

# Verkennd onderzoek innovatiegroep KPI's

Dienstverleningsdoelen vanuit een omnichannel benadering vertalen naar KPI's februari – juli 2021

## ONDERZOEKSVERSLAG DEEL 1



gemak



persoonlijke benadering



klant centraal



vertrouwen

### Innovatiegroep KPI's onder leiding van:

- Cristel Kerkhof (gemeente Oss)
- Hester van der Schaaf (gemeente Ooststellingwerf)
- Zakia Boucetta (programmamanager VNG Realisatie)

Datum: oktober 2021

## Inhoud

1.	Inleiding .....	3
2.	Wat? .....	4
2.1	Opzet .....	4
2.2	Beoogd eindproduct aangepast .....	5
2.3	Roadmap innovatiegroep KPI's periode 2021 .....	5
3.	Lessons learned, resultaten en conclusies .....	5
3.1	Inzicht in applicatielandschap, databronnen en datatypen .....	5
3.1.1	Conclusie gebruik data .....	8
3.2	Principes en richtlijnen .....	8
3.2.1	Conclusie, principes en richtlijnen.....	10
3.3	KPI's per kanaal .....	11
3.3.1	Conclusie KPI's per kanaal .....	11
3.4	KPI's in de klantketen en op drie niveaus.....	11
3.4.1	Conclusie KPI op klantketen .....	12
4.	Onderzoeksresultaten .....	12
5.	Innovatiegroep KPI's.....	16
Trekking	innovatiegroep.....	16
Deelnemers	innovatiegroep .....	16
Ondersteunende	partijen .....	16
Toegepaste	bronnen .....	17
Bijlagen .....		18
Bijlage 1	Huiswerkopdrachten innovatiegroep KPI's .....	18
Huiswerkopdracht 1	.....	18
Huiswerkopdracht 2	.....	19
Huiswerkopdracht 3	.....	20
Resultaten n.a.v. huiswerkopdracht 3.....		22
Bijlage 2	Definitie Gemak, Vertrouwen en Persoonlijke benadering .....	25
Bijlage 3	KPI's ter inspiratie.....	26
Bijlage 4	Voorkeurskanalen per type dienstverlening .....	31

## 1. Inleiding

De innovatiegroep KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren) heeft in de eerste helft van 2021 onderzocht hoe KPI's op het gebied van overheidsdienstverlening in relatie tot omnichannel aanpak kunnen worden geformuleerd. In dit document leest u de conclusies en resultaten van dit verkennend onderzoek van de innovatiegroep KPI's. Het doel hiervan is om te laten zien welke mogelijkheden zich voordoen als je goed kunt meten wat klanten<sup>1</sup> willen; en wat de behoeften van medewerkers zijn om goede klantmetingen te kunnen realiseren. Door hier aan te werken maken we stappen om 'dichter' bij onze klanten te komen en groeit de inclusieve naadloze klantreis. Met dit onderzoek wordt kennis gedeeld over lessons learned en inzichten gegeven over de uitdagingen en kansen bij het meten bij een omnichannel aanpak.

### Achtergrond

Dit onderzoek is tot stand gekomen naar aanleiding van de volgende constatering:

- Wat er gemeten wordt en hoe er gemeten wordt binnen de gemeenten is onduidelijk; elke gemeente doet dit op zijn eigen manier. Ook zijn er verschillen in wat we als gemeente definiëren als goede kwaliteit van klantcontact en interactie.
- Het ontbreekt aan regie en samenhang om voor inwoners een inclusieve naadloze klantinteractie te kunnen verzorgen. Uitgangspunt is de basis van de kanalen op orde krijgen (meten = weten).

In 2020 is het project Omnichannel van start gegaan, dat VNG Realisatie ontwikkelt in samenwerking met koplopergemeenten verenigd in een landelijke werkgroep. Vanuit de overtuiging dat dienstverlening binnen overheden beter kán en beter moet. Dat is geredeneerd vanuit de waarneming dat steeds meer inwoners meerdere kanalen gebruiken om contact met de overheid op te nemen en dat overheden daar niet goed op zijn toegerust. Gemeentelijke en landelijke organisaties<sup>2</sup> hebben samen met de VNG de handen ineengeslagen en eind 2020 de handreiking Aan de slag met de Omnichannel aanpak opgesteld met als doel een inclusieve naadloze interactie.

Er zijn 8 kernbouwstenen geformuleerd die bijdragen aan een interactie met de inwoner, waarbij de inwoner écht centraal staat en er een Inclusieve Naadloze Klantinteractie kan gaan ontstaan. In 2021 zijn diverse innovatiegroepen aan de slag gegaan met het verder uitwerken van (onderdelen van) de bouwstenen. Met KPI's bewaken we de voortgang en prestaties van de dienstverlening op kanalen en klantprocessen. Het onderwerp KPI raakt met name aan de bouwstenen Strategie en Datagestuurde interactie van in de omnichannel aanpak:

#### *Kernbouwsteen 5. Strategie – Heldere doelen*

Heldere doelen draait om het stellen van doelen die relevant, praktisch en realistisch zijn en die aansluiten bij de wensen, behoeften en verwachtingen van inwoners en de ambities van de organisatie.

#### *Kernbouwsteen 8. Data – Datagestuurde interactie*

Datagestuurde interactie draait om het slim gebruikmaken van data. Daarbij gaat het om het vertalen van heldere doelen in meetbare data (metrics) waarmee de organisatie succes kan meten en continu kan leren.

---

<sup>1</sup> Onder klanten verstaan we: bewoners, ondernemers en bezoekers (expats) van een gemeente.

<sup>2</sup> Zie de link naar de deelnemende organisaties binnen de werkgroep Omnichannel en [de handreiking omnichannel van VNG](#).



Door samen organiseren versterken we enerzijds de hoogwaardige kwaliteit van de interactiekanalen afzonderlijk, en versterken we anderzijds de samenhang van de interactiekanalen voor een inclusieve naadloze klantinteractie binnen de eigen organisatie. Met KPI metingen bewaken we de voortgang en prestaties van de dienstverlening. Dit versterkt de effectiviteit en efficiëntie van de (proactieve) gemeentelijke dienstverlening voor opschaling en voorkomt het wiel opnieuw uitvinden. Het wordt op langere termijn ook steeds beter mogelijk om realtime relevante aspecten van de klantinteractie te meten en te gebruiken om de interactie verder te verbeteren. In dit verkennend onderzoek is een weergave te lezen van de handelingsperspectieven van de innovatiegroep in wat zijn KPI's, hoe deze in te zetten aan de hand van een aantal KPI voorbeelden en wat het kan opleveren voor de eigen organisatie vanuit een omnichannel aanpak.

**Aanvullend op dit document is een theoretische verdieping opgesteld door de innovatiegroep voor gemeenten die met KPI's aan de slag willen gaan. Zie hier de link naar onderzoeksverslag deel 2.**

## 2. Wat?

### Wat is een Kritieke Prestatie Indicator (KPI)?

Kritieke Prestatie Indicatoren (soms ook wel verwarrend 'kritische prestatie indicatoren' genoemd) zijn eenvoudig geformuleerd: indicatoren om de prestaties van je organisatie te monitoren, te analyseren en te verbeteren. Als een continu proces. In het Engels worden kritieke prestatie indicatoren, standaard aangeduid als key performance indicators, niet te verwarren met critical success factors, oftewel kritieke succesfactoren (KSF's). De gangbare afkorting, zowel in het Nederlands als in het Engels, voor Key Performance Indicator is KPI.

### 2.1 Opzet

Bij de formulering van de omnichannel KPI's zijn we vertrokken vanuit de volgende vraagstellingen:

- Wat mag ik nu als klant verwachten in de dienstverlening van de gemeenten<sup>3</sup> (klant centraal)?
- Hoe kunnen we daar als gemeente op sturen en hoe brengen we dat in beeld (overheidsdienstverlening)?

De vraagstelling verloopt op 3 sporen in dit onderzoek:

1. Welke kwalitatieve en kwantitatieve data(bronnen) zijn nodig om te kunnen meten?
2. Wat zijn de doelstellingen en wat willen we meten (wat zijn de KPI's)?
3. Hoe kunnen we de data goed presenteren/dan wel welke instrumenten moeten we inzetten om daadwerkelijk te kunnen meten en sturen?

<sup>3</sup> Waar gemeente staat kan elke andere overheidsinstantie worden gelezen.

## 2.2 Beoogd eindproduct aangepast

In de eerste instantie was het onderzoek gericht op het ontwikkelen van een prototype van een standaardset met KPI's (framework) op de top 10 kanalen (telefonie, e-mail, chat(bot), website, videobellen, etc.) waar gemeenten gebruik van kunnen maken vanuit de omnichannel aanpak. Het formuleren van "generieke KPI's voor omnichannel" was een nobel streven, maar bleek in de praktijk weerbarstig. Gedurende het proces kwamen we erachter dat de opdracht niet altijd paste bij de behoefte van de innovatiegroep of onrealistisch bleek in de uitvoering. Een prototype van een framework is uiteindelijk dan ook niet opgeleverd. We zijn namelijk van mening dat het (be)sturen van een organisatie vanuit de juiste KPI's in algemene zin een verantwoordelijkheid is van de individuele organisatie. De KPI's moeten primair gericht zijn op de doelen die je als organisatie nastreeft. Door de innovatiegroep zijn in plaats daarvan twee onderzoeksverslagen opgesteld: één met de bevindingen vanuit de praktijkervaringen en één over de toegepaste theorieën die van belang zijn op KPI's vanuit de publieke waarden. De nieuwe aanpak is in een nieuwe roadmap weergegeven.

