Aan de slag met de omnichannel aanpak

Een strategie voor inclusieve, naadloze klantinteractie



Deel 1.
Beschrijving omnichannel aanpak

VNG Realisatie

Inhoud

Voorwoord *3*

Managementsamenvatting *5*

1. Inleiding *11*
1.1 Een omnichannel strategie *13*
1.2 De interactiestrategie *14*
1.3 Voor wie is de handreiking? *15*
1.4 Vooruitblik *16*

2. Waarom een nieuwe kanaalaanpak? *17*
2.1 Inleiding: digitalisering van de samenleving *17*
2.2 Veranderingen in het kanaallandschap *19*
2.3 Evolutie van het kanaalgedrag *26*
2.4 De context van kanaalmanagement *33*
2.5 De gevolgen van de fragmentatie *37*

3. Naar een omnichannel aanpak *40*
3.1 Generaties kanaalstrategieën *40*
3.2 Een omnichannel aanpak voor gemeenten *45*
3.3 Praktische bouwstenen *47*
3.4 Kernbouwstenen *48*
3.5 Bouwstenen buiten de kern *54*
3.6 De aanpak in de praktijk *56*

Bronnen *57*

Bijlage 1 Overzicht context interactie *59*
Bijlage 2 Overzicht bijdragen *63*

Voorwoord

'Over tien jaar kan de burger rekenen op een overheid die op eenvoudige wijze toegankelijk is voor iedereen.' Zo staat te lezen in het rapport *Werk aan Uitvoering*, waarin veel ambities voor toekomstbestendige dienstverlening zijn verwoord. Naast de opmars van digitale dienstverlening gaat het bijvoorbeeld over persoonlijk contact, eenvoudige procedures, vertrouwen, begrijpelijke taal en maatwerk. Om ervoor te zorgen dat burgers in de digitale wereld de vrijheid hebben om hun kansen te kunnen verwezenlijken, hebben we in Nijmegen het manifest 'Wij zijn Open en Weerbaar Nijmegen' opgesteld. Het is ons streven dat burgers mee kunnen blijven doen aan wat voor hen belangrijk is.

Dit klinkt logisch, maar blijkt in de praktijk weerbarstig te zijn. De manier waarop burgers en overheden met elkaar contact hebben, verandert snel. Niet alleen neemt het kanaalaanbod toe, maar ook de context verandert waarbinnen het contact plaatsvindt. De huidige manieren van versnipperd kanaalmanagement passen niet meer bij deze tijd.
Een nieuwe kanaalaanpak is gewenst waarbij fragmentatie wordt tegengegaan, alle burgers zo goed mogelijk worden bediend en de interactie voor de overheid uitvoerbaar blijft. Een aanpak die is gericht op inclusieve interactie en een naadloze klantreis: *omnichannel management*.

De omnichannel aanpak sluit goed aan op de ambities van de overheidsbrede Interactiestrategie 'Een raamwerk voor denken, samenwerking en actie' waarin verbetering van de interactie tussen burger, ondernemer en overheid centraal staat. Om deze ambities te realiseren, is een werkgroep omnichannel aanpak opgericht. Daarin werken gemeenten, landelijke overheden en belangenorganisaties onder regie van VNG Realisatie en met financiële steun van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan een praktische omnichannel aanpak. Die aanpak staat centraal in deze handreiking.

Dit mooie resultaat is door *samen organiseren* tot stand gekomen en nu voor alle gemeenten beschikbaar voor gebruik. Namens de werkgroep nodig ik u uit om uw eigen ervaringen en inzichten te delen met anderen zodat we deze

aanpak de komende periode gezamenlijk blijven verbeteren. Want als we als gemeenten beter naar elkaar leren luisteren, dan kunnen we die vaardigheid ook toepassen bij het luisteren naar onze inwoners. Met deze omnichannel aanpak kunnen we er als overheid voor iedereen zijn op de verschillende momenten dat dit voor onze burgers het meest van belang is.

Arne van Hout
Gemeentesecretaris gemeente Nijmegen
Werkagenda voor de Uitvoering / Trekker spoor Toekomstbestendige Dienstverlening

Managementsamenvatting

Jaarlijks hebben burgers (in deze handreiking ook klanten genoemd) zo'n 29 keer contact met de overheid.[1] Die contacten verlopen via steeds meer interactiekanalen. Denk aan het raadplegen van informatie via een mobiele app, online formulieren of een persoonlijk gesprek aan de balie. Die veelheid aan kanalen heeft voordelen: je kunt gericht een bepaald kanaal inzetten voor een bepaalde dienst voor een bepaalde doelgroep. Daarmee kan de overheid het contact effectiever en efficiënter maken.

Tegelijkertijd zijn er uitdagingen. Meer kanalen betekent meer kosten voor de inzet en het onderhoud. Ook maakt dit het managen van de kanalen complexer. Daarnaast verandert het gedrag van de burgers: zij gebruiken steeds meer kanalen door en naast elkaar. Hierbij verwachten ze wel een naadloze klantreis, zonder van het kastje naar de muur gestuurd te worden. Burgers verschillen bovendien steeds meer in hun kanaalvoorkeuren en (digitale) vaardigheden.

Urgentie

Het is van belang een effectieve kanalenstrategie te hanteren. De Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (WMEBV) die naar verwachting in 2022 van kracht wordt, draagt overheden op om digitale kanalen voor burgers en ondernemers aan te wijzen voor het doen van zaken. Externe ontwikkelingen, zoals de COVID-19 pandemie, maken het extra urgent om de burger en ondernemer op de korte termijn goed te bedienen.

Vraagstukken

Rond dit thema stellen we ons de volgende vragen:

- Hoe zorgen we ervoor dat alle klanten in het steeds complexere speelveld op een passende manier bediend én gehoord worden?
- Hoe zorgen we ervoor dat de interactie met en door klanten voor overheidsorganisaties beheersbaar en uitvoerbaar blijft?

