

Aan de slag met de omnichannel aanpak

Een strategie voor inclusieve, naadloze klantinteractie



Inhoud

1.	Inleiding.....	4
2.	De toolkit.....	8
2.1	Aard van de toolkit.....	8
2.2	Doel van de toolkit.....	8
2.3	Hoe begin ik?.....	9
3.	De essentie van de omnichannel aanpak.....	11
3.1	Wat is de omnichannel aanpak?.....	11
3.2	Van multi- naar omnichannel	12
3.3	Een omnichannel aanpak voor gemeenten	13
3.4	Praktische bouwstenen.....	14
4.	Klant centraal.....	16
4.1	Het klantperspectief.....	16
4.2	Wat wil de klant?	17
4.3	Vaardigheden en verschillen tussen klanten.....	20
4.4	Problemen in klantinteractie.....	23
4.5	De klant centraal in de praktijk.....	25
5.	Kanaalinzet (Bouwsteen 1).....	27
5.1	Inleiding.....	27
5.2	Twee kernvragen van kanaalinzet.....	28
5.3	Doelen en de huidige stand van zaken	29
5.4	Kanalen in relatie met doelgroep en dienst.....	30
5.5	Een stappenplan voor kanaalinzet	36
5.6	Tips en trucs.....	38
6.	Kanaalinrichting (Bouwsteen 2).....	40
6.1	Inleiding.....	40
6.2	Het startpunt: typen content.....	41
6.3	Koppeling met kanaaleigenschappen	43
6.4	Complexe vormen van kanaalinrichting	45
6.5	Tips en trucs.....	47
7.	Kanaalregie (Bouwsteen 3).....	48
7.1	Inleiding.....	48
7.2	De essentie van kanaalregie	48
7.3	Het regieraamwerk.....	52
7.4	Tips en trucs.....	57
8.	Kanaalsturing (Bouwsteen 4)	58
8.1	Inleiding.....	58
8.2	Verschillende vormen van kanaalsturing	58
8.3	Instrumenten voor kanaalsturing.....	59
8.4	Kanaalsturingsplan	64

8.5	Tips en trucs.....	65
9.	Heldere doelen (Bouwsteen 5).....	66
9.1	Inleiding.....	66
9.2	Het startpunt: missie, visie en strategie.....	67
9.3	Doelen op verschillende niveaus.....	70
9.4	Doelen meetbaar maken en KPI's.....	72
9.5	De Doelenmatrix	73
1.1.	Tips en trucs.....	73
10.	Koppeling & Integratie (Bouwsteen 6).....	75
10.1	Inleiding.....	75
10.2	Klantreizen en koppeling met processen.....	75
10.3	Het inrichten van klantprocessen	79
10.4	Omnichannel en Common Ground	80
10.5	Referentiearchitectuur Omnichannel.....	83
10.6	Tips en trucs.....	85
11.	Organisatie van de Interactie (Bouwsteen 7)	86
11.1	Inleiding.....	86
11.2	Onderdelen van de organisatie van interactie	86
11.3	Tips en trucs.....	94
12.	Datagestuurde interactie (Bouwsteen 8).....	95
12.1	Inleiding.....	95
12.2	Heldere doelen en KPI's.....	97
1.2.	Data in het algemeen	100
12.3	Data infrastructuur.....	103
12.4	Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente.....	104
12.5	Tips en trucs.....	105
13.	Bouwstenen buiten de kern	106
13.1	Inleiding.....	106
13.2	Strategie: MVS organisatie, partners en (rijks)overheid.....	107
13.3	Back office: procesinrichting organisatie en ketenprocessen.....	108
13.4	Organisatie: organisatie van de organisatie, ketens en overheid	110
13.5	Data: datagestuurde organisatie en overheid	110
	Bijlagen.....	112
	Bijlage 1. Doelenmatrix	112
	Bronnen.....	113
	Colofon.....	114

1. Inleiding

Het verbeteren van de klantinteractie is een onderwerp dat volop op de agenda's van gemeenten staat. Daar zijn goede redenen voor: het kanaallandschap verandert snel, het gedrag van klanten ontwikkelt zich voortdurend en de context waarbinnen de interactie plaatsvindt staat ook niet stil. Om alle klanten op een passende manier te bedienen en de interactie voor gemeenten beheersbaar en uitvoerbaar te houden ontwikkelt de werkgroep 'Omnichannel aanpak' in de periode 2019-2022 een praktische handreiking om gemeenten (en andere overheden) te helpen bij het verbeteren van hun kanaalmanagement. Daarbij ligt de nadruk op de praktische uitwerking van een nieuw type kanaalstrategie: omnichannel management.



Let op!

Toolkit in ontwikkeling

Deze toolkit is een werkdocument voor organisaties die met een omnichannel aanpak aan de slag willen. In deze toolkit bundelen we vooral praktische gereedschappen waar nu al resultaat mee behaald kan worden, maar wel met de kennis van nu. Het omnichannel concept blijft relatief nieuw en de organisaties die hierin actief zijn zullen de komende jaren zien wat het rendement van de aanpak gaat zijn in de praktijk. Daarnaast is het volop in ontwikkeling, zo zal de aandacht verschuiven naar ketens en de overheid als geheel. Dat betekent dat ook deze toolkit in ontwikkeling blijft en in 2022 doorgroeit naar een versie 3.0 die meer compleet en nog meer praktisch moet zijn.



Concept

Omnichannel in de kern

Bij een omnichannel aanpak richt de organisatie zich niet langer op het managen van de verschillende kanalen afzonderlijk, maar verschuift het accent naar het samenspel van alle kanalen. Door deze kanalen bij elkaar te brengen, slimmer in te richten en goed op elkaar af te stemmen, realiseren we betere, naadloze, inclusieve klantinteracties en zijn we klaar voor de toekomst.

Om gemeenten daarbij te helpen is een raamwerk ontwikkeld waarin op verschillende terreinen gewerkt kan worden. Deze terreinen of 'dimensies' zijn belangrijke gebieden die om aandacht vragen om betere, naadloze en inclusieve klantinteracties te realiseren. Deze dimensies zijn:

- Front office
Hier speelt de klantinteractie zich af. Het verbeteren van de front office heeft een direct en zichtbaar effect op de interactie.
- Strategie
Dit is de dimensie waar klantinteractie raakt aan de hogere doelen en plannen van de organisatie. Door omnichannel goed te borgen op strategisch niveau, neemt de kans op succes toe.
- Back office
De voorkant raakt steeds vaker aan de achterkant, daarom zijn ook stappen nodig in de back office om de klantinteractie te verbeteren.
- Organisatie
Uiteindelijk draait goede klantinteractie om een goede organisatie. Elementen als leiderschap, samenwerking en cultuur zijn cruciaal voor een succesvol klantcontact.
- Data
Data is steeds belangrijker voor overheden, niet alleen als ingrediënt van klantinteractie, maar ook als middel om te sturen, kwaliteit te borgen en te verbeteren. Data wordt daarmee steeds meer onmisbaar.



Dwars door al deze dimensies loopt de 'klant'; de burger, het bedrijf of de andere entiteit voor wie we het allemaal doen. We zien de klant als verbindende schakel en element dat overal terugkomt.

Van dimensies naar bouwstenen

Zoals we in Hoofdstuk 3 ([De essentie van de omnichannel aanpak](#)) verder zullen uitleggen werken we deze dimensies verder uit in een zestiental bouwstenen: concrete en handzame bouwblokken waarmee concreet aan de slag gegaan kan worden. Van deze zestien zien we er acht als zo belangrijk dat ze wat ons betreft de kern van de omnichannel aanpak vormen. Buiten deze kern vinden we nog acht bouwstenen die zich vooral richten op organisatie-overstijgende aspecten van klantinteractie (zoals die in ketens). De onderstaande figuur geeft een overzicht.



Figuur 1. Overzicht bouwstenen

Meer informatie?

Deze toolkit is niet een op zichzelf staand document. Het maakt onderdeel uit van een collectie van publicaties op het onderwerp omnichanneling bij gemeenten. Deze collectie, of handreiking, bestaat uit een viertal delen:

1. [Beschrijving omnichannel aanpak](#)

Dit inleidende document beschrijft de achtergronden van de omnichannel aanpak, de essentie van het concept en het 'waarom' achter het concept.
2. [Omnichannel volwassenheidsscan](#)

Dit instrument helpt gemeenten bij het in kaart brengen van de volwassenheid van hun kanaalaanpak. Daarmee worden verbeterkansen inzichtelijk gemaakt.
3. **Toolkit omnichannel (in ontwikkeling)**

Dit concept werkdocument bevat praktische handvatten en goede voorbeelden uit de praktijk. Deze toolkit is nadrukkelijk een 'work in progress'. In 2020 is een eerste versie van de toolkit gepubliceerd met de lessen uit het project tot dusverre. In 2021 is een tweede versie (dit document) ontwikkeld en volgens plan moet er in 2022 een definitieve en volledige toolkit zijn.
4. [Referentiekader omnichannel architectuur](#)

Dit deel beschrijft de kaders voor het ontwerpen en implementeren van een eigen omnichannel architectuur die bijdraagt aan de doelstellingen uit de omnichannel aanpak. Het is een uitwerking van een deel van de bouwstenen van de omnichannel aanpak. De referentiearchitectuur omnichannel is een nieuwe aanvulling op de GEMMA (GEMEentelijke Model Architectuur) en past binnen de informatiekundige visie [Common Ground](#) .

Lees vooral deel 1 voor meer achtergrondinformatie en uitleg over de dimensies en bouwstenen.



Weblink

Voor meer informatie over het project en de laatste versies van alle producten in de handreiking, zie [hier](#)

Het doel van deze handreiking is om gemeenten te helpen bij het verbeteren van hun kanaalaanpak. Daarbij zien we een omnichannel aanpak als de ideale stip aan de horizon. Met de handreiking kunnen gemeenten stapsgewijs toewerken naar inclusieve klantinteractie waarin alle kanalen naadloos bij elkaar komen.



Weblink

Voor een korte beschrijving van de omnichannel aanpak en uitleg van de acht kernbouwstenen zijn twee video's beschikbaar:

- [Beschrijving omnichannel aanpak](#)
- [Uitleg acht kernbouwstenen](#)

2. De toolkit

In dit hoofdstuk beschrijven we kort wat het doel is van de toolkit, hoe deze gebruikt kan worden en hoe de toolkit aansluit bij de andere onderdelen van de handreiking.

2.1 Aard van de toolkit

Deze tweede versie (november 2021) van de toolkit is nadrukkelijk een basistoolkit in ontwikkeling. In 2020 is een eerste versie van deze toolkit gepubliceerd en die versie was vooral een collectie van ideeën, ervaringen en eerste lessen uit de overheid en de private sector. De werkgroep omnichannel is in 2021 met een aantal concepten op het gebied van omnichannel in de praktijk aan de slag gegaan en de eerste lessen daarvan zijn opgenomen in deze toolkit. Daarnaast is een aantal tools speciaal ontwikkeld, zoals de 'doelenmatrix' (zie hoofdstuk 9). Hiermee is deze tweede versie van de toolkit een stuk meer compleet. Maar de toolkit is zeker niet af. Er zijn binnen de overheid vrij weinig 'lessons learned' op dit terrein en het groeiende aantal organisaties dat iets wil met de omnichannel aanpak is vooral in de denkfase rondom omnichanneling. Dit gaat de komende jaren veranderen wanneer meer kennis en ervaringen beschikbaar komen. Daarmee is de verwachting dat toekomstige versies van deze toolkit nog meer relevante inhoud zullen hebben.

2.2 Doel van de toolkit

Doel van deze toolkit is om gemeenten te helpen bij het verbeteren van hun kanaalaanpak. Daarbij zien we een omnichannel aanpak als de ideale stip aan de horizon. Met de toolkit kunnen gemeenten stapsgewijs toewerken naar naadloze, inclusieve klantinteractie waarin alle kanalen holistisch bij elkaar komen. Zo wachten we niet totdat de omnichannel aanpak bewezen wordt door een gemeente, maar door 'lerend groeien' naar de toekomst, werken we samen aan een betere dienstverlening voor burgers, bedrijven, andere organisaties en bezoekers (in deze handreiking gebruiken we hiervoor het label "klanten").

Dat betekent niet dat gemeenten alleen iets aan deze toolkit hebben wanneer ze een volledige omnichannel strategie nastreven. Door de toolkit thematisch in te delen en een aantal relevante bouwstenen op verschillende deelgebieden uit te werken, zorgen we ervoor dat gemeenten ook op deelterreinen stappen kunnen zetten.



Let op!

Groeien van multi- naar omnichannel aanpak

Veel van de content in deze toolkit is geschreven voor gemeenten die vanaf 'nul' beginnen, bijvoorbeeld geen kanaalregie voeren of niet aan kanaalsturing doen. De realiteit is natuurlijk anders, veel gemeenten beginnen 'ergens' ons advies is om het nulpunt vooral te gebruiken als mentaal startpunt. Waar staat onze gemeente gegeven dit nulpunt? En hoe kunnen we groeien vanaf daar?



2.3 Hoe begin ik?

Belangrijke vraag is natuurlijk, hoe begin ik en waar begin ik? Het antwoord op die vragen hangen van een paar zaken af. De eerste is de volwassenheid van de organisatie op het gebied van omnichannel klantinteractie. De omnichannel volwassenheidsscan (zie onder) is een goede manier om daarover inzicht te vergaren.



Tip

Omnichannel volwassenheidsscan

De omnichannel volwassenheidsscan is een goed instrument om in kaart te brengen aan welke bouwstenen de organisatie aandacht kan besteden. De scan geeft een indruk van de volwassenheid van de organisatie op het gebied van (omnichannel) kanaalmanagement en maakt daarnaast inzichtelijk op welk deelgebied de organisatie de meeste winst kan behalen. Daarnaast is het vooral een instrument om met elkaar intern het gesprek aan te gaan over de klantinteractie, de organisatie daarachter en de inzet van de interactiekanalen.



[Omnichannel volwassenheidsscan](#)

Resultaat van de scan

Beperkte omnichannel volwassenheid: 28%

28%

[Lees meer over deze score: \[https://omnichannelscan.org/nieuws/over-de-score/\]\(#\)](#)

Dimensies

Front office

56%

Strategie

56%

Back office

60%

Data

66%

Organisatie

64%

De omnichannel volwassenheidsscan kan specifieke inzichten bieden in die dimensies die om extra aandacht vragen. Scoort de gemeente bijvoorbeeld laag op de dimensie 'data', dan is de Bouwsteen [Datagestuurde interactie](#) relevant.

Organisaties die een beperkte volwassenheid in het algemeen hebben én die serieus met de aanpak aan de slag willen kunnen veel baat hebben van een gesprek in de organisatie over de doelen op het gebied van klantinteractie en hoe deze passen binnen missie en visie van de gemeente. De Bouwsteen '[Heldere Doelen](#)' (Strategie) is dan een goed startpunt.

Gemeenten die al verder zijn en een gemiddelde volwassenheid hebben en die op de verschillende dimensies van de scan ongeveer gelijk scoren hebben vermoedelijk veel baat bij een start bij het begin. [Kanaalinzet](#) is een onderwerp waar voor veel organisaties winst te behalen valt én vanuit het werken aan de kanaalinzet ontstaan al snel verbindingen naar andere bouwstenen.

Gemeenten die een hogere volwassenheid hebben, zijn vermoedelijk al verder met het (re)organiseren van de front office. Daarmee valt voor deze organisatie waarschijnlijk op andere terreinen veel winst te behalen. Bouwstenen zoals [Koppeling en integratie](#), [Organisatie van interactie](#) en [Datagestuurde interactie](#) bieden ook voor geavanceerde organisaties vaak nog veel ruimte voor verbetering.



Kom je er niet uit en/of zoek je naar verdere inspiratie rond de bouwstenen en het concept in brede zin, dan kan het nuttig zijn om binnen de organisatie aan de slag te gaan met het [Optimaal Digitaal spel](#) van [Gebruiker Centraal](#) (zie onder). Door deze toolkit te bestuderen en het spel te spelen kan de organisatie in discussie gaan over waar de meeste winst te behalen valt en met welke Bouwsteen de organisatie het beste kan beginnen.



Tip

Optimaal Digitaal spel | omnichannel speelset

Het Optimaal Digitaal spel is een handig instrument om je (online) dienstverlening te verbeteren. Het is daarmee een workshop in spelvorm. Binnen het spel is inmiddels een speciale speelset voor omnichannel ontwikkeld waarmee gemeenten spelenderwijs de bouwstenen kunnen ontdekken.



[Speelset omnichannel van het Optimaal Digitaal spel](#)



De slotsom wat betreft het startpunt is daarmee dat er veel verschillende mogelijkheden zijn. Daarbij geldt vooral de les dat er geen foute route is. Waar we verwachten dat veel gemeenten baat hebben bij alle bouwstenen, is het prima wanneer een gemeente aan de slag gaat met één Bouwsteen. En wanneer een organisatie besluit om met verschillende bouwstenen in een willekeurige volgorde aan de slag gaat is dat ook helemaal goed. Ons standpunt is dat we enerzijds denken dat gemeenten op elke dimensie volwassen moet worden om uiteindelijk omnichannel klantinteractie te leveren. Anderzijds kan het werken aan één Bouwsteen de dienstverlening al verbeteren en daarmee bijdragen aan de ambitie van betere, naadloze, inclusieve klantinteracties.



3. De essentie van de omnichannel aanpak



In dit hoofdstuk gaan we kort in op de kern van de omnichannel aanpak. Daarbij beschrijven we de essentie van wat 'omnichannel', gaan we in op de relatie met andere kanaalaanpakken (zoals multichannel) en beschrijven we de bouwstenen.



Weblink

Het eerste deel van de omnichannel handreiking bevat een meer uitgebreide beschrijving van het concept: [Beschrijving omnichannel aanpak](#)

3.1 Wat is de omnichannel aanpak?

In deze handreiking richten we ons op een omnichannel aanpak. In deel 1 van de handreiking beschrijven we hoe deze omnichannel strategie voortborduurde op bestaande kanaalaanpakken. De omnichannel aanpak is een logische evolutie van gangbare multichannel benaderingen waarin de organisatie meerdere kanalen aanbiedt en deze op elkaar probeert te laten aansluiten, en klanten in zekere mate van het ene naar het andere kanaal verwijst (crosschannel aanpak).

Een definitie van een omnichannel strategie is de volgende:




Definitie

Omnichannel strategie

Een omnichannel strategie is een kanaalaanpak waarbij kanalen volledig geïntegreerd worden. Daarmee fungeren kanalen niet langer als losse entiteiten, maar vormen ze een naadloos geheel. Daardoor kan een naadloze en soepele klantreis voor alle klanten geboden worden. De klantinteractie is effectief en efficiënt met een positieve evaluatie door de klant.

Daarmee ontstaat er, volgend op multichannel strategieën, een nieuw type kanaalstrategie waarbij kanalen nog meer in elkaar schuiven en steeds meer een naadloos geheel vormen. De kern van een goede omnichannel aanpak wordt gevormd door 8 kenmerken die we in de meeste publicaties over het onderwerp terug zien komen:

1. Inspelen op de klantvraag. De mate waarin de inzet van kanalen aansluit bij de wensen, behoeften en verwachtingen van de klant.
2. Passend kanaalaanbod. De mate waarin de organisatie kanalen inzet die aansluiten bij de doelen en capaciteit van de organisatie.
3. Consistentie. De mate waarin zowel inhoud als proces consistent vormgegeven zijn over alle interacties via alle kanalen.

- 
4. Personalisatie. De mate waarin de klant het gevoel heeft een persoonlijke ervaring geboden te krijgen in de klantreis.
 5. Koppeling. De mate waarin de content tussen kanalen gelinkt en verbonden is, zodat de klant altijd eenzelfde en juist antwoord krijgt en de content tussen kanalen goed aansluit.
 6. Integratie. De mate waarin informatie- & managementsystemen verenigd en geïntegreerd zijn zodat informatie over processen en transacties altijd actueel en relevant is.
 7. Flexibiliteit. De mate waarin klanten flexibiliteit ervaren in hun opties en kunnen switchen van kanaal tijdens hun klantreis.
 8. Proactiviteit. De mate waarin de organisatie proactief kan inspelen op gedragingen van de klant.



Quote

“De afgelopen jaren hebben we veel geïnvesteerd in het op orde krijgen van de separate kanalen. Via het Nieuwsplein wordt er al een link gelegd tussen social media en onze website. We hebben ook nieuwe kanalen toegevoegd, zoals WhatsApp en Twitter. Er is op sommige gebieden al sprake van crosschanneling. Sinds 2018 zijn we bezig met de eerste stappen naar omnichannel.”

(Michiel Broekman, gemeente Oss)

3.2 Van multi- naar omnichannel

Het multichannel perspectief is inmiddels een jaar of 15 in zwang bij de overheid. Daarbij zijn grote veranderingen doorgevoerd. Veel gemeenten hebben een Klant Contact Centrum (KCC), social media zijn veelgebruikt, er zijn één of meerdere zaaksystemen en toenemende aandacht voor de klant. De inzet van meerdere kanalen, het goed integreren van deze kanalen en van kanaal naar kanaal doorverwijzen heeft veel voordelen gebracht. Waarom dan een nieuwe aanpak?

Pieterse (2017) geeft een aantal redenen op basis van een review van de literatuur:

- Klanten willen een eenduidige kanaalervaring en makkelijk kunnen switchen tussen kanalen. Dit dwingt organisaties om de back offices van de kanalen op uniforme wijze te organiseren en vereist een hoog niveau van IT-, data-, proces- en organisatie-integratie.

Dit houdt in dat klanten elk dienstverleningskanaal kunnen kiezen, maar vervolgens worden geleid naar verschillende kanalen, gebaseerd op hun kenmerken en het soort taak. Denk bijvoorbeeld aan een klant die via WhatsApp een vraag stelt over een proces en vervolgens een link doorgestuurd krijgt om via de website op de telefoon een formulier in te vullen.

- Voor het volgen en bedienen van klanten tijdens hun klantreis, is het noodzakelijk dat er een soepele uitwisseling van kennis en informatie tussen kanalen is. Dit zorgt ervoor dat de klant minder fouten maakt, minder administratieve handelingen moet doen en dat de klant niet steeds opnieuw zijn verhaal (hulpvraag) hoeft te doen.
- De toename van verschillen binnen klantgroepen en de toename van kanaalmogelijkheden, dwingt organisaties om zeer flexibel te zijn in hoe mensen worden gestuurd en begeleid in hun proces. Dit is specifiek van belang voor minder-digitaal vaardige klanten, die naar de juiste kanalen moeten worden gestuurd om hen goed van dienst te kunnen zijn.

3.3 Een omnichannel aanpak voor gemeenten

We noemden het al even kort in het vorige hoofdstuk, als de gemeente een omnichannel aanpak wil realiseren moet er op vijf terreinen gewerkt worden. Daarnaast speelt de klant een centrale rol en vinden we de klant terug bij elk van de dimensies.



Figuur 2. Overzicht bouwstenen

- **Front office**
Het accent bij de omnichannel aanpak ligt op de front office. Dit is onder te verdelen in vier terreinen:
 - **Kanaalinzet.** Daarbij gaat het om de keuze voor kanalen die aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van de klant.
 - **Kanaalinrichting.** Dit is het synchroniseren van content over kanalen en het afstemmen van de kanalen op de gedraging van klanten.
 - **Kanaalregie.** Dat betreft het koppelen van relevante klantinformatie en integratie van kanalen, zodat klanten niet steeds dezelfde vraag hoeven te stellen en niet van het kastje naar de muur gestuurd worden.
 - **Kanaalsturing.** Hierbij gaat het om het flexibel en proactief inrichten van interactie zodat klanten zo goed mogelijk naar een passend kanaal geleid worden en actief ingespeeld kan worden op klantvragen en -behoeften.

- **Strategie**
Dit is de verbinding tussen de kanaalstrategie en de andere strategieën van de organisatie. Wat wil de gemeente gedaan krijgen? Wat zijn de belangrijkste beleidsdoelen voor de komende jaren en hoe kan de kanaalstrategie daaraan een bijdrage leveren?
- **Back office**
De koppeling met processen en systemen in de back office van de gemeente wordt steeds belangrijker. In de eerste plaats omdat klantinteractie vaak gaat over wat er in de back office gebeurt. In de tweede plaats omdat klantinteractie vaak direct ingrijpt op de back office. Denk aan burgers die online gegevens rechtstreeks wijzigen in de systemen van de gemeente.
- **Organisatie**
Het goed bijeenbrengen en managen van kanalen wordt daarmee ook een belangrijk organisatievraagstuk. Hoe zorg je voor goede samenwerking zodat 'eilandjes' voorkomen worden en hoe zorg je voor een cultuur waarin de klant echt centraal staat? Een omnichannel aanpak is daarmee in belangrijke mate ook een organisatievraagstuk.
- **Data**
Het goed inrichten, sturen én leren kan niet zonder goede data over de klantinteractie. Data worden daarmee een steeds belangrijker instrument voor het kanaalmanagement.

De klant als centraal element en verbindende schakel



De vijf dimensies zijn de terreinen waarmee de gemeente concreet aan de slag kan gaan. Ze vormen het fundament, en daarmee het *middel*, voor de kanaalaanpak. Het *doel* van de kanaalaanpak wordt gevormd door de klant. Uiteindelijk is de gemeente er om de klant goed te bedienen en is de klant de kern van *klantinteractie*. Dat betekent dat niet alleen rekening moet worden gehouden met de wensen, behoeften en gedragingen van klanten in de brede zin, maar ook met bijzondere groepen in de populatie. Klanten met minder digitale, bureaucratische en taalvaardigheden zijn daarvan een voorbeeld. In het volgende [hoofdstuk](#) beschrijven we hoe gemeenten aan de slag kunnen met het centraal zetten van de klanten in hun organisatie. In de aanpak vinden we elementen van de klant terug in de verschillende praktische bouwstenen.

3.4 Praktische bouwstenen

Met het uitgangspunt dat de klant centraal staat in het ontwikkelen en implementeren van een omnichannel aanpak komen we tot een aantal bouwstenen waarmee gemeenten aan de slag kunnen. Deze bouwstenen verdelen we in twee typen:

- Kernbouwstenen
Dit zijn de 8 bouwstenen die direct betrekking hebben op de eigen gemeente. Ze vormen de kern van een omnichannel aanpak en met deze bouwstenen kan de gemeente intern belangrijke stappen zetten.
- Aanvullende bouwstenen
Deze 8 aanvullende bouwstenen hebben betrekking op de organisatie als geheel (1e schil) of de overheid in brede zin (2e schil). Aandacht voor deze bouwstenen kan helpen een keten- of overheidsbrede omnichannel aanpak te realiseren.



Figuur 3. Overzicht bouwstenen

Vanaf [hoofdstuk 5](#) beschrijven we relevante tools per Bouwsteen uit de kern. In [hoofdstuk 13](#) beschrijven we kort de bouwstenen buiten de kern. In deze versie van de toolkit ligt het accent op het implementeren van de omnichannel aanpak binnen de eigen organisatie. De verwachting is dat dit de komende jaren ook naar ketens en de overheid als geheel zal verschuiven waarmee ook deze bouwstenen (verder) ingevuld zullen worden.

4. Klant centraal



De klant is nadrukkelijk een centraal element binnen de omnichannel aanpak. Hierbij gaat het om het perspectief van de klant op de inrichting van de klantinteractie en het zo goed mogelijk centraal stellen van de wensen, behoeften en gedragingen van de klant.

4.1 Het klantperspectief

Het *doel* van de kanaalpak wordt gevormd door de klant. Uiteindelijk is de gemeente er om de klant goed te bedienen en is de klant de kern van *klantinteractie*. Daarbij sluiten we aan bij principes zoals deze geformuleerd zijn in de overheidsbrede Interactiestrategie (zie ook onder). Maar het klantperspectief gaat verder dan dat; er zijn verschillende belangrijke redenen om de klant centraal te stellen bij het inrichten van de dienstverlening. Dit varieert van de intrinsieke rol van de overheid die bestaat om voor en namens burgers bepaalde zaken te doen, tot de realisatie dat de gemeente zelf baat heeft bij het zo centraal mogelijk stellen van de klant. Door in te spelen op het klantperspectief kan de klantinteractie daarnaast mogelijk efficiënter en effectiever vanuit het perspectief van de organisatie gemaakt worden.

Het klantperspectief bestaat uit een aantal elementen die we in dit hoofdstuk behandelen:

- Wat wil de klant? Daarbij gaat het om wensen en behoefte, maar ook om principes en richtlijnen die gebruikt kunnen worden als uitgangspunten bij meer klantgerichte interacties én om eventuele verschuivingen en verwachtingen daarin.
- Vaardigheden en verschillen tussen klanten. Daarbij gaat het om verschillen tussen groepen klanten: bijvoorbeeld op basis van hun (digitale) vaardigheden, doenvermogen en/of zelfredzaamheid.
- Problemen in de klantinteractie die wellicht input kunnen geven om de interactie voor de klant te verbeteren.
- De klant centraal in de praktijk. Hierbij gaan we in op een aantal methoden om meer klantgerichte interactie in de praktijk te realiseren.



Let op!

Deze elementen van het klantperspectief kennen een sterke overlap met een aantal van de punten die we ook in de publicatie [Beschrijving omnichannel aanpak](#) benoemen. We zien dit hoofdstuk in deze toolkit vooral als (praktische) verdieping op de beschrijving.

Verder geldt vooral dat het centraal stellen van de klant niet zozeer een aparte activiteit is, maar wezenlijk onderdeel moet zijn van elk aspect van de omnichannel

aanpak. In dit hoofdstuk leggen we dan ook nadrukkelijk de link met de bouwstenen in de toolkit.

4.2 Wat wil de klant?



Logisch startpunt bij het centraal stellen van de klantinteractie is het in kaart brengen van de wensen, behoeften en verwachtingen van de klant. Verschillende onderzoeken en publicaties gaan hierop in. De interactiestrategie van 2017¹ van de stuurgroep Mijn Overheid voor Ondernemers geeft een schets van de overheidsinteractie met inwoners en ondernemers over vijf jaar. De stuurgroep heeft daarbij de volgende interactie speerpunten benoemd:

- Klanten willen een overheid die ze kunnen vertrouwen.
- Klanten willen graag een persoonlijke benadering.
- Klanten willen gemak bij het contact van de overheid.

In het position paper VNG Dienstverlening² worden op basis van de wensen, behoeften en verwachtingen van de klant vijf principes benoemd in het verder ontwikkelen van passende dienstverlening die mensgericht, regelarm, duidelijk en snel en zeker is:

1. We bedienen inwoners en ondernemers zo goed mogelijk op het kanaal dat zij kiezen, vanuit het principe 'online waar het kan en persoonlijk waar het moet'.
2. We bieden toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening, zodat iedereen eenvoudig zaken met ons kan doen.
3. We werken zichtbaar samen met onze ketenpartners en medeoverheden, zodat inwoners en ondernemers integrale dienstverlening ervaren.
4. We maken gebruik van landelijke standaarden en oplossingen, waardoor onze dienstverlening eenduidiger, veiliger en goedkoper wordt.
5. We maken gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zodat wij passende, proactieve dienstverlening kunnen bieden aan onze inwoners en ondernemers.

In de [beschrijving omnichannel aanpak](#) hebben we deze principes al vergeleken met andere 'lijstjes' van principes, zoals die van communities [Gebruiker Centraal](#) en [Mens Centraal](#) en die van de [Nationale ombudsman](#). Hoewel de veelheid van uitgangspunten groot is en het niet altijd eenvoudig kiezen is, zijn alle overzichten met principes nuttig omdat ze een positieve richting geven aan het ontwikkelen van klantgerichte interactie.



Quote

¹ Link naar het de interactiestrategie: https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2019/06/Interactiestrategie_20171206_v1.3-def-002-T.pdf.

² <https://vng.nl/brieven/position-paper-dienstverlening>

“Omnichannel draagt bij aan inclusie, doordat wij ervoor zorgen dat waar je ook bij ons komt en welk kanaal je ook kiest, je altijd goed geholpen wordt. oftewel het ‘no wrong door’ principe.”

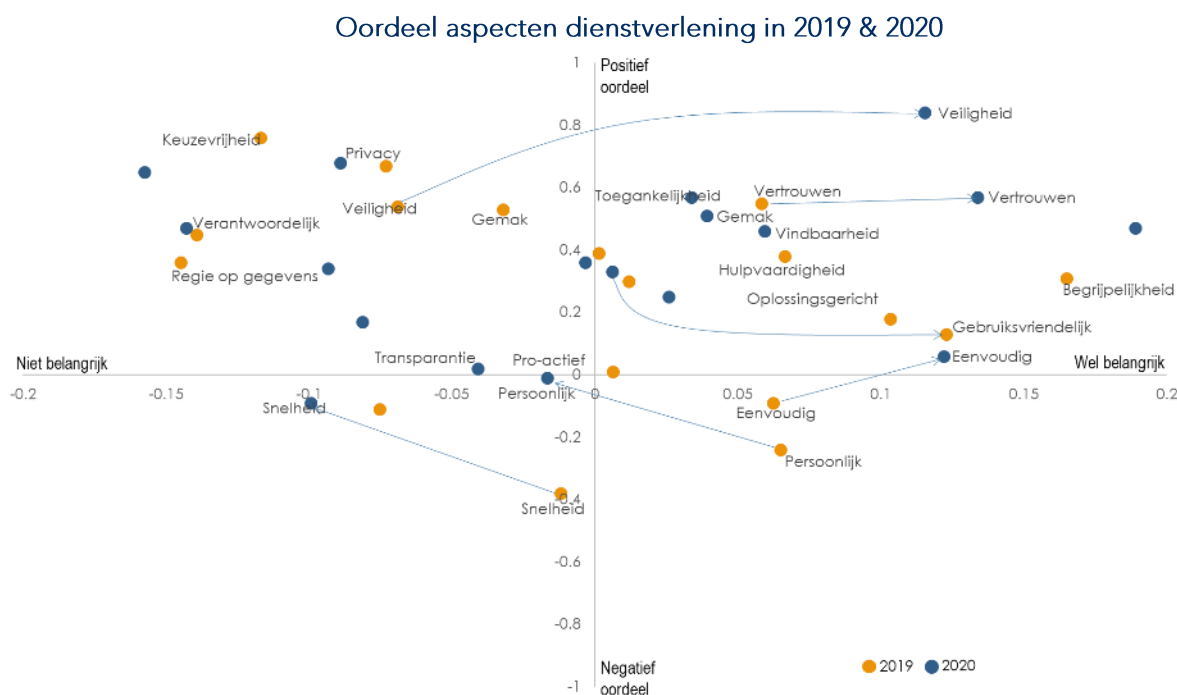
(Jesse Leemput, gemeente Tilburg)



In twee onderzoeken ([2019](#) & [2020](#)) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt het klantperspectief op deze principes (aspecten) van dienstverlening onderzocht. Daaruit blijken twee zaken:

- Niet alle aspecten van dienstverlening worden door burgers en ondernemers even belangrijk gevonden, en daarnaast wordt de huidige kwaliteit van de verschillende aspecten verschillend gewaardeerd.
- Het oordeel over de verschillende aspecten is niet stabiel, maar lijkt aan verandering onderhevig³. Hier speelt ook mogelijk de invloed van de coronacrisis een rol (zie ook onder).

Onderstaand overzicht laat zien wat het oordeel is over de verschillende aspecten van dienstverlening in beide jaren.



Figuur 4. Oordeel over aspecten van dienstverlening uit het [onderzoek van 2020](#)

De invloed van corona

Hoewel het te vroeg is om conclusies te trekken over de invloed van de coronacrisis op de interactie tussen klanten en overheden op de lange termijn, lijkt de korte termijn impact er wel te zijn. Onderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ([2020](#)) laat zien dat burgers en ondernemers niet positiever zijn gaan denken over digital contact door corona, maar het nu wel liever hebben

³ Zie ook de beschrijving waarin de top 5 aspecten van 2019 en 2020 vergeleken worden

(vanwege corona). Daarnaast is men meer digitaal gaan communiceren in het algemeen. Deze verschuiving in gedrag zou zich op de lange termijn kunnen vertalen in een verschuiving in voorkeuren en houding.



