijnHaarlem de mogelijkheid voor het geven van (digitale) feedback ingebouwd (1,2).

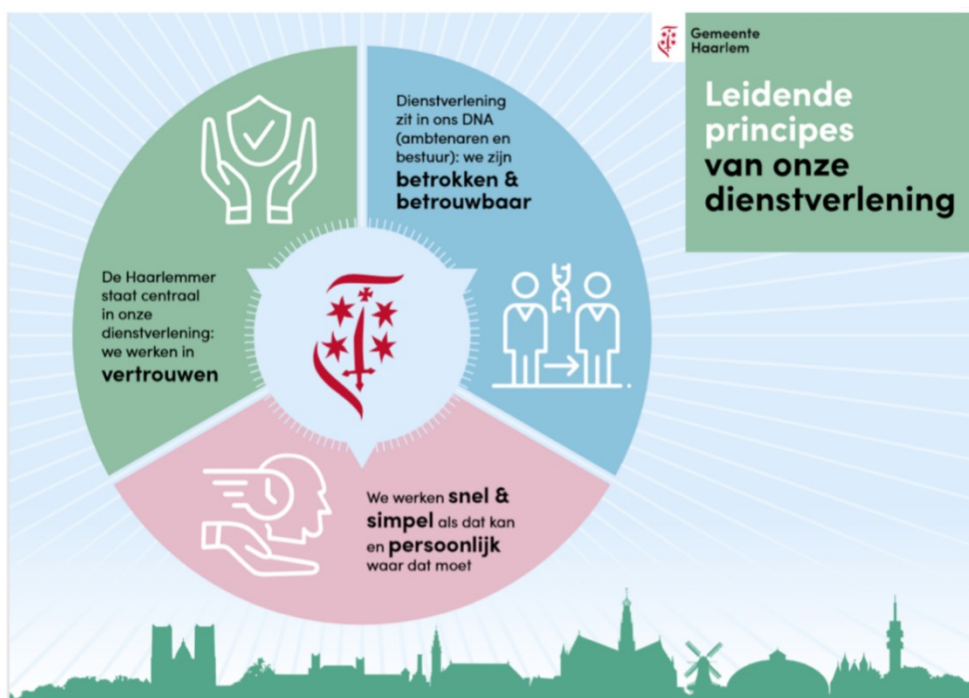
Het is goed te realiseren dat, hoewel de formulieren aan de klantkant digitaal zijn, dit aan gemeentezijde nog niet zo is. Ook formulieren die online (of per email) naar de gemeente doorgezeten worden, komen aan de gemeentezijde in het onveranderde, analoge werkproces (1). Het zou efficiënter zijn, als dat ook gedigitaliseerd wordt.

Bedrijven als bol.com meten continue de klanttevredenheid. Deze bedrijven voeren regelmatig (kleine) verbeteringen aan de website door als de klanttevredenheid hiertoe aanleiding geeft. De gemeente kent deze systematiek niet; formulieren worden ontwikkeld en worden vervolgens jaren lang gebruikt. Een verklaring hiervoor is dat de gemeente een andere klantenbinding heeft. Het nadeel is dat de gemeente hierdoor niet in beeld heeft welke kleine verbeteringen mogelijk zijn.

3.2 Is de digitale dienstverlening vanuit de klant opgezet

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is aangegeven, doorloopt de digitale dienstverlening een proces tot verdere digitalisering. In toenemende mate wordt vanuit de klant gedacht. In zogenaamde 'klantreizen' worden de wensen van de klant in beeld gebracht en de bijbehorende producten getest. Dit denken vanuit de klant is pas zinvol als de digitale dienstverlening op dat onderwerp in stap 2 zit: het online invullen en verzenden van informatie.

De Dienstverleningsvisie is nadrukkelijk vanuit de klant opgezet en geeft hiermee een kader voor verdere klantgerichte ontwikkeling (1, 2).



3.3 Hoe kunnen zoveel mogelijk klanten overgehaald worden digitaal zaken te doen met de gemeente

Uit de interviews blijkt dat er meerdere manieren zijn om zoveel mogelijk klanten digitaal zaken te laten doen.

1. Ten eerste wordt klanten die telefonisch een melding openbare ruimte willen doorgeven, gewezen op de mogelijkheid digitaal meldingen te doen. Deze actie laat een duidelijke stijging

van het aantal digitale meldingen zien (1). Zodra echter deze mogelijkheid niet meer gemeld wordt, neemt het aantal weer acuut af en worden meldingen weer in het langzamere telefonisch proces doorgegeven.

2. Ten tweede helpt het om de website zo klantvriendelijk mogelijk in te richten: heldere pagina's en begrijpelijke digitale formulieren.
3. Ten derde is het bieden van een ervaring (1). De Dienstverleningsvisie geeft daarom aan dat ook digitale dienstverlening persoonlijk moet (en kan) zijn.
4. Ten vierde door 'MijnHaarlem' (2), zie cluster MijnHaarlem.

Op dit moment is er geen 'actieplan' om zoveel mogelijk mensen digitaal zaken te laten doen. Het verdient aanbeveling om als zowel alle pdf-formulieren gedigitaliseerd zijn als de vernieuwde MijnHaarlem werkt, op gestructureerde wijze de online mogelijkheden onder de aandacht van de inwoners te brengen. Het verdient ook aanbeveling te meten of (delen uit) het actieplan continue ingezet moeten worden (bijv. standaard bij telefoontjes de website vermelden).

3.4 Kunnen ook minder digitaal vaardige klanten uit de voeten

Het KCC wil zoveel mogelijk klanten digitaal zaken laten doen met de gemeente. Op dit moment zit de grootste winst in het stimuleren van mensen die digitaal vaardig zijn online contact te leggen met de gemeente (1). De ervaring leert namelijk dat ook digitaal vaardige personen graag de telefoon pakken of naar de balie komen. Veel digitaal vaardige klanten geven aan dat 'even bellen' prettiger is omdat dan maatwerk geboden wordt en heeft men het idee dat zaken sneller telefonisch dan online geregeld zijn (1). De wachttijd aan de telefoon wordt als minder lang ervaren dan de tijd die men kwijt is om op het internet de goede informatie te vinden.

De groep minder digitaal vaardige klanten is buitengewoon divers. Men kan bijvoorbeeld minder digitaal vaardig zijn door een beperking, maar ook een lage taalvaardigheid kan een rol spelen. Daarnaast spelen culturele verschillen een rol. De logica van een formulier blijkt cultureel bepaald. Hierdoor kan het voorkomen dat personen uit ander landen, ondanks goede taalvaardigheid, een formulier moeilijk kunnen invullen (1).

Waar het gaat om mensen die minder digitaal vaardig zijn, laaggeletterd zijn of mensen die de Nederlandse taal onvoldoende beheersen om online zaken te doen, wil het KCC blijvend persoonlijke dienstverlening leveren. Dit is overigens niet alleen een geste richting de klant, het voorkomt ook dat informatie per abuis fout wordt aangeleverd en daardoor verkeerd in systemen terecht komt (1).

Wat opvalt is dat in de interviews een duidelijke scheiding wordt gemaakt tussen digitaal vaardige klanten en mensen die dat niet zijn. Er is echter geen beleidsdocument te vinden waarin deze scheiding aangegeven wordt en/of gedefinieerd wordt wat de gemeente onder digitaal vaardig verstaat. Het verdient dan ook aanbeveling om voor digitale dienstverlening een moeilijkheidsniveau vast te leggen (vergelijkbaar met bijv. taalniveau B1). Ook verdient het aanbeveling de groep te onderzoeken die niet met deze digitale dienstverlening uit de voeten kan en per deelgroep in beeld te brengen hoe ook deze groep van digitale dienstverlening gebruik kan maken. Een maatregel als het aanbieden van informatie en formulieren in het Engels of in eenvoudige taal kan helpen om meer Haarlemmers digitale dienstverlening te bieden. Dit wordt een wettelijke standaard in de nabije toekomst. Het is raadzaam daar ook de rest van de website op aan te sluiten.