## 2.3 Roadmap innovatiegroep KPI's periode 2021



## 3. Lessons learned, resultaten en conclusies

### Sturen of verantwoorden?

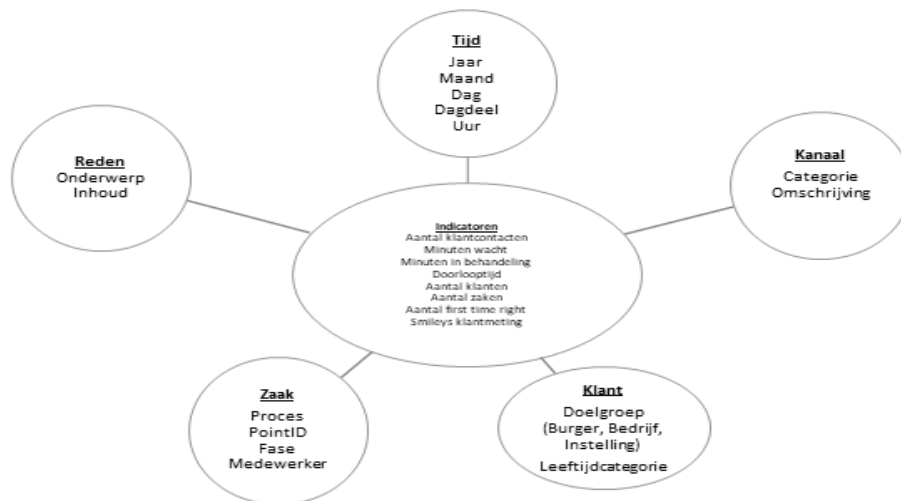
Uitgangspunt is dat de KPI's bedoeld zijn om te sturen en niet om te rapporteren achteraf. Stel je wilt als organisatie alles binnen wettelijke termijnen halen, maar er zijn twee medewerkers langdurig ziek. Als je KPI's gebruikt om te sturen, signaleer je dit op tijd en stuur je bij door op tijd in te huren. Als je een dashboard inricht voor rapportage achteraf, zeg je dat je de termijnen niet hebt gehaald omdat er twee belangrijke medewerkers in het proces langdurig ziek waren. Dat is het verschil.

Voor de doelen vanuit omnichannel (Gemak, Persoonlijke benadering en Vertrouwen) hebben we in dit onderzoek wel diverse opties voor KPI's benoemd. Dit wordt waardevol bevonden vanuit de innovatiegroep, omdat dit handelingsperspectieven biedt waar de individuele organisaties uit kunnen kiezen. Zo proberen we ook vanuit het omnichannel perspectief dezelfde taal te maken. In dit hoofdstuk zijn de inzichten in chronologische volgorde beschreven conform de stappen in de vastgestelde roadmap.

### 3.1 Inzicht in applicatielandschap, databronnen en datatypen

In het begin van het proces hebben we het spoor van een datamart bewandeld, wat ons waardevolle inzichten heeft opgeleverd. Een datamart is een verzameling van gegevens, vergelijkbaar met een datawarehouse, maar meestal met een kleinere hoeveelheid aan gegevens en vaak ingericht voor een specifiek doel. We hebben van de verschillende deelnemers het datalandschap in beeld gebracht en een concept datamart opgeleverd. Hieruit bleek onder andere dat veel organisaties verschillende leveranciers hebben van diverse applicaties en dat er ook diversiteit is aan definities.

In de toekomst zullen er steeds meer data “in the cloud” worden opgeslagen en verwerkt. Dit ook vanuit de visie Common Ground, waardoor een datamart voor de lange termijn wellicht geen toekomstbestendig middel is maar voor nu wel goed toe te passen is.



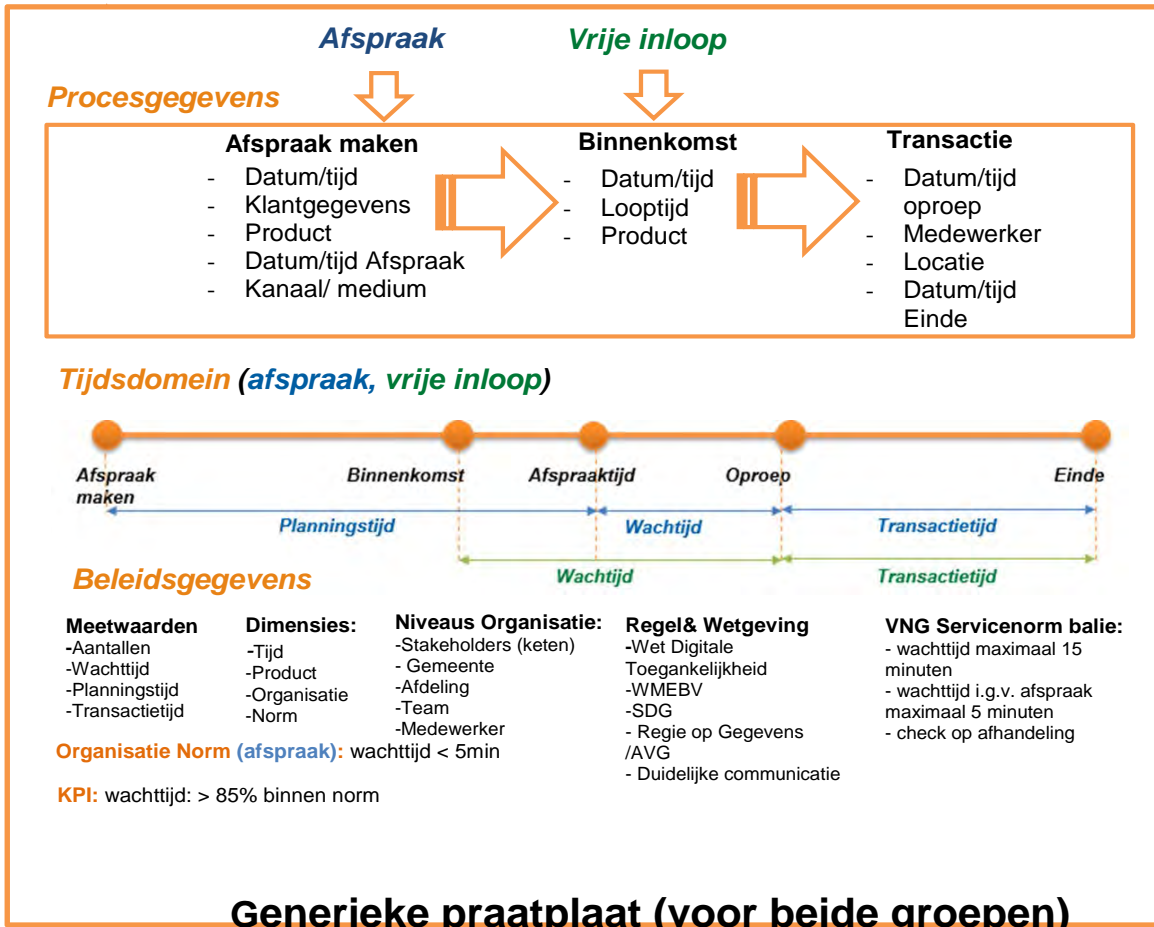
Voorbeeld datamartdienstverlening in een sterschema

### Databronnen - KPI Praatplaat

De innovatiegroep is steeds bezig geweest dingen zo concreet mogelijk te maken. In de sessie in maart 2021 hebben we aan de hand van een generieke praatplaat voor het kanaal balie gesproken over meetwaarden, dimensies, niveaus, wetgeving en servicenormen. Hier hebben we de verbinding gelegd tussen techniek en beleid, een verbinding tussen data analisten/engineers en beleidsmedewerkers dienstverlening.

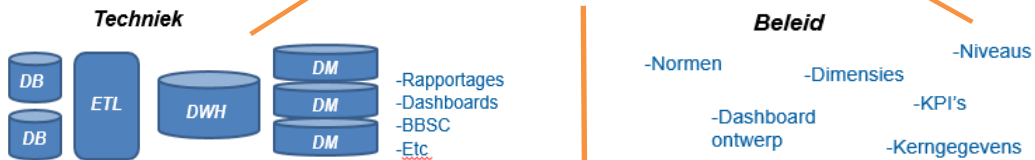
In de onderstaande voorbeeld praatplaat is te zien dat de term “wachttijd” verschillend kan zijn voor mensen met een afspraak of mensen die “vrij komen inlopen” bij de gemeente. Deze plaat biedt inzichten vanuit het klant(reis)perspectief op sturing voor een goede klanttevredenheid. Anderzijds biedt dit ook perspectief voor de organisaties die invloed hebben op o.a. medewerkers (werkprocessen), techniek, wet- en regelgeving, etc. Deze plaat kun je toepassen op meerdere kanalen.

**KANAAL: BALIE**



**Generieke praatplaat (voor beide groepen)**

**Groepen**



Er zijn verschillende datatypen te onderscheiden die alle van belang (kunnen) zijn in het verbeteren van je dienstverlening. In onderstaande tabel wordt dat verduidelijkt. Sommige data kun je wellicht niet makkelijk (geanonimiseerd) uit je systemen halen óf zijn überhaupt niet in systemen aanwezig omdat ze simpelweg niet worden vastgelegd. Door de data te kwalificeren breng je goed in beeld welke AVG-eisen hierop van toepassing zijn. Het gebruiken van data op metaniveau brengt het minste risico op privacy lekken met zich mee.

## Monitoring / datatypen

Type	Omschrijving	Voorbeelden	Structuur	Risico's	Opmerkingen
Meta	Statistische data over de klantinteractie	*Aantallen contacten *wachtijden *afhandeltijden *sessieduur	Gestructureerd	Privacy: Laag Security: Laag	
Beschrijvend	Beschrijvende data van de klantinteractie	*Onderwerp van de interactie *Aard van de klantvraag *Oordeel over de interactie *Zoekopdrachten	(veelal) gestructureerd	Privacy: Laag/ (medium) Security: Laag/ (medium)	Kunnen in uitzonderlijke situaties persoonsgegevens bevatten
Inhoud	Inhoud van de klantinteractie	*Telefoongesprekken *Emails *Chats	(veelal) ongestructureerd	Privacy: Medium Security: Medium	Kunnen (bijzondere) persoonsgegevens bevatten. Wordt in de toekomst screening/masking voor ontwikkeld.

### 3.1.1. Conclusie gebruik data

Het is verstandig om dienstverlening en medewerkers die actief zijn met het monitoren van data in een vroeg stadium met elkaar te verbinden. Hierdoor voorkom je dat je vanuit dienstverlening iets gaat bedenken wat niet (eenvoudig) te realiseren is, of dat vanuit data-analisten en/of data-engineers een dashboard wordt gemaakt waardoor je vanuit dienstverlening onvoldoende kunt sturen op verbetering.

### 3.2 Principes en richtlijnen

Vanuit diverse organisaties worden diverse principes en richtlijnen gecommuniceerd. Dit maakt het niet makkelijker om te werken aan overheidsbrede KPI's. Veel van de principes en richtlijnen komen met elkaar overeen, maar zijn net op een andere manier verwoord. Dit heeft ook te maken met het doel dat de organisatie nastreeft.

