

TIEN ELEMENTEN VOOR SUCCESVOLLE DIGITALISERING VAN DIENSTVERLENING



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten



KWALITEITS
INSTITUUT
NEDERLANDSE
GEMEENTEN

INLEIDING

Elke gemeente is anders, dus één aanpak voor succesvolle digitalisering van de dienstverlening bestaat niet. Wel zijn er een aantal succesfactoren, elementen die elke gemeente die hoog scoort in de benchmarks heeft ingevuld. Het zijn er tien: tien elementen voor een geslaagde digitalisering van de dienstverlening.



Een aantal gemeenten scoort stevast hoog in diverse benchmarks over digitale dienstverlening. Hoe komt dat? Bestaat er misschien een blauwdruk voor succesvolle digitalisering van de gemeentelijke dienstverlening? Een blauwdruk waar ook andere gemeenten mee aan de slag kunnen? Die vraag was het uitgangspunt van het onderzoek naar digitale dienstverlening dat het Kenniscentrum Dienstverlening van KING/VNG liet uitvoeren.

Het onderzoek bestond uit interviews met vooroplopende gemeenten, die werden geselecteerd uit verschillende benchmarks. Hieruit kwam een mix van grote en kleine gemeenten, tien in totaal. Daarnaast werd er een enquête gehouden onder de contactpersonen van het Kenniscentrum Dienstverlening.



Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er geen uniforme blauwdruk bestaat voor succesvolle digitalisering van de dienstverlening. Wèl bleken de koplopers allemaal een aantal dingen te doen die hen succesvol maken. Uit het onderzoek kwamen tien elementen voor een geslaagde digitalisering van de dienstverlening. Sommige van deze tien moeten worden ingevuld, andere niet per se. Wel is het belangrijk dat ze alle tien bij de start van een project in beschouwing worden genomen. Het is dan vervolgens aan de gemeente welke keuzes worden gemaakt.

De tien elementen worden in dit document kort toegelicht.

De onderzoeksverantwoording vindt u hier.

Wilt u ervaringen en ideeën uitwisselen over (digitale) dienstverlening? Meld u dan aan voor het **VNG-forum Dienstverlening**.

DIRECT NAAR:



**1. ORGANISATORISCHE
INBEDDING**



**6. PASSIE EN
ENTHOUSIASME IN DE
PROJECTGROEP**



**2. VERANKERING OP
POLITIEK NIVEAU**



**7. HET BETREKKEN VAN
STAKEHOLDERS**



3. EEN PROJECTPLAN



**8. FEEDBACK DIRECT
MEENEMEN**



**4. IMPACT OP
PERSONEEL**



**9. MANAGEMENT VAN
VERWACHTINGEN**



**5. RUIMTE OM TE
EXPERIMENTEREN**



**10. SAMENWERKING
MET ICT EN INHOUD**



1

ORGANISATORISCHE INBEDDING

‘In 2007/2008 zijn wij begonnen met het programma ‘Excellente dienstverlening. De grote krachten achter dit plan waren de verantwoordelijk wethouder en de directeur publieksdienstverlening.’ – **gemeente Zoetermeer.**

‘De betrokkenheid van het bestuur en de medewerkers heeft het verschil gemaakt. Dat heeft te maken met de wijze waarop het project is opgepakt, hoe er gediscussieerd kon worden en hoe mensen zijn meegenomen.’ – **werkorganisatie Duivenvoorde van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten.**

De koplopers in digitalisering van dienstverlening hebben allemaal hun projecten zo hoog mogelijk in de organisatie ingebed. Steun van het college, de gemeentesecretaris en de directeur dienstverlening is essentieel voor het welslagen van het project, zo blijkt. Digitale dienstverlening is een primair proces van de gemeente en hoort daarom in de lijn verankerd te zijn, niet bij een ondersteunende afdeling zoals communicatie of IT. De lijn moet ook inhoudelijk bij

het project betrokken zijn. Dat is niet alleen nodig om de juiste keuzes te maken over de inrichting van de digitale dienstverlening, maar ook voor het laten ‘landen’ van de nieuwe werkwijze in de organisatie. Digitalisering van dienstverlening heeft immers grote impact op het primaire proces en daarmee op de medewerkers.