De coronacrisis en contact met de overheid

Door Corona ben ik / heb ik..



Figuur 5. Houding ten aanzien van contact en corona ([onderzoek 2020](#))

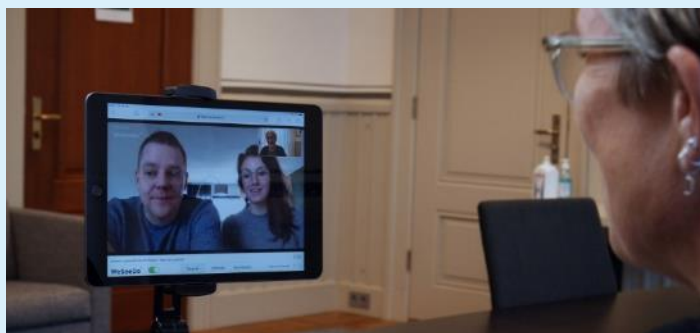
Het is alleen al hierom interessant om de voortgang rond de inzet van bijvoorbeeld videobellen ([zoals dat bijvoorbeeld gebeurt in de gemeente Rotterdam](#)), in de gaten te houden.



Voorbeeld

Videobellen gemeente Rotterdam

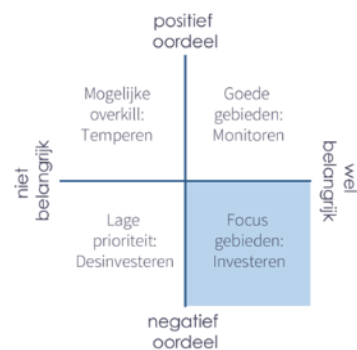
Sinds december 2020 kunnen inwoners van de gemeente Rotterdam online videobellen met de gemeente. Langs deze weg kunnen ze direct en persoonlijk contact hebben met een gemeenteambtenaar. Het initiatief is een reactie op de coronacrisis en maakt onderdeel uit van de 'digitale balie' van de gemeente Rotterdam.



- < [De digitale balie](#)
- < [Filmpje met facts & figures van de digitale balie](#)



De lessen ten aanzien van wat de klant wil zijn meerledig. In de eerste plaats lijkt het enorm af te hangen van de context en het type klantinteractie. Dit kan bijvoorbeeld verklaren waarom de verschillende [bovengenoemde lijstjes](#) net even anders zijn. In de tweede plaats lijkt er een belangrijk verschil te zijn tussen wat de klant belangrijk vindt en hoe de klant iets nu al waardeert. Dat kan richting geven aan waar investeringen van de overheid de meeste impact hebben (zie ook figuur rechts).



Praktische lessen die hieruit volgen zijn:

- ◀ Hanteer een duidelijke set van uitgangspunten bij de ontwikkeling van de dienstverlening. Dit geeft richting voor de organisatie en duidelijkheid voor de klant.
- ◀ Betrek de klant bij de ontwikkeling van deze uitgangspunten. Hoewel de bovengenoemde lijstjes een goed startpunt vormen is de input van de klant in de gemeente een goede manier om uitgangspunten zo goed mogelijk op de (lokale) situatie af te stemmen.
- ◀ Monitor uitgangspunten in de tijd. Wat de klant wil verandert in de tijd, soms snel en soms langzaam. Hou daarom periodiek de vinger aan de pols om dit goed te meten.

4.3 Vaardigheden en verschillen tussen klanten

Waar we hierboven ingingen op de klant in algemene zin, blijft het belangrijk te onderkennen dat *de* klant niet bestaat. De diversiteit in verschillende klantgroepen is groot (zie ook [Bouwsteen 1](#)). In de [beschrijving](#) gingen we al in op een aantal variabelen waarop de populatie op het gebied van klantinteractie uiteen valt in verschillende groepen:

- De digitale vaardigheden, die bepalen in hoeverre klanten in staat zijn de digitale kanalen succesvol voor een veelheid aan doelen te gebruiken. Het traject "[\(Digitale\) Inclusie: Aan de slag met gemeentelijke dienstverlening](#)" helpt gemeenten de inclusie van hun inwoners te versterken.
- Het [doenvermogen](#), oftewel de non-cognitieve vermogens, zoals een doel stellen en een plan maken, in actie komen, volhouden en om kunnen gaan met verleidingen en tegenslag.

Recent onderzoek van Mare (2021) in het kader van de werkagenda [Werk aan Uitvoering \(WAU\)](#) gaat daarnaast in op de rol van (zelf)redzaamheid. Dit onderzoek komt tot een bruikbare driedeling van de mate van zelfredzaamheid van burgers in de maatschappij.

Redzaamheid en groepen in de maatschappij



Figuur 6. Driedeling in groepen op basis van (zelf)redzaamheid.

Een dergelijke driedeling komt vaker naar voren, bijvoorbeeld in het onderzoek van Ebbers en Pieterse (2017) dat laat zien dat (digitaal) kanaalgebruik bij de overheid steeds vaker een kwestie is van opleiding (en niet langer leeftijd) en uiteenvalt in groepen lager, midden en hoger opgeleide burgers.

Het [toetsingskader inclusieve dienstverlening](#) kan een goed instrument zijn om a) verschillen tussen groepen klanten in kaart te brengen en b) te toetsen wat de mate van inclusiviteit is van (digitale) dienstverlening in de organisatie. Ook hierbij wordt uitgegaan van een driedeling in de populatie. De volgende stappen worden gebruikt bij het vaststellen van de inclusiviteit:

1. Oordeel aanbod.
Hierbij beoordeelt de gemeente vanuit het aanbodperspectief wat de kenmerken van de dienst zijn (zoals de complexiteit en het kanaalaanbod).
2. Oordeel vraagzijde
Hier wordt vanuit het vraagperspectief (de klant) beoordeeld wat de(zelfde) kenmerken zijn.
3. Analyse (digitale) zelfredzaamheid
Vervolgens wordt in de populatie getoetst wat de niveaus van digitale vaardigheden en zelfredzaamheid zijn. Deze scores worden vertaald in een driedeling: lage, midden en hoge digitale zelfredzaamheid.
4. Bijeenbrengen scores
Vervolgens worden de scores van de aanbod- en vraagzijde vergeleken waarbij de vraagzijde wordt onderverdeeld in de driedeling (stap 3). Daarmee kan het beeld van de organisatie (aanbodzijde) en van de drie groepen (vraagzijde) vergeleken worden en eventuele verschillen ontdekt worden.
5. Verrijking
Eventueel kan er tot slot nog worden gekeken naar andere variabelen die iets

zeggen over kenmerken van de klant. Denk daarbij aan de demografische, sociaal-economische en andere sociaal-maatschappelijke (achtergrond)variabelen.

Een voorbeeldanalyse is hieronder weergegeven:



Voorbeeld ingevuld toetsingskader

Inwonerperspectief	Complex	Ambigue	Betrokkenheid	Kanalen	Toeg. Richtl.	tech. Comp	Relevantie	Beschikbaarheid	Begrijpelijkheid	Hulpstructuren
Digitale zelfredzaamheid hoog	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Digitale zelfredzaamheid midden	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Digitale zelfredzaamheid laag	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Organisatieperspectief	Complex	Ambigue	Betrokkenheid	Kanalen	Toeg. Richtl.	tech. Comp	Relevantie	Beschikbaarheid	Begrijpelijkheid	Hulpstructuren
	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figuur 7. Voorbeeld ingevuld toetsingskader inclusieve dienstverlening. Voor een toelichting zie [hier](#)



Tip

Podcastserie inclusieve dienstverlening

Kun je onderzoeken in hoeverre gemeentelijke dienstverlening inclusief is? Wolfgang Ebbers (Erasmus Universiteit Rotterdam) en Lidwien van de Wijngaert (Radboud Universiteit Nijmegen) bijten zich vast in dit complexe vraagstuk. Samen met onder meer gemeenten brengen ze in kaart wat er allemaal komt kijken bij het realiseren van inclusieve dienstverlening. In de podcasts gaan Wolfgang en Lidwien elke week met een andere gast in gesprek.



[Podcastserie inclusieve dienstverlening](#)



Praktische lessen die hieruit volgen zijn:

- ◀ Analyseer (eventuele) verschillen tussen klantgroepen op basis van relevante variabelen (zoals digitale vaardigheden, doenvermogen en zelfredzaamheid) en segmenteer de populatie op die basis.
- ◀ Breng in kaart in hoeverre de verschillende groepen verschillende eisen stellen aan de klantinteractie, bijvoorbeeld op basis van het hierboven beschreven toetsingskader.



4.4 Problemen in klantinteractie

De Nationale ombudsman heeft een onderzoek (in 2016⁴) uit laten voeren naar de ervaringen van mensen in hun contacten met (verschillende) overheidsorganisaties. Daaruit blijkt dat de interactie met de overheid helaas niet altijd als even positief wordt ervaren. De top 5:

- Op 1: Niet zelf kunnen bepalen op welke wijze contact kan worden gelegd (83%).
- Op 2: Ambtenaren lijken niet altijd deskundig om een probleem op te lossen (51%).
- Op 3: Mensen weten vaak niet waar ze aan toe zijn (32%).
- Op 4: Het duurt vaak lang voordat je een reactie krijgt op een vraag (29%).
- Op 5: Er is onvoldoende begrip voor persoonlijke situaties (28%).

Onderzoek van Mare (2021, zie boven) naar knelpunten in het contact bij de overheid onder burgers met een beperkte zelfredzaamheid en/of in complexe situaties, laat de volgende knelpunten zien:

- Een gebrek aan overzicht over de eigen situatie. Bijvoorbeeld wanneer men verstrikt raakt tussen instanties die naar elkaar wijzen, of wanneer er onduidelijkheid is over de status van de situatie of een goede afloop.
- Een gebrek aan samenhang en/of overeenstemming tussen instanties. In de ogen van de burger worden er geen gegevens gedeeld tussen organisaties en is men bij iedere instantie een aparte case. Hierdoor ligt de verantwoordelijkheid steeds bij de burger.
- Een samenspel van acties en handelingen zonder te weten of te begrijpen hoe de delen zich verhouden tot elkaar. Hierdoor kunnen situaties verslechteren.
- Soms (lang) moeten wachten op beslissingen van overheidsinstanties, hetgeen burgers in problemen kan brengen. Veel situaties vragen om snel handelen, zeker wanneer de situatie nijpend is.
- Het gevoel hebben 'niet gehoord te worden' door de overheid. Hierin speelt zowel de opstelling van de medewerker, onduidelijkheid over de volgende stappen, als het uitblijven van het gewenste resultaat een belangrijke rol.

In Bouwsteen 4 gaan we in op problemen die klanten ervaren tijdens hun daadwerkelijke kanaalgebruik en klantreizen bij de overheid. Daaruit blijkt onder meer dat een groot deel van de klanten gezochte informatie niet kan vinden en/of niet begrijpt.

⁴ Link naar de resultaten via: <https://www.nationaleombudsman.nl/nieuws/2016/nederland-ergert-zich-aan-gebrek-aan-deskundigheid-ambtenaren>



Logische conclusie lijkt dat er in algemene zin één en ander af te dingen valt op de kwaliteit van overheidsdienstverlening (en dat de klant daarmee niet altijd even centraal staat). Zover willen we niet gaan. Wat wel de boodschap is, is dat *het kritisch analyseren van de eigen klantinteractie* een goede stap is om in de praktijk de klantinteractie te verbeteren.



Quote

“Samen met de burgers, Laat de medewerkers de wijken ingaan en praten met de inwoners. Er is zoveel creativiteit aanwezig, laten we daarop aanhaken, laten we gebruikmaken van wat er al is”⁵.

(Paulien Pistor, voormalig gemeentesecretaris en algemeen directeur van de gemeente Eindhoven)

Het volgende kan hierbij helpen:

- Het analyseren van klachten, (interne) meldingen en/of complimenten.
Veel gemeenten hebben een bepaalde manier voor burgers om klachten in te dienen. En hoewel veel organisaties veel tijd en energie stoppen in het afhandelen van de klachten, is het een stuk minder gebruikelijk om klachtendata structureel te analyseren om te zien of er bepaalde onderliggende problemen zijn. Datzelfde geldt voor interne meldingen zoals wanneer KCC-medewerkers signaleren dat bepaalde webcontent niet klopt. Een meer positieve benadering is het analyseren van complimenten, hetgeen waardevolle feedback kan opleveren over zaken die juist wel goed gaan.
- Het goed gebruiken van (web)analytics.
In [Bouwsteen 4](#) gaan we in op het identificeren van problemen in de klantreis door middel van web analytics. Ook andere vormen van systeemdata kunnen gebruikt worden om eventuele obstakels te identificeren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan:
 - Lange wachttijden in het KCC op bepaalde momenten die in verband gebracht kunnen worden met onderbezetting en/of incidenten.
 - Lange afhandeltijden (AHT) in het KCC over bepaalde onderwerpen die erop kunnen duiden dat bepaalde onderwerpen wellicht te complex zijn om in het KCC af te handelen.
 - Logging van call reasons die inzichten kunnen verschaffen in problemen van de klant of problemen met de klantinteractie.

Dit kan een belangrijk onderdeel zijn van het komen tot [datagestuurde interactie \(Bouwsteen 8\)](#).

⁵ Boek 100% Service de formule voor succes, (Kunst et al., 2017)



- Het verzamelen van feedback van klanten. Hiervoor zijn methoden als klantvraaganalyse en het vragen om feedback na de klantinteractie. Ook het uitnodigen van klanten voor een interview is een goede manier om in kaart te brengen hoe klanten denken over de klantinteractie en welke eventuele obstakels zij zien.

4.5 De klant centraal in de praktijk

Community [Gebruiker Centraal](#) geeft een aantal goede tips over hoe de klant goed centraal gezet kan worden in de praktijk. Daarbij geeft de community aan dat dienstverlening ontworpen moet worden vanuit de behoefte en context van mensen en niet vanuit de techniek of de eigen organisatie. De volgende acties kunnen daarbij als handleiding dienen:

- Betrek de gebruiker vroegtijdig in het proces en niet pas aan het eind.
- Laat de organisatiebehoefte en -structuur niet leidend zijn in het ontwerp.
- Laat techniek of functionaliteit niet leidend zijn in het ontwerp.
- Hou rekening met, en heb inzicht in de totale gebruikerspopulatie: zijn ze hoger opgeleid, lager opgeleid, taalvaardig, slechtziend, et cetera?

In de gemeente Tilburg wordt geprobeerd de transitie naar een klantgedreven organisatie in de praktijk vorm te geven. De onderstaande case studie beschrijft de aanpak.



Case studie

Business transformatie gemeente Tilburg

In Tilburg is grondig nagedacht hoe de gemeentelijke organisatie omgevormd kan worden van procesgericht naar klantgedreven. Naar dienstverlening die de centrale positie van inwoners en ondernemers onderkent. Inzet van een omnichannel strategie is een van de belangrijke omwentelingen die daartoe moeten leiden.

Transformatieproces

Een omnichannel organisatie zet je niet zomaar neer. Tilburg is een business transformatieproces doorgegaan om te kijken wat er nodig is om echt klantgedreven dienstverlening mogelijk te maken. 'Je moet eerst een hoop antwoorden vinden,' aldus adviseur dienstverlening Jesse Leemput. 'Wat zijn de strategische randvoorwaarden, welke processen, producten en systemen heb je nodig, welke kanalen en niet te vergeten, welke mensen? Alleen als je daar de antwoorden op hebt, kun je beoordelen of het neerzetten van een omnichannel strategie nu wel of niet realistisch is. We hebben daar een businesscase op gemaakt: wat zijn de kwalitatieve en kwantitatieve baten van een omnichannel organisatie. De uitkomst was positief. Uit de businesscase kwam bijvoorbeeld naar voren dat de kwaliteit van de dienstverlening verbetert, de efficiency toeneemt en herhaalverkeer afneemt.'



CRM als basis voor omnichannel

Marcel van Gool is programmamanager omnichannel dienstverlening in Tilburg en verantwoordelijk voor onder andere de instrumentele kant (de voorzieningen) van de omnichannel strategie. 'In 2020 hebben we een proof of concept gedaan voor de toepassing van een CRM-platform als basis voor omnichannel. Dat heeft geleid tot de aanschaf en implementatie van een CRM-platform. Te beginnen bij twee business units: het KCC en de afdeling Economie en Arbeidsmarkt, oftewel het ondernemersloket. Niet toevallig natuurlijk, want we willen juist de front office voor inwoners en ondernemers ondersteunen met voorzieningen voor relatiebeheer en klantinteractie. De ambitie is om vanuit een integraal klantbeeld – en met het CRM kunnen we klantgegevens up-to-date houden, elk contact bijhouden en klantaccounts beheren – de klantinteractie in te richten.'

Het CRM-systeem wordt de cockpit voor alle medewerkers met klantcontact. Alle data (uiteraard alleen wat binnen de wettelijke kaders is toegestaan) worden verzameld en geïntegreerd. 'Zodat elke medewerker die een vraag krijgt, die vraag kan beoordelen in de context van de betreffende inwoner, met zijn eventuele historie met de gemeente. Er wordt ook een intelligente kennisbank aan gekoppeld die op basis van keywords adviezen geeft. Lukt dat niet, dan moet de inwoner goed en snel worden doorverwezen. Afspraken worden meteen vastgelegd inclusief de afgesproken afhandelingstermijn. En heel belangrijk, alle informatie wordt ook teruggegeven aan de vrager. Dat maakt het heel transparant; gemeentemedewerker en inwoner kijken dan letterlijk naar dezelfde gegevens. En die laatste heeft op die manier regie op eigen gegevens.'

Het belang van bestuurlijk commitment

Wat Tilburg ook geleerd heeft van dit traject is dat bestuurlijk commitment onontbeerlijk is. 'Onze raad heeft via een kadernota duidelijk gekozen voor toekomstbestendige, klantgedreven dienstverlening met een omnichannel strategie en opdracht gegeven tot de inrichting daarvan. Dat helpt om focus aan te brengen. Maar niet alleen bestuurders moet je hierbij betrekken; iedereen in de organisatie moet worden meegenomen. Mensen kunnen vragen hebben, want je bent er niet alleen met een technische implementatie. Verandert er wat in mijn werk, word ik nu afhankelijk van informatie van een collega? Dat soort vragen wil je kunnen beantwoorden. In feite haal je interactie uit de hoofden van mensen naar de hele organisatie toe. Dat vraagt om een andere mindset. En om de nodige lef. Want natuurlijk kom je taaie vraagstukken tegen, zoals privacyvraagstukken en grenzen door wet- en regelgeving. Wat kan wel en wat niet als je werkt vanuit een integraal klantbeeld? Dat gaan we proefondervindelijk uitzoeken. We staan aan het begin, maar zijn overtuigd van de winst: echt klantgedreven dienstverlening.'

5. Kanaalinzet (Bouwsteen 1)

Kanaalinzet draait om de keuze voor die kanalen die aansluiten bij de verwachtingen van de klant. Het resultaat van die keuze is een effectieve, efficiënte, inclusieve en positief geëvalueerde dienstverlening.



Let op!

Deze eerste Bouwsteen is een goed startpunt bij het maken van een omnichannel aanpak en het verbeteren van klantinteractie. Voorwaarde is wel dat de gemeente doelen en bijbehorende randvoorwaarden heeft uitgewerkt. Doelen op het gebied van dienstverlening/ klantinteractie bepalen voor een belangrijk deel hoe de organisatie haar front office vormgeeft. Als niet duidelijk is welke doelen de organisatie heeft kan het handig zijn eerst met [Bouwsteen 5 Heldere Doelen](#) aan de slag te gaan.

5.1 Inleiding

De tweede dimensie binnen de omnichannel aanpak gaat over de front-office. Daarbinnen onderscheiden we een viertal bouwstenen en kanaalinzet is daarvan de eerste. Het aantal beschikbare kanalen neemt toe en klanten veranderen voortdurend in hun kanaalgedrag. Daardoor ontstaat de vraag welke kanalen de gemeente moet inzetten om burgers zo goed mogelijk te bedienen. Tegelijkertijd brengt de inzet van kanalen kosten met zich mee én is niet elk kanaal geschikt voor elk type interactie vanwege de eigenschappen van het kanaal. Ten slotte moet rekening gehouden worden met mensen die minder digitaal-, bureaucratisch- en/of taalvaardig zijn. Hoe zorgen we voor inclusie in het contact? Dat alles maakt de puzzel best ingewikkeld: welke kanalen in te zetten, voor welke doelgroep en welk type interactie in welke situatie gegeven de doelen van de organisatie?

In deze Bouwsteen presenteren we inzichten over huidige en toekomstige kanaalontwikkelingen en de eigenschappen van kanalen. Daarnaast beschrijven we aspecten van het kanaalgedrag.

Het resultaat is een praktisch overzicht van de kanalen met al hun kenmerken én de manieren waarop deze aansluiten bij de behoeften van burgers. Daarmee kunnen organisaties een geïnformeerde en gedegen keuze maken over hun kanaalinzet. Deze keuze hangt grotendeels af van het antwoord op twee kernvragen over kanaalinzet. Dat antwoord kan bepaald worden aan de hand van een stappenplan.



Concept

De Mijn Omgeving


Verschillende overheidsorganisaties hebben al een eigen portaal of 'mijn omgeving', een persoonlijke online omgeving waar burgers hun zaken met de overheid kunnen inzien of regelen. We kennen allemaal Mijn Overheid en Mijn



Belastingdienst al, maar ook steeds meer gemeenten investeren in een eigen 'mijn omgeving'. Het bundelt producten en diensten op een logisch plek en burgers kunnen veilig inloggen met DigiD (en bedrijven met eHerkenning). Inrichting van deze portalen gebeurt vanuit het integrale klantbeeld waar alle relevante klantinformatie bijeengebracht wordt.

Koplopers in Nederland op dit vlak zijn de gemeenten Den Haag en Amsterdam die ambitieus en voortvarend hun website aan het ombouwen zijn tot persoonlijk portaal waarmee de inzet van dit kanaal een hele nieuwe dimensie krijgt.

Verderop in deze toolkit zijn case studies van [Mijn Amsterdam](#) en [Mijn Den Haag](#) opgenomen.

-  < [Het portaal Mijn Amsterdam](#)
- < [Informatie over Mijn Den Haag](#)

5.2 Twee kernvragen van kanaalinzet

De keuze over de inzet van kanalen in de gemeentelijke organisatie hangt af van het antwoord op twee (gerelateerde) kernvragen. Die vloeien voort uit de combinatie van a) het klantperspectief en organisatieperspectief op dienstverlening, b) de ambitie van de organisatie en de huidige stand van zaken en c) de mate waarin kanalen aansluiten bij kenmerken van klanten en producten/diensten.

De twee kernvragen zijn:

1. Welke doelen wil de organisatie bereiken met klantinteractie, en welke keuzes over de kanaalinzet passen daarbij gegeven de huidige stand van zaken? Daarbij kan het gaan om meer strategische doelen (zie ook [Bouwsteen 5](#)) zoals het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening over alle kanalen heen, of om meer operationele doelen per kanaal, zoals het verhogen van de 'first time fix⁶' aan de telefoon.
2. Welke kanalen zet je in om alle doelgroepen te bedienen en via deze kanalen alle relevante producten en diensten te leveren? Kies je bijvoorbeeld kanalen in voor alle producten, diensten en doelgroepen of richt je kanalen specifiek in voor een bepaald doel of doelgroep⁷

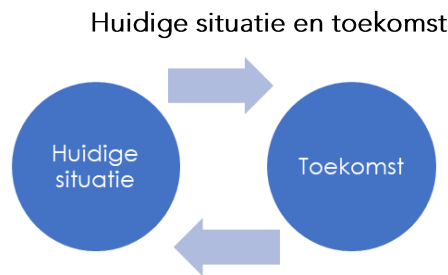
De eerste kernvraag richt zich vooral op de ambitie en de lange termijn. Een gemeente die *innovatie* belangrijk vindt zal eerder geneigd zijn om nieuwe kanalen (zoals social robots) in te zetten. Een organisatie die *fysiek contact* belangrijk vindt zal eerder kiezen voor kanalen waarbij direct (in persoon) contact plaatsvindt.

⁶ Het deel van de contacten waarin de klant in één keer een volledig antwoord op de vraag krijgt.

⁷ Bijvoorbeeld een Jongerenloket gericht op schoolverlaters, zoals <https://jongerenloketregioamersfoort.nl/inkomen/>

5.3 Doelen en de huidige stand van zaken

De doelen die de organisatie wil bereiken op het gebied van klantinteractie en in relatie met andere organisatiedoelen komen uitgebreid aan bod in [Bouwsteen 5 Heldere Doelen](#). Deze heldere doelen beschrijven - als het goed is - de ambitie van de organisatie (in lijn met missie en visie) en geven richting (door middel van strategie) aan de uitvoering ervan. Tegelijkertijd is de huidige situatie van belang. Die bepaalt niet alleen de haalbaarheid van de ambitie van de gemeente, maar ook de hoeveelheid inspanning die geleverd moet worden om doelen te bereiken.



Figuur 8. Analyse van huidige en toekomstige situatie

Een analyse van de huidige situatie rond kanaalinzet en -gebruik is dan ook een goed startpunt om te bepalen welke keuzes de organisatie kan en moet maken voor de toekomst. De volgende vragen kunnen de gemeente helpen om daar meer inzicht in te krijgen:

- Bepaal je huidige positie (waar sta je nu?)
 - Hoeveel klantcontacten zijn er (data)?
 - Welke kanalen zet je nu in?
 - Via welke kanalen lopen de klantcontacten?
 - Voor welke producten en diensten wordt elk van de kanalen gebruikt?
 - Wat gaat goed en wat kan beter? Bijvoorbeeld in termen van:
 - ◆ Waardering van de dienstverlening
 - ◆ Aantal klachten en fouten
 - ◆ Aantal klanten dat onvoldoende bereikt wordt met de huidige kanaalinzet

Een analyse van de huidige situatie (Ist) in relatie tot de ambitie (Soll) kan leiden tot een verschil (Gap) tussen waar de organisatie staat en waar ze naartoe wil. Een gap-analyse is dan ook een nuttig instrument om dat verschil in kaart te brengen.



Weblink

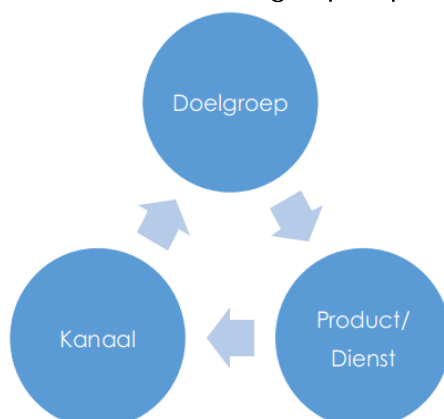
De volgende websites geven nuttige informatie over de gap-analyse:

- <https://managementmodellensite.nl/gap-analyse-vanuit-ist-naar-soll/>
- <https://www.procestotsucces.nl/gap-analyse/>

5.4 Kanalen in relatie met doelgroep en dienst

De tweede vraag betreft de rol van de kanalen in relatie tot de doelgroepen van de gemeente en de producten/diensten die geleverd worden. Uiteindelijk draait het bij kanaalinzet om het leveren van bepaalde producten/diensten aan bepaalde typen klanten, via de juiste kanalen. De juiste inzet van kanalen wordt dan ook voor een groot deel bepaald door:

Kanalen in relatie met doelgroepen, producten en diensten



Figuur 9. Overzicht van kanalen in relatie met doelgroepen, producten en diensten

1. De kenmerken van producten en diensten die geleverd moeten worden. Daarbij geldt dat kanalen moeten aansluiten bij de eigenschappen van deze producten en diensten. Wanneer een dienst voor klanten lastig te begrijpen is, bijvoorbeeld omdat er veel (juridische) voorwaarden aan verbonden zijn, dan zal de klant beter geholpen zijn met een persoonlijk gesprek via de telefoon of aan de balie, zodat onduidelijkheden weggenomen kunnen worden. Een kanaal als e-mail is daarvoor minder geschikt.
2. De kenmerken van de verschillende doelgroepen van klanten bij de gemeente. Een oudere populatie heeft mogelijke andere kanaalvoorkeuren dan een jongere populatie, of een hoog- versus laagopgeleide groep. Daarnaast spelen variabelen als het '[doenvermogen](#)', taalkennis en digitale vaardigheden een rol.
3. De kenmerken van de verschillende kanalen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de mogelijkheden om bepaalde boodschappen over te dragen en over de kosten (per contact of transactie) per kanaal. De combinatie van geschiktheid en kosten kan een graadmeter zijn voor de organisatie om te bepalen of het kanaal ingezet wordt.



Let op!

Zaken als de kosten per transactie of contact kunnen een belangrijk onderdeel zijn van een kwalitatieve of kwantitatieve business case op het gebied van kanaalinzet. Vanuit de omnichannel aanpak staat het nader uitwerken van dergelijke business cases voor 2022 op de agenda waarmee de toolkit verder bijgewerkt kan worden.

Kenmerken van producten en diensten

Er is een aantal modellen en raamwerken die kunnen helpen om inzichtelijk te maken wat de eigenschappen van producten en diensten zijn. De eerste is het raamwerk van Ebbers et al. (2008) dat is gemaakt voor het project Kanalen in Balans (zie www.kanaleninbalans.nl). Hierin staat dat diensten en producten in de ogen van klanten over twee fundamentele eigenschappen beschikken:

- De complexiteit van de dienst. Dit wordt gedefinieerd als het aantal gerelateerde handelingen of stappen in een proces. Veel formulieren met veel stappen, doorverwijzingen en afhankelijkheden zijn complex. Online kanalen (en dan vooral websites) zijn goed in het verminderen van complexiteit. Dit is vergelijkbaar met het bouwen van een LEGO-pakket. Een bouwwerk kan er erg ingewikkeld uitzien, maar als je het opdeelt in stapjes valt het allemaal erg mee.
- De ambiguïteit van de dienst, oftewel de mate waarin de klant onduidelijkheden ervaart in het gebruik van de dienst of bij het afnemen van het product. Bijvoorbeeld omdat de klant bepaalde woorden niet begrijpt of bevestiging nodig heeft over de juistheid van iets.

Online kanalen zijn vaak goed in het reduceren van complexiteit, terwijl offline kanalen vaak goed zijn in het verminderen van ambiguïteit.

Een tweede indeling is die in typen dienstverlening die elk eisen stellen aan de kanaalinzet⁸.

Typen en subtypen van dienstverlening		
Groep	Sub-type	No.
Informatie	routing	1
	orientatie (algemeen)	2
	detail (specifiek)	3
	persoonsgebonden	4
Communicatie	ondersteuning	5
	aanvulling	6
Transactie	transacties	7

Figuur 10. Overzicht van typen van dienstverlening

Daarbij wordt een hoofverdeling gemaakt in drie groepen diensten (informatie, communicatie en transactie) met een onderverdeling in zeven subtypen van diensten. Dat zijn:

- Routing. Het vertellen van de klant waar hij/zij moet zijn om iets te regelen of doen.
- Oriëntatie. Algemene informatie over producten en diensten zodat hij/zij weet wat de algemene rechten en plichten zijn.

⁸ Opgesteld in het kader van het Project Loket Buitenland



- Detail. Daarbij gaat het over meer gedetailleerde en specifieke informatie, zoals achterliggende wetten en regels, uitzonderingen en specifieke voorwaarden.
- Persoonsgebonden. Dit is informatie over dossiers van klanten die betrekking hebben op de situatie, zaken en/of levensgebeurtenissen van de klant. Bijvoorbeeld de status van een aanvraag.
- Ondersteuning. Dit betreft verheldering, verduidelijking of ondersteuning in het gebruik van andere kanalen. Denk aan uitleg over het gebruik van een website.
- Aanvulling. Hierbij gaat het om het aanvullen van (ontbrekende) informatie in een ander kanaal.
- Transacties. Dit is het doen van daadwerkelijke handelingen en transacties.

Doelgroepen

Daarnaast zijn verschillen tussen klantgroepen van belang. Dit komt grotendeels aan bod in het overkoepelende thema [klantperspectief](#) waar we vooral ingaan op de algemene populatie. Wat betreft de kanaalinzet is het van belang verder in kaart te brengen welke kanalen gebruikt worden voor welke doelen om te zien of alle klantgroepen afdoende bediend worden.

Tegelijkertijd is het belangrijk te beseffen dat verschillende typen klanten verschillende kanaalvoorkeuren hebben en daarmee ook verschillende typen producten en diensten gebruiken via verschillende kanalen. Daarbij lijken de volgende variabelen voor belangrijke verschillen te kunnen zorgen (op dit moment):

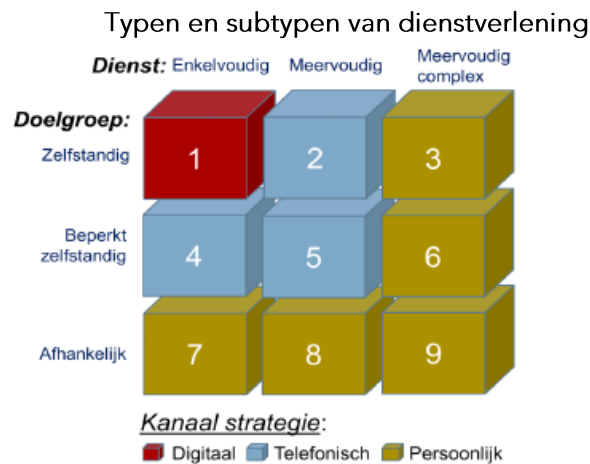
- Opleidingsniveau
- Digitale vaardigheden
- Doenvermogen (mate van zelfstandigheid)
- Socio-economische status.

Variabelen als leeftijd en geslacht spelen steeds minder een rol bij verschillen in kanaalgebruik en -voorkeuren.

Ook zagen we hierboven daar waar het gaat om de klantinteractie in het algemeen, variabelen als de digitale vaardigheden, doenvermogen en zelfredzaamheid een belangrijke rol spelen in het verklaren van verschillen tussen groepen in de populatie.

De gemeente kan onderzoek (laten) uitvoeren naar het gebruik van producten/diensten en de verschillende kanalen en daarin bovenstaande variabelen meenemen. Op basis daarvan kan een specifiek overzicht gemaakt worden van eventuele segmenten of subgroepen in de populatie van klanten. In combinatie met typen diensten, kan een overzicht als het onderstaande gemaakt worden.





Figuur 11. Overzicht van typen van dienstverlening

Kanaalkenmerken

Een belangrijke vraag is welk kanaal geschikt is voor welke type dienst. Daarbij gaat het om een tweetal kenmerken: a) de eigenschappen vanuit het perspectief van communicatie en geschiktheid voor typen dienstverlening en b) de kosten die verbonden zijn met de inzet van verschillende kanalen. Hieronder bespreken we dit kort, zodat de gemeenten een afgewogen inzet kunnen ontwikkelen.

Eerste punt daarbij zijn de eigenschappen van de verschillende kanalen. De werkgroep omnichannel heeft een eigen overzicht gemaakt van sterke en zwakke punten van verschillende kanalen. De onderstaande tabellen geven de sterktes en zwaktes van offline en online kanalen weer.

