

# Wegwijs in online dienstverlening

Succesfactoren, teamsamenstelling en resultaten



# Inhoudsopgave

Online dienstverlening: uitdagingen en inspiratie	p. 3
Succesfactoren voor online dienstverlening	p. 4
Gemeenten over hun successen en online team	p. 10
TILBURG	p. 11
<a href="#">Online teambeschrijving</a>	p. 14
UTRECHT	p. 16
<a href="#">Online teambeschrijving</a>	p. 20
HEERENVEEN	p. 23
<a href="#">Online teambeschrijving</a>	p. 26
ZEEWOLDE	p. 27
<a href="#">Online teambeschrijving</a>	p. 30
DE FRYSKE MARREN	p. 31
<a href="#">Online teambeschrijving</a>	p. 35
TERNEUZEN	p. 38
<a href="#">Online teambeschrijving</a>	p. 41
HAARLEMMERMEER	p. 42
<a href="#">Online teambeschrijving</a>	p. 46
De teamplotter en beschrijving van de rollen	p. 48

# Online dienstverlening: uitdagingen en inspiratie

VNG Realisatie maakte in de zomer van 2018 een inventarisatie bij twintig gemeenten van de belangrijkste uitdagingen rond online dienstverlening. Wat bleek? Het merendeel van de twintig gemeenten ziet als grootste uitdaging: 'Hoe moet ik mijn online team inrichten om goede online diensten te verlenen? Welke mensen heb ik nodig, welke taken moet ik uitvoeren en welke competenties heb ik nodig?'

Om antwoord te geven op de vragen is VNG Realisatie een onderzoek gestart onder zeven succesvolle gemeenten op het gebied van online dienstverlening: Tilburg, Utrecht, Heerenveen, Zeewolde, De Fryske Marren, Terneuzen en Haarlemmermeer. Op basis van dit onderzoek bieden we voor alle gemeenten in Nederland het volgende aan:

- Generieke succesfactoren voor het organiseren van een succesvolle online dienstverlening.
- 7 unieke succesverhalen van gemeenten inclusief behaalde resultaten.
- Per gemeente een beschrijving van het online team. Hierbij is de focus gelegd op het beschrijven van de rollen, taken en competenties.
- Veelvoorkomende rollen bij gemeenten met betrekking tot online dienstverlening.
- Een 'teamplootter': een doe-het-zelf werkvorm waarmee elke gemeente zelf een analyse kan maken van het eigen online team en kan nagaan welke rollen aanwezig zijn en welke ontbreken.

## Een online team: wat is het?

Voor het onderzoek hebben we het begrip 'online team' scherp afgebakend: het online team is het team dat bezig is online dienstverlening aan de voorkant te leveren (digitale frontoffice) aan inwoners en ondernemers. Denk hierbij aan het team dat zich bezighoudt met websites, webformulieren, apps en webcare. Om aan de voorkant mooie producten/dienstverlening te leveren is natuurlijk wel verbinding nodig met mid- en backoffice.

## Inspiratie om de eigen online dienstverlening een impuls te geven

Deze publicatie dient als inspiratie om de eigen online dienstverlening een impuls te geven. Elke gemeente is uniek en bevindt zich in een andere volwassenheidsfase. Dit is ook duidelijk af te leiden uit de succesverhalen. Geen enkel verhaal is exact hetzelfde; al zijn de lessen veelal vergelijkbaar.

We wensen u veel plezier met de verschillende producten en hopen dat dit u en uw collega's helpt om het succes van de online dienstverlening te verhogen.

# Succesfactoren voor online dienstverlening

1

Start vanuit een concrete visie, werk planmatig en ga aan de slag met online professionals

2

Investeer structureel in (de ontwikkeling van) de juiste kennis en competenties

3

Geef het online team een plek in de organisatie

4

Zorg dat het online team de mogelijkheden heeft om de eigen website, formulieren en zaken te ontwikkelen, vernieuwen en alles aan elkaar te koppelen

5

Onderzoek en ontwerp gebruikersgerichte dienstverlening

6

Denk na over de rollen in het online team: verbinder, communitymanager, contentregisseur, analist en webformulierenspecialist / programmeur

# Succesfactoren voor online dienstverlening

## 1 Start vanuit een concrete visie, werk planmatig en ga aan de slag met online professionals

Gemeenten die succesvol zijn in hun online dienstverlening opereren vanuit een heldere visie waarin één of meerdere concrete ambities worden genoemd. Die ambitie is de stip aan de horizon voor de komende jaren. Twee voorbeelden:

De signalen dat de website en online producten en diensten op Utrecht.nl niet goed presteerden, zijn door de organisatie verzameld en aan het bestuur voorgelegd, zodat het bestuur dit kan meenemen in de visie- en planvorming. Gemeente Utrecht heeft vervolgens het volgende in het collegeprogramma opgenomen: de dienstverlening van gemeente Utrecht moderniseren. Hierbij zijn concrete resultaten zijn benoemd, zoals het vernieuwen van Utrecht.nl. Doelen zijn het verbeteren van de vindbaarheid, begrijpelijkheid en bruikbaarheid en inzetten op content en producten die ook op de smartphone en tablet gebruiksvriendelijk zijn.

Vanuit de concrete doelen is een programma dienstverlening opgesteld met ruimte om jaarlijks te investeren in het moderniseren van de dienstverlening, en daarbij ook de website. Dit heeft geleid tot een

grondige reorganisatie rond het beheer van de website (o.a. van decentraal naar centraal) en er zijn steeds meer professionals die zich richten op het leveren van kwalitatieve online dienstverlening.

Bij gemeente De Fryske Marren stond de ontwikkeling van de online dienstverlening sinds de fusie stil. Een groep collega's, inclusief het afdelingshoofd dienstverlening, heeft dit energiek opgepakt. Met deze groep is allereerst een visie ontwikkeld met een concrete ambitie, ook wel 'gewaagd doel' genoemd. 'In 2020 beoordelen inwoners en ondernemers onze digitale dienstverlening met een 8+'.

Eén van de obstakels om deze ambitie te bereiken was het feit dat er alleen een projectgroep was en geen structurele bezetting van professionals. Eén van de pijlers van de strategie om het 'gewaagde doel' te bereiken is het investeren in kennis, ontwikkeling en techniek. Het plan is door het MT goedgekeurd, er is via de raad budget verkregen en de visie inclusief het plan is in een later stadium door het bestuur opgenomen in het collegeprogramma. Op deze wijze heeft gemeente De Fryske Marren structureel kunnen investeren in bezetting voor het realiseren van mooie online dienstverlening. Aansluitend is er een projectteam opgericht (inclusief deze professionals) om de

vernieuwing van de online dienstverlening in samenwerking met de vakafdelingen te realiseren.

## 2 Investeer structureel in (de ontwikkeling van) de juiste kennis en competenties

Voor goede online dienstverlening en communicatie zijn professionals nodig. Daarom is het belangrijk structureel te investeren in de (ontwikkeling) van de juiste kennis en competenties. Onder andere gemeenten Tilburg en Haarlemmermeer laten dit zien. Het besef dat het belangrijk is om te investeren in de juiste expertises en competenties was er bij beide gemeenten al in een heel vroeg stadium. De resultaten die zij bereiken zijn aansprekend. Gemeenten Tilburg en Haarlemmermeer nemen – wanneer dat nodig is – mensen van buiten de organisatie aan die beschikken over de juiste kennis en vaardigheden en niet vanzelfsprekend collega's van binnen de gemeente. Miranda van Onselen, teammanager online in Haarlemmermeer licht toe: "Online communicatie en dienstverlening is een vak en de gemeente is heel streng geweest voor interne (en externe) kandidaten, er zijn nadrukkelijk functien- en competentie-eisen gesteld bij het vormen van het team."

Door technologische ontwikkelingen op het vlak van online dienstverlening is het ook belangrijk om continu collega's te blijven opleiden. Denk hierbij ook aan de veranderende rol van de telefonie- en balie-medewerkers. Inwoners en ondernemers communiceren steeds meer digitaal en gebruiken verschillende (social) media om in contact te komen met gemeenten. De telefonie- en balie-medewerker kan vanuit zijn rol prima klantvragen afhandelen via bijvoorbeeld WhatsApp en livechat. Dat vraagt wel om een iets andere, vaak wat informelere benadering. Ook is er meer kennis nodig van verschillende applicaties en worden klantvragen steeds complexer; de basisinformatie op de website is immers helder. Gemeente Zeewolde kiest er om die reden bijvoorbeeld voor om medewerkers te werven die minimaal hbo werk- en denkniveau hebben.

Daarnaast zijn er steeds meer data beschikbaar waar interessante inzichten uit verzameld kunnen worden. Online gedrag kan per kanaal worden beschouwd, maar ook juist gecombineerd. Niet alleen het gebruik van de website en de webformulieren kan bestudeerd worden om de (online) dienstverlening te optimaliseren, er zijn ook monitoringtools beschikbaar waarmee omgevingsanalyses gemaakt kunnen worden. Deze tools geven antwoord op vragen zoals:

- Wat wordt er over de gemeente gezegd?
- Welke veelvoorkomende klantvragen worden er op verschillende sociale kanalen gesteld?

Het analyseren en interpreteren van de verschillende data wordt steeds belangrijker. Vooral omdat op basis van de juiste inzichten inwoners en ondernemers beter geholpen kunnen worden. Enerzijds is de efficiency van de organisatie te verhogen, anderzijds kan de dienstverlening steeds eenvoudiger en proactiever worden.

Het investeren in expertises en competenties op het vlak van data-analyse is om die reden ook verstandig.

### 3 Geef het online team een plek in de organisatie

Raar maar waar. Er zijn nog veel gemeenten waar het helemaal niet vanzelfsprekend is dat er een 'online team' is. Wil je succes behalen met je online dienstverlening? Zorg er dan voor dat er binnen jouw gemeente een online team is met een vaste plaats in de organisatie. En werk niet alleen projectmatig.

Zoals blijkt uit de verschillende beschrijvingen van de succesverhalen heeft het online team in de betreffende gemeenten daadwerkelijk een vaste plaats in de organisatie. Wel zien we daarin een variëteit aan vormen.

- Gemeente Tilburg werkt vanuit een netwerkorganisatie; in het online team werken met name de afdelingen Communicatie, ICT en Dienstverlening intensief samen.
- Gemeente Zeewolde heeft het online team geïntegreerd in het Publiekscentrum (KCC).
- Gemeente Utrecht heeft een transitie gemaakt van een decentrale webredactie naar een centrale webredactie en is eind 2018 gestart met een 'centrale redactie'.

Kijk goed naar je eigen organisatie en zoek naar een passende vorm. Er is niet één waarheid. Het enige wat vaststaat is dat het online team structureel een plaats moet hebben in de organisatie. Waar het mandaat wordt belegd voor 'online' is daarbij een belangrijke factor. Dat kan op verschillende manieren.

### Een centrale (web)redactie presteert beter dan een decentrale webredactie

Wie kent de uitspraak niet? Schrijven voor het web is een vak. Bij een decentrale webredactie beheren medewerkers van verschillende afdelingen hun eigen deel van de content op de website. Deze decentrale redacteuren hebben hier vaak geen tijd voor. Zij hebben niet altijd de kennis hoe je content het beste aan kunt bieden. Omdat zij zelf ook in kunnen loggen in het Content Management Systeem als er geen centrale regie is over wat er op de website komt, kan dit zorgen voor inconsistente informatievoorziening en dienstverlening op de website. Om die reden geven succesvolle gemeenten als Haarlemmermeer, Heerenveen en Utrecht aan dat een centrale webredactie tot betere resultaten leidt:

- Verhoging kwaliteit van online communicatie en klantgerichtere online dienstverlening.
- Inwoners en ondernemers zijn online sneller en beter geholpen de via website en online regelen van producten en diensten.

### 'Digital governance' van website en social media (webcare) beleggen bij de afdeling dienstverlening

Bij veel gemeenten zijn (of waren) de website en social media belegd bij de afdeling Communicatie. Dat is van oudsher niet zo gek. Tien jaar geleden waren de mogelijkheden rondom online dienstverlening zeer beperkt. Vanuit de gedachte dat de website en sociale media vooral ingezet werden als communicatiekanaal zijn deze kanalen dus belegd bij de afdeling Communicatie. Communicatieafdelingen gebruik(t) en de kanalen veelal om te zenden. Een veelvoud aan nieuwsberichten zijn het bewijs. Maar als je de taken van inwoners en ondernemers op gemeentelijke websites analyseert en de vragen op social media bestu-

deert, krijg je echter een ander beeld. Inwoners en ondernemers willen vooral geholpen worden om hun zaken te regelen bij de overheid.

Precies daarom moet een gemeente, om goede online dienstverlening te leveren, vraaggericht werken. Zo kunnen de mogelijkheden die vandaag de dag bestaan beter worden benut. Denk hierbij aan:

- De website inrichten op basis van toptaken van inwoners/ondernemers.
- Webformulieren koppelen met het zaakstelsel om online zaken te kunnen regelen.
- Inzetten van livechat en WhatsApp om een-op-een klantvragen te beantwoorden.
- Benutten van Facebook, Twitter en Instagram om te reageren op klantvragen en discussies te voeren met grotere groepen.

Uit de succesverhalen blijkt dat het een goede zet is om het beheer van de website en de socialmediakanalen van Communicatie naar Dienstverlening over te brengen. Dit heeft de betreffende gemeenten geholpen om vraaggericht te kunnen werken. De collega's van Dienstverlening zijn gewend om vraaggericht te werken en kunnen hierdoor de online kanalen effectief benutten.

Deze verandering is bij Zeewolde en Heerenveen vooral in gang gezet door een communicatieprofessional bij Dienstverlening onder te brengen. Bij gemeente Zeewolde is de communicatieprofessional, die al veel bezig was met de website, eerst één dag per week bij de afdeling Dienstverlening gaan meewerken. Na verloop van tijd is dat volledig geworden en is ook het beheer van de website helemaal overgegaan. Bij gemeente Heerenveen is een communicatieadviseur in eerste instantie gedetacheerd naar het on-

line team en gaandeweg is er steeds meer draagvlak gekomen om de website te laten beheren door de afdeling dienstverlening (Publiek) in plaats van de afdeling communicatie.

### Het online team is een fusie van communicatie-, ICT- en dienstverleningsprofessionals

De 'next step' is het steeds intensiever samenwerken tussen communicatie-, ICT- en dienstverleningsprofessionals. We zien dat in verschillende vormen terug bij de gemeenten Heerenveen, Utrecht, Haarlemmermeer, Terneuzen en Tilburg. In het online team nemen verschillende professionals plaats.

Zo bestaat het online team van gemeente Heerenveen uit een projectleider dienstverlening, programmeur, eindredacteur, communicatieadviseur en redacteur en diverse KCC-medewerkers. Gemeente Heerenveen heeft de website in eigen beheer en kan zelfstandig zaken aanpassen en ontwikkelen. Doordat een communicatieadviseur plaatsneemt in het online team is er een goede verbinding met de afdeling Communicatie en het bestuur.

Hetzelfde beeld zien we bij gemeente Tilburg. De verschillende personen die onderdeel zijn van het team werken bij de afdelingen Communicatie, ICT en Dienstverlening en werken intensief samen. Het resultaat van deze fusie van professionals is dat er meer 'van buiten naar binnen' gewerkt wordt over alle (online) kanalen heen. Dit leidt tot een proactievare en consistente dienstverlening en communicatie richting inwoners en ondernemers. Een volgende stap die gemeenten Terneuzen en Utrecht inmiddels hebben gezet is het veel breder benutten van social media door medewerkers (ambassadeurs) te laten communiceren met inwoners.

## 4 Zorg dat het online team de mogelijkheden heeft om de eigen website, formulieren en zaken te ontwikkelen, vernieuwen en alles aan elkaar te koppelen

Online dienstverlening staat niet stil. Je wilt continu doorontwikkelen. De website vernieuwen, online producten en diensten toevoegen. Optimaliseren. Zaken aanmaken. Geautomatiseerd online aanvragen inschieten in de backoffice applicaties zoals het zaakstelsel. En ga zo maar door. Maar hoe flexibel en wendbaar ben je hierin als organisatie? Hoe werkt de techniek hierin mee? Heb je je leverancier veel nodig? Hoe snel gaat dit? Wat kost het?

Uit de succesverhalen blijkt dat een groot deel van de gemeenten zelf de regie heeft genomen over de ontwikkeling van de online dienstverlening. Ze zijn flexibel in het aanpassen van website en formulieren in tekst en vorm. Gemeente Heerenveen heeft bijvoorbeeld de website volledig in eigen beheer en kan met een eigen programmeur snel en relatief goedkoop ontwikkelen. Van aanpassingen aan de voorkant (Content Management Systeem / Formulieren) tot aan het koppelen van het CMS en formulieren aan backoffice applicaties zoals het zaakstelsel. Bij gemeente Tilburg zien we een soortgelijke situatie. Gemeente Tilburg kan zeer vlot een formulier zelf bouwen, snel aanpassen, een zaak aanmaken en het formulier koppelen met het zaakstelsel. Daarbij is Tilburg ook flexibel in het verbeteren van de bestaande dienstverlening. Als blijkt uit een klantreis dat er mogelijkheden zijn om een formulier aan te passen, dan is dit door het team zelfstandig uit te voeren. Opvallend is dus dat de gemeenten een manier hebben gevonden waardoor zij snel en flexibel de dienstverlening kunnen ontwikkelen. Dat kan alleen met de juiste functies, kennis en vaarigheden binnen het team.

Eén van de gemeenten geeft aan veel zelf te kunnen, maar juist het koppelen tussen de webformulieren en verschillende backoffice-applicaties lukt (op dit moment) niet. Dit remt het ontwikkelen van de eigen dienstverlening. Let er bij het 'aan elkaar knopen' van de frontoffice, midoffice en backoffice op dat er geen afhankelijkheid is van bijvoorbeeld een zaaksysteem waar niet mee te koppelen is.

## 5 Onderzoek en ontwerp gebruikersgerichte dienstverlening

Succesvolle gemeenten investeren in het gebruikersgericht ontwerpen en vernieuwen van de online dienstverlening. Dit doen zij door diverse methodes van gebruikersonderzoek in te zetten. Wanneer de dienstverlening is ontwikkeld is het vooral een combinatie van meten én verbeteren. Wat doen de gemeenten:

- Gemeente Heerenveen past een combinatie toe van webstatistieken en usability testing om zo continu de website en formulieren te optimaliseren. Daarbij worden ook bijeenkomsten met specifieke gebruikers van producten/diensten georganiseerd om zo samen de juiste dienstverlening te ontwerpen.
- Gemeente Utrecht benut een combinatie van webstatistieken (waaronder funnels) en klanttevredenheidsonderzoek om continu de online klantreizen te meten en te verbeteren.
- Gemeente De Fryske Marren is vooral bezig met het ontwikkelen van online producten en diensten en betreft gebruikers vroegtijdig bij het ontwerpen van de juiste dienstverlening.

- Gemeente Tilburg en Haarlemmermeer analyseren en verbeteren continu de online klantreizen aan de hand van websitestatistieken (waaronder funnels) en klanttevredenheidsonderzoek. Tilburg heeft hier specifiek een analist voor in dienst. Haarlemmermeer zou graag één persoon volledig beschikbaar hebben voor data-analyse.
- Gemeenten Zeewolde en Terneuzen zetten een combinatie in van klanttevredenheidsonderzoek en websitestatistieken.

Gebruikersgericht ontwerp leidt in eerste instantie tot het aanbieden van een gebruiksvriendelijke dienst. Het continu onderzoeken en verbeteren leidt tot een steeds beter presterende online dienstverlening.

Zo rapporteren gemeenten Utrecht en Tilburg verbeteringen in:

- het succesvol kunnen voltooien van een taak op de website
- de klanttevredenheidsscore (gemeente Utrecht)
- een daling van telefoontjes in combinatie met stijgend online gebruik van producten en diensten (gemeente Tilburg)

## 6 Denk na over de rollen in het online team: verbinder, communitymanager, contentregisseur, analist en webformulierenspecialist / programmeur

De beschrijvingen van de succesverhalen en de online teams geven inzicht in de rollen die onderdeel uitmaken van een ideaal online team. Naast de rol van contentmanager, valt op dat een aantal rollen veelvuldig terugkomt; die zijn van cruciaal belang.