2

VERANKERING OP POLITIEK NIVEAU

‘De steun vanuit de politiek is één van onze belangrijkste succesfactoren’ – **gemeente Tytsjerksteradiel.**

Worden college en gemeenteraad bij de digitalisering betrokken? En zo ja, hoe? Als het college zelf duidelijke beelden heeft op het gebied van digitalisering en dienstverlening, dan is het verstandig om het project op dat niveau te verankeren. Datzelfde geldt voor de gemeenteraad. Verankering kan ingevuld worden door samen met college en/of raad keuzes te maken.

Is er geen politieke betrokkenheid met dit onderwerp? Dan kan worden volstaan met het informeren van college en raad over de plannen en voortgang van het project. Het managen van verwachtingen is

daarbij belangrijk. Als een gemeente bijvoorbeeld kiest voor meer ruimte voor maatwerk, dan kan het gebeuren dat niet alle burgers gelijk behandeld worden. Dat moeten bestuurders en raadsleden zich goed realiseren. Eigenlijk wil je het liefst de politiek betrekken bij de keuzes die worden gemaakt in de inrichting van de dienstverlening. Willen ze hier niet bij betrokken zijn? Dan zul je ze in ieder geval op de hoogte moeten houden van de keuzes die in het project worden gemaakt.



3

EEN PROJECTPLAN

‘We hebben een programma opgesteld met de naam Top Dienstverlening. Niet alleen de dienstverlening staat centraal, ook deregulering en efficiënter werken.’ – **gemeente Breda**.

‘We hebben een duidelijk plan van aanpak, waarin helder staat wat er precies moet gaan gebeuren. Belangrijk daarbij is dat we niet aangeven wat er moet gebeuren, maar ook waarom. Feitelijk vragen wij ons af wat voor organisatie wij willen zijn.’ – **werkorganisatie Duivenvoorde voor de gemeenten Wassenaar en Voorschoten**.

Een standaard opzet voor een projectplan is er niet, maar duidelijk is wel dat een plan nodig is voor succesvolle digitalisering van gemeentelijke dienstverlening. Zomaar ergens beginnen leidt niet tot succes. Elke gemeente maakt voor zichzelf een afweging bij het opstellen van dit plan, waarbij het van belang is om de doelstellingen zo te formuleren dat digitalisering als middel wordt benoemd. Een middel voor betere dienstverlening, goedkopere dienstverlening of allebei: die keuze is aan de gemeente.

De volgende afwegingen passen in het projectplan:

- Wat gaan we digitaliseren? Alles of alleen de producten en diensten die het meest worden gevraagd? Waar leggen we de grens?
- Wie van het ambtelijk apparaat betrekken we?
- Hoe en wanneer haken we de politiek aan?
- Hoe kijkt het zittende personeel aan tegen digitalisering?
- Is er voldoende digitaliseringskennis aanwezig?
- Gaan we de stakeholders betrekken bij het inrichten van de digitalisering? Zo ja, hoe?

Maak de doelstellingen in het plan zo expliciet mogelijk, zodat de scope van het project helder is en blijft. Ook gedurende de looptijd van het project. De doelstelling heeft betrekking op de dienstverlening.

De keuzes zijn grofweg:

- Efficiëntere dienstverlening. Wat is dat precies? Is digitale dienstverlening goedkoper en hoeveel goedkoper?
- Een betere kwaliteit van dienstverlening. Wat betekent dit? Een betere bereikbaarheid? Hoeveel beter? Willen we 24/7 dienstverlening?