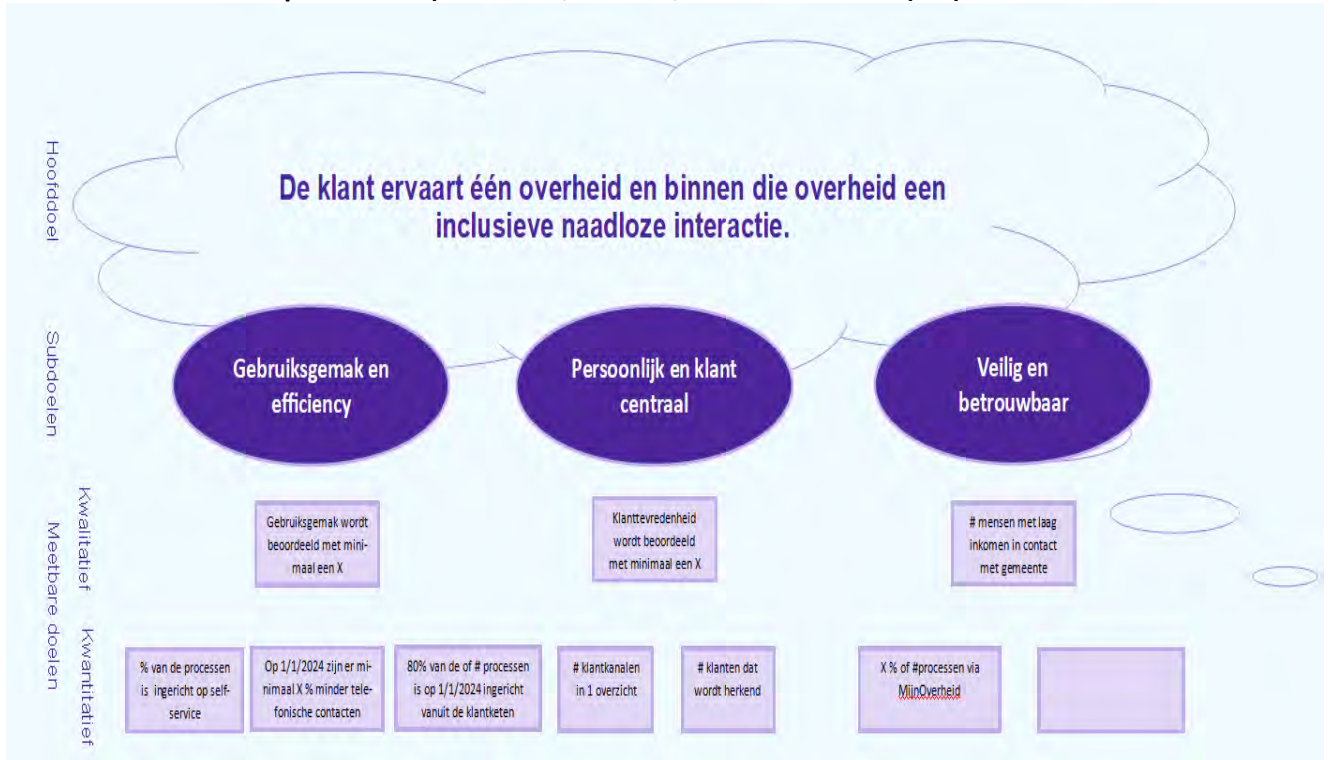
Omnichannel stelt de klant centraal en wil het volgende voorkomen in de kanalen: onnodige klantcontacten, herhaalverkeer en 'van het kastje naar de muur'. Klanten moeten op welk kanaal zij ook kiezen een inclusieve, naadloze klantreis beleven. De omnichannel aanpak streeft hierin naar één overheidsdienstverlening.

Voor de uitwerking in deze innovatiegroep hebben we met name gekeken naar de KPI's op gemak, persoonlijke benadering en vertrouwen vanuit het perspectief omnichannel strategie. Dit zijn de klantbehoeften die vanuit het Interactieprogramma Digitale Overheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninklijke Relaties zijn onderzocht. Klantbehoeften van inwoners en ondernemers in de kanalen met gemeenten zijn continu aan verandering onderhevig. Het was voor COVID-19 pandemie ondenkbaar dat we zouden videobellen met inwoners. Er zijn inwoners en ondernemers die dit als een fijn kanaal ervaren; voor mensen die bijvoorbeeld minder mobiel zijn biedt dit gemak. Gemeenten onderkennen deze klantbehoefte en willen dit blijven voortzetten.

Het is daarnaast van belang om te kijken naar KPI's op 3 niveaus: strategisch, tactisch en operationeel (ook wel resultaat, proces en functionele KPI's). In de figuur hieronder hebben we de 3 klantbehoeften vanuit de omnichannel strategie visueel gemaakt met KPI's op 3 niveaus. Gemeenten kunnen dit als inspiratie toepassen voor de inrichting van de eigen KPI's vanuit de organisatie. Voor meer informatie verwijzen we naar deel 2 verdiepingsonderzoek KPI's.



**Visualisatie van KPI's op 3 niveaus (hoofddoel, subdoel, meetbare doelen (KPI)):**



Bron: gemeente Ooststellingwerf

### 3.2.1. Conclusie, principes en richtlijnen

Peter Geelen adviseert in zijn boek “KPI’s die wel werken” om als organisatie bij voorkeur maximaal 3 richtlijnen (principes of uitgangspunten) voor ontwikkeling van je dienstverlening te formuleren. Dit helpt om focus aan te brengen in wat je als organisatie qua dienstverlening het meest belangrijk vindt. De KPI’s die je gaat formuleren moeten bijdragen aan de richtlijnen (of doelen) vanuit de organisatie. Verbind de KPI’s die je formuleert met deze richtlijnen. Organisaties die nog geen richtlijnen hebben geformuleerd kunnen gebruikmaken van bovenstaande tabel, want dat is een mooie basis om de dienstverlening op te verbeteren.

#### Principes en richtlijnen vanuit een aantal organisaties:

Van	Interactie-strategie	Gebruiker Centraal	Programma Mens Centraal	Nationale ombudsman	VNG Position Paper
Doel	Klantbehoeftes die centraal staan in overheidsinteractie	Ontwerpprincipes voor betere online dienstverlening	Overheidsbrede principes voor communicatie en dienstverlening	Uitgangspunten voor de overheid die digitaliseert	Richtlijnen voor de klantinteractie tussen burgers en gemeenten
1.	Vertrouwen	Zet de gebruiker centraal	Passend	Neem verantwoordelijkheid	Inwoners en ondernemers zo goed bedienen op het kanaal dat zij kiezen. Vanuit principe ‘online waar het kan en persoonlijk waar het moet’
2.	Een persoonlijke benadering	Wees pas tevreden als je gebruiker dat is	Overzichtelijk	Wees toegankelijk	Toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening
3.	Gemak	Maak het eenvoudig voor de gebruiker	Betrouwbaar	Wees oplossingsgericht	Zichtbaar samenwerken met partners zodat inwoners en ondernemers integrale dienstverlening ervaren
4.		Ga uit van feiten, niet van aannames	Respectvol	Wees gebruiksvriendelijk	Gebruik van landelijke standaarden en oplossingen
5.		Wees transparant en deel je kennis	Eigentijds		Gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zodat wij passende, proactieve dienstverlening verlenen

Bron: handreiking omnichannel aanpak VNG Realisatie

### 3.3 KPI's per kanaal

De innovatiegroep had aan het begin van het traject 10 kanalen bepaald waarop de KPI's geformuleerd zouden worden. Dit bleek te ambitieus. Daarom is vooral gekeken naar de top drie (traditionele) veelgebruikte kanalen: 1. telefonie, 2. balie en 3. e-mail. Voor deze 3 kanalen is gekeken naar de drie verschillende niveaus van KPI's. Het resultaat is een "KPI-droom" per kanaal. In bijlage 1, huiswerkopdracht 2 staan voorbeelden van een uitwerking van het hoofddoel, subdoelen, meetbare doelen (kwalitatief en kwantitatief) en de bijbehorende prestatie indicatoren. Dit is een basisplaat die op meerdere kanalen kan worden toegepast.

#### 3.3.1 Conclusie KPI's per kanaal

Het formuleren van KPI's per kanaal lijkt niet heel "omnichannel". Het kan echter wel op die manier bijdragen aan omnichannel dienstverlening of kanaalsturing. Het is in onze beleving een eerste relatief laagdrempelige stap naar een meer "omnichannel sturende organisatie". In deel 2, het theoretische verdiepingsonderzoek, wordt een toelichting gegeven op KPI's formuleren op klantketens en staan voorbeelden van een aanpak.

##### *Voorbeeld "kanalen meten vanuit omnichannel strategie"*

Als voorbeeld het kanaal telefoon in relatie tot het kanaal website: je wilt dat minder mensen via het kanaal telefoon een afspraak maken (in je kanaalstrategie heb je staan dat dat zoveel mogelijk digitaal via de website moet gaan). Als uitgangspunten heb je gemak, vertrouwen en een persoonlijke benadering. Online een afspraak maken moet aan die uitgangspunten voldoen om mensen te bewegen via de website zelf een afspraak te maken. Dan is van belang om op je kanaal telefonie inzicht te hebben in het aantal mensen dat belt voor het maken van een afspraak. Het is ook van belang om inzicht te hebben in hoeveel mensen nu online wél zelf een afspraak maken en waar mensen eventueel afhaken. In je telefonische systemen moet je dus registreren waarvoor mensen bellen en wat het resultaat is (afspraak gemaakt door medewerker). In je kanaal "digitaal" moet je in beeld hebben hoeveel mensen wel digitaal een afspraak maken, maar ook hoeveel mensen wel starten en niet slagen (die mensen gaan wellicht bellen, omdat het gemak of het vertrouwen er niet is).