We beschrijven hierbij de verschillende rollen in detail.

### 'De verbinder'

Verbinding betekent dat de kennishouders / professionals rondom het thema online dienstverlening zichzelf zichtbaar maken richting management en bestuur. De verbinders kunnen het belang en de impact van online dienstverlening goed onder de aandacht brengen. Dit doen zij bijvoorbeeld informeel bij een kop koffie, door presentaties over trends en ontwikkelingen te bespreken, en door hun gesprekspartners mee te nemen in de benodigde ontwikkeling van online dienstverlening en wat daarvoor nodig is aan mensen, techniek en budget. De rol van verbinder is niet per se gebonden aan een functie. We zien de rol vervuld worden door personen met verschillende functies zoals 'projectleider dienstverlening' of de 'communicatieadviseur'. Voor de succesverhalen zie gemeenten De Fryske Marren, Heerenveen, Terneuzen en Zeewolde.

### 'De communitymanager'

De communitymanager is ook een verbinder, maar meer extern gericht; hij zoekt de verbinding met inwoners en ondernemers. Bij gemeente Haarlemmermeer zijn er communitymanagers die actief (online) communiceren en discussiëren met inwoners en ondernemers over verschillende thema's. Daar vloeit geregeld beleid uit voort. De communitymanagers participeren bijvoorbeeld ook in gesloten fora van dorpen in de gemeente om te peilen wat er leeft in de community en of en hoe de gemeente kan bijdragen. Haarlemmermeer geeft aan dat door participatie de



zeggenschap onder de inwoners groter is geworden. Je krijgt hierdoor breder gedragen beleidsplannen. Online participatie is bijvoorbeeld toegepast op het project *Open proces Hoofddorp centraal* voor de ontwikkeling van het gebied tussen het station en het raadhuis. Naast offline participatie is toen ook online ingezet. Voor het project zijn een eigen forum en website gemaakt. En het team heeft geleerd hoe je een hub creëert. De inwoners hebben ervaren dat hun ideeën vaker in besluiten terugkomen. 'Dat is superleuk en waardevol.' Ook bij gemeente Terneuzen zetten ze social media in als instrument in voor burgerparticipatie. Dit kunnen grote projecten zijn, maar ook kleine.

### 'De contentregisseur'

Het registreren van online communicatie en dienstverlening is een belangrijke rol. Een aantal gemeenten hebben bijvoorbeeld mediaregisseurs (Tilburg), een 'chef dag' (Utrecht) of een informatiecoördinator (Terneuzen). Deze rol omvat het consistent maken van de online dienstverlening over alle kanalen heen. De mediaregisseurs van Tilburg hebben als belangrijke taken:

- Informatie op alle kanalen gelijk maken en houden.
- Monitoren wet- en beleidswijzigingen.
- Liaison tussen de kanalen en de vakafdelingen.

Dit lijkt op de taken van de 'chef dag':

- Inhoudelijke eindredacteur die beslist hoe er over een onderwerp wordt gecommuniceerd en via welke online kanalen die door de redactie worden beheerd.
- Afstemmen met werkverdelers, redacteurs, woordvoerders over tone-of-voice en timing.

- Eerste aanspreekpunt bij escalatie vanuit of richting een inhoudelijke afdeling en/of opdrachtgever bij inconsequente communicatie of signalen daarover.

### 'De data-analist'

Er zijn verschillende typen data-analisten. De meest voorkomende rollen zijn: webanalisten en socialmedia-analisten. Gemeenten hebben steeds meer behoefte aan de combinatie van data van verschillende bronnen. En hiervoor is een analist nodig.

Webanalisten bestuderen online gedrag en ervaringen via bijvoorbeeld analytics, usability testing en klanttevredenheidsonderzoek en optimaliseren op basis hiervan de website en formulieren. Bij kleinere gemeenten wordt webanalyse door een variëteit van mensen gedaan. Bijvoorbeeld door één of meerdere redacteurs. Bij grotere gemeenten is vaak een web-analist in dienst.

Socialmedia-analisten bestuderen wat er over de gemeente wordt gezegd op de verschillende online kanalen (bijvoorbeeld Facebook, Twitter, Instagram). De reputatie van de gemeente kan gemanaged worden door te luisteren naar wat er gezegd wordt door inwoners en hier gericht op te reageren. Er kunnen ook signalen worden verzameld over klantvragen. Deze signalen kunnen vervolgens weer opgepakt worden door webcaremedewerkers (veelal werkzaam in het KCC), maar kunnen ook benut worden om antwoorden te formuleren en dit breed proactief te communiceren via alle online kanalen. De analist schakelt dan met verschillende collega's die plaatsnemen in de newsroom<sup>1</sup>. Voor een voorbeeld zie gemeente Utrecht.

Gemeenten hanteren verschillende termen voor deze rol of rollen. Gemeente Utrecht combineert de hierboven besproken rollen grotendeels in één functie van data-analist. Bij gemeente Tilburg focust de data-analist zich met name op webanalyse. Het is om die reden belangrijk om je niet blind te staren op functietitels; het gaat om de inhoudelijke kant van de rol en opbrengsten hiervan voor de organisatie.

### 'Webformulieren specialist/programmeur'

Succesvolle gemeenten als Tilburg, Utrecht, Heerenveen, Fryske Marren, Haarlemmermeer hebben allemaal één of meerdere personen in huis die handig zijn met het inrichten, onderhouden en vernieuwen van webformulieren. Wat daarbij opvalt is dat deze personen zelf bezig zijn met gebruiksvriendelijkheid. Ze onderzoeken dit bijvoorbeeld regelmatig en gebruiken de inzichten om gebruiksvriendelijke formulieren te maken.

Aansluitend kan deze persoon of een andere collega met technische kennis van CMS, formulieren en back-officeapplicaties ook een belangrijke rol spelen in het programmeren én aan elkaar knopen van de online dienstverlening. Door deze rollen in huis te hebben wordt het mogelijk om snel en wendbaar de online dienstverlening te leveren én te verbeteren.

<sup>1</sup> Gemeente Utrecht verstaat onder een newsroom een fysieke plek in het Stadskantoor. Het is een nieuwe vorm van samenwerking waar de disciplines publieksvoorlichting (KCC), persvoorlichting en analyse (Communicatie) monitoren en de dialoog aangaan.

# Unieke succesverhalen van 7 gemeenten

De zeven gemeenten die we in deze publicatie presenteren, hebben de afgelopen jaren goede online dienstverlening gerealiseerd. Wat zijn hun succesformules? Hoe hebben deze gemeenten hun online

dienstverlening georganiseerd? En hoe hebben zij rollen, expertises en competenties belegd? De gemeenten vertellen hun verhaal en per gemeente vindt u een beschrijving van hun online team.

GEMEENTE TILBURG

GEMEENTE UTRECHT

GEMEENTE HEERENVEEN

GEMEENTE DE FRYSKE MARREN

GEMEENTE ZEEWOLDE

GEMEENTE HAARLEMMERMEER

GEMEENTE TERNEUZEN

Tilburg doet het stap voor stap

# Het succes van de netwerkorganisatie

De gemeente Tilburg maakte tien jaar geleden een heldere keuze: online dienstverlening is een vak. En waar vakmanschap gevraagd wordt, moet geïnvesteerd worden. In mensen en in middelen. Marjon van der Maat, afdelingshoofd Dienstverlening: "We hebben mensen in huis gehaald die ervoor gestudeerd hebben. Die verstand hebben van websites, webcare en online contact met klanten."

Door die welbewuste keuze en met de juiste mensen aan boord, was Tilburg in staat om mee te bewegen met de ontwikkelingen waarmee alle Nederlandse gemeenten te maken kreeg: de ontwikkeling Digitaal tenzij, de inrichting in toptaken – Tilburg.nl werd een voorbeeld voor andere organisaties –, maar ook met reorganisaties en bezuinigingen. In 2012 kreeg de gemeente de forse bezuinigingsopgave van 40 miljoen euro in totaal en 1 miljoen bij het KCC. Met als belangrijke opdracht om inwoners en ondernemers zoveel mogelijk naar het digitale kanaal te verleiden.

Om dat doel te bereiken besloot Tilburg stevig in te zetten op kanaalsturing. Zo werd het maken van een afspraak voor producten die online te regelen zijn (zoals verhuizing en uittreksels) niet meer actief aangeboden. Verder werd het telefoonnummer lastiger

vindbaar gemaakt op de website. En bezoekers aan de balie werden gewezen op de selfservicemogelijkheden; uiteraard waar nodig met ondersteuning van de hosts in de stadswinkels.

Zoals verwacht was niet elke inwoner meteen blij met deze aanpak. Marjon: "Je moet als directie en bestuur blijven vasthouden aan de gekozen koers. En soms accepteren dat niet altijd iedereen tevreden is. We zorgen altijd voor een goed alternatief voor de klant en een financiële onderbouwing van de gemaakte keuzes voor de directie en het bestuur.

## Iedereen meenemen

Even terug naar het waarom. De wereld wordt steeds digitaler. Daarom moeten gemeenten nadenken hoe we online dienstverlening zo toegankelijk en makke-

## RESULTATEN

- ✓ Jaarlijkse stijging van online aanvragen met gemiddeld 15%.
- ✓ Van 42.100 aanvragen naar 113.000 online aanvragen vanaf 2011 t/m 2017.
- ✓ Jaarlijkse daling van inkomende telefoongesprekken met gemiddeld 10%.
- ✓ Van 427.000 naar 195.000 inkomende telefoongesprekken vanaf 2010 t/m 2017.



Marjon van der Maat, afdelingshoofd Dienstverlening

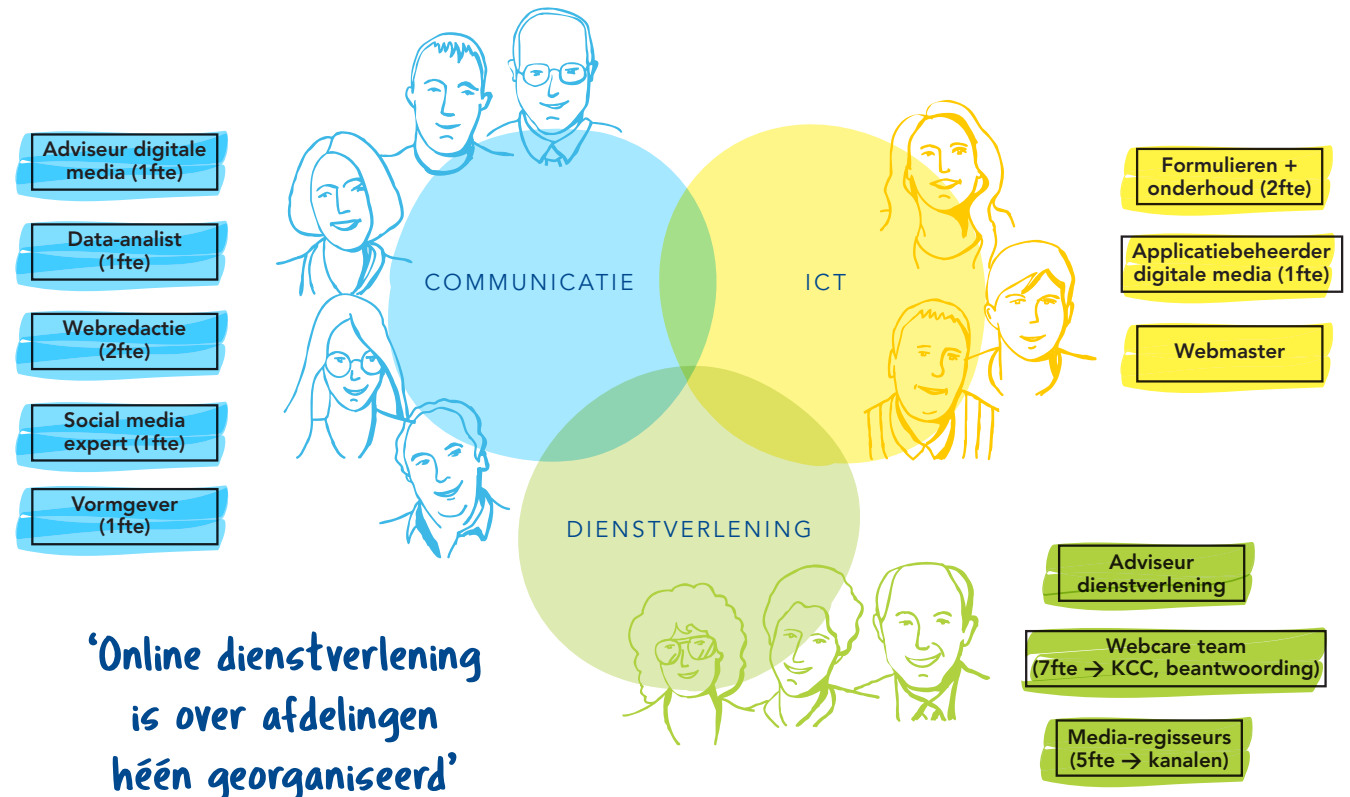
lijk mogelijk maken voor iedereen. Focus op digitale dienstverlening mag immers niet betekenen dat minder digitaalvaardige inwoners aan hun 'digitale lot' worden overgelaten. In Tilburg wordt via wijkteams

hulp geboden en er is digitale ondersteuning beschikbaar in de bibliotheken en in de stadswinkels. Daarbij is het van belang om de juiste doelgroepen in beeld te hebben. We veronderstellen bijvoorbeeld al snel dat ouderen moeite hebben met het begrijpen of invullen van online formulieren. Maar steeds vaker zien we dat juist jongeren het niet snappen. Simpelweg omdat ze niet gewend zijn hun weg te vinden in de bureaucratie; iets wat ouderen juist meer gewend zijn. De les is om niet alleen de aandacht te richten op voor de hand liggende doelgroepen, maar om iedereen mee te nemen. Dat doen we door intuïtieve dienstverlening te ontwikkelen, onder andere door het toepassen van toptaken en met heldere teksten en gebruiksvriendelijke formulieren.

### Naar the next level

Inmiddels bouwt Tilburg al tien jaar aan haar digitale dienstverlening. En bouwen betekent steeds een stap erbij. Marjon: "Dat doen we door steeds de technische en digitale mogelijkheden te optimaliseren en vooral ook door de dienstverlening steeds meer vanuit de leefwereld van klanten te organiseren. Bijvoorbeeld door klantreizen in te zetten."

Maar zo'n 'next step' is niet altijd eenvoudig te maken in de complexe context van een gemeentelijke organisatie. Dat vraagt om andere manieren van werken en vooral om andere manieren van samenwerken. Marjon illustreert dit met de casus zaakgericht werken. "In 2013 is daar in Tilburg fors op ingezet; we wilden het meteen gemeentebreed invoeren. Maar na een halfjaar bleek dat de organisatie niet in staat was om in een redelijk tempo processen te integreren in het gekozen zaakstelsel. Er is toen besloten om het project stop te zetten. Een ingrijpend besluit, maar een belangrijke keuze om later succesvol te



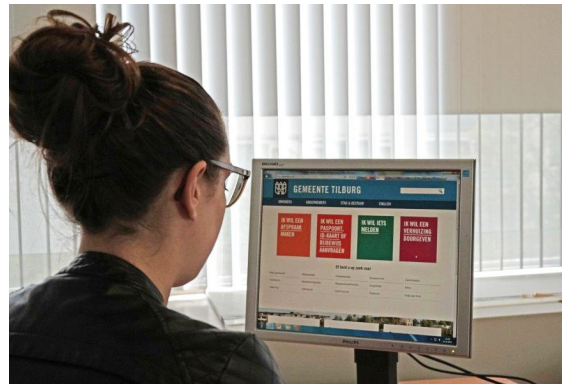
worden. Het grote plan is opgeknipt in allemaal kleine stukjes. Per dag zijn we één zaak gaan inrichten. Door dit simpelweg te blijven doen, zitten er nu meer dan 200 processen in het zaakstelsel. Dit is vooral een succes doordat de inrichters telkens samen met de eigenaar van het 'proces van de dag' en een mediaregisseur als team samenwerken. Zo krijg je steeds een nieuw team met als vaste componenten de technische mensen en de mediaregisseur die zorgt dat de communicatie over alle kanalen gelijk is en onderling is afgestemd."

### Netwerkorganisatie

Deze manier van samenwerken typeert de moderne netwerkorganisatie en die blijkt in Tilburg zeer succesvol. Ook de online dienstverlening is volgens de principes van een netwerkorganisatie ingericht en ook hier is gekozen voor de 'stukje voor stukje' aanpak in plaats van alles in één keer. Per afdeling wordt er met elkaar samengewerkt, maar ook over de afdelingen heen: online dienstverlening is nu belegd bij Communicatie, Dienstverlening en ICT.

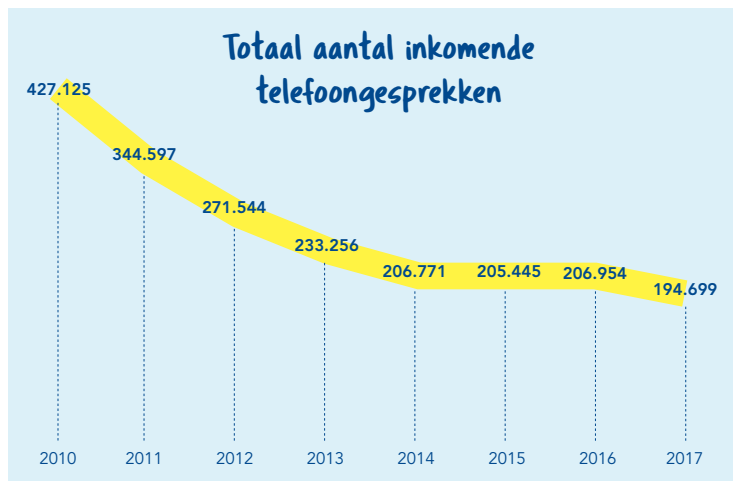
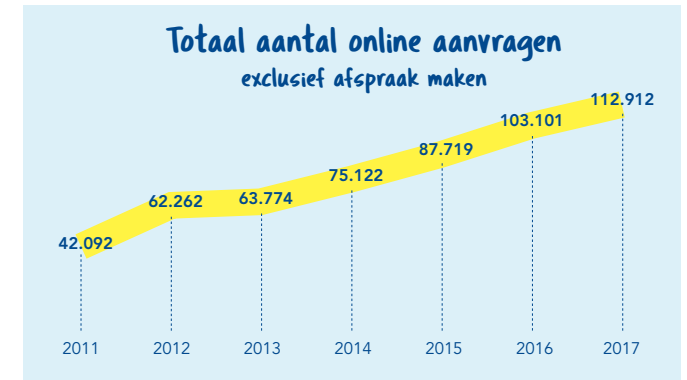
Marjon: "Communicatie is verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de website. Bij Communicatie werken een adviseur digitale media en data-analist. De adviseur digitale media is verantwoordelijk voor alle kanalen, ondersteund door de socialmedia-experts, de webredacteurs en de vormgever. De data-analist meet en analyseert voortdurend het bezoekersgedrag op de website waardoor we die continu kunnen verbeteren.

Bij Dienstverlening zitten vijf mediaregisseurs die de liaison zijn tussen de kanalen en de vakafdelingen. Elke mediaregisseur is verantwoordelijk voor een eigen thema en houdt binnen het eigen gebied de ontwikkelingen in de gaten, zoals wetswijzigingen, trends en veranderingen. De mediaregisseurs zorgen ervoor dat alle informatie (zoals webteksten, belscripts, uitgaande standaard e-mailberichten et cetera) leesbaar en begrijpelijk is. Ook verwerken ze de feedback van inwoners en ondernemers. Het webcareteam ondersteunt hen daarbij door het doorgeven







Tilburg.nl werd een voorbeeld voor andere gemeenten

van signalen van klanten. De mediaregisseurs kunnen ook zelf webformulieren aanpassen in samenwerking met de verantwoordelijke van het zaakstelsel die meteen de achterkant aanpakt. Daarnaast is het hun verantwoordelijkheid dat de kanalen op elkaar zijn afgestemd. Zodat de boodschap overal gelijk is, onafhankelijk van het kanaal waar het wordt verteld. Het netwerkteam wordt gecompleteerd door de webmasters en applicatiebeheerders van ICT die zorgdragen voor een goede functionele inrichting en het beheer van de applicaties. Op deze manier vormen de verschillende onderdelen van het netwerk samen één krachtige organisatie die verantwoordelijk is voor de online dienstverlening van Tilburg.