Maak de verdere uitwerking van het plan niet te expliciet, want er is ruimte nodig om te experimenteren. Er is immers geen blauwdruk. De situatie van elke gemeente is anders en hier zal in de digitalisering van de dienstverlening rekening mee gehouden moeten worden. Bij de vooroplopende gemeenten komen drie heel verschillende type projectplannen naar voren, die aantonen hoe groot de diversiteit is.

Bekijk een aantal [voorbeelden](#) en [inspiratie](#).



4

IMPACT OP PERSENEEL

‘We willen zo lang mogelijk met onze medewerkers blijven werken. We hebben ze opgeleid, zodat zij toegerust zijn voor hun taak. We werken nu dus op een andere manier met dezelfde mensen.’
– **gemeente Zoetermeer.**

‘De mensen die werken binnen dienstverlening waren gewend om aan de balie te werken. Dat is natuurlijk nogal veranderd. Door automatisering zijn bepaalde handelingen overbodig geworden en verschuift een deel van het werk naar de back-office.’
– **gemeente Gilze en Rijen.**

‘Om ervoor te zorgen dat de mensen ook daadwerkelijk gaan veranderen hebben we gewerkt met scrumsessies. Dat is een methode waarbij mensen de verandering daadwerkelijk zien en voelen, in plaats van dat er top-down iets wordt geïntroduceerd.’
– **werkorganisatie Duivenvoorde van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten.**

Digitalisering heeft een grote impact op de manier van werken en daarmee op de medewerkers. Veel werk dat voorheen aan de balie gebeurde, vindt nu plaats via de website en in de backoffice. Werk gaat verdwijnen, omdat burgers en ondernemers zelf (delen van) processen via de website doen. Als basisinformatie en –diensten op de website staan, dan zullen de vragen aan de balie complexer worden. Dit stelt nieuwe eisen aan de kennis en vaardigheden van de baliemedewerkers. De onderzochte gemeenten gaan hier op diverse manieren mee om. Sommige zorgen ervoor dat hun medewerkers dankzij om- en bijscholing de juiste vaardigheden verkrijgen, andere werken met (ingehuurde) hbo'ers aan de balie.

Het gaat niet alleen om de vraag of de medewerkers het juiste opleidingsniveau en de vaardigheden hebben om het veranderde werk straks te kunnen doen. Ook het draagvlak voor de verandering is een belangrijke succesfactor. De koplopende gemeenten hebben voor het merendeel hun medewerkers daarom actief bij de digitalisering betrokken. Bijvoorbeeld door hen een schets te laten maken van de dienstverlening in de toekomst en hoe dit doorwerkt in hun eigen functie. Het meest cruciaal is de medewerkers vanaf het begin van het project te informeren wat er gaat veranderen en hen van de voortgang van het project op de hoogte te houden.

De impact op de medewerkers is zo groot dat deze een plaats verdient in het projectplan. Aspecten die daarin een rol spelen zijn:

- Is er digitaliseringskennis aanwezig in de organisatie?
- Is er bereidheid om bepaalde veranderingen door te voeren?
- Wat is het huidige opleidingsniveau en wat is het gewenste opleidingsniveau?
- In hoeverre zijn er opleidingsmogelijkheden voorhanden om het zittende personeel om te scholen?
- Wat zijn de kosten die zijn verbonden aan de opleidingsplannen?
- Is er voldoende hoog opgeleid personeel in de regio aanwezig?
- Welk takenpakket blijft er over?
- Welke taken komen erbij?
- Hoeveel tijd houdt men over door het veranderde takenpakket?



5

RUIMTE OM TE EXPERIMENTEREN

‘Er is ruimte om te experimenteren, om fouten te maken en risico’s te nemen. Dit hebben we geborgd.’ – **gemeente Zoetermeer.**

Digitalisering betekent in de praktijk een nieuwe manier van dienstverlening. Dit realiseer je alleen maar als er ruimte is om te experimenteren. Er zullen fouten worden gemaakt, er zal eens iets mis gaan waardoor een burger niet goed geholpen wordt. Elke gemeente die voor het onderzoek is gesproken heeft hiermee te maken gehad. Cruciaal bleek het goed inlichten van de gemeenteraad, het college en het ambtelijk apparaat, vooraf en op het moment dat het mis ging. ‘No surprises’ is het motto.