Offline kanalen

Kanaal	Sterkte punten	Zwakke punten
Balie	Persoonlijk contact en directe feedback Meerdere vragen mogelijk Diepgang mogelijk (goed voor verminderen ambigüiteit)	Relatief hoge kosten Begrenzing in openingstijden Wachttijden/afspraak maken
Telefonie	Plaatsonafhankelijk Meerdere vragen mogelijk Persoonlijk contact Goed voor aanvulling, persoonsgebonden informatie en wegnemen ambigüiteit.	Begrenzing in openingstijden Beperkte diepgang in gesprekken
Wijk contact	Tijd voor de burger Meerdere vragen mogelijk Persoonlijk	Relatief hoge kosten Niet alle benodigde informatie aanwezig
Post	Leveren informatie op maat Uitwisselen juridische waardedocumenten	Langzaam kanaal Geen directe feedback

Tabel 1. Overzicht eigenschappen offline kanalen

Online kanalen

Kanaal	Sterkte punten	Zwakke punten
Website	24/7 bereikbaar (laagdrempelig) Snelle informatieverstrekking Mogelijkheid tot indienen digitaal formulier Goed voor complexiteitsreductie, routing en algemene (oriëntatie) informatiediensten.	Minder geschikt voor complexe aanvragen Geen persoonlijk contact/ advies op maat ontbreekt
E-mail	Gemakkelijk voor burgers om meerdere vragen te stellen Informatie 'zwart op wit' Goed voor aanvullende en specifieke informatie	Risico's bij afhandelen (voortgang) Lastig om vragen te interpreteren
Social media	Online en gratis Eenvoudig delen foto's	Vergt continue aandacht Beperkte uitwisseling van informatie
WhatsApp	Online en gratis Direct contact met burgers	Beperkte uitwisseling van informatie Vergt directe reactiesnelheid

Tabel 2. Overzicht eigenschappen online kanalen

Sociale robots

Naast bestaande kanalen is het ook belangrijk om na te denken over de eigenschappen van nieuwe kanalen. Een overzicht van nieuwe kanalen, zoals chatbots en conversatiebots staat in de volgende tabel weergegeven⁹.

	Software agents			Virtueel werkelijke of virtuele werkelijkheid versterkende robots		Fysieke robots	
	Chat bots	Conversatie bot	Intelligente agents	VR	AR	Non-humanoid	Humanoïde
<i>Snelheid/interactiviteit</i>	Medium	Hoog	Hoog	Medium	Medium	Medium	Hoog
<i>Gebruikersgemak</i>	Hoog	Medium/ Hoog	Medium/ Hoog	Laag/ medium	Laag/ medium	Laag/ medium	Nog onduidelijk
<i>Communicatieve rijkheid</i>	Laag	Medium	Medium	Hoog	Medium/ hoog	Medium	Hoog
<i>Mogelijkheid tot reduceren complexiteit</i>	Medium/ hoog	Medium/ hoog	Hoog	Medium	Medium	Medium	
<i>Mogelijkheid tot reduceren ambiguïteit</i>	Medium	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Medium	Hoog
<i>Korte termijn integratie / lange termijn vervanging</i>	Gesprek, Email	Telefoon	Gesprek, Email, Telefoon, Social Media, Apps, Website	Balie, Spreekkamer, Telefoon	Balie, Spreekkamer, Telefoon	Balie, Spreekkamer	Balie, Spreekkamer

Tabel 3. Overzicht eigenschappen sociale robots

⁹ Bron: een bewerking van Pieterse, Ebbens en Madsen, 2017



Case studie

Virtuele Assistent GEM

GEM is de virtuele assistent (sociale robot, chat bot) die inwoners van Nederland digitaal te woord kan staan over de producten en diensten van de overheid. De virtuele assistent voert dialoog gestuurde dienstverlening met een persoonlijke benadering en brengt de overheid dichterbij de burger. GEM kan elke inwoner op elk uur van de dag te woord staan met hun vragen en het gesprek automatisch afhandelen of doorzetten. Als GEM geen antwoord heeft kan GEM het gesprek overdragen aan een medewerker. De virtuele assistent is onder toezicht zelflerend.

GEM is daarmee de nieuwe virtuele medewerker van de overheid die eenvoudig kan worden geïntegreerd en wordt getraind voor alle gemeenten in Nederland. GEM bestaat uit nieuwe modulaire technologie en is toepasbaar in de bestaande dienstverleningskanalen. Zo past GEM 100% in de omnichannel strategie van gemeenten omdat het generieke informatie over de kanalen verbindt en GEM de verbinding kan leggen met producten en diensten.

Status

GEM is live bij de gemeenten Tilburg, Dordrecht en binnenkort ook bij Utrecht. Na een succesvolle pilot bij gemeente Dongen is de Virtuele Assistent GEM in november bij gemeente Tilburg en gemeente Dordrecht van start gegaan. Gemeenten Alblasterdam, Hendrik Ido Ambacht, Sliedrecht volgen snel en ook bij gemeente Utrecht gaat de Virtuele Assistent live.

Waarom meedoen met GEM?

Gemeenten kunnen direct meedoen met een werkende virtuele assistent en GEM is betrekkelijk eenvoudig te implementeren bij gemeenten. Het team van GEM ondersteunt je bij de implementatie en er is documentatie en een implementatieplan beschikbaar. De technologie sluit aan bij de ICT-architectuurstandaard van de gemeente en hoeft niet op locatie te worden geïnstalleerd omdat het elders wordt gehost. Een langdurige technische implementatie is niet nodig. Binnen zes weken kan GEM live zijn.

Met hulp van het [A&O fonds Gemeenten](#) kan inzichtelijk worden gemaakt wat het betekent voor de medewerkers in je KCC. Nu meedoen met GEM heeft voordeel omdat de virtuele assistent al gevuld is met content dat je direct kunt gebruiken. Overigens, synergievoordeel ontstaat direct met de bruikbare inbreng van alle deelnemende gemeenten. Je hebt hier direct voordeel van. Door de samenwerking groeit GEM in kennis en functionaliteit en zo ontstaat er een goede standaard in digitale dialoog gestuurde dienstverlening. Met GEM wordt bovendien de deur opengezet naar gemeenschappelijke digitale dienstverlening met andere uitvoeringsorganisaties. Zo werken de GEM-gemeenten met elkaar aan 1 digitale overheid en persoonlijke digitale dienstverlening aan alle inwoners.



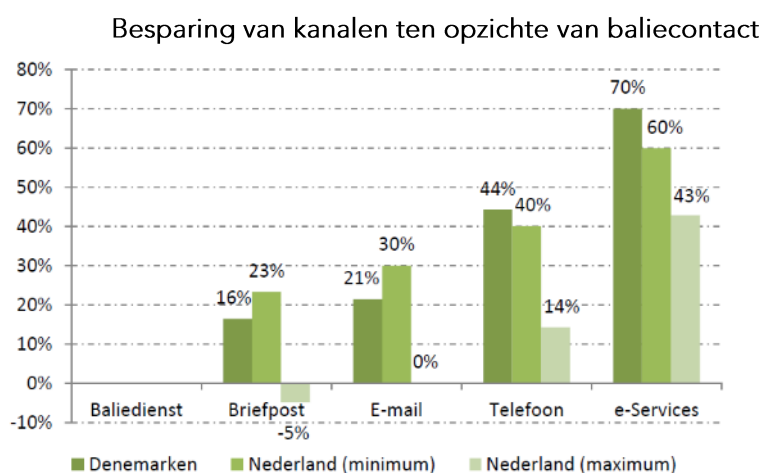
< [Filmpje over GEM](#)

< [Meer informatie over GEM](#)



Kosten per contact/kanaal

Een tweede belangrijke vraag is in hoeverre de inzet van een kanaal kan leiden tot een besparing in het klantcontact. In de [beschrijving omnichannel aanpak](#) bespraken we al kort de kosten per klantcontact, daaruit komt naar voren dat verschillende kanalen verschillende kosten per contact met zich meebrengen. Onderstaande figuur geeft in aanvulling daarop daarnaast een overzicht van mogelijke besparingen van verschillende kanalen ten opzichte van de inzet van de balie.



Figuur 12. Kengetallen voor kosten overheidsinstanties (Ecorys 2016)

5.5 Een stappenplan voor kanaalinzet

Het bepalen en verbeteren van de kanaalinzet kan aan de hand van een stappenplan, dat grotendeels de lijn van bovengenoemde onderwerpen volgt.



Figuur 13. Een stappenplan voor het bepalen van kanaalinzet

De stappen zijn de volgende:

Stap 1: bepalen waarom?

- Bepaal je huidige positie (waar sta je nu?)
 - Hoeveel klantcontacten zijn er (data)?
 - Welke kanalen zet je nu in?
 - Wat goed gaat en wat kan beter?
- Bepaal wat je wilt bereiken met het inzetten van een kanaal:
 - Wat is je doel (zie ook de [Bouwsteen 'Heldere Doelen'](#))?
 - Wil je alleen informatie verstrekken, communicatie of transactiemogelijkheid bieden (zie ook [Figuur 10. Overzicht van typen van dienstverlening](#))?
 - In hoeverre zijn diensten ambigu of complex?
 - Welke alternatieven zijn er?

Denk bijvoorbeeld aan doelen als verbeteren van de dienstverlening, verbeterde klantwaardering, efficiënter werken, kostenbesparing, etc.
- Wat gebeurt er als je het kanaal niet inzet (loop je dan vast of iets mis)?

Stap 2: bepalen hoe?

- Werk het klantproces uit:
 - Wat zijn de eigenschappen van het kanaal?
 - Hoe ziet de customer journey/klantreis eruit?
 - Hoe zien het beheer en uitvoering van het kanaal in de organisatie eruit?
- Definieer je doelgroep en breng deze in kaart
 - Wie is de klant? Welke verschillende groepen van klanten zijn er?
 - Wat zijn de behoeften/wensen van de klant?
 - Welke reis door het kanaal wil de klant maken?
 - Bij welke levensgebeurtenis sluit dit kanaal aan?
 - Wil de klant ook dit kanaal (wat zijn de kanaalvoorkeuren)?

Stap 3: bepalen wat?

- Voor welke soort interactie wil je het kanaal inzetten?
- Wat is de geschiktheid van het kanaal voor de interactie?

Denk bijvoorbeeld aan de vraag of je doelstelling aansluit bij de eigenschappen van het kanaal. Bijvoorbeeld het invullen van een formulier gaat heel goed via de website, maar is telefonisch al wat 'lastiger'.
- Voor welke producten of diensten?
- Wat kost het inzetten van het kanaal?
- Wanneer (voor welke fase van de klantreis) wil je het kanaal inzetten?

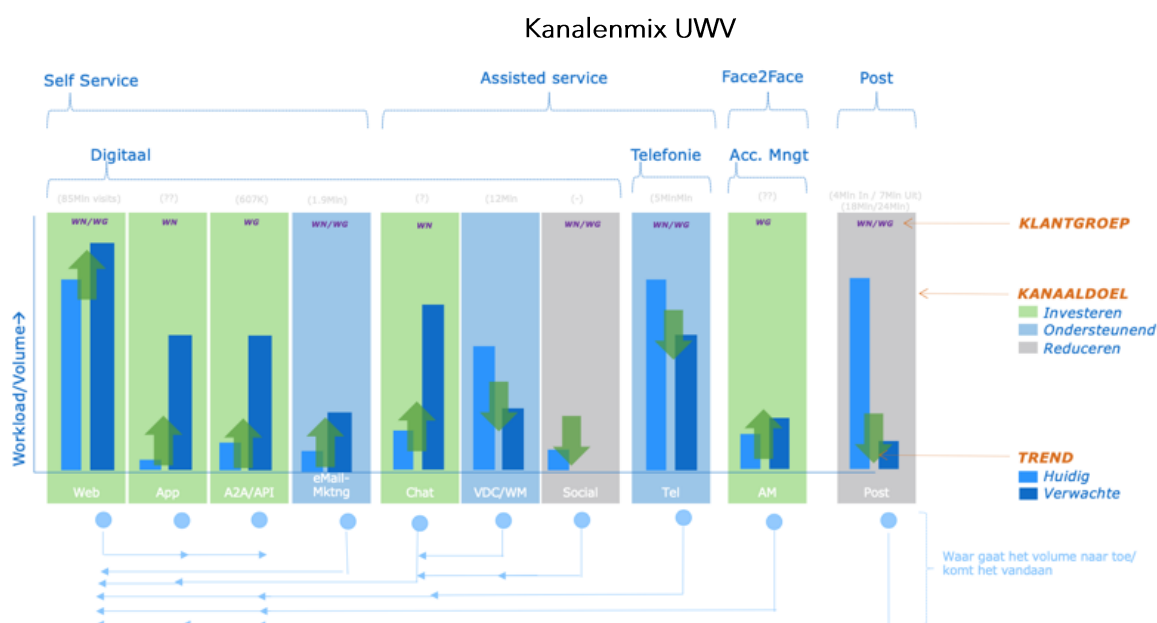


Stap 4: implementeer en monitor

- Ga aan de slag en implementeer:
 - Wil je eerst experimenteren in een pilot?
 - Is besluitvorming nodig?
 - Hoe wordt de inzet bekendgemaakt?
 - Zijn er systemen voor nodig?
- Inzicht en rapportage:
 - Hoe is de klanttevredenheid over het kanaal?
 - Hoe wordt het kanaal gebruikt (rapportages)?
 - Hoe is de medewerkerstevredenheid?
- Evalueer:
 - Voldoet het kanaal aan je doelen en de klantbehoeften?
 - Doorloop het proces opnieuw en bepaal je vervolg!

Kanalenmix

De overzichten hierboven kunnen gemeenten helpen bij het bepalen van de kanalen die ze in willen zetten. De volgende vraag is dan hoe de verschillende kanalen samen zo ingezet kunnen worden dat alle doelgroepen en alle diensten op een juiste manier gedekt worden. Die combinatie van kanalen noemen we de kanalenmix. Hieronder staat een voorbeeld van de manier waarop UWV hiermee omgaat.



Figuur 14. Voorbeeld kanalenmix van het UWV (bron: UWV – Formulemanagement)

5.6 Tips en trucs

De inzet van kanalen draait om de vraag welk doel je wilt bereiken voor welke doelgroep en welke kanalen daar dan het beste bij passen. De volgende tips en trucs kunnen hierbij helpen:

- ◀ Meer is niet altijd beter. Het is verleidelijk zoveel mogelijk kanalen in te zetten, maar de inzet van kanalen is kostbaar en het is de vraag wat de toegevoegde waarde van veel kanalen is. Ga liever uit van een aanpak waarbij elk doel en elke doelgroep gedekt is.
- ◀ Vergeet monitoring niet. Met de aanpak uit dit hoofdstuk is het mogelijk tot een goede kanalenmix te komen. Maar het kanalenlandschap verandert voortdurend en doelgroepen staan ook niet stil. Hou daarom de vinger aan de pols en monitor regelmatig of de huidige aanpak nog voldoet.
- ◀ Nieuw is niet altijd beter. Het is soms inherent aan de menselijke aard om innovaties zo snel mogelijk te adopteren en dat geldt ook voor nieuwe kanalen. Tegelijkertijd moet daar wel de vraag gesteld worden: wat voegt het toe? Is het de investering waard om elk nieuw kanaal direct te omarmen? In het geval van gemeentelijke klantinteractie kan het lonen even de kat uit de boom te kijken en pas als een kanaal een bewezen succes is, dit ook daadwerkelijk te gaan gebruiken.



6. Kanaalinrichting (Bouwsteen 2)

Kanaalinrichting gaat over de vormgeving van kanalen, het synchroniseren van content over de kanalen en het afstemmen van de kanalen op het gedrag van burgers. Zodat elke burger, kanaalafhankelijk, een passend, persoonlijk antwoord krijgt.

6.1 Inleiding

Elk kanaal is anders en verschillen tussen kanalen maken dat ze op verschillende manieren en voor verschillende doelen ingezet kunnen worden. Dat creëert uitdagingen. Hoe zorg je ervoor dat klanten een consistente ervaring hebben, ongeacht het kanaal? En hoe richt je de kanalen zo in dat ze het beste zijn toegesneden op de persoonlijke situatie van de burger?

In deze Bouwsteen gaan we in op de manieren waarop de individuele kanalen het beste ontworpen en ingericht kunnen worden. Daarbij draait het om zaken als het ontwerp, de inhoud en de klantervaring. De opbrengst is een praktische handreiking die organisaties kunnen gebruiken om de inrichting van nieuwe en bestaande kanalen te optimaliseren. Daarmee kan de inrichting van de interactie beter toegesneden worden op de klant én kunnen organisatiedoelen beter bereikt worden.

Kanaalinrichting draait om drie zaken:

1. Het zo goed mogelijk vormgeven, organiseren en afstemmen van informatie.
2. Het inrichten van communicatie en interactie, en van de content ten behoeve van deze communicatie. Bijvoorbeeld informatie over hoe contact gezocht kan worden. Deze indeling sluit aan bij de onderverdeling zoals beschreven in [Figuur 10](#). Overzicht van typen van dienstverlening
3. Het vormgeven van transacties en van de content ten behoeve van deze transacties. Bijvoorbeeld invulinstructies en toelichtingen bij vragen.

De inrichting van kanalen is in eerste instantie een informatievraagstuk waarbij verschillende typen content goed op de dienst, het kanaal en de doelgroep moeten worden afgestemd. Daarna en daarnaast spelen de vormgeving (het ontwerp en/of user interface (UI)) en de inrichting (zoals de User Experience (UX)) een rol.



Let op!

Het voldoen aan wettelijke richtlijnen, zoals de [AVG](#), het [tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid](#) en in de toekomst de [Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer](#) is een belangrijk onderdeel van goede kanaalinrichting. We gaan in deze Bouwsteen niet dieper in op de gevolgen van deze richtlijnen voor kanaalinrichting, maar adviseren gemeenten deze wel aandachtig te bestuderen en er rekening mee te houden.





6.2 Het startpunt: typen content

Succesvolle content is in de eerste plaats relevant voor de gebruiker – zowel qua inhoud, vorm als timing. Het nut voor de gemeente komt op de tweede plaats. Inhoudelijke content waar gemeenten mee te maken hebben, bestaat in grote lijnen uit drie lagen:

- generieke content (bijvoorbeeld op basis van wet- en regelgeving)
- gemeentelijke content (bijvoorbeeld gebiedsontwikkelingen, maar ook informatie over openingstijden, wijzigingen in de vuilnisophaaldag)
- persoonlijke content (persoonlijke vragen of klantinformatie op maat)

Daarnaast onderscheiden we een vierde vorm van content:

- procedurele content (zoals instructies, hulp en toelichtingen bij andere vormen van content).

Deze typen komen vaak bij elkaar bij de vormgeving van content. Zo kan informatie over een omgevingsvergunning bestaan uit generieke content (zoals landelijke en provinciale regels over de omgeving), gemeentelijke content (zoals gemeentespecifieke informatie over het aanvraagproces), persoonlijke content (wanneer bijvoorbeeld statusinformatie in een MijnOmgeving wordt opgenomen) en procedurele content (bijvoorbeeld over hoe hulp gezocht kan worden bij een aanvraag).

Daarnaast is er een belangrijk onderscheid in de complexiteit en ambiguïteit van content (zie [Bouwsteen 1](#)). Complexiteit gaat over de hoeveelheid gerelateerde handelingen en stappen in de content. Ambiguïteit gaat over onduidelijkheden en begrip van content. Zo kan generieke content erg complex zijn. Denk aan wetten en regels met veel voorwaarden en uitzonderingen. Daarnaast kan content onduidelijk (ambigu) zijn, bijvoorbeeld wanneer veel moeilijke of onduidelijke termen, jargon en lastige zinnen gebruikt worden.



Tip

De Direct Duidelijk Brigade

De Direct Duidelijk Brigade is een netwerk voor en door ambtenaren, die elkaar vrijwillig helpen met duidelijke en toegankelijke communicatie. Daarbij heeft de brigade een aantal nuttige hulpmiddelen ontwikkeld. Een daarvan is de schrijfwijzer waarmee teksten beter gemaakt kunnen worden aan de hand van vier stappen:

- a. Rekening houden met je doel en je lezer.
- b. Zorgen voor een duidelijke opbouw en samenhang.
- c. Begrijpelijke woorden en zinnen maken.
- d. Tijd uittrekken voor een laatste controle.



[Direct duidelijk brigade](#)

Elk kanaal is in meer of mindere mate geschikt om bepaalde typen content over te dragen. Dat geeft beperkingen aan de kanaalinrichting. Communicatiekanalen als chat en (bepaalde) sociale media zijn bijvoorbeeld minder geschikt om grote hoeveelheden informatie over te dragen en daarmee ook minder geschikt voor complexe vormen van content. Aan de hand van het overzicht van kanaaleigenschappen uit Bouwsteen 1, kan de organisatie aan de slag met het maken van een (content)inrichtingsplan per kanaal. Daarbij kan per product/dienst een overzicht gemaakt worden van:

- De typen en hoeveelheid relevante content.
- De aard van de content (hoe complex/ambigu is de content).
- De geschiktheid van het kanaal voor de verschillende typen content. Daarbij kunnen de volgende inrichtingskeuzes het resultaat zijn:
 - Dienst volledig in een kanaal afhandelen. Dat betekent dat alle content in eenzelfde kanaal aangeboden wordt.
 - Dienst deels in een kanaal afhandelen en deels in een ander kanaal. Bijvoorbeeld door algemene (oriëntatie-)informatie via de website aan te bieden en persoonlijke informatie via de telefoon.
 - Dienst niet in het kanaal aanbieden en vanuit dit kanaal doorverwijzen naar een kanaal waar dat wel gebeurt.



Concept

ID Contact

Medewerkers van KCC's bij gemeenten mogen niet zomaar persoonlijke informatie delen als de identiteit van de beller niet zeker is. De pilot ID bellen van de gemeenten Arnhem, Nijmegen en de Drechtsteden is een initiatief om mensen zich online te laten identificeren waarna via de telefoon contact gezocht kon worden met de gemeente.

Omdat de beller zich al veilig heeft geïdentificeerd kan de overheidsmedewerker ook gevoelige informatie delen, zonder gedoe. Vanwege het succes van de pilot wordt deze nu ook uitgebreid naar andere kanalen, zoals chat en videocontact. Daarmee kan de kanaalinrichting beter, veiliger en makkelijker gemaakt worden.



- < [Website ID Bellen](#)
- < [Filmpje met uitleg over ID Bellen](#)



Content centraal

In een model waarin de eigenschappen van de verschillende kanalen gebruikt worden en de diensten daarmee verspreid over de kanalen aangeboden worden, is regie noodzakelijk (zie [Bouwsteen 3](#)). Daarnaast ontstaat de noodzaak om de



inhoud die via het kanaal wordt aangeboden los te weken van het kanaal en centraal aan te bieden. Hiervoor bestaan de volgende redenen:

- Zodra bepaalde content via meerdere kanalen wordt aangeboden, is het belangrijk om dit inhoudelijk consistent te doen. Het is onwenselijk dat inwoners via verschillende kanalen uiteenlopende antwoorden krijgen op dezelfde vraag.
- Wanneer content over meerdere kanalen verspreid wordt aangeboden, wordt het steeds belangrijker om inzicht te hebben in welke content zich waar bevindt. Dit om ervoor te zorgen dat alle content ergens wordt aangeboden en er geen 'gaten' in de klantreis ontstaan.

6.3 Koppeling met kanaaleigenschappen

We zagen in [Bouwsteen 1](#) al dat alle interactiekanalen verschillende eigenschappen hebben. Dit bepaalt dat verschillende kanalen in verschillende mate geschikt zijn om verschillende typen content aan te bieden. Zo kunnen lange stukken tekst beter via een website aangeboden worden dan via social media, en zijn er aan de balie meer mogelijkheden om tekst en uitleg te geven dan via de telefoon.

Voor de inhoudelijke content kan een 'contentmatrix' gemaakt worden. Dit is een overzicht van de verschillende kanalen met daarbij, per kanaal, een overzicht van de wijze waarop de content in dat kanaal ingericht wordt. Daarbij is het belangrijk te weten dat *tekst* maar één van manieren is om content over te dragen. Naast tekst zijn ook de volgende manieren om een boodschap over te dragen belangrijk:

- Grafisch (statisch). Bijvoorbeeld door iconen, afbeeldingen en schema's.
- Video/grafisch (bewegend). Hierbij gaat het om bewegend beeld.
- Audio. Denk aan gesproken woord of muziek.
- Non-verbale communicatie. Zoals lichaamstaal, houding en gebaren.
- Zintuigelijke waarnemingen zoals geur en tast (bijvoorbeeld om vertrouwen op te wekken).

Vooraf grafische informatieoverdracht wordt steeds belangrijker. Deels komt dit door het steeds meer grafische (en multimediale) karakter van online kanalen, en deels door de constatering dat veel mensen beelden sneller en beter begrijpen dan tekst. Zo kan een schema helpen om *procedurele* content vorm te geven.

Steeds meer gemeenten experimenteren met het *blenden*¹⁰ van kanalen. Denk aan het inbedden van video's op websites, gebruik van grafische wizzards of audiobeschrijvingen van tekst. Ook offline kan deze blending plaatsvinden. Zo wordt het gebruik van *beeldbrieven* steeds populairder. Een voorbeeld daarvan vinden we bij de gemeente Rotterdam:

¹⁰ Zie Pieterse (2017) voor een beschrijving en uitwerking.



Voorbeeld beeldbrieven



Oude versie

Nieuwe versie

Figuur 15. Voorbeeld beeldbrieven gemeente Rotterdam



Weblink

Gebruiker Centraal biedt online veel informatie over beeldbrieven op de [beeldbank](#).

UI en UX

Naast de inhoud van een boodschap is de vormgeving belangrijk. Bij voorkeur moet een boodschap zo vormgegeven worden dat deze intuïtief gebruikt kan worden en dat de klantinteractie een fijne ervaring is voor de gebruiker. Bij online dienstverlening zijn de begrippen UI en UX belangrijk:

- UI staat voor [User Interface](#); daarbij gaat het om de grafische vormgeving van (online) communicatiemiddelen, zoals het ontwerp van een website, vormgeving van knoppen, lettertypes, kleuren, etc.
- UX staat voor [User Experience](#); daarbij gaat het om zo vormgeven van producten en diensten dat gebruikers ze optimaal kunnen gebruiken.

UI en UX worden steeds belangrijker in online communicatie. Een gedetailleerde uitwerking van deze concepten valt buiten de scope van deze toolkit. Voor meer informatie zie de volgende links:



Weblink

- ◀ Het [NL Design System](#). Een overzicht van richtlijnen en ontwerpafspraken voor het ontwerp van goede digitale producten.
- ◀ [UXen UI Design](#). Informatie over het UX design team van DICTU, met een uitwerking van User Centered Design.

6.4 Complexe vormen van kanaalinrichting

Veel klanten van gemeenten gebruiken één kanaal om in één keer een antwoord te krijgen op hun vraag. Maar wat als er meerdere contacten zijn en mensen een klantreis hebben die over meerdere kanalen gaat? En wat als er niet sprake is van één vraag, maar van een samenspel van meerdere producten en diensten, bijvoorbeeld in een 'levensgebeurtenis'. Hoe zorg je er dan voor dat alle producten en diensten op gelijke manier vormgegeven zijn en optimaal aansluiten op de wensen van de klant?

In deze paragraaf bespreken we vier hulpmiddelen die gebruikt kunnen worden om meer complexe vormen van kanaalinrichting te realiseren.

Klantreizen (zie ook [Bouwsteen 6](#))

Een klantreis is het traject dat een inwoner aflegt langs organisaties en diensten nadat hij een (levens-) gebeurtenis heeft meegemaakt. Daarbij gaat het erom dat de dienstverlening per 'tussenstop' en in z'n geheel zo goed mogelijk is ingericht vanuit het perspectief van de inwoner. Het is een praktische en bewezen methode om gemeentelijke dienstverlening klantgericht te maken. VNG Realisatie heeft meer informatie over [klantreizen](#). In de case studie hieronder beschrijven we het verkenningsonderzoek Inclusieve Naadloze Klantreis Politie en gemeenten Oss, Utrecht en Tilburg.

Serviceformules (zie ook [Bouwsteen 6](#))

Serviceformules zijn effectieve instrumenten om de dienstverlening van de gemeenten te verbeteren. Het zijn concepten voor dienstverlening die gericht zijn op de wensen van de klant, en op de herkenbaarheid en de schaal van de dienstverlening. Een voorbeeld is de Snel-serviceformule die ervoor zorgt dat inwoners bij eenvoudige aanvragen binnen een kwartier weten wat de regels zijn en als dat nodig is een aanvraag kunnen doen. Ook hierover heeft VNG Realisatie [meer informatie](#).

Levensgebeurtenissen

Levensgebeurtenissen zijn situaties die voor de inwoner in kwestie gevolgen hebben voor zijn of haar relatie met de overheid; bijvoorbeeld in verband met belastingen of inkomen. Levensgebeurtenissen zijn onder meer trouwen, een kind krijgen, scheiden, werkloos worden en met pensioen gaan. Het programma [Mens Centraal](#) biedt veel informatie over [levensgebeurtenissen](#).



Service Blueprints

De Service Blueprint methodiek helpt bij de ontwikkeling van de ideale klantreis en bij de vertaling van deze klantreis naar alle betrokken afdelingen in de organisaties. Service Blueprints kunnen ook gezien worden als het koppelstuk tussen de reis van de 'inwoner' en de systeemwereld van de overheid. De [Service Blueprint](#)-methodiek geeft vrij letterlijk een blauwdruk van de ideale inclusieve dienstverlening.



Case studie

Verkenningsonderzoek Inclusieve Naadloze Klantreis Politie en gemeenten Oss, Utrecht en Tilburg

Edwin Dorland is projectleider Dienstverlening bij de Nationale Politie. Samen met de gemeenten Oss, Utrecht en Tilburg is de politie bezig met de ontwikkeling van een gezamenlijke klantreis. "Zowel de politie als de gemeenten zijn bezig met de ontwikkeling van een omnichannel aanpak. Beide organisaties afzonderlijk merken al langere tijd dat integratie van kanalen een must is. En beide realiseren we ons ook dat burgers liefst te maken willen hebben met één overheid. Vanuit die wetenschap wilden we kijken of we met twee verschillende organisaties een naadloze klantreis kunnen ontwikkelen op een aantal thema's, waarmee we als politie en gemeenten de burger samen van dienst kunnen zijn." Elk van de deelnemende gemeenten heeft een thema uitgezocht. Utrecht koos overlast jeugd, Tilburg voor (chemisch) afvaldumping en Oss ging voor diestaf/vermissing reisdocument.

Mobiel medialab

"Oss is het verst op dit moment. Daar hebben we in het mobiele medialab burgers bevestigd of de ontwikkelde klantreis daadwerkelijk aansluit op hun behoeften. Daarnaast zijn er onze eigen bevindingen en geleerde lessen. Zo blijkt dat soms wetgeving belemmerend kan werken bij het realiseren van een ideale klantreis. Bij vermissing van een paspoort stellen bijvoorbeeld bepalingen uit de Paspoortwet voorwaarden waarmee rekening moet worden gehouden. In de ideale klantreis reageert de gemeente direct op een signaal van de politie – aangifte is gedaan, stuur het nieuwe paspoort maar toe – maar de wet schrijft voor dat de aanvrager persoonlijk moet verschijnen bij de gemeentebalie. Wat dan ook wel weer grappig is, is dat onze aanname, namelijk dat burgers het prettig vinden als ze hun paspoort thuis bezorgd krijgen, helemaal niet blijkt te kloppen. Uit de toetsing in het mobiele medialab bleek dat mensen omwille van de veiligheid hun paspoort liever zelf op willen halen. Ga bij het ontwerpen van een klantreis dus nooit alleen uit van eigen aannames, maar raadpleeg altijd de burger."

Verschillen tussen organisaties

"Waar we ook achter kwamen is dat politie en gemeenten de burgers lang niet altijd op dezelfde manier van dienst zijn. In Tilburg kwamen we erachter dat wij mensen voor meldingen openbare ruimte doorverwijzen naar de BuitenBeter app, terwijl de gemeente naar een andere app verwijst. Ook is er een grote variëteit aan initiatieven waar je gevonden voorwerpen kunt registreren. Het komt niet over als

goede overheidsdienstverlening als wij ons niet minstens bewust zijn van al die verschillende kanalen. Wat dat betreft heeft het samen deelnemen aan het verkenningsonderzoek - naast een hoop inspiratie - een flinke boost gegeven aan de samenwerking tussen politie en gemeenten. Uiteindelijk is er natuurlijk wel bestuurlijk commitment nodig wil je echt dingen voor elkaar krijgen; daar heb je nu eenmaal geld en mensen voor nodig. Maar wacht daar vooral niet te lang op. Doen is het nieuwe denken; think big act small. Omnichannel is een groot begrip, waar je makkelijk in kunt verdwalen. Stel een doel, maar houdt het praktisch en doe het stap voor stap."

6.5 Tips en trucs

De inrichting van kanalen is een complex vraagstuk. Het draait om het goed organiseren en vormgeven van verschillende vormen van content. Meestal binnen een kanaal, maar vaak ook kanaal overstijgend. De volgende tips en trucs kunnen hierbij helpen.

- ◀ Centraliseer inhoud van de content en koppel dit los van het kanaal. Dit zorgt ervoor dat content altijd up-to-date en correct is.
- ◀ Ontwerp de content op basis van de eigenschappen van het kanaal. Bijvoorbeeld aan de hand van een contentmatrix
- ◀ Koppel de content aan kanaaleigenschappen. Denk na over manieren om de inhoud grafisch of op een andere manier vorm te geven die past bij de eigenschappen van het kanaal.
- ◀ Denk, indien nodig, na over complexe vormen van kanaalinrichting, zoals het organiseren van content volgens levensgebeurtenissen, de koppeling aan klantreizen en het volgen van serviceformules.
- ◀ Personaliseer en koppel content aan klantinformatie. Het ontwikkelen van een integraal klantbeeld kan daarbij een goed middel zijn.
- ◀ Hoewel niet expliciet besproken in deze Bouwsteen (zie [inleiding](#)) is het wel zaak de (uiteindelijke) content te toetsen aan de geldende kaders, wettelijke richtlijnen en het geldende beleid in de gemeente.

7. Kanaalregie (Bouwsteen 3)

Kanaalregie betreft het koppelen van relevante klantinformatie en integratie van kanalen, zodat burgers niet steeds dezelfde vraag hoeven te stellen en niet van het kastje naar de muur gestuurd worden.

7.1 Inleiding

Klantreizen spelen zich vaak en in toenemende af mate over meerdere kanalen. Daarmee is het niet alleen belangrijk dat individuele kanalen goed ingericht zijn, maar wordt ook de regie over de kanalen heen steeds belangrijker. Hoe zorg je ervoor dat de klantreis soepel blijft lopen wanneer de burger van kanaal switcht? En hoe voorkom je dat burgers onnodig van het kastje naar de muur gestuurd worden of tussen wal en schip belanden?

In de Bouwsteen kanaalregie gaan we dieper in op het vraagstuk hoe alle kanalen tezamen het beste gemanaged kunnen worden. Daarbij gaat het om de koppeling van de kanalen voor een soepele en naadloze interactie en om de regie over achterliggende content en interactiesystemen.

Met de opgedane inzichten kunnen organisaties aan de slag om de regie over de kanalen heen te versterken. Daarbij geven we handreikingen waarmee content tussen kanalen gelinkt en verbonden kan worden en waarop informatie- & managementsystemen beter verenigd en geïntegreerd kunnen worden.

7.2 De essentie van kanaalregie

In principe gaat regie over de samenhang van kanalen. Dan gaat het bijvoorbeeld over het afstemmen van content over kanalen heen (zie ook het vorige hoofdstuk), het ervoor zorgen dat de overdracht tussen kanalen goed loopt en dat de klant een zo naadloos mogelijke klantreis ervaart in de gehele klantreis. Daarbij richten we ons in deze Bouwsteen vooral op de regie over de kanalen binnen één organisatie. In de aanvullende bouwstenen gaan we onder meer in op regie in ketens en in de overheid als geheel.