### 3.4 KPI's in de klantketen en op drie niveaus

Als organisatie ga je pas écht het positieve verschil maken in de klantreis van de inwoner of ondernemer als je in de klantketen je KPI's goed hebt geformuleerd. Als voorbeeld: wanneer je alleen kijkt naar of de telefoon snel genoeg wordt opgenomen, heb je geen beeld hoe de rest van het klantproces loopt of beoordeeld wordt. Andersom kan het wel zo zijn dat als inwoners standaard 5 minuten moeten wachten aan de telefoon, dat het totale klantproces daardoor negatief wordt beïnvloed. Het is daarom van belang om een beeld te hebben van de totale klantketen. Binnen die klantketen zijn klantwaarden en interne waarden van belang. Dit kan per keten anders zijn, maar je zou hier gemak, persoonlijke benadering en vertrouwen ook kunnen hanteren. Een klantketen gaat "over afdelingen heen" terwijl werkprocessen in organisaties vaak zijn ingericht op basis van het organogram. De interactiemomenten die de klant heeft aan het begin, tussentijds en aan het eind zijn cruciaal voor de klantbeleving.

Zoals al eerder benoemd worden KPI's in dit document met name ingezet om (op tijd) te sturen. Bij voorkeur doet men dit op drie niveaus:

- 1<sup>e</sup> niveau (strategisch): vanuit het (Decentraal) Management Team  
Hierbij stuurt men op de KPI's uit de strategiekaart. Dat zijn resultaat KPI's.  
Die worden gemonitord en bijvoorbeeld per kwartaal besproken. Hierbij wordt bewaakt of de klantketens naar behoren presteren en of de strategische doelstellingen (droom) worden gerealiseerd.
- 2<sup>e</sup> niveau (tactisch): op ketenniveau

Hierbij stuurt men op de belangrijke KPI's uit het proces/de keten, ook wel de proces KPI's. Die worden gemonitord en maandelijks besproken.

- 3<sup>e</sup> niveau (operationeel): op teamniveau  
KPI's op teamniveau die dagelijks of wekelijks worden gemonitord en besproken.

Als voorbeeld in bijlage 1, huiswerkopdracht 3 een concept KPI-boom op het klantproces "ik wil een melding doen".

### 3.4.1 Conclusie KPI op klantketen

Het is van belang om in je KPI-boom oorzaak en gevolgrelaties in beeld te brengen. Hierbij breng je met de medewerkers die onderdeel zijn van de totale klantketen (dus over teams/vakafdelingen heen) in beeld wat de klantwaarden zijn en wat de interne waarden zijn. Je maakt onderscheid tussen resultaat KPI's en proces KPI's. Verdere verdieping en uitleg over resultaat KPI's en proces KPI's zijn te vinden in de hand-out. Voorbeelden van KPI's vind je in bijlage 3.

## 4. Onderzoekresultaten

Op basis van alle stappen die we hebben gezet, zijn we tot de conclusie gekomen dat het een grote en complexe opgave is om een overheidsbreed dashboard met generieke KPI's vanuit de omnichannel aanpak te realiseren. Hierbij is bestuurlijk belang gemoeid.

Wat we wel hebben kunnen opleveren in dit onderzoek?

Een globale uitwerking van de KPI's op 3 niveaus in de organisatie tot een KPI-boom, uitgaande van de klantbehoeften: gemak, vertrouwen en persoonlijke benadering.

Wanneer we kijken naar de vraagstelling en de sporen van het onderzoek zijn de resultaten als volgt:

*1. Welke kwalitatieve en kwantitatieve data(bronnen) zijn nodig om te kunnen meten?*

Dit is heel erg afhankelijk van wat je wilt bereiken, wat je interne waarden en je klantwaarden zijn op de klantketen. Zie de voorbeelden in deel 2 verdiepingsonderzoek KPI's.

*2. Wat zijn de doelstellingen en wat willen we meten (wat zijn de KPI's)?*

Gemak, vertrouwen en persoonlijke benadering zijn de doelstellingen die we in dit onderzoek hebben gehanteerd. In de handreiking Omnichannel worden onder de bouwsteen datagedreven werken tools meegegeven hoe je aan KPI's kunt werken.

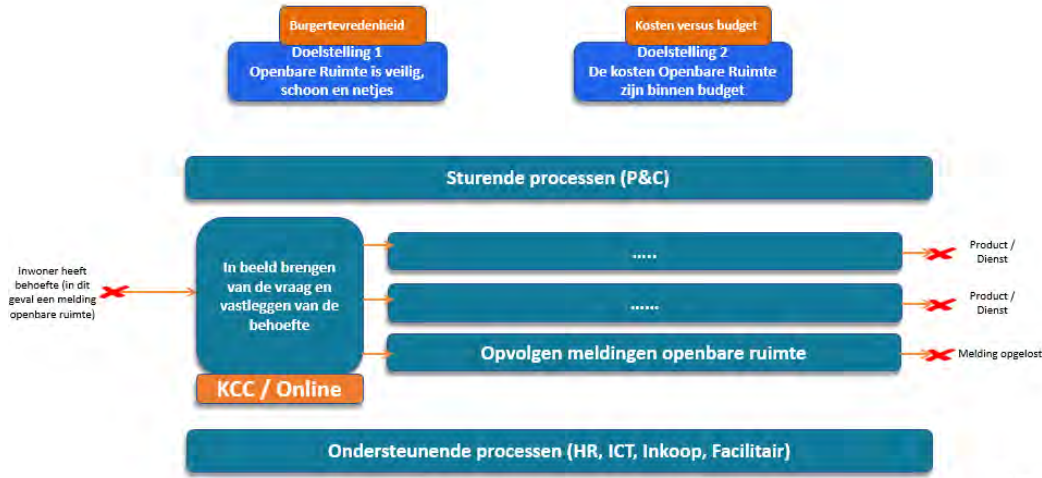
*3. Hoe kunnen we die data dan goed presenteren/dan wel welke instrument moeten we inzetten om daadwerkelijk te kunnen gaan meten en sturen?*

KPI's dienen bij voorkeur bij te dragen aan het hogerliggende doel. Het is dus van belang om in de organisatie per klantketen te bepalen wat je wilt bereiken en welke indicatoren daarbij de belangrijkste factoren zijn. Ter illustratie: % binnen servicenorm is rapporteren achteraf, # openstaande zaken is sturen op KPI. Kortom: data alleen presenteren is rapporteren achteraf.

### *Voorbeeld Meldingen Openbare Ruimte*

Als je kijkt naar Meldingen Openbare Ruimte vanuit gemeenten, dan wil je als organisatie een schone, veilige, nette leefomgeving. Hiervoor is het van belang dat inwoners melden. Hoe makkelijker het is voor inwoners om te melden, des te sneller kan de gemeente in actie komen. Mits je het interne proces ook efficiënt hebt ingericht. Als inwoners met DigiD moeten inloggen kan de drempel te hoog zijn om te melden. Je krijgt dan wellicht minder meldingen, maar is je openbare ruimte daadwerkelijk veilig, schoon en netjes? Het kan ook zijn dat meer mensen telefonisch gaan melden of via e-mail of social media. Als je dat in beeld hebt, kun je gaan sturen op data. Onderstaand een voorbeeldillustratie van een KPI-structuur die gebruikt is in de werksessie.

## KPI-structuur MOR: doelen en keten(s)



Vanuit de innovatiegroep hebben we dit onderzoek heel waardevol gevonden. Zo hebben we een praktische invulling kunnen geven in de bouwstenen “Heldere Doelen” en “Datagedreven werken” van de omnichannel aanpak. We hebben een kijkje kunnen nemen in elkaars keukens en besproken welke datametingen er momenteel al gedaan worden en of we deze konden koppelen aan de omnichannel aanpak met behulp van het opstellen van de KPI-boom. De innovatiegroep onderzoekt de mogelijkheden tot intervisiebijeenkomsten op dit onderwerp. In de werksessie hebben we ook een template gevuld met klantwaarden en interne waarden die kunnen horen bij een klantketen van de Melding Openbare Ruimte (MOR).

### Klantwaarden voor klantketen MOR

**Klantwaarde:** wat een inwoner verwacht van de gemeente. Toegevoegde waarde voor de burger is hierbij cruciaal.

**Doel:** organisatie richten op wat klanten wensen.

Klantwaarden	Hoe te meten
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dat ik makkelijk (digitaal) kan melden</li> <li>Dat ik kan zien wat/of er al gemeld is</li> <li>Dat meldingen serieus worden genomen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Dat ik geïnformeerd wordt óf en wanneer er wat mee gedaan wordt</li> </ul> </li> <li>Dat meldingen snel worden opgepakt en opgelost</li> <li>Dat ik mijn melding kan volgen</li> <li>Leren en daardoor voorkomen van toekomstige meldingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% telefonische meldingen</li> <li>% dubbele meldingen</li> <li>Aantal vragen over status van de melding</li> <li>Doorlooptijd (definitie nader definiëren); % binnen norm opgelost</li> <li>Geldt niet voor elke inwoner?</li> <li># herhaalmeldingen</li> </ul>

## Interne waarden voor klantketen MOR

Interne waarde: aanvullende waarden die een organisatie nodig heeft om de continuïteit of het rendement te waarborgen. Het voldoen aan klantwaarden kan niet tegen elke prijs.

Doel: afdekken van de belangen van de gemeentelijke organisatie.

Interne waarden	Hoe te meten
<ul style="list-style-type: none"><li>• Efficiënt proces (melding direct bij juiste afdeling, meldingen in 1 systeem)</li><li>• Gebruiksvriendelijk systeem voor registratie en afhandelen meldingen</li><li>• Niet te veel meldingen</li><li>• Goede prestaties door derde partijen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal switches tussen teams (first time fix); % digitaal; kosten per melding (of # meldingen / FTE)</li><li>• Doorlooptijd registratie meldingen</li><li>• # meldingen</li><li>• Prestaties van leveranciers (K, T, G)</li></ul>

© IPM Partners BV

De innovatiegroep is tot de conclusie gekomen dat KPI's op omnichannel niet generiek gemaakt hoeven te worden. Het gaat meer over de bewustwording van organisaties die aan de slag willen met het formuleren van KPI's. De omnichannel aanpak ondersteunt bij een klantgerichte organisatie. Organisaties leren kijken naar de kanalen die ze inzetten en naar de wijze waarop ze via die kanalen de overheidsdienstverlening vormgeven. Zie bijlage 4 voor een voorbeeld van de voorkeurskanalen van de klant versus de gemeente. We hebben in onze verkenning geconcludeerd dat het van belang is dat de KPI's die je formuleert aansluiten bij de doelen die je als organisatie hebt. Deze doelen dienen bovendien naadloos aan te sluiten bij je (kanaal)strategie. De omnichannel aanpak is er vooral op gericht om meer inzicht te krijgen in je klantcontacten binnen klantprocessen over de kanalen heen. Je wilt immers dat de klant op elk kanaal dezelfde dienstverlening ervaart. Losse KPI's op kanalen zeggen echter niets over je dienstverlening. Je zorgt hiervoor samen met alle teams binnen het klantketenproces. Daarbij ben je zo sterk als je zwakste schakel. Deze bewustwording gaat je helpen bij het formuleren van KPI's.