Experimenteren vraagt om een afgeschermd, veilige ruimte en daarom zijn pilots hiervoor heel geschikt. Men kan dan testen zonder dat de hele organisatie er direct door wordt beïnvloed. Wat ook helpt is om de ambtelijke top en de politiek verantwoordelijken erop te wijzen dat men op een designachtige wijze aan het werk is. Dit betekent dat het eerste ontwerp nooit direct het definitieve ontwerp is, omdat men gaandeweg leert en aanpast. Tenslotte kan men de organisatie erop wijzen dat men er met korte feedbackloops voor zorgt dat burgers en ondernemers hun commentaar direct kwijt kunnen, waardoor men minder risico’s loopt op klachten.



6

PASSIE EN ENTHOUSIASME IN DE PROJECTGROEP

‘De mensen die zijn betrokken bij het project hebben een hart voor dienstverlening. Ze zijn echt bevlogen.’ – gemeente Zoetermeer.

Alle gemeenten die hun dienstverlening succesvol digitaliseren hebben een bevlogen en enthousiaste projectgroep die vol gaat voor het verbeteren van de dienstverlening. Dit geldt zeker voor de projectleider. Men durft te experimenteren, staat open voor kritiek, leert van anderen en maakt graag gebruik van (nieuwe) informatiemiddelen, zoals social media. Dat wordt gecombineerd met een gedegen kennis van de gemeentelijke werkprocessen. Dit zijn mensen die vanuit de gemeentelijke organisatie zelf komen en weten wat er beter kan in de publieks-

dienstverlening, waarom dat nodig is en hoe je dat kunt realiseren. Dat zijn geen functies om door externen te laten invullen. Voor specifieke expertise in het projectteam kan dat natuurlijk wel, als gespecialiseerde kennis nodig is die de gemeente niet in huis heeft. Maar het grootste deel van het team en zeker de projectleider moet kennis en ervaring hebben van en in de gemeentelijke werkprocessen, cultuur én de technische mogelijkheden.



7

HET BETREKKEN VAN STAKEHOLDERS

‘Een stip op de horizon werkt niet meer, de gemeente moet gezamenlijk de toekomst gaan ontwerpen met haar directe belanghebbenden. Een top-downbenadering heeft geen enkele zin.’
– **gemeente Breda.**

‘Wij hebben de buitenwereld niet actief opgezocht. Het is de vraag of dit noodzakelijk is. Het ontwerp dat we maken wordt continu geëvalueerd en die metingen worden weer meegenomen in een herontwerp.’ – **gemeente Gilze en Rijen.**

‘We denken als klantcontactcentrum: snap ik dit zelf? Zo nee, hoe moet een burger het dan begrijpen?’ – **gemeente Achtkarspelen.**

Dit element wordt per gemeente heel verschillend ingevuld. Wie de stakeholder is verschilt per gemeente en per type dienstverlening. Er zijn samenwerkingspartners, opdrachtgevers, burgers, ondernemers.... Je hoeft ze niet (allemaal) te betrekken, maar het is belangrijk dat de afweging wordt gemaakt of je stakeholders wilt betrekken en zo ja, welke. Een gemeente die helemaal niet overlegt met

haar stakeholders over welke dienstverlening deze nodig hebben moet het allemaal zelf gaan bedenken. Dat kan een nadeel zijn.

Wil de gemeente haar stakeholders betrekken, dan zijn een aantal vragen belangrijk. Zoals wie deze stakeholders zijn, wanneer en hoe ze worden betrokken en hoe men wil omgaan met conflicterende

belangen. Er zijn diverse instrumenten om dit speelveld van stakeholders in kaart te brengen.