In essentie gaat het daarbij om drie vormen van regie:

- Het regiemodel, oftewel de aard van de regie. Een simpele vorm van regie is het maken van afspraken en afstemmen van bijvoorbeeld de inhoud van kanalen. Een meer verregaande vorm is het functioneel bijeenbrengen van kanalen onder centraal leiderschap.
- De diepte van de regie. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan over regie op kanaalcontent, klantinformatie, kanaalontwerp- en beheer.
- De scope van de regie. Daarbij gaat het om het aantal kanalen waarover regie gevoerd wordt. Bij veel gemeenten wordt bijvoorbeeld al regie gevoerd over bepaalde contactkanalen in KCC's, dit kan uitgebreid worden richting sociale



kanalen, de website, etc. Afhankelijk van de diepte van de regie kan dit verschillende elementen omvatten, zoals regie op content, vormgeving, klantdata en de onderliggende organisatie en techniek.

Hieronder bespreken we deze vormen meer uitgebreid.

Regiemodel

Omnichannel klantinteractie wordt getypeerd door de afstemming tussen kanalen. Denk aan de gelijklopende content tussen kanalen en de naadloze overgang tussen kanalen van klanten tijdens hun klantreis. Daarbij is op zijn minst enige vorm van afstemming over alle kanalen heen nodig, bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat de klant onafhankelijk van het gekozen kanaal hetzelfde antwoord krijgt.

We kunnen hierbij een onderscheid maken tussen vier verschillende vormen van regie die gebruikt kunnen worden om de kanalen te managen. Deze vier vormen variëren in de mate van centralisatie van de regiefunctie en daarmee in de mogelijkheden om snel en daadkrachtig kanaalregie te kunnen voeren (de regiekracht)

	Reactief issue management	Proactieve afstemming	Geïntegreerde regiefunctie	Centraal eigenaarschap
<i>Mate van centralisatie</i>	Laag (volledig decentraal)	Laag (vooral decentraal)	Midden (deels centraal)	Hoog (volledig centraal)
<i>Regiekracht</i>	Zeer beperkt	Beperkt	Gemiddeld	Sterk
<i>Omnichannel volwassenheid</i>	Laag	Laag/midden	Midden	Hoog
<i>Voorbeeld praktische implementatie</i>	Periodiek overleg over fouten, problemen en klachten in klantinteractie die leiden tot concrete verbetering in content, inrichting en afhandeling.	Set van afspraken en reguliere afstemming over bijwerken van content, kanaalinrichting, etc en voorkomen van fouten en problemen.	Centrale regiefunctie gericht op kanaal- management, verbeteren inrichting, content en klantinformatie. Met mandaat om verbeteringen over de kanalen te implementeren.	Kanalen onder centraal eigenaarschap en regie over inhoud en vormgeving. Verregaande verantwoordelijk- heid over klantinteractie.

Tabel 4. Overzicht regiemodellen kanaalaanpak

1. Reactief issue management

Hierbij vindt wel overleg en afstemming plaats tussen de eigenaren of managers die verantwoordelijk zijn over de verschillende kanalen, maar dit is vooral reactief en gericht op issue management. Denk bijvoorbeeld aan het gezamenlijk behandelen en oplossen van klachten en fouten. Dit stelt de organisatie in staat om met beperkte inspanning in ieder geval problemen op



te lossen en daarmee de klantinteractie niet te laten verslechteren. Dit is het minimale dat elke organisatie zou moeten doen op het gebied van kanaalregie.

2. Proactieve afstemming

In dit scenario blijft het eigenaarschap en de functionele organisatie van kanalen gescheiden, maar wordt wel proactief afgestemd. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat afspraken worden gemaakt om verschillende contentmanagementsystemen gelijktijdig bij te werken en databases met klantinformatie te updaten. Daarmee wordt de klantervaring meer uniform en neemt de kwaliteit van de (crosschannel) klantinteractie toe. Deze proactieve afstemming is een logische volgende stap in de omnichannel volwassenheid.

3. Geïntegreerde regiefunctie

Hier wordt een centrale (kanaal overstijgende) regiefunctie opgericht die over de kanalen heen keuzes kan maken over de inrichting van de klantinteractie en de daarbij behorende elementen zoals de vormgeving van de kanalen, de content en afstemming van andere vormen van informatie. Dit model is in Nederland succesvol gepioneerd door DUO (toen nog de IB-groep) en kan een goede volgende stap zijn richting een omnichannel strategie. Groot voordeel van deze aanpak is dat bestaande organisatorische en technische infrastructuren in stand gehouden kunnen worden, tegelijkertijd is daarmee een nadeel dat bestaande eilandjes ook blijven bestaan.

4. Centraal eigenaarschap

Laatste variant is het functioneel bij elkaar brengen van deze eilandjes waarbij alle kanalen onder centraal eigenaarschap geplaatst worden. Dit betekent dat één deel van de organisatie verantwoordelijk wordt voor alles wat met de kanalen te maken heeft, waarmee de regie over de kanalen volledig centraal komt te liggen. Dit verkort de communicatielijnen en maakt het mogelijk om snel te schakelen.

De vorm van regie die gekozen wordt heeft daarnaast gevolgen voor de manier waarop de kanalen integreren met onderliggende processen en systemen (zie ook [Bouwsteen 6](#)), de relevante organisatieaspecten ([Bouwsteen 7](#)) en het gebruik van data ([Bouwsteen 8](#)).

Diepte van regie

Tweede vraagstuk is de keuze over de diepte van de regie¹¹. Daarbij gaat het bijvoorbeeld over de vraag of regie gevoerd wordt op content, klantinformatie, vormgeving en andere aspecten van het kanaal. Zo kan de gemeente ervoor kiezen om meer regie te voeren op de content (bijvoorbeeld door een centraal CMS te introduceren) en minder op de vormgeving van het kanaal (waarbij kanaaleigenaren zelf verantwoordelijk blijven voor ontwerp en inrichting).

¹¹ Dit wordt door Klievink en Janssen (2008) ook wel 'verticale coördinatie' genoemd.



De volgende kanaalaspecten en onderliggende variabelen spelen daarbij een rol:

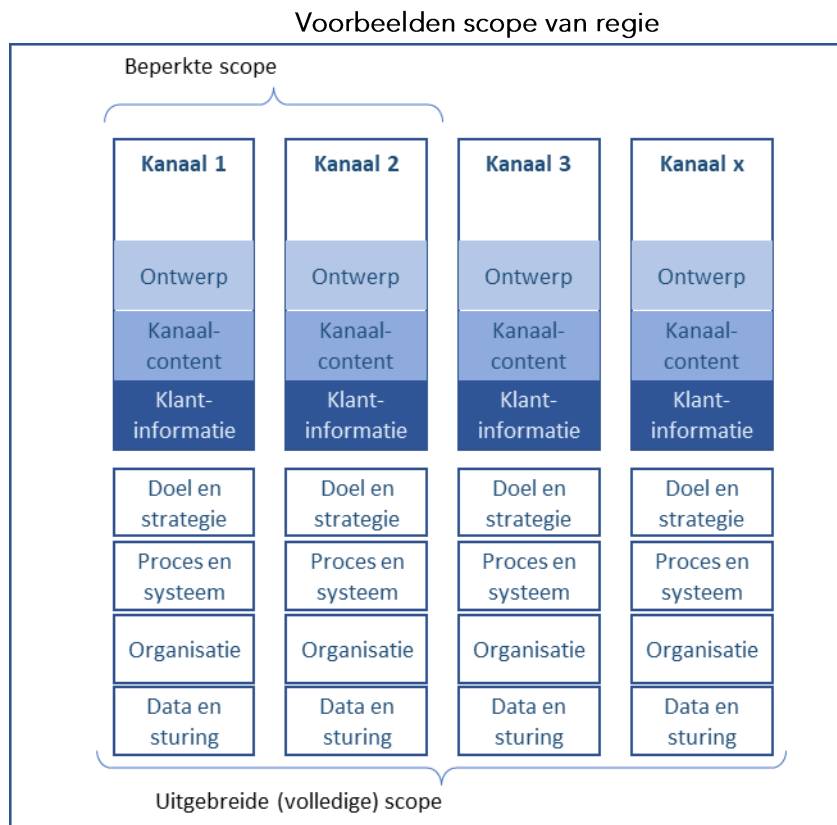
Aspect	Subonderwerp
<i>Kanaalaspecten</i>	
Kanaalontwerp	Vormgeving (UI/UX)
	Functioneel ontwerp
Kanaalcontent	Generieke content
	Gemeentelijke content
	Persoonlijke content
	Procedurele content
Klantinformatie	Klantgegevens
	Klantinteractie
	Klantgedrag
	Klantfeedback
	Suggesties voor klanten
<i>Aanverwante aspecten</i>	
Doelen en strategie (Bouwsteen 5)	
Processen en systemen (Bouwsteen 6)	
Organisatieaspecten (Bouwsteen 7)	
Data en sturing (Bouwsteen 8)	

Tabel 5. Kanaalaspecten en diepte van regie

Verschillende organisaties gaan op verschillende manier om met de diepte van het regievraagstuk. Het ministerie van Buitenlandse Zaken (Project Loket Buitenland) werkt bijvoorbeeld hard aan de regie op content. Daar zijn de redacties van de verschillende kanalen (voor de website en kennisbank van het contactcenter) samengevoegd en vallen deze nu onder één gemeenschappelijk organisatie-onderdeel. De gemeente Tilburg is momenteel vooral bezig met de regie op klantinformatie. Onder het label 'integraal klantbeeld' wordt daar nu gewerkt aan een verregaande regie op alle relevante klantinformatie (zie ook [Figuur 18](#)).

Scope van regie

Met scope van regie wordt bedoeld welke kanalen allemaal onderdeel uitmaken van een gemeenschappelijke regievorm. Daarbij gaat het (voor nu) primair om de kanalen binnen de organisatie, maar uiteindelijk ook om kanalen die in ketens een rol spelen (denk bijvoorbeeld aan websites van omgevingsdiensten) en uiteindelijk om alle kanalen van de overheid. Hiermee raakt de scopevraag aan ontwikkelingen als de [Single Digital Gateway](#) en het prototype [1Overheid](#).



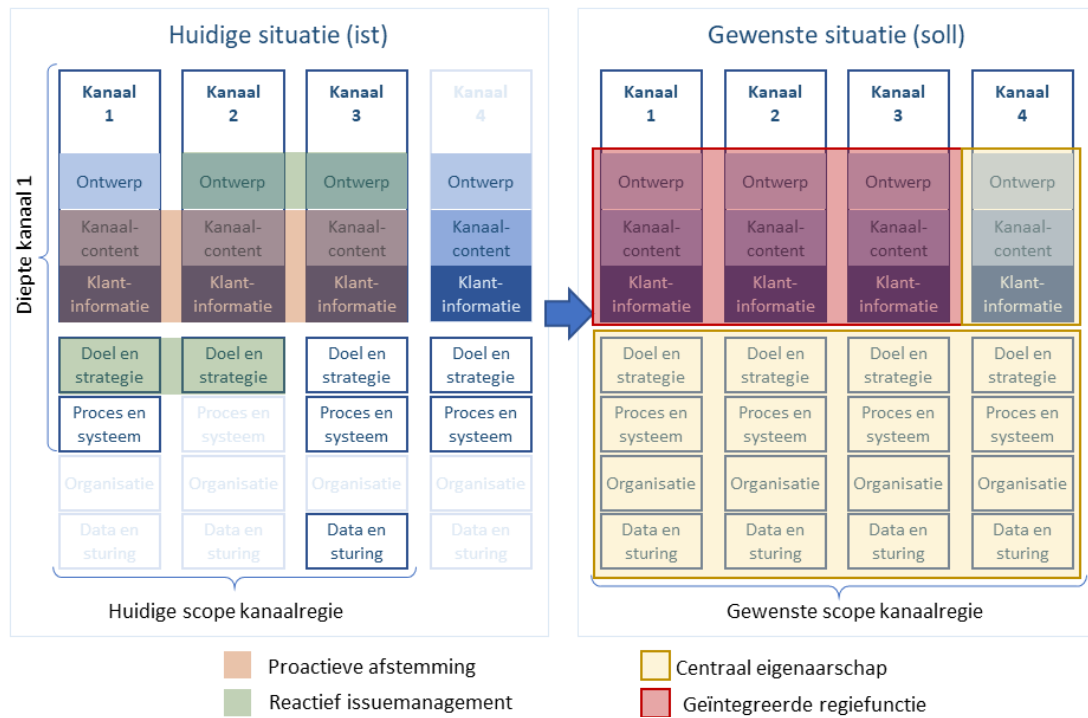
Figuur 16. Voorbeelden van verschillende vormen van scope van regie

We maken hierbij een onderscheid tussen de 'beperkte' scope, wanneer kanaalregie over een kleine set kanalen gaat, en de 'uitgebreide' scope, wanneer de regie over veel of alle (volledige) kanalen gaat. Dit onderscheid is belangrijk omdat het informatie geeft over de slagingskansen van kanaalregie en daarmee bepaalt in hoeverre [heldere doelen](#) ook daadwerkelijk gemeten kunnen worden. Daarnaast is het een instrument om de kanaalregie op termijn te laten groeien en te bepalen wat een redelijk scope is voor de korte en lange termijn.

7.3 Het regieraamwerk

De combinatie van regiemodel, diepte en scope van regie kan gebruikt worden om een regieraamwerk op te stellen. Dit kan in de eerste plaats een (diagnostisch) middel zijn om in kaart te brengen waar de organisatie nu staat. Dat kan nuttig zijn wanneer het kanaallandschap erg gefragmenteerd is en de gemeente (grafisch) inzichtelijk wil maken wat daarvan nu precies de status is. Een dergelijke diagnose is daarmee een goed startpunt voor strategieontwikkeling en het versterken van de kanaalregie.

Voorbeeld regieraamwerk



Figuur 17. Voorbeeld van een ingevuld regieraamwerk

In de tweede plaats is het een goed middel om scenario's voor de toekomst te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door verschillende accenten te leggen in verschillende scenario's (bijvoorbeeld wat betreft scope en/of diepte) kan geanalyseerd worden waar investeringen het meeste rendement behalen en waar mogelijk de grootste obstakels zitten. Daarmee is het een goed middel om de 'Soll' en 'Ist' van kanaalregie inzichtelijk te maken. Het integraal klantbeeld als regievoorbeld

Vooralsnog ging het bij de kanaalinrichting over de inhoud en vorm van de kanalen. Daarbij ging het vooral over generieke, gemeentelijke en procedurele content. Maar hoe staat het met klantinformatie, zoals informatie over personen, hun (lopende) zaken en hun contacthistorie? Het goed koppelen van deze persoonlijke content is een voorwaarde voor optimaal maatwerk in klantinteractie. Het concept 'integraal klantbeeld' is een aanpak om alle relevante informatie over klanten bijeen te brengen en vervolgens te gebruiken bij de kanaalinrichting. Daarmee is het een aansprekend voorbeeld van kanaalregie.



Case studie

Mijn Amsterdam en het integraal klantbeeld

Om de Amsterdammer echt centraal te zetten en de Amsterdamse ambitie waar te maken van een 'persoonlijke, eenvoudige en toegankelijke' dienstverlening, is het van belang dat alle klantcontactkanalen rond Amsterdammers optimaal samenwerken in een omnichannel dienstverlening. Mijn Amsterdam geeft daar op drie niveaus invulling aan: aan de achterkant, door datagestuurd te werken via een 'integraal klantbeeld'. Aan de voorkant, door de gebruiker en diens behoefte nadrukkelijk centraal te stellen in de ontwikkeling. En aan de zijkant: door het portaal goed te integreren in de hele (digitale) klantreis¹².

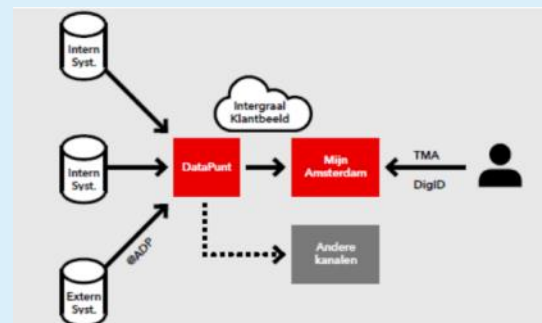
Mijn Amsterdam, integraal klantbeeld als basis voor omnichannel

Het portaal van Mijn Amsterdam is eigenlijk slechts een 'dunne schil' op een onderliggend, datagestuurd en integraal klantbeeld. Hier worden de persoonlijke data van Amsterdammers realtime opgehaald op basis van hun burgerservicenummer (BSN). De voorkant van het portaal en de informatie die we tonen, zijn daarbij zo veel mogelijk van elkaar losgekoppeld. We bouwen zo min mogelijk logica aan de voorkant van het portaal zelf in, en slaan nadrukkelijk geen persoonlijke gegevens van Amsterdammers op. Ook het integrale klantbeeld zelf is volledig virtueel. Ten behoeve van onze gemeentelijke ambitie van dataminimalisatie blijven gegevens op slechts één plek in de organisatie bewaard: in het betreffende productsysteem.

Ook ontsluiten naar andere kanalen

Door de onderdelen op deze wijze los van elkaar aan te bieden, wordt het mogelijk om informatie vanuit het klantbeeld niet alleen voor Mijn Amsterdam te gebruiken. Op termijn kunnen we de informatie ook naar andere klantcontactkanalen ontsluiten, zoals naar het klantcontactcentrum en de fysieke Stadsloketten. Dat geldt ook voor de persoonlijke tips die we op basis van de data van Amsterdammers (uiteraard na hun expliciete toestemming) genereren.

Het portaal van Mijn Amsterdam is slechts een 'dunne schil' op een onderliggend, datagestuurd en integraal klantbeeld



[Artikel over Mijn Amsterdam](#)

¹² Volgens Kim Westerweel, Programmamanager Dienstverlening en Martijn Smits, Customer & User Experience Lead bij de gemeente Amsterdam



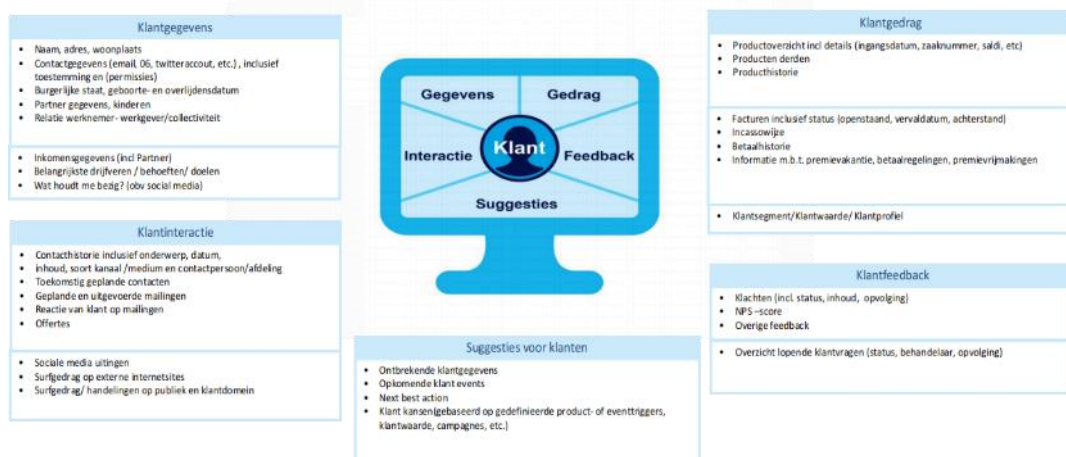
Voor gemeenten betekent dit dat er één uniforme en centrale opslag en distributie van (persoonlijke) informatie en content is. Hierdoor beschikt iedere medewerker die verantwoordelijk is voor de afhandeling van de klantvraag over dezelfde informatie. De ambitie is om medewerkers die informatie te geven die nodig is (autorisatie) voor het uitvoeren van de ambtelijke taak. Hierdoor kunnen zij ook zaken van elkaar overnemen, zodat een klant niet onnodig hoeft te wachten of niet weet waar hij aan toe is. De medewerker ziet alle relevante en essentiële informatie (alleen wat nodig is) realtime op één scherm. De informatie kan bestaan uit gegevens die bekend zijn in de organisatie (maar nu verspreid is) maar ook uit wat net door de klant persoonlijk verteld is.

In een ideale wereld worden daarmee gegevens over de inwoner gecombineerd met andere typen content, zoals generieke of algemene productinformatie, om daarmee een persoonlijke klantervaring te kunnen bieden.

Het integrale klantbeeld zorgt ervoor dat de klant naadloos kan schakelen tussen kanalen en niet steeds opnieuw hoeft te beginnen met z'n verhaal. Dus als iemand aan de telefoon een probleem heeft geschetst, moet de collega aan de balie daarmee verder kunnen. De klant hoeft geen informatie dubbel te geven en wordt niet van het kastje naar de muur gestuurd: de juiste producten, diensten en/of medewerkers worden (automatisch) gekoppeld aan de hulpvraag. Het maakt dan niet uit met welke overheidsorganisatie de klant te maken heeft.

De gemeente Tilburg maakt onderscheid in vijf typen klantinformatie die gebruikt kunnen worden voor een integraal klantbeeld:

Typen informatie in een integraal klantbeeld



Figuur 18. Typen informatie in het integraal klantbeeld van de gemeente Tilburg



Concept

ProductDienstStatus

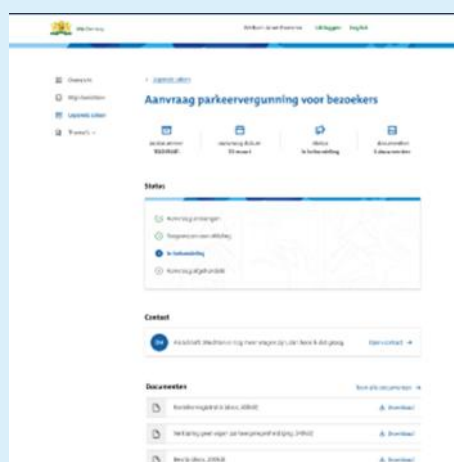
In het afgelopen jaar is een doorontwikkeling geweest door de werkgroep in de referentiearchitectuur omnichannel met de componenten voor een integraal klantbeeld en de ProductDienstStatus functie. De ProductDienstStatus is een instrument voor de overheidsdienstverlening dat burgers op een transparante en eenvoudige manier inzicht geeft in de status van een aanvraag, product of dienst (zie ook de [case studie Referentiearchitectuur](#)).

Wie heeft waarover, wanneer contact gehad, via welk kanaal en wat is de doorlooptijd?

De PDS is een concept van de VNG dat gebaseerd is op vergelijkbare instrumenten uit de private sector. Denk aan "Track & Trace" van PostNL waar je de status van een bezorging kunt volgen. De PDS helpt ook overheden: een goed geïnformeerde burger staat minder vaak aan de balie of aan de telefoon; dat levert besparingen op. Het draagt bij aan het voorkomen van onnodige contacten doordat er duidelijke, begrijpelijke informatie en transparantie aanwezig is.

Beoogd is om in 2022 met pilotorganisaties de ProductDienstStatus te gaan beproeven. Resultaten zullen in een volgende versie van de Toolkit verwerkt worden.

Een organisatie die al concrete stappen zet in deze richting is de gemeente Den Haag. In MijnDenHaag wordt 1 jaar de status van aanvragen getoond en nu is deze status ook gekoppeld aan de Zaakregistratie in OpenZaak conform de ZGW standaard. Dit zijn generieke statussen en door inwoners en ondernemers inzage te geven in doorlopen statussen, de huidige status, maar vooral ook de toekomstige status. Het doel is om tot generieke statussen te komen die binnen gemeenteland herbruikt worden, maar ook bij andere overheden.



7.4 Tips en trucs

Het voeren van regie op alle kanalen is een belangrijk onderdeel van de omnichannel aanpak, maar tegelijkertijd een lastige opgave. De volgende tips en trucs kunnen helpen bij het starten met of (verder) succesvol maken van kanaalregie:

- ◀ Begin klein. Het doel is om regie over alle kanalen te voeren, maar het kan helpen om klein te beginnen en bijvoorbeeld de regie over website en de kanalen uit het KCC bij elkaar te brengen. Van daaruit kan bijvoorbeeld gegroeid worden naar de sociale kanalen, etc.
- ◀ Gebruik het regieraamwerk op verschillende momenten. Het regieraamwerk is een goede manier om in het begin in de organisatie de discussie te voeren over scope, diepte en model van de regieaanpak. Maar gedurende de realisatie zullen zaken veranderen. Daarom kan het nuttig zijn de regieaanpak regelmatig te herijken.
- ◀ Kies een groeiaanpak. In aanvulling op het klein beginnen kan het handig zijn om een groeiaanpak te kiezen waarbij de regie over kanalen en content duidelijk uitgewerkt zijn in de toekomst. Zo kan het veel duidelijkheid scheppen in de organisatie wanneer duidelijk is welke informatie toegevoegd wordt aan een integraal klantbeeld!
- ◀ Vergeet de organisatie niet. Kanaalregie kent veel raakvlakken met de organisatiekant van klantinteractie. Daarom kan het nuttig zijn om deze Bouwsteen samen op te pakken met [Bouwsteen 7](#).



8. Kanaalsturing (Bouwsteen 4)

Kanaalsturing gaat om het flexibel en proactief inrichten van interactie zodat burgers zo goed mogelijk naar een passend kanaal geleid worden en actief ingespeeld kan worden op klantvragen en -behoeften.

8.1 Inleiding

Niet elk kanaal is geschikt voor elk doel en niet elke burger is even vaardig in het gebruik van bepaalde kanalen. Hoe zorgen we ervoor dat burgers hun klantreis beginnen én eindigen bij een zo passend mogelijk kanaal? En hoe doen we dat in een context waarin digitale kanalen steeds belangrijker worden, maar niet iedereen de vaardigheden heeft om die kanalen goed te gebruiken?

In de Bouwsteen kanaalsturing gaan we in op de mogelijkheden om de burger naar optimaal passende kanalen te begeleiden. Daarbij gaat het om meer passieve middelen, zoals de manier waarop kanalen zijn ingericht, maar ook om meer actieve middelen van kanaalsturing, zoals het meer of minder aantrekkelijk maken van kanalen en proactieve interactie zodat onnodige contacten voorkomen kunnen worden.

Het resultaat is een overzicht van de verschillende instrumenten voor kanaalsturing en de wijze waarop deze ingezet kunnen worden. Daarmee kunnen organisaties zelf bepalen voor welke doelen welk instrument ingezet wordt.

8.2 Verschillende vormen van kanaalsturing

De definitie van [kanaalsturing](#) is *“Het inzetten van middelen (instrumenten) om het gedrag van burgers in de door de organisatie gewenste richting te sturen.”*

Vroeger (in het multichannel tijdperk) ging het daarbij vooral om kanaalsturing *voorafgaand aan* of aan het begin van de klantreis; denk aan kanaalsturing om mensen te verleiden hun transacties online te doen en niet op papier.

Inmiddels is het onderwerp complexer. Belangrijk onderdeel van omnichanneling is het bieden van een *naadloze* klantreis. En dat kan betekenen dat mensen ook tijdens hun klantreis van kanaal kunnen wisselen, bijvoorbeeld wanneer ze vastlopen in een kanaal. Ook kan het zijn dat klanten binnen het kanaal gestuurd worden naar de juiste plek. Bijvoorbeeld door het bieden van suggesties voor relevante content en het gebruik van [recommender systems](#) die aanbevelingen kunnen doen aan de klant.

Daarmee ontstaan drie vormen van kanaalsturing:

1. Kanaalsturing aan het begin van de klantreis

Hierbij gaat het om het beïnvloeden van het kanaalgedrag aan het begin van de klantreis. Bijvoorbeeld om de klant naar een kanaal te sturen dat aansluit bij



de doelen van de organisatie, of bij de wensen, behoeften en gedragingen van de klant.

2. Crosschannel kanaalsturing tijdens de klantreis

Dit is het sturen van de klant tijdens de klantreis van het ene naar het andere kanaal. Bijvoorbeeld als onderdeel van de klantreis, zoals situaties waarin iemand online begint, maar een document persoonlijk moet ophalen. Ook kan dit voorkomen wanneer het huidige kanaalgebruik niet succesvol is en de klant via een ander kanaal beter geholpen wordt.

3. Intrachannel kanaalsturing tijdens de klantreis

Hierbij gaat het om het routeren van de klant binnen het kanaal. Voorbeelden zijn het doorverbinden aan de telefoon of het doorgeleiden van klanten naar een bepaald onderdeel van de website.

In de praktijk lopen deze sturingsvormen vaak door elkaar. Een klant die in een 'verkeerd' kanaal begint zal daar eerder vastlopen en dan intra- of crosschannel sturing nodig hebben. In [hoofdstuk 4](#) gaan we onder meer in op verschillen tussen typen klanten en hoe die verschillen leiden tot verschillen in kanaalkeuze en daarmee mogelijk een 'verkeerde deur'. Daarbij spelen bijvoorbeeld het doenvermogen, de (zelf)redzaamheid en digitale vaardigheden een belangrijke rol. Tegelijkertijd, zoals door [prinses Laurentien](#) treffend opgemerkt tijdens het [iBestuur congres 2021](#), is het 'verkeerd' zitten van de klant een gevolg van het gebrek van de overheid om de klant daadwerkelijk centraal te stellen.

8.3 Instrumenten voor kanaalsturing

Daar waar het gaat om de meer algemene kanaalsturing (bijvoorbeeld die aan het begin van de klantreis en tot op zekere hoogte de crosschannel sturing), zijn er verschillende instrumenten die normaal gesproken gebruikt kunnen worden¹³. Daarbij gaat het om instrumenten die afgeleid zijn uit de marketingliteratuur en literatuur specifiek voor de overheid:

- Communicatie

Hierbij gaat het om kanaalsturing door middel van informatieoverdracht. Denk daarbij aan zaken als voorlichting en marketingcampagnes. Meestal worden daarbij doelstellingen in termen van kennis (bekendheid), houding en gedrag geformuleerd. Bijvoorbeeld: de marketingcampagne in 2021 moet leiden tot 95% bekendheid van de mogelijkheden van het digitale kanaal onder burgers (klanten), waarvan minimaal 75% een positieve houding heeft ten opzichte van het digitale kanaal, en uiteindelijk 65% van de burgers de website als primaire kanaal gebruikt.

¹³ Zie www.kanaleninbalans.nl voor verschillende publicaties op dit terrein.



- **Nut**
Hierbij gaat het om kanaalsturing door specifieke voordelen te koppelen aan het gebruik van één kanaal over het andere. Daarbij kan het gaan om:
 - Financiële voordelen, zoals producten die goedkoper worden aangeboden via het ene kanaal dan via het andere kanaal.
 - Zoeken en informatie, kosten en inspanning gerelateerd aan het bepalen hoe en waar een bepaalde dienst of product kan worden afgenomen.
 - Tijd, de moeite, uitgedrukt in tijd die iemand moet doen om van dienstverlening gebruik te maken.

Meestal worden hierbij doelstellingen in termen van beleving van het nut, waaronder prijs- of tijdvoordeel geformuleerd. Zoals het gemak van een bepaald kanaal ten opzichte van een ander kanaal. Bijvoorbeeld: in 2021 moet minimaal 80% van de klanten het prijs- of tijdvoordeel herkennen van een chatbot ten opzichte van een telefoongesprek voor eenvoudige vragen.

- **Restrictie**
Hierbij gaat het om het functioneel of juridisch beperken van het gebruik van een kanaal versus een ander kanaal. Bekende voorbeelden zijn de verplichte elektronische belastingaangifte (voor ondernemers) en het aanvragen van een omgevingsvergunning via het Omgevingsloket Online. Andere voorbeelden zijn het beperken of verruimen van openingstijden van (offline) kanalen of het beperken van de bemensing in het KCC zodat wachttijden oplopen. Hierbij worden vaak doelen geformuleerd die zich richten op het effect van de restrictie, zoals: een langere wachttijd aan de telefoon met 10% leidt tot een kostenbesparing van 15%, een daling van de klanttevredenheid met 15% en een daling van de doelmatigheid met 0,5%.
- **Product**
Hierbij gaat het om de investeringen in gebruiksgemak en kwaliteit van het kanaal. Denk aan het verbeteren van de UI/UX van de website, verminderen van aantal fouten van de chatbot of gebruiksgemak van het keuzemenu aan de telefoon. Daarbij passen doelstellingen in termen van kwaliteit. Bijvoorbeeld: binnen 1 jaar moet het oordeel over de kwaliteit van de online dienstverlening met 25% gestegen zijn en daarmee de intentie (of retentie) om het kanaal opnieuw te gebruiken.

Deze instrumenten kunnen gebruikt worden om het initiële kanaalgedrag te beïnvloeden en zijn daarmee een belangrijk middel om kanaalgedragingen op de lange termijn te veranderen. Zoals we inmiddels weten uit verschillende kanaalonderzoeken zijn eerdere ervaringen een belangrijke voorspeller van toekomstig gedrag.

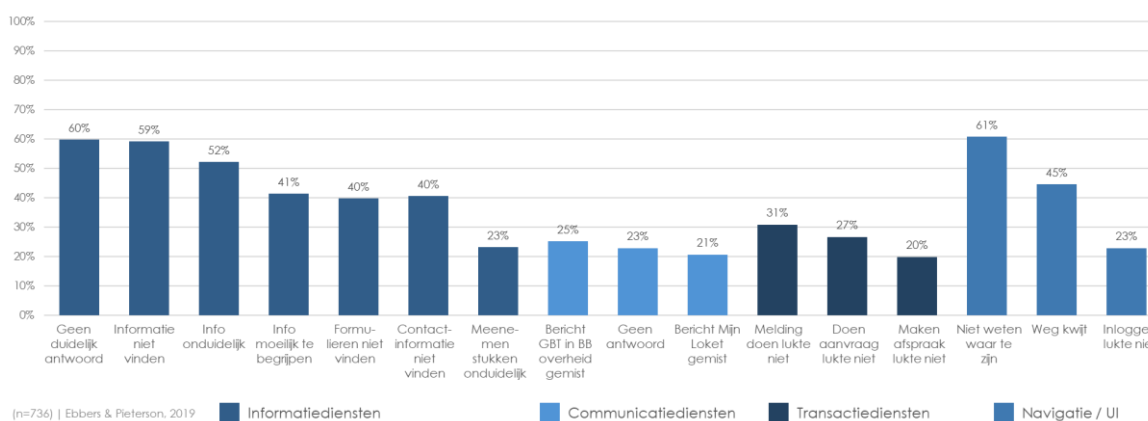


Intra- en crosschannel sturing

Over de andere twee vormen van sturing is veel minder bekend. Omnichannel klantinteractie is nog vrij nieuw, met name in de publieke sector. Er is vrij weinig onderzoek beschikbaar dat handvatten kan bieden om aan cross- en/of intrachannel sturing te doen terwijl klanten in hun klantreis bezig zijn.

Er is wel een en ander aan onderzoek gedaan dat inzichten biedt in de 'triggers' voor klanten om mogelijk van kanaal te switchen. Daarmee kunnen ze input geven aan kanaalsturingsplannen. Zo laat onderzoek bij de [gemeente Enschede uit 2018](#) zien dat het niet kunnen vinden van online informatie en/of niet begrijpen van informatie vaak triggers zijn om van kanaal te switchen (veelal het telefonische kanaal).

Problemen in het gebruik van digitale dienstverlening



Figuur 19. Ervaren problemen in het gebruik van digitale diensten van de gemeente Enschede

Dergelijke signalen kunnen gebruikt worden op verschillende manieren voor kanaalsturing. Zo kan:

- Communicatie in de vorm van training gebruikt worden om de digitale vaardigheden van klanten te verbeteren om daarmee problemen met navigatie op te lossen.
- Het 'product' concreet verbeterd worden, bijvoorbeeld voor wat betreft de vindbaarheid en vormgeving van de informatie (zie ook Bouwsteen 2: kanaalinrichting).