### Aanbeveling voor organisaties die met KPI's aan de slag willen

Zorgvuldig vastgestelde KPI's zijn nodig voor het monitoren van een naadloze klantinteractie. Het is daarbij belangrijk dat je de data die je beschikbaar hebt binnen je organisatie helder en duidelijk definieert. En dat iedereen die met data werkt, weet waar deze data voor staan en wat de bron is van de data. Door data op de juiste wijze te koppelen, zorg je dat je met je KPI daadwerkelijk meet wat je wilt meten.

Ter illustratie: als een klant veel contact moet opnemen via diverse kanalen om een status van zijn lopende zaak in beeld te krijgen, heb je verbeterpotentieel op je omnichannel dienstverlening. Metadata en beschrijvende en/of inhoudelijke data dienen gekoppeld te worden om de juiste conclusies te trekken en op de juiste zaken te gaan sturen. Hiermee kun je het gevoel van de klant onderbouwen met feiten.

Bij de gemeente Ooststellingwerf is een van de dienstverleningsdoelen: het voorkomen van "onnodige telefonische contacten". De gemeente wil persoonlijke, efficiënte en digitale dienstverlening leveren. Binnen die drie uitgangspunten zijn subdoelen geformuleerd en daaraan gekoppeld meetbare doelen, zoals 30% minder onnodig telefonisch contact. Dat betekent dat je moet definiëren wat "onnodig contact" is en dat dat geregistreerd moet worden. Dat betekent ook dat medewerkers die dat moeten registreren, moeten worden meegenomen in het "waarom". Meten is weten is sturen. Je kunt actiever en gericht sturen als je doelen relatief beperkt en helder zijn en je KPI's gekoppeld zijn aan de doelen en eenvoudig meetbaar zijn.

De tweede aanbeveling die we doen is dat het belangrijk is dat je samen met het management een set van KPI's vaststelt. Dit kan met behulp van het opstellen van een KPI-boom. Door zowel resultaat KPI's als proces KPI's te benoemen krijg je inzicht in wat het effect is van de door de organisatie verleende dienstverlening. Verantwoordelijkheid in de klantketenprocessen dient hierbij geborgd te worden door het eigenaarschap te beleggen bij een lid van het MT. De verantwoordelijkheid van de deelprocessen beleg je dan bij de leidinggevendenden van de binnen het klantketenproces behorende teams. Hiermee borg je het gezamenlijk belang en vergoot je eigenaarschap binnen de gehele klantketen. Eiland denken behoort dan snel tot de verleden tijd. Je bent dan gezamenlijk verantwoordelijk voor het eindresultaat in het klantketenproces.

Goede en overzichtelijke dashboards op de eerdere genoemde drie niveaus laten de voortgang zien van de geleverde en ervaren dienstverlening. Voor elk niveau bepalen de KPI's waar sturing nodig is.

- Het advies is om bij het begin te beginnen.
- Start vanuit een visie die organisatie breed gedragen wordt.
- Bepaal dienstverleningsdoelen die voor de gehele organisatie gelden.
- Zorg voor eigenaarschap bij het management. Laat hen opdrachtgever zijn van de opdracht/project.
- Zie KPI's als sturing en niet als verantwoording.
- Doe het stap voor stap en samen met iedereen die betrokken is in het klantketenproces. Samen organiseren zorgt voor verbinding, betrokkenheid en resultaatverantwoordelijkheid. We hopen dat dit ook andere overheidsorganisaties ondersteunt in hun dienstverlening.

Geef uw reactie of vragen via:

- Hester van der Schaaf – E-mail: [h.vanderschaaf@ooststellingwerf.nl](mailto:h.vanderschaaf@ooststellingwerf.nl)
- Cristel Kerkhof – E-mail: [c.kerkhof@oss.nl](mailto:c.kerkhof@oss.nl)
- Zakia Boucetta- E-mail: [zakia.boucetta@vng.nl](mailto:zakia.boucetta@vng.nl)

## 5. Innovatiegroep KPI's

De innovatiegroep bestaat uit trekkers, deelnemers en ondersteunende partijen:

### Trekkers innovatiegroep

Cristel Kerkhof, beleidsmedewerker dienstverlening gemeente Oss

Hester van der Schaaf, programmamanager dienstverlening gemeente Ooststellingwerf

### Deelnemers innovatiegroep

- Gemeente Amsterdam, Martijn Smits (customer and user experience lead)
- Gemeente Beekdaelen, Cindy Blom (adviseur publieksdiensten)
- Gemeente Den Haag, Alieke de Koning (beleidsadviseur innovatie en dienstverlening)
- Gemeente Helmond, Inge Sauvé (projectleider dienstverlening) en Michiel Bergman (A&I Expert)
- Gemeente Ooststellingwerf, Hester van der Schaaf (programmamanager dienstverlening) en Otmar van Toorn (BI-Cognos specialist)
- Gemeente Oss, Cristel Kerkhof (adviseur dienstverlening) en Gertwin van Aanholt (BI-specialist)
- Gemeente Velsen, Pieter Ouwekerk (gegevensregisseur)
- Gemeente Vlissingen, Marc Volleman (formulemanager digitale dienstverlening)
- Gemeente Wageningen, Jolanda van Wijk (adviseur dienstverlening) en Efraim Salari (data analyst)
- SVB, Theo Ulijn (adviseur klantcommunicatie/productowner) en Bernell Geldenhuys (chief product owner)

### Ondersteunende partijen

- VNG Realisatie (Zakia Boucetta programmamanager omnichannel)
- VNG Realisatie (Ruben Barink en Anoek Zijderveld – projectondersteuning)
- VNG Realisatie & Loket Buitenland (Willem Pieterse, adviseur overheidsdienstverlening)
- IPM Partners, Peter Geelen
- UWV (Mark Dillerop, formulemanager digitale dienstverlening)



## Toegepaste bronnen

VNG Realisatie Handreiking omnichannel aanpak:

<https://www.vngrealisatie.nl/producten/omnichannel-dienstverlening>

VNG model kwaliteitshandvest gemeentelijke dienstverlening:

[https://vng.nl/sites/default/files/vng/Documenten/vngdocumenten/2011\\_lbr/U201100144\\_bijlage.pdf](https://vng.nl/sites/default/files/vng/Documenten/vngdocumenten/2011_lbr/U201100144_bijlage.pdf)

VNG minimale branchenormen – samenvatting/voorbeelden:

[https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Gemeentelijke%20dienstverlening/minimumbranchenormen\\_samenvatting.pdf](https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Gemeentelijke%20dienstverlening/minimumbranchenormen_samenvatting.pdf)

VNG Position paper dienstverlening:

<https://vng.nl/brieven/position-paper-dienstverlening>

Kennisbank dienstverlening (klantreis, serviceformules & service blueprint):

<https://vng.nl/kennisbank-dienstverlening-gemeenten>.

Interactiestrategie digitale overheid:

[https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2019/06/Interactiestrategie\\_20171206\\_v1.3-def-002-T.pdf](https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2019/06/Interactiestrategie_20171206_v1.3-def-002-T.pdf)

A starting guide on creating KPI's and measuring succes for pes (getting started with key performance indicators), Dr. Willem Pieteron:

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/91e255c0-e5b2-11ea-ad25-01aa75ed71a1/language-en>

Oordeel Burgers en Ondernemers over Overheidsdienstverlening (2019) Dr. Willem Pieteron

Onderzoek overheidsdienstverlening 2020,

<https://www.privacy-web.nl/cms/files/2020-12/eindrapport-onderzoek-overheidsdienstverlening-2020.pdf>

Boek: KPI's die wél werken – Peter Geelen – ISBN 9789462761001

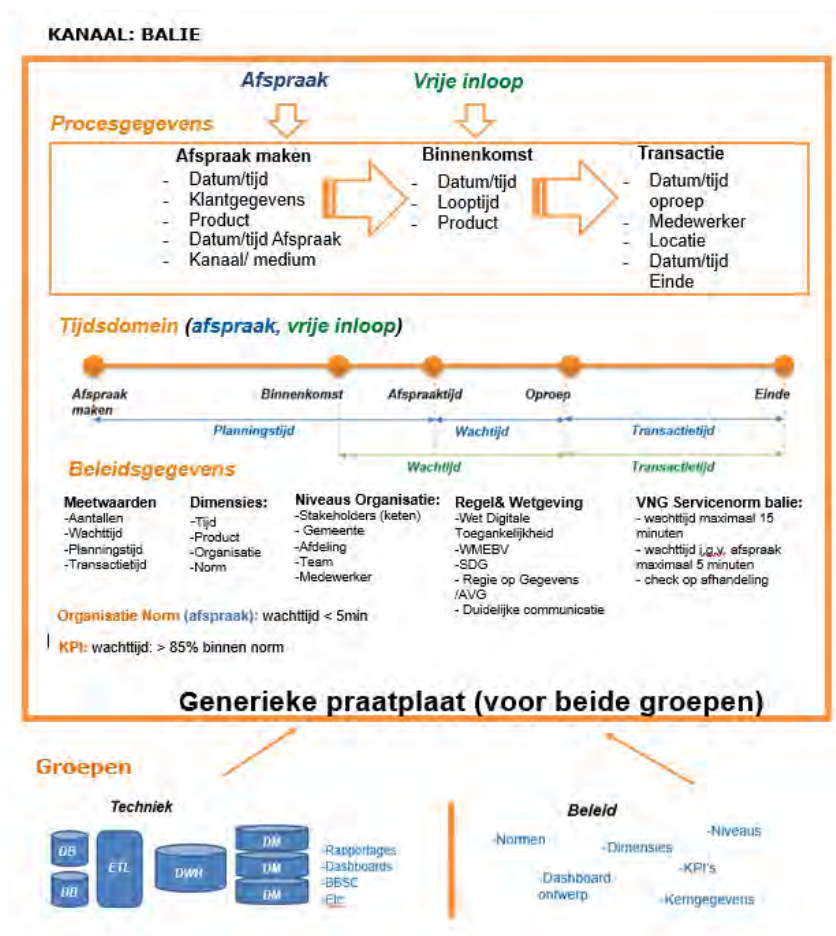
Boek: Klantsignaalmanagement – Zanna van der Aa – ISBN 9789089653376