3.5 Hoe komt digitale dienstverlening tot stand

In deze paragraaf wordt vanuit de organisatie gekeken naar digitale dienstverlening.

Het KCC vormt het gezicht van de gemeente. Iedereen die zaken doet met de gemeente heeft zodoende contact met het KCC. Dat wil echter niet zeggen dat het KCC primair verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van digitale dienstverlening.

Digitale dienstverleningsproducten worden ontwikkeld in team bestaande uit diverse afdelingen. Veelal zijn dit IV, ID, het KCC en de inhoudelijke afdeling. Uit de interviews komt naar voren hoe zulke teams functioneren en welke voordelen en nadelen hieraan verbonden zijn.

In alle interviews wordt genoemd dat er geen verantwoordelijke is voor het totale product of proces. Elke afdeling is verantwoordelijk voor een stukje van het product of proces. Hierdoor is het lastig in beeld te krijgen wie waarvoor verantwoordelijk is. Een bijkomend probleem is dat elke afdeling een ander doel nastreeft. Deze afdelingsdoelen sluiten niet naadloos op elkaar aan en passen ook niet altijd bij het gewenste eindproduct. Door alle geïnterviewden wordt een gebrek aan eigenaarschap genoemd. Velen geven aan dat een heldere sturing over het gehele proces het product ten goede zou komen. In de huidige situatie worden besluiten vaak ad hoc genomen (1), hetgeen noch het product, noch voor de organisatie gunstig is.

3.6 Wat zijn verbeterpunten

Stapsgewijs ontwikkelt de Haarlemse organisatie zich naar een digitaal functionerende gemeente. Dit onderzoek richt zich dus op een onderwerp in verandering en niet een eindsituatie. Een belangrijke vraag is daarom of de organisatie zich bewust is van het in verandering zijn en van verbeterpunten. Daar lijkt het wel op (1). Ontwikkelingen die gestart zijn vanuit de wens de digitale dienstverlening te verbeteren zijn bijv.:

- Het sturen van digitaal vaardige personen richting online mogelijkheden;
- Het digitaliseren van de pdf formulieren op de website;
- De Dienstverleningsvisie (waarmee een kader wordt gegeven voor kwaliteit van de dienstverlening).

Hieruit blijkt dat de organisatie zich ervan bewust is zich in een transformatieproces te bevinden en kritisch kijkt of en waar verbeteringen nodig zijn.

Een tweede belangrijke vraag is of de transformatie en verbeteringen snel genoeg doorgevoerd worden. De budgetten die voor de transformatie beschikbaar zijn, zijn in Haarlem beperkt. Het team CIO maakt de afweging in welke volgorde de transformatieopgaven opgepakt worden. Bij meer beschikbaar budget zouden de transformatieopgaven in een sneller tempo doorgevoerd kunnen worden (1). Maar: door het net tragere tempo kan Haarlem leren van de ervaringen bij andere gemeenten. Dat helpt om kinderziekten in nieuwe systemen te voorkomen.

Op dit moment is het digitaliseren van alle pdf-formulieren een grote kwaliteitsimpuls. Het is belangrijk dat dit proces snel wordt afgerond. Er is echter geen standaard kwaliteitsniveau afgesproken waaraan digitale dienstverlening moet voldoen (1). Met betrekking tot de formulieren is het kwaliteitsniveau 'dat ze online in te vullen zijn'. Hoewel dit een helder uitgangspunt is (iets is online invulbaar of niet), ontbreekt hiervoor een onderbouwing van de gewenste dienstverlening, kennis van de klant en verbeterpotentieel. Een beeld van de door de gemeente gewenste digitale dienstverlening, alsmede welke groepen Haarlemmers geen gebruik kunnen maken van deze

dienstverlening, is aan te bevelen. Dit beeld helpt digitale dienstverlening af te stemmen op de wensen van de doelgroep.

Het ontbreken van een verantwoordelijke voor het eindproduct van digitale dienstverlening en voor het proces van ontwikkeling van digitale dienstverlening draagt niet bij aan zowel de kwaliteit van die dienstverlening als aan een doelmatige manier van werken. Het verdient aanbeveling om processen/producten waarvoor meerdere disciplines/afdelingen nodig zijn buiten de lijnverantwoordelijkheid te ontwikkelen.

3.7 Aanbevelingen cluster 1: de klant

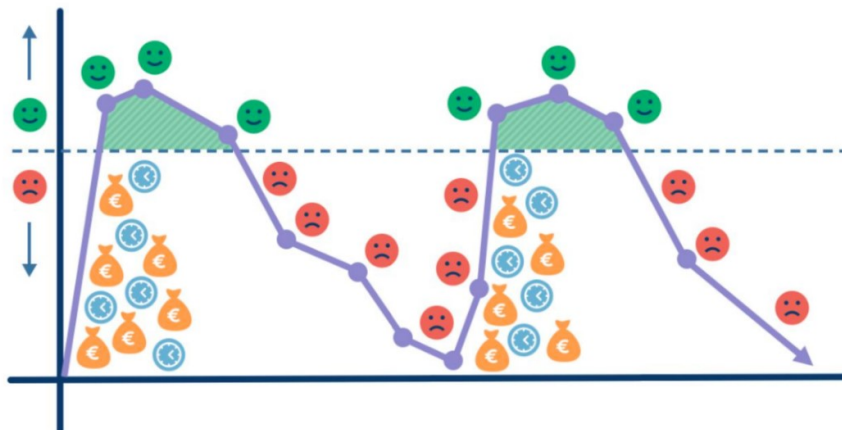
- a. Het verdient aanbeveling in de toekomst deze zelfkritische houding vast te houden en regelmatig te kijken of de digitale dienstverlening d.m.v. kleine wijzigingen (laaghangend fruit) geoptimaliseerd kan worden. Het meten van klanttevredenheid kan hierbij een goed hulpmiddel zijn. Verbeteringen kunnen dan snel doorgevoerd worden in de webformulieren.
- b. Het verdient aanbeveling om, als zowel alle pdf-formulieren gedigitaliseerd zijn en de vernieuwde MijnHaarlem werkt, op gestructureerde wijze de online mogelijkheden onder de aandacht van de inwoners te brengen. Het verdient ook aanbeveling te meten of (delen uit) het actieplan continue ingezet moeten worden (bijv. standaard bij telefoontjes de website vermelden).
- c. Het verdient aanbeveling om voor de digitale dienstverlening een moeilijkheidsniveau vast te leggen (vergelijkbaar met bijv. Taalniveau B1).
- d. Bepaal het door de gemeente gewenste digitale dienstverleningsniveau en breng in beeld welke groepen Haarlemmers geen gebruik kunnen maken van deze dienstverlening.
- e. Het verdient aanbeveling de groep niet-digitale Haarlemmers in beeld te brengen en de diverse redenen waarom men niet digitaal vaardig is te weten. Een maatregel als het aanbieden van informatie en formulieren in het Engels of in eenvoudige taal kan helpen om aan meer Haarlemmers digitale dienstverlening te bieden.