1 I&O Research 2016a iov het ministerie van Binnenlandse Zaken, zie https://www.digitaleoverheid.nl/document/rapport-digitale-contacten-overheid/

- Hoe zorgen we voor regie en samenhang in alle off- en online kanalen voor een optimale klantinteractie?
- En hoe doen we dat in een wereld die snel digitaliseert en onder invloed staat van externe factoren zoals COVID-19?

Omnichannel strategie

Het antwoord op al deze vragen schuilt in de manier waarop we als overheden onze kanalen managen. Een veelbelovende nieuwe strategie is die van 'omnichannel management'. Bij een omnichannel aanpak richt de organisatie zich niet langer op het managen van elk kanaal afzonderlijk, maar verschuift het accent naar het samenspel van alle kanalen. Door de kanalen bij elkaar te brengen, slimmer in te richten en goed op elkaar af te stemmen, zorgen we voor betere klantinteractie: ze sluiten dan naadloos op elkaar aan en bevorderen inclusie: iedereen wordt bediend en niemand wordt uitgesloten in de kanalen. Daarmee leggen we een goed fundament voor de toekomst.



Weblink

Voor een korte beschrijving van de omnichannel aanpak en uitleg 8 kernbouwstenen zijn deze video's beschikbaar:
video 1: Introductie omnichannel aanpak
video 2: Kernbouwstenen omnichannel

Voordelen en baten

Deze omnichannel strategie heeft een aantal concrete voordelen. Die komen naar voren in de volgende potentiële opbrengsten voor gemeenten én hun klanten:

- Door goede signalering in de kanalen en doordat we informatie hebben van onze klanten waardoor we snel de passende dienstverlening in kunnen zetten, kunnen onnodige klantcontacten verminderd worden.
- Door snelle kanaalsturing komt iedereen soepel bij het kanaal dat bij hem of haar past, zodat inclusie versterkt wordt.
- Door een centraal beeld te hebben van alle relevante informatie over onze klanten (integraal klantbeeld) en door de informatie op al die kanalen op elkaar af te stemmen, worden fouten voorkomen en kunnen we op een eenduidige manier communiceren.
- Door kanalen goed op elkaar af te stemmen maken we de klantreis naadloos en eenvoudiger. Dat komt de klantbeleving ten goede.
- Doordat de medewerkers van de gemeente hun werk beter kunnen doen, zijn ze én tevredener én houden ze meer tijd over voor persoonlijk contact waar dat nodig is.

Door al deze voordelen kan de interactie met onze klanten efficiënter en effectiever worden én gaat de klanttevredenheid omhoog.

Klant centraal

Verschillende bedrijven hanteren al een omnichannel aanpak. Ze gebruiken data om meer zicht te krijgen op klantgedrag en daar beter op te kunnen sturen, en ze proberen tot een steeds beter samenspel van de verschillende kanalen te komen. Maar hoewel private organisaties een stuk verder zijn in hun omnichannel aanpak dan publieke organisaties, zijn de lessen die we daarvan kunnen opsteken beperkt. Al was het maar omdat de relatie tussen overheden en haar klanten een stuk complexer is dan die tussen bedrijfsleven en klanten. Wat we wel kunnen leren van hun ervaringen is dat we op een aantal terreinen nog meters moeten maken.



Op de eerste plaats: de klant moet in de aanpak centraal te staan. Het *doel* van de kanaalpak is immers de klant. Uiteindelijk is de gemeente er om de klant goed te bedienen en is de klant de kern van *klant*interactie. Daarbij sluiten we aan bij principes zoals deze geformuleerd zijn in de overheidsbrede Interactiestrategie en de VNG position paper Dienstverlening.
Voor deze klant is natuurlijk de frontoffice enorm belangrijk. De frontoffice van de organisatie kan echter steeds minder los gezien worden van de rest van de organisatie. Om goede klantinteractie te realiseren moeten we ook met andere delen van de organisatie aan de slag.

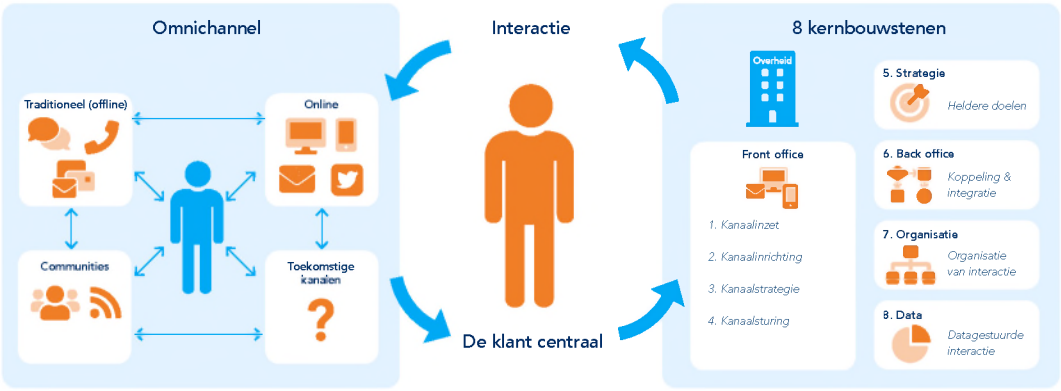
Acht kernbouwstenen

Op basis van dit uitgangspunt zijn acht bouwstenen geformuleerd waarmee gemeenten praktisch aan de slag kunnen om hun klantinteractie te verbeteren. Daarbij is de klant het centrale uitgangspunt.

Vier bouwstenen hebben betrekking op de frontoffice van de organisatie:

- **Kanaalinzet** draait om de vraag welke kanalen de organisatie zou kunnen inzetten en hoe daarbij de beste koppeling kan worden gemaakt tussen het kanaal, de dienst en de gebruiker.
- **Kanaalinrichting** gaat over de manier waarop de kanalen moeten worden ontworpen en ontwikkeld. Denk aan het ontwikkelen van content (de inhoud) en het ontwerp van de gebruikerservaring en klantreis.