Als je met stakeholders werkt, betrek hen dan actief bij de digitalisering. Hoe moet de dienstverlening eruit zien, wanneer maakt men er gebruik van, welke taal vindt men duidelijk, welke niet, wat zijn de grootste ergernissen, wanneer wil men persoonlijk contact, wat zijn gewenste responstijden, wat vindt men een vriendelijke vormgeving? Dit soort vragen

kunnen stakeholders beantwoorden en ze helpen de gemeente op weg om een digitale dienstverlening te maken die echt aansluit bij de wensen in de samenleving. Als het contact over en weer open en actief is, dan voelen de stakeholders zich gewaardeerd en denken ze graag mee met de gemeente.

Bekijk de **momenten** waarop stakeholders betrokken kunnen worden en meer **inspiratie**.



8

FEEDBACK DIRECT MEENEMEN

‘Wij werken met smileys, zowel op onze website als aan de balie. Bezoekers kunnen daarmee snel aangeven hoe ze onze dienstverlening waarderen. Wij gebruiken ze om onze dienstverlening te verbeteren.’ – **gemeente Gilze en Rijen.**

Het voordeel van digitale dienstverlening is dat je direct kunt zien hoe diensten gewaardeerd of ervaren worden. Veel gemeenten gebruiken Google Analytics om het bezoekersgedrag op hun websites te volgen en te analyseren. Sommige gemeenten vragen aan hun bezoekers om een digitale dienst te waarderen. De gemeente Gilze en Rijen heeft bijvoorbeeld smileys geplaatst bij informatie op de website, zodat bezoekers kunnen aangeven wat ze van de informatie vinden.

Al deze informatie is waardevolle feedback om de dienstverlening continu te verbeteren. Belangrijk is dat deze ‘feedbackloop’ zo kort mogelijk is. Dit betekent in de praktijk dat een medewerker hier bovenop moet zitten en de bevoegdheid heeft om dingen op de website, zoals teksten, direct aan te passen. Als gemeenten hun digitale dienstverlening op orde willen houden, dan is dit de manier om dat te doen. Bovenstaande gaat over het verwerken van de

feedback bij digitale dienstverlening die al in gebruik is. Iets anders is het meenemen van feedback tijdens het ontwikkelproces. Tijdens dat proces worden stakeholders en medewerkers tijdens de diverse stappen in het proces naar hun mening gevraagd. Gebruikers op deze manier bij een ontwikkelproces betrekken lijkt op de in de IT-wereld veelgebruikte manier van ontwikkelen via de agile of scrummethode (zie de weblink hieronder).

Als een gemeente geen stakeholders betreft bij de ontwikkeling, dan kan men zelf in de huid van de gebruiker kruipen en op die manier de dienstverlening testen. Dit wordt het maken van een ‘customer journey’ genoemd.

Bekijk meer [inspiratie](#).



9

MANAGEMENT VAN VERWACHTINGEN

‘Bij digitalisering van dienstverlening aan ondernemers is het heel belangrijk dat je duidelijk vertelt wat je gaat doen en dat je de verwachtingen die je daarmee scheidt kunt waarmaken. Ook is het belangrijk dat we ondernemers laten zien hoe ver we zijn bij het realiseren van onze toezeggingen.’ – **gemeente Breda.**

Welke verwachtingen hebben burgers en ondernemers van digitale dienstverlening door hun gemeente? Dit verschilt per gemeente en per stakeholder. Zo kiest Rotterdam voor ‘betrouwbaar en voorspelbaar’, wat inhoudt dat men niet voor gemiddeld een 7 gaat, maar altijd een 7 wil scoren. Dat is een duidelijke keuze, maar ook eentje die de lat hoog legt als het gaat om het waarmaken van verwachtingen.