4. Cluster 2: MijnHaarlem

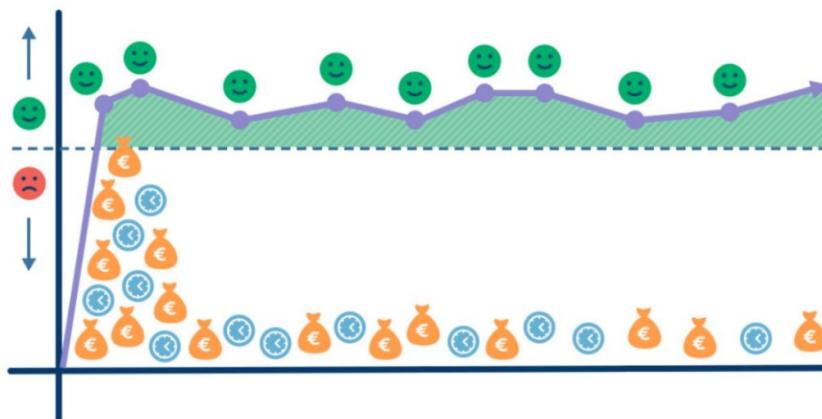
MijnHaarlem is een online instrument waarbij klanten kunnen zien wat de status van hun aanvraag of melding is. MijnHaarlem levert een win-win situatie voor zowel inwoner als gemeente op. Het voordeel voor de klant is dat men snel en op elk tijdstip inzicht heeft in de stand van zaken. Aan gemeentelijke zijde voorkomt het telefoontjes en mails met vragen naar de status. MijnHaarlem draagt dus bij aan een grotere efficiëntie.

4.1 Hoe komt MijnHaarlem tot stand

MijnHaarlem is ontstaan als een onderdeel van zaakgericht werken ([2018/62714](#)). De Omgevingswet stelt zaakgericht werken verplicht omdat het de dienstverlening transparant maakt. Vanuit het zaakgericht werken is er gestart met het gebruik van MijnOverheid. Vanwege de beperkingen van MijnOverheid is besloten 'MijnHaarlem' te ontwikkelen (1, 2). De ontwikkeling van mijnHaarlem is geleidelijk. Elke twee weken is er een scrum waarbij bepaald wordt welke stappen er in de volgende twee weken gedaan worden en welke eventuele software updates er gedaan moeten en kunnen worden(2). In de figuren hieronder wordt dit toegelicht.



Figuur 1: 4-jarige vervangingscyclus van gemeentelijke websites



Figuur 2: naar een proces van continue meten, testen, verbeteren

Figuur 1 geeft aan hoe websites bij gemeenten onderhouden worden met incidentele financiële injecties. MijnHaarlem wordt ontwikkeld volgens het principe in figuur 2: continue aanpassing van de site zorgt voor continue kwaliteit. Dit vraagt echter ook om een regelmatige financiële impuls. Deze manier van werken heet 'agile' en wordt in de tekst 'Toelichting agile werken' aan het eind van dit cluster toegelicht.

De bedoeling is dat steeds meer van de klantreis bij MijnHaarlem.nl plaatsvindt (1). Wel is MijnHaarlem alleen voor geïdentificeerde vragen. De klant moet via DigiD inloggen. Hiermee vallen dus een deel van de online vragen en verzoeken af. Bijvoorbeeld meldingen in de openbare ruimte kunnen ook alleen met naam ingediend worden en deze hoeven niet geverifieerd te worden, zoals bijvoorbeeld bij persoonsbewijzen.

MijnHaarlem is een (klein) onderdeel van de digitale dienstverlening van de gemeente. Op de 'algemene' website van de gemeente staat veel informatie, onder andere over hoe het proces verloopt en welke diensten er online ingediend kunnen worden. De volgende producten kunnen via MijnHaarlem geregeld worden: erkenning ongeboren of geboren kind, geboorteaangifte, geheimhouding persoonsgegevens, melding openbare ruimte, paspoort of identiteitskaart, rijbewijs, uittreksel persoonsgegevens verhuisaangifte en wijziging naamgebruik (2).

Bij de ontwikkeling van MijnHaarlem vormen pilots of praktijkbeproevingen een belangrijk onderdeel, waarbij agile gewerkt wordt. Op deze manier wordt geleerd van de ervaringen op een klein onderdeel. Zo kunnen de kinderziektes opgespoord worden voordat een vernieuwing breed ingevoerd wordt (1).

In de interviews wordt gemeld dat projecten vaak sneller ontwikkeld kunnen worden als deze niet via de formele organisatiestructuren opgezet worden. Via de formele route moeten zaken als verantwoording en werkbudget goed geregeld worden. Zet men echter een project op via een informele weg door 'bekenden' binnen de organisatie te benaderen, dan blijkt men werk met werk te kunnen maken en klussen tussendoor te kunnen doen (1). Het nadeel van deze methode is dat de werkzaamheden 'onzichtbaar' zijn voor het management. Er kan zo niet gestuurd worden op kwaliteit of borging van de werkzaamheden in de organisatie. Ook ontstaat er een probleem als iemand voor langere tijd uitvalt: alleen werkzaamheden die via de formele weg ingepland zijn, komen voor vervanging in aanmerking.

4.2 Welke doorontwikkeling heeft MijnHaarlem doorgemaakt en welke doorontwikkeling is gepland

MijnHaarlem bouwt voort op het pilotproject MOR (2017) waarin de meldingen openbare ruimte (MOR) gedigitaliseerd zijn. Deze pilot verliep succesvol. Een volgende stap was de kredietaanvraag om formuleren op de website te digitaliseren (2018/62714).

MijnHaarlem is in 2019 gestart met het leggen van de technische basis (2020/223861). Begin 2019 zijn de wensen en behoeftes van inwoners ten aanzien van digitale dienstverlening onderzocht. De uitkomsten van dit onderzoek zijn gebruikt bij de ontwikkeling van MijnHaarlem. Het onderzoek van Ruigrok is uitgevoerd met behulp van het Digipanel Haarlem: een groep Haarlemmers die zich opgegeven hebben om met regelmaat een digitale vragenlijst van de gemeente in te vullen. Het onderzoek gaat in op één van de nadelen van een digipanel: de groep mensen uit het digipanel zijn niet representatief wat betreft leeftijd, opleiding, man/vrouw verdeling, etniciteit, etc. Het gebruik van het digipanel heeft een bijkomend nadeel als het gaat om het meten van digitale dienstverlening: het digipanel bestaat uit digitaal vaardige personen. Het onderzoek geeft daarom

geen inzicht in de wensen van minder digitaal vaardige personen en dus ook niet hoe MijnHaarlem een bijdrage kan leveren in het vergroten van het aantal klanten dat digitaal zaken doet met de gemeente.

Vanaf 2020 loopt de tweede fase en wordt er zichtbaar gewerkt aan MijnHaarlem. Per twee weken wordt bepaald welke aanpassingen en verbeteringen die twee weken aangepakt worden. Belangrijke input hiervoor is de feedback van externe stakeholders oftewel de gebruikers, maar ook van interne stakeholders. Daarnaast geeft ook de 'feedback gedreven klantgerichte ontwikkeling', ingezet via een tool op de website waar mensen feedback kunnen geven over MijnHaarlem, input over waar men tegenaan loopt. Dit wordt nog niet veelvuldig gebruik en ook niet actief ingezet (bijvoorbeeld als iemand 30 seconden op de site zit in de vorm van een pop-up). Gedurende het jaar worden dus vele aanpassingen en verbeteringen aan MijnHaarlem doorgevoerd (1).