Omnichannel aanpak op weg naar een Inclusieve Naadloze Klantinteractie



- **Kanaalregie** gaat over beslissingen die voor alle kanalen in onderlinge samenhang gelden. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat content gelijktijdig via alle kanalen kan worden bijgewerkt?
- **Kanaalsturing** gaat over de manier waarop de klant zo goed mogelijk naar het juiste kanaal kan worden geleid. Daarbij streven we naar betere klantinteracties die naadloos op elkaar aansluiten en inclusiviteit bevorderen.

Vier bouwstenen hebben betrekking op de aansluiting tussen de omnichannel aanpak en de brede gemeentelijke organisatie.

- **Heldere doelen** zijn nodig om de kanaalstrategie te verbinden aan de bredere doelstellingen en ambities van de organisatie op het gebied van interactie.
- **Koppeling** en integratie van de frontoffice gekoppeld aan de processen en systemen van de organisatie kan ervoor zorgen dat er minder overbodige klantcontacten zijn.
- **Organisatie van interactie** heeft betrekking op de organisatiestructuur, leiderschap, cultuur, communicatie en personeelsbeleid.
- **Datagestuurde interactie** gaat over de manier waarop de data kunnen worden ingezet als instrument voor kwaliteitsmanagement, sturing en planning.

Buiten deze kernbouwstenen zijn er nog 8 aanvullende bouwstenen die vooral indirect van belang zijn. Denk aan het gebruik van data in de organisatie als geheel, de organisatie van de overheid in brede zin en de koppeling van interactiedoelen aan de missie, visie en strategie van de organisatie.

De werkgroep

De handreiking die voor u ligt is ontwikkeld door een werkgroep 'omnichannel aanpak'. De werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van

14 gemeenten, grote uitvoeringsorganisaties zoals het UWV, de Raad voor de Kinderbescherming, A&O fonds, de community's Gebruiker Centraal en Mens Centraal en de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP). VNG Realisatie heeft een regierol en verleent het ministerie van Binnenlandse Zaken financiële ondersteuning. In de werkgroep zitten koplopers, die hun ervaring hebben ingebracht om andere gemeenten te helpen met kanaalmanagement. De werkgroep bestaat uit een diverse groep van experts uit het veld op tactisch en operationeel niveau. Denk hierbij aan (strategisch) adviseurs dienstverlening, informatie- en applicatiearchitecten, teamleiders KCC, UX designers, dataspecialisten, enzovoort.
Vanuit de werkgroep omnichannel is de Innovatiegroep ontstaan die onder regie van VNG Realisatie gewerkt heeft aan de omnichannel referentiearchitectuur. Deze innovatiegroep bestaat uit gemeenten Dongen en Tilburg, Solventa, Dimpact, en Novius. Deze handreiking en de activiteiten van de werkgroep maken onderdeel uit van de rijksbrede Interactiestrategie.

Deze handreiking

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 naadloze, inclusieve klantinteractie waarin alle kanalen naadloos bij elkaar komen.

De handreiking bestaat uit vier delen:

1. *Beschrijving omnichannel aanpak*
   Dit inleidende document (dit document) beschrijft de achtergronden van de omnichannel aanpak, het 'waarom' achter het concept en de essentie van 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. *Basistoolkit omnichannel (in ontwikkeling)*
   Dit concept werkdocument bevat praktische handvatten en goede voorbeelden uit de praktijk. De toolkit is nog onvolledig en wordt in 2021 verder doorontwikkeld.
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. Gemeenten kunnen het gebruiken bij het ontwerpen en implementeren van een eigen omnichannel architectuur. De Innovatiegroep VNG Omnichannel referentiearchitectuur heeft dit in samenwerking met de werkgroep gerealiseerd.

Voor wie is de handreiking?

De handreiking richt zich primair op gemeenten in Nederland. Dat neemt niet weg dat de handreiking ook voor andere overheidsorganisaties relevante inzichten biedt.
De inhoud van de handreiking kan op verschillende niveaus in de organisatie toegepast worden. Omdat kanaalmanagement steeds meer opschuift richting een strategisch thema, zijn veel inzichten vooral relevant voor die mensen binnen de gemeente die op meer strategische niveaus werken. Maar dat neemt niet weg dat er ook op operationeel en/of tactisch niveau veel te leren en verbeteren is.

Lerend groeien naar de toekomst

Het omnichannel concept is relatief nieuw, en het concept is zeker niet 'af'. Deze beschrijving van de aanpak kan gezien worden als de 'state of the art' over het onderwerp, de huidige stand van zaken. Er staan nog veel vragen open en veel kennis ontbreekt nog. In 2021 gaat de werkgroep aan de slag om het concept verder uit te werken, inzichtelijk te maken wat de verwachte investeringen zijn en welke concrete opbrengsten gerealiseerd kunnen worden. Deze beschrijving is dan ook vooral een leerdocument over het waarom achter omnichannel en de kern van wat een omnichannel strategie is.

1. Inleiding

Jaarlijks hebben Nederlanders ongeveer 390 miljoen keer contact met de overheid. Dat is zo'n 29 keer per jaar per individu[2]. Die contacten variëren van het opzoeken van informatie over koopzondagen, het regelen van zaken zoals de aanvraag van een subsidie tot een persoonlijke afspraak met de gemeente over de bouw van een huis.

De helft van deze contacten loopt inmiddels via digitale interactiekanalen zoals websites en e-mail. Daarmee is de aard van de contacten tussen overheden en hun klanten[3] de laatste 25 jaar erg veranderd. En de ontwikkelingen staan niet stil. Social media en mobiele kanalen worden steeds belangrijker en kanalen zoals chatbots maken hun opwachting.