Signalen kunnen ook op andere manieren opgepikt worden. Zo kan het goed monitoren van online gedrag inzichten bieden in problemen met de online klantreis en daarmee mogelijkheden bieden voor intra- of crosschannel kanaalsturing.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Bounce rates
Het aantal bezoekers dat de website bezoekt en vervolgens vertrekt zonder daar iets te doen. Dit kan een signaal zijn dat iemand niet via het juiste kanaal binnenkomt.



- Click through rates en/of funnel completion
Het aantal bezoekers dat vooraf gedefinieerde funnels (of klantreizen) compleet volgt. Het deel bezoekers dat wel begint aan een funnel, maar die niet afmaakt, kan een signaal zijn dat mensen vastlopen en naar een ander kanaal gemigreerd moeten worden.
- Dwell time
Dit is de hoeveelheid tijd die bezoekers doorbrengen op een pagina. Bezoekers die (veel) minder tijd dan gemiddeld op een pagina doorbrengen, hebben mogelijk een probleem en kunnen doorgeleid worden naar een ander kanaal.
- Pogo sticking
Dit is het fenomeen waarbij bezoekers van een pagina doorklikken naar een volgende pagina, direct weer teruggaan, een andere pagina bezoeken, weer teruggaan, enzovoort. Dit kan een belangrijk signaal zijn dat gebruikers niet weten waar ze moeten zijn op de website.

Het goed inrichten van de webanalytics kan de gemeente helpen om snel inzichten te krijgen over waar het misgaat in de klantreis. Dat is daarmee een belangrijke bron van input om de kanaalsturing te verbeteren (zie ook [Bouwsteen 8](#) over dit onderwerp). Vergelijkbare zaken kunnen, weliswaar niet zo eenvoudig, ook gemeten worden via andere kanalen. Denk aan formulierenonderzoek om de 'funnel completion' bij papieren formulieren te meten. En door klantinteracties in het klantcontactcentrum te analyseren (bijvoorbeeld gesprekken naluisteren) kan in kaart gebracht worden in hoeverre de klantvraag helder is.



Voorbeeld

Now Interact bij de ANWB

De ANWB gebruikt op haar websites speciale software (Now Interact) om online klantgedrag te voorspellen via klikprofielen. Als een bezoeker bijvoorbeeld heen en weer klikt tussen twee verzekeringspakketten of als hij informatie bekijkt over contractbeëindiging wegenwacht binnen de FAQ's, dan wordt hem via een 'pop-up' directe telefonische hulp aangeboden. De callcenter agent krijgt daarbij het klikpad te zien en kan zo de klant gericht helpen. Dit leidt tot significante stijgingen in conversie en retentie. Vanzelfsprekend vereist dit ondersteuning van ICT-systemen. Het 'data warehouse' vormt het kloppende hart voor het integraal beeld van de klanten van de ANWB en wordt gebruikt door actieve kanaalsturing



< [Now Interact](#)

Kanaalsturing in de klantreis

Daarbij kan ook het meten en uitwerken van de klantreis een goed instrument zijn. Zie hiervoor [Bouwsteen 6](#). Daarbij kan per stap van de klantreis het volgende in kaart gebracht worden:

- Huidige beschikbare kanalen per stap van de reis (het gemeentelijk aanbod).

- Huidige gewenste (of benodigde) kanalen per stap van de reis (de vraag van de klant).
- Eventuele ervaren problemen per kanaalovergang en/of per touchpoint in de klantreis.

Zoals hierboven al aangegeven is er weinig bekend over de inzet en effecten van kanaalsturing in deze context. Wel zijn er voorbeelden van de manieren waarop kanalen en andere tools mogelijk ingezet kunnen worden voor kanaalsturing:

- **Signaleren en blenden**
Bijvoorbeeld het laten verschijnen van een chatvenster wanneer gesignaleerd wordt dat iemand vastloopt in de klantreis. Daarmee kan de klant binnen het kanaal verder geloodst worden (intrachannel sturing), verder geholpen binnen het chatkanaal (crosschannel sturing) of vanuit het chatkanaal doorverwezen worden naar een ander kanaal (zoals de telefoon).
- **Ondersteuning en blending**
Ook is gerichte ondersteuning mogelijk aan die klanten die het nodig hebben. In deze vorm van blending kunnen bijvoorbeeld mensen die moeite hebben met het gebruik van computers ondersteund worden aan de telefoon, waarbij de voorlichter/agent meekijkt op het scherm van de klant (co-browsing), of kunnen bezoekers aan de balie ondersteund worden met hun klantreis (zie ook het KOPPL voorbeeld hieronder).
- **Recommender systems**
Wanneer gedetecteerd wordt dat er problemen zijn in de klantreis kunnen ook aanbevelingen (recommendations) gebruikt worden om de klant op mogelijke diensten te wijzen ("bent u op zoek naar?" Of "andere klanten zochten dit..."), zoals we dit kennen van bedrijven als Amazon en Netflix. Zie ook het [voorbeeld van de ANWB](#) hierboven.



Voorbeeld

Omnichannel private en publieke samenwerking

KOPPL is een startup onderneming vanuit het Startup in Residence Amsterdam en heeft onder andere de KOPPL Zuil ontwikkeld. De KOPPL Zuil kan je op publieke locaties vinden zoals supermarkten, buurthuizen, gezondheidscentra, bibliotheken en een school. Deze 'informatiezuil' is gemaakt om te ondersteunen als 'digitaal' moeilijk is. Voor iedereen met een hulpvraag op de thema's: Gezelschap, Geldzaken en Wonen, Gezondheid en Zorg en Vrijwilligerswerk is de KOPPL Zuil een kanaal. De KOPPL Zuil staat op verschillende locaties, waardoor de drempel voor gebruik laag is. Door de samenwerking aan te gaan met én verbindingen te leggen tussen hulpvragers, organisaties en gemeenten, worden klanten snel en effectief geholpen. Hierdoor zorg je dat kleine problemen klein blijven.



< [KOPPL](#)

8.4 Kanaalsturingsplan

Kanaalsturing is uiteindelijk het middel om de burger naar optimaal passende kanalen te begeleiden. Het woord 'optimaal' is daarbij vanuit twee invalshoeken te bekijken:

1. Vanuit organisatieperspectief is kanaalsturing een instrument om de doelen van de organisatie te bereiken (zie ook [Bouwsteen 5](#)).
2. Vanuit klantperspectief is kanaalsturing het middel om een zo naadloos mogelijke klantreis te ervaren en geen problemen te hebben bij een eventuele kanaalswitch.

Een kanaalsturingsplan is een instrument om de doelen van de organisatie en klant te verenigen door de klant zo goed mogelijk naar een passend kanaal te geleiden. Het opstellen van een dergelijk plan bestaat uit de volgende stappen:

1. Bepalen gewenste kanalen en hiërarchie
Hierbij gaat het niet om de inzet van kanalen op zich, maar om welk kanaal willen we het liefst dat de klant gebruikt en welke kanalen kan en wil de klant gebruiken? Hieruit kan een hiërarchie ontstaan als 'klik, bel, kom', maar ook een meer 'vrij' principe zoals: de klant is vrij in de kanaalkeuze, maar als de klant geen voorkeur heeft, verleiden we deze tot het gebruik van het digitale kanaal.
2. Bepaal de instrumentenmix voorafgaand aan de klantreis
Gegeven de gewenste kanalen, welke instrumenten worden er dan ingezet om de klant in algemene zin te bewegen tot het gebruik van deze kanalen. Hoe dwingend moet de klant gestuurd worden (bijvoorbeeld vanwege bezuinigingen) en hoeveel tijd is er om bijvoorbeeld door middel van campagnes en cursussen de digitale vaardigheden te verbeteren. Factoren als tijd en budget zijn belangrijke onderdelen van deze afweging.
3. Analyseer en bepaal de kanaalinzet in de klantreis
De volgende stap is het bepalen van de kanaalinzet per stap of touchpoint in de klantreis op basis van kanaalgedrag (de vraag) en het aanbod aan kanalen. Op basis daarvan kunnen de mogelijkheden voor intra- en crosschannel sturing bepaald worden.
4. Bepaal de instrumentenmix tijdens de klantreis
De vierde stap is het bepalen van de middelenmix voor crosschannel en intrachannel sturing gedurende de klantreis. Welke mogelijkheden zijn er en welke middelen moeten ontwikkeld worden om afdoende aan kanaalsturing te doen?



5. Implementeer en evalueer

De laatste stap is de implementatie van het plan en het vervolgens meten, evalueren en bijsturen. Daarmee wordt vooral duidelijk dat kanaalsturing geen eenmalige actie is. Kanaalgedrag en kanaalinrichting veranderen voortdurend, al dan niet als gevolg van kanaalsturing. Daarom is goed monitoren een belangrijk onderdeel van het kanaalsturingsplan.

8.5 Tips en trucs

Ook kanaalsturing is niet eenvoudig, temeer omdat weinig hard bewijs over effecten beschikbaar is. Het Optimaal Digitaal spel biedt een aantal [tips voor kanaalsturing](#) die nuttig kunnen zijn voor gemeenten die een start willen maken, of willen groeien in hun volwassenheid op dit vlak. Online is van elke tip een uitgebreide beschrijving beschikbaar:

- ◀ Gebruik het juiste kanaal op het juiste moment
- ◀ Bied aan daar waar de burger het zoekt
- ◀ Focus op totale dienstverlening
- ◀ Verras de gebruiker
- ◀ Wees waar het zich afspeelt
- ◀ Gebruik sociaal bewijs
- ◀ Onderzoek wat digitaal wenselijk is
- ◀ Bied een passend kanaal voor iedereen
- ◀ Bied hulp
- ◀ Herken het als digitaal niet voldoet
- ◀ Bied een vaste contactpersoon voor bedrijven
- ◀ Belicht voordelen van digitaal
- ◀ Laat weten wat wel en niet digitaal kan
- ◀ Laat weten dat digitaal bestaat



9. Heldere doelen (Bouwsteen 5)

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



Let op!

Strategisch startpunt

De Bouwsteen Heldere Doelen is voor veel organisaties een goed startpunt bij het maken van een omnichannel strategie. De doelen van de organisatie (en klant) vormen belangrijke kaders rond de inzet en vormgeving van de kanalen die door de organisatie ingezet worden.

9.1 Inleiding

Kanalen zijn middelen om interactie vorm te geven. Maar welke doelen moeten daarmee bereikt worden? Gaat het om efficiënte dienstverlening? Effectieve participatie? Het zo goed mogelijk borgen van rechten en plichten? De doelen die de organisatie heeft zijn van invloed op de manier waarop de kanalen het beste ingezet en gemanaged kunnen worden.

In deze Bouwsteen gaan we in op deze interactiedoelen. Daarin koppelen we typen doelstellingen (zoals effectiviteit en efficiëntie) aan de rollen van klanten (zoals klant, kiezer en participant in beleid), de verschillende werkvelden van de organisatie en uiteindelijk de inzet van kanalen. Vervolgens gaan we in op de vraag hoe deze doelen zo helder mogelijk gemaakt kunnen worden zodat het succes ervan gemeten kan worden.

Resultaat van deze Bouwsteen is een gids waarmee organisaties zelf aan de slag kunnen met het stellen of optimaliseren van hun interactiedoelen. Daarmee helpen we organisaties om realistische doelen te maken die S.M.A.R.T. zijn en vertaald kunnen worden van strategische naar tactische en operationele doelen. Belangrijk hulpmiddel daarbij is de doelenmatrix waarin de organisatie doelen helder uitwerkt en ervoor zorgt dat verschillende doelen in de organisatie congruent aan elkaar zijn.



Concept

Heldere doelen

De organisatie heeft heldere (interactie)doelen wanneer deze:

- Concreet zijn en door iedereen eenduidig te begrijpen zijn
Een doel als 'betekenisvolle interactie' is vaag en zal door verschillende mensen verschillend begrepen worden. Een doel als 'verminderen van het aantal onjuiste antwoorden in het KCC met 25%' is concreet en helder.
- Consistent zijn aan elkaar en geen conflicten veroorzaken
Doelen als 'meer tijd en ruimte voor persoonlijk contact' en 'verbeteren van



de efficiëntie van het klantcontact' zijn in de praktijk lastig met elkaar te verenigen. Daarmee ontstaat een mogelijk doelconflict.

- Meetbaar en S.M.A.R.T. te maken zijn
Een doel als 'verbeteren kwaliteit dienstverlening' is te vertalen in [Key Performance Indicators \(KPI's\)](#) en kan uiteindelijk gemeten worden terwijl een doel als 'waardevol klantcontact' lastig te meten is.
- Niet botsen met andere doelen van de organisatie en/of haar klanten
Streven naar innovatie in het klantcontact en daartoe experimenteren met nieuwe kanalen kan botsen met een bedrijfsvoeringsdoelstelling van bezuinigingen. Ook kan inzetten op 'snelheid en gemak' botsen met klantdoelstellingen als 'vertrouwen en persoonlijk contact'.

Het gebruik van deze Bouwsteen

Primaire focus van deze Bouwsteen ligt op strategisch niveau, maar ook medewerkers op tactisch en operationeel niveau hebben mogelijk baat bij deze Bouwsteen. Zo kan een medewerker op tactisch niveau eigen doelen afleiden uit strategische doelen en op basis daarvan een eigen doelenmatrix invullen.

Daarnaast spelen twee mogelijke scenario's bij het gebruik van deze Bouwsteen:

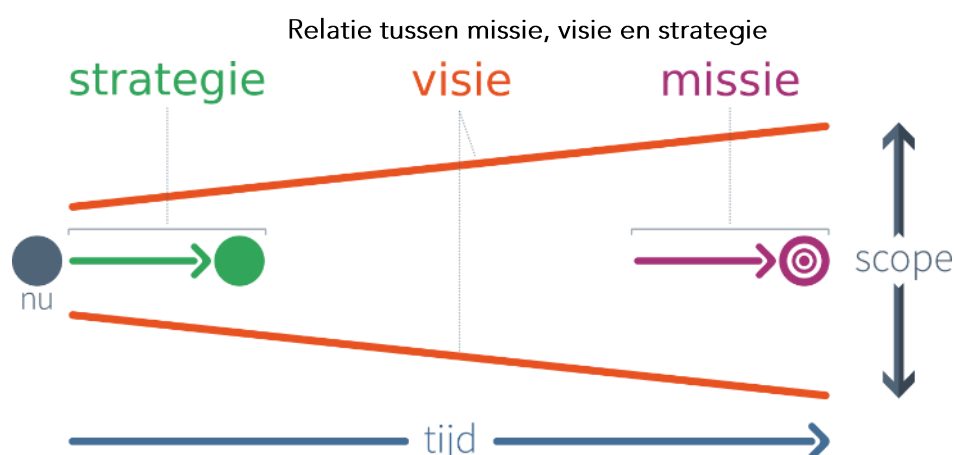
- De organisatie heeft interactiedoelen geformuleerd, bijvoorbeeld in een interactiestrategie, visie op dienstverlening of de algemene missie/visie van de organisatie. In dit scenario kan de organisatie deze Bouwsteen vooral gebruiken als instrument om deze doelen kritisch te evalueren, bij te stellen en/of helder te maken.
- De organisatie heeft nog geen interactiedoelen geformuleerd. In dat geval kan de Bouwsteen gebruikt worden om deze doelen op te stellen, al dan niet in samenhang met andere doelen van de organisatie.

9.2 Het startpunt: missie, visie en strategie

Interactiedoelen staan zelden op zichzelf. Idealiter volgen deze uit hoger liggende doelen in de organisatie. Deze hoger liggende doelen geven richting aan de organisatie en bepalen niet alleen wat de organisatie in het algemeen wil bereiken, maar daarmee ook wat er moet gebeuren op het gebied van klantinteractie en dienstverlening. Belangrijk daarin zijn de missie, visie en strategie(ën) van de organisatie.

- De missie van de organisatie beschrijft het uiteindelijke en lange termijn doel van de organisatie. Waarom bestaat de organisatie?
- De visie van de organisatie beschrijft in algemene termen wat de organisatie doet om de missie te bereiken en in welke context dat gebeurt. Hoe ziet de organisatie de wereld en wat doet de organisatie om de missie te realiseren? Daarmee bepaalt de visie voor een belangrijk deel de scope waarbinnen het werk van de organisatie zich afspeelt.

- De strategie van de organisatie beschrijft de meer concrete plannen van de organisatie in de komende jaren om de organisatie dichterbij de realisatie van haar missie te brengen.



Figuur 20. Overzicht van de relatie tussen missie, visie en strategie

De keuzes die de organisatie maakt in missie en visie hebben belangrijke gevolgen voor het gedrag van de organisatie. Onderstaande tabel¹⁴ illustreert hoe verschillende keuzes op het hoogste niveau van de organisatie kunnen leiden tot totaal verschillende organisaties.

	Productiegericht	Klantgericht	Mensgericht
Visie	Gericht op product	Gericht op klant	Gericht op klanten en medewerkers (mensen)
Stijl leidinggeven	Top down, directief	Duidelijke verantwoordelijkheden	Bottom up, eigen invulling
Visie op resultaat	Focus op winst	Focus op klantgericht (en de vertaling in winst)	Focus op mensen, winst volgt vanzelf
Samenwerking	Weinig, focus op taken	Samenwerking binnen afdelingen	Organisatiebrede samenwerking
Visie op rol personeel	Als passieve uitvoerders	Combinatie van passief en actief	Als actieve participanten
Betrokkenheid personeel	Betrokken bij hun rol/taak	Nadruk op klantrelatie	Betrokken bij de organisatie
Behoud personeel	Laag of hoog (afhankelijk van rol)	gemiddeld	hoog
Inspelen op ontwikkelingen	Reactief/passief	Proactief naar klanten, passief naar medewerkers	Proactief
Ontwikkeling organisatie	Behoudend/langzaam	Innovatief aan voorkant	Innovatief en agile
Behoud klanten	Laag	Midden/Hoog	Hoog

Tabel 6: Koppeling van organisatieoriëntatie aan aspecten van de organisatie

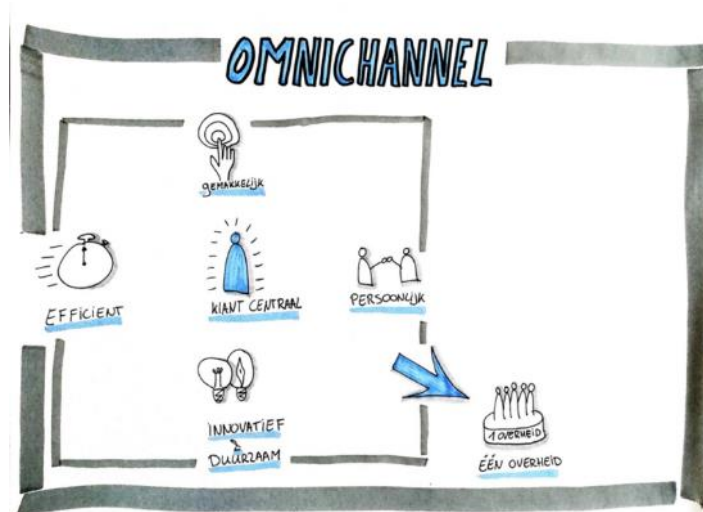
¹⁴ Gebaseerd op het boek "Klantsignaalmanagement Stap voor stap naar een meetbare klantbeleving" (van der AA, 2016)

De volgende vragen kunnen helpen bij het inzichtelijk maken van de (interactie)doelen van de organisatie:

- Heeft uw organisatie scherp voor ogen wat de bestaansreden (missie) van de organisatie is; wat uw organisatie bezielt om van waarde te zijn voor uw klanten?
 - Wat betekent deze bestaansreden voor de klantinteractie? Zijn er waarden af te leiden die input kunnen geven aan de interactiedoelen?
- Is het doel van uw organisatie aansprekend en inspirerend (genoeg) voor uw klanten en voor uw medewerkers?
 - Welke interactiedoelen vloeien voort uit het (hoofd)doel van de organisatie? Bijvoorbeeld, welke principes op contact zijn er? Hoe zien we klanten, de betrokkenheid van medewerkers en het inspelen op ontwikkelingen? (zie ook [Tabel 6](#)).
- Is uw (interactie)strategie naadloos afgestemd op de visie en geeft die voldoende ruimte en richting aan de medewerkers en wat er nodig is in de organisatie (cultuur, structuur, systemen, leveranciers, etc.) om de strategie waar te maken?
 - Wat is de relatie met andere strategieën en hoe verhoudt de interactiestrategie zich tot doelen op andere terreinen (zie ook de [Doelenmatrix](#))?

Het maken van een praatplaat (zie Figuur 21) om na te denken over doelen kan helpen bij het stimuleren van deze discussie. Daarbij kan bijvoorbeeld met een groep collega's een overzicht gemaakt worden van de verschillende doelen in de organisatie, eventuele ambities op het gebied van klantinteractie en eventuele waarden uit de missie/visie van de organisatie. Een dergelijke oefening is een goede opmaat naar het maken van een meer concrete doelenmatrix.

Voorbeeld praatplaat omnichannel doelen



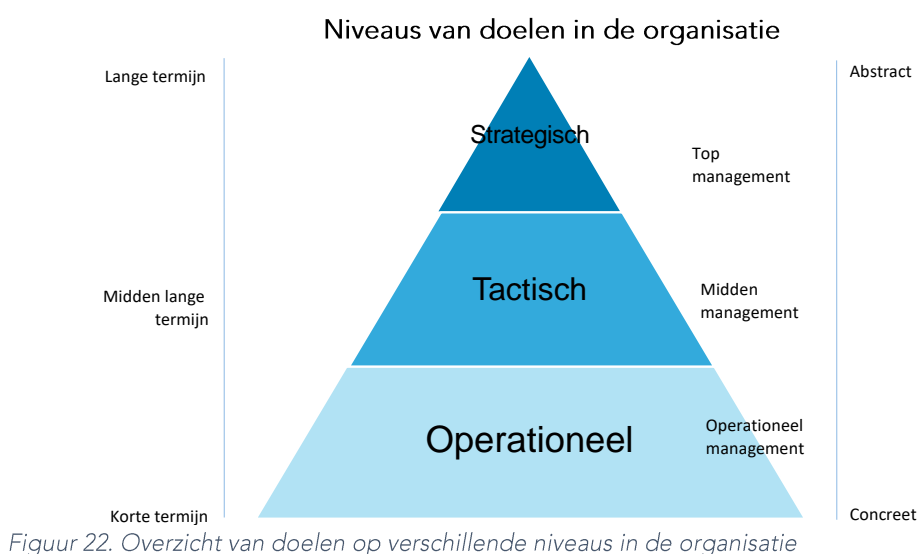
Figuur 21. Voorbeeld van een praatplaat van de werkgroep omnichannel



9.3 Doelen op verschillende niveaus

Doelen die in de missie, visie en strategie beschreven staan geven richting aan de organisatie als geheel. Maar wat betekent dit in concrete termen voor individuele medewerkers en de klantinteractie in de praktijk?

In een ideale situatie worden de hoogste strategische doelen, die vaak abstract zijn en zich richten op de lange termijn, uitgewerkt in tactische doelen (meer concreet en op de midden lange termijn) en worden deze vervolgens vertaald in operationele doelen die concreet zijn en zich richten op de korte termijn. Onderstaand figuur (Figuur 22) geeft daarvan een overzicht.



Figuur 22. Overzicht van doelen op verschillende niveaus in de organisatie

De organisatie kan dit schema gebruiken bij het uitwerken en concreet maken van interactiedoelen. Onderstaande tabel geeft een voorbeeld. Hiermee ontstaat een 'doelenboom' waarin een hiërarchisch en samenhangend overzicht van alle doelen ontstaat.

Niveau	Tijdspad	Voorbeeld interactiedoel
Strategisch	3-5 jaar	Hogere tevredenheid met dienstverlening gemeente X
Tactisch	1 jaar	Verbetering gemiddelde klanttevredenheid bellers in het KCC
Operationeel	1 maand	Verhoging oordeel klanttevredenheid van individuele bellers in het KCC met 25%

Tabel 7. Voorbeelddoelen op verschillende niveaus.

Door de uitwerking van doelen op verschillende niveaus worden deze meer concreet en door deze in samenhang uit te werken ontstaat consistentie. Een handig instrument daarbij wordt gevormd door de (hierboven al genoemde) S.M.A.R.T. principes.



Concept

S.M.A.R.T. principes

Smart is een principe voor het goed opstellen van doelen. De letters van smart staan voor:

- ◀ **Specifiek** - Is de doelstelling duidelijk en precies?
- ◀ **Meetbaar** - Kan de doelstelling goed gemeten worden?
- ◀ **Acceptabel** - Krijgt het doel ondersteuning van de betrokkenen?
- ◀ **Realistisch** - Is het een haalbare doelstelling?
- ◀ **Tijdsgebonden** - Is het doel in de (gestelde) tijd haalbaar?

Deze lijst kan dienen als een checklist bij het formuleren van doelen. Door elke vraag te stellen kan ervoor gezorgd worden dat de organisatie goede, slimme, doelen heeft.

De gemeente Ooststellingwerf is een goed voorbeeld van het uitwerken van een algemene ambitie in een aantal concrete doelen (en opbrengsten). Dit voorbeeld staat hieronder weergegeven.

Dienstverleningsdoelen Ooststellingwerf



Figuur 23. Overzicht van doelen van de gemeente Ooststellingwerf

Congruente doelen

Hierboven gaat het vooral over doelen op het gebied van de klantinteractie en de vertaling van doelen van strategisch, naar tactisch en operationeel niveau.

Tegelijkertijd zal de organisatie ook andere doelen hebben. Zo kan een gemeente een bedrijfsvoeringsplan hebben, een communicatiestrategie, een IT strategie, een HR visie, etc. In elk van deze plannen staan (waarschijnlijk) doelen beschreven. Het is belangrijk dat er een zekere congruentie in deze doelen zit.

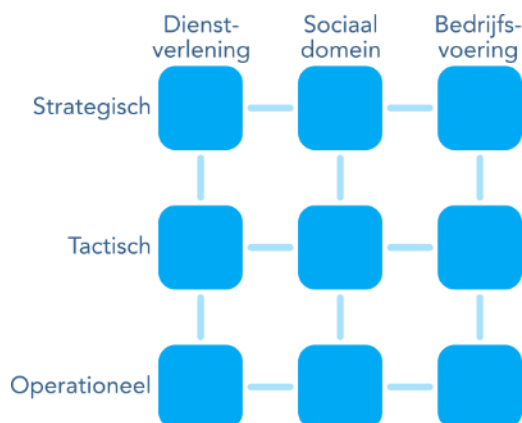
Een gemeente die aan de ene kant streeft naar 'excellente dienstverlening', maar aan de andere kant moet bezuinigen op de bedrijfsvoering zal waarschijnlijk een van beide doelen niet bereiken. Het kan daarom handig zijn om, parallel aan het opstellen van interactiedoelen ook in kaart te brengen welke andere relevante



doelstellingen de organisatie heeft. Daarmee wordt de haalbaarheid van de doelen vergroot en is de organisatie beter in staat om de verwachtingen rond het halen van doelen, zowel intern als extern, te managen.

Een overzicht zoals hieronder, waar in kaart gebracht wordt welke doelen bestaan, op welk niveau, kan helpen om eventuele problemen of incongruenties in kaart te brengen. Doen deze problemen zich voor, dan kan een dialoog gestart worden om doelen bij te stellen.

Doelen van domeinen en onderdelen van de organisatie



Figuur 24. Overzicht van doelen om congruentie in kaart te brengen (gebaseerd op het 9 vlakmodel van R. Maess)

9.4 Doelen meetbaar maken en KPI's

Volgende stap bij het maken van heldere doelen is het meetbaar maken van de doelen. Met 'meetbaar' bedoelen we dat het doel zo geformuleerd moet worden dat data gebruikt kunnen worden om vast te stellen in hoeverre het doel bereikt wordt. Idealiter wordt een doel gekwantificeerd. Dat wil zeggen dat een doel in cijfers is uit te drukken en meetbaar te maken is. Een doel als "verhogen klanttevredenheid" is meetbaar te maken door de klanttevredenheid uit te drukken in een rapportcijfer en op verschillende momenten in de tijd te meten in hoeverre de klanttevredenheid daadwerkelijk verbeterd is. Een aantal zaken speelt daarbij een rol:

1. De ambitie: in hoeverre is het uiteindelijke doel te kwantificeren. Kan een organisatie bijvoorbeeld redelijkerwijs ambiëren dat de klanttevredenheid met een 8 gewaardeerd moet worden (op een schaal van 1-10)? Gegeven zaken als de beschikbare hulpmiddelen en andere doelen in de organisatie? Een doel als "excellente dienstverlening" zou in strikte termen moeten leiden tot een rapportcijfer '10', hetgeen vermoedelijk niet reëel is.
2. De huidige stand van zaken: in hoeverre heeft de organisatie zicht op wat de huidige stand van zaken is met betrekking tot het doel? Het streven kan wel zijn dat het oordeel een 8 moet zijn, maar als het nu al een acht is, dan heeft



deze ambitie geen zin meer. Met andere woorden: het nu al inzichtelijk hebben van de stand van zaken biedt een goed uitgangspunt om heldere doelen voor de toekomst te realiseren.

Daarbij is ook de link met de Key Performance Indicators of “Kern Prestatie Indicatoren” (KPI’s) belangrijk. [Bouwsteen 8](#) gaat daar verder op in.

9.5 De Doelenmatrix

Het in kaart brengen van doelen (zowel op het gebied van interactie als van andere relevante doelen van de organisatie), vertalen van deze doelen op verschillende niveaus, meetbaar maken met KPI’s en koppelen aan concrete doelen is een behoorlijke kluit. Daarnaast is het lastig hierin overzicht te bewaren.

Een doelenmatrix is een handig instrument om alle doelen van de organisatie naast elkaar te zetten op verschillende niveaus met daarbij de meetbare doelstelling en de huidige stand van zaken. Daarmee wordt direct duidelijk waar de prioriteit moet komen te liggen en waar eventueel een doelconflict bestaat. Figuur 25 hieronder bevat een voorbeeld. In het voorbeeld bestaat een mogelijk conflict bij de doelstellingen om aan de ene kant de klanttevredenheid te verhogen (doel is een acht en huidig niveau is een zes) en aan de andere kant het budget te reduceren (van 12 naar 10,2 miljoen).

Voorbeeld (deel van) Doelenmatrix

Niveau	Interactiedoel	Bedrijfsvoeringsdoel	Doel X
Doel	Verhoging klanttevredenheid	15% meer efficiënte bedrijfsvoering	
(K)PIs	Ervaren tevredenheid met interactie door klanten	Efficiëntie klantbediening (zelfde aantal klanten bedienen met 15% minder budget)	
Strategisch	8 (6)	€10.2m (12)	
Tactisch	8 (8) balie 8 (5) website	€6.8m (8) KCC €2m (2.2) publieksbalie	
Operationeel	8 (7) balie/jan 8 (9) balie/piet	-	

Figuur 25. Voorbeeld ingevulde Doelenmatrix

In [Bijlage 1](#) is een template opgenomen van een doelenmatrix.

1.1. Tips en trucs

De onderstaande tips kunnen behulpzaam zijn bij het opstellen en/of helder maken van doelen.

◀ Betrek de klant

Het is verleidelijk om voor de klant te denken en keuzes te maken over de klant



zonder deze keuzes aan de klant voor te leggen. Het betrekken van de klant bij het stellen van doelen helpt niet alleen bij het realistisch maken van doelen, maar ook bij het managen van de verwachtingen bij de klant. Dit kun je doen daar bijvoorbeeld ook de Doelenmatrix in te vullen met een klantgroep. Wat wil de klant van de dienstverlening? Zijn er aspecten die men belangrijk vindt? En welke norm hoort daaraan vast te hangen?

- ◀ Leider moet de koers uitdragen
De rol van leiderschap is niet alleen belangrijk bij het realiseren van doelen, maar ook bij het bewaken van consistentie en voorkomen van doelconflicten. Het tijdig betrekken van leiderschap in de doelendiscussie kan enorm helpen om problemen te voorkomen en de prioriteiten scherp te krijgen. Zie hiervoor ook [Bouwsteen 7](#).
- ◀ Voorkom verzuiling
Een andere manier om doelconflicten te voorkomen en de kans te vergroten dat doelen gehaald worden is door meer horizontaal samen te werken in de organisatie. Dat kan betekenen dat doelen gezamenlijk opgesteld worden en (strategische) plannen over en weer gedeeld en herzien worden.



10. Koppeling & Integratie (Bouwsteen 6)

Koppeling en integratie draait om de verbinding tussen kanalen aan de voorkant en de processen en systemen aan de achterkant van de interactie. Daarbij is de goede koppeling een essentiële voorwaarde voor naadloze interactie.



Let op!

Koppeling referentiearchitectuur

Een separaat project richt zich op het ontwikkelen van een omnichannel referentiearchitectuur. Die referentiearchitectuur vormt een detailuitwerking van de architectuurcomponenten die gemeenten kunnen gebruiken in hun processen en hun IT inrichting. Daarmee geeft de referentiearchitectuur een belangrijke invulling aan deze Bouwsteen, andere Bouwstenen buiten de kern op het gebied van de back office en de koppeling met de front office.



[Referentiearchitectuur website](#)

10.1 Inleiding

Een van de gevolgen van digitalisering is dat de traditionele scheidslijn tussen front- en back office vervaagt; burgers werken steeds vaker direct in de back offices van overheden. Daarnaast zijn processen en systemen vaak de oorzaak van (onnodig) klantcontact. Een goede koppeling tussen de interactie in de voorkant en de processen en systemen daarachter is dan ook een belangrijke voorwaarde voor het optimaliseren van het klantcontact. Maar waar zitten de raakvlakken en hoe dragen koppeling met processen en integratie met systemen bij aan succes?

In deze Bouwsteen buigen we ons over dit vraagstuk. Daarbij kijken we vanuit levensgebeurtenissen en klantreizen naar de 'touchpoints' tussen organisatie en burger in het proces. Daarnaast kijken we naar de manieren waarop systemen en interactie elkaar raken en goed geïntegreerd kunnen worden.

Met de inzichten uit deze Bouwsteen kunnen organisaties aan de slag met het verbeteren van hun processen en het beter koppelen van interactie met alles daarachter. Daarmee kunnen onnodige contacten verminderd worden en wordt de klantreis soepeler.

Daar ligt een duidelijke link met de [Common Ground](#) van de VNG en de (bovengenoemde) [architectuurprincipes](#) die binnen de omnichannel aanpak worden ontwikkeld.

10.2 Klantreizen en koppeling met processen

Interacties in de front office van de gemeente gaan meestal over een transactie of proces binnen de organisatie. Een klant gaat online om uiteindelijk een paspoort of rijbewijs te vernieuwen, belt om een DigiD te activeren of komt langs om een

omgevingsvergunning door te nemen (vooroverleg). Klantcontacten aan de voorkant gaan daarmee bijna altijd over iets dat aan de achterkant van de organisatie gebeurt. Onderstaand overzicht toont hoe belangrijke concepten uit de klantinteractie in de front office samenhangen met de (proces)architectuur in de back offices van gemeenten¹⁵

Klantinteractie concept	Vertaling naar de architectuur
Klantproces	Het gehele proces, vanuit het perspectief dat begint bij een levensgebeurtenis en eindigt wanneer de interactie, of het gebruik van de dienst, volledig is afgerond.
Klantreis	Bedrijfsproces(sen), gezien vanuit het perspectief van de klant.
Serviceformule	Generiek, herbruikbaar bedrijfsproces of groepering van bedrijfsprocessen, gebaseerd op waardevolle gemeenschappelijke kenmerken.
Touchpoint	Interactiemoment tussen klant & organisatie. Vanuit het perspectief van serviceformules worden deze gezien als 'deelservice'.
Service blueprint	Beschrijving van hoe de interne organisatie invulling geeft aan touchpoints, in termen van processen en applicaties. Op te stellen vanuit de architectuur zodat niet alleen het klantperspectief als uitgangspunt genomen wordt.