Onderhoud is echter niet permanent geregeld. Er is nog geen functioneel beheerder aangewezen om het product te beheren. In de nota over fase 2 van MijnHaarlem is wel gesproken over wat de minimale beheerkosten zijn voor onderhoud, maar deze zijn nog niet financieel 'geregeld'. Aangegeven is dat er 0,5 fte nodig is voor beheer. Vaak worden wel middelen gevraagd en toegewezen voor ontwikkeling, echter er blijven ook middelen nodig voor het draaiende houden van huidige systemen, onderhoud, updates en verbeteringen, vervanging en het beheer van de systemen.

4.3 Welke budgetten zijn voor MijnHaarlem gepland

Via het raadsstuk 2018/62714 is een budget aangevraagd van €450.000 voor het project zaakgericht werken (ZGW). Het ZGW project is met € 433.000 binnen het budget gebleven. Aan MijnHaarlem fase 1 is €153.502 besteed. Via het raadsstuk 2020/223861 is een budget van € 262.500 beschikbaar gesteld voor de ontwikkeling van MijnHaarlem fase 2.

4.4 Welke aandachtspunten zijn er voor MijnHaarlem

MijnHaarlem wordt gevuld vanuit de afdelingen die dit willen gebruiken. Nieuwe producten kunnen toegevoegd worden, maar dan moeten de afdelingen hier wel zelf contact zoeken met het team van MijnHaarlem. Er is dus bereidheid nodig van afdelingen om aan MijnHaarlem te denken, om erbij aan te sluiten en om er tijd in te stoppen om het technisch mogelijk te maken. De generieke website MijnHaarlem staat, de invulling kan nog meer aandacht krijgen (1).

Er zijn producten denkbaar die niet of minder geschikt zijn voor MijnHaarlem. Het kan in sommige gevallen afschrikken dat je je identiteit met DigiD kenbaar moet maken (1,3). Dan is een 'gewoon' webformulier al een drempel om mensen online zaken te laten aanvragen. Daarom wordt in sommige gevallen op beide 'platforms' de mogelijkheid geboden om digitale formulieren in te vullen, dus zowel op de website als via MijnHaarlem.

4.5 Effect en inzet MijnHaarlem

Het doel van dit onderzoek is in beeld te brengen of het beleid het gewenste effect heeft en of dit effect met redelijke inzet van mensen en middelen behaald wordt.

Op het moment van het onderzoek werd fase 2 van MijnHaarlem uitgevoerd. Voor start van fase 2 is onderzocht of het verstandig was met fase 2 te starten. Dit onderzoek biedt enige houvast om te kunnen beoordelen of MijnHaarlem het gewenste effect heeft. Het onderzoek betreft echter een situatie in het verleden: alleen fase 1 van MijnHaarlem is onderzocht. Inmiddels wordt een aantal maanden aan fase 2 gewerkt en is de MijnHaarlem omgeving duidelijk veranderd.

Met betrekking tot de doelmatigheid zijn op dit moment geen uitspraken te doen. MijnHaarlem is nog in ontwikkeling. Er zijn daardoor geen uitspraken te doen over de doelmatigheid.

Bij de ontwikkeling van MijnHaarlem is een aantal afdelingen niet of beperkt betrokken:

- DIA: deze afdeling kan zorgen voor de juiste metingen in MijnHaarlem zodat inhoud en gebruiksgemak gemeten en bijgesteld kunnen worden. Daarnaast is DIA beheerder van data die in MijnHaarlem (ook) gebruikt wordt.

- ID: deze afdeling beheert diverse applicaties en heeft de informatiemanagers in dienst.

Het is niet handig dat deze afdelingen niet actief betrokken zijn in het proces, omdat ze op termijn de inhoudelijke basis van MijnHaarlem vormen.

4.6 Aanbevelingen cluster 2 MijnHaarlem

- a. Betrek ook actief afdelingen als ID en DIA bij de ontwikkeling van MijnHaarlem.
- b. Bied digitale producten niet alleen op MijnHaarlem aan. Het is in het belang van de gemeente dat zoveel mogelijk mensen digitaal zaken met haar doen. MijnHaarlem is voor sommige klanten een te hoge drempel of te veel gedoe om te gebruiken.
- c. Zorg voor structurele financiële middelen om (met agile werken) lange termijn doelen voor MijnHaarlem te behalen. Dit maakt het mogelijk om er structureel een team op te zetten wat zich bezig houdt met het digitaal maken en houden van webformulieren. Dit team bewaakt de éénheid en beleid van digitalisering dienstverlening.
- d. Het verdient aanbeveling om te onderzoeken of de werkwijze van MijnHaarlem geschikt is om op andere plekken ingezet te worden.

Toelichting: Agile werken

Agile staat voor wendbaar, lenig en flexibel. Deze manier van werken stelt organisaties in staat om snel in te spelen op veranderingen. Grote, complexe opgaven worden opgedeeld in stukken die in korte perioden (in Haarlem twee weken) uitgevoerd worden. Agile teams zijn gewoonlijk zelfsturend.

Deelnemers aan een agile team zijn opgeleid om op deze manier te kunnen werken. Binnen de gemeente Haarlem is een beperkt aantal mensen hiervoor opgeleid; te weinig om een geheel team te vormen. Daarom kan men strikt genomen niet zeggen dat er agile gewerkt wordt. De conclusie moet zijn dat de werkmethode is gebaseerd op agile, met aanpassingen om de werkmethode toepasbaar te maken voor de Haarlemse organisatie. Belangrijk is dat de deelnemers voldoende divers zijn binnen het agile team. Hier moet dan wel voldoende structurele middelen voor vrijgemaakt zijn en niet tijdelijk zoals momenteel in Haarlem gebeurt (1).

In het (recente) verleden werd gewerkt volgens 'projectmatig werken'. Het grote verschil is dat met projectmatig werken veelal gewerkt wordt aan een vooral helder gedefinieerd eindresultaat. Agile werken leent zich goed voor gaandeweg bijstellen van het eindresultaat.

5. Cluster 3: digitalisering en bedrijfsvoering

5.1 Draagt de digitalisering bij aan een efficiëntere bedrijfsvoering

De digitalisering doorloopt een aantal stappen. Op dit moment wordt gewerkt aan het digitaliseren aan de klant-kant: het aanbieden van formulieren op de website, het digitaliseren van de formulieren en MijnHaarlem. Deze vorm van digitaliseren resulteert in minder klanten aan de balie. De efficiëntie winst die hierdoor behaald wordt, wordt ingezet om klanten die minder digitaal vaardig zijn te helpen (1).

Wat niet vergeten moet worden, is dat dit efficiëntievoordeel vooraf wordt gegaan door een extra inspanning: formulieren moeten eerst gedigitaliseerd worden (1, 3). MijnHaarlem moet eerst gebouwd worden voordat er efficiëntie kan ontstaan. Het inboeken van efficiëntie winst, zoals bijvoorbeeld formatievermindering, voordat een digitaliseringsproces is afgerond en foutloos draait, belemmert de voortgang van de digitalisering en daarmee de efficiëntie ervan (1).

Een volgende stap betreft de digitalisering in de backoffice: de digitaal ingediende formulieren komen meteen in een digitaal werksysteem terecht. Deze stap levert -uiteindelijk- weer een efficiëntieslag op.

5.2 Worden de winstpunten die het huidige systeem biedt ten aanzien van efficiënte bedrijfsvoering benut

Het is een verkeerde gedachte dat digitalisering formatiereductie oplevert (3). In eerste instantie levert digitalisering een verschuiving van werkzaamheden op. Het betekent minder werk aan de balie, maar meer werk in de backoffice, bijvoorbeeld bij het onderhouden van systemen of het managen van data.