## SUCCESSFACTOREN

- Heldere visie, daarop fors investeren in kennis en vaardigheden omtrent online dienstverlening en continu volhouden.
- Rug rechthouden wat betreft gemaakte keuzes richting directie en bestuur en alternatieven uitleggen met voor- en nadelen.
- Over de afdelingen heen samenwerken.
- Online dienstverlening stapsgewijs in kleine stukjes ontwikkelen in plaats van massaal aanpakken.
- Focus op intuïtieve dienstverlening ontwikkelen door bijvoorbeeld toptaken toe te passen, heldere teksten en gebruiksvriendelijke formulieren.
- Flexibiliteit in ontwikkeling en vernieuwing verkrijgen door zelf de website en formulieren (voorkant) en zaakstelsel (achterkant) te kunnen aanpassen.
- Continu meten en verbeteren van de dienstverlening, bijvoorbeeld door funnelanalyses, klanttevredenheidsonderzoek en klantreizen.

	Adviseur digitale media (1fte)	Data-analist (1fte)	Webredactie (2fte) en Social media expert (1fte)	Vormgever (1fte)
FUNCTIE				
TAKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseren online communicatie en dienstverlening</li> <li>• Verantwoordelijk voor doorontwikkeling Tilburg.nl en de corporate social mediakanalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse waar mensen afhaken op Tilburg.nl (inclusief formulieren)</li> <li>• Verbeteringen doorvoeren zodat minder mensen afhaken en bellen / langskomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Content voor Tilburg.nl</li> <li>• Vertegenwoordigen gemeente op social media</li> <li>• Beoordelen klantsignalen op impact en urgentie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëren van beeldmateriaal in breedste zin (foto, tekening, animaties)</li> <li>• Bewaken van de huisstijl</li> </ul>
ROLLEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseur dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Website analyst</li> <li>• Data analyst / Data scientist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contentmanager alle kanalen (website + social media)</li> <li>• Communitymanager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwerper</li> <li>• Creatieve maker</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen ('samenwerken')</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Zelfsturing en ontwikkeling + Volhouden ('resultaatgericht')</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Creëren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen ('samenwerken')</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Mondeling communiceren</li> <li>• Schriftelijk communiceren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen ('samenwerken')</li> <li>• Mondeling communiceren</li> <li>• Schriftelijk communiceren</li> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Functioneren onder spanning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen ('samenwerken')</li> <li>• Creëren</li> <li>• Schriftelijk communiceren</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Functioneren onder spanning</li> </ul>

# Beschrijving online team van de gemeente Tilburg

Afdeling Dienstverlening + Afdeling ICT

	Adviseur dienstverlening	Webcare team (7fte → KCC, beantwoording)	Media-regisseurs (5fte → kanalen)	Webmaster	Formulieren + onderhoud (2fte)	Applicatiebeheerder digitale media (1fte)
FUNCIE						
TAKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijk voor de gemeentebrede doorontwikkeling van de visie op dienstverlening</li> <li>• Initiëren van (innovatieve) oplossingen en ideeën die bijdragen aan een hogere klantwaarde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reageren op uitingen richting gemeente Tilburg</li> <li>• Intern uitzetten acties n.a.v. deze reacties</li> <li>• Klantsignalen doorzetten naar de media-regisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Info op alle kanalen gelijk maken en houden</li> <li>• Monitoren wets- en beleidswijzigingen</li> <li>• Liaison tussen de kanalen en de vakafdelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijk voor het technisch goed functioneren van de digitale media</li> <li>• Doorvoeren nieuwe features</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functioneel beheer webformulieren</li> <li>• Ontwerpen van de webformulieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgen voor en adviseren over functionele inrichting van gemeentelijke applicaties</li> <li>• Bewaken van kwaliteit en continuïteit van informatievoorziening</li> </ul>
ROLLEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseur dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social media analyst</li> <li>• Online servicemedewerker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contentmanager alle kanalen</li> <li>• Verbinder</li> <li>• Contentregisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmeur</li> <li>• Incident / issue manager (oplossen bugs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webformulierenspecialist (bouwen en vernieuwen)</li> <li>• Adviseur dienstverlening (inrichting van digitale processen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicatiebeheer</li> <li>• Eerste aanspreekpunt ICT</li> <li>• Ondersteuner van medewerkers op het gebied van ICT</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen ('samenwerken')</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Zelfsturing en ontwikkeling + Volhouden ('resultaatgericht')</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Creëren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen ('samenwerken')</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Zelfsturing en ontwikkeling + Volhouden ('resultaatgericht')</li> <li>• Mondeling communiceren</li> <li>• Schiftelijk communiceren</li> <li>• Opmerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen ('samenwerken')</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Zelfsturing en ontwikkeling + Volhouden ('resultaatgericht')</li> <li>• Mondeling communiceren</li> <li>• Schiftelijk communiceren</li> <li>• Plannen en organiseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen ('samenwerken')</li> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Functioneren onder spanning</li> <li>• Beslissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen ('samenwerken')</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Volhouden</li> <li>• Controleren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen ('samenwerken')</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Volhouden</li> <li>• Plannen en organiseren</li> </ul>



# Van versnippering naar één redactie

De online informatievoorziening en dienstverlening van gemeente Utrecht waren anno 2014 niet up-to-date. Corrine van Veldhuisen, programmamanager Dienstverlening: “Knelpunt was vooral de website; die was ouderwets, niet responsief en niet logisch. Bezoekers hadden moeite om hun weg te vinden en de informatie was niet erg toegankelijk.”

Het destijds aantredende college besloot fors in te zetten op innovatie van de dienstverlening en stelde voor vier jaar jaarlijks één miljoen euro beschikbaar, onder meer voor de doorontwikkeling van de website.

Allereerst moest de oorzaak van de matig functionerende website achterhaald worden. Die bleek vooral te zitten in de organisatie-inrichting. Corrine: “We hadden ruim 200 decentrale webredacteuren. Elke afdeling had een eigen redacteur die content kon plaatsten en iedereen deed dat op z’n eigen manier. Daardoor ontbrak de samenhang en was de content erg intern georiënteerd.”

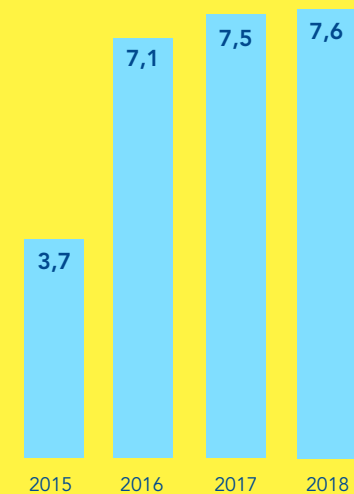
De modernisering van Utrecht.nl is dan ook gestart met het omvormen van het decentrale beheermodel naar een centraal beheermodel. Om de redacteuren

te laten wennen aan de nieuwe werkwijze en te kunnen experimenteren met dit model is voor een halfjaar een tijdelijke organisatie ingericht. De redacteuren kregen de opdracht om de werkwijze met elkaar af te stemmen. Met als belangrijkste taak voor de nieuwe centrale webredactie: zorgen dat informatie makkelijk vindbaar en toegankelijk is. De verantwoordelijk voor de inhoud blijft bij de vakafdelingen. Maar waar voorheen alles werd geplaatst waar ‘de business’ om vroeg, is het nu de rol van de webredacteuren om te beoordelen of en hoe de informatie het beste geplaatst kan worden. Daar horen ook vragen bij als ‘is de website wel het juiste kanaal voor het doel?’ Dat vergt dus wat van de adviesvaardigheden van de redacteuren. Corrine: “In het begin was dat best ingewikkeld. Om de rest van de organisatie hierin mee te krijgen zijn soms pittige gesprekken gevoerd.”

## RESULTATEN

- ✓ Klanttevredenheidscijfers voor de website zijn gestegen van een 3,7 in 2015 naar een 7,6 in 2018.
- ✓ Inwoners en ondernemers zijn online sneller en beter geholpen via alle onlinekanalen (conversiestijgingen).
- ✓ Eén uniform antwoord over de onlinekanalen heen dat past bij de vraag van inwoners/ ondernemers.
- ✓ Online luisteren, sneller en proactiever reageren en daarmee monitoren van de reputatie van de gemeente.

### Stijging klanttevredenheid in cijfers per jaar



Rapportcijfer voor het kanaal website



Maar het experiment wordt een succes. Door de nieuwe werkwijze is in de hele organisatie commitment ontstaan om te werken met één centrale webredactie. Corrine: "We zijn teruggegaan naar negen webredacteuren. Een dedicated club die voor de volle honderd procent bezig is met de website. Alleen dan kun je echt werken aan de kwaliteit van de content en de onlineproducten. Deze negen zijn ook de enigen met beheerrechten. De laatste belangrijke stap naar de centrale webredactie was het invoegen van de webredactie bij de afdeling Publiekszaken, specifiek bij het KCC. Daar worden belangrijke kanalen beheerd als telefonie en webcare. De webredactie kan nu écht meters maken."

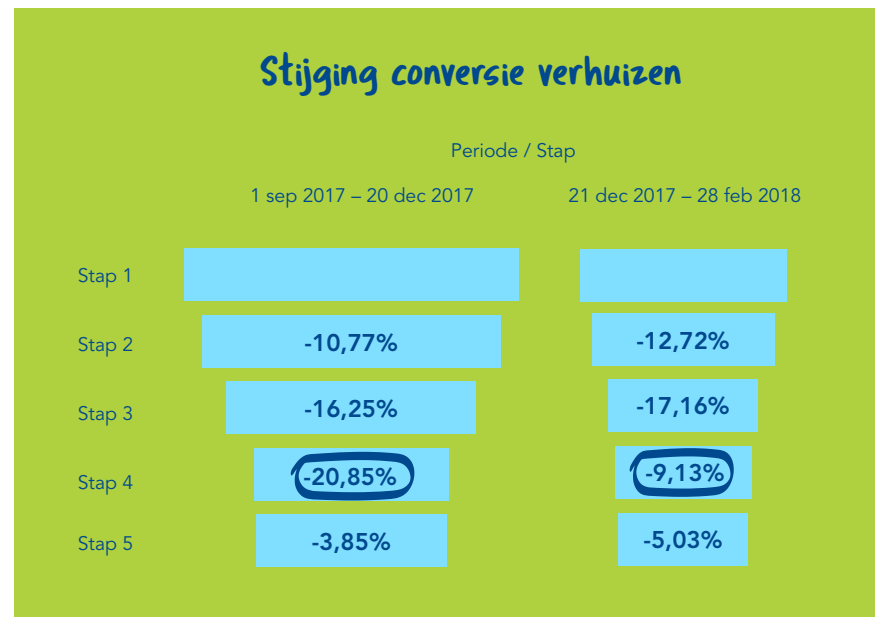
### Verbeteren door scrummen

Toen de nieuwe organisatiestructuur stond, kon het grootste knelpunt worden aangepakt: de website. De vernieuwing van de website is 'gescrumd' door webredacteuren samen met de vakafdeling en een scrummaster uit de Utrechtse scrumpoule. In blokken van zes weken is steeds een thema (bijvoorbeeld werk & inkomen) aangepakt. Naast het samenbrengen van content en vraaggerichter te werk gaan is de navigatie omgebouwd. Hierdoor is de content beter vindbaar. Er is in totaal een jaar uitgetrokken voor het responsief maken van de website en het verbeteren van de begripelijkheid en toegankelijkheid van teksten.

### Metten is weten

Na het opschonen van de website was het tijd voor volgende stappen. Onder meer het reactief beheren van webcontent, adviseren over plaatsing of aanpassing van content en proactief signaleren van zaken die beter kunnen. De basis daarvoor is het meten van het gebruikersgedrag met websitestatistieken. Die

Waar voorheen 21 % van de mensen op de stap met de moeilijke vraag stopten met het invullen van het formulier, is dit in de maanden na de aanpassing gedaald naar 9 %.



In 2017 zijn er aanpassingen gedaan aan het online verhuisformulier. De beschikbare 'funneldata' met betrekking tot het online verhuisformulier lieten zien dat mensen moeite hadden met de vraag 'Bent u eigenaar van de woning of hebt u een eigen huurcontract?' (antwoordopties: 'ja' of 'nee'). Er stopten precies op de formulierstap met die vraag veel mensen (21 %) met het invullen van het webformulier. Na de aanpassing van dit onderdeel in het formulier is het percentage uitstappers gedaald naar 9,1%.

slag weet de webredactie inmiddels goed te maken. Een aantal van de redacteuren voert analyses uit op basis van data en funnels. In een funnel wordt een bezoeker gevolgd vanaf de aanvraag tot het eindpunt. Op basis daarvan kunnen webredacteuren goed argumenteren waarom iets anders moet. En omdat ze

de website grotendeels zelf kunnen aanpassen, kan bijvoorbeeld een webformulier, zodra webredacteur, vakafdeling en functioneel beheer het met elkaar eens zijn, snel worden aangepast.

Maar niet alleen analyses van webgedrag zijn belangrijk in het verbeteren van de online dienstverlening, ook de stem van de klant wordt meegenomen. Door het stellen van open vragen krijgt de organisatie inzicht in de beleving van de bezoekers. De internetadviseurs monitoren deze feedback en ondernemen waar nodig actie. Uit metingen blijkt dat de klanttevredenheidscijfers voor de website zijn gestegen van een 4 in 2015 naar een 8 in 2018. Een mooi resultaat waar Utrecht trots op is!

Nog één aspect mag niet onbenoemd blijven: opdrachtgeverschap. Corrine: "Er moet iemand zijn die de verschillende verantwoordelijkheden bij een aantal aangewezen collega's belegt én die de klappen opvangt als dingen lastig worden. In dit soort ingewikkelde veranderingstrajecten moeten nu eenmaal ingewikkelde knopen doorgehakt worden."

### De Newsroom

Naast de website biedt Utrecht ook dienstverlening via verschillende socialmediakanalen. Communicatieadviseur Sandra Sluijter: "In het verleden kwam het voor dat we veel vragen kregen over een onderwerp, terwijl we daar helemaal niet op voorbereid waren. Zowel vragen op twitter als van de pers. Het KCC moest dan op zoek naar een projectleider voor het antwoord en dat kon soms dagen duren. Terwijl een journalist wel al een antwoord had gekregen van de woordvoerder. Dat kon niet langer zo. Er moest meer samenwerking en afstemming komen tussen KCC, webcare en perswoordvoering. Doel was om als gemeente sneller te kunnen signaleren wat er in de stad speelt: luisteren, duiden en sneller reageren. Maar ook om te kunnen volgen hoe het eigen nieuws landt. Het idee was een soort hub waar alle klantcontactkanalen bij elkaar komen. Belangrijk is dat de directies



De newsroom van gemeente Utrecht

van Communicatie en het KCC de ruimte hebben gegeven om te onderzoeken of zo'n hub haalbaar was. Het onderzoek werd ook via de scrummethode opgepakt. Het resultaat is de Newsroom.

Utrecht werkt inmiddels ruim twee jaar met de Newsroom. Sandra Sluijter noemt een aantal voordelen van de Newsroom voor de online dienstverlening: "Processen zijn intern verbeterd: we luisteren in de Newsroom waar inwoners en ondernemers het online over hebben en reageren ook. De kwaliteit van de output

is erop vooruitgegaan doordat de verschillende disciplines met elkaar samenwerken. De woordvoerder ziet wat er online voorbijkomt op de webcare, weet daardoor welke vragen ons eigen nieuws oproept bij inwoners en ondernemers. En de mensen van het KCC leren weer van de woordvoerder hoe je goede webcare verleent. Het resultaat is dat Utrecht content op maat kan bieden, informatie die echt relevant is voor inwoners. Bovendien merken we dat mensen blij worden als we snel online reageren."

## Van eilandjes naar ambassadeurs

De modernisering van Utrecht.nl en de implementatie van Newsroom waren niet de laatste stappen in de ontwikkeling van de dienstverlening. Corinne: "We moesten nog af van al die verschillende eilandjes: redactie social media, redactie intranet, redactie website. We wisten nog te vaak niet van elkaar wat we doen. Afgelopen september zijn we gestart met de centrale redactie. Met De Redactie ontstaat er één loket, waar alle expertise over de verschillende gemeentelijke (online) kanalen is gebundeld. Sandra: "De Redactie helpt met advies en het plaatsen van je boodschap op het juiste moment, via het juiste en meest geschikte kanaal en afgestemd op het doel. Daarbij gaan we ook steeds meer gebruikmaken van data."





De meest recente stap die Utrecht gezet heeft is het ambassadeursnetwerk. Corinne: "Het openstellen van socialmediakanalen brengt de 'verplichting' met zich mee om persoonlijk te communiceren. Daarom zijn we een netwerk van online-ambassadeurs aan het oprichten; medewerkers die op persoonlijke titel het contact aangaan met inwoners. Je geeft de gemeente hiermee een gezicht. Waarbij het de ambitie is om de ambassadeurs verder te linken met de webcare. Zo blijven we constant werken aan de beste online dienstverlening, afgestemd op de juiste doelgroep, via het juiste kanaal, op het juiste moment."

## SUCCESSFACTOREN

- Het college stelt vier keer één miljoen euro per jaar beschikbaar via het programma dienstverlening.
- Opdrachtgeverschap: belegd bij programmamanager dienstverlening en verantwoordelijkheid gegeven aan een klein team om de vernieuwing van website en centrale webredactie te realiseren.
- Van decentrale webredactie 200+ redacteuren naar een centrale webredactie met 9 webredacteuren en 2 strategische internetadviseurs.
- Beheer website bij het KCC belegd. Centrale webredactie bij het KCC ondergebracht.
- Vernieuwen van de website en formulieren op basis van de scrummethode.
- Analysevaardigheden verhogen van de centrale webredactie om gericht de organisatie te adviseren en webpagina's en webformulieren te verbeteren (webstatistiekanalyses plus klanttevredenheidsmetingen).
- Website en formulieren zijn zelf aan te passen zonder tussenkomst van leverancier(s).
- Ruimte om te experimenteren wordt gegeven door de directeurs (Newsroom, centrale redactievloer)
- Newsroom geïmplementeerd (van buiten naar binnen halen):
- Betrekken van enthousiaste collega's van zowel Communicatie als het KCC die dit een goed idee vinden en mee willen doen
- Een locatie waar alle rollen in de Newsroom bij elkaar kunnen zitten en kunnen samenwerken.
- Klein beginnen met de mensen die mee willen doen en vanuit daar kleine stappen vooruitzetten.
- Per september 2018 op één plek een volledige redactievloer: wat doen we op welk kanaal? Afhankelijk van boodschap en waar inwoners/ ondernemers geholpen worden wat we delen en met welke boodschap.