Voorbeeld

Virtuele assistent Gem

Op dit mome nt loopt er een pilot met de inzet van chatbottechnologie bij de gemeenten Dongen, Tilburg, Drechtsteden en Utrecht. Met deze virtuele assistent krijgt een burger informatie over verhuizen en reisdocumenten, maar kan hij voor de top tien producten doorverwezen worden naar de betreffende webpagina's. De ambitie is om deze virtuele assistent uit te bouwen tot een product voor alle gemeenten. Deze pilot is een samenwerking van gemeenten Utrecht, Tilburg, Drechtsteden, Dongen, VDP, A&O fonds Gemeenten en VNG Realisatie.



Bekijk de video over Gem

2 Zie: I&O Research (2016)

3 In de handreiking gebruiken we de term 'klanten' om alle groepen, in alle hoedanigheden, waar de overheid contact mee heeft aan te duiden, zoals burgers, bedrijven en bezoekers.

Daarmee verlopen contacten via steeds meer kanalen en dat beperkt zich niet tot het domein van de dienstverlening. Zo zien we de afgelopen jaren ook veel vergelijkbare ontwikkelingen op het gebied van lokale democratie en participatie.
De inzet van nieuwe kanalen heeft de klantinteractie in veel opzichten beter gemaakt. Zo zullen weinig burgers terugverlangen naar de tijd waarin de jaarlijkse belastingaangifte op papier ingevuld moest worden. Ook kunnen overheden door de groei in het aantal kanalen heel gericht middelen inzetten voor bepaalde diensten aan bepaalde doelgroepen. Daarmee kan het contact effectiever, efficiënter én inclusiever ingeregeld worden.
Tegelijkertijd zijn er uitdagingen. Meer kanalen betekent ook meer kosten voor kanaalinzet en -onderhoud. Ook maakt dit het managen complexer. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat de klant altijd hetzelfde antwoord krijgt via alle kanalen? Daarbij geldt ook dat niet elk kanaal geschikt is voor elke vorm van dienstverlening.
Ook verandert het kanaalgedrag van de burger. Burgers gebruiken steeds meer kanalen door en naast elkaar. Hierbij verwacht de burger een naadloze klantreis zonder van het kastje naar de muur gestuurd te worden. Burgers verschillen bovendien steeds meer in hun kanaalvoorkeuren en (digitale) vaardigheden. Wetgeving, kaders en een veelheid aan plannen en initiatieven maken het speelveld nog uitdagender.
Ten slotte maken externe ontwikkelingen zoals digitalisering en – op dit moment – de COVID-19-crisis het tot een blijvend lastig thema. Zorg voor (digitale) inclusie, waardoor we iedereen kunnen bedienen, is voor gemeenten een belangrijke aandachtspunt hierin.



Voorbeeld

Videobellen gemeente Rotterdam

Als gevolg van de coronacrisis heeft de gemeente Rotterdam een voorziening voor videobellen geselecteerd en geïmplementeerd. In september 2020 is de eerste versie opgeleverd en vindt er, bijvoorbeeld voor het proces huwelijk, op steeds grotere schaal digitale dienstverlening plaats. De eerste ervaringen laten zien dat niet alleen burgers en ondernemers dit persoonlijke contact op afstand erg fijn vinden, maar dat medewerkers het ook als zeer prettig ervaren. De wens is om het concept van videobellen uit te breiden tot een volwaardige Digitale Balie. De klant kan zich dan tijdens het videogesprek identificeren, er kunnen documenten worden gedeeld en betalingen worden gedaan. Daarnaast wordt hard gewerkt om het aanbod van producten en diensten via dit kanaal verder uit te breiden, bijvoorbeeld aan de Kredietbank en de GGD.



Lees meer over videobellen

1.1 Een omnichannel strategie

Al deze uitdagingen bij elkaar vragen erom dat we nog eens goed kijken naar de manieren waarop overheden in het algemeen en gemeenten in het bijzonder, omgaan met hun interactiekanalen. Een nieuwe en bredere benadering van kanaalmanagement kan gemeenten helpen. Daarbij moet de nadruk liggen op ervoor zorgen dat alle klanten op een passende manier bediend én gehoord worden. Daarnaast moet de interactie voor gemeenten beheersbaar en uitvoerbaar blijven. En dat moet over álle kanalen heen gebeuren. Deze aanpak noemen we 'omnichannel management'.



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.

De werkgroep 'omnichannel aanpak' werkt in de periode 2019-2021 aan een praktische handreiking om gemeenten (en andere overheden) te helpen bij het verbeteren van hun kanaalmanagement. Deze handreiking bestaat uit vier delen:

1. *Beschrijving omnichannel aanpak*
   Dit inleidende document (dit 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. *Basistoolkit omnichannel (in ontwikkeling)*
   Dit concept werkdocument bevat praktische handvatten en goede voorbeelden uit de praktijk. De toolkit is nog onvolledig en wordt in 2021 verder doorontwikkeld.
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. De Innovatiegroep Omnichannel referentiearchitectuur heeft dit in samenwerking met de werkgroep gerealiseerd.

Weblink



Voor meer informatie over het project en de laatste versies van alle producten in de handreiking.

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 naadloze, inclusieve klantinteractie waarin alle kanalen naadloos bij elkaar komen.
Het omnichannel concept is relatief nieuw, helemaal in de publieke sector. En hoewel het bedrijfsleven er al een aantal jaren mee bezig is, is ook in de private sector nog veel onduidelijk. Wat zijn de verwachte investeringen? En wat levert het precies op? De potentie is er en de verwachting is dat deze potentie de komende jaren alleen maar toeneemt. In ieder geval is het concept zeker niet 'af'. Deze beschrijving van de aanpak kan gezien worden als de 'state of the art' over het onderwerp, de huidige stand van zaken. Er staan nog veel vragen open en veel kennis ontbreekt nog. Daar ligt de uitdaging voor volgend jaar. In 2021 gaat de werkgroep aan de slag om het concept verder uit te werken, bouwstenen te testen en de toolkit en architectuur verder uit te werken. Daarmee wordt in de nabije toekomst inzichtelijk wat de verwachte investeringen zijn en welke concrete opbrengsten gerealiseerd kunnen worden.