In de huidige situatie gebruiken klanten nog beide kanalen: aan de balie en digitaal. Dat wil zeggen dat beide bemenst moeten worden (1). Dit is niet efficiënt. Het efficiëntievoordeel dat de huidige digitale dienstverlening biedt, kan alleen benut worden als klanten zoveel mogelijk van deze dienstverlening gebruik maken. Aangezien nu nog niet alle digitaal vaardige klanten digitaal zaken doen met de gemeente, kan het efficiëntievoordeel nog niet volledig benut worden.

Een deel van de digitaal vaardige klanten weet de weg naar digitale dienstverlening wél te vinden. De efficiëntie die dat aan de balie oplevert, is merkbaar (1). Deze winst wordt ingezet om minder digitaal vaardige klanten te kunnen helpen. De diversiteit en complexiteit van de vragen van minder digitaal vaardige klanten zorgt ervoor dat meer tijd nodig is om deze klanten te helpen. Hiermee vervalt dus de efficiëntie op het totaal.

Om een digitaal product te verbeteren, zijn veel afdelingen nodig, zoals BC, ID, IV, KCC en de inhoudelijke vakafdeling. Elke afdeling is verantwoordelijk voor een deel van het product. Er is geen eigenaar van het totaal (1). Dit is lastig als het gaat om grotere verbeteringen, maar funest als het gaat om kleinere bijstellingen. Aangezien ook kleinere bijstellingen belangrijk zijn om klanten te verleiden digitaal zaken te doen, is de 'stuurhut' in het leven geroepen. Dit is een ambtelijk team

waarin de belangrijkste bij online dienstverlening betrokken afdelingen vertegenwoordigd zijn. De stuurhut maakt het mogelijk korte klappen te maken om knelpunten snel op te lossen. Bestaande discussies worden doorbroken en de slagkracht van de organisatie vergroot (1).

5.3 Wat zijn de verbeterpunten

De meeste winst is op dit moment op de volgende punten te behalen:

- a. Verdere digitalisering van de webformulieren. Dit wordt op dit moment opgepakt in het project 'van afhakers naar aanhakers'. Dit project heeft hoge prioriteit en wordt volgens planning uitgevoerd (1). Bij het digitaliseren van de webformulieren wordt men bovendien gedwongen om na te denken over de logica van het formulier. Ook dit is een kwaliteitsslag.
- b. Zoveel mogelijk klanten verleiden van de webformulieren gebruik te maken en niet persoonlijk naar de balie te komen. Anders dan klanten telefonisch wijzen op online mogelijkheden, wordt niet actief gestuurd op het gebruik van online formulieren.
- c. Te zorgen dat klanten zo eenvoudig mogelijk hun informatie op de website kunnen vinden. Dit voorkomt dat men belt of een e-mail stuurt aan antwoord@haarlem.nl. Deze laatste manier van vragen stellen is digitaal, maar zeker niet altijd de beste oplossing: de e-mails worden niet altijd goed geregistreerd en daardoor ook niet altijd correct afgedaan, blijkt uit de interviews.
- d. Elk digitaal product of proces een eigenaar te geven voor het gehele product of proces. Op dit moment zijn er verschillende eigenaren voor onderdelen van het product of proces, maar niet voor het geheel. Een bijkomend probleem is dat afdelingen eigen prioriteitsstellingen hebben. Een webformulier kan, bijvoorbeeld, door een vakafdeling als minder goed beoordeeld worden, maar door afdeling IV als goed. IV heeft dan geen belang aan het meewerken aan een oplossing en/of door ontwikkelen van een product. Door geen eenduidig eigenaarschap zijn er geen consequenties als mensen hun verantwoording niet pakken.

Het verdient aanbeveling gestructureerd te werken aan het verleiden van klanten om vooral digitale dienstverlening te benutten. Een plan waarin maatregelen op elkaar afgestemd zijn en voorzien van een financieel kader en doorlooptijd is hierbij onontbeerlijk.

5.4 Klopt de aanname dat met verdere digitalisering op het KCC bespaard kan worden?

In theorie kan alleen bespaard worden als de werkdruk afgenomen en er minder capaciteit nodig is. De hoeveelheid werk van het KCC wordt onder andere bepaald door het aantal inwoners van de stad. Het aantal inwoners groeit over de jaren. Daarnaast is een belangrijke factor voor de huidige werkdruk de toegenomen groep met complexe vragen. Met het groeien van het aantal inwoners, groeit ook de groep met complexe vragen aan het KCC. Digitaal zijn complexe vragen moeilijk in te vullen en te beantwoorden. Op dit moment is het zo dat voor zover er een afname van de werkdruk door het digitale kanaal ontstaat, dit ingezet wordt om mensen met complexe vragen persoonlijk te kunnen helpen. Op dit moment wordt de besparing dus ingezet op andere onderdelen / kanalen van het KCC om complexe vragen persoonlijk af te kunnen handelen.

5.5 Als met digitalisering bespaart kan worden op het KCC, op welk onderdeel heeft dit dan het meeste effect

Het ligt eraan welke stap in de digitalisering bedoeld wordt. De eerste digitaliseringsstappen betreffen vooral digitalisering aan de klant-kant. Hiermee kunnen klantcontacten efficiënter worden. Op het moment dat begonnen wordt aan het verder digitaliseren van processen in de back-office, kan ook hier een efficiëntievoordeel optreden.

Een efficiëntievoordeel kan ingezet worden als besparing op het KCC, als compensatie voor (mogelijk) extra werk op het KCC (door groeiend aantal inwoners en complexere vragen) of elders in de organisatie, bijv. voor doorontwikkeling of beheer van ICT.

Uit de interviews blijkt dat digitale producten efficiënter tot stand kunnen komen. Versplintering van verantwoording over meerdere afdelingen, verschillen in afdelingsdoelen en -prioriteiten, gebrek aan eigenaarschap en gemiste centrale aansturing werden in een ruime meerderheid van de gesprekken genoemd als factoren die een goede en snelle ontwikkeling van digitale producten in de weg staan (1). Deze knelpunten hebben weinig te maken met digitalisering; het geeft vooral de cultuur van samenwerken weer. Het is daarom niet uit te sluiten dat deze knelpunten niet alleen gevoeld worden bij het ontwikkelen van digitale producten. Het verdient aanbeveling de knelpunten in de cultuur van samenwerken op te lossen.

5.6 Aanbevelingen cluster 3 digitalisering en bedrijfsvoering

Dit cluster levert de volgende belangrijke aanbevelingen op:

- a. Het verdient aanbeveling gestructureerd te werken aan het verleiden van klanten om vooral digitale dienstverlening te benutten. Een plan waarin de verbeterpunten uit 3.3 uitgewerkt zijn in op elkaar afgestemde maatregelen voorzien van een financieel kader en doorlooptijd is hierbij onontbeerlijk.
- b. Zorg dat elk proces of product een eigenaar heeft voor het geheel en voorkom dat afdelingen verschillende doelen nastreven. Verschillende afdelingen kunnen verschillende belangen hebben. Door te zorgen voor één richting, één visie en één eindverantwoordelijke kan je voorkomen dat de tegengestelde belangen niet het totaal belang van de gemeente ondermijnt.
- c. Maak producten en processen vanuit de klant gedacht. Op deze wijze is het voor klanten makkelijker voor digitale dienstverlening te kiezen. De dienstverleningsvisie is vanuit dit oogpunt een goede stap. Denken vanuit de klant moet echter ook toegepast worden bij concrete producten en diensten.