# Bijlagen

## Bijlage 1 Huiswerkopdrachten innovatiegroep KPI's

### Huiswerkopdracht 1

- Databronnen inventarisatie per kanaal (applicatie/ kwalitatief of kwantitatief/ database/ export functie)
- Benoemen en beschrijven van indicatoren (Type indicator (PI/KPI/KRI)/ per kanaal/ definitie)



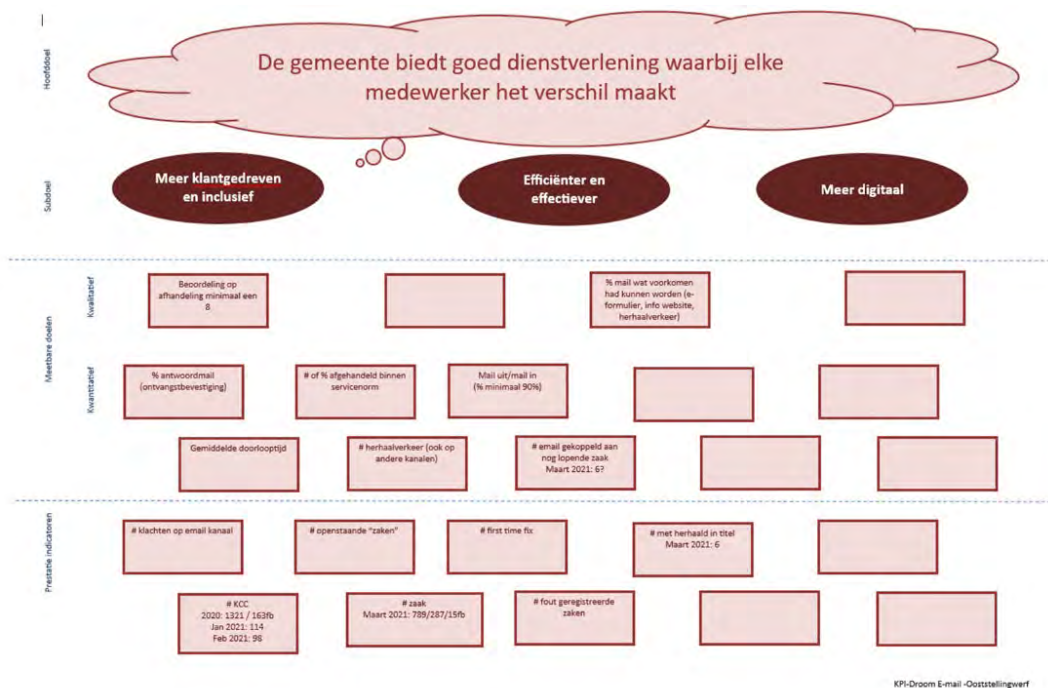
## Huiswerkopdracht 2

Het hoofddoel van het kanaal = *De klant ervaart één overheid en binnen die overheid een inclusieve naadloze interactie*

1) Benoem drie subdoelen. Dat mogen de drie omnichannel subdoelen zijn (gemak, vertrouwen en persoonlijke benadering), maar het mogen ook drie eigen subdoelen zijn die passen bij omnichannel.

2) Benoem per subdoel wat je gaat meten, liefst een kwalitatief en een kwantitatief meetdoel. Denk hierbij aan de SMART methodiek. De VNG-servicenormen zijn per kanaal aan de plaat toegevoegd (dit zijn met name kwantitatieve meetdoelen). Denk bij het benoemen van meetbare doelen vanuit het klantperspectief én vanuit intern perspectief. Door beide perspectieven te benoemen in je meetdoelen krijg je interactie tussen front- en backoffice en kun je het gesprek aangaan.

3) Benoem per subdoel ook de indicatoren die je nodig hebt om dit te meten.



### Opdracht tijdens werksessie:

#### Formuleer klantprocessen/ketens

Het vaststellen van klantprocessen/ketens maakt het mogelijk om eigenaren te benoemen. Deze eigenaren zijn lid van het managementteam. Het voorkomt eilanddenken en afschuifgedrag.

Definieer op abstract niveau om te veel klantprocessen/ketens te voorkomen.

*Voorbeeld Koffieproducent.*

#### Opdracht:

Welke belangrijkste klantprocessen binnen je organisatie zijn er te benoemen? Ga uit van het meest abstracte niveau en maximaal 10 processen per gemeente.

bijvoorbeeld het proces: *Melding Openbare Ruimte*

Zet deze in de chat.

### **Belangrijkste processen die werden benoemd zijn:**

- Vergunningen
- Afhandeling poststukken
- Meldingen Openbare Ruimte
- Subsidies
- Aanvragen WMO
- Bijstandsaanvragen
- Afval
- Verhuizen
- Publieke producten (uittreksels etc.)
- Telefonieproces KCC
- Digitaal loket
- Hulpvragen Sociaal Domein
- Reisdocumenten
- Heffen & Innen (belastingen)
- Klachten

### Huiswerkopdracht 3

In de huiswerkopdracht benoem je klantwaarden, interne waarden en de daarbij behorende indicatoren op touchpoints binnen het proces MOR. We hebben een standaardvoorbeeld van een klantreis MOR en een Intern proces MOR toegevoegd, zodat we vanuit dezelfde plaat met elkaar in gesprek gaan. De huiswerkopdracht was tevens een voorbereiding op de werksessie op 27 mei 2021. Voor het formuleren van KPI's die een relatie hebben met omnichannel dienstverlening is het van belang om verder te kijken dan de PI's en KPI's op de individuele kanalen. Het is onder andere van belang om inzicht te hebben in de klantketen en de touchpoints binnen die klantketen. Om hiermee te oefenen is ervoor gekozen dat we in drie groepen het klantproces "ik doe een melding openbare ruimte" uitwerken. We starten met het formuleren van klantwaarden en indicatoren en de interne waarden en de daarbij behorende indicatoren

#### **Opdracht:**

1. Geef aan via welke kanalen inwoners een melding Openbare Ruimte maken. Maak daarbij onderscheid tussen gewenste kanalen en door de klant gebruikte kanalen.

2. Benoem de klantwaarden (vanuit omnichannelvisie) en de bijbehorende indicatoren

*Klantwaarden:*

*Indicatoren:*

Betrouwbaar	<i>bv:</i>	aantal malen contact/aantal meldingen versus afgehandeld/afhandeltermijn
Persoonlijke benadering	<i>bv:</i>	status melding
Gemak	<i>bv:</i>	% selfservice

3. Welke interne waarden streef je na bij dit proces:

*Interne waarde*

*Indicatoren:*

Behalen van de afgesproken servicenormen      *bv:*      wachttijd

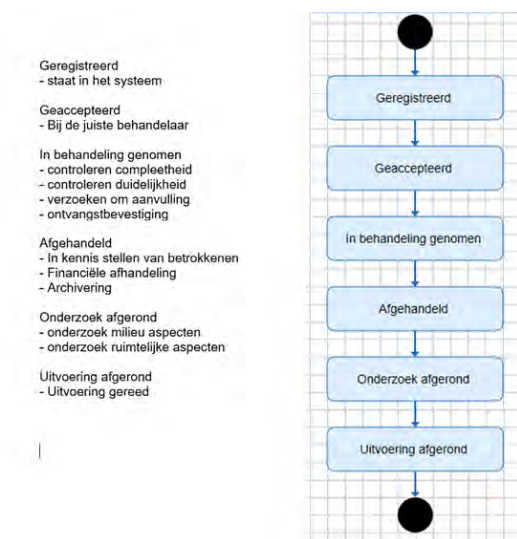
4. Breng in beeld waar je moeite mee hebt, zodat we dat met elkaar kunnen bespreken.

## Te gebruiken voorbeeld Klantreis Melding Openbare Ruimte (MOR):



Bron: gemeente Ooststellingwerf

## Te gebruiken voorbeeld interne proces MOR



Bron: gemeente Ooststellingwerf

## Nog wat extra aandachtspunten die je mee kunt nemen bij de klantwaarden en interne waarden:

### Voor de externe klant (burger, bedrijf of ketenpartner)

- › mogelijkheden voor het online indienen van een melding;
- › snel te vinden producten en diensten met een duidelijke uitleg;
- › vraaggeleiding via online beslismomen, waarmee de aangeboden informatie op de persoonlijke situatie van de klant kan worden afgestemd;
- › persoonsgegevens op het webformulier worden desgewenst voorgevuld via DigiD;
- › mogelijkheid om foto's mee te sturen;
- › inzicht in de actuele status van de zaak en de mogelijkheid om documenten in te zien of nieuwe documenten toe te voegen;
- › terugkoppeling van de melding per e-mail of sms.

### Voor de KCC-medewerker

- › de KCC-medewerker kan snel en eenvoudig een melding indienen namens de klant;
- › hierbij kunnen gegevens van burgers en bedrijven worden geselecteerd;
- › snel inzicht in de status van een zaak;
- › eenvoudig toevoegen van documenten aan de zaak.

### Voor de coördinator en de buitendienstmedewerker

- › zaken komen automatisch bij de juiste afdeling terecht;
- › een gebruiksvriendelijk overzicht van alle te behandelen zaken;
- › zaken eenvoudig toe te wijzen aan de buitendienstmedewerker;
- › de status van een zaak kan eenvoudig worden bijgehouden, ook via tablet of smartphone;
- › er kunnen eenvoudig werklijsten worden uitgedraaid;
- › waarschuwing bij dreigende overschrijding van de afhandeltermijn.
- › zaken kunnen via laptop, tablet of smartphone worden opgevraagd en ter plekke worden afgemeld;
- › kenmerken, documenten, herinneringsberichten, instructieteksten en checklists ondersteunen de buitendienstmedewerker bij het afhandelen van een melding.