Tabel 8. Relatie klantinteractieconcepten en architectuurelementen.

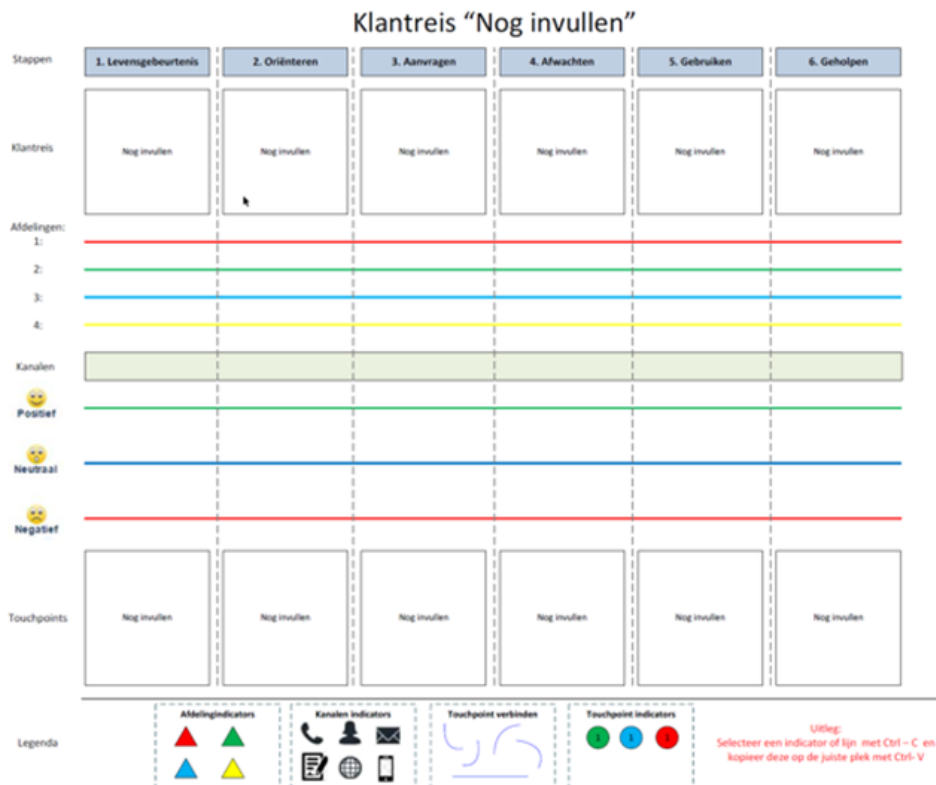
Van de genoemde concepten krijgen met name klantreizen momenteel veel aandacht (zie ook [Bouwsteen 2](#)). Binnen de werkgroep omnichannel wordt bijvoorbeeld gewerkt aan een nadere invulling van de wijze waarop de front office en de daarbij behorende touchpoints zich verbinden met de processen van de organisatie aan de achterkant.

Klantreizen en processen

Binnen de werkgroep omnichannel is onderstaand raamwerk ontwikkeld dat door gemeenten gebruikt kan worden om te analyseren welke fasen van de klantreizen leiden tot bepaalde interacties (touchpoints) en daarmee naar processen aan de achterkant.

¹⁵ https://www.gemmaonline.nl/index.php/Procesarchitectuur_Klantreizen_en_serviceformules

Het raamwerk klantreizen



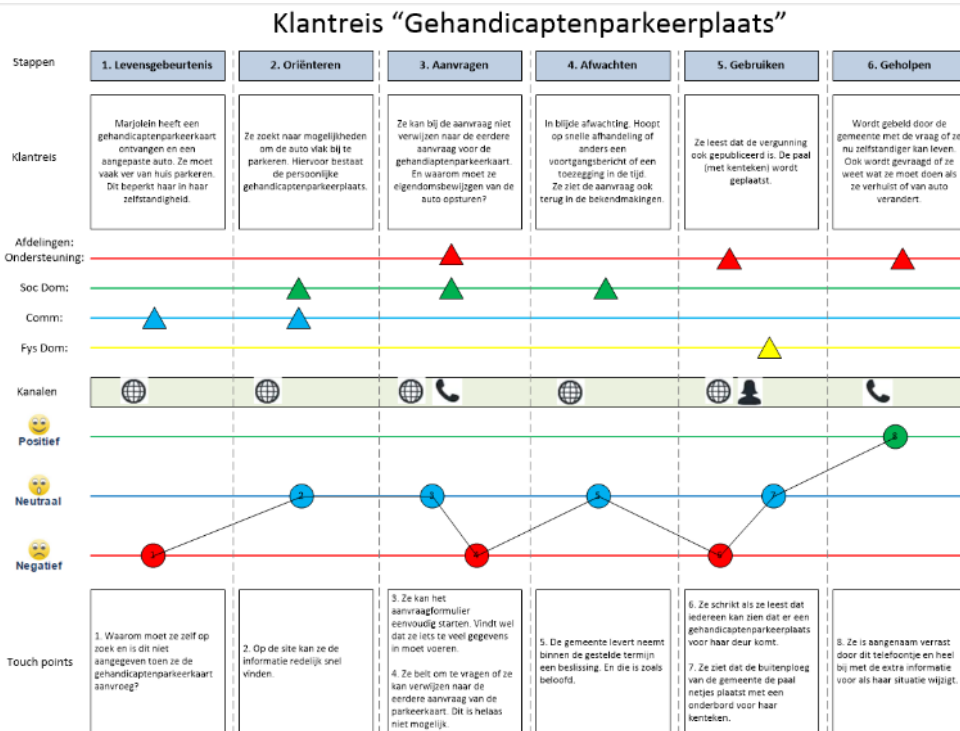
Figuur 26. Raamwerk klantreizen en processen

In het raamwerk kunnen de volgende zaken ingevuld worden:

- **Stappen**
De verschillende stappen uit het (functionele) proces van klantinteractie.
- **Klantreis**
Hoe, in de beleving van de klant, elke stap van de klantreis beleefd wordt (de daadwerkelijke klantreis)
- **Afdelingen**
Afdelingen in de organisatie en/of keten die betrokken zijn bij de stap in de klantreis.
- **Kanalen**
De kanalen via welke een eventueel contact plaats kan vinden.
- **Positief/Neutraal/Negatief**
De beleving van de klant over het contact (touchpoints) in de klantreis
- **Touchpoints**
Specifieke ervaringen tijdens de touchpoints.

Onderstaand voorbeeld geeft aan hoe een dergelijke klantreis ingevuld kan worden.

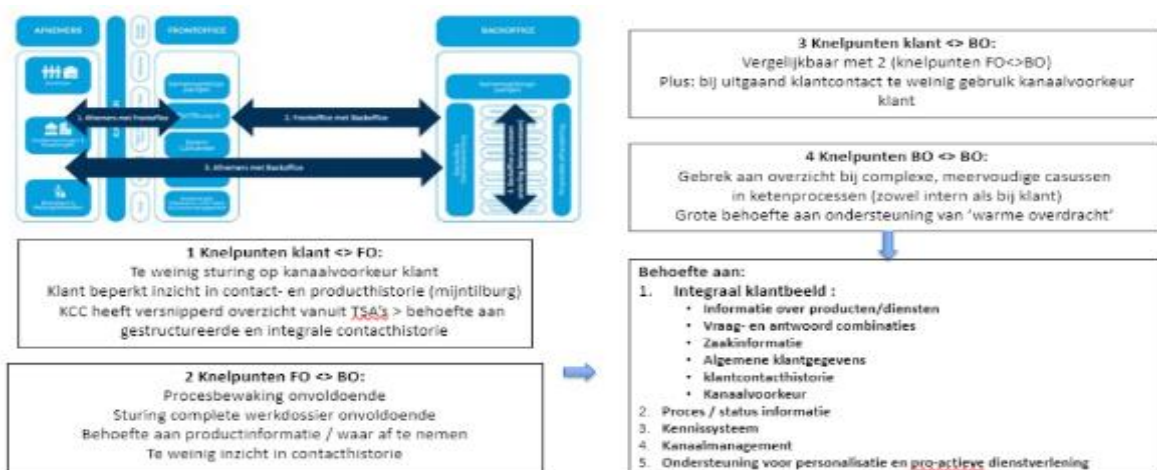
Voorbeeld ingevuld raamwerk klantreizen



Figuur 27. Voorbeeld van een ingevuld raamwerk klantreizen

Deze klantreis aanpak kan op verschillende manieren uitgebreid/aangepast worden. Zo heeft de gemeente Tilburg onderzocht hoe klantcontacten raken aan processen en aspecten van de organisatie. Dit leidt tot verschillende knelpunten in de klantreis, de koppeling tussen front office en back office en binnen de diverse back offices van de organisatie.

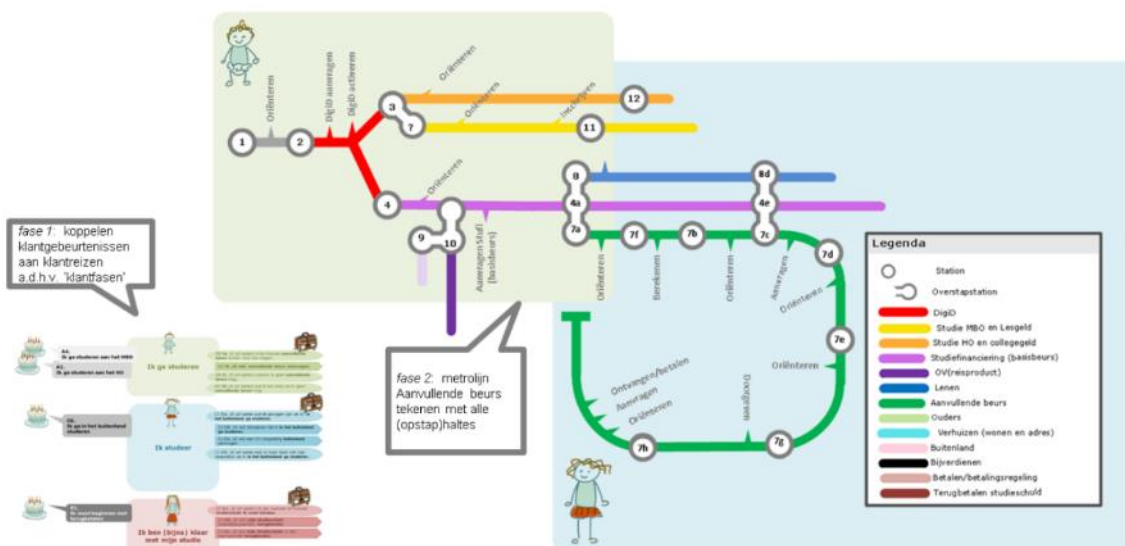
Koppeling klantcontacten en back-offices (gemeente Tilburg)



Figuur 28. Onderzoek gemeente Tilburg naar de koppeling van klantcontacten aan back-offices.

Een organisatie die in de praktijk een eigen variant, met interessante twist, van de klantreisaanpak ontwikkeld heeft is de Dienst Uitvoering in het Onderwijs (DUO). DUO maakt gebruik van een metrokaart om niet alleen te zien waar verschillende klantreizen (metrolijnen) elkaar raken, maar ook welke stappen (haltes) er zijn met daarbij zaken als de beschikbare communicatiemiddelen, kanalen, wachtmomenten, en DUO-output.

Metrokaart DUO



Figuur 29. Voorbeeld 'Metrokaart' uit de klantreisaanpak van DUO.

Voor meer informatie over de klantreisaanpak van DUO, zie de volgende resources:



Weblink

De volgende pagina's gaan verder in op de klantreisaanpak van DUO:

- < [Customer Journey Mining DUO \(interview Jacqueline Nijland\)](#)
- < [Klantreizen binnen DUO \(presentatie Rob Kerstens\)](#)

10.3 Het inrichten van klantprocessen

De verbinding van de 'voorkant' van de dienstverlening met de 'achterkant' kan goed gebeuren aan de hand van de analyse van klantreizen. Het inrichten van de processen aan de achterkant zelf kan aan de hand van de principes van de [GEMMA-procesarchitectuur](#). Dit Gemeentelijke Model Architectuur biedt gemeenten ondersteuning bij het inrichten van de gemeentelijke processen¹⁶. Binnen deze architectuur kan gebruik gemaakt worden van serviceformules als denkkader om dienstverlening vorm te geven.

Serviceformules

VNG Realisatie werkt momenteel met gemeenten aan serviceformules, onder andere in het kader van de nieuwe [Omgevingswet](#) (zie ook [Bouwsteen 3](#)).

¹⁶ Zie: [https://www.gemmaonline.nl/index.php/Gemeentelijke_Model_Architectuur_\(GEMMA\)](https://www.gemmaonline.nl/index.php/Gemeentelijke_Model_Architectuur_(GEMMA))

Bouwsteen 6

Koppeling & Integratie



De gemeente Tilburg heeft een breed onderzoek laten doen aan de hand van een aantal maatschappelijke vraagstukken. Op basis hiervan is de gemeente op ruim 200 verbeterpunten gekomen om hun omnichannel dienstverlening vorm te geven. Een goed hulpmiddel is de verkenning van hoe serviceformules kunnen helpen om het dienstverleningsproces zo optimaal mogelijk te organiseren. De keuze voor een formule hangt nauw samen met welke kanalen je kiest voor een product of dienst. Proces en kanalen beïnvloeden elkaar én kunnen elkaar versterken.



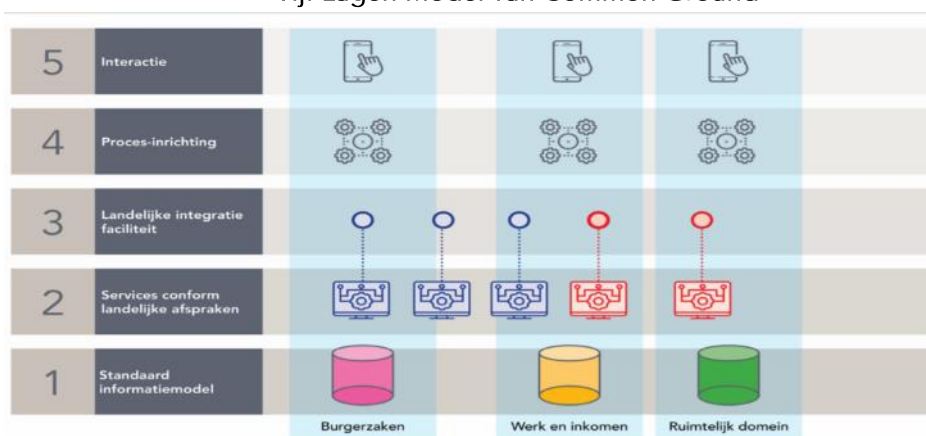
Omnichannel aanpak is een innovatie ontwikkeling en heeft daarmee een relatie met Common Ground. Binnen Common Ground werken gemeenten samen aan nieuwe, moderne, gezamenlijke informatievoorziening die nodig is voor het

uitwisselen van gegevens. Het sluit bovendien aan op één van de architectuurprincipes van Common Ground, namelijk het ontwikkelen van landelijke standaarden door samen te organiseren. Daarnaast kent de Common Ground een aantal andere architectuurprincipes, dit zijn ze allemaal:

- Component gebaseerd. Afgebakende functionaliteiten en gestandaardiseerde interfaces i.p.v. geïntegreerde (silo)systemen.
- Open. We geven inzicht wat er met de data gebeurt en hoe processen werken.
- Vertrouwd. Privacy & security worden integraal meegenomen in het ontwerp van de applicatie.
- Eenmalige vastlegging. Gegevens worden eenmalig vastgelegd en rechtstreeks bij de bron bevraagd.
- Regie op gegevens. Rechtmatige partijen moeten regie kunnen voeren op het gebruik van hun gegevens.
- Standaarden. Voor effectieve, efficiënte en veilige samenwerking tussen gemeenten en marktpartijen.

In het kader van omnichannel is daarbij ook het [5-lagen model](#) van belang. De architectuur in Common Ground is opgedeeld in vijf lagen. Daarmee wordt flexibiliteit gecreëerd en worden risico's gespreid. Dit model staat onder weergegeven.

Vijf Lagen Model van Common Ground



Figuur 30. Het vijf lagen model van de Common Ground

De omnichannel aanpak geeft in bepaalde opzichten invulling aan de interactielaag van Common Ground. De komende jaren zal verder duidelijk worden hoe Common Ground er precies uit gaat zien en hoe omnichannel daarop aansluit. Voor nu geldt vooral het advies om in de eigen organisatie na te gaan in hoeverre al gewerkt wordt met (delen van) de Common Ground en eventueel aansluiting te zoeken bij de community.

Het portaal Mijn Den Haag is een voorbeeld van een geïntegreerd kanaal dat is gebouwd op de principes van de Common Ground (zie [Case Studie](#)).



Case studie

Mijn Den Haag

Het portaal Mijn Den Haag bestaat alweer even. Het portaal is samengesteld uit een verzameling losse kanalen. Een centrale vastlegging is er niet, maar data zijn opgeslagen in meerdere systemen. Vincent van Beek, productowner van MijnDenHaag, is met zijn team bezig met de doorontwikkeling van het portaal. Doel is dat inwoners straks met één knop toegang hebben tot alle beschikbare communicatiekanalen; naadloos en omnichannel. En het moet een portaal worden dat niet alleen voor zijn gemeente werkt, maar voor alle Nederlandse gemeenten. Een Common Ground-proof, open source MijnOmgeving.

Zaakgericht werken

‘We zijn bezig met de implementatie van de zaakgericht werken standaard van VNG. We leggen alle contacten vast, of die nu via de balie, de telefoon of een ambtenaar binnenkomen. In de MijnOmgeving kun je al die contacten vervolgens raadplegen. Daarbij stellen we steeds de vraag: is of wordt dit een zaak? Daarna kijken we welke kanalen we gaan toevoegen, bijvoorbeeld de chatbot van gemeente Tilburg. Daarbij kijken we ook naar de verschillende manieren van authenticatie; bij welk type vragen hebben we bijvoorbeeld wel of niet je BNS nodig. Al die bouwstenen zetten we eerst technisch neer en in het vervolgtraject gaan we daar meer inhoud aan geven (geplande domeinen: Inkomen Financiële Hulpverlening, Geluidssanering, Parkeren). Uiteindelijk bouwen we een centrale databank met een goede, gecontroleerde autorisatie en waarin geregeld is wie welke gegevens mag zien. We doen dat met een aantal leveranciers en met de G4, gemeenten Haarlem en Tilburg, BZK en VNG. Voor de ontwikkeling is een innovatiesubsidie van BZK verstrekt.’

Common Ground en open source

De functionaliteiten die gebouwd worden zijn gebaseerd op de principes van Common Ground en komen of zijn al open source beschikbaar. Zo groeien we naar een MijnOmgeving die voor elke gemeente te gebruiken is en waar ook andere leveranciers op een veilige manier hun producten op kunnen zetten. ‘Een echt Common Ground-proof platform dus, dat bestaat uit een integratie van ZGW API's, GZAC, OpenFormulieren en MijnGemeente.

Bouwen op een solide fundament

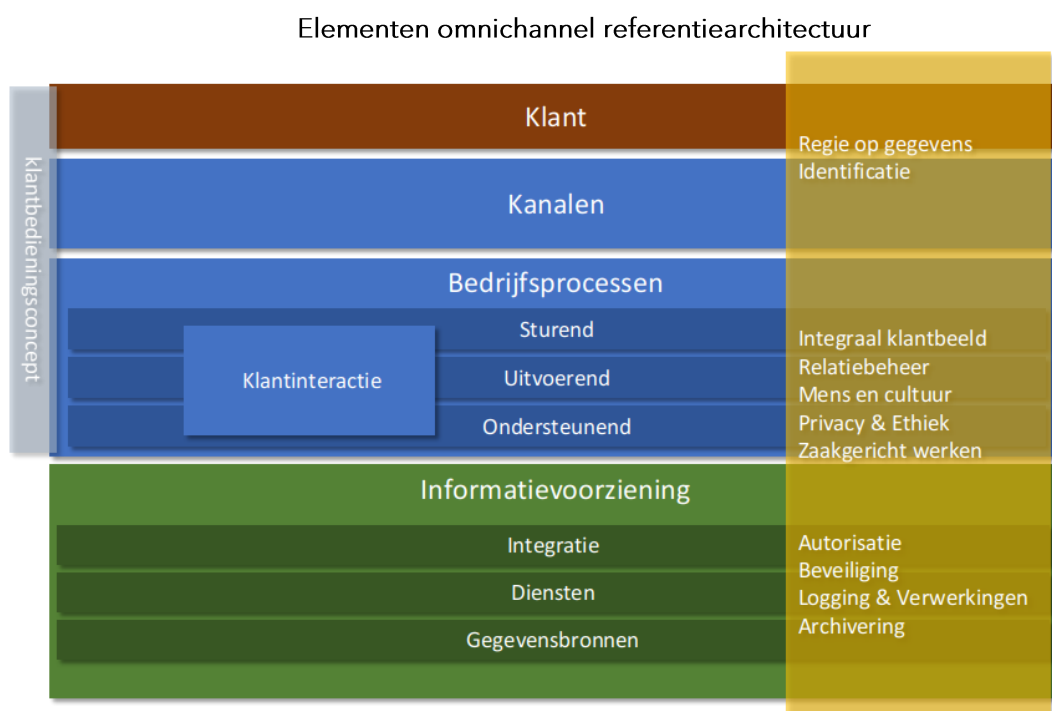
‘Wij ontwikkelen natuurlijk niet alles zelf, maar bouwen voort op de vele producten die elders al ontwikkeld zijn. Het Klantinteractie Servicesysteem (KISS) van Dimpact is zo'n ontwikkeling die parallel loopt aan het onze. Ook i4Sociaal bouwt aan een nieuw platform, en zo zijn er nog meer initiatieven (GEM, ID Contact). Wij combineren en voegen toe: alles samen creëert een omnichannel landschap. En ongetwijfeld is dit een proces dat door zal blijven groeien. Wat bouw jij, wat voeg jij toe; ik noem dat een haasje-over-maniër van samenwerken in een ecosysteem waarin je elkaar versterkt. Precies wat de bedoeling is van een open source landschap. Niet meer uitsluitend binnen de muren van het eigen gemeentehuis



dingen bedenken, maar samen aan de slag voor Nederland. Want uiteindelijk gaat het om de inwoners. Daarom is de basis van elk bouwblok een Service Design. Dat is een gebruikersonderzoek waarin je bijvoorbeeld kijkt hoe inwoners naar informatie zoeken. Het idee is dat alle bouwblokken die uiteindelijk in de MijnOmgeving zitten volgens dezelfde ontwerpprincipes en in dezelfde architectuur zijn ontwikkeld, zodat we straks daadwerkelijk alles achter die ene knop kunnen zetten. Zodat elke gemeente van Nederland haar inwoners en bedrijven persoonlijke, passende en vooral naadloze dienstverlening kan bieden.'

10.5 Referentiearchitectuur Omnichannel

Daarnaast wordt binnen het omnichannel project gewerkt aan een eigen referentiearchitectuur. Deze is gelinkt aan de eerder genoemde GEMMA referentiearchitectuur en de Common Ground. De referentiearchitectuur geeft daarmee een praktische invulling aan de manier waarop gemeenten koppeling en integratie binnen de omnichannel aanpak vorm kunnen geven. Een overzicht van de elementen uit de referentiearchitectuur staat hieronder weergegeven.



Figuur 31. Elementen uit de referentiearchitectuur omnichannel

De referentiearchitectuur is sinds 2019 een 'work in progress'. In de onderstaande case studie gaat informatiearchitect Paul Jansen verder in op de achtergrond van de architectuur.



Case studie

Referentiearchitectuur Omnichannel doorontwikkeling naar Integraal Klantbeeld
Medio 2019 kreeg Paul Jansen, informatiearchitect van VNG Realisatie, de vraag om mee te denken over het ontwerpen van een referentiearchitectuur die de omnichannel aanpak kan ondersteunen. Dat is opgepakt in de Innovatiegroep referentiearchitectuur Omnichannel waarin onder meer de gemeenten Tilburg en Dongen zitting hebben.

Blauwdruk voor omnichannel

De beoogde referentiearchitectuur is een blauwdruk voor gemeenten die met omnichannel aan de slag willen. "Een referentiearchitectuur is een verzameling principes en richtlijnen die samen een soort ideale situatie schetsen. Gemeenten kunnen dat vertalen naar een concrete omnichannel architectuur voor hun specifieke organisatie en informatievoorziening en ook gebruiken bij een aanbesteding." Eind 2020 is de eerste referentiearchitectuur opgeleverd. Vervolgens is er dieper gekeken naar een van de aspecten van de referentiearchitectuur, het Integraal Klantbeeld. In zo'n integraal klantbeeld komen alle gegevens van een klant samen die nodig én toegestaan zijn om tot een optimale dienstverlening te komen. "Samen met de gemeenten hebben we dat uitgewerkt. We hebben twee vragen gesteld. Vanuit de burger: welke gegevens heeft de organisatie over mij? En vanuit de medewerker, bijvoorbeeld van het KCC: welke informatie heb ik over deze specifieke burger? Uitgangspunt is natuurlijk dat we naar dezelfde brongegevens kijken, zodat er niet allerlei kopieën van gegevens worden gebruikt. Een stap verder is dat we iets wilden ontwikkelen waarmee een klant vanuit die gegevens kan volgen hoe het staat met zijn productaanvragen. Denk aan een soort track&trace-functie zoals PostNL die heeft. Wij noemen dat de [ProductDienstStatus](#)."

Statusinformatie

Het is de bedoeling dat inwoners straks statusinformatie over hun productaanvraag kunnen inzien: welke lopende zaken zijn er, welke zijn afgerond, bij wie is mijn aanvraag in behandeling? "Daarbij is het de bedoeling dat dat kanaalafhankelijk kan. Bijvoorbeeld via de MijnOmgeving van de gemeente, maar ook vanuit een chatbot wat weer om een andere manier van authenticatie vraagt. En voor de ambtenaar moet het straks mogelijk zijn om in één oogopslag de status van een productaanvraag van een klant in te zien, of die klant nu aan de balie staat of opbelt. Er speelt overigens nog een derde casus, maar daarmee staan we nog aan het begin. Die gaat over statusinformatie bij het bestellen van een deelproduct of -dienst van de ene overheidsorganisatie bij de andere overheidsorganisatie. Een belangrijk uitgangspunt van ProductDienstStatus is dat het ook moet werken als voor de levering van een product of dienst samenwerking tussen meerdere organisaties nodig is. Dit betekent dat de inwoner met één handeling inzicht moet kunnen krijgen in de status van zijn aanvraag, ongeacht of de afhandeling daarvan door één organisatie kan worden afgedaan, of dat daarbij meerdere organisaties

betrokken zijn. In het kader van één overheid willen we ook die casus mogelijk maken.”

Niet op nul beginnen

Het ontwikkelen van de ProductDienstStatus heeft heel wat voeten in de aarde, weet Jansen. “Het gaat niet om één systeem, maar om de samenhang van veel verschillende software die moet samenwerken om de benodigde informatie te kunnen verstrekken. Hoe die samenhang eruitziet, zijn we nu aan het onderzoeken. We beginnen daarbij niet op nul, want er zijn al veel standaarden en componenten beschikbaar die we kunnen toepassen in de architectuur, denk aan zaakgericht werken. Een eerste versie van die standaard en componenten is al opgenomen in de GEMMA (Gemeentelijke ModelArchitectuur). Maar omdat ProductDienstStatus idealiter niet alleen voor gemeenten, maar overheidsbreed werkt, is ons streven dat de referentiearchitectuur uiteindelijk een plek krijgt in de NORA (Nederlandse Overheid Referentie Architectuur). Voorlopig zijn we nog druk bezig met het tekenen van die blauwdruk waarop alle gemeenten straks hun informatievoorziening kunnen baseren.”

10.6 Tips en trucs

De volgende tips en trucs kunnen helpen bij het onderwerp koppeling en integratie:

- ◀ Omarm de referentiearchitectuur. De omnichannel referentiearchitectuur is een waardevol instrument om de front office goed te koppelen aan en integreren met de back office. De [site](#) bevat hiervoor een schat aan informatie.
- ◀ Ga het gesprek aan met de ‘techneuten’. De meeste gebruikers van deze toolkit zijn mensen bij gemeenten (en andere overheden) die zich primair met klantinteracties, contacten en/of dienstverlening bezig houden. De techniek daarachter is vaak een andere wereld. Toch kan het nuttig zijn om eens een ‘architect op de koffie’ te hebben om elkaar te leren kennen. Door met elkaar in gesprek te gaan leren we wat er speelt en begrijpen we gezamenlijke uitdagingen.

11. Organisatie van de Interactie (Bouwsteen 7)

Organisatie van de interactie draait om de organisatieaspecten van de interactie, zoals eigenaarschap, structuur en cultuur. Deze vormen de kernelementen van een succesvolle kanaalstrategie.

11.1 Inleiding

De manier waarop de organisatie achter de kanalen georganiseerd is, is in belangrijke mate bepalend voor het succes van het klantcontact. Zo houden eilandjes in de organisatie een goede samenwerking tegen en dat belemmert de klantreis. Met name wanneer deze zich over verschillende lagen en geledingen afspeelt. Ook is het eigenaarschap van kanalen vaak verspreid over delen van de organisatie, waarmee kanaalregie bemoeilijkt wordt.

In deze Bouwsteen houden we ons bezig met de organisatiekant van de omnichannel aanpak. We brengen in kaart welke variabelen (zoals structuur, cultuur, communicatie, HR en leiderschap) een rol spelen en hoe deze tot kansen en bedreigingen leiden.

Op basis daarvan kunnen we aanbevelingen doen over de manier waarop de interactie op een betere en meer flexibele manier ingericht kan worden. Resultaat zijn inzichten die kunnen helpen bij het inrichten van een 'interactieorganisatie'. Daarbij geven we in deze toolkit adviezen over bovenstaande onderwerpen.

11.2 Onderdelen van de organisatie van interactie

Een omnichannel strategie vraagt om een geïntegreerde, centraal gecoördineerde organisatiestructuur voor alle organisatieprocessen waarbij de klant(reizen) centraal staan. Oftewel, de communicatie, domeinen, dienstverlening en bedrijfsvoering kunnen binnen een omnichannel operatie niet langer als strikt gescheiden silo's functioneren. Dat betekent dat iedereen binnen de gemeente een klant- en servicegerichte instelling heeft waarin multidisciplinair samengewerkt wordt (als één organisatie) om de klantvraag zo optimaal mogelijk te beantwoorden.

Bij veel gemeenten is in de praktijk echter nog sprake van werken in silo's. Afdelingen werken vooral vanuit hun eigen inhoud en hebben een beperkte gezamenlijke klantfocus. Vaak hebben zij ook een 'eigen' op zichzelf staand kanaal. Om de silo's te doorbreken is een holistische aanpak nodig om de organisatie van de interactie te hervormen. Daartoe kan op een aantal terreinen gewerkt worden:

- **Structuur**
De servicegerichte organisatie wordt niet bepaald door allerlei automatiseringssystemen en procedures, maar door de wensen en verwachtingen van klanten en daar is de structuur van de organisatie op afgestemd.

- **Cultuur**
Hierbij gaat het om de omslag naar een organisatie waarbij de klant werkelijk het middelpunt vormt: klantcontact en interactie worden van de gehele organisatie (klantcontact als organiserend principe).
- **Communicatie**
Hoe zorg je voor een goede heldere communicatie om de interactie in gang te zetten? En hoe zorgen we ervoor dat communicatie bijdraagt aan naadloze klantinteractie?
- **Leiderschap**
Wat is de rol van leiderschap en sturing? En hoe zorgen we ervoor dat de ontwikkeling en uitvoering van een omnichannel strategie vanuit alle lagen van de organisatie goed gesteund worden?
- **HR & Talent**
Vereisten aan medewerkers gaan schuiven en de organisatie heeft mogelijk nieuwe vaardigheden nodig. Dat vraagt om veranderingen op het gebied van human resources (HR) en talent.

We gaan op elk van deze elementen in meer detail in.



Let op!

De complexiteit van de organisatiekant

De organisatiekant van de omnichannel aanpak is wellicht de meest moeilijke. Organisatieveranderingen zijn lastig en falen vaak en dat geldt ook voor de veranderingen die nodig zijn om omnichannel klantinteractie vorm te geven. Deze Bouwsteen is dan ook (wellicht het meest) nadrukkelijk in ontwikkeling. In de editie van 2022 zijn er over de organisatieaspecten hopelijk meer praktische lessen te vinden (bijvoorbeeld met dank aan de inspanningen van het [A&O fonds Gemeenten](#)).

Structuur

Omnichannel vraagt om een (servicegerichte) organisatiestructuur voor het creëren van een goede klantbeleving. Daarbij is al eerste het “van buiten naar binnen” denken van belang. Als we denken vanuit de klant, moet de klantbeleving centraal staan bij het vormgeven van de structuur van de organisatie. Bij klantbeleving gaat het om de wensen en verwachtingen van klanten; die moeten goed worden doorvertaald naar de interne organisatie. Dat is zeker geen eenmalige exercitie, maar een permanent proces. Door de stem van de klant consequent te integreren in de organisatie blijft je ervan verzekerd dat je klantgericht werkt.

De volgende vier leidende principes geven een goede invulling van dit klantdenken en kunnen dienen als denkkader bij het nadenken over de structuur van de organisatie:

1. Zo min mogelijk overdrachtsmomenten in een klantreis.
2. Zo min mogelijk back office (zoveel mogelijk verantwoordelijkheid en handelingsbevoegdheid in de front office).
3. Werk met kleine, multidisciplinaire, zelfsturende teams.
4. Fysieke dienstverlening zo dicht mogelijk bij de klant organiseren.

De volgende vragen kunnen in de organisatie gesteld worden om de klantbenadering inzichtelijk te maken:

1. Zien afdelingen die de volgende schakel zijn in het proces de vrager als hun klant?
2. Is de organisatiestructuur afgestemd op de klantreizen en zorgt deze organisatiestructuur voor zo min mogelijk overdrachtsmomenten tussen andere onderdelen van de organisatie?
3. Vindt er intensieve coördinatie en afstemming plaats op plekken waar die overdrachtsmomenten er wel zijn (warme overdracht)?

Cultuur

Bij cultuur gaat het om een omslag naar een organisatie waarbij de klant werkelijk het middelpunt vormt: klantcontact en interactie worden een onderdeel van de hele organisatie (klantcontact als organiserend principe).



Quote

“Het is ook een kwestie van cultuur. In 2012 hadden we een reorganisatie. We gingen het hele proces veranderen, medewerkers kregen andere werkzaamheden en er kwamen ook veel veranderingen voor de klant. Toen deden we waarschijnlijk te veel veranderingen in één keer. Er waren toen letterlijk vestigingen waar de post de deur niet meer uitging. We kregen toen allemaal klachten en stonden hierdoor op de voorpagina van de Telegraaf. Toen dachten we: we gaan gewoon een landkaartje maken en daarop kun je zien of in jouw regio er vertraging is in de post. Mensen vonden een algemeen bericht over vertraging in het hele land niet genoeg. Dit landkaartje staat er nog steeds op, je kunt je postcode invoeren en zien of er vertraging is, voor zowel briefpost als pakketjes. De grootste hobbel zat in de cultuur; durven we het aan om transparant te zijn, ook als het een keer niet zo goed gaat?”