6. Cluster 4: effect bezuinigingen uit 2013

Historisch overzicht van de bezuinigingen bij het KCC vanaf 2013

In de coalitieperiodes 2010-2014 en 2014-2018 zijn bezuinigingen op de ambtelijke organisatie doorgevoerd die ook op de formatie afdeling Dienstverlening (nu: KCC) betrekking hadden. De totale formatiereductie van Dienstverlening ten gevolge van deze bezuinigingen is bijna 19 fte (2). Deze formatiereductie is ontstaan door de stapeling van twee bezuinigingsrondes. Elke bezuinigingsronde heeft een eigen doorlooptijd waarin de maatregelen doorgevoerd worden. Hieronder worden de bezuinigingsrondes met bijbehorende formatiereductie gereconstrueerd.

In de periode 2010-2014 (= eerste bezuinigingsronde) is een bezuiniging van 6 fte doorgevoerd, die in de periode 2013 tot 2018 geëffectueerd is (Kadernota 2014). Deze reductie was onderdeel van in totaal ongeveer 100 fte die bezuinigd moesten worden vanuit het coalitieakkoord 2010-2014 Het oog op morgen, in de periode 2011-2018. Onderbouwing voor de bezuiniging was dat er slimmer gewerkt moest worden en meer gedigitaliseerd, zodat er naast een flexibelere organisatie ook een efficiëntie voordeel gehaald kan worden (zie ook Programmabegrotingen 2011 en 2012). In de nota's over het invullen van de formatiereductie (2010/307838 en 2010/283479) bleek reeds dat digitalisering niet perse leidt tot minder klanten aan de balie en telefonie, dus dat dat niet (gelijk) efficiëntie voordeel oplevert.

De bezuinigingsronde in de periode 2014-2018 (= tweede bezuinigingsronde) betekende voor Dienstverlening een formatiereductie van bijna 13 fte en een reductie van € 150.000 op het inhuurbudget (Programmabegroting 2015). Deze bezuiniging kwam bovenop de eerdere 6 fte. De bezuiniging werd beargumenteerd vanuit een gedachte efficiëntievoordeel van digitalisering¹: digitalisering van klantcontacten leidt tot minder werk aan de balie en bij het telefoonteam. Het uitgangspunt was voornamelijk digitaal contact met de klanten te hebben. Voor producten waarvoor een wettelijke verschijningsplicht is, zou de balie op afspraak geopend blijven. Telefonisch zouden geen vragen meer beantwoord worden. Bij deze bezuiniging werd als risico aangegeven dat minder digitaal vaardige klanten niet meer in contact zouden kunnen komen met de gemeente. Voorwaarde voor deze bezuiniging is een investering in de digitalisering en deze is opgenomen in de Kadernota 2015 en het Investeringsplan 2015.

In de Kadernota 2017 is aangegeven dat de gemeente investeert in digitalisering (Digitale Agenda 2020) en de digitale transformatie. Hier wordt structureel budget voor vrijgemaakt. Een voorrangsprioriteit voor het digitaliseren van producten van de afdeling KCC wordt niet genoemd. Waarschijnlijk is het ingezet voor projecten die in de periode 2015-2016 op de rol stonden: het digitale huwelijksloket, een eerste opstart van zaakgericht werken, het verbeteren van de website en het MOR+ systeem (1).

Consequenties van de bezuinigingen

De bijna 19 fte vermindering van de vaste formatie is vooral merkbaar geweest op de servicenormen (1). Deze werden bij lange na niet gehaald. Wachttijden aan de telefoon waren erg lang (rond de 10 minuten) en aan de balies bij vrije inloop soms een paar uur.

¹ Ondanks digitalisering blijft de wettelijke noodzaak tot persoonlijk contact van verschillende producten en diensten bestaan, net als de behoefte van veel inwoners om persoonlijk contact te hebben bij voor hen complexe zaken.

De oplossing werd gevonden in externe inhuur, ook bij overschrijding van de daarvoor beschikbare budgetten. Inhoudelijke afdelingen, zoals VTH, waarvoor het KCC een frontoffice-functie heeft, droegen bij aan de inhuurbudgetten (1). Inmiddels is mede in de Kadernota 2019 structureel personeelsbudget geregeld voor KCC voor onder andere servicenormen (uitgewerkt in de Programmabegroting 2021), naast andere budgetten voor digitalisering en efficiency.

6.1 Zijn de uitgangspunten die in 2013 bij de digitalisering gesteld zijn ook behaald

De bezuinigingen van 2013 gingen uit van vergaande maatregelen met betrekking tot de dienstverlening. Voor zover te achterhalen is, zijn de voorgestelde maatregelen geen van allen uitgevoerd zoals ze bedacht waren. De bijbehorende formatiereductie is doorgevoerd, de digitaliseringsslag ging minder snel. De uitgangspunten zijn dus niet behaald.

6.2 Waren deze uitgangspunten realistisch?

Nee de uitgangspunten dat er zeer beperkt telefonisch contact met de gemeente zou zijn en alleen op afspraak de balie bezocht zou worden is niet realistisch, zelfs niet met vergaande digitaliseringsslag. Een gemeente moet beschikbaar zijn en blijven voor niet digitaal vaardige klanten. Verder kan het volgende geconstateerd worden:

- Het is mogelijk dat digitale dienstverlening -uiteindelijk- een efficiëntere bedrijfsvoering van Dienstverlening/het KCC oplevert. Maar deze efficiëntie ontstaat pas in de loop van de tijd. Het proces van digitaliseren vraagt inzet van extra capaciteit. Ook tijdens de testfase van de beta-versie is extra capaciteit nodig. Pas als de digitalisering afgerond is, kan een goed beeld gevormd worden van het daadwerkelijke efficiëntievoordeel en kan dit ingevuld worden.
- In 2013 is vooraf een aanneme gemaakt en is geen rekening gehouden met de extra capaciteit die nodig is in de uitvoerings- en beheerfase van de digitalisering.
- Door digitalisering (de digitale transformatie) veranderen werkprocessen; in het geval van dienstverlening leidt digitalisering (bijvoorbeeld) tot minder werk aan de balie, maar meer werk bij het beheer van accounts en systemen. Deze werkzaamheden kunnen bovendien verdeeld zijn over meerdere afdelingen. Dat vereist dat op een andere manier gekeken moet worden naar bezuinigingen op capaciteit: het hele proces moet bekeken worden, integraal en afdeling overstijgend. In 2013 is op de traditionele manier naar bezuinigingsmogelijkheden gezocht: per functie, per afdeling. Hoewel dit aansluit bij de manier waarop (nog) naar de organisatie gekeken wordt, doet het geen recht aan een digitale transformatie. Het verdient aanbeveling bij toekomstige bezuinigingsopgaven werkprocessen onder de loep te nemen en niet afdelingen.

6.3 Aanbevelingen cluster 4: effect bezuinigingen uit 2013

- a. Digitalisering kan een efficiëntie winst opleveren, maar voordat deze optreedt, moet er veel werk verzet worden. Ook kan digitaliseren tijdelijk meer werk betekenen doordat oud en nieuw werk naast elkaar bestaan. Het verdient daarom aanbeveling om terughoudend te zijn digitalisering van dienstverlening te zien als mogelijkheid voor bezuiniging.
- b. Het verdient aanbeveling bij toekomstige bezuinigingsopgaven op het gebied van digitalisering werkprocessen onder de loep te nemen en niet (alleen) afdelingen.
- c. Het verdient aanbeveling bij de berekening van de benodigde capaciteit van het KCC ook rekening te houden met het aantal inwoners van Haarlem. Als dit aantal toeneemt of de vraag door allerlei mogelijke oorzaken toeneemt, ligt het in de lijn der verwachting dat ook

het aantal klanten van het KCC toeneemt. Daarnaast is het verstandig een goed, actueel, beeld te hebben van de eisen en wensen van deze klanten om hierop de (digitale) dienstverlening te kunnen afstemmen.