1.2 De interactiestrategie

De handreiking en activiteiten van de werkgroep maken deel uit van de overheidsbrede interactiestrategie. In deze strategie staan de gemeenschappelijke uitgangspunten en afspraken centraal die ervoor moeten zorgen dat wordt voldaan aan de verwachtingen die mensen hebben van hun contact met de overheid: vertrouwen, een persoonlijke benadering en gemak. De handreiking geeft een invulling aan deze uitgangspunten.
Dat gebeurt in samenhang met andere activiteiten uit de interactiestrategie. Een voorbeeld daarvan zijn de interactiecoaches: senior adviseurs die overheidsinstanties bijstaan bij het verbeteren van hun communicatie en dienstverlening.



Concept

Interactiecoaches

Een interactiecoach helpt organisaties in een kort traject om bestaande communicatie en dienstverlening te bekijken vanuit de leefwereld en behoeftes van hun klanten. Daarbij is er speciale aandacht voor het ontdekken van de behoefte van de mensen met wie de organisatie contact heeft. Dit kan bijvoorbeeld door met deze mensen zelf in gesprek te gaan. Hun behoefte staat uiteindelijk centraal.

De coaches hebben de kennis en vaardigheden om organisaties te helpen hun communicatie en dienstverlening beter in te richten. De inzet is kosteloos en wordt geregisseerd door het programma Mens Centraal.



Lees meer informatie over de interactiecoach.

1.3 Voor wie is de handreiking?

Deze handreiking is primair gericht op gemeenten in Nederland. Hoewel we putten uit ervaringen en onderzoeken van allerhande organisaties, zowel in de publieke als private sector, zijn de adviezen en inzichten zoveel mogelijk vertaald naar de context van gemeenten in Nederland. Dat neemt niet weg dat ook andere overheidsorganisaties relevante inhoud in deze handreiking kunnen vinden.
De inhoud van de handreiking kan op verschillende niveaus in de organisatie toegepast worden. Omdat kanaalmanagement steeds meer opschuift naar een strategisch thema, zijn veel van de inzichten met name relevant voor die mensen binnen de gemeente die op meer strategische niveaus werken. Dat neemt niet weg dat er ook op operationeel of tactisch niveau veel te leren en verbeteren is. Daarmee is de handreiking voor de volgende doelgroepen relevant:

- Strategisch/tactisch. Daarbij gaat het om de hogere lagen in de organisatie die zich vooral met de meer strategische vraagstukken bezighouden. Relevante functies binnen gemeentelijke organisaties zijn bijvoorbeeld: directeur publiekszaken / gemeentesecretaris / wethouder / hoofd of directeur dienstverlening, klantcontact, of communicatie / senior adviseur dienstverlening.
- Tactisch/operationeel Daarbij gaat het om de middenlaag van de organisatie die zich vooral met de uitvoering bezighoudt. Relevante functies zijn bijvoorbeeld: adviseur dienstverlening, communicatie of klantcontact / beleidsmedewerker dienstverlening / cluster of afdelingshoofd dienstverlening / contentmanager.

1.4 Vooruitblik

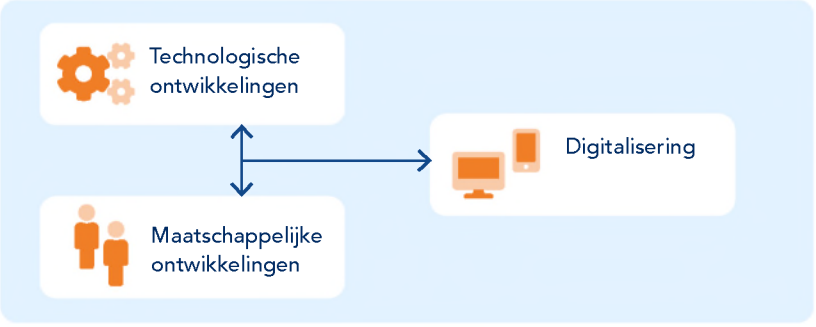
In de rest van dit document gaan we in meer detail in op het waarom achter de omnichannel aanpak (Hoofdstuk 2) en beschrijven we de essentie van de aanpak (Hoofdstuk 3). Dat doen we in dit document op een beschrijvend, analyserend niveau. In de toolkit gaan we praktisch in op de vraag hoe de gemeente de omnichannel strategie in de praktijk kan brengen.

2. Waarom een nieuwe kanaalaanpak?

In de inleiding stipten we het al even kort aan: de samenleving verandert continu en daarmee ook de wereld van het kanaalmanagement. De ontwikkelingen bepalen dat een nieuw perspectief gewenst is. Maar waarom precies? Welke ontwikkelingen spelen er en hoe leiden deze tot kansen voor verbetering? In dit hoofdstuk bespreken we deze ontwikkelingen en de problemen die daaruit voortvloeien.

2.1. Inleiding: digitalisering van de samenleving

Het startpunt van deze reis wordt gevormd door de digitalisering van de samenleving. Zoals beschreven in de Nederlandse Digitaliseringsstrategie is digitalisering een van de belangrijkste uitdagingen van de huidige tijd. Daarbij gaat het, in brede zin, om de effecten van digitalisering op mens en maatschappij. Denk daarbij aan het gebruik van nieuwe technologieën (zoals kunstmatige intelligentie en big data) in onze economie, arbeidsmarkt, zorg, onderwijs, en natuurlijk de overheid.



Die digitalisering is direct gevolg van technologische ontwikkelingen, maar dit gaat hand in hand met maatschappelijke veranderingen. Denk daarbij aan globalisering en de toename van flexibiliteit en mobiliteit in het gedrag.