### Voor de manager

- › overzicht van aantallen ingekomen en afgehandelde zaken en doorlooptijden per zaaktype of organisatieonderdeel;
- › direct inzicht in alle lopende zaken die de doorlooptijd dreigen te overschrijden;
- › direct inzicht in alle lopende zaken die de doorlooptijd hebben overschreden.

## Resultaten n.a.v. huiswerkopdracht 3

### Wat mag de klant verwachten?

--> Breng het klantproces in beeld (voorbeeldproces werkgroep= proces Meldingen Openbare Ruimte.

- Begin met een stakeholderanalyse
  - Zijn er klantreizen of maak een klantreis (klantbehoeften)
  - Benoem de touchpoints in het proces
  - Benoem de kanalen die bij dit proces horen
- Hang doelstellingen aan de touchpoints die vanuit de klant zijn geformuleerd (gemak/ persoonlijke benadering/ vertrouwen)

Klantwaarden voor klantketen MOR	
<p><b>Klantwaarde:</b> wat een inwoner verwacht van de gemeente. Toegevoegde waarde voor de burger is hierbij cruciaal.</p> <p><b>Doel:</b> organisatie richten op wat klanten wensen.</p>	
Klantwaarden	Hoe te meten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dat ik makkelijk (digitaal) kan melden</li> <li>• Dat ik kan zien (wat/of er al gemeld is)</li> <li>• Dat meldingen serieus worden genomen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dat ik geïnformeerd wordt of en wanneer er wat mee gedaan wordt</li> </ul> </li> <li>• Dat meldingen snel worden opgepakt en opgelost</li> <li>• Dat ik mijn melding kan volgen</li> <li>• Leren en daardoor voorkomen van toekomstige meldingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % telefonische meldingen</li> <li>• % dubbele meldingen</li> <li>• Aantal vragen over status van de melding</li> <li>• Doorlooptijd (definitie nader definiëren): % binnen norm opgelost</li> <li>• Geldt niet voor elke inwoner?</li> <li>• # herhaalmeldingen</li> </ul>



Hang doelstellingen aan de touchpoints die vanuit de interne organisatie zijn geformuleerd:



- Benoem KPI's die deze doelstellingen meten, ook wel de resultaat KPI's genoemd. Belangrijke resultaat KPI's zijn: klantgedrag (loyaliteit) en klanttevredenheid (perceptie).

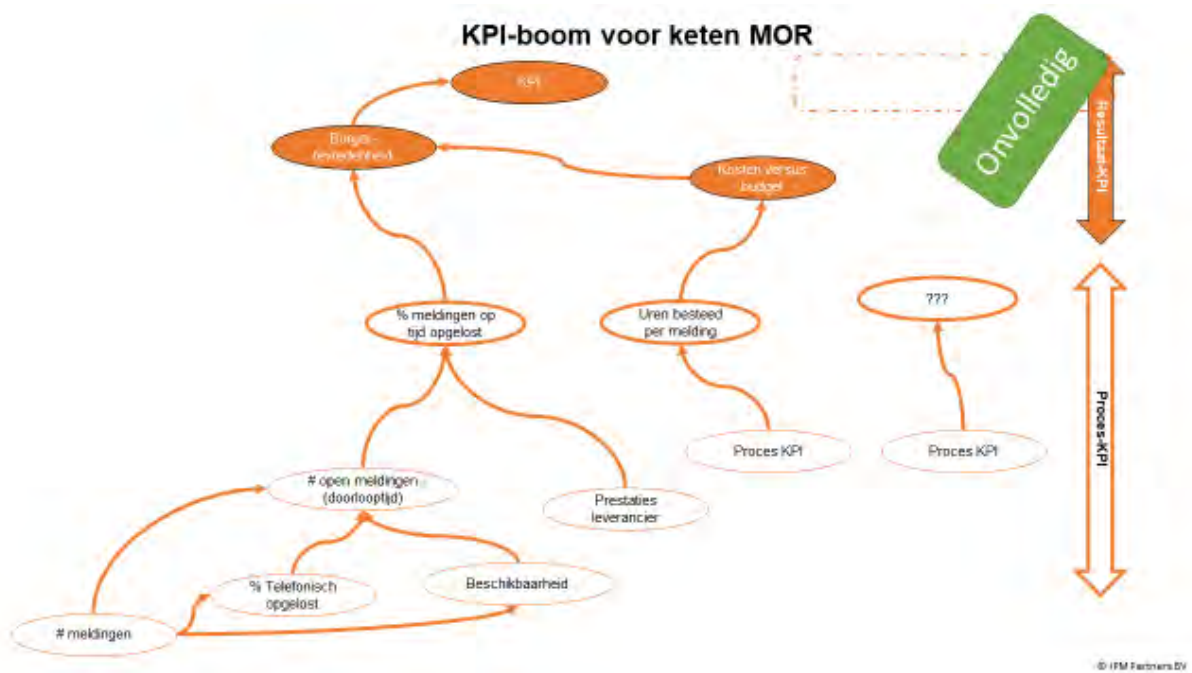
*Hoe kunnen we daar (als gemeente) op sturen:*

- Benoem de proces KPI's. Deze KPI's meten de activiteiten die eerder in het proces plaatsvinden.
- Koppel de resultaat KPI's uit het klantproces aan de proces KPI's.
- Ontwerp een KPI-boom zodat oorzaak-gevolgrelaties helder zijn binnen het klantproces.
- 

*Neem daarbij de volgende 3 regels in acht:*

- Gebruik de eerder gedefinieerde klantwaarden en interne waarden.
- Definieer niet meer dan circa 12 KPI's voor de totale klantketen.
- Definieer KPI's waarbij de productiviteit, kwaliteit en tijdigheid worden afgedekt en die tevens gelinkt kunnen worden aan de resultaat KPI's.

Uiteindelijk levert dit de KPI-boom voor de keten Melding Openbare Ruimte op. Hieronder een voorbeeld dat nog niet volledig is uitgewerkt, maar wel indicatief is.



Ter illustratie een voorbeeld:

Resultaat KPI: We behalen een klanttevredenheid van 7.5  
 Keten KPI: % nagekomen afspraken uit het ketenoverleg  
 Functionele KPI: KCC: elke vraag met één call afhandelen

Vertaald naar het proces Melding Openbare Ruimte:

Resultaat KPI: doelen en beloftes, meten achteraf, waar wil het MT op sturen (bv. 7,5 op klanttevredenheid)  
 Keten KPI: worden bepaald met alle schakels in de keten tijdens een ketenoverleg  
 Functionele KPI: voor groep medewerkers binnen de keten (mdw kcc, uitvoerder etc)



## Bijlage 2 Definitie Gemak, Vertrouwen en Persoonlijke benadering

Er zijn allerlei principes en richtlijnen op het gebied van interactie die door verschillende organisaties, community's en andere (externe) partijen ontwikkeld worden. Daarbij gaat het vaak om uitgangspunten waaraan interactie en/of dienstverlening moeten voldoen. Zo zijn er rijksbrede principes vastgesteld binnen de interactiestrategie van een aantal samenwerkende overheden onder regie van het ministerie van BZK. Ook heeft de community Gebruiker Centraal een aantal principes gepubliceerd waaraan digitale dienstverlening moet voldoen. Het programma Mens Centraal heeft een aantal overheidsbrede principes voor dienstverlening en communicatie. Ook heeft de Nationale ombudsman een aantal uitgangspunten voor de ontwikkeling van digitale dienstverlening ontwikkeld. Ten slotte heeft de VNG zelf een aantal principes ontwikkeld die de omnichannel aanpak ondersteunen.

De 'lijstjes' staan hieronder weergegeven:

<i>Van</i>	<b>Interactie-strategie</b>	<b>Gebruiker Centraal</b>	<b>Programma Mens Centraal</b>	<b>Nationale ombudsman</b>	<b>VNG Position Paper</b>
<i>Doel</i>	Klantbehoeftes die centraal staan in overheids-interactie	Ontwerpprincipes voor betere online dienst-verlening	Overheidsbrede principes voor communi-catie en dienstverlening	Uitgangspunten voor de overheid die digitaliseert	Richtlijnen voor de klant-interactie tussen burgers en gemeenten
1.	Vertrouwen	Zet de gebruiker centraal	Passend	Neem verantwoordingelijkheid	Inwoners en ondernemers zo goed bedienen op het kanaal dat zij kiezen. Vanuit principe 'online waar het kan en persoonlijk waar het moet'
2.	Een persoonlijke benadering	Wees pas tevreden als je gebruiker dat is	Overzichtelijk	Wees toegankelijk	Toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening
3.	Gemak	Maak het eenvoudig voor de gebruiker	Betrouwbaar	Wees oplossingsgericht	Zichtbaar samenwerken met partners zodat inwoners en ondernemers integrale dienstverlening ervaren
4.		Ga uit van feiten, niet van aannames	Respectvol	Wees gebruiksvriendelijk	Gebruik van landelijke standaarden en oplossingen
5.		Wees transparant en deel je kennis	Eigentijds		Gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zodat wij passende, proactieve dienstverlening verlenen