# Beschrijving online team van de gemeente Utrecht

## De Centrale Redactie (1)

	Werkverdelers	Chef Dag (eindredacteur)	Redacteur	Advertising en traffic
ROLLEN				
TAKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheerder inbox van de redactie</li> <li>• Beoordelen binnenkomende vragen en/of opdrachten</li> <li>• Verdelen de vragen en/of opdrachten over de verschillende disciplines van de redactievloer</li> <li>• Zicht houden op de status van lopende vragen en/of opdrachten</li> <li>• Informeren van de redactiepijler als deze niet aanwezig is op de vloer maar wel tussen 17.00 en 21.00 uur content moet plaatsen</li> <li>• Afstemmen met de chef dag over timing van opdrachten die 'direct' moeten</li> <li>• Inplannen van de opdrachten die over langere tijd lopen en stemt deze af met Strategie &amp; Advies</li> <li>• Bewaken interne afspraken over de roosters en geeft eventuele knelpunten aan</li> <li>• Beheren van de contentkalender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhoudelijke eindredacteur die beslist hoe er over een onderwerp wordt gecommuniceerd en via welke online kanalen die door de redactie worden beheerd</li> <li>• Voorzitten van de dagstart van de redactievloer</li> <li>• Afstemmen met werkverdelers, redacteuren en woordvoerders over tone-of-voice en timing</li> <li>• Eerste aanspreekpunt bij escalatie vanuit of richting een inhoudelijke afdeling en/of opdrachtgever bij inconsequente communicatie of signalen daarover</li> <li>• De schakel tussen de dagstart Newsroom en dagstart redactievloer</li> <li>• Beheren van de contentkalender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schrijven, redigeren en plaatsen van de laatste informatie op de online kanalen van de gemeente volgens de afgesproken richtlijnen</li> <li>• Adviseren over de in te zetten online kanalen van de gemeente en de te gebruiken tone-of-voice.</li> <li>• Tekstredactie van de e-formulieren op utrecht.nl</li> <li>• Voorstellen maken voor communicatievormen zoals films, foto's en infographics en produceert deze</li> <li>• Afstemmen met opdrachtgevers en/of chef dag over inzet van online middelen en aanpassingen van de content</li> <li>• Werken op basisniveau met statistiekentools, analyseren en interpreteren in relatie tot de beoogde doelen</li> <li>• Bijdragen aan de doorontwikkeling van de online kanalen door deel te nemen aan bijvoorbeeld scrumprojecten</li> <li>• Samenwerken met de beheerders kennisbank Plaatsen incidentele informatie in de kennisbank Signaleren inconsequente communicatie / dienstverlening organisatieonderdeel en afstemmen met de chef dag</li> <li>• Afstemmen met de chef dag in het geval van escalatie bij een opdracht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaatsen van de advertenties op de online (social) kanalen van de gemeente (eventueel schrijven van teksten)</li> <li>• Coördineren van de campagnes die lopen via de online kanalen van de gemeente en stemt de timing af met de andere disciplines (o.a. woordvoering en chef dag)</li> <li>• Overzicht bewaken van lopende online campagnes en houdt hier de regie op.</li> <li>• Beheren van de Communicatiewinkel op het intranet</li> <li>• Coördineren van de media-inkoop bij gemeentelijke advertenties</li> <li>• Dagelijkse verdelen van vormgeefklussen naar de externe bureaus</li> <li>• Informeren van collega's over een nieuwe aanbesteding</li> <li>• Adviseren aan collega's over traffic en drukwerk, inclusief uitgebreide adviezen aan de opdrachtgever</li> <li>• Analyseren van de effecten van adverteren (in samenwerking met data-analist)</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Beslissen</li> <li>• Mondeling communiceren</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Initiatief nemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissen</li> <li>• Leidinggeven</li> <li>• Schriftelijk communiceren</li> <li>• Mondeling communiceren</li> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Controleren</li> <li>• Creëren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftelijk communiceren</li> <li>• Mondeling communiceren</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Helpen</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Creëren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Controleren</li> <li>• Helpen</li> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Schriftelijk communiceren</li> <li>• Mondeling communiceren</li> <li>• Analyseren</li> </ul>

# Beschrijving online team van de gemeente Utrecht

## De Centrale Redactie (2)

### ROLLEN

#### Woordvoering (pers en webcare)



#### Strategie & Advies



#### Data-analist



### TAKEN

- Beantwoorden van persvragen namens college van burgemeester en wethouders
- Uitnodigen media voor persmomenten en afstemmen hierover met communicatie-collega (inhoud) en de bestuurder
- Adviseren over timing en inhoud met de bestuurder en/of met de inhoudscollega
- Afstemmen met chef dag over definitieve timing (wanneer naar buiten?)
- Redigeren van persberichten
- Signaleren van mogelijke issues online en offline (nauwe samenwerking met analyst Newsroom)
- Signaleren bij inconsequente communicatie in relatie tot de dienstverlening van een organisatieonderdeel of signalen hierover en stemt dit af met de chef dag
- Reageren namens de gemeente via Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, internetfora en de reactiemogelijkheid nieuwssites. Zo voer je het 'gesprek met de stad'
- Zicht hebben op dit gesprek en weet zo wat er in deze online communities speelt

- Behandelen van aanvragen grote projecten en stemt deze af met andere disciplines van de redactie
- Volgen van ontwikkelingen van de verschillende kanalen (internet, intranet, social)
- Voorstellen doen voor verbetering en/of vernieuwing
- Bijdragen aan langetermijnvisie van de gemeente op de dienstverlening en communicatie via de online kanalen inclusief lid bij scrumprojecten
- Ambassadeur namens redactie richting interne organisatie-onderdelen over werkwijze, webrichtlijnen, privacy-kwesties online, technische eisen van de verschillende kanalen
- Adviseren van de chef dag bij een lopende kwestie tussen redacteur en inhoudseigenaar
- Deelnemen namens de redactie aan de hoofdredactie en escaleren lopende kwesties bij de hoofdredactie
- Presenteren in het redactieoverleg van technische of proces-aanpassingen die besloten zijn in het strategieoverleg.
- Bewaken van de kwaliteit van de informatie op de online kanalen van de gemeente en verbetervoorstellen doen
- Uitvoeren van periodiek onderzoek op de online kanalen zoals klanttevredenheid, audits, gebruikersonderzoeken, etc.
- Voeren van regie voor de doorontwikkeling van de redactievloer
- Organiseren van de opleidingen binnen de redactie
- Maken en beheren van de contentstrategie/handleidingen
- Teambuilding

- Analyseren van de webstatistieken van Utrecht.nl op hoofdlijnen
- Analyseert de statistieken van intranet
- Analyseren van de social media statistieken
- Analyseren van de KCC-cijfers
- Rapporten opvallende zaken mbt webbezoek, telefoon- en mailverkeer gemeente afgelopen 24 uur
- Rapporteren effectmetingen ivm acties van de redactievloer in de voorgaande dagen
- Duiden van beide beelden en iedere ochtend presenteren in de dagstart van de redactievloer
- Aanjagen van datagestuurde werken op de redactievloer
- Proactief en reactief data opleveren en duiden aan de chef dag met betrekking tot onderwerpen die op korte termijn spelen
- Proactief en reactief info en duiding aanleveren aan strategie en advies met betrekking tot onderwerpen die op lange termijn spelen
- Afwijkingen signaleren van het 'gebruikelijke' en informeert de chef dag hierover

### COMPETENTIES





- Functioneren onder spanning
- Flexibel reageren
- Volhouden
- Schriftelijk communiceren
- Mondeling communiceren
- Analyseren
- Opmerken
- Netwerken

- Helpen
- Volhouden
- Analyseren
- Controleren
- Initiatief nemen
- Plannen en beheren
- Netwerken
- Mondeling communiceren
- Schriftelijk communiceren

- Analyseren
- Controleren (effectmetingen)
- Initiatief nemen
- Helpen
- Schriftelijk communiceren
- Mondeling communiceren

# Beschrijving van de rollen binnen de Newsroom030 van de gemeente Utrecht

## Het kloppende hart van de Centrale Redactie

	Newsroomanalist	Webcaremedewerker /KCC	Perswoordvoerder	Redacteur
ROLLEN				
TAKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzamelt de signalen, mediabeeld, stakeholderbeeld en bevolkingsbeeld</li> <li>• Rapporteert inzichten aan perswoordvoerder, vakafdeling (projectleider)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continu bijhouden of er veel vragen zijn over een onderwerp</li> <li>• Signaleren en contact leggen met betrokken partijen in newsroom. Met elkaar afstemmen hoe op te lossen</li> <li>• Check met elkaar: herken jij het beeld?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continu bijhouden of er veel vragen zijn over een onderwerp Invalshoek vanuit de pers</li> <li>• Signaleren en contact leggen met betrokken partijen in newsroom. Met elkaar afstemmen hoe op te lossen</li> <li>• Check met elkaar: herken jij het beeld?</li> <li>• Woordvoeringslijn afstemmen met bestuurscommunicatie, newsroomanalist en vakafdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaal vanuit de newsroom dat er snel actie moet komen. Woordvoeringslijn plaatsen op één of meerdere online kanaal zoals Facebook, website (updaten).</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwsgierig en lef tonen</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Schriftelijk communiceren</li> <li>• Functioneren onder spanning</li> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Samenwerken</li> <li>• Flexibel reageren</li> <li>• Opmerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functioneren onder spanning</li> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Samenwerken</li> <li>• Flexibel reageren</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Schriftelijk communiceren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissen</li> <li>• Functioneren onder spanning</li> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Samenwerken</li> <li>• Flexibel reageren</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Mondeling communiceren</li> <li>• Schriftelijk communiceren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftelijk communiceren</li> <li>• Mondeling communiceren</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Helpen</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Creëren</li> </ul>



Heerenveen pakt door

# Alles in eigen hand

Heerenveen heeft in een paar jaar tijd de omslag gemaakt van een decentrale webredactie naar een centrale redactie. Een klein, vast team dat grote resultaten neerzet. Met een nieuw CMS en een eigen programmeur is niet alleen de online dienstverlening verbeterd, er is ook flink bespaard op kosten.

Coördinerend webredacteur Astrid Wielinga had destijds een flinke dobber aan de kwaliteit van de content. "We werkten met twaalf redacteurs, verspreid over de afdelingen, die het redactiewerk er naast hun hoofdtaken 'een beetje bij deden'. Zij plaatsen content die werd aangeleverd door beleidsmedewerkers en die meestal niet voor het web geschreven was. Vaak enorme lappen tekst, ingestoken vanuit de organisatie en niet vanuit de gebruiker. Ik moest veel herschrijven, want schrijven voor het web is een vak apart. En ik had lang niet altijd zicht op wat er werd geplaatst. Het resultaat was een lage kwaliteit informatievoorziening en dienstverlening aan inwoners en ondernemers."

Drie jaar geleden werd duidelijk dat het zo niet langer kon. Het decentrale webbeheer deed de digitale dienstverlening geen goed en daarom koos Heeren-

veen voor een centraal beheermodel. Samen met Jessica Derks vormt Astrid vanaf dat moment het centrale webteam. Ze zijn eindverantwoordelijk voor de online informatie en dienstverlening. En in plaats van de twaalf webredacteurs zijn er nu verspreid in de organisatie contentverantwoordelijken en inhoudskundigen. Het webteam maakt managementrapportages waarin staat wat er per afdeling wordt gedaan. Op die manier is het webteam transparant richting de organisatie.

## De keuze

Tijdens de vorming naar de centrale webredactie, ontstond er discussie over welke afdeling verantwoordelijk moest zijn voor het digitale kanaal: Publiek of Communicatie? Jessica Derks was destijds communicatieadviseur: "Wij vonden dat de website als één

## RESULTATEN sinds de transitie

Voor inwoners en ondernemers:

- ✓ Verhoging kwaliteit van online communicatie en klantgerichte online dienstverlening.
- ✓ Inwoners en ondernemers zijn sneller en beter geholpen de via website en het online regelen van producten en diensten.
- ✓ Er is een stijging in het gebruik van het digitale kanaal ten opzichte van de andere contactkanalen zoals balie en telefoon, door het constant toevoegen van klantgerichte online producten en diensten.
- ✓ Er is geen afname van telefoontjes. De baliebezoeken voor bepaalde zaken zoals ondertrouw, zijn wel sterk verminderd.

Voor de organisatie:

- ✓ Het webteam staat structureel op de loonlijst en heeft een plek in de organisatie.
- ✓ Sneller vernieuwen CMS en online dienstverlening tegen veelal lagere kosten.
- ✓ Doordat de inwoners algemene informatie gemakkelijk op de website vinden, komen nu complexere telefoontjes binnen bij het KCC.

van de belangrijke communicatiekanalen onder regie van de afdeling Communicatie hoorde. Maar de afdeling Publiek was vanuit het programma Samen Digitaal al bezig met een visie op online dienstverlening en wilde ook de website beheren, naast de kanalen telefonie, balie, webcare, post en e-mail. Uiteindelijk is bepaald dat het beheer van de website overging naar Publiek. Waarbij mijn rol als communicatieadviseur én webredacteur definitief onderdeel uitmaakt van het centrale webteam. Een goed compromis. Als communicatieadviseur weet je wat er speelt bij projecten en bij het bestuur. Die kennis en verbinding zet ik in om de website meer te laten zijn dan alleen een dienstverleningskanaal.”

### Programmeur in huis

Ondertussen werd er nagedacht over het Content Management Systeem (CMS). Aanpassingen, hoe klein ook, kostten veel geld en tijd. Bovendien was er een behoorlijke investering nodig voor een update. Op basis van een programma van eisen (lage kosten en snel en flexibel ontwikkelen) heeft een extern adviesbureau onderzoek gedaan naar mogelijke scenario's. Op basis van de voor- en nadelen per scenario is gekozen voor:

- een open source website op basis van Wordpress (als eerste gemeente in Nederland);
- een eigen programmeur: aanbod van Wordpress developers in Nederland is het grootst;
- beheer, beveiliging & onderhoud van de website zelf doen in plaats van extern beleggen.

Bij de lancering van de vernieuwde website (2016) is programmeur Stefan Woudstra in dienst getreden. Met een programmeur in huis is het mogelijk om snel en goedkoper veranderingen door te voeren aan front- en backend. Je kunt experimenteren, snel wijzigen en doorontwikkelen. Zonder discussies met een

externe leverancier over de inzet van uren. Een mooi succes is het zelf bouwen van een koppeling tussen de afspraakmodule en het CMS. In een week tijd is met een plug-in een formulier gebouwd en gekoppeld. Een besparing van 10.000 euro!

### Eerste resultaten

Stefan, Astrid en Jessica vormen nu het vaste webteam. Samen zijn zij aan de slag gegaan om de online dienstverlening klantgericht te maken én verder uit te breiden. Astrid: “We worden daarbij ondersteund door Jelle Hoekstra, onze projectleider dienstverlening. Formeel valt hij niet onder het webteam. Jelle denkt op een strategisch niveau mee wat betreft de online dienstverlening. Wat moet er ontwikkeld worden aan online producten en diensten? Wat is de prioritering? Wat speelt er bij de afdelingen? Hij zorgt ook voor de verbinding met IT en trekt met Stefan op om te beoordelen of wensen van de afdelingen realiseerbaar zijn. Dat heeft al tot concrete resultaten geleid.

- **Formulier Melding huwelijk of geregistreerd partnerschap:** er komt bijna niemand meer aan de balie om in ondertrouw te gaan. Iedereen doet dit nu online. Dit formulier is ontwikkeld met Burgerzaken.
- **Formulier voor aangifte overlijden:** begrafenisondernemers werden uitgenodigd om het formulier door te nemen. Daarbij is het formulier van vier pagina's teruggebracht tot één pagina. Een groot deel van de aangiften wordt nu online gedaan.
- **Dynamische openingstijden:** op de homepage is direct te zien of het gemeentehuis open is of wanneer de eerstvolgende mogelijkheid is om langs te komen.



Webteam Heerenveen: Astrid Wielinga, Stefan Woudstra en Jessica Derks

- **Standplaatsen module:** zoals je een hotelkamer boekt kun je nu via de standplaatsenmodule een standplaats voor een markt kraam boeken. Op de kaart staan plaats en omschrijving, op de kalender de beschikbaarheid, afrekenen kan direct.
- **Overlastpagina:** door middel van duidelijke afbeeldingen en korte titels vindt de bezoeker in één oogopslag het onderwerp; een foto zegt immers meer dan woorden. Door op de afbeelding te klikken wordt in een pop-up duidelijk wat de inwoner kan doen bij overlast.
- **Shortcodes:** op een centrale plek kunnen de prijzen en teksten aangepast worden die op verschillende contentpagina's te vinden zijn.



## Gebruikers aan zet

Omdat het altijd beter kan, zijn Astrid en Jessica aan de gang gegaan met gebruikersonderzoek. Regelmatig testen ze met usability testing hoe de website en online dienstverlening presteren. Astrid: "De eerste keer bleek dat onze website nog lang niet 'af' was. Een voorbeeld: op de homepage stond een toptakenbalk die meteen als call to action-knop diende. Wij vonden de lay-out logisch, maar de bezoeker zag de knoppen niet. En dat is wat mij betreft de grote waarde van usability-onderzoek: je zet inwoners achter het scherm (bijvoorbeeld laptop en smartphone). Zij krijgen een aantal taken terwijl ze hardop vertellen wat ze doen. Met dit soort eyeopeners gaan we nu elke twee maanden langs de inhoudsdeskundigen van de afdelingen. 'Kijk hier eens naar en pas het aan'. Dat is de grote winst van dit traject: we hebben het nu zo georganiseerd dat we continu kunnen verbeteren.



KCC-medewerkers van de gemeente Heerenveen

En omdat we de snelheid erin houden, kunnen we steeds met 'bewijsmateriaal' komen voor de inhoudsdeskundigen van de afdelingen: zij zien dat de verbeteringen werken."

## Rol voor webcare






Tot slot mag webcare niet onbenoemd blijven. Online dienstverlening kan immers niet zonder webcare. Deze taak is belegd bij het KCC. Bij issues/politieke gevoeligheden en als het op andere kanalen is (bijvoorbeeld via Facebook of het lokale krantje), reageert Communicatie. Naast Facebook en Twitter zet Heerenveen als een van de eerste gemeenten al sinds 2014 WhatsApp in. Chatten kan ook. De gesprekken worden geanalyseerd om ervan te leren. Wekelijks is er overleg tussen het KCC en Jessica vanuit Communicatie/webteam waarin actuele zaken worden besproken en wordt gekeken naar verbeteringen. •

## SUCCESSFACTOREN OP EEN RIJ

- **Interne programmeur/ontwikkelaar:** door deze competenties in huis te halen, is het mogelijk om goedkoper en sneller dienstverlening te ontwikkelen.
- **Bestuur en directie meenemen:** het team zet online dienstverlening voortdurend op de agenda. Afdelingshoofd Publiek Peter de Bruijn heeft hier een belangrijke rol in gespeeld. Daarnaast heeft een extern bureau presentaties gegeven aan bestuur en directie om draagvlak te creëren voor verandering.
- **Bespreek online dienstverlening regelmatig in het college:** projectleider dienstverlening Jelle Hoekstra praat elke drie weken Tjeerd van der Zwan (burgemeester en portefeuillehouder) bij op het gebied van Publiekszaken, de website en digitale dienstverlening.
- **Maak de gemeentesecretaris (directie) opdrachtgever:** zo wordt online dienstverlening de verantwoordelijkheid van hele organisatie. Samen met de directie zorg je voor inzicht in middelen en impact op medewerkers.
- **Centraal webbeheer:** doordat het webbeheer centraal belegd is, verbetert de kwaliteit van informatie en dienstverlening. Het webteam werkt proactief waardoor de content up-to-date is, geschreven door professionals en daardoor toegankelijk voor iedereen.
- **Eén kennisbank:** hoe zorg je dat alle informatie op alle kanalen hetzelfde is? Door een goede kennisbank. Deze is in de website opgenomen. Het KCC kan hierdoor snel zoeken en doorverwijzen naar de juiste plek.