Concept

Digitalisering

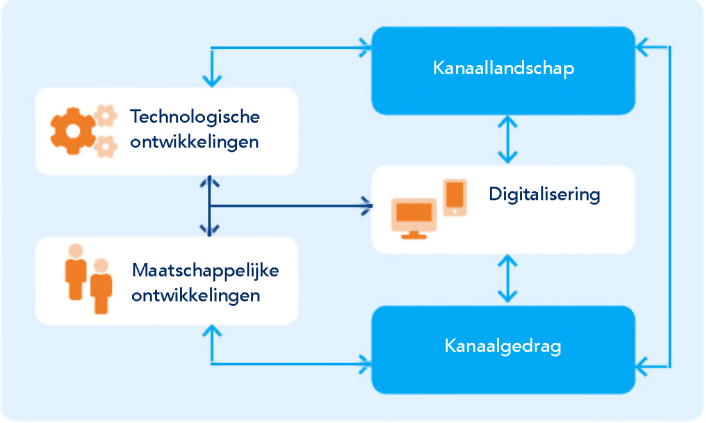
Met digitalisering refereren we aan de opkomst van digitale technologieën en het belang van deze technologieën voor mens en maatschappij.
De Nederlandse overheid onderkent het belang van digitalisering en wil voorbereid zijn op de verdere invloed van technologie. Twee programma's zijn daartoe van belang:

- De Nationale Digitaliseringsstrategie (Nederland Digitaal) (2018)
  Dit beschrijft hoe de overheid in algemene zin omgaat met digitalisering.

- De agenda Digitale Overheid (NL DIGIBeter) (2018-2020)
  Dit beschrijft de ambities en plannen op het gebied van digitalisering van de overheid. Oorspronkelijk gelanceerd in 2018, maar is jaarlijks bijgewerkt (in 2019 & 2020).

De digitalisering heeft twee belangrijke gevolgen voor het kanaal-management van de overheid:

1. *Het kanaallandschap*
   Door de digitalisering is het aantal kanalen enorm gegroeid. Daarmee ontstaan kansen voor overheden, bijvoorbeeld om kanalen beter af te stemmen op klanten en de interactie sneller te laten verlopen. Tegelijkertijd zijn er uitdagingen. Zo bestaat het risico dat, door meer kanalen in te zetten, de interactie alleen maar duurder wordt.
2.. *Het kanaalgedrag*
   Het tweede gevolg wordt gevormd door de ontwikkelingen in het kanaal-gedrag van klanten. Daarbij gaat het om de voorkeuren van klanten voor bepaalde kanalen. Maar het gaat ook om zaken als vaardigheden. Zo lopen minder digitaal-, bureaucratisch en/of taalvaardigen het risico buitengesloten te worden door digitalisering.



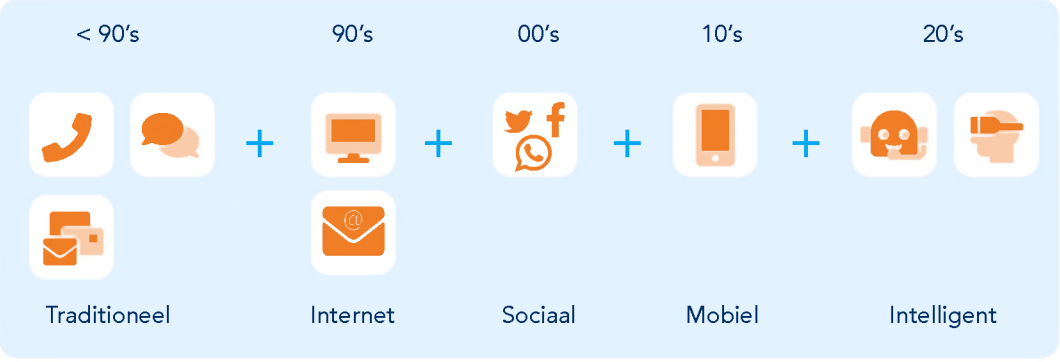
Concept

In de publicaties van dit project gebruiken we de term 'kanaal' in de context van interacties tussen klanten en overheden. Het woord 'medium' gebruiken we als algemeen communicatiemiddel (zoals radio en tv).
Met een kanaal bedoelen we een medium waarmee het contact verloopt. Zo is de 'telefoon' het medium bij telefonisch contact tussen twee (of meer) partijen en is 'fysiek' het kanaal als een klant bij een balie van een gemeente persoonlijk contact heeft met een gemeentelijke medewerker. Elk afzonderlijk medium, met verschillende eigenschappen, zien we als apart kanaal. YouTube en Twitter zijn bijvoorbeeld allebei 'social media', maar ze hebben niet dezelfde eigenschappen, dus zien we ze elk als apart kanaal. Terwijl WhatsApp en Telegram, allebei sociale chatkanalen, wel dezelfde eigenschappen delen, waardoor we die als hetzelfde kanaal zien.

Deze beide ontwikkelingen lichten we in de volgende paragrafen verder toe.

2.2 Veranderingen in het kanaallandschap

Het kanaallandschap verandert. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen vijf generaties van kanalen (Figuur 1).



Figuur 1. Generaties van dienstverleningskanalen.[4]

- *Traditionele kanalen*
  De traditionele kanalen zijn die kanalen die voor de jaren 90 decennialang het dienstverleningslandschap domineerden. Daarbij gaat het om fysiek persoonlijk contact, veelal aan balies, telefonisch contact en schriftelijk contact, zoals via brieven en formulieren. Schriftelijk contact vindt steeds minder plaats, maar blijft in bepaalde situaties belangrijk.