7. Conclusies en aanbevelingen

De digitale transformatie is een grote opgave waarbij we aan het begin staan. Met kleine stappen verandert de dienstverlening van gemeente en ziet er over 10 jaar volkomen anders uit. Dit onderzoek is een momentopname.

Het werken in een veranderende omgeving betekent dat de organisatie in staat moet zijn veranderingen op te merken en in staat moet zijn zich hieraan aan te passen. De onderzoeksvragen gaan niet in op de vaardigheden die de transformatie aan de organisatie stelt. Voor de conclusies is het daarom noodzakelijk een aanvullende onderzoeksvraag te stellen. Deze vraag is: is de organisatie zich bewust van de transformatie en de hierdoor continue veranderende eisen aan dienstverlening? Het antwoord is ja. Hoewel Haarlem niet voorop loopt met vernieuwende dienstverlening, is de organisatie zich bewust van de transformatie en speelt men hierop in. Het team CIO coördineert de diverse groeiopgaven die onderdeel zijn van de transformatie. De ontwikkeling van 'MijnHaarlem' laat goed zien hoe de agile manier van werken functioneert. MijnHaarlem wordt in tweewekelijkse opgaven ontwikkeld. Elke twee weken wordt bepaald wat het volgende te ontwikkelen onderdeel is, o.a. aan de hand van de feedback van een gebruikerspanel. Het eindresultaat van MijnHaarlem is hierdoor slechts op hoofdlijnen te definiëren. De ambtelijk- en bestuurlijk opdrachtgevers zorgen voor een goede aansluiting van MijnHaarlem op de wensen aan gemeentelijke zijde. De Dienstverleningsvisie geeft hierbij richting.

Het doel van dit onderzoek was in beeld te brengen of de digitalisering van de dienstverlening bijdraagt aan zowel de dienstverlening richting de klanten als aan een efficiënte bedrijfsvoering?

Wat betreft de dienstverlening is de conclusie dat voor een deel van de klanten digitalisering zeker een bijdrage aan de dienstverlening levert. In de praktijk blijken veel mensen, ook digitaal vaardigen, persoonlijk contact op prijs te stellen. Digitale dienstverlening moet vooral snel en simpel zijn om een meerwaarde te hebben. De gedachte dat digitalisering (altijd) tot een efficiënte bedrijfsvoering leidt, wordt niet door het onderzoek onderschreven. Uit het onderzoek blijkt dat digitalisering een verschuiving van werk betekent (van balie naar backoffice) en dat in de beginfase extra capaciteit nodig is voor zowel het ontwikkelen van het digitale product als het in standhouden van zowel analoge als digitale dienstverlening.

Het is niet uit te sluiten dat digitalisering op den duur leidt tot minder benodigde capaciteit. Het is niet mogelijk in te schatten wanneer deze situatie realiteit wordt. Daarom wordt dringend ontraden om, zoals in 2013 is gedaan, de formatie te reduceren voordat het digitale product geheel afgerond is.

Belangrijkste conclusies

Het onderzoek heeft veel informatie opgeleverd. De belangrijkste conclusies worden hier uitgelicht.

1. De Haarlemse organisatie is in staat een nieuw werkproces te ontwerpen waarbij snel geacteerd kan worden op veranderende eisen en verbeteringen van producten snel opgepakt kunnen worden. Voorbeelden van bijsturen zijn de Dienstverleningsvisie en het project 'van afhaken naar aanhaken'.
2. Een algemene observatie is dat het gevoel van eigenaarschap opvallend laag is. Vrijwel alle geïnterviewden gaven aan meer sturing en besluitvorming van het (directe of hogere) management nodig te hebben. Vanuit managementlagen kwam het geluid dat de werkvloer niet in beeld weet te brengen waarop gestuurd moet worden. Deze werkcultuur wordt versterkt

door de versnipperde verantwoording van processen en producten. Op het moment dat mensen hun rol in een gemeentelijk product niet duidelijk kunnen omschrijven staat hen ook niet duidelijk voor ogen wat ze moeten doen, hoe het product verbeterd kan worden en welke verandering het product in de loop der tijd ondergaat.

3. De digitalisering van de dienstverlening is niet geholpen met verschillende prioriteringen tussen afdelingen. Dit wordt versterkt doordat er steeds tijdelijk beperkte budget wordt aangewend voor digitale ontwikkelingen. Bij het maken van keuzes worden de afdelingen elkaars concurrent.
4. De organisatie is in staat op informele wijze zaken te ontwikkelen. Medewerkers hebben het gevoel een persoonlijke bijdrage te kunnen leveren aan producten. Aangezien dit gevoel gekoesterd wordt, is de bereidheid groot om op informele wijze mee te werken aan producten. Een goed voorbeeld is de ontwikkeling van TOZO, dat tijdens de eerste lockdown in 2020 met spoed ontwikkeld werd. Deze wijze van persoonlijke inzet past niet bij een organisatie waarin zo veel mogelijk gedigitaliseerd is. Zulke organisaties worden gekenmerkt door een hoge mate van standaardisering en uitwisselbaarheid van medewerkers. Een persoonlijke inzet kan daardoor in de weg staan van verdere digitalisering. Op dit moment kan van de nood een deugd gemaakt worden door deze werkhouding in te zetten om een inhaalslag te maken in de digitale dienstverlening.
5. Er wordt gauw gedacht dat digitalisering efficiënter werken mogelijk maakt, maar dat is te kort door de bocht. Volledige digitalisering van een onderdeel van de dienstverlening doorloopt diverse stappen. Van al het werk aan de balie, via digitaliseren van formulieren, digitaliseren van het werkproces, het ontwikkelen of implementeren van software, naar het beheeren van de nieuwe systemen en het overtuigen van klanten om de nieuwe dienstverlening daadwerkelijk te gebruiken. In dit hele proces treedt een verschuiving op van werk van balie naar backoffice én er is een periode waarin er duidelijk meer capaciteit nodig is (zowel bij het KCC als bij afdelingen als IV en ID), omdat tijdens de ontwikkelingsfase oud en nieuw werk naast elkaar loopt. Het is mogelijk dat in de eindsituatie er inderdaad minder capaciteit nodig is, maar het is onverstandig deze capaciteitsreductie aan de voorkant als bezuiniging in te boeken.
6. Bij het bepalen van benodigde capaciteit van dienstverlening (zowel analoog als digitaal) moet rekening gehouden worden met de bevolkingsomvang van Haarlem. Het is onverstandig om, zoals in de huidige situatie, de omvang van het 'klantenbestand' te negeren bij het inboeken van o.a. bezuinigingen.

Algemene aanbevelingen

Ter afsluiting van elk cluster is een aantal aanbevelingen opgenomen. In deze paragraaf wordt een aantal aanbevelingen gegeven die het totaal van de digitale dienstverlening omvatten.