# Beschrijving online team van de gemeente Heerenveen

Afdeling publiek

	Projectleider Dienstverlening	Eindredacteur	Communicatieadviseur en webredacteur	Programmeur	KCC medewerker
FUNCTIE					
TAKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorontwikkeling van de digitale dienstverlening</li> <li>• Verbinden van het webteam met de organisatie (zoals IT en Publiek)</li> <li>• Ontwikkelingen van de afdelingen bijhouden en op inspelen</li> <li>• Bewaken prioriteiten van de doorontwikkeling digitale dienstverlening en beschikbare tijd van bijvoorbeeld de programmeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Content schrijven</li> <li>• Contentbeheer- en management webformulieren</li> <li>• Aanpassen van het uiterlijk van de website</li> <li>• Onderzoeken en analyseren gedrag website en online dienstverlening</li> <li>• Optimaliseren van de content en formulieren</li> <li>• Accountmanager richting vakinhoudelijke collega's (verbinder)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseren over online media en dienstverlening</li> <li>• Verbinden van het webteam met team Communicatie</li> <li>• Content schrijven</li> <li>• Contentbeheer- en management webformulieren</li> <li>• Onderzoeken en analyseren gedrag website en online dienstverlening</li> <li>• Optimaliseren van de content en formulieren</li> <li>• Adviseur richting bestuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertalen van wens naar techniek: programmeren achterkant van de website en bijbehorende programmatuur</li> <li>• Verbeteren van beschikbare functionaliteiten op de achterzijde van de website</li> <li>• Aanpassen en ontwerpen van het uiterlijk van de website</li> <li>• Onderhouden CMS en ondersteunende programmatuur</li> <li>• Bijhouden van wijzigingen CMS en ondersteunende programmatuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vragen aan telefoon, WhatsApp en live chat beantwoorden</li> <li>• Webcare: vragen beantwoorden via eigen social media kanalen Facebook en Twitter van de gemeente</li> </ul>
ROLLEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbinder</li> <li>• Visievormer</li> <li>• Strategie</li> <li>• Procesmanager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contentmanager website</li> <li>• Website analist</li> <li>• Adviseur dienstverlening</li> <li>• Webformulierenspecialist (bouwen en vernieuwen)</li> <li>• Usability expert</li> <li>• Ontwerper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contentmanager alle kanalen</li> <li>• Website analist</li> <li>• Beleidsmedewerker/adviseur nieuwe media</li> <li>• Verbinder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicatiebeheerder</li> <li>• Programmeur</li> <li>• Ontwerper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online servicemedewerker</li> <li>• Verbinder</li> <li>• Uitvoerder</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Flexibel reageren</li> <li>• Functioneren onder spanning</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Zelfsturing en ontwikkeling</li> <li>• Opmerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Creëren</li> <li>• Plannen</li> <li>• Schriftelijk/mondeling communiceren</li> <li>• Helpen</li> <li>• Zelfsturing en ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opmerken</li> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Schriftelijk/mondeling communiceren</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Zelfsturing en ontwikkeling</li> <li>• Creëren</li> <li>• Analyseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Creëren</li> <li>• Flexibel reageren</li> <li>• Helpen</li> <li>• Controleren</li> <li>• Zelfsturing en ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mondeling en schriftelijk communiceren</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Flexibel reageren</li> <li>• Functioneren onder spanning</li> <li>• Helpen</li> <li>• Controleren</li> </ul>

Transitie Zeewolde

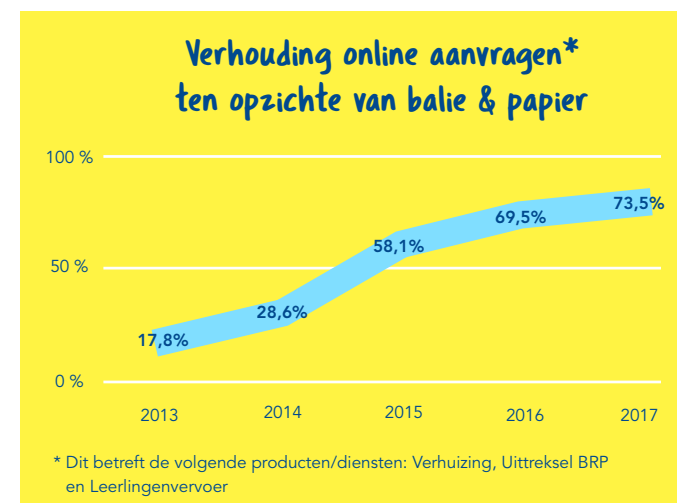
# Compact met 100% focus

Tot zes jaar geleden was de website van Zeewolde belegd bij de afdeling Communicatie. Alle informatie – en dat was heel wat – was vooral gericht op zenden. Dat moest anders; websites ontwikkelden zich immers steeds meer tot een belangrijk dienstverleningskanaal. “De overgang van Communicatie naar Dienstverlening was dan ook niet meer dan logisch,” vertelt beleidsmedewerker digitale dienstverlening Carolien Nicolai.

“Ik deed op een gegeven moment helemaal niks meer aan persvoorlichting en andere traditionele communicatiewerkzaamheden,” aldus Carolien. “De doorontwikkeling van de digitale dienstverlening vroeg om volledige focus: het is echt een ander vak dan communicatie. Eén dag in de week zat ik bij het Publiekscentrum (KCC) om beter op de hoogte te zijn van wat er speelde en de verbinding te maken met de publieksdienstverlening. Die zichtbaarheid was belangrijk, collega’s kwamen nu naar me toe: ‘jij ben toch van de website...’. Het zwaartepunt van de dienstverlening kwam langzaam maar zeker steeds meer te liggen op online informatievoorziening.”

Toen kwam het moment dat verschillende afdelingen opnieuw werden ingedeeld. Communicatie zou samen met HRM en Juridische Zaken onder de afdeling Bestuurs- en managementondersteuning vallen. Bij die herinrichting is besloten om de functie van digitale dienstverlener en het beheer van de website bij het Publiekscentrum onder te brengen. Daarmee is het online dienstverleningskanaal geïntegreerd met de traditionele kanalen balie en telefonie. En daarmee is het ook daadwerkelijk dienstverlening geworden. Carolien: “Waar de website vroeger een zendmedium was, wordt nu veel meer gekeken naar wat ertoe doet voor de inwoner en naar welke vragen hij stelt.

## RESULTAAT



Beleidsmedewerker digitale dienstverlening Carolien Nicolai

Daarbij doen we ook veel meer aan kanaalsturing: welk middel is het meest geschikt voor de boodschap en de doelgroep?"

Voor impactvolle digitale dienstverlening is een aantal zaken onontbeerlijk. Vakkennis, ruimte voor formatie en middelen en commitment van de rest van de organisatie. Carolien: "Communicatie, vakafdelingen en Publiekscentrum moeten het als een kans zien en niet als een bedreiging. Daarnaast moet je het belang van (digitale) dienstverlening onder de aandacht brengen en houden bij management en politiek. Klop op de juiste momenten aan bij je leidinggevende, ga een keer koffiedrinken met de wethouder dienstverlening om bij te praten. Ondersteun je verhaal met feiten, zodat je kunt aantonen wat er bereikt is en welke middelen er nodig zijn."

### Bewust klein

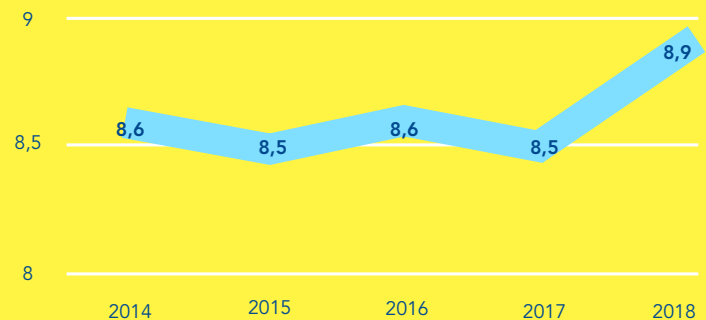
Het Publiekscentrum bestaat nu uit een teamleider, medewerkers Publiekscentrum aan de balie en de telefoon en twee (digitale) dienstverleners. Samen vormen ze het online team van de gemeente; een compact geïntegreerd team met korte lijnen naar de communicatieafdeling en de vakafdelingen. Verbeterpunten worden samen opgepakt. "We hebben het bewust klein gehouden. Het voordeel van een kernteam is dat je zaken direct kunt doorvoeren," aldus Carolien.

De digitale dienstverlening is behalve bij Carolien in handen van Lisan Blok. Haar voornaamste taken zijn contentbeheer, social media, producten en formulieren aanmaken en het meten van resultaten. Ze onderhoudt korte lijnen met Communicatie. Teamleider Anneke van der Veen is samen met Carolien op tactisch en strategisch niveau verantwoordelijk voor de doorontwikkeling, de inbedding van de onlineka-

nalen in de totale dienstverlening en de harmonisatie met andere gemeenten. Waar nodig gaan ze in gesprek met het bestuur en met andere organisaties. Daarnaast hebben ze een adviserende rol voor de vakcollega's.

De webcare is belegd bij de medewerkers van het Publiekscentrum. De baliemedewerkers behandelen naast telefonie en balie ook Twitter en WhatsApp. Zij zijn de generalisten die de basis van alle producten kennen. En daarnaast heeft elk van hen een specifiek aandachtsgebied, bijvoorbeeld bouwen of burgerzaken; daarin vormen zij de verbinding naar de desbetreffende vakafdeling. Bepaalde producten, zoals evenementenvergunningen, worden zelfs volledig door het Publiekscentrum afgehandeld.

### Gemiddelde Customer Effort Score 2014 – 2018 van 5 online producten-diensten



Customer Effort Score (cijfer voor het ervaren gemak m.b.t. online regelen op een schaal van 1 t/m 7)

### Van het hele team

Ook al is de website nu de verantwoordelijkheid van Dienstverlening, helemaal los van Communicatie staat het natuurlijk niet. Carolien: "Elke week zitten we op donderdag een halfuur bij elkaar met de communicatiecollega's. Dan nemen we alle belangrijke onderwerpen door; is het iets voor Communicatie of voor Dienstverlening? Welk kanaal zetten we in? Ook de andere afdelingen leveren steeds vaker input; daarmee zitten we vooraan in het proces en kunnen we telefoon, post en balie flink ontlasten."

Het belangrijkste is uiteraard dat de dienstverlening voor de inwoner verbeterd is. Anneke: "De inwoners weten de toegang tot de gemeente nu digitaal goed te vinden. En met onze gerichte expertise maken wij

de content voor hen zo vindbaar en leesbaar mogelijk." Daarnaast is het digitale kanaal inmiddels iets van het hele team geworden. Anneke: "Tijdens elk teamoverleg praten we over de ontwikkeling van de digitale dienstverlening. Zo zien we momenteel een duidelijke verschuiving naar online. Dat heeft gevolgen voor de planning; we hebben minder inzet nodig voor balie en telefoon. Maar er zijn ook gevolgen voor de inhoud: de vragen die overblijven voor balie en telefoon zijn complexer." Dat laatste is van invloed op de competenties waarover het team moet beschikken. Anneke: "We werven nu op hbo-niveau. Het werk wordt analytischer, de vragen complexer. Je moet snel kunnen schakelen, verbanden zien en de vraag achter de vraag onderzoeken. Daarnaast moet je kunnen omgaan met al die verschillende systemen, zowel aan de

voorkant als aan de achterkant. Onze mensen moeten digitaal- en communicatievaardig zijn."

### Checken en verbeteren

Inmiddels heeft Zeewolde ongeveer tachtig e-formulieren. Bij de keuze van de producten is gekeken naar de complexiteit en het nut van digitaliseren voor de inwoners. Anneke: "We zijn begonnen met de top-taken. Bij elk product pakken we meteen het hele proces mee. We stellen vragen als: wat kan of moet de inwoner met de informatie? Staat er geen overbodige informatie in? Het Publiekscentrum beheert de e-formulieren. Dan weten we zeker dat ze gecheckt worden. In december kijken we of alles nog klopt: we checken tarieven en zoeken eventueel het gesprek op met beleid."

De belangrijkste check is het gebruikersonderzoek. Carolien: "We meten de waardering van e-formulieren. We bekijken de statistieken, de klikpaden door de website heen: waar komen mensen vandaan en waar haken ze af. Bij een aantal veelgebruikte e-formulieren vragen we of de bezoekers een beoordeling willen geven over het ervaren gemak van regelen (Customer Effort Score), of zij het aanbevelen aan anderen en waarom zij deze cijfers geven (open vraag). De verbeterpunten die voortkomen uit de klantverhalen pakken we waar mogelijk meteen op."

### Naar de toekomst

De verschuiving naar online zal de komende jaren alleen maar verder door-

## SUCCESSFACTOREN






- Website is in de eerste plaats een dienstverleningskanaal.
- Beheer website overgeplaatst van communicatie naar het Publiekscentrum.
- Regelmatige verbinding met het management en bestuur.
- Klein geïntegreerd team met korte lijnen naar communicatieafdeling en vakinhoudelijke afdelingen.
- Beheer e-formulieren door online team.
- Commitment management.
- Meten en verbeteren van de website en formulieren.
- Ambitie.



Afdeling Publiek



# Beschrijving online team van de gemeente Zeewolde

FUNCTIE	Teamleider publiekscentrum	Beleidsmedewerker (digitale) dienstverlening (Tactisch/strategisch)	Medewerker (digitale) dienstverlening (operationeel)	Medewerker Publiekscentrum	Medewerker communicatie
					
TAKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijk voor de taken van het Publiekscentrum (primaire klantcontacten) binnen de gemeente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaties op thema online dienstverlening naar binnen halen</li> <li>• Dienstverlening verbeteren (op basis van deze innovaties)</li> <li>• Visie op (digitale) dienstverlening verder brengen</li> <li>• Harmonisatie met andere gemeenten en organisaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contentcreatie en -beheer website</li> <li>• Bouwen en aanpassen e-formulieren</li> <li>• Troubleshooting</li> <li>• Social media (Facebook)</li> <li>• Onderzoek en monitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social media (Whatsapp en Twitter)</li> <li>• Doorverwijzen en begeleiden door de website</li> <li>• Beheer kennisbank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social media monitoring</li> <li>• TamTam opstellen (bewustwording "buiten" naar organisatie over wat er speelt)</li> <li>• Woordvoering/perscontacten</li> <li>• Communicatieadvies</li> <li>• Afstemming met publiekscentrum hoe en wat communiceren</li> </ul>
ROLLEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggeven</li> <li>• Helpen</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Functioneren onder spanning</li> <li>• Opmerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Creëren</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Beslissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opmerken</li> <li>• Flexibel reageren</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Schriftelijk communiceren</li> <li>• Volhouden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibel reageren</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Mondeling communiceren</li> <li>• Helpen</li> <li>• Controleren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opmerken</li> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Flexibel reageren</li> <li>• Netwerken</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggevende</li> <li>• Visievormer</li> <li>• Procesmanager</li> <li>• Verbinder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visievormer</li> <li>• Strategie</li> <li>• Verbinder</li> <li>• Adviseur dienstverlening</li> <li>• Contentmaker website</li> <li>• Applicatiebeheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseur nieuwe media</li> <li>• Contentmanager alle kanalen</li> <li>• Applicatiebeheer</li> <li>• Webformulierenspecialist</li> <li>• Website analist</li> <li>• Social media analist</li> <li>• Incidentmanager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online servicemedewerker</li> <li>• Contentmanager website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie-adviseur</li> <li>• Social media analist</li> <li>• Verbinder</li> <li>• Contentmanager alle kanalen</li> <li>• Woordvoerder</li> </ul>

Het begint bij een droom met een deadline

# De Fryske Marren maakt tempo

De Fryske Marren is in 2013 ontstaan door een fusie van drie kleine gemeenten. Elke fusiepartner had voorheen een eigen website en die voldeden prima, ook qua dienstverlening. Wiepke Popkema, afdelingshoofd Publiekszaken: “Maar na de samenvoeging tot één website stond de ontwikkeling van de online dienstverlening stil en bleek die zelfs minder te zijn dan voorheen. Tijd voor actie.”

Martha à Nijeholt, beleidsmedewerker dienstverlening memoreert: “Communicatie deed het beheer van de website ‘erbij’. De website was puur een communicatiekanaal. Inwoners en ondernemers konden nauwelijks iets online regelen. De gemeente besloot daarom pas op de plaats te maken en de tijd te nemen voor het ontwikkelen van de online dienstverlening.”

Een kleine groep koplopers nam het voortouw. Ze nodigden collega’s van verschillende afdelingen uit mee te denken over een visie op digitale dienstverlening. Dit adviesteam heeft samen met een externe adviseur en procesbegeleider het ‘Huis van de Dromen’ ontwikkeld. Het Huis van de Dromen bestaat uit een visie (het dak), strategie (pijlers) en acties (mijlpalen). Uitgangspunt is een analyse van de sterktes en

zwaktes van de organisatie. Daarbij zijn ook landelijke trends en ontwikkelingen meegenomen en de impact daarvan op de dienstverlening van de toekomst.

Op basis daarvan is het volgende meetbare en haalbare doel geformuleerd:

**‘In 2020 beoordelen burgers en bedrijven de digitale dienstverlening van De Fryske Marren met een 8+ voor klanttevredenheid.’**

Om dit doel te bereiken zijn vier pijlers geformuleerd:

- 1 Investeren in kennis, ontwikkeling en techniek.
- 2 Investeren in draagvlak en borging.
- 3 Inspelen op de veranderende klantwens.
- 4 Inzetten op de landelijke standaard.

## RESULTATEN

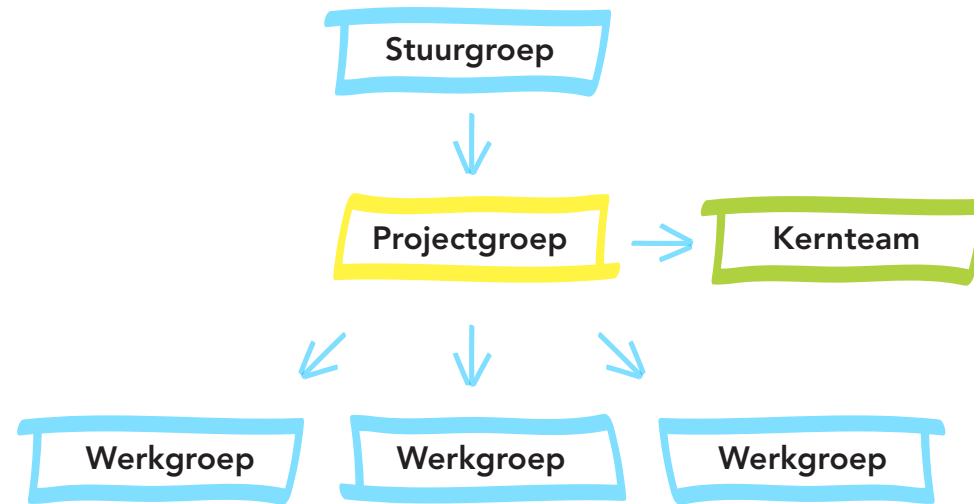
- ✓ Dienstverleningsdoelstelling in collegeprogramma opgenomen.
- ✓ Via visievormingstraject ‘Huis van de Dromen’ en vervolgens via de kadernota budget verkregen voor structurele middelen voor vernieuwing van de online dienstverlening.
- ✓ In negen maanden tijd circa twintig producten en diensten op een klantgerichte wijze gedigitaliseerd (daarmee processen intern versoepeld en ook voor gebruikers aan de voorkant).
- ✓ Eerste signaal dat er minder telefoontjes binnenkomen over onderwerpen die klantgericht gedigitaliseerd zijn (leerlingenvervoer).
- ✓ Eerste signaal: tevreden gebruikers van de online aanvraag van een evenementenvergunning.
- ✓ Eerste stappen gemaakt met het continu verbeteren van de online dienstverlening (conversie-optimalisatie en usability testing).

Het Huis van de Dromen is door het adviesteam zelf gepresenteerd aan directie en management. Ook Wiepke Popkema zat in het team: "Wij geloven in het grote belang van online dienstverlening en het MT en de directie herkenden die urgentie. Daardoor konden we verder en is het een beweging van de hele organisatie geworden."

### Mensen en middelen

Eén van de obstakels om het doel te bereiken was dat er niemand in de organisatie structureel bezig was met digitale dienstverlening en dat er geen tijd en middelen voor vrij waren gemaakt. Wiepke: "Om die reden is ervoor gekozen om fors te investeren in kennis, ontwikkeling en techniek." Via een kadernota aan de gemeenteraad is voor drie jaar een budget van 100.000 euro per jaar vastgesteld. Dat bedrag wordt ingezet voor de formatie. Daarnaast is er circa 100.000 euro extra beschikbaar voor technische ontwikkelingen en vervanging van mensen. Martha: "Dit gaf ons de mogelijkheid om echt te gaan bouwen."

Met het toegekende budget zijn twee nieuwe collega's aangenomen., een webmaster die zich bezighoudt met de techniek, de koppelingen en de audits achter de website en een collega die zich bezighoudt met contentbeheer en de verbinding met het KCC: vragen die bij het KCC binnenkomen, worden meteen verwerkt op de website en in de kennisbank. Beide medewerkers vallen onder de afdeling publiekszaken.