(Kees Klink PostNL)

De omnichannel aanpak heeft allereerst een grote invloed op de manier waarop on- en offline interactie in kaart wordt gebracht. Dit levert de informatie op die nodig is voor het organiseren van een omnichannel aanpak en de bijbehorende geïntegreerde benadering van klanten. Maar om deze benadering en integratie echt te laten werken, is de juiste mindset nodig. De mindset zit niet zozeer in de technische kant, maar bij de mensen, de medewerkers van de gemeente.

Met mindset bedoelen we de overtuigingen die we hebben over onze intelligentie, talenten en kwaliteiten. Daarbij is bijvoorbeeld het meenemen van de medewerkers en de organisatie in veranderingen een belangrijke uitdaging. Dit is een terrein waar het A&O Fonds Gemeenten ondersteund (zie Case Studie hieronder).

Een omnichannel aanpak kan alleen succesvol zijn en verbeterde resultaten geven, als de hele organisatie en alle medewerkers een omnichannel mindset omarmen. Hierdoor ontstaat zowel in strategie als in uitvoering één servicegerichte organisatie.



Case studie

Inspiratiesessies: omnichannel moet je ervaren

A&O fonds Gemeenten ondersteunt gemeenten bij het 'tussen de oren' krijgen van het hoe van de omnichannel aanpak. Hoe implementeer je omnichannel, en vooral: hoe neem je de medewerkers en de organisatie mee? 'Onze focus ligt dus niet op de ICT en de processen, niet op het wat,' aldus Joost Groenestein, projectleider Digitalisering en Dataficering bij het A&O fonds Gemeenten. 'Bewustwording is het kernbegrip in de sessies die we bij de gemeenten geven.' 'Want zonder bewustwording, heeft het niet veel zin om met omnichannel aan de slag te gaan,' stelt adviseur Alexandra van der Lee. In het voorjaar startte onder haar leiding en die van Jeroen Stam de begeleiding van een aantal gemeenten. Gemeenten Ooststellingwerf, Weststellingwerf en Opsterland hadden de primeur. Groningen, Wageningen, en Tilburg volgen. Daarmee sluiten de activiteiten van de Innovatiegroep A&O fonds Gemeenten aan bij [Bouwsteen 7](#) van de omnichannel aanpak.

Begeleiding

De begeleiding bestaat deels uit inspiratiesessies die beginnen met de introductie van de omnichannel aanpak. Omnichannel is – nog – geen afgehechte praktijk, maar de ervaringen van VNG Realisatie en van verschillende marktpartijen bieden een goede basis. 'Wat we vooral laten zien is dat het om een andere manier van werken, denken en doen gaat. Omnichannel dienstverlening is een mindset: wat betekent het daadwerkelijk om de inwoner centraal te zetten? Daartoe moet de hele organisatie ten gunste werken van de collega's die het klantcontact hebben. Als zij niet met het juiste antwoord kunnen komen is er elders, bij de vakafdeling, iets verkeerd gegaan. Dat betekent dat je inzicht moet hebben in je eigen rol en in wat voor invloed jouw acties – of het nalaten van acties – heeft op het geheel.'

Werkvormen

Tijdens de inspiratiesessies gaan de deelnemers aan de slag met verschillende werkvormen en met elkaar in gesprek over hun rol en wat de nieuwe aanpak voor hen persoonlijk betekent. Dat kan iets concreets zijn als het aanleren van een nieuwe vaardigheid. Bijvoorbeeld omdat je er een nieuw kanaal bij krijgt om te beheren. Ook gaat het om de totale keten. Waar zitten de touchpoints in de

organisatie, wat verandert er door omnichannel dienstverlening; van het KCC tot en met het bestuur?

Simulatie

Naast inspiratiesessies staat er een simulatie op het programma. Deze simulatie wordt gemaakt op basis van de bestaande praktijk van de betreffende gemeenten. De casussen worden beschreven door medewerkers vanuit hun eigen rol en in de simulatie gaan de deelnemers samen op zoek naar oplossingen. De winst is dat je ook vanuit een andere rol dan die van jezelf naar de casuïstiek kijkt en die echt ervaart.

Lessen

Uiteindelijk gaat het er om wat de gemeente met de ervaringen van de simulatie doet. Wat zijn de belangrijkste issues, hoe vertalen we dat naar een nieuwe praktijk? Met als doel: betere dienstverlening, kortere doorlooptijden dus tevreden inwoners; en tevreden inwoners zorgen weer voor tevreden medewerkers. Door effectiever om te gaan met de dienstverlening ontstaat er meer ruimte voor inwoners die maatwerk nodig hebben. Ook dat is onderdeel van de cultuurverandering die omnichannel dienstverlening meebrengt. Van oudsher zijn we bij de gemeente sterk op de inhoud (lees wet- en regelgeving). Maar vandaag de dag is naast de inhoud ook de bedoeling belangrijk; wat hebben onze inwoners daadwerkelijk nodig en wat vraagt dat van ons?



< [Het A&O fonds Gemeenten](#)

Communicatie

Communicatie moet helder zijn en duidelijk worden overgebracht, anders ontstaat er geen beweging in de organisatie en geen interactie tussen mensen.

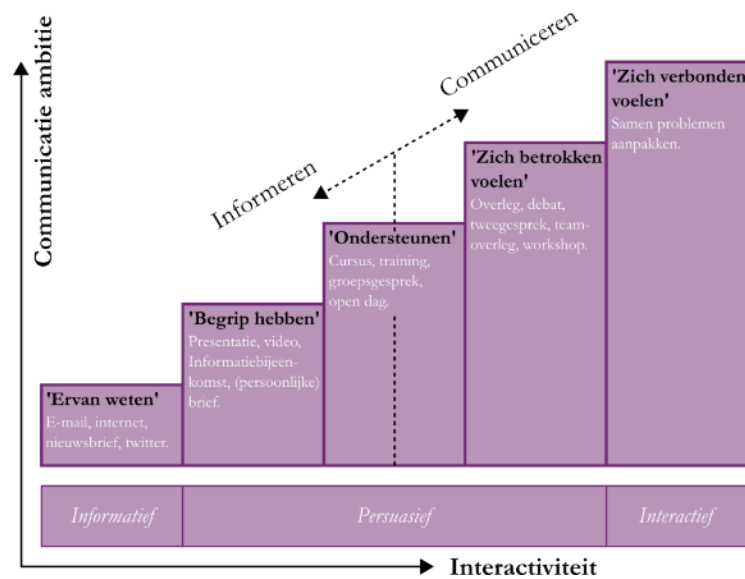
Communiceren doen we altijd met een doel, maar doen we dit ook altijd goed richting de klant?

De klant centraal stellen in de organisatie is één, maar welke factoren rond communiceren zijn dan van belang? We zien de volgende aspecten als belangrijk:

- 1) Zorg dat de verschillende interne belangen duidelijk zijn, om samen als één overheid naar de klant te kunnen communiceren.
- 2) Stem de gebruikte kanalen op elkaar af, zodat je consistent en uniform bent in de communicatie richting de klant op alle kanalen.
- 3) Maak gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve klantgegevens om de interne communicatie op gang te brengen en het contact met de klant te verbeteren.

Belangrijk daarbij is het besef dat communicatie niet alleen gaat om het overdragen van informatie. Het gaat uiteindelijk ook om de dialoog en het betrekken van medewerkers bij de omnichannel aanpak. Het [model van Quirke](#) is een handig raamwerk dat inzicht geeft in de vormen van communicatie en kan helpen bij het kiezen van de juiste vorm van communicatie bij het betreffende het doel.

Het model van Quirke



Figuur 32. Weergave van het model van Quirke

Leiderschap

Voor interactie in de organisatie is zichtbaarheid van leiderschap binnen en buiten de organisatie een essentiële rol. Leiderschap bevindt zich in meerdere lagen binnen de organisatie. Dit zijn twee rollen op tactisch-operationeel niveau waarin leiderschap te zien is; de verbinder en de communitymanager.

Talent & HR

Omnichannel vraagt om een andere werkwijze en benadering van klanten, dit lukt alleen als een medewerker voor zijn functie beschikt over:

- Competenties:
 - de juiste mindset: zoals open cultuur, wil om samen te werken, staat op voor verandering.
 - hard skills (essentieel): zoals (juiste) opleiding, digitaal vaardig, typen, lezen, schrijven.
 - softskills: zoals inlevingsvermogen, luisteren, creatief, oplossingsgericht, klantgericht.
- Informatie en ondersteuning binnen organisatie:
 - de doelen die de gemeenten nastreeft in de klantinteractie
 - de (wettelijke)kaders waarbinnen een taak moet worden uitgevoerd of informatie mag worden gedeeld.
 - ondersteuning vanuit het management.

Dit betekent dat de organisatie in de eerste plaats moet investeren in de juiste competenties van het bestaande personeel. De betekenis van een competentie is het vermogen of de kennis om een handeling bekwaam uit te voeren, of om een probleem op te lossen voor de klant. Dit staat naast de bovengenoemde mindset

die vooral te maken heeft met de houding en hoe deze houding zich in combinatie met competenties laat vertalen in acties.



Voorbeeld

Competenties gemeente Delft

Binnen de gemeentelijke organisaties van Delft heeft elke medewerker en leidinggevende twee vaste competenties. 'Klant- en servicegerichtheid' vormt hier één van. Deze kerncompetenties omvatten de volgende componenten:

"Onderzoekt de wensen, logica en behoeften van de (interne en externe) klant en handelt daarnaar. Toont integriteit en eerlijkheid in het contact. Maakt heldere afspraken over service, kwaliteit en levering. Is gericht op vlotte, efficiënte en effectieve service aan de klant. ¹⁷"

In de tweede plaats gaat het om de informatie en ondersteuning binnen de organisatie. Ook betekent het dat, voor een succesvolle omnichannel aanpak, nieuwe functies in de organisatie te overwegen zijn. Hierbij geldt natuurlijk wel dat dit voor grote gemeenten makkelijker te realiseren is. Kleine gemeenten kunnen overwegen in hoeverre bepaalde rollen eventueel samengevoegd kunnen worden. Daarnaast geldt dat we deze lijst vooral in de vorm van *rollen* zien. Zo kan het zijn dat de gemeente al een 'regisseur dienstverlening' heeft (de gemeente Enschede is daarvan een voorbeeld). Wellicht kan binnen deze functie ook de rol van 'omnichannel regisseur' ingevuld worden.

- Strategisch niveau (richten)
 - Op strategisch niveau wordt het stellen van doelen steeds belangrijker, maar ook het belang van regie over verschillende onderdelen van de kanaalstrategie (zoals dat over alle bouwstenen). Daarnaast worden in een omnichannel strategie elementen als het gebruik van data en goed kanaalsturing steeds belangrijker. Op strategisch niveau valt dan ook te denken aan het creëren van de volgende functies (of taken/portefeuilles):
 - o Chief Information Officer (CIO) (of vergelijkbaar). Iemand die zich bezighoudt met het gebruik van data, als onderdeel van de dienstverlening, als middel voor regie en sturing, maar vooral de koppeling tussen de datagestuurde interactie en het meten van doelen.
 - o Chief Marketing Officer (CMO). Iemand die zich bezighoudt met marketing op strategisch niveau. Dit varieert van het koppelen van de kanaalstrategie aan het klantgedrag en de klantbehoeften, tot het mede-vormgeven van kanaalsturingsplannen.

¹⁷ De klantgerichte overheid, werken aan en voor tevreden burgers en organisatie, blz. 125 / ean 9789013043921

- Raadslid/wethouder digitalisering/omnichannel. Op politiek niveau is het wenselijk dat er aandacht is voor digitalisering, interactie en de omnichannel aanpak. Dit om de strategie op beleidsniveau te borgen, voldoende (politiek) mandaat te genereren en financiële middelen vrij te maken.
- Tactisch niveau (inrichten):

Op tactisch niveau gaat het vooral om het organiseren en inrichten van de omnichannel aanpak. Daarbij valt te denken aan de volgende functies en rollen:

 - Omnichannel regisseur. Afhankelijk van de vorm van kanaalregie, kan een omnichannel regisseur een welkome positie in de organisatie zijn. Deze regisseur houdt zich bezig met het vertalen van de (heldere) doelen in de daadwerkelijke kanaalaanpak en voert regie op de implementatie.
 - HR-adviseur. HR-specialismen op het gebied van dienstverlening, klantcontact, data, processen en systemen. Zowel voor training en scholing voor bestaand personeel, als om de werving en selectie voor de toekomstige (omnichannel) organisatie vorm te geven.
 - Ketenregisseur. Hiermee nemen we al een voorschot op de bouwstenen buiten de kern van de omnichannel aanpak. Uiteindelijk vindt veel dienstverlening plaats in ketens. Het goed inbedden van de kanaalaanpak in ketens is daarmee een belangrijke voorwaarde voor succes.
 - In aanvulling daarop valt te denken aan rollen als een enterprise architect, solution architect, security officer en data architect.
- Operationeel niveau (uitvoeren)

Op uitvoerend niveau valt te denken aan een aantal rollen die sterk afhankelijk zijn van de gekozen aanpak en van wat al beschikbaar is. Denk daarbij aan rollen als: data/reporting analisten, data engineers, data scientists, contentmedewerkers en redacteurs (voor allerlei CMS en kennisbanken), social media- en communicatiemedewerkers, medewerkers klantcontact en klantvraagonderzoekers. Ander voorbeeld is dat van 'media regisseur', een rol die door de gemeente Tilburg gecreëerd is en deze persoon bedenkt hoe zo helder en overzichtelijk mogelijk naar de klant gecommuniceerd kan worden.

Uiteindelijk kan het doel van goed HR- en talentmanagement een lerende organisatie zijn, waarin elke medewerker continu bijleert op basis van de evaluatie van het eigen werk. De gemeente Oss is hier bijvoorbeeld vrij ver mee:



Voorbeeld

Lerende organisatie gemeente Oss

Als lerende organisatie ontwikkelt gemeente Oss zich zowel op individueel als op teamniveau. Op individueel niveau wordt er gewerkt aan vakmanschap op

uiteenlopende gebieden: kennis, techniek, andere werkwijzen, maar ook sociale vaardigheden. Coaching is hierbij op inhoud en vaardigheden. Medewerkers kunnen hun ontwikkeling vormgeven in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Op teamniveau wordt gewerkt met sterke teams waarin teamleden samen verantwoordelijk zijn voor hun opdracht. Vanuit de opdracht De Dienstverlenende Organisatie Oss (DDOO) wordt hier invulling aangegeven. Hierdoor wordt de integraliteit versterkt door de inwonerbeleving, toegang en service samen met de domeinen te ontwikkelen. In het kader van telefonische dienstverlening vindt ook integrale samenwerking plaats door middel van trainingen, uitwisselen van kennis en inzichten en het maken van afspraken over telefonische dienstverlening.

11.3 Tips en trucs

Zoals we hierboven al aangaven is de organisatiekant een lastige, waarover daarnaast weinige lessen uit de praktijk (op het gebied van de omnichannel aanpak) bekend en gedocumenteerd zijn. Toch denken we dat de volgende tips en trucs gemeentes in Nederland al verder kunnen helpen.

- ◀ Werk van buiten naar binnen. Breng bijvoorbeeld in kaart wat de huidige klantbeleving en -verwachtingen zijn. Op basis van die input kan nagedacht worden over wat dit betekent voor de inrichting van de organisatie (zoals structuur), samenwerking, communicatie, etc. Daarmee kan een GAP analyse (zie [Bouwsteen 1](#)) gemaakt worden van de huidige versus de ideale situatie.
- ◀ Denk na over rollen en competenties. De toekomstige klantgerichte, omnichannel organisatie stelt vermoedelijke andere eisen aan het personeel van de organisatie dan nu het geval is. Hierboven geven we suggesties voor mogelijke rollen/functies en dit kan input zijn voor een (strategische) HR discussie over de formatie van de toekomst.
- ◀ Vraag hulp. Partijen als het A&O fonds Gemeenten staan gemeenten met raad en daad bij vraagstukken over de organisatie (zie onder).



Resource

A&O fonds Gemeenten – partner in leren

Het A&O fonds Gemeenten ondersteunt gemeenten bij leer- en verandervraagstukken met verschillende werkvormen. Dit is altijd gekoppeld aan een opgave van de gemeente met de inwoner als uitgangspunt. Bijvoorbeeld als bijdrage aan de verhoging van het klantbewustzijn en de klantgerichte werkwijze van professionals binnen de organisatie. Dit draagt bij aan de verhoging van het klantbewustzijn en de klantgerichte werkwijze van professionals binnen de organisatie.



◀ [Het A&O fonds Gemeenten](#)

12. Datagestuurde interactie (Bouwsteen 8)

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

12.1 Inleiding

Het hebben van heldere (interactie)doelen is een belangrijk uitgangspunt bij het verbeteren van contact. Maar minstens zo belangrijk is het kunnen meten van de voortgang. De rol van (big) data creëert daarin belangrijke kansen voor organisaties; het is steeds beter mogelijk om in realtime relevante aspecten van de interactie te meten en te gebruiken om deze interactie verder te verbeteren. Maar hoe precies? In deze Bouwsteen richten we ons op deze kansen. Daarbij gaat het onder meer om het uitwerken van de interactiedoelen in meetbare Key Performance Indicators (KPI's) en het inregelen van leercycli waarin de organisatie data gebruikt om het succes van interactie te meten, evalueren en bij te sturen. Daarbij dienen bestaande inzichten als de [PDCA-cyclus](#) als uitgangspunt. Ook gaan we in op de rol van data en analytics om kanalen beter in te richten en over de klantreizen als geheel betere regie te kunnen voeren.

Uitkomst is een praktische gids met voorbeelden van KPI's en ervaringen van organisaties in het gebruik van data en het inrichten van leerlussen. Daarmee kunnen organisaties zelf aan de slag om een meer datagedreven, lerende organisatie te maken. Om met dat voorbeeld te beginnen. De innovatiegroep KPI's binnen de werkgroep omnichannel aanpak hield zich bezig met de vraag in welke mate KPI's ingezet kunnen worden in een omnichannel aanpak.



Case studie

Verkennd onderzoek innovatiegroep KPI's

Kunnen KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren) ingezet worden in relatie tot omnichannel dienstverlening? Dat is de onderzoeksvraag voor de innovatiegroep KPI's. Het doel is het ontwikkelen van een dashboard met KPI's op de meest gebruikte kanalen in de omnichannel aanpak. Gemeenten kunnen dan op basis van hun eigen wensen en behoeften bepalen welke KPI's ze inzetten.

Uniforme KPI's

Een overheidsbreed dashboard met generieke KPI's, zoals aanvankelijk de ambitie was, blijkt vooralsnog te ingewikkeld. Wel zijn er belangrijke stappen gezet in het verzamelen en structureren van data. Want zonder data geen KPI's. 'Daarom hebben we dienstverlening en datadeskundigen aan het begin van het traject bij elkaar gezet', vertelt Hester van der Schaaf, programmamanager dienstverlening van gemeente Ooststellingwerf. 'Welke data hebben we, welke data zijn in eigen beheer, welke data hebben we nodig om te sturen, welke applicaties hebben we;

daar hebben we een inventarisatie van gemaakt. Dat bleek niet allemaal bruikbaar voor deze verkenning, maar het gaf wel een basis. Uiteindelijk gaat het om de kanalen. Daarom hebben we een visualisatie gemaakt van alle kanalen; ons droombeeld van een omnichannel landschap. Daar hebben we hoofd- en subdoelen aan gekoppeld en meetbare doelen per kanaal. Een doel is bijvoorbeeld: een inclusieve naadloze interactie. Subdoelen zijn onder meer gebruiksgemak, efficiency, veilig en betrouwbaar, persoonlijk. Die verzinnen we niet zelf, want er is al veel benoemd in diverse richtlijnen. Maar dat is weer zoveel dat we door de bomen het bos niet meer zien. Het doel van de innovatiegroep is om uniforme KPI's te formuleren aan de hand waarvan we de voortgang en prestaties van de dienstverlening op kanalen en klantprocessen kunnen meten.' Een KPI is in deze context bijvoorbeeld "onnodig klantcontact". Een concrete situatie die daarbij hoort: een klant krijgt niet binnen de beloofde vijf dagen antwoord op een e-mail en gaat na zeven dagen bellen, chatten of weer mailen. 'Hoe kun je dat oplossen, daar gaat het om bij de verbetering van de dienstverlening. Als je aan het begin van het klantproces helder bent over wat de klant mag verwachten, de termijnen aansluiten bij de klantverwachting én je actief stuurt op het halen van de termijnen, dan is er al veel winst te halen.'

Start bij drie kanalen

Inmiddels is de verkenning toegespitst op drie veelgebruikte kanalen: telefonie, balie en e-mail. 'Die gaan we via Service Design (is gebruikersonderzoek) uitwerken. We zijn er ook achter gekomen dat je voor het formuleren van de KPI's naar de klantketens moet kijken in plaats van sec naar de afzonderlijke kanalen. Je wil immers sturen op optimalisatie van de keten. Binnen die keten gebruikt de klant verschillende dienstverleningskanalen. Daar komt omnichannel om de hoek. Je moet van elkaar weten welke informatie in de keten van belang is, inzichtelijk hebben via welke kanalen de klant contact met je opneemt en waar hij zijn informatie vandaan heeft gehaald. In onze gemeente hebben we bijvoorbeeld geconstateerd dat veel klanten ons belden met vragen over afval. Deze vragen hoorden echter bij een externe partij waar wij onze afvalverwerking aan hebben uitbesteed. Een "onnodig klantcontact" was vaak het gevolg. Inwoners belden ons en werden vervolgens doorverwezen naar een andere partij. Iets waar zowel de inwoner als de medewerker niet blij van wordt. Uit onderzoek van een medewerker KCC bleek dat in de speciale afval-app de contactgegevens van de gemeente stonden. Na contact met de beleidsmedewerker afval zijn die contactgegevens uit de app gehaald. We merkten na een week al dat er minder onnodige afvaltelefoontjes binnenkwamen. Van belang voor dit soort stappen is kennis van het klantproces, goede registratie van klantvragen en actief met de data aan de slag gaan. Als je helder hebt wat je doelen zijn dan geldt de slogan: 'met veel kleine stapjes bereik je een groot resultaat!'

12.2 Heldere doelen en KPI's

Een KPI is een indicator die aangeeft in hoeverre een belangrijke (kern)doelstelling van de organisatie bereikt wordt. Een KPI is daarmee een belangrijk instrument bij het meetbaar maken van doelen en het datagestuurd maken van de interactie.

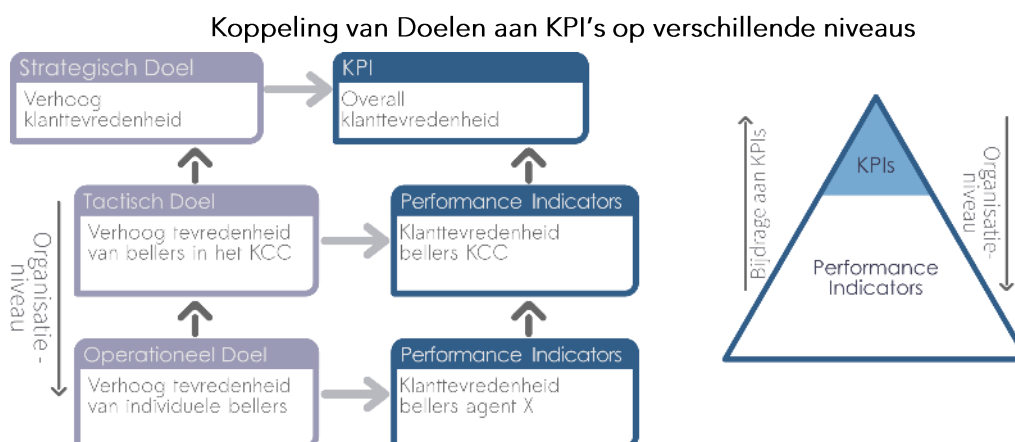
[Bouwsteen 5](#) gaat dieper in op het stellen van doelen voor de omnichannel aanpak en deze zo [S.M.A.R.T.](#) mogelijk in te richten.

Zo kan een doel als 'verbeteren van kwaliteit dienstverlening' gemeten worden met behulp van de KPI 'ervaren kwaliteit dienstverlening door klanten'. Door doelen te koppelen aan KPI's en ze meetbaar te maken, worden de doelen praktisch en inzichtelijk, daarnaast kunnen doelen bijgesteld worden door de KPI's weer terug te koppelen naar de doelen. Door vervolgens te meten wat de huidige waarde van de KPI is en hoe deze zich ontwikkelt, kan concreet inzichtelijk gemaakt worden in hoeverre de organisatie bepaalde doelen bereikt. Bijkomend voordeel is dat hiermee het effect van verbeteracties inzichtelijk gemaakt kan worden. De onderstaande tabel geeft daarvan een voorbeeld.

Doel	KPI	Startniveau (jaar 0)	Doel- niveau (jaar 3)	Meet- moment jaar 1
Verbeteren kwaliteit dienstverlening	Ervaren kwaliteit dienstverlening door klanten	6	8	6,3
Meetwaarden op schaal 1(laag)-10(hoog)				

Tabel 9. Voorbeelden van doelen gekoppeld aan KPI's.

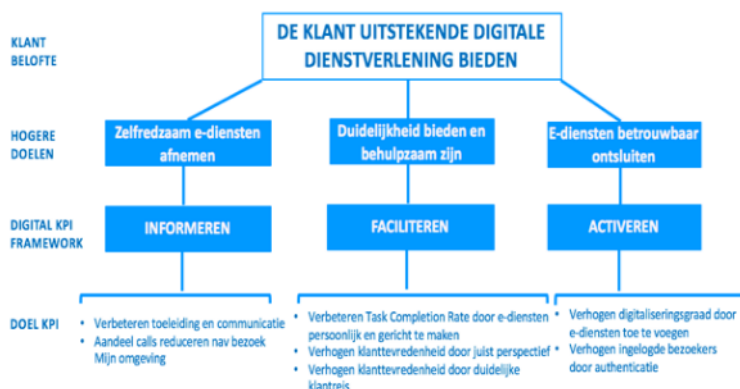
KPI's op het hoogste niveau kunnen vervolgens, net als bij de doelen, uitgewerkt worden op verschillende niveaus (bijvoorbeeld tactisch & operationeel), in verschillende sub-KPI's of prestatie indicatoren (PI's). Naast de doelenboom ontstaat een KPI-boom waarmee doelen naast *helder* ook *meetbaar* gemaakt zijn.



Figuur 33. Voorbeeld van koppeling KPI's aan Doelen op verschillende niveaus in de organisatie

Een voorbeeld van een organisatie die doelen heeft gekoppeld aan KPI's is het UWV. Volgend aan het model hierboven heeft het UWV de uiteindelijke belofte aan de klant vertaald in doelen, KPI's en meetbare performance indicators. Een globaal overzicht van de aanpak van het UWV is hieronder weergegeven.

Koppeling van Doelen aan KPI's bij het UWV



Figuur 34. Voorbeeld van koppeling KPI's en Doelen bij het UWV (bron: UWV – Formulemanagement)

Het meetplan

Het uitwerken van de doelen in KPI's kan vervolgens verder vertaald worden in een meetplan. Een meetplan is niets meer dan een overzicht hoe elke KPI gemeten gaat worden. Daarbij gaat het om een beschrijving:

- Van de wijze waarop de KPI's gemeten worden:
 - Dat kan enkelvoudig zijn, met één cijfer of datapunt (bijvoorbeeld: de klanttevredenheid wordt gemeten met een rapportcijfer).
 - Dat kan meervoudig zijn, aan de hand van een combinatie van datapunten die al dan niet gecombineerd worden tot één cijfer (een compositet).
- De kanalen waarop de KPI's betrekking hebben en eventuele verschillen in meetwijze per kanaal. Bijvoorbeeld: een contact kan gedefinieerd worden als één telefoongesprek, één bezoek aan de balie, één e-mailconversatie (van begin tot eind) en één sessie op de website.
- De frequentie waarmee KPI's gemeten worden (bijv. dagelijks).
- Eventuele technische definities en business definities. De technische definitie heeft betrekking op de wijze waarop de KPI vanuit systeemperspectief gemeten wordt. De business definitie heeft betrekking op de (praktische) betekenis geredeneerd vanuit de organisatie. De technische definitie gaat over de manier waarop data en variabelen in systemen gelabeld zijn en vervolgens berekend worden.

Een voorbeeld hiervan is dat van de gemeente Tilburg. Deze organisatie heeft niet alleen hoger liggende doelen omgezet in KPI's, maar heeft vervolgens per KPI uitgewerkt hoe deze gemeten kan worden en welke baten volgen uit het bereiken van doelen. Daarmee is dit een goed voorbeeld van het verder, en in detail, uitwerken van een 'meetplan' daarachter.

Meetplan gemeente Tilburg

Business case: baten omnichannel			
Doel	KPI's	Meting	Baten
We zetten de klant centraal	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Customer journey wordt omnichannel ondersteund ▲ Beschikbaar klantbeeld (incl. statusinformatie) voor klant en medewerker ▲ Afhandeling via kanaalvoorkeur ▲ Bereikbaarheid over alle kanalen ▼ Klachten 	<ul style="list-style-type: none"> Q Klantervaring per touchpoint per customer journey % Statusinfo tov afgenomen diensten % Ingevoerde kanaalvoorkeur % Data klantbeeld/volledig klantbeeld % Realisatie SLA per kanaal # Klachten 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Lagere kosten herhaalverkeer ▼ Lagere kosten klachtenafhandeling ▲ Hogere klanttevredenheid ▲ Verbeterde klantprocessen
We helpen de klant snel en efficiënt	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Kosten per contact per kanaal ▲ First Contact Resolution ▼ Doorlooptijd dvl (vastgelegd in SLA) ▲ PDC en Q&A ▲ Bereikbaarheid over alle kanalen ▼ Repetitieve werkzaamheden ▲ Vastleggen relevante klantcontacten 	<ul style="list-style-type: none"> € Integrale kosten per contact # Aantal first time right # Doorlooptijd versus SLA Q Kwaliteit beantwoording % Realisatie SLA per kanaal # Geautomatiseerde processen # Vastgelegde klantcontacten 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Lagere kosten dienstverlening ▼ Lagere inspanning klant ▲ Hogere klanttevredenheid ▲ Optimaliseren inzet kanalen en workforce mbv omnichannel KPI dashboard
De klant ervaart 1 organisatie	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Aantal doorverwijzingen ▼ Herhaald verstrekken informatie ▼ Herhaald klantcontact ▲ Integraal klantbeeld ▲ Actuele en volledige kennisbank ▲ Naadloze aansluiting kanalen 	<ul style="list-style-type: none"> # DVW # Opvragen gelijke informatie # Contacten per zaak % beschikbaarheid over klantbeeld Q kwaliteit/volledigheid kennisbank 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Lagere kosten coördinatie ▼ Daling dubbele invoer ▼ Daling meerdere contacten ▲ Hogere klanttevredenheid ▼ Lagere afhandeltijden
Dienstverlening is gemakkelijk af te nemen	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Self service diensten ▼ Aantal procedures/processen ▲ Gerichte informatie per kanaal ▼ Klanteffort (#contacten/#kliks/#min) ▲ Video en chat beschikbaar 	<ul style="list-style-type: none"> # Stijging Self service diensten (60% doel) # Afnome dure kanalen # Vermelde procedures voor klant Q Informatie per kanaal # Klanteffort 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Lagere kosten door meer self service ▼ Minder hulpvragen ▲ Hogere klanttevredenheid
We zijn persoonlijk in onze benadering	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Klantherkenning ▲ Correct en volledig klantbeeld ▲ Proactieve dienstverlening 	<ul style="list-style-type: none"> # Klantherkenning % data klantbeeld/volledig klantbeeld 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Minder klantcontact door doelgerichte interventies
Dienstverlening is innovatief en duurzaam	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Prestatie boven klantverwachtingen 	<ul style="list-style-type: none"> Q Smileys Klantmeting 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Verhogen medewerkerstevredenheid ▲ Aantrekkelijke werkgever

Figuur 35. Voorbeeld van de uitwerking van KPI's in een meetaanpak bij de gemeente Tilburg

KPI's en leerlussen

Het simpelweg vertalen van heldere doelen in KPI's en vervolgens (eenmalig) meten van deze KPI's is niet voldoende om tot een datagestuurde interactie te komen. Doelen veranderen, KPI's verschuiven en de impact van interventies kan leiden tot een ander meetplan. Idealiter gaat de invoering van KPI's binnen de omnichannel aanpak dan ook vergezeld met de invoering van leerlussen waarin doelen gesteld worden, deze gemeten worden en op basis daarvan lessen getrokken worden om te verbeteren. Een simpele vorm van zo'n leerlus is de PDCA-cyclus.

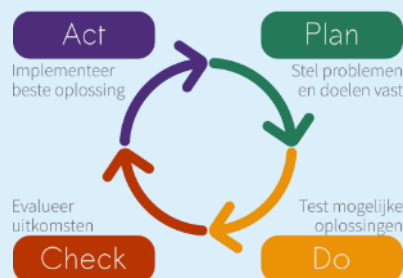


Concept

PDCA Cyclus

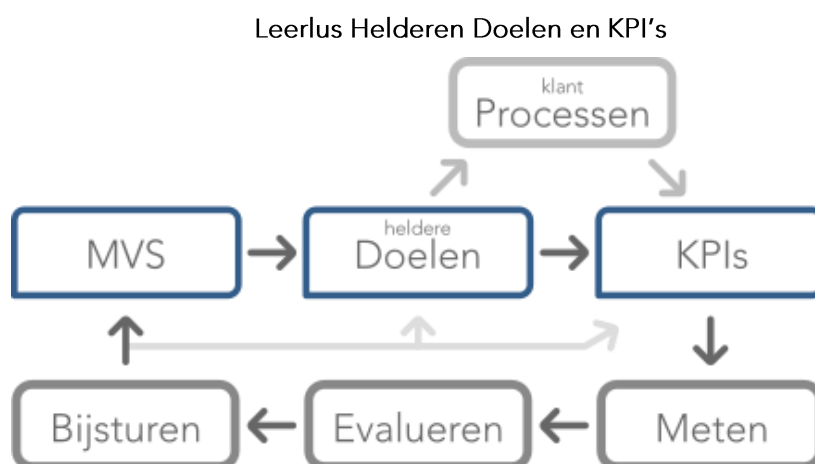
De PDCA-cyclus is een simpele leerlus voor organisaties om doelen vast te stellen, deze te meten en daar vervolgens acties uit af te leiden. De letters staan voor:

- Plan. Maak een plan met daarin doelen en eventuele problemen, obstakels en randvoorwaarden
- Do. Ga met de doelen aan de slag en test eventuele oplossingen voor problemen.
- Check. Evalueer de voortgang en bekijk eventueel welke oplossingen voor problemen goed werken.
- Act. Implementeer de beste oplossing om doelen te bereiken en/of problemen op te lossen.



Op basis daarvan kunnen doelen bijgesteld worden, of nieuwe problemen worden vastgesteld en begint de cyclus opnieuw.

Toegepast op de omnichannel aanpak, zou de leerlus er als volgt uit kunnen zien:



Figuur 36. Weergave van de leerlus van Heldere Doelen en KPI's.

In deze leerlus kennen we de volgende stappen:

1. Het uitwerken van de missie, visie en strategie (MVS) op het gebied van klantinteractie (zie Bouwsteen 5).
2. Het vertalen van deze MVS in heldere doelen (zie Bouwsteen 5).
3. Het uitwerken van deze doelen in KPI's.
 - a. Eventueel het uitwerken van doelen in specifieke (klant)processen en het vertalen van processen in specifieke procesgerelateerde KPI's
4. Het vertalen van de KPI's in een meetplan en daadwerkelijk meten.
5. Het evalueren van de uitkomsten daarvan.
6. Het bijsturen van de organisatie, bijvoorbeeld door de MVS, de Heldere Doelen of de KPI's bij te stellen.



Let op!