4 Zie het artikel van Pieterson, Ebbers & Madsen (2017) over dit onderwerp

- *Internetkanalen*
  In de jaren 90 zien we de opkomst van de digitale, online of internetkanalen. Daarbij gaat het vooral om websites en e-mail. De groei van deze kanalen is de laatste 25 jaar stormachtig geweest. En de groei hangt samen met de adoptie van het 'internet' in de maatschappij.
- *Sociale kanalen*
  Begin jaren 2000 kwamen daar de zogenoemde sociale kanalen bij. Daarbij gaat het om wat ook wel met 'social media' wordt aangeduid. En hoewel social media veelal als één concept gepresenteerd wordt, bestaat het in werkelijkheid uit een breed scala aan verschillende sociale kanalen met verschillende eigenschappen die relevant zijn voor de interactie. Zo zijn WhatsApp, Twitter en Facebook kanalen die vaak door gemeenten worden ingezet voor verschillende doeleinden. Ook live chat past hierbij.
- *Mobiele kanalen*
  Aan het einde van de jaren 2000 raakten mobiele kanalen in opkomst. Dat liep grotendeels parallel met de verspreiding van smartphones vanaf omstreeks 2010. Daarbij gaat het onder meer om mobiele apps, maar ook om mobiele versies van websites (al dan niet responsief) en tussenvormen als progressive web apps (PWA's).
- *Intelligente kanalen*
  Op dit moment zitten we in de ontwikkeling van de 'intelligente kanalen'. Daarbij gaat het om kanalen, of nieuwe varianten daarvan, die gevoed worden door kunstmatige intelligentie (AI). Voorbeelden zijn chatbots, conversational bots, intelligente assistenten (zoals Siri, Alexa en de Google Assistant), maar ook augmented en virtual reality.

De scheidslijn tussen de kanalen is niet altijd even duidelijk te trekken en die discussie laten we dan ook graag aan de wetenschap. Wel maakt dit beknopte overzicht duidelijk dat er vooral meer kanalen bijgekomen zijn. Daarnaast geldt dat digitalisering niet alleen het kanaal zelf verandert, maar ook wat er aan de *achterkant* van het kanaal gebeurt. Zo worden baliemedewerkers en voorlichters in klantcontactcentra (KCC's) steeds meer ondersteund door steeds meer toepassingen en systemen. De ontwikkelingen in het kanaallandschap leiden tot een aantal belangrijke vraagstukken voor gemeenten. Hieronder bespreken we deze kort.

2.2.1 *Welke kanalen in te zetten*

De eerste vraag is welke kanalen de organisatie inzet om de interactie vorm te geven. Hierbij speelt bij elk (nieuw) kanaal de vraag of het kanaal iets toevoegt. En of voldoende burgers het kanaal gaan gebruiken. Daarbij is het belangrijk je te realiseren dat de inzet van het kanaal vaak een behoorlijke kostenpost met zich meebrengt, bijvoorbeeld wat betreft:[5]

5 Wirtz en Langer (2016) gaan dieper in op de (vaste) kosten die kanalen met zich meebrengen.

- Het kanaal zelf, zoals de benodigde infrastructuur, software en hardware.
- Eventuele kanaalondersteunende applicaties, zoals content- en kennissystemen.
- Inhuur en/of training van personeel.
- Branding en marketing van het kanaal.

Daarnaast zijn er kosten voor beheer en onderhoud en eventuele doorontwikkelkosten. Deze kosten kunnen vaak fors oplopen. Ten slotte heeft de organisatie te maken met variabele kosten van het contact. Elke interactie kost een bepaald bedrag en die kosten verschillen per kanaal. Dit maakt het lastig in te schatten wat de totale kosten van de inzet van een kanaal zijn en hoe dit de kosten van de andere kanalen beïnvloedt. Dat geldt ook voor het effect van de inzet van een kanaal op de rest van de klantreis. Bijvoorbeeld daar waar één telefoontje veel e-mails voorkomt of waar een bezoek aan een website juist weer (telefonische) vragen oproept.



Voorbeeld

Kosten per telefonisch contact

Er zijn weinig publicaties op het gebied van de kosten van contacten via de verschillende kanalen. In het verleden is binnen het project 'Antwoord©'[6] een analyse uitgevoerd van kosten per contact via verschillende kanalen en de mogelijkheden om met gerichte kanaalinzet kosten te besparen. Verschillende onderzoeken komen tot verschillende inschattingen van de kosten per contact per kanaal:

Kanaal	Kosten per contact	
	Onderzoek 1[7]	Onderzoek 2[8]
Baliecontact	€ 14,00	-
Briefpost	€ 11,70	-
E-mail	€ 11,00	€ 8,80
Telefoon	€ 7,80	€ 12,50
E-/selfservices	€ 4,20	€ 0,80
Webchat	-	€ 4,60

De verschillen kunnen verklaard worden door het verrekenen van bepaalde vaste kosten, de aard van de vraagafhandeling en de inrichting van het kanaal. Het gemiddelde van deze cijfers kan wel helpen bij het maken van een inschatting van de kosten. Wel is dit een terrein waar meer onderzoek nodig is.

6 Zie: https://www.publieksdiensten.nl/wp-content/uploads/2014/01/Besparen_met_antwoord.pdf
7 Zie: Digitaliseringsstyrelsen (Deense Agentschap voor Digitalisering) https://digst.dk/media/11969/endelig-rk-underskrevet-i-farver-2012.pdf
8 Zie Mittelmeijer (2012)

In de praktijk worden binnen de overheid niet vaak businesscases uitgewerkt waarin de voors- en tegens van de inzet van kanalen wordt afgewogen. Daarin worden normaal gesproken de (financiële en maatschappelijke) kosten en baten van het kanaal geïnventariseerd. Daarmee kan een verantwoorde afweging gemaakt worden over de inzet van het kanaal. In de praktijk worden vooral steeds méér kanalen ingezet. De vraag is natuurlijk of meer ook echt beter is.