Projectstructuur in beeld

### De opstelling

Het projectteam digitale dienstverlening bestaat uit een: informatieadviseur, adviseur gegevensbeheer, communicatieadviseur, adviseur DIV, afdelingsspecialisten en het kernteam dat weer bestaat uit de contentbeheerder, webmaster, projectleider en de beleidsmedewerker dienstverlening.

### Welke eerst?

Bij een project hoort een meetbaar doel: 80 procent van de producten en diensten worden vanaf 2020 online en op een klantgerichte manier aangeboden. Wiepke: "We hebben eerst samen met de afdelingen inzichtelijk gemaakt welke producten digitaal aangeboden kunnen worden. Vervolgens hebben we bekeken welke als eerste digitaal kunnen. Om daar een prioritering in aan te brengen is een aantal toetsingscriteria geformuleerd: wettelijke belemmeringen ja/nee; afnamevolume (aantallen per jaar); complexiteit formulier (eenvoudig tot complex); koppelbaarheid met backoffice systemen.



Martha: "Maar voordat we daadwerkelijk aan de gang gingen hebben we eerst een nieuwe leverancier voor de webformulieren gezocht. We wilden meer flexibiliteit. In de oude formulieren zat je vast aan verplichte invulvakken. Uiteindelijk is het nieuwe systeem eind 2017 aangeschaft. Vier collega's zijn opgeleid om daarmee te werken. We wilden de kennis breed beleggen en kwetsbaarheid door eventuele uitval verkleinen."

### Intern en extern draagvlak

In 2018 kon het projectteam daadwerkelijk van start met het klantgericht digitaliseren van online producten en diensten; proces voor proces. En bij elk proces worden de inhoudsverantwoordelijken actief betrokken. Daarmee creëer je intern draagvlak. Projectleider Jelle Lemstra: "In draagvlak moet je investeren en dat kost tijd en veel praten." Martha vult aan: "Je komt er bijvoorbeeld achter dat bepaalde verplichte vragen aan bewoners of ondernemers niet meer nodig zijn in de digitale vorm. De inhoudsverantwoordelijke wijst erop dat dat nu eenmaal in de regels staat. Dan zul je hem er met argumenten van moeten overtuigen dat het wel kan, desnoods met aanpassing van de verordening."

Maar niet alleen de collega's 'binnen' moeten meedoen, een cruciale factor bij de ontwikkeling van digitale producten en diensten is het betrekken van de gebruikers. Jelle: "Het formulier voor het aanvragen van een marktplaats is daadwerkelijk met de mensen van de markt getest. Dan duurt het ontwikkelen langer, maar weet je wel wat er echt nodig is. En om de evenementenvergunning aan te pakken hebben we interviews gehouden met de gebruikers. We hebben het hele proces doorlopen en gekeken of daar geen overbodige stappen inzaten. Zo zijn er vragen uitge-



Projectleider Jelle Lemstra  
Foto's: Rianna Hilarius, Spontaan vastgelegd.

vallen en is de lijst verkort. Bottomline is: wij zijn er voor de klant. Dus laten we het de klant zo makkelijk mogelijk maken."

### Metten is weten

In negen maanden tijd zijn er zo'n twintig producten gedigitaliseerd. Wiepke: "Daar zijn we al heel tevreden over. Om te kunnen meten of onze inwoners óók tevreden zijn, moet je eigenlijk een jaar verder zijn. We zijn nog maar net begonnen. Maar we hoorden bijvoorbeeld wel al van de manager KCC dat sinds de moge-



Van links naar rechts: contentenbeheerder Bert Mol, beleidsmedewerker Martha à Nijeholt en webmaster Morris Hofstra.

lijkheid er is om leerlingenvervoer online (her) aan te vragen, het aantal vragen aan het KCC is gedaald. Ook de gebruikers van het aanvraagproces voor evenementenvergunningen geven aan zeer tevreden te zijn."

De gemeente is inmiddels ook begonnen om op basis van websitestatistieken te meten hoe de webformulieren worden gebruikt. Aansluitend wordt usability testing uitgevoerd om inzicht te krijgen in de knelpunten: waarom kan een inwoner of ondernemer niet verder met zijn aanvraag?

Meten is absoluut noodzakelijk voor het doorontwikkelen van de dienstverlening, maar er is meer nodig weet Jelle. "Communiqueer over je successen. Betrek de politiek erbij, bijvoorbeeld de portefeuillehouder dienstverlening. Het toeval wilde dat ik ook procescoördinator was bij de coalitieoverleggen. Er stond niks over dienstverlening in het collegeprogramma. Door het gesprek aan te gaan en het belang aan te duiden, zijn onze ambities voor digitale dienstverlening naadloos overgenomen. Daarnaast drink ik regelmatig koffie met de portefeuillehouder dienstverlening om bij te praten."



### Informatiecentrum

Met de webcare is de cirkel rond; online dienstverlening kan immers niet zonder webcare. Voorheen was dit bij Communicatie belegd. Teamleider Jan-Kor Nienhuis: "Communicatie beantwoordde alle vragen die via social media binnenkwamen, maar zonder gebruik van onze kennisbank. Dat is zonde. Het is veel handiger om dit onder te brengen bij de KCC-collega's. Vragen die een politieke insteek hebben blijven bij Communicatie, de rest wordt door het KCC opgepakt."






Sinds kort is er een splitsing gemaakt tussen de balie en wat wij het informatiecentrum noemen. Daar zitten de medewerkers die vragen beantwoorden via telefoon, Twitter, Facebook, WhatsApp en de chat. De verwachting is dat het daar steeds drukker zal worden terwijl het aantal baliebezoeken zal dalen. Het toekomstbeeld is dat iedereen van het informatiecentrum alle kanalen kan behandelen. We verwachten dat hier ook medewerkers van Communicatie bijkomen."

### Op volle toeren

Inmiddels draait het project digitale dienstverlening in De Fryske Marren op volle toeren en de resultaten stemmen vrolijk. De gemeente is nog aan het nadenken hoe de vernieuwing van de online dienstverlening geborgd gaat worden. De verwachting is dat het project uiteindelijk zal opgaan in de lijnorganisatie. •






## SUCCESSFACTOREN

- Visie op digitale dienstverlening inclusief strategie gevormd met breed vertegenwoordigd adviesteam.
- Draagvlak gecreëerd bij directie en management voor de plannen.
- In collegeprogramma de doelstellingen vastgelegd en budget verkregen via kadernota gemeenteraad.
- Realiseren van structurele bezetting van 2 fte (contentbeheerder + webmanager) inclusief project(team) digitale dienstverlening.
- Betrekken inhoudsverantwoordelijken bij vernieuwing.
- Betrekken gebruikers tijdens ontwerpfase en na implementatie verder vernieuwen op basis van gebruikersonderzoek.
- Flexibele formulierengenerator in gebruik genomen.
- Webcare grotendeels belegd bij het KCC.




	Projectleider	Projectondersteuning / Adviseur dienstverlening	Afdelings-specialisten	Adviseur DIV	Adviseur Gegevensbeheer
ROL					
TAKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is verantwoordelijk voor het totale project en het realiseren van de projectdoelstelling</li> <li>• Geeft leiding aan het voorbereidings-team, de projectgroep en het (voorlopige) kernteam</li> <li>• Beheerst de aspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie, personeel en organisatie</li> <li>• Rapporteert over de voortgang van het project richting de stuurgroep en andere belanghebbenden</li> <li>• Zorgt ervoor dat de digitale dienstverlening met regelmaat op de agenda van het management overleg staat</li> <li>• Escaleert problemen in de voortgang richting de projectgroep, stuurgroep en directie</li> <li>• Creëert draagvlak binnen de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brengt kennis en expertise met betrekking tot dienstverlening en klantcontacten aan de projectleider, de projectgroep, kernteam en werkgroepen</li> <li>• Bereidt samen met projectleider de projectbijeenkomsten en presentaties voor</li> <li>• Bewaakt (mede) de activiteiten van de projectgroep en het kernteam</li> <li>• Houdt de projectplanning bij, signaleert knelpunten en communiceert over te halen deadlines</li> <li>• Signaleert problemen bij het bouwen en in de voortgang en escaleert richting de projectleider</li> <li>• Deelt relevante vakinhoudelijke informatie over de digitale ontwikkelingen met andere projecten binnen de gemeente</li> <li>• Creëert draagvlak binnen de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is voorzitter van de werkgroep digitale dienstverlening voor desbetreffende vakafdeling</li> <li>• Rapporteert over de voortgang binnen de afdeling aan zowel het afdelingshoofd als de projectleider</li> <li>• Brengt kennis en expertise van producten/diensten en processen in bij de werkgroep</li> <li>• Faciliteert het kernteam bij het voeren van gesprekken en interviews met andere medewerkers van de betreffende vakafdeling</li> <li>• Faciliteert trainingen en workshops op de vakafdeling, dit met ondersteuning van de webmaster</li> <li>• Creëert draagvlak voor digitale dienstverlening op de vakafdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brengt kennis en expertise in de projectgroep en themagerichte werkgroepen</li> <li>• Adviseert de project- en werkgroepen op vakinhoudelijk terrein</li> <li>• Levert informatie richting de projecten en werkgroepen aan</li> <li>• Creëert draagvlak binnen de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brengt kennis en expertise in de projectgroep en themagerichte werkgroepen</li> <li>• Adviseert de project- en werkgroepen op vakinhoudelijk terrein</li> <li>• Levert informatie richting de projecten en werkgroepen aan</li> <li>• Creëert draagvlak binnen de organisatie</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggeven</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Schriftelijk en mondeling communiceren</li> <li>• Helpen</li> <li>• Flexibel reageren</li> <li>• Volhouden</li> <li>• Controleren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Schriftelijk en mondeling communiceren</li> <li>• Controleren</li> <li>• Helpen</li> <li>• Volhouden</li> <li>• Creëren</li> <li>• Beslissen</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Plannen en organiseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen</li> <li>• Flexibel</li> <li>• Beslissen</li> <li>• Creëren</li> <li>• Plannen en organiseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibel</li> <li>• Beslissen</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Helpen</li> <li>• Controleren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controleren</li> <li>• Schriftelijk en mondeling communiceren</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Helpen</li> <li>• Analyseren</li> </ul>

# Beschrijving online team van de gemeente De Fryske Marren

## Projectteam

	ICT deskundige	Communicatie-adviseur	Content-beheerder	Webmaster	Secretariële ondersteuner
ROLLEN					
TAKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brengt kennis en expertise in de projectgroep en themagerichte werkgroepen</li> <li>Adviseert de project- en werkgroepen op vakinhoudelijk terrein</li> <li>Levert informatie richting de projecten en werkgroepen aan</li> <li>Creëert draagvlak binnen de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stelt het communicatieplan op voor het project</li> <li>Voert de communicatie activiteiten uit, zoals deze zijn beschreven in het plan</li> <li>Brengt kennis en expertise in de projectgroep</li> <li>Adviseert de projectleider en projectgroep voor wat betreft de communicatieaspecten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brengt kennis en expertise in de projectgroep en themagerichte werkgroepen</li> <li>Adviseert de project- en werkgroepen op vakinhoudelijk terrein</li> <li>Levert informatie richting de projecten en werkgroepen aan</li> <li>Creëert draagvlak binnen de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brengt kennis en expertise in de projectgroep en themagerichte werkgroepen</li> <li>Adviseert de project- en werkgroepen op vakinhoudelijk terrein</li> <li>Levert informatie richting de projecten en werkgroepen aan</li> <li>Creëert draagvlak binnen de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteunt de projectleider, de projectgroep, het kernteam en de werkgroepen in secretariële zin</li> <li>Verzorgt de verslaglegging van de projectgroep en de stuurgroep</li> <li>Verzamelt en documenteert alle relevante projectinformatie</li> <li>Legt gemaakte afspraken vast en regelt de reserveringen/ uitnodigingen voor te organiseren bijeenkomsten</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyseren</li> <li>Helpen</li> <li>Schriftelijk en mondeling communiceren</li> <li>Flexibel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schriftelijk en mondeling communiceren</li> <li>Netwerken</li> <li>Helpen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creëren</li> <li>Analyseren</li> <li>Plannen en organiseren</li> <li>Controleren</li> <li>Functioneren onder spanning</li> <li>Volhouden</li> <li>Communiceren</li> <li>Helpen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiceren</li> <li>Helpen</li> <li>Netwerken</li> <li>Leidinggeven</li> <li>Plannen en organiseren</li> <li>Onder spanning functioneren</li> <li>Creëren</li> <li>Beslissen</li> <li>Volhouden</li> <li>Initiatief nemen</li> <li>Flexibel</li> <li>Opmerken</li> <li>Analyseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helpen</li> <li>Organiseren</li> <li>Flexibel</li> <li>Schriftelijk communiceren</li> </ul>



	Specialist klantcontact	Webmaster	Contentbeheerder
ROLLEN			
TAKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewaken ontwikkeling klantgerichte formulieren en teksten op de website</li> <li>• Kritische (klant)vragen stellen over inrichting en processen in het formulier</li> <li>• Afstemming processen en koppelingen vanwege het inzichtelijk hebben van het klantbeeld</li> <li>• Afstemming met het KCC over veranderingen en hulp bieden aan de klant</li> <li>• Webteksten en formulieren testen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces in kaart brengen van het (digitaal) product (achterhalen benodigde informatie, huidige werkwijze in kaart brengen en gewenst proces schetsen)</li> <li>• Bouwen van digitale formulieren (nadruk op technische werking, workflow, navolging webrichtlijnen etc.)</li> <li>• Realiseren van koppelingen (naar andere omgevingen, backoffice, identificatiemiddelen en databronnen in samenwerking met ICT)</li> <li>• Informatieveiligheid (draagt bij aan de optimale beveiliging van de omgeving m.b.v. richtlijnen van de NCSC)</li> <li>• Beheren van software (actuele OTAP omgeving, applicatiebeheer, doorvoeren updates en troubleshooting)</li> <li>• Afstemming met de afdeling communicatie, KCC en DIV omtrent producten (proces, ontwikkeling en livegang)</li> <li>• Webteksten en formulieren testen met (specifieke) doelgroepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces in kaart brengen van het (digitaal) product (achterhalen benodigde informatie, huidige werkwijze in kaart brengen en gewenst proces schetsen)</li> <li>• Schrijven van (klantvriendelijke) teksten bij digitale producten</li> <li>• Bouwen van digitale formulieren (nadruk op stellen van de juiste vragen en deze begrijpbaar maken voor de aanvrager)</li> <li>• Afstemming met de afdeling communicatie, KCC en DIV omtrent producten (proces, ontwikkeling en livegang)</li> <li>• Webteksten en formulieren testen met (specifieke)doelgroepen</li> <li>• Optimalisatie van formulieren na livegang (m.b.v. statistieken en funnels)</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyseren</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Creëren</li> <li>• Mondeling en schriftelijk communiceren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiceren</li> <li>• Helpen</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Leidinggeven</li> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Onder spanning functioneren</li> <li>• Creëren</li> <li>• Beslissen</li> <li>• Volhouden</li> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Flexibel</li> <li>• Opmerken</li> <li>• Analyseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëren</li> <li>• Analyseren</li> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Controleren</li> <li>• Functioneren onder spanning</li> <li>• Volhouden</li> <li>• Communiceren</li> <li>• Helpen</li> </ul>

\* De webmaster en de contentbeheerder maken ook onderdeel uit van het hiervoor genoemde projectteam op pagina 35 en 36.

Voor Terneuzen is digitaal ideaal

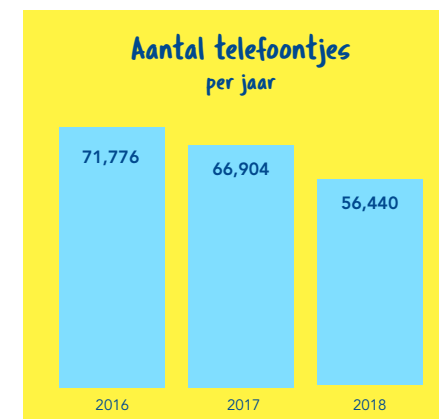
# Dicht bij de inwoners met social media

De gemeente Terneuzen zet in op klantgerichte en digitale dienstverlening. Het motto: digitaal is ideaal. Want digitale dienstverlening biedt voordelen voor zowel de inwoner als de gemeente. Het is goedkoper, gemakkelijker en sneller. Belangrijk obstakel: veel mensen weten niet wat ze allemaal al digitaal kunnen regelen. Daarom werkt de gemeente via campagnes en acties aan kanaalsturing om de inwoners naar het digitale kanaal te verleiden.

Een van de opvallende acties van Terneuzen was de introductie van WhatsApp voor klantcontact in 2013. Informatiecoördinator Sandra Huijsman: "Daarmee sloten we aan bij de digitale middelen die inwoners handig vinden en veel gebruiken. Ze hoeven alleen maar op een linkje te klikken en ze zijn meteen op de digitale plek waar ze zijn moeten. In de praktijk blijkt inderdaad dat inwoners veel gebruikmaken van de webverwijzingen in onze appjes."

Terneuzen was er sowieso vroeg bij met de inzet van social media. "In 2008 zijn we begonnen met Hyves, gevolgd door Twitter en Facebook. Aanvankelijk zagen we deze nieuwe media vooral als communicatiekanalen, maar we zagen al snel in dat we social media structureel moesten integreren in de dienstverlening."

Er is bewust voor gekozen om dit niet bij één afdeling te beleggen: social media is gepositioneerd als centraal thema voor de gehele organisatie. Om dit integraal en los van de vaste organisatiestructuur op te pakken is een speciale werkgroep sociale media ingericht. Omdat het online beleidsveld raakvlakken heeft met de hele organisatie hebben alle relevante disciplines zitting in dit netwerkteam: P&O, directie, een communicatieadviseur, een informatiecoördinator en een wijkcoördinator. De werkgroep bespreekt wat er op de beleidsagenda komt en hoe het kan worden uitgevoerd. De verantwoordelijkheid hiervoor wordt gezamenlijk gedragen. Communicatieadviseur Daniël Rouw: "Belangrijk is dat we als werkgroep het mandaat hebben gekregen om te experimenteren met social media. Zo kunnen we snel inspelen op trends en praktijkervaring opdoen in plaats van ach-



ter de feiten aan te lopen. We willen in onze digitale dienstverlening namelijk echt aansluiten bij wat de inwoner gebruikt. Zodra een nieuw medium populair is, pakken we het op en maken we een gemeente-account aan. Vervolgens kijken we wat wij ermee kunnen en hoe onze inwoners het gebruiken."

## Waardevolle informatie

Social media zijn niet alleen goede interactieve dienstverleningskanalen, ze vormen ook belangrijke informatiebronnen om ontwikkelingen te signaleren. Reacties op social media geven een beeld van wat er speelt binnen de gemeente. "Die informatie is waardevol en wij vinden het belangrijk dat alle medewerkers van de gemeente daarvan op de hoogte zijn. Natuurlijk zijn er nog steeds inspraakavonden, maar er wordt ook veel besproken op sociale media en wij

worden steeds beter in het kijken naar en meenemen van deze input,” vertelt wijkcoördinator Samantha Strooband. Op die manier zet Terneuzen social media ook in als instrument voor burgerparticipatie. Dat hoeft helemaal niet per se om grote projecten te gaan. Samantha geeft een voorbeeld: “We hadden hier een prachtig duikelrek in de opslag staan. Op Facebook hebben we aan de inwoners gevraagd waar we die het beste konden plaatsen. Dat leverde wel zestig reacties op, waarvan er één echt uitsprong!”