Tijdens het betrekken van de stakeholders of het maken van persona's worden verwachtingen gepeild en keuzes gemaakt over de doelen en het niveau van de digitale dienstverlening. Die verwachtingen kunnen verschillen per product of dienst: soms is alleen accurate informatie nodig, soms zijn mensen op zoek naar meer ondersteuning. Voor alle diensten is de reactiesnelheid van belang: een gemeente die haar digitale kanaal op orde heeft, hoort ook snel te

reageren. Dat zijn mensen inmiddels gewend bij digitale dienstverlening in het algemeen en ze verwachten dat ook van de dienstverlening van de overheid.

Het expliciet maken van verwachtingen is de eerste stap. Het delen van deze verwachtingen met de stakeholders is de volgende. Dat is verwachtingsmanagement: duidelijk aangeven wat men wel en niet kan waarmaken en waarom. Gemeenten die hun digitale dienstverlening op orde hebben, gaven allemaal aan dat zij de eenmaal gekozen doelen consistent doorvoeren. Zodra zich zaken voordoen die niet in lijn zijn met de verwachtingen, wordt hier actief over gecommuniceerd.

Bekijk meer [inspiratie](#).



10

SAMENWERKING TUSSEN ICT EN INHOUD

‘Toen wij jaren geleden zijn gestart met het programma dienstverlening, hebben we de ICT’ers, projectleiders en procesanalisten bij elkaar in het programma geplaatst. Hierdoor werd de ICT-kennis van processen gekoppeld aan kennis van de dienstverlening. Dan heb je een groep mensen die weet hoe de techniek werkt en hoe medewerkers werken. Deze combinatie is ijzersterk gebleken. Inmiddels is het programma overgegaan in de staande organisatie.’

– gemeente Rotterdam.

Digitalisering van dienstverlening gebeurt succesvol door teams waarin mensen met kennis van ICT samenwerken met mensen met kennis van de dienstverlening van de gemeente. Zij kunnen snel schakelen, ideeën tegen elkaar aan houden, bouwen, laten zien, reageren en aanscherpen. Het lijkt op de bij element 8 genoemde agile- of scrummanier van ontwikkelen, al noemt geen van de koplopende gemeenten dit zo.

Op deze manier expertise binnen het project brengen betekent dat het project heel dicht bij de lijn staat. Waar de projectgroep precies is ondergebracht verschilt per gemeente. Bij sommige was dat letterlijk in de lijn, bij andere daarbuiten. Zolang de organisatorische inbedding goed is geregeld maakt dit voor het succes weinig uit, zo blijkt. Als de inhoudelijke en IT-expertise maar in hetzelfde team zit. De ‘dienstverleners’ bepalen hoe de functionaliteit van de dienstverlening eruit zal zien, de ICT’ers weten hoe deze op een logische en werkende manier in het digitale systeem vertaald kan worden.

VOORBEELDEN

1. Projectplan waarbij men van buiten naar binnen denkt – de aanpak van Rotterdam.

Kenmerkend voor dit projectplan is dat men begint met de wensen en verwachtingen die leven bij burgers en ondernemers. Vervolgens zijn de doelstellingen die men wil verwezenlijken direct gekoppeld aan deze verwachtingen. Dit wordt doorvertaald naar de taken die men gaat uitvoeren en de competenties van de medewerkers. Men denkt van buiten naar binnen en bekijkt precies hoe dit in de organisatie vorm kan krijgen. Heel belangrijk daarbij is dat men de gewekte verwachtingen gaat waarmaken. Als gekozen wordt voor deze benadering moet men bovendien zeker weten dat het personeel dit aankan. Want altijd voldoen aan de gewekte verwachtingen is een grote opgave! Deze manier van werken valt te overwegen als men al veelvuldig burgers en ondernemers betreft bij gemeentelijke activiteiten.

2. Projectplan met een expertmatige insteek – de aanpak van Zoetermeer.

De te digitaliseren dienstverlening wordt bepaald door de gemeente. Deze formuleert expliciete doelstellingen die bereikt moeten worden en koppelt deze aan de ambities van de gemeente zelf. Politiek en ambtelijke top erkennen deze ambities. De implementatie van dit plan is meer expertmatig en kan worden beschouwd als een blauwdruk. Burgers en ondernemers worden geïnformeerd over de mogelijkheden die de digitalisering ze te bieden heeft. Doelmatigheid staat in deze aanpak hier voorop.