- a. Het merendeel van de geïnterviewden gaf aan geen gemeenschappelijk doel te voelen en ook weinig sturing door het overkoepelende management te ervaren. Medewerkers hebben daardoor geen duidelijk en gedeeld beeld van de gewenste ontwikkelingsrichting. Het verdient aanbeveling helderheid te verschaffen en de digitalisering als programma verder te ontwikkelen.
- b. De digitaliseringsopgave wordt stapsgewijs aangepakt. Eerst worden de formulieren gedigitaliseerd, daarna wordt de achterliggende processen aangepakt. Er bestaat echter geen eenduidig beeld van de stand van zaken van de digitaliseringsopgave alsmede de volgende stappen en het daarbij horende tijdspad. Het verdient aanbeveling de feiten rond de digitalisering helder in beeld te brengen door een plan te maken waarin niet alleen de opgave (met bijbehorende capaciteit, budget en tijdspad) uiteengezet wordt, maar ook monitoring en rapportage van de voortgang opgenomen is. Onderdeel van de voortgang is het effect van de digitalisering op de formatie van de betrokken afdelingen alsmede de klanttevredenheid van zowel digitale als analoge producten.

- c. Meerdere geïnterviewden gaven aan dat het Haarlemse budget voor digitalisering in brede zin (dus niet alleen van de dienstverlening, maar van de gehele organisatie) erg krap is². Bij beschikbaar komen van een budget moet een lastige afweging gemaakt worden waaraan het geld besteedt wordt. Aangezien dit onderwerp buiten het onderzoek valt, is dit niet verder onderzocht. Het verdient aanbeveling de verhouding tussen beschikbaar budget, opgave en ambitie nader te onderzoeken om de onderlinge verhouding helder te maken. Bij digitalisering van de dienstverlening wordt vaak incidenteel budget vrijgemaakt, waardoor op lange termijn geen noodzakelijk en gewenst onderhoud en ontwikkelingen gedaan kunnen worden.
- d. De Haarlemse organisatie wordt gekenmerkt door een gevoel dat medewerkers door persoonlijke inzet een verschil kunnen maken. Deze werkhouding past bij een analoog werkende organisatie. Bij digitale processen past een gevoel van gelijkheid en uitwisselbaarheid van medewerkers³. Organisaties (niet-overheden) die verder zijn in de digitalisering, zijn ook verder in de de-personalisatie van het werk (1, 3). Het ligt voor de hand dat ook in Haarlem verdere digitalisering om een andere werkhouding vraagt. Het verdient aanbeveling hoe op deze cultuurverandering gestuurd kan worden en hoe deze zich verhoudt met maatwerk richting de klant.

Tenslotte

De nationale ombudsman heeft in 2019 onderzoek gedaan naar klantvriendelijkheid van digitale dienstverlening van overheden (3). Dit 213a onderzoek is niet compleet zonder de conclusie van dit onderzoek aan te halen: klanten willen vooral snel en makkelijk geholpen worden. Soms is dit digitaal, soms is analoog sneller of makkelijker. De keuze van de klant is cruciaal om de digitale transformatie van de dienstverlening te laten slagen.

Verandering is kenmerkend voor een transformatie. De gemeente verandert langzaam van analoog naar digitaal werk. Maar de veranderingen beperken zich niet tot de gemeente. Klanten hebben in hun dagelijkse leven steeds meer met digitale producten te maken, bijvoorbeeld in (online) winkels. Hierdoor verandert ook hun beeld van digitale dienstverlening en daarmee de eisen en wensen die zij aan de digitale dienstverlening van de gemeente stellen. Deze dubbele transformatie is de realiteit waarmee gemeenten de komende jaren te maken hebben.

Dat betekent dat de gemeente voor de ingewikkelde opgave staat digitale dienstverlening vanuit het steeds veranderende perspectief van de klant te ontwikkelen en deze dienstverlening goed in te bedden in een veranderende organisatie. De huidige manier van werken, waarbij ad hoc besluiten worden genomen, heeft in deze veelheid van veranderingen geen toekomstwaarde. Het is verstandig structuur aan te brengen in de verdere digitalisering en herover te rapporteren. Het meten van klantgedrag kan helpen bij tussentijds bijsturen.

² Uit benchmark onderzoek blijkt dat de budgetten die Haarlem voor digitalisering beschikbaar heeft beperkt zijn.

³ Er is een relatie tussen de werkcultuur van een organisatie en de mogelijkheden die die organisatie heeft om effectief verder te digitaliseren. Dit wordt beschreven in het 'capability maturity model'. Dit model kent vijf niveaus van functioneren. De Haarlemse organisatie bevindt zich op niveau 1-2; effectieve digitalisering is mogelijk vanaf niveau 3 (1, 3).

8. Bijlage: overzicht bronnen

Geïnterviewde medewerkers (1)

Naam	Afdeling	Functie
Hermjan Barneveld	KCC	Teammanager
Arjen Limonard	KCC	Coördinator (c)
Eelco Hotting	CC	Adviseur strategie
Arjan van Noort	Directie	Directeur
Cilia Krus	DIA	Afdelingsmanager
Patrick Spigt	IV	Afdelingsmanager
Edwin Habraken	IV	Applicatiearchitect
Leon Kossen	ID	Projectleider B
Angelina Scalzo	PG	Programmamanager
Frans Hut	CC	Chief Information Security Officer
Aida Suljic	CC	Senior adviseur Concerncontrol
Wieger Stoel	BC	Afdelingsmanager
Robin Holland	BC	Webmaster
Anne Pauline Huizinga	PG	Gebiedsmanager
Catherine Konijnenbelt	CC	Bestuurlijk - juridisch adviseur
Hatice Bahadir	KCC	Coördinator (c)
Marleen Cevat	KCC	Coördinator (c)
Roos Hermans	JZ	Afdelingsmanager
Jori Alkemade	PG	Projectleider
Matthijs vd Pijl	KCC	Afdelingsmanager
Evelien Wamelink	IV	Senior adviseur informatiebeheer
Vincent Scheelings	IV	Technische applicatieontwikkelaar

Haarlemse documenten (2)

- Digitaal Haarlem 2020, notitie 16 november 2016
- Digitale transformatie om slim te besparen in Haarlem, directienota 11 mei 2020
- Doorbreken stagnatie webformulieren en zaakgericht werken; directienota juni 2020
- Gemeentelijke communicatie: voor en met de stad; DIA september 2015 (2015/443012)
- Invulling formatiereductie hoofdafdeling Dienstverlening (Slimmer werken en Berenschot) (2010/307838)
- Onderzoeksopzet 213a onderzoek digitalisering dienstverlening, 2020/774719
- Principes voor de digitale samenleving, collegebesluit 2019/842454
- Startnotitie Haarlemse dienstverleningsvisie, collegebesluit 2020/220401
- Vrijgeven krediet voor zaakgericht werken 2018 (2018/62714)

Externe bronnen documenten (3)

- Bellen met de gemeente: hoe wordt het 14+ netnummer gewaardeerd; I&O research in opdracht van VNG realisatie
- Capability Maturity Model met een korte inleiding over de achtergrond, de fasering en de implementatie van het Capability Maturity Model (zbc.nu)
- Controle en verantwoording publieke waarde in netwerken, M. van der Steen, in TPC
- Digitale inclusie: aan de slag met gemeentelijke online dienstverlening; VNG realisatie, januari 2019
- Houd het simpel, onderzoek naar de gebruiksvriendelijkheid van digitale formulieren van de overheid; ombudsman mei 2019, rapportnummer 2019/046
- ICT benchmark gemeenten 2020; mxi.nl/benchmarks
- Stageverslag Nadine Stevens, beslisboom meldproces nieuwbouwprojecten, Q2 2020
- 'Wensdenken bij digitalisering vind ik heel erg link', artikel Binnenlands Bestuur, 31 maart 2021

Dit is een uitgave van gemeente Haarlem

Postbus 511
2003 PB Haarlem
Tel. 14 023

haarlem.nl