### Monitoren

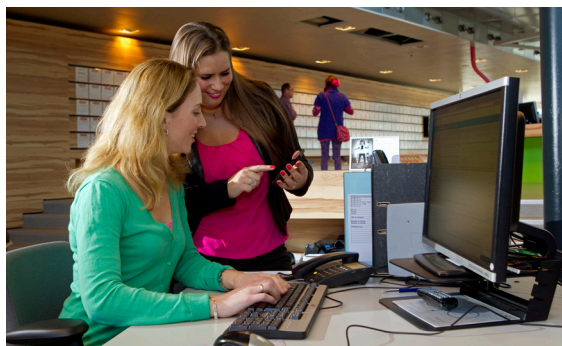
“Ieder kanaal heeft zijn eigen eisen voor wat betreft de kwaliteit en vorm”, vervolgt Daniël. “Wij proberen daar op in te spelen. Zo geven we bijvoorbeeld snel antwoord via WhatsApp en gebruiken op dat kanaal een lossere schrijfstijl dan bij andere kanalen.” Wat wel een uitdaging is, is dat social media 24 keer 7 doorgaan. WhatsAppberichten worden alleen tijdens kantoor tijden beantwoord, omdat dit een besloten kanaal is. Maar Facebook, Twitter en Instagram worden ook buiten kantoor tijden in de gaten gehouden. Niet urgente berichten kunnen wachten tot maandag, maar bij dringende berichten wordt sneller geschakeld.”

Voor het beheren van al die social media, gebruikt de gemeente een integraal monitoringssysteem dat overzicht biedt op de diverse media. Sandra: “Het zijn volwaardige kanalen en dan moet je een beroep kunnen doen op professionele systemen. Daar is budget voor nodig. In de netwerkaanpak zoals wij die kennen moet je elkaar overtuigen van de meerwaarde van zulke tools. Maar met goede argumenten lukt dat wel.”

### Goede content

Naast de werkgroep sociale media, werkt de gemeente Terneuzen met een contentwerkgroep. Ook dit is

De gemeente Terneuzen  
heeft ongeveer  
60 e-diensten.



een netwerkteam en ook hierin zijn medewerkers van alle afdelingen vertegenwoordigd. Door die brede betrokkenheid worden alle social media steeds voorzien van actuele en relevante content. Want goede content is onmisbaar als je social media dynamisch in wilt zetten. De leden van de contentwerkgroep houden de social media in de gaten, zorgen zelf voor berichten, maar vragen ook collega's van hun vakafdeling om input te leveren. Het streven is interactie tussen gemeente en inwoners, een combinatie van actualiteiten en infotainment en een mix van inhoud en luchtige items.

Maar wellicht het allerbelangrijkst is dat het beheer van sociale media niet van één afdeling is of van één specialist: het is een thema van en voor de hele organisatie. Collega's worden gestimuleerd om niet terug-

houdend te zijn om iets te plaatsen op social media. Het werkt ook andersom: je hoort wat er speelt op jouw beleidsterrein en wat er speelt bij de inwoners. Het was even wennen om in het openbaar te reageren, maar dat gaat inmiddels veel beter. Daarbij kunnen de medewerkers altijd met leden van de werkgroepen sparren.

### KCC als spil

Terneuzen probeert vanuit haar organisatievisie zoveel mogelijk vraaggericht te werken. Dat speelt ook bij de digitale dienstverlening een belangrijke rol. Om die dienstverlening effectief te laten zijn, is gekozen voor het klantcontactcentrum (KCC) als spil. Van verschillende balies en specialismen bij klantcontacten, is de gemeente overgegaan naar één informatie- en servicecentrum: het KCC. Alle medewerkers van het KCC hebben dezelfde training gehad, hebben dezelfde kennis over de basisinformatie en werken op dezelfde manier. Zij doen de eerstelijnsbeantwoording voor de webcare en zetten signalen en specialistische vragen door naar de specialisten en de vakafdelingen. Maar het streven is om zoveel mogelijk vragen in een keer en centraal te beantwoorden. Snelheid is zeker bij social media belangrijk, omdat het bereik van comments groot kan zijn. Het KCC gebruikt een centraal kennissysteem voor de eenduidige beantwoording van vragen. De vakafdelingen zorgen ervoor dat de informatie in het systeem up-to-date blijft. De informatiecoördinatoren vormen de schakel tussen de verantwoordelijke vakafdelingen en het KCC.

### Actuele website

Naast de social media-inzet mag de website niet onbenoemd blijven als online kanaal en belangrijke informatiebron bij de klantcontacten. Verdeeld over de hele organisatie zijn er medewerkers die als extra taak



de rol van webredacteur hebben; dat zijn mensen die dat goed kunnen. Deze webredacteurs zorgen dat de informatie op de website actueel is. De informatiecoördinatoren zijn ook eindredacteur voor de website. Sandra: "Dit is nodig omdat de vakafdelingen vaak technisch of vakinhoudelijk communiceren. Als informatiecoördinatoren denken wij meer vanuit dienstverlening; wij stellen daarom andere vragen. We kijken ook of teksten niet te lang of te gedetailleerd zijn. En of er vaak genoeg gezocht wordt naar het onderwerp. Niet alle informatie 'haalt' de website of blijft er op staan. Voor de keuze welke diensten online worden aangeboden wordt gekeken naar de aantallen van gebruik. De vakafdelingen kunnen aangeven of ze denken dat het een goede toevoeging is. We kijken dan ook naar de doelgroep en of die wel digitaal is."

### Geen regels maar tips

Het digitale kanaal en social media hebben inmiddels een belangrijke plek gekregen in het werk van de gemeente. Desalniettemin blijft het lastig dat formele taken soms meer aandacht krijgen als er geprioriteerd moet worden. Dat blijft een spanningsveld. Daarom zijn er steeds nieuwe acties nodig om het werkgerelateerde gebruik van social media te stimuleren. Zo organiseert Terneuzen regelmatig interne workshops, bijvoorbeeld voor medewerkers die filmpjes willen leren maken. Verder verlaagt de gemeente drempels door niet met regels te werken maar met tips. "Het is niet nodig om alles met strakke regels dicht te timmeren," zegt Sandra Huijsman. "Natuurlijk gebeurt het dan weleens dat we achteraf niet blij zijn met een bepaald berichtje op social media. Maar dat schrikt ons niet af, daar willen we juist van leren!" •

## SUCCESSFACTOREN

- ✓ Om dienstverlening effectief te laten zijn, is gekozen voor het klantcontactcentrum als spil voor de online dienstverlening.
- ✓ De informatiecoördinatoren vormen de schakel tussen de verantwoordelijke vakafdelingen en het KCC. De informatiecoördinatoren zijn ook eindredacteur voor de website.
- ✓ Het onderwerp social media is gepositioneerd als centraal thema voor de gehele organisatie. De gemeente verlaagt drempels door niet met regels te werken maar met tips.
- ✓ Belangrijk is dat de werkgroep sociale media het mandaat heeft gekregen om te experimenteren met social media. Zo kan snel worden ingespeeld op trends en praktijkervaring op worden gedaan.
- ✓ Terneuzen zet social media ook in om burgerparticipatie te vergroten.



Luchtfoto van gemeente Terneuzen Foto: Sky Pictures/Izak van Maldegem

# Beschrijving online team van de gemeente Terneuzen

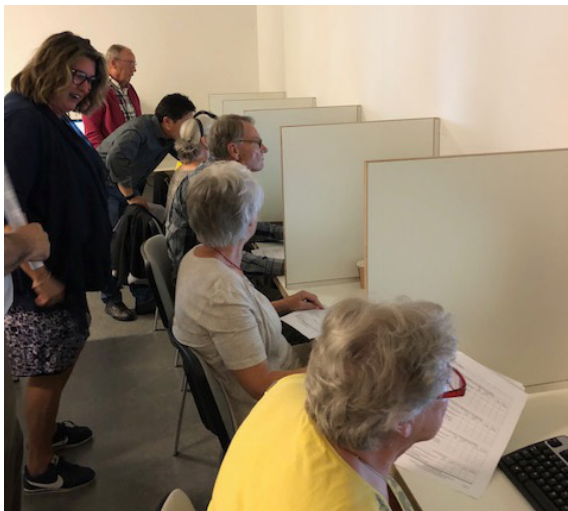
Het team is continu in beweging en aan verandering onderhevig

	KCC	ISC	ISC	Vakafdeling	Gemeentebreed	Gemeentebreed	Vakafdeling
<b>FUNCTIE</b>	Frontoffice medewerker	Informatie coördinator	Beheerder front-office-applicaties	Online redacteur vakafdeling	Lid werkgroep sociale media	Lid werkgroep content	Medewerker vakafdeling
<b>TAKEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hulp bij vragen van inwoners, signaalfunctie</li> <li>Aantal organisatiebrede zaaktypes worden doorgezet naar behandelgroep</li> <li>Tips door vragen van inwoners doorzetten naar informaticocoördinator</li> <li>Monitoring met behulp van tool, beantwoording, signalering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialist in inrichting zaakstelsysteem. Uitwerken visie, advies aan management</li> <li>Onderzoek gebruikers-aantallen en afweging nut/noodzaak. Bouw e-diensten.</li> <li>Aanschaf monitoring tool, AVG</li> <li>Online eindredacteur Link met de vakafdeling. Conceptteksten beoordelen (eerste check taalfouten, B1, links aanleggen)</li> <li>Beheer kennisbank, do's en don'ts opstellen in kennisbank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beheer e-diensten, usermanagement, storings oppakken, contact met leveranciers van 18 front-office applicaties</li> <li>Beheer systeem, zaaktypes en usermanagement</li> <li>Beheer CMS</li> <li>Monitoren en verbeteren van de website (aan de hand van monitortool), beoordelen conceptteksten op taalfouten, B1, links aanleggen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stelt conceptteksten op voor de gemeentelijke website</li> <li>Dient verzoeken in voor de ontwikkeling van e-diensten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen beleid en gedragsregels voor de inzet van sociale media</li> <li>In de rol van ambassadeur uitdragen van nut en noodzaak digitale dienstverlening</li> <li>Aanspreekpunt voor kennis van social media naar eigen team/vakafdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meedenken en aandragen content ten behoeve van berichten op social media</li> <li>In de rol van ambassadeur uitdragen van nut en noodzaak digitale dienstverlening</li> <li>Aanspreekpunt voor kennis van social media naar eigen team/vakafdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inhoudelijke tweedelijns achtervang frontoffice</li> <li>Verzoeken binnen e-diensten tijdig oppakken</li> <li>Aandragen wetenswaardigheden ten behoeve van social media</li> </ul>
<b>ROLLEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online service medewerker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbinder</li> <li>Contentmanager website</li> <li>Webformulierenspecialist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicatiebeheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contentmanager website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Community manager</li> <li>Verbinder</li> <li>Ambassadeur sociale media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambassadeur sociale media (Verbinder)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online service medewerker</li> <li>Social media analist</li> </ul>
<b>COMPETENTIES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opmerken</li> <li>Vriendelijk</li> <li>Politiek-bestuurlijk sensitief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politiek-bestuurlijk sensitief</li> <li>Analytisch</li> <li>Netwerken</li> <li>Leidinggeven</li> <li>Initiatief nemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creëren</li> <li>Initiatief nemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatief nemen</li> <li>Creëren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enthousiasme</li> <li>Betrokkenheid</li> <li>Politiek bestuurlijke sensitiviteit</li> <li>Plannen en organiseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enthousiasme</li> <li>Betrokkenheid</li> <li>Politiek bestuurlijke sensitiviteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatief nemen</li> </ul>

De strategie van Haarlemmermeer

# Kwaliteitsverbetering is een teamprestatie

Vóór 2012 telde de gemeente Haarlemmermeer maar liefst tachtig redacteuren en de website ruim 18.000 pagina's. Medewerkers waren zelf verantwoordelijk voor 'hun' content, maar hadden weinig tijd om het actueel te houden. Er kwamen allerlei telefoontjes en klachten binnen van mensen die zaken niet konden vinden of aanvragen. Het was duidelijk: het ontbrak aan visie en strategie voor online dienstverlening.



Testsessie nieuwe formulier openbare buitenruimte (MOB)

De afdeling Klant Contact Centrum (KCC) en de afdeling Communicatie & Externe Betrekkingen (CEB) hebben de website grondig onder de loep genomen. Samen met de directie is in 2012 besloten om de regie van de online kanalen centraal te beleggen bij een nieuw op te richten online team van professionals in dienstverlening en communicatie. Dat gaf in eerste instantie wat wrijving, omdat de hele organisatie geld en formatie moest inleveren. Om draagvlak te creëren is het kersverse team 'op roadshow' gegaan om zichzelf te introduceren. En door hulp te bieden aan de inhoudelijke collega's ontstond er een beweging waarin steeds meer mensen verzoeken en taken bij het online team neerlegden.

Om ervoor te zorgen dat de website niet weer zou exploderen in duizenden slecht bezochte en slecht

toegankelijk pagina's heeft het team een contentstrategie opgesteld met duidelijke uitgangspunten voor kwaliteit, gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid. Dat bracht weer de nodige reuring in de organisatie, vooral omdat niet alles meer klakkeloos werd geplaatst. Teamleider Miranda van Onselen: "Maar we hebben voet bij stuk gehouden en zijn het gesprek aangegaan met verantwoordelijke managers over het belang van de wijzigingen. Daardoor zijn we er uiteindelijk in geslaagd om de kwaliteit van de website te verbeteren."

De contentstrategie had ook gevolgen voor de 'platformreflex' van de organisatie: niet voor elk communicatie- of dienstverleningsvraagstuk is een website nodig. Toch was er een woud van online platformen; wie budget had, liet een website bouwen.



Door met kennis, tijd en kunde in gesprek te gaan met inhoudelijke collega's en budgethouders kon het online team flink snoeien en met de juiste online oplossingen komen.

### Goede scores

"Met klantgerichte, gebruiksvriendelijke online dienstverlening (website en formulieren), voorkom je ook onnodige telefoontjes en e-mails naar het KCC," aldus Miranda. "Dat is echt een opbrengst van deze verandering. Uit een recent klanttevredenheidonderzoek bij de balie en social media blijkt dat de gemeente digitaal een 7 scoort en de balie rond de 8.

Overigens is online dienstverlening niet per definitie een besparing. Je ziet wel een toename in het aantal online meldingen, maar geen directe afname van het aantal telefoontjes. Voor eenvoudige vragen kan men terecht op de website, maar voor complexe of persoonlijke vragen blijft de telefoon het belangrijkste kanaal."

Om de kwaliteit van de online kanalen te verbeteren worden verschillende meetinstrumenten ingezet. Adviseur online dienstverlening Charlotte Holst: "We hebben een feedbackknop op de site en gebruiken analytics met funnels om na te gaan hoe mensen

**'Zo zijn Meldingen Openbare Buitenruimte gestegen van 15 procent digitaal naar 55 procent digitaal en is het kanaalaandeel van de website gestegen naar 75 procent ten opzichte van balie en telefonie.'**

binnenkomen en welke stappen ze doorlopen." De metingen laten een stijging van het digitale kanaal zien. Zo zijn Meldingen Openbare Buitenruimte gestegen van 15 procent digitaal naar 55 procent digitaal en is het kanaalaandeel van de website gestegen naar 75 procent ten opzichte van balie en telefonie. Charlotte: "We analyseren ook de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van de website. Dat doen we naast onze 'gewone' werkzaamheden, terwijl dit eigenlijk werk is voor een data- en business-analist; zeker als we dit integraal voor alle kanalen willen doen. Toevoeging van een analist aan ons team is daarom een belangrijke wens voor de toekomst."

### Kennis en passie

Voor de formatie van het online team zijn nadrukkelijk functie- en competentie-eisen gesteld: de collega's moeten kennis hebben van online dienstverlening en communicatie. Er is ook een duidelijke scheids-



Gemeentehuis Haarlemmermeer

lijn gemaakt in het team, enerzijds online dienstverlening en anderzijds online participatie, communicatie en nieuws. Naast Miranda en Charlotte zijn er acht collega's met verschillende specialismen, zoals communitymanagement, (nieuws)redactie, communicatiearchitectuur en online dienstverlening. Op dit moment wordt een functieprofiel opgesteld voor een functioneel ontwerper.

Het succes van een online team ligt niet alleen aan 'harde' voorwaarden als kennis van zaken. Miranda: "Passie voor het vak is belangrijk, maar ook lef, niet bang zijn om een keer te falen. Zolang je je beslissingen maar kunt verantwoorden. Daar moet je dan natuurlijk wel de ruimte en de steun van je manager voor krijgen. Daar hoort ook bij dat je tijd en ruimte

De organisatiekoers: werken vanuit de bedoeling



krijgt om je kennis te ontwikkelen, bijvoorbeeld door naar congressen, workshops en bijeenkomsten van overheid collega's te gaan. En vervolgens die kennis te delen met je collega's."

### Samenwerken is een must

Verder is samenwerking belangrijk, zeker nu online steeds belangrijker wordt als dienstverleningskanaal. Samenwerking met andere gemeenten, met inwoners en ondernemers en met collega's van andere afdelingen. "We zoeken bewust de verbinding met communicatieadviseurs en woordvoerders. Maar ook met de Privacy Officer en de Informatiemanager. Bij alles wat we doen moeten we helder hebben wat er met de gegevens gebeurt en of het strookt met onze I-governance."

Ook ICT is een belangrijke schakel. Zo is er een paar jaar geleden een aanbesteding gedaan voor een open source platform. Daarmee is het beheer van de e-formulieren van ICT naar de afdeling online dienstverlening gegaan. Dienstverlening was leading, maar Communicatie en ICT zijn bij het hele traject betrokken geweest. Het resultaat is een sterk verbeterde website voor wat betreft gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid en de juiste tooling om de kwaliteit te monitoren. Charlotte: "En we hebben een simpele toolkit waarmee we eenvoudige formulieren zelf kunnen maken en online kunnen zetten. Het ontwikkelteam is nu ook bezig om de complexere formulieren in eigen beheer te ontwikkelen. We zien een toename van maatwerk op het ontwikkelen van de online dienstverlening. Samen met ICT, informatie en inhoudelijke specialisten gaan we hier verder vorm aangeven. Een nieuwe gezamenlijke uitdaging."



Gebruikerstest met het testpanel

## PLATFORM DIENSTVERLENING

Miranda: "Begin 2018 is het Platform Dienstverlening opgestart. Voorzitter is de directeur Dienstverlening. Daarnaast zitten er een stuk of tien inhoudelijke clustermanagers in; van Communicatie, Publiekzaken, Gebiedsgericht werken, Beheer en onderhoud, Sociale dienstverlening en Veiligheid en als agendaleden de programma managers Digitale Dienstverlening en Omgevingswet Met als kerngedachte dat dienstverlening van iedereen is. In dit platform wordt op strategisch niveau het product Dienstverlening bepaald en hoe dat vorm moet krijgen. Een prikkelende uitdaging voor onze organisatie, omdat je ook te maken hebt met belangen als budgetten, capaciteit en prioriteiten. De governance zorgt voor transparantie, de juiste keuzes en de juiste mensen op het juiste moment."



## Social media en newsroom

Haarlemmermeer doet sinds 2011 ook aan webcare. Miranda: "We hebben destijds een Twitteraccount opgezet om online met mensen in gesprek te gaan en later ook op Facebook en Instagram. Wat we online 'ophalen' nemen we mee richting MT-tafels en directie. We zijn de afgelopen jaren, met steun van de wethouder dienstverlening steeds actiever geworden op social media."