3. Projectplan in een samenwerkingsomgeving – de aanpak van Wassenaar en Voorschoten.

Een samenwerkingsverband werkt voor verschillende opdrachtgevers, die mogelijk verschillende doelen nastreven met hun dienstverlening. Omdat men de manier van werken echter niet per gemeente anders kan inrichten, wordt in dit projectplan gezocht naar gedeelde ambities. Belangrijk is om de organisaties waarvoor men werkt nauw bij de plannen en daarna bij de uitvoering te betrekken.

INSPIRATIE

Over de aanpak van Rotterdam, met checklist.

<https://www.kinggemeenten.nl/secties/dienstverlening-visievorming-en-beleid/producten/checklist-komt-de-dienstverleningspraktijk>

Over de ambities om dienstverlening ook in de keten te verbeteren, de Visie Overheidsbrede Dienstverlening 2020 van de Vereniging van Directeuren Publieksdiensten (VDP).

<http://www.publieksdiensten.nl/wp-content/uploads/2014/03/OverheidsbredeDienstverlening2020.pdf>

7. HET BETREKKEN VAN STAKEHOLDERS - BIJLAGE

Er zijn diverse momenten waarop de stakeholders betrokken kunnen worden:

- de selectie van de diensten die gedigitaliseerd worden.
- de digitalisering zelf.
- het schetsontwerp.
- de finale ontwerpen.
- het testen.

Als de gemeente stakeholders wil betrekken, is het aan te bevelen dit in een zo vroeg mogelijk stadium te doen. Zij maken het verschil als er echt van buiten naar binnen wordt ontworpen!

Een gemeente kan in plaats van stakeholders ook met persona's werken. Deze techniek wordt veel gebruikt in de marketing, om klanten goed in beeld te krijgen. Een persona is een karakterisering van een bepaald type belanghebbende die veel in de gemeente voorkomt. Zoals een hoog opgeleide, drukbezette vader met een jong gezin en een betrokken en gemiddeld ICT-vaardige oudere. Het aantal te bedenken persona's is eindeloos, belangrijk is om die persona's te kiezen waar de gemeente veel mee te maken heeft. Dit hangt uiteraard af van de aard van de gemeente.

INSPIRATIE

Meer over persona's en hoe je ze kunt maken.

<http://elephantcs.nl/blog/ultieme-persona-beginners-guide/>

<http://www.frankwatching.com/archive/2009/04/01/hoe-personas-en-user-stories-bijdragen-aan-een-succesvol-designproces/>

Meer over stakeholderanalyse.

<http://www.rvo.nl/sites/default/files/De%20Stakeholderanalyse.pdf>

8. FEEDBACK DIRECT MEENEMEN - BIJLAGE

INSPIRATIE

Een inzichtelijk filmpje over ontwikkelen op de agile- of scrummanier, dit is hoe muziekdienst Spotify zichzelf heeft georganiseerd.

https://www.youtube.com/watch?v=Mpsn3Wal_4k

Meer over de customer journey.

<http://www.frankwatching.com/archive/2011/03/29/customer-journey-mapping-klantervaring-als-inspiratie-voor-strategie-en-ontwerp/>

9. MANAGEMENT VAN VERWACHTINGEN - BIJLAGE

INSPIRATIE

Over wat mensen echt belangrijk vinden in dienstverlening van de overheid.

<http://www.demos.co.uk/files/journeytotheinterface.pdf>

<https://www.kinggemeenten.nl/kenniscentrum-dienstverlening/nieuws/toptips-om-gebruik-van-gemeentelijke-online-dienstverlening-te>

<http://goedopgelost.overheid.nl/thema/digitale-transacties/>