KPI	Beschrijving	primair voor kanaal	Perspectief
Klanttevredenheid	Percentage van de klanten dat de dienstverlening van het KCC met een 4 of een 5 waardeert (op een schaal van 1 tot 5)	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Klantontevredenheid	Percentage van de klanten dat de dienstverlening van het KCC met een 1 waardeert (op een schaal van 1 tot 5)	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Callratio	Het gemiddelde aantal calls per klant gedurende een bepaalde periode. Onder een klant wordt een persoon verstaan, die minimaal eenmaal in de periode via het betreffende kanaal contact heeft gezocht met het KCC	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Klantklachten	Het aantal klachten van klanten als percentage van het totaal aantal afgehandelde calls. Onder klachten wordt elke negatieve uiting van een klant verstaan met betrekking tot enig aspect van producten, diensten en/of medewerkers van het KCC of haar opdrachtgevers	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Blokkeringen buiten KCC	Percentage van het aantal binnen openstellingstijden aangeboden calls waarbij de klant via een bepaald kanaal contact gezocht heeft met het KCC maar geen toegang tot het (keuzemenu van het) KCC heeft gekregen	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Beschikbaarheid kanaal	Percentage van de tijd dat het kanaal binnen de officiële openstellingstijden beschikbaar is voor de afhandeling van klantcontacten	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Vindbaarheid kanaal	Het percentage van het totaal aantal calls, dat via het betreffende kanaal binnenkomt ten opzicht van de relatieve doelstelling voor het kanaal	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Blokkeringen keuzemenu KCC	Percentage van het aantal binnen openstellingstijden aangeboden calls waarbij de klant via een bepaald kanaal contact gezocht heeft met het KCC en waarvoor tijdens het keuzemenu de toegang tot het KCC is geblokkeerd	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Verlaten keuzemenu	Percentage van het totaal aantal aangeboden calls waarbij de aanvrager tijdens het doorlopen van het keuzemenu het contact heeft beëindigd	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Foutieve keuze keuzemenu	Percentage van het totaal aantal aangeboden calls waarbij de aanvrager	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief

	tijdens het doorlopen van het keuzemenu een verkeerde keuze heeft opgegeven		
Servicelevel	Percentage van de binnengekomen calls met een wachttijd die kleiner of gelijk is dan de voor het kanaal vastgestelde norm. De wachttijd is de tijd tussen binnenkomst van de call bij het KCC (bij keuzemenu: het moment van opgave van de laatste keuze) en het begin van het gesprek met de informant	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Verlaten wachtrij	Percentage van het totaal aantal aangeboden calls waarbij de aanvrager de wachtrij heeft verlaten, voordat het gesprek met de informant gestart is	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Eenvoud zoekproces	Het percentage van de calls waarbij het aantal pagina's dat binnen het zoekproces is doorlopen kleiner of gelijk is aan de hiervoor vastgestelde norm	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Vraagratio	De gemiddelde verhouding tussen het aantal binnen een call beantwoorde vragen en het aantal contacten	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Accuraatheid contacten ten aanzien van fatale fouten	Percentage van het aantal regulier gemonitorde klantcontacten waarbij door de informant geen fatale fouten en drie of minder niet fatale fouten zijn gemaakt. Bij websessies worden niet werkende links en error pagina's als fatale fouten geteld	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Accuraatheid contacten ten aanzien van niet-fatale fouten	Percentage van het aantal regulier gemonitorde klantcontacten waarbij door de informant geen niet fatale fouten zijn gemaakt	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Na één call opgelost	Het percentage van de calls waarbij de klant niet via een herhaalde call opnieuw contact met het KCC heeft hoeven op te nemen. Indien een klant binnen een ander vast te stellen periode opnieuw contact opneemt wordt dit door de informant als herhaalde call geregistreerd.	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Direct beantwoord	Het percentage van de calls dat volledig binnen één klantcontact is afgehandeld	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Doorverwijzing binnen KCC	Het percentage van de calls, waarbij de klant binnen het KCC wordt doorverwezen naar een ander kanaal en/of een andere medewerker van het KCC	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Doorverwijzing buiten KCC	Het percentage van de calls, waarbij de klant wordt doorverwezen naar een andere afdeling of een andere instantie	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief

Onjuiste doorverwijzing	Het percentage van de calls waarbij de klant verkeerd wordt doorverwezen	telefoon, chat en balie	Klant-perspectief
Kwaliteit (e-)formulier	Het percentage van de ontvangen (e-)formulieren dat kan worden verwerkt zonder dat de klant om aanvullende informatie hoeft te worden gevraagd	e-mail, post/fax, (e-)formulieren	Klant-perspectief
Tijdigheid ontvangstbevestiging	Het percentage van de binnenkomende post, fax, emails, formulieren en e-formulieren waarvoor de ontvangstbevestiging binnen de voor het kanaal vastgestelde termijn verstuurd is	e-mail, post/fax, (e-)formulieren	Klant-perspectief
Tijdigheid antwoord	Het percentage van de aangeboden post, fax, emails, formulieren en e-formulieren waarvoor het antwoord binnen de voor het kanaal vastgestelde termijn verstuurd is	e-mail, post/fax, (e-)formulieren	Klant-perspectief
Kosten	De verhouding tussen de feitelijke kostprijs per gesprek en de gebudgetteerde kostprijs	Opdrachtgeversmanagement	intern perspectief
Opdrachtgeverstevredenheid	Percentage van de opdrachtgevers dat de dienstverlening van het KCC met een 4 of een 5 waardeert (op een schaal van 1 tot 5)	Opdrachtgeversmanagement	intern perspectief
Opdrachtgeversklachten met betrekking tot afhandeling van calls	Het aantal klachten van opdrachtgevers over de afhandeling van calls ten opzichte van totaal aantal aangeboden calls	Opdrachtgeversmanagement	intern perspectief
Tijdigheid rapportage aan opdrachtgever	Het percentage van de rapportages aan opdrachtgever dat binnen de gestelde tijdsnorm aan de opdrachtgever is opgeleverd	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Antwoord aanwezig	Het percentage van de contacten waarbij de vraag met een antwoord uit het contentsysteem kon worden beantwoord	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Antwoord aanwezig in ander systeem	Het percentage van de contacten waarbij de vraag met een antwoord uit een ander systeem dan het contentsysteem kon worden beantwoord	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Waardering antwoorden door informant	Percentage van de antwoorden dat door de informanten met een 4 of een 5 waardeert (op een schaal van 1 tot 5)	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Tijdigheid verwerking feedback	Percentage van het aantal gevallen waarin feedback van informanten tijdig is afgehandeld ten opzichte van het totaal aantal malen dat feedback is geleverd	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Voorspelling aanbod	Het procentuele verschil tussen het voorspelde aanbod aan klantcontacten	Verkeersmanagement en content	intern perspectief

	en het werkelijk aantal aangeboden klantcontacten		
Onderbezetting shifts	Percentage van de shifts waarvoor er minder uren konden worden ingeroosterd of waarvoor er meer of minder gekwalificeerde medewerkers moesten worden ingezet dan volgens de planning noodzakelijk	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Aangeboden calls	Aantal calls dat aan het KCC is aangeboden. Het betreft het aantal bij het KCC binnengekomen calls plus het aantal calls dat buiten het KCC is geblokkeerd	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Afgehandelde calls	Aantal calls dat door het KCC in behandeling is genomen en is afgehandeld. Een call geldt als afgehandeld als er geen acties voor het KCC zelf meer openstaan	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Achterstallige werkvoorraad	Percentage van de openstaande calls, waarbij de norm voor de antwoordsnelheid is overschreden	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Behandelduur	Gemiddelde duur van de afhandeling van het klantcontact door de informant inclusief eventuele wachttijd binnen een gesprek en nawerktijd. De behandelduur voor gesprekken (balie, telefoon, chat) kan worden opgesplitst in gespreksduur en nawerktijd	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Bezettingsgraad	Het percentage van de tijd waarin informanten bezig zijn met de beantwoording van calls (incl. nawerkactiviteiten) ten opzichte van de totale tijd dat de informant beschikbaar is voor de afhandeling van calls	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Direct bestede uren	Het percentage van de uren dat de medewerker beschikbaar is voor de afhandeling van klantcontacten (incl. het voeren van gesprekken en nawerkactiviteiten) ten opzicht van het totaal aantal contractueel beschikbare uren van de medewerker	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Roosterafwijkingen	Het percentage waarin werkelijke werkzaamheden in tijd verschillen ten opzichte van geroosterde werkzaamheden in tijd (zowel over- als onderschrijdingen worden berekend)	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Operationeel verzuim	Percentage van de medewerkers dat niet binnen een shift aanwezig is, terwijl deze we voor de shift waren ingeroosterd	Verkeersmanagement en content	intern perspectief

Beschikbaarheid systemen	Percentage van de tijd dat een primair of ondersteunend informatiesysteem binnen de afgesproken uren beschikbaar is voor de eindgebruikers	Verkeersmanagement en content	intern perspectief
Monitoring contacten	Percentage van het aantal medewerkers waarvoor in de periode voldaan is aan de norm ten aanzien van de frequentie van monitoring van klantcontacten		intern perspectief
Medewerkerstevredenheid	Percentage van de medewerkers dat het werken bij het KCC met een 4 of 5 waardeert (op een schaal van 1 tot 5)	Personeelsmanagement	intern perspectief
Medewerkersontevredenheid	Percentage van de medewerkers dat het werken bij het KCC met een 1 waardeert (op een schaal van 1 tot 5)	Personeelsmanagement	intern perspectief
Werving	Percentage in een maand nieuw geworven medewerkers ten opzicht van het voor die maand gevraagde aantal nieuw te werven medewerkers	Personeelsmanagement	intern perspectief
Kwaliteit werving	Percentage van de medewerkers dat 3 maanden na het afsluiten van het trainingscurriculum nog in dienst is	Personeelsmanagement	intern perspectief
Training	Percentage van het aantal medewerkers dat het voor de functie vastgestelde trainingscurriculum met goed gevolg heeft doorlopen	Personeelsmanagement	intern perspectief
Ziekteverzuim	Het totaal aantal verzuimde kalenderdagen in een periode gedeeld door het totaal aantal beschikbare kalenderdagen in deze periode vermenigvuldigd met 100%. De ziekteverzuimgegevens zijn exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof	Personeelsmanagement	intern perspectief
Personeelsverloop	Percentage van het totaal aantal personeelsleden dat in een maand is uitgestroomd	Personeelsmanagement	intern perspectief

**Voorkeurskanalen per type dienstverlening**

(klant / Gemeente)	Balie	MijnOverheid.nl	Mijn Gemeente.nl	Website	Wedformulier	Chat	Teléfono	Videobellen	Mail	Post	Sociale Media	Op locatie	SMS	Berichtenbox voor bedrijven	Ketenpartner portaal
Melden overlast	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	+/+	-/-	+/+	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-
Melden klacht	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	+/+	+/+	-/-	+/+	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-
Aanvraag flits product	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Aanvraag complex product	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Algemene vraag	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Specifieke vraag	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Maken (terugbel)afpraak	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	-/-
Maken bezwaar	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Starten burgerinitiatief/-participatie	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Starten ondernemersinitiatief/-participatie	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Leveren flits producten	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Leveren complexe producten	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-
Leveren proactieve dienstverlening	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	+/+	+/+	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-
Melden afhandeling	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	-/-
Inzien status afhandeling	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-
Algemene berichtgeving vanuit gemeente	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	+/+	-/-	+/+	-/-	-/-

Referentieoverzicht voor voorkeurskanalen per type dienstverlening (bron: VNG realisatie)