De uitvoering van webcare ligt nu bij het callcenter binnen het KCC; dat komt de eenduidigheid van de beantwoording ten goede. Daarbij staan de mensen voorop en niet de systeemwereld van processen en richtlijnen. De jongste loot aan de tak is de newsroom: een samenwerking tussen online team, afdeling CEB en het KCC. In de newsroom zitten online nieuwscoördinatoren, webcare, communicatiemedewerkers, woordvoerders en online redacteuren. Miranda: "Zij maken dagelijks een online krant met relevant nieuws van bewoners en vakinhoudelijke collega's. We promoten de krant vooral via Facebook. Omdat we heel erg gericht voor de doelgroep schrijven – onze inwoners en ondernemers – is het bereik groot. De wekelijkse papieren krant bevat de meest relevante nieuwszaken van de afgelopen week. "

## E-participatie als kans





Haarlemmermeer heeft al sinds 2014 bijzondere aandacht voor e-participatie. Dat past naadloos op het organisatiebrede participatiebeleid van de gemeente waarin inwoners en ondernemers steeds meer betrokken worden bij besluitvorming. Zo worden er geregeld e-formulieren ontwikkeld waarin bewoners aan kunnen geven wat hun wensen zijn; dat scheelt ze weer een inloopavond. Het is een gemiste kans om online communities niet in te zetten op participatieonderwerpen. De gemeente is zelf lid geworden van een aantal online communities die worden beheerd door inwoners. Een mooi voorbeeld van een mix van online en offline participatie is het project *Open proces Hoofddorp centraal*, voor de ontwikkeling van het gebied tussen het station en het raadhuis. Voor dat project zijn een forum en een website gemaakt. Voor het team heel leerzaam om te ervaren hoe je een hub creëert, voor de inwoners goed om te zien dat hun mening vaker terugkomt in besluiten. •

## SUCCESSFACTOREN




- ✓ Door het centraal beleggen van ontwikkeling en beheer van de online dienstverlening ontstond er een team van professionals op het gebied van digitale dienstverlening en online communicatie.
- ✓ Het opstellen van een online contentstrategie met duidelijke uitgangspunten voor kwaliteit, gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid.
- ✓ Het online team blijft kritisch en gebruikt verschillende meetinstrumenten om de kwaliteit van de online kanalen te verbeteren.
- ✓ Online communicatie en dienstverlening zijn een vak en de gemeente heeft uitdrukkelijk functie- en competentie-eisen gesteld bij het vormen van het team.
- ✓ Samenwerking tussen de verschillende afdelingen onderling, met externe collega's en ook inwoners en ondernemers is belangrijk voor het behalen van de ambities op toegankelijkheid, gebruiksvriendelijkheid en relevante informatievoorziening: verbinding voorop.
- ✓ Met de aanbesteding van een nieuw open source platform/website kwam de ontwikkeling van de gemeentelijke website en het beheer van de e-formulieren naar het online team binnen de afdeling klant contact centrum (dienstverlening) en daarmee de focus op toptaken strategie en gebruiksvriendelijkheid.
- ✓ Met de rol van community manager wordt er invulling gegeven aan de online participatie en worden inwoners, ondernemers en andere betrokkenen actief online geïnformeerd, betrokken om mee te doen, praten en beslissen op relevante thema's.



# Beschrijving online team van de gemeente Haarlemmermeer

	Teammanager online dienstverlening	Community manager	Specialist digitale dienstverlening	Adviseur digitale dienstverlening
FUNCTIE				
TAKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Door middel van kennis, kunde en coaching (mede)sturing geven aan de integrale ontwikkeling van dienstverlening: Ontwikkelen, initiëren en implementeren van verbeteringen in dienstverlening, (beleids)producten, werkprocessen, procedures en rapportages</li> <li>• Operationeel houden van alle externe online platformen: plannen, sturen, bewaken en monitoren van de uitvoering van beleid en processen van het team</li> <li>• Oplossen van technische en functionele problemen</li> <li>• Uitdragen van online content strategie en social media beleid</li> <li>• Bijdragen aan relevante (innovatieve) projecten</li> <li>• Sturing op beleid tussen communicatie en digitale dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaalt voor project(en) de online communicatie strategie waarmee de doelgroep het best kan worden geïnformeerd, geactiveerd en bereikt. Adviseert hierover en voert uit</li> <li>• Uitvoeren online communicatie. Informeert, activeert en betreft inwoners op social media en andere platformen waar zij actief zijn.</li> <li>• Analyse online communicatie/social media. Bepalen waar de doelgroep zich bevindt. In de gaten houden hoe betrokken je community is, wat het sentiment is en wat wel of niet werkt. Opstellen van rapportages aan projectleiding en management</li> <li>• Aanjagen, bewaken en voeren van online dialoog op eigen online media en relevante (besloten) groepen of platformen</li> <li>• Webcare: online vragen, opmerkingen en klachten uitzetten binnen de organisatie of jouw projectteam</li> <li>• Schrijven en creëren van creatieve content: tekst, foto- en videomateriaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertaalt verwachtingen van inwoners en ondernemers naar klantgerichte en gebruiksvriendelijke digitale dienstverlening</li> <li>• Brengt wensen van gebruikers en stakeholders in kaart, weegt belangen af en brengt advies uit</li> <li>• Beheren en optimaliseren van bestaande online diensten en producten</li> <li>• In kaart brengen van de (digitale) klantreis en het organiseren van gebruikerstesten ter verbetering van de digitale dienstverlening</li> <li>• Adviseren over omni-channel strategieën, cross-channel inzet van (online) kanalen en koppeling met backofficesystemen</li> <li>• Tactisch adviseren over gemeentelijke (digitale) dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt strategie rondom digitale dienstverlening en adviseert organisatie, management, directie en bestuur binnen dit beleidsveld</li> <li>• Opstellen strategische kwaliteitseisen voor digitale kanalen (contentstrategie bijvoorbeeld)</li> <li>• Vertaling van strategie naar tactische uitvoering binnen de organisatie en vertaling van operationele/tactische behoefte naar aanpassing strategie (niet gericht op technische doorvertaling, dit ligt bij communicatie architect).</li> <li>• Initiëren van nieuwe instrumenten of toepassingen op gebied van digitale dienstverlening (met nadruk op advies en besluitvorming, minder implementatie)</li> <li>• Adviseren (ongevraagd of gevraagd) van collegeleden, directie, management</li> <li>• Productowner ontwikkeling gebruiksvriendelijke e-formulieren</li> </ul>
ROLLEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbinder</li> <li>• Leidinggevende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Community manager</li> <li>• Social media analist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbinder</li> <li>• Klantdeskundige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbinder</li> <li>• Strateeg</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politieke/bestuurlijke sensitiviteit</li> <li>• Overtuigingskracht</li> <li>• Doorzettingsvermogen</li> <li>• Kritisch vermogen</li> <li>• Strategisch vermogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politieke/bestuurlijke sensitiviteit</li> <li>• Creatief</li> <li>• Zelfstandig en een teamplayer</li> <li>• Overtuigingskracht</li> <li>• Inlevingsvermogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politieke/bestuurlijke sensitiviteit</li> <li>• Doorzettingsvermogen</li> <li>• Zelfstandig en een teamplayer</li> <li>• Overtuigingskracht</li> <li>• Kritisch vermogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politieke/bestuurlijke sensitiviteit</li> <li>• Analyserend</li> <li>• Kritisch vermogen</li> <li>• Strategisch denken</li> <li>• Verbinder</li> </ul>

# Beschrijving online team van de gemeente Haarlemmermeer

FUNCTIE	Communicatie-architect	(Online) eindredacteur	Online redacteur
			
TAKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>De communicatiearchitect is de verbinding tussen ICT- en communicatie., met de focus op webtoepassingen, beheer, beveiliging, archivering, toegankelijkheid etc</li> <li>De communicatiearchitect geeft richting aan én houdt controle op de ontwikkeling en inzet van web technologie ter ondersteuning van de (communicatie)strategie van de organisatie</li> <li>Het benutten van kennis van interne en externe ICT-specialisten om technisch optimale oplossingen te maken; adviseert, gevraagd en ongevraagd, over de inzet van nieuwe technologie op gebied van contentmanagement; vervullen van taak als projectleider of projectmedewerker: coördineren van projectwerkzaamheden, het aandragen van oplossingsrichtingen ten aanzien van voor het project te ontwikkelen en/of in te zetten nieuwe methoden en technieken</li> <li>Strategisch advies aan managers bij het bedenken en definiëren van een strategie over optimale inzet van webtoepassingen (mogelijkheden en valkuilen, ontwikkeling implementatie, gebruik en beheer);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stuurt het contentproces en de redacteuren aan en bewerkt of optimaliseert zelf ook content voor de gemeentelijke websites, zodat de informatie juist, actueel en aantrekkelijk gepresenteerd wordt</li> <li>De (online) eindredacteur voert de meer complexe en bestuurlijk ingewikkelder redactietaken zelf of in samenwerking met een redacteur uit</li> <li>De (online) eindredacteur is eindverantwoordelijk voor de gemeentelijke websites en portal en rapporteert aan de teammanager</li> <li>Zorgdragen voor de relatie tussen de online redacteuren en de organisatie en zo nodig fungeren als mediator</li> <li>Het maken, toepassen, bewaken en evalueren van de contentstrategie, schrijfwijzer en de landelijke webrichtlijnen op de gemeentelijke websites en portal</li> <li>Verzorgen van handleidingen en instructies, workshops of bijeenkomsten voor redacteuren (minisitebeheerders, nieuwsredacteuren, online redacteuren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gespecialiseerd in het maken, bewerken, plaatsen en optimaliseren van content op de gemeentelijke websites en eventueel andere nieuwe (online) media, zodat de informatie juist, actueel en aantrekkelijk gepresenteerd wordt</li> <li>Het adviseren over de cross-channel inzet van (online) kanalen om de informatie op de juiste manier bij de doelgroep te brengen</li> <li>Het toepassen en bewaken van de contentstrategie, schrijfwijzer en de landelijke webrichtlijnen op de gemeentelijke websites en portal</li> <li>Het initiëren en meedraaien bij verschillende (mini-)projecten ter verbetering van onze online dienstverlening</li> <li>Het ondersteunen bij beantwoorden van vragen over internet- en webtoepassingen die binnenkomen in de mailbox van het online team</li> <li>Het maken van een dagelijkse nieuwsbrief die verstuurd wordt naar de medewerkers van de gemeente Haarlemmermeer</li> </ul>
ROLLEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbinder</li> <li>Specialist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contentmanager website</li> <li>Verbinder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contentmanager website</li> <li>Verbinder</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creatief/innovatief</li> <li>Analyserend</li> <li>Adviserend</li> <li>Overtuigingskracht</li> <li>Marktgericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plannen en organiseren</li> <li>Samenwerken</li> <li>Overtuigingskracht</li> <li>Doorzettingsvermogen</li> <li>Kritisch vermogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plannen en organiseren</li> <li>Samenwerken</li> <li>Overtuigingskracht</li> <li>Doorzettingsvermogen</li> <li>Flexibiliteit</li> </ul>

# Teamplotter online team

De teamplotter helpt u om uw online team in kaart te brengen. Vul de rollen, taken en competenties in die in uw organisatie beschikbaar zijn en welke u nodig heeft ('gap analyse').

Bij de teamplotter hoort een rollenlijst. U kunt deze rollenlijst gebruiken om uw huidige online team in kaart te brengen en inzichtelijk te maken welke rollen nog ontbreken in uw team.

# Teamplotter online team

Functie



Taken

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Rollen

---

---

---

---

---

---

---

---

Competenties

---

---

---

---

---

---

---

---

Functie



Taken

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Rollen

---

---

---

---

---

---

---

---

Competenties

---

---

---

---

---

---

---

---

Functie



Taken

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Rollen

---

---

---

---

---

---

---

---

Competenties

---

---

---

---

---

---

---

---

Functie



Taken

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Rollen

---

---

---

---

---

---

---

---

Competenties

---

---

---

---

---

---

---

---

Functie



Taken

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Rollen

---

---

---

---

---

---

---

---

Competenties

---

---

---

---

---

---

---

---

# Rollen binnen een online team

Deze rollen zijn verzameld in de gesprekken met gemeenten die een goede online dienstverlening realiseren. We spreken over rollen in plaats van functies of functietitels.

Gemeenten gaven aan dat functies veelal slecht te vergelijken zijn. Bij rollen is dit makkelijker en beter te begrijpen. Binnen één functie komen vaak meerdere rollen voor.

## Categorie 1 Visie, strategie en verbinding

Rol	Toelichting
<b>Leidinggevende</b>	De leidinggevende geeft leiding aan één of meerdere collega's.
<b>Visievormer</b>	De visievormer kijkt vooruit. Weet op basis van trends, ontwikkelingen, sterktes, zwaktes en perceptie van de organisatie een stip op de horizon vorm te geven.
<b>Strateeg</b>	De strateeg heeft een goed beeld hoe de online dienstverlening verbeterd / aangeboden kan worden voor de komende jaren en geeft hier invulling aan. In samenhang met de gemeentelijke ICT-architectuur.
<b>Procesmanager</b>	De procesmanager coördineert en stroomlijnt de besluitvorming in de organisatie met betrekking tot visie, strategie en beleid over de (online) dienstverlening.
<b>Verbinder</b>	De verbinder is degene die 'online' zichtbaar (en belangrijk) maakt in de organisatie (vakafdelingen), management en bij het bestuur. De verbinder zorgt vaak voor commitment vanuit het management en bestuur en daarmee ook voor middelen om te investeren in de online dienstverlening.
<b>Beleidsmedewerker / adviseur dienstverlening</b>	De adviseur dienstverlening vertaalt visie en strategie op het gebied van dienstverlening naar beleid op het niveau van de uitvoering in de dagelijkse praktijk, waarbij de verschillende kanalen gezamenlijk worden betrokken.
<b>Beleidsmedewerker / adviseur nieuwe media</b>	De adviseur nieuwe media volgt de ontwikkeling op het gebied van nieuwe online media. En vertaalt de mogelijkheden voor communicatie en dienstverlening door vanuit visie en strategie naar beleid op het niveau van de uitvoering in de dagelijkse praktijk. Waarbij de verschillende kanalen gezamenlijk worden betrokken.

## Categorie 2 Dienstverlening aan en interactie met de klant (inwoners/ondernemers)

Rol	Toelichting
<b>Contentmanager alle kanalen</b>	De contentmanager voor alle kanalen ontwikkelt, beheert en verwijdert taakgerichte, begrijpelijke en toegankelijke content voor alle online kanalen zoals de website, formulieren, social media zoals facebook, twitter, instagram.
<b>Contentmanager website</b>	De contentmanager website ontwikkelt, beheert en verwijdert taakgerichte, begrijpelijke en toegankelijke content voor alle online kanalen zoals de website en formulieren.
<b>Contentregisseur</b>	De contentregisseur maakt de (online) communicatie en dienstverlening over alle kanalen heen hetzelfde (consistentie). Denk hierbij aan de informatie en diensten die aangeboden wordt via website, formulieren, mail, social kanalen, livechat, Whatsapp. En soms breder dan online zoals telefonie, balie en post.
<b>Online servicemedewerker</b>	De online servicemedewerker verzorgt 1 op 1 webcare via bijvoorbeeld livechat, Whatsapp, email, Facebook en Twitter.
<b>Community manager</b>	De communitymanager is extern gericht en zoekt de verbinding met inwoners en ondernemers op online kanalen / platformen. Met als doel om gemeentelijk beleid / dienstverlening te ontwikkelen en af te stemmen.
<b>Communicatieadviseur extern</b>	De communicatieadviseur extern houdt zich bezig met de ontwikkeling en uitvoering van communicatiemiddelen en –strategieën gericht op externe doelgroepen.
<b>Communicatieadviseur intern</b>	De communicatieadviseur intern houdt zich bezig met de ontwikkeling en uitvoering van communicatiemiddelen en –strategieën gericht op interne doelgroepen.
<b>Woordvoerder</b>	De woordvoerder vertegenwoordigt de organisatie (van bestuur tot ambtelijke organisatie) richting de pers en instanties. Bepaalt, vaak in overleg met collega's van het online team, vakafdelingen en bestuurders de woordvoeringslijn voor de (online) communicatie over alle soorten onderwerpen.

### Categorie 3 De werking van de online dienstverlening

Rol	Toelichting
<b>Applicatie-beheerder</b>	De applicatiebeheerder zorgt ervoor dat de gebruikte applicaties zo optimaal mogelijk functioneren voor gebruikers (medewerkers en klanten). Denk hierbij aan het Content Management Systeem (CMS), Webformulierenapplicatie, Kennisbank, Raadsinformatiesysteem (RIS), Zaaksysteem en de Afsprakenmodule.
<b>Programmeur</b>	De programmeur kan de online dienstverlening zelf programmeren en daarmee 'aan elkaar knopen'. Het programmeren van koppelingen van bijvoorbeeld het Content Management Systeem met de webformulieren én backofficeapplicaties zoals het zaaksysteem. Denk bijvoorbeeld aan het maken van een koppeling tussen de website, de afsprakenmodule en het zaaksysteem. Daarbij kan een programmeur ook functionaliteiten aan de achterkant van een applicatie verbeteren.
<b>Webformulieren specialist (bouwen en vernieuwen)</b>	De webformulieren specialist creëert, onderhoudt en vernieuwt webformulieren. De specialist werkt begrijpelijk, toegankelijk en met het oog op privacy en zorgt voor een gebruiksvriendelijke ervaring voor inwoners en ondernemers.

### Categorie 4 Gebruikersgericht ontwerpen, meten & verbeteren

Rol	Toelichting
<b>Website analist</b>	Web analist(en) bestuderen online gedrag en ervaringen op de website via bijvoorbeeld analytics, usability testing en klanttevredenheidsonderzoek. Op basis van de inzichten bedenkt en signaleert de web analist mogelijkheden voor optimalisaties. De web analist voert zelf regelmatig wijzigingen door aan de website en formulieren in samenspraak met de contentmanagers en vakinhoudelijke collega's.
<b>Social media analist</b>	Social media analisten bestuderen en meten wat er over de gemeente wordt gezegd op de verschillende online kanalen (bijvoorbeeld Facebook, Twitter, Instagram). De reputatie van de gemeente kan gemanaged worden door te luisteren naar wat er gezegd wordt door inwoners en hier gericht op te reageren. Er kunnen ook signalen worden verzameld over klantvragen. Deze signalen kunnen vervolgens weer opgepakt worden door webcaremedewerkers (veelal werkzaam in het KCC) en benut worden om antwoorden te formuleren en dit breed proactief te communiceren via alle online kanalen.
<b>Data analist</b>	Een data analist analyseert en combineert data van de bedrijfsvoering en gedrag van inwoners en ondernemers met elkaar. Denk hierbij aan het combineren van data om dienstverlening proactief te verbeteren en effecten van online campagnes te meten.
<b>Proces analist</b>	De proces analist analyseert (online) dienstverleningsprocessen en bekijkt hoe deze efficiënter georganiseerd kunnen worden. En/of hoe de dienstverlening klantvriendelijker gemaakt kan worden.
<b>Usability expert</b>	De usability expert werkt aan het gebruiksvriendelijk aanbieden van de online dienstverlening aan inwoners, ondernemers (en medewerkers). Betreft inwoners, ondernemers en medewerkers continu om gebruiksvriendelijkheid te bevorderen. Deze persoon zet bijvoorbeeld usability onderzoek in om gebruiksvriendelijke dienstverlening te ontwerpen.
<b>Ontwerper</b>	De ontwerper werkt aan de vormgeving van de website en formulieren en content voor socials. Denk aan huisstijl, lettertypes, buttons, invulvelden enzovoorts. De ontwerper maakt ook foto's, tekeningen en animaties.





### Meer informatie?

Lees meer op [www.vngrealisatie.nl](http://www.vngrealisatie.nl)

Vragen? Stuur een e-mail naar [dienstverlening.realisatie@vng.nl](mailto:dienstverlening.realisatie@vng.nl)

## Colofon

'Wegwijs in online dienstverlening Succesfactoren, teamsamenstelling en resultaten'  
is in het najaar van 2018 uitgegeven in opdracht van VNG Realisatie.

### Met dank aan

De gemeenten Tilburg, Utrecht, Heerenveen, Zeewolde,  
De Fryske Marren, Terneuzen en Haarlemmermeer.

De klankbordgroep: Conny Schakenbos (gemeente Alphen aan den Rijn)  
Jacqueline de Zoete (gemeente Den Haag)  
Frank Lieuwen (gemeente Harderwijk)  
Carolien Huisstede (gemeente Hof van Twente)  
Jody Lee (gemeente Hof van Twente)  
Ralph Besseling (gemeente Lingewaard)  
Carolien Nicolai (gemeente Zeewolde)

**Redactie** Quita Hendrison

**Concept en vormgeving** Studio Maartje de Sonnaville

**Fotografie** gemeenten Tilburg, Utrecht, Heerenveen, Zeewolde,  
De Fryske Marren, Terneuzen en Haarlemmermeer.

©2018 VNG Realisatie

Wilt u gebruikmaken van (een deel van) de informatie uit deze uitgave,  
dan vinden wij dat natuurlijk leuk. Wel graag met bronvermelding!

Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten

Nassaulaan 12  
2514 JS Den Haag  
+31 70 373 80 08  
[realisatie@vng.nl](mailto:realisatie@vng.nl)

December 2018

[vngrealisatie.nl](http://vngrealisatie.nl)