Heldere doelen, KPI's en klantprocessen

Bij het vertalen van de Heldere Doelen in KPI's dient ervoor gewaakt te worden dat de doelen niet zo algemeen zijn dat de KPI's uiteindelijk nietszeggend worden en daarmee weinig input geven aan daadwerkelijke sturing (en 'performance'). Hou daarbij bij het vertalen van de doelen in KPI's altijd de klant en de processen richting deze klant in het achterhoofd. Dekken we alle stappen in het proces en kiezen we KPI's die recht doen aan het succes van processen vanuit het perspectief van de klant? Hierom kan het verstandig zijn doelen uit te werken in processen en vanuit deze processen de KPI's op te stellen.

1.2. Data in het algemeen

Het vertalen van heldere doelen in KPI's en vervolgens het meten daarvan in een leerlus is wellicht het meest belangrijke element om te komen tot datagestuurde interactie. Daarbij geldt wel de beperking dat de KPI's voortvloeien uit bestaande

doelen, tegelijkertijd geven data mogelijk inzichten buiten de KPI's om die gebruikt kunnen worden om de klantinteractie te verbeteren en te innoveren in de dienstverlening.

Om deze reden wordt door organisaties steeds meer geïnvesteerd in het ontsluiten van kanaaldata en andere relevante (interactie)data om daarmee inzichten te vergaren die gebruikt kunnen worden voor de verbetering van de interactie. Daarbij gaat het vaak om drie typen data:

- **Kanaaldata**
Data over het gebruik van de verschillende kanalen en de verschillende elementen daarvan.
- **Klantbeleving en evaluatie**
Data over de klanttevredenheid en andere aspecten die ingaan op het oordeel of de evaluatie van het kanaalgebruik.
- **Overige data**
Daarbij gaat het veelal om data die relevant zijn in de context van klantinteractie, zoals kosten per contact, fouten en klachten, etc.

2. Kanaaldata

Kanaaldata zijn een belangrijke bron van informatie om de kanaalstrategie vorm te geven, te evalueren en bij te sturen. Bij kanaaldata gaat om het alle relevante datapunten die ontsloten kunnen worden over het gebruik van kanalen door klanten. Voorbeelden daarvan zijn:

- **Aantallen contacten**
Hierbij gaat het om de aantallen contacten waarbij het onderscheid te maken valt tussen:
 - **Aantallen bezoekers**
Dit zijn de aantallen unieke bezoekers die contact zoeken via de verschillende kanalen.
 - **Aantallen bezoeken**
Dit betreft het aantal bezoeken aan de verschillende kanalen. Waarbij het mogelijk is dat verschillende bezoekers meerdere bezoeken afleggen.
- **Wachttijden**
Hierbij gaat het om de tijd tussen het contact zoeken en daadwerkelijk in contact komen. Dit valt bijvoorbeeld nader uit te werken in:
 - **Laadtijden (website).**
 - **Wachttijden telefoon & balie (tijd tussen contact zoeken en geholpen worden).**
 - **Wachttijden e-mail en social (tijd tussen bericht sturen en antwoord ontvangen).**

- **Afhandeltijden (AHT)**
Hierbij gaat het om de tijd tussen het contact hebben en het beëindigen van dat contact (al dan niet succesvol). Daarbij gaat het bijvoorbeeld om:
 - De afhandeltijd aan de telefoon of balie (tijd tussen in contact komen en ophangen/weggaan).
 - De afhandeltijd via e-mail/social media (tijd tussen eerste contact en uiteindelijk laatste contact).
 - De sessietijd online (tijd van begin van het bezoek tot vertrek van de website in één bezoek).
- **Servicelevels**
Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het percentage klanten dat binnen een bepaalde tijdsperiode geholpen wordt. Zo betekent 80/20 bij de telefoon veelal dat 80% van de klanten binnen 20 seconden geholpen wordt.
- **Succesratio/funnel completion**
Hierbij gaat het om het deel van de klanten dat succesvol is in de klantreis. Denk daarbij aan het percentage bellers dat aangeeft het antwoord op de vraag gekregen te hebben of het deel van de bezoekers op de website dat begint aan een transactie en uiteindelijk succesvol een formulier indient.

Voor veel van deze variabelen geldt dat er een sterke (cor)relatie is met het onderwerp of klantproces waar de klantinteractie mee te maken heeft. Zo zal een vraag over de openingstijden van het stadskantoor gemiddeld genomen een lagere AHT hebben dan een vraag over specifieke voorwaarden bij de aanvraag van een omgevingsvergunning. Het kan daarbij raadzaam zijn om deze variabelen per onderwerp, product en/of dienst uit te splitsen.



Voorbeeld

Kanaaldata gemeente Amsterdam

Data van kanalen ontsluiten doen we met de kennisbank, dit is de bron van alle informatie. Webcare en telefoon zijn door de kennisbank met elkaar verbonden en ze kunnen ook via de back office informatie aan elkaar doorgeven. De kennisbank is geen zaakstelsel, het is een kennismanagementsysteem. Als informatie in de kennisbank wordt aangepast, wordt het ook automatisch op de website aangepast (vier keer per dag) dus als burger heb je altijd de meest recente informatie bij de hand, dit gaat om alle informatie over je producten en diensten en alle vragen die daar omheen hangen. Amsterdammers ervaren veel meer plezier met onze dienstverlening. "Zorg dat de oplossing vanuit de klant wordt aangevlogen."

(Epha Diepgrond & Ingrid Nooijens, gemeente Amsterdam)

Klantbeleving en evaluatie

Het tweede type data is dat van klantbeleving en evaluatie. Daarbij gaat het om het oordeel van de klant over de dienstverlening. Hierbij valt te denken aan:

- Klanttevredenheidsenquêtes

- Customer Satisfaction Score (CSAT)
- Customer Effort Score (CES)
- Social Media Monitoring

Overige data

Uiteindelijk kunnen ook overige typen van relevante data ontsloten worden. Hierbij gaat het niet direct om kanaaldata, maar om andere typen van data die kunnen helpen bij verbeteringen en innovatie. Daarbij valt te denken aan:

- Financiële data
Zoals de kosten per klantcontact. Dit kan helpen bij het stellen van doelen (zie [Bouwsteen 5](#)) en het maken van een kanaalsturingsplan (zie [Bouwsteen 4](#)).
- Inhoudelijke data
Opnames van gesprekken en transcripten van tekst gebaseerde interacties (zoals e-mail, chat & social media) kunnen een belangrijke bron zijn om te komen tot inzichten over het kanaalgedrag. Bijvoorbeeld door het omzetten van speech naar tekst en het analyseren van tekstbestanden met behulp van [natural language processing \(NLP\)](#).

12.3 Data infrastructuur

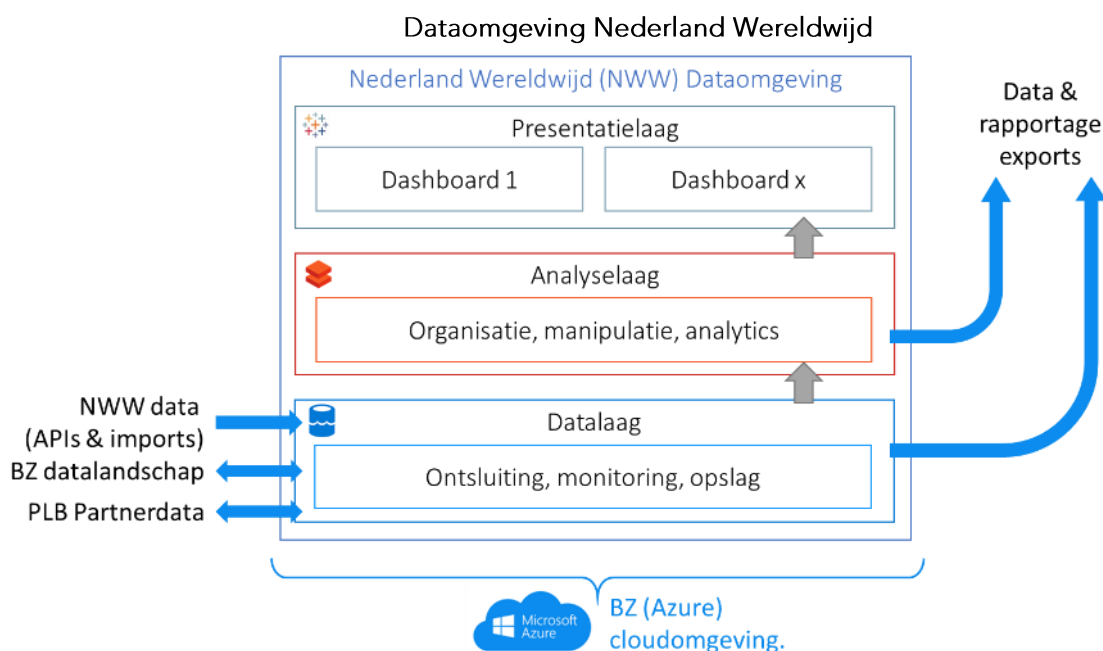
In steeds meer organisaties komen de data over de kanalen centraal binnen. Steeds vaker gebeurt dat ook in de cloud. Een typische infrastructuur voor kanaaldata bestaat uit een drietal lagen:

- Een data opslag laag
Hierin worden data ontsloten en opgeslagen. Bijvoorbeeld door data te importeren uit exports van data of rechtstreeks via APIs. Dit wordt ook wel aangeduid met ETL (Extraction, Transformation & Loading; oftewel Extractie (het extraheren van data), Transformatie (het manipuleren van data) en Laden (opslaan in de cloud).
- Een analyselaag
In deze laag worden data geanalyseerd. Denk bijvoorbeeld aan het berekenen van KPI's en andere analyses die nodig zijn voor de organisatie.
- Een presentatielaag
Hierbij worden de uitkomsten gepresenteerd. Bijvoorbeeld in de vorm van dashboards of andere presentatiemiddelen (zoals PDF's).

Een voorbeeld hiervan is de manier waarop klantinteractiedata bij het Project Loket Buitenland in het kader van Nederland Wereldwijd¹⁸ (NWW) ontsloten worden. Binnen NWW worden alle klantinteractiegegevens ontsloten in de (Azure) cloudomgeving van het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ). Dat gebeurt aan de

¹⁸ Zie www.nederlandwereldwijd.nl

hand van API's of directe imports en de data worden uiteindelijk gepresenteerd door middel van een aantal dashboards (gebouwd in Tableau).

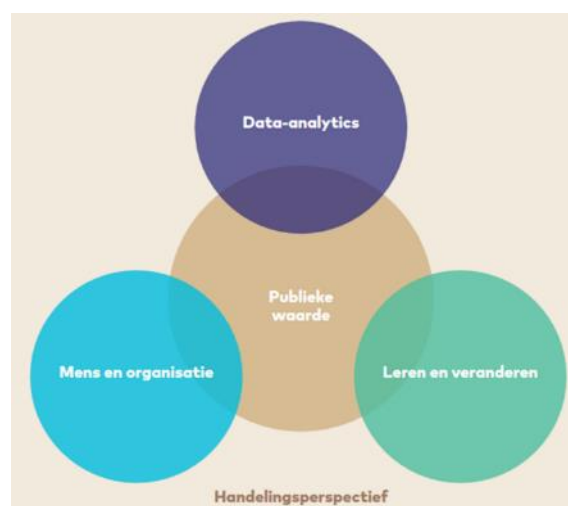


Figuur 37. Dataomgeving Nederland Wereldwijd in het kader van het Project Loket Buitenland

12.4 Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente

Het gebruik van datatoepassingen geeft gemeenten veel nieuwe mogelijkheden om de doelstellingen te bereiken. Hierboven zijn daarvoor de mogelijkheden uiteengezet. Maar is de gemeente daar ook klaar voor? Om daar inzicht in te krijgen, ontwikkelden [A&O fonds Gemeenten](#), VNG Realisatie en adviesbureau Berenschot het [Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente](#). Binnen het model staan vier dimensies centraal:

- De publieke waarde van datatoepassingen: wat is de meerwaarde van de inzet van data?
- De inhoudelijke kennis van data-analyse: techniek, veiligheid, privacy en ethiek.
- Mens en organisatie: hoe is het gesteld met vaardigheden, cultuur en besluitvorming rond de inzet van data?
- Leren en veranderen: werkt jouw gemeente structureel aan leren en veranderen rond de inzet van data?



De volwassenheid op elk van de dimensies bepalen uiteindelijk het handelingsperspectief van de organisatie, oftewel de mate waarin de organisatie kan verbeteren en groeien in de volwassenheid.

12.5 Tips en trucs

Ook het bouwen van een datagestuurde klantinteractie is geen sinecure. Er komt veel bij kijken en alleen het opstellen van KPI's kan een lang en moeizaam traject zijn. De volgende tips en trucs kunnen in ieder geval mogelijk helpen om een stap in de juiste richting te zetten.

- ◀ Begin klein. Het werken met data is lastig en de praktijk is weerbarstig. Probeer daarom niet om in een keer alle kanaaldata te ontsluiten, KPI's af te leiden uit de doelen en leerlessen in te richten. Kies liever voor een aanpak waarin kleine stapjes gezet worden en waarin het gebruik van data beetje bij beetje groeit. Kies bijvoorbeeld een concreet doel, zoals het 'voorkomen van onnodig klantcontact' en werk dat uit. Groei vervolgens van daar.
- ◀ Werk met een team aan KPI's. Probeer een team van mensen met verschillende expertises bij elkaar te brengen om de doelen te vertalen in KPI's. Iemand die werkt aan klantcontact (bijvoorbeeld een voorlichter aan de telefoon) zal mogelijke heel andere ideeën hebben over wanneer een klantinteractie goed verloopt dan de gemeentesecretaris.
- ◀ Gebruik het ontwikkelmodel datagedreven gemeente. Het model kan nuttige inzichten geven over waar de gemeente nu staat en welke stappen gezet kunnen worden om meer volwassen te worden op dit terrein.

13. Bouwstenen buiten de kern

In de voorgaande hoofdstukken gingen we in op de kernbouwstenen van de omnichannel aanpak. Die bouwstenen richten zich op de klantinteractie in de eigen organisatie. Maar steeds meer dienstverlening en processen spelen zich af in ketens en netwerken van overheden. Daarom is het van belang ook stil te staan bij omnichannelling buiten de kern van de eigen organisatie.

13.1 Inleiding

In de omnichannel aanpak onderscheiden we vijf terreinen of dimensies waarop gemeenten aan de slag kunnen om meer 'omnichannel' te worden in hun klantinteractie. Daarbij gaat het om het centraal stellen van de klant en werken aan de front office, strategie, back office, organisatie en het gebruik van data. Binnen deze dimensies zijn acht kernbouwstenen gedefinieerd waarmee organisaties concreet aan de slag kunnen met het verbeteren van hun dienstverlening.

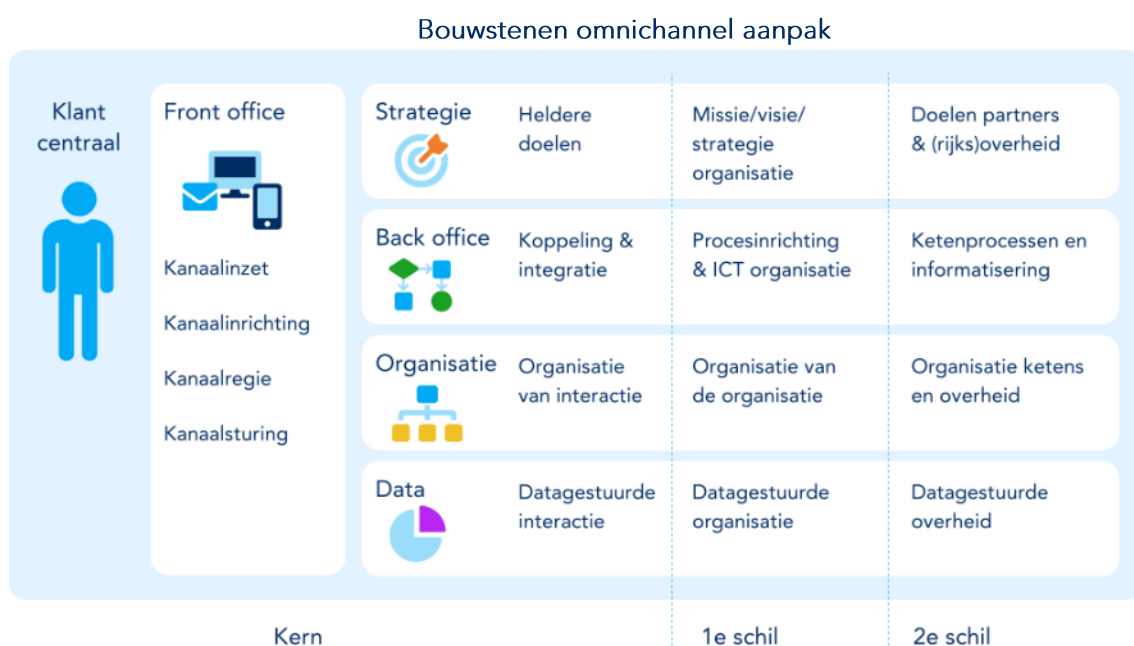
Daarbij gaat het vooral om de *dienstverlenende* kant van de organisatie. Bijvoorbeeld in de organisatiedimensie ([Bouwsteen 7](#)) gaan we vooral in op de organisatie van de interactie en niet op de rest van de gemeentelijke organisatie. Tegelijkertijd ligt het voor de hand dat de omnichannel aanpak ook andere elementen van de organisatie gaat raken. Als bijvoorbeeld leerlussen worden ingeregeld voor klantinteractie ([Bouwsteen 8](#)), waarom dan ook niet voor de achterliggende processen? En als we een meer klantgerichte cultuur in de front office willen realiseren, waarom dan niet in de rest van de gemeente?

Steeds vaker houdt de dienstverlening echter niet op bij de eigen organisatie. Steeds meer processen spelen zich af in ketens of netwerken van samenwerkende overheidsorganisaties. Een paar voorbeelden:

- Omgevingsdienstverlening waar verschillende typen van overheden (zoals gemeenten, waterschappen en provincies) samenwerken in vergunningsverlening of waar organisaties samenwerken in een omgevingsdienst.
- Ketens in het sociale domein (zoals jeugd en WMO) waarin een grote verscheidenheid aan publieke en private organisaties samenwerkt in sociale dienstverlening.
- Landelijke voorzieningen zoals de berichtenbox op Mijn Overheid waarmee communicatie via verschillende kanalen en organisaties de uiteindelijke klant bereikt.

Op termijn ligt het daarmee voor de hand om de focus van de omnichannel aanpak daarmee te verleggen van dat deel van de organisatie dat zich bezighoudt met klantinteractie naar:

- De rest van de organisatie om de gemeente als geheel meer klantgericht te maken, meer datagestuurd en met een complete set aan heldere doelen en KPI's op alle terreinen (schil 1).
 - De samenwerking in ketens en netwerken (schil 2), door bijvoorbeeld samen met (dienstverlenings)partners na te denken over heldere (keten)doelen ([Bouwsteen 5](#)), systemen en processen te integreren ([Bouwsteen 6](#)), enzovoort.
- Het totale overzicht van alle bouwstenen staat hieronder weergegeven (Figuur 38).



Figuur 38. Overzicht bouwstenen omnichannel aanpak



Let op!

Toolkit in ontwikkeling

Deze toolkit is nadrukkelijk 'in ontwikkeling'. De focus in deze versie van de toolkit ligt vooral op de kernbouwstenen. Zodra deze kern verder uitontwikkeld is verschuift ook het accent binnen de toolkit naar de bouwstenen buiten de kern. Daarom moet dit hoofdstuk vooral gezien worden als een eerste aanzet.

13.2 Strategie: MVS organisatie, partners en (rijks)overheid

Strategie gaat over de rol van klantinteractie als strategisch element van de organisatie. In Bouwsteen 5 beschrijven we het belang van heldere doelen op het gebied van klantinteractie en leggen we de link met de missie, visie en andere strategieën van de organisatie. Daarmee ontstaat ook een brug naar de twee andere bouwstenen op dit terrein buiten de kern:

- Missie, visie en strategie (MVS) organisatie. Daarbij gaat het om het scherp krijgen van doelen van de organisatie en koppeling met de missie, visie en strategie van de gemeente als geheel.
- Doelen partners en (rijks)overheid. We houden rekening met de samenhang van organisatie- en interactiedoelen met die van partners en die van de (rijks)overheid als geheel.

Wat kun je doen op deze bouwstenen? De volgende punten kunnen helpen om alvast een begin te maken met deze bouwstenen buiten de kern:

- ◀ Doelenmatrix verder dan interactie
In [Bouwsteen 5](#) gaan we in op heldere doelen op het gebied van klantinteractie. Daarbij presenteren we de Doelenmatrix als instrument om in kaart te brengen in hoeverre interactiedoelen overeenkomen met andere doelen in de organisatie. Waar daar het uitgangspunt is dat interactiedoelen voort moeten vloeien uit de andere (hogere) doelen van de organisatie, draaien we hier de vraag om: waarom niet het klantperspectief en daaruit volgende interactiedoelen als leidend perspectief nemen? Hierdoor ontstaat de tip om de doelenmatrix organisatiebreed in te vullen en daarbij de discussie te voeren over het belang van het klantperspectief en de mogelijkheid om klantdoelen te vertalen in andere doelen van de organisatie (bijvoorbeeld op het gebied van naleving en handhaving).
- ◀ Doelen in de keten
Daarnaast kan het handig zijn om deze discussie te voeren met ketenpartners. Zit iedereen op één lijn wat betreft doelstellingen? Heeft een omgevingsdienst waarin we participeren heldere doelen en sluiten deze aan bij de eigen doelen? Een open discussie, bijvoorbeeld aan de hand van een praatplaat, kan helpen om verwachtingen, ambities en uiteindelijk doelen in een keten of netwerk scherp te krijgen en op elkaar af te stemmen.

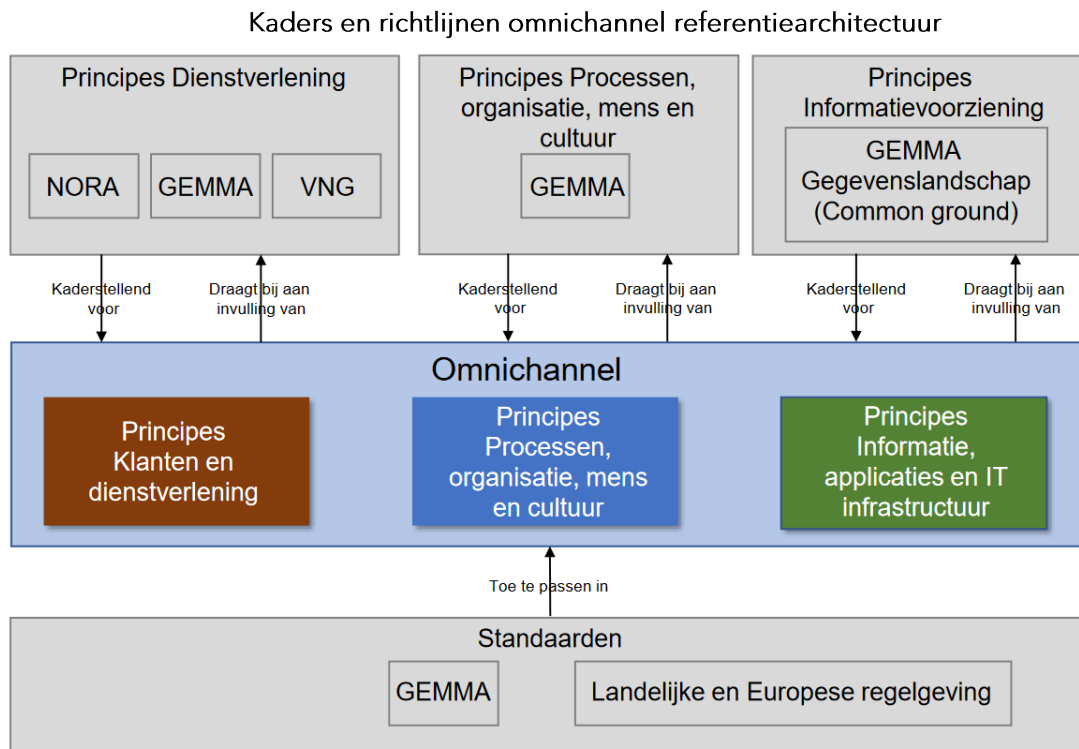
13.3 Back office: procesinrichting organisatie en ketenprocessen

De back office gaat over de wijze waarop processen en (IT-) systemen georganiseerd zijn. In [Bouwsteen 6](#) gaat het daarbij vooral over de koppeling van de front office aan back offices van de organisatie. Tegelijkertijd gaat deze dimensie ook verder dan dat en zijn er twee bouwstenen buiten de kern:

- Procesinrichting & ICT-organisatie. Daarbij gaat het om de rol van procesontwerp, relevante systeemaspecten en de achterliggende back office organisatie.
- Ketenprocessen en informatisering. Dit gaat om die processen en systemen die buiten de eigen organisatie vallen, maar die wel van invloed zijn op interactie.

Het advies met betrekking tot deze bouwstenen is op dit moment tweeledig:

- De [referentiearchitectuur](#) omnichannel gaat ook nadrukkelijk over de inrichting van alle processen in de organisatie, de koppeling tussen processen en onderliggende principes op het gebied van informatie, applicaties en IT infrastructuur. Onderstaand figuur heeft een overzicht van de manier waarop de referentiearchitectuur aansluit bij onderliggende (architectuur)principes:



Figuur 39. Kaders en richtlijnen omnichannel referentiearchitectuur

Het bestuderen van en werken met de referentiearchitectuur is dan ook een belangrijke methode om aan de bouwstenen buiten de kern binnen deze dimensie vorm te geven.

- [Common Ground](#) is op een hoger niveau van belang. In de kern gaat Common Ground om een hervorming van de gemeentelijke informatievoorziening. Voornamelijk door op een andere manier om te gaan met gegevens. Zo worden binnen Common Ground data losgekoppeld van werkprocessen en applicaties. En worden data bij de bron opgeslagen en opgevraagd, in plaats van ze veelvuldig te kopiëren en op verschillende plaatsen op te slaan. Met de herinrichting van de informatievoorziening kunnen gemeenten daarmee hun dienstverlening en bedrijfsvoering ingrijpend verbeteren. Dat stelt ze in staat om op een moderne en flexibele manier in te spelen op maatschappelijke opgaven. Voor zover de gemeente dat nog niet doet, is het verstandig met Common Ground aan de slag te gaan. Het helpt niet alleen de eigen organisatie, maar ook de koppeling en integratie in ketens en netwerken.

13.4 Organisatie: organisatie van de organisatie, ketens en overheid

De organisatiedimensie gaat over alle aspecten die te maken hebben met de organisatie van de omnichannel aanpak. Daarbij ging het in de kern om de organisatie van de interactie en factoren die daarmee te maken hebben, zoals structuur, cultuur, communicatie en leiderschap.

Deze aspecten zijn ook relevant voor de bouwstenen buiten de kern. Daarbij gaat het om:

- Organisatie van de organisatie. Hierbij gaat het om het verbeteren van structuur en management van de hele organisatie zodat interactie daarvan profiteert.
- Organisatie ketens & overheid. Dit gaat over ketensamenwerking en het management van netwerken daar waar dat de interactie raakt.

Op dit moment denken we dat de inzichten die we geven in [Bouwsteen 7](#) ook relevant kunnen zijn voor de organisatie van de organisatie en die van ketens en de overheid als geheel. Tools zoals de trap van Quirke en het overzicht van functies en rollen die de toekomstige organisatie van de interactie nodig kan hebben kunnen ook een goed startpunt zijn om de organisatie in brede zin vorm te geven.

13.5 Data: datagestuurde organisatie en overheid

Laatste dimensie is die van data. Data worden niet alleen belangrijker als 'grondstof' van de dienstverlening, maar ook als instrument om sturing te geven aan klantinteractie, kwaliteit te borgen en om te innoveren. Daarbij gaat het in de kern om het streven naar datagestuurde interactie, waarbij we data gebruiken om KPI's te meten en leerlussen in te regelen om continu, datagesturd, de interactie te verbeteren. Maar omdat interactie verdergaat dan de front office, of zelfs de organisatie, houdt ook datasturing eigenlijk niet op bij de front office. Daarom de volgende bouwstenen buiten de kern:

- In de Bouwsteen 'Datagestuurde organisatie' gaan we in op de rol van data als hulpbron om een betere, meer wendbare overheidsorganisatie te maken. Denk bijvoorbeeld aan de rol van KPI's voor de organisatie als geheel, maar ook de rol van analytics en het inrichten van een data-infrastructuur voor de organisatie als geheel.
- In de Bouwsteen 'Datagestuurde overheid' geven we een breder advies over de manier waarop data gebruikt kunnen worden in ketens, netwerken en de overheid als geheel om het lerend vermogen te versterken en een meer flexibele overheid te maken.

Wat kun je nu al doen?

- ◀ Parallel aan de discussie over heldere doelen die verdergaan dan de klantinteractie kan ook de discussie over KPI's breder gevoerd worden. Zijn er

bijvoorbeeld KPI's in de rest van de organisatie? En hoe verhouden die zich tot KPI's aan de voorkant? Het opstellen van een KPI-stelsel voor de hele organisatie kan helpen om organisatiebreed een goed overzicht te krijgen van die indicatoren die belangrijk zijn en die data die verzameld moeten worden om de juiste inzichten te krijgen.

- ◀ Datzelfde geldt in de hele keten. Wat als ketenpartners andere service levels in het KCC hanteren dan in de eigen organisatie? En wat als de ene partner vooral kijkt naar bezoekers op de website en de andere naar bezoeken? Het voeren van het gesprek in de keten over doelen, KPI's en de manier waarop data gebruikt worden is een goed startpunt richting een datagestuurde keten.
- ◀ Het [Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente](#) gaat primair in op de rol van data binnen de eigen organisatie. Daarmee is het een goede manier om binnen de hele organisatie het gesprek aan te gaan over de rol van data, buiten de klantinteractie. Ook kan het nuttig zijn om samen met (keten)partners te kijken naar het ontwikkelmodel. Eventuele verschillen tussen de gemeenten en andere organisaties kunnen nuttige input zijn voor een dialoog over ambities en de huidige situatie.



Bijlagen

Bijlage 1. Doelenmatrix

Doelenmatrix		Doel 6:	Doel 5:	Doel 4:	Doel 3:	Doel 2:	Doel 1:	Niveau
Doel omschrijving	Meetbare doelstelling (targets)							Strategisch (bijvoorbeeld organisatiebreed)
								Tactisch (bijvoorbeeld per afdeling of kanaal)
								Operationeel (bijvoorbeeld per medewerker)

Bronnen

- Van der AA, Z. (2016). *Klantsignaalmanagement*. Van Duuren Management.
- Ebbers, W. E., Pieterse, W. J., & Noordman, H. N. (2008). *Electronic government: Rethinking channel management strategies*. *Government Information Quarterly*, 25(2), 181-201.
- Ebbers, W.E. & Pieterse, W.J. (2017). *Daar gaat een blauwe envelop. 5e Deelrapportage | online enquête. Meting 4 | mei 2017*. Enschede: Universiteit Twente.
- Ecorys (2016). *Kengetallen voor kosten overheidstransacties Een toets op de Deense kengetallen voor bruikbaarheid in de Nederlandse situatie*. Rotterdam: Ecorys.
- Kunst, H., van Rooden, M., Vos, M. & Swart, E. (2017). *100% service: klantgericht innoveren: de formule voor succes*. B'witez publishing.
- Mare (2021). Een organisatiemodel voor multiproblematiek: Burger- en medewerkersperspectief op een loketfunctie voor de gehele overheid Den Haag: Programma Mens Centraal
- Pieterse, W. (2017). *Analytical Paper Multichannel management in PES: From blending to omnichannelling*. Brussels: European Commission.
- Pieterse, W., Ebbers, W., & Madsen, C. Ø. (2017). *New channels, new possibilities: A typology and classification of social robots and their role in multi-channel public service delivery*. In *International Conference on Electronic Government* (pp. 47-59). Springer, Cham.

Colofon

Aan deze toolkit hebben veel partijen een bijdrage geleverd.

Werkgroep omnichannel

- ◀ Annabelle Wagemans (tot maart 2020), Michiel Broekman, Elviera Oude Luttikhuis en Cristel Kerkhof (Gemeente Oss)
- ◀ Martijn Smits, Kim Westerweel, Epha Diepgrond, Ingrid Nooijens en Sander van Montfort (Gemeente Amsterdam)
- ◀ Renske Stumpel, Jaap van der Laan (gepensioneerd) en Bram Scholtens (Gemeente Groningen)
- ◀ Cindy Blom en Yvonne Kusters (Gemeente Beekdaelen)
- ◀ Marc Volleman (Gemeente Vlissingen)
- ◀ Maureen Hermeling (tot 2020), Vincent van Beek, Chil Damen en Ilse van der Hoeven (Gemeente Den Haag)
- ◀ Jesse Leemput, Fiona Damen, Marcel van Gool en Harco van Hees (Gemeente Tilburg)
- ◀ Pieter Ouwerkerk (Gemeente Velsen)
- ◀ Jolanda van Wijk (Gemeente Wageningen)
- ◀ Hester van der Schaaf (Gemeente Ooststellingwerf, Weststellingwerf en Opsterland)
- ◀ Wendy van den Eeckhout (Gemeente Nijmegen)
- ◀ Peter van Schaick (Gemeente Rotterdam)
- ◀ Inge Sauvé en Marco Groenestein (Gemeente Helmond)
- ◀ Anja Smit (Gemeente Nijkerk)
- ◀ Ivo van Zitteren (Gemeente Breda)
- ◀ Astrid Brantjes, Paulien Otto en Arno Simons (Gemeente Utrecht)
- ◀ Miriam van Heusden (Gemeente Goeree-Overflakkee)
- ◀ Petra Bout (Gemeente Enschede)
- ◀ Mark Dillerop (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV))
- ◀ John Zwart (Raad voor de Kinderbescherming Utrecht)
- ◀ Willem Pieterse (Project Loket Buitenland / Nederland Wereldwijd)
- ◀ Charlotte van Swieten (Waterschap de Dommel)
- ◀ Bernell Geldenhuys en Theo Bolhuis (Sociale Verzekeringsbank (SVB))
- ◀ Peter de Weerd en Edwin Dorland (Politie)
- ◀ Kristel Dirkx (tot met 2020), Mireille Twuijver, Marcello Noto en (Mens Centraal)
- ◀ Jan Fraanje (tot september 2020) en Marjon van der Maat (Vereniging voor Directeuren Publieksdiensten (VDP))
- ◀ Karin Sleeking (A&O fonds Gemeenten) en Joost Groenestein (A&O fonds Gemeenten en TopkringDienstverlening)
- ◀ Victor Zuydweg (Gebruiker Centraal)

Projectteam VNG Realisatie

- ◀ Zakia Boucetta, programmamanager
- ◀ Willem Pieterse, senior onderzoeker en adviseur
- ◀ In Shil Kenting, communicatieadviseur
- ◀ Myrna Bossers, adviseur tot juli 2020
- ◀ Paul Jansen en Ivo Hendriks, informatiearchitecten
- ◀ Djulianti van de Ven, Iris Vermeulen, Rubin Barink & Anoek Zijderveld, trainees

Overige overheidsorganisaties

- ◀ Jan Kouijzer (Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO))
- ◀ Janfolkert Muizelaar (gepensioneerd) en Guud Walravens (Belastingdienst)

Private partijen

- ◀ Kees Klink (PostNL)
- ◀ Robert Mende (ANWB)
- ◀ Maurits de Jonge (Carglass)

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)

- ◀ José Dominguez Alvarez, tot (Senior beleidsmedewerker Interactiestrategie BZK)
- ◀ Bart Ladrak (senior beleidsbedewerker BZK)