2.2.2 *De inrichting van het kanaal*

De tweede uitdaging gaat over de vraag hoe het kanaal goed ingericht kan worden. Dat is per kanaal een uitdaging. Zo kunnen eenvoudige ontwerpvraagstukken in de praktijk lastig blijken te zijn. Een voorbeeld is het onderzoek van ICTU en onderzoek- en adviesbureau GBBO uit 2017 dat laat zien dat minder dan 30% van de mensen die begint aan een online verhuisformulier dat ook daadwerkelijk afmaakt.[9] Dat laat zien dat voor een relatief simpel formulier als het verhuisformulier het ontwerp van belang is voor het wel of niet succesvol kunnen gebruiken van zo'n formulier.
Ook voor dit vraagstuk geldt dat, naast het ontwerp, ook blijvend onderhoud een lastig vraagstuk is. Zo zijn websites van de overheid in de laatste 20 jaar niet alleen in aantal, maar ook in omvang flink gegroeid. Dat leidt in de praktijk niet alleen tot een berg oude content die wellicht niet optimaal toegankelijk en begrijpelijk gestructureerd is, maar ook tot het algemene probleem van het goed ontsluitbaar maken van al deze content voor de klant[10]. Ook speelt hier in de gemeentelijke context het probleem van het ontsluiten en onderhouden van rijksbrede content bij alle verschillende gemeenten.
Een praktijkvoorbeeld hiervan vinden we bij de gemeente Enschede waar in 2018 onderzoek gedaan werd naar problemen van burgers in het gebruik van digitale dienstverlening.
De voornaamste problemen (zoals niet weten waar je moet zijn op de site, informatie niet kunnen vinden en geen duidelijk antwoord op de vraag krijgen) worden door zo'n 60% van de respondenten gerapporteerd. Een vergelijkbaar onderzoek bij de Belastingdienst laat een grotendeels vergelijkbaar resultaat zien.[11]

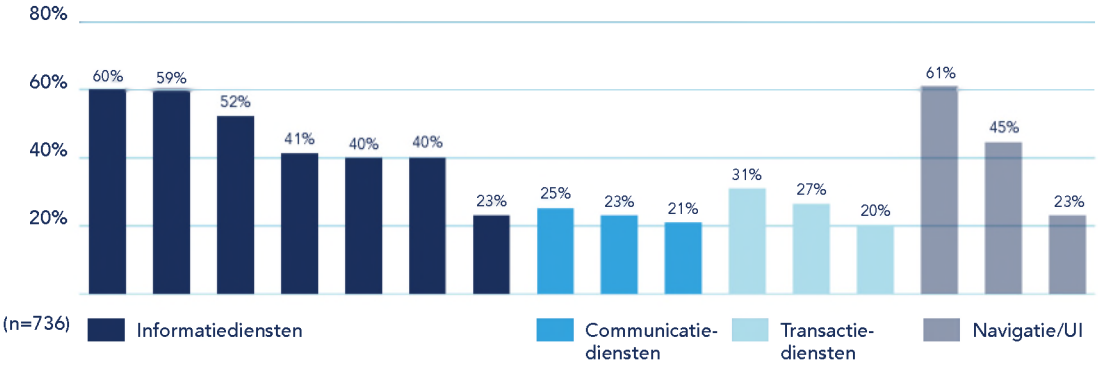
Hierbij hoort ook de vraag hoe de informatie in taalkundig opzicht zo eenvoudig en begrijpelijk mogelijk gemaakt kan worden. BZK zet de 'Direct Duidelijk Brigade' in, een team van experts, taalcoaches en taalambassadeurs, dat overheidsinstanties ondersteunt bij directe overheidscommunica-

9 Zie https://www.gebruikercentraal.nl/wp-content/uploads/sites/4/2017/11/Bijeenkomst-Gebruiker-Centraal- Bespreken-eindrapport-GBBO-.pdf

10 Iets waar bijvoorbeeld de toptaken aanpak iets aan poogt te doen. Zie https://gerrymcgovern.com/books/top-tasks-a-how-to-guide/read-the-first-chapter/

11 Zie Ebbers, Pieterson & Nijland (2017).

tie. De Direct Duidelijk Brigade heeft op haar site een veelheid aan informatie staan die het probleem verder illustreert.[12] Daarnaast is 'begrijpelijkheid' inmiddels ook verankerd als kernuitgangspunt voor overheidscommunicatie.[13] Hier speelt ook (digitale) toegankelijkheid een rol.[14]



Figuur 2. Onderzoek gemeente Enschede naar problemen met digitale dienstverlening.[15]
De percentages geven aan welk deel van de respondenten een bepaald probleem in de laatste 12 maanden had ervaren.

Ten slotte speelt de vraag van het zo goed mogelijk afstemmen van de inhoud van het contact op de eigenschappen van de kanalen. Daar spelen privacyoverwegingen en beperkingen van de informatiebeveiliging een rol. Maar ook het kanaal zelf. In een tweet kan nou eenmaal minder informatie gestopt worden dan op een webpagina. En een gedrukte brief biedt minder ruimte om de boodschap aan te passen dan een e-mail die makkelijk gepersonaliseerd kan worden.

2.2.3 *Regie over de kanalen heen*

Het derde vraagstuk gaat over de regie over de verschillende kanalen heen. Het goed afstemmen van content over de verschillende kanalen raakt al aan dit onderwerp. Maar het vraagstuk gaat verder dan dat. Het gaat over de mate waarin de organisatie ervoor zorgt dat de klant via elk kanaal een vergelijkbaar antwoord krijgt. Het gaat ook om de vraag hoe de klantreis zo goed mogelijk ingeregeld kan worden. Bijvoorbeeld wanneer deze zich over meerdere kanalen, onderdelen van de organisatie en/of organisaties afspeelt. Een goed voorbeeld daarvan vinden we in de omgevingsdienstverlening.

12 Zie ook de site van de brigade voor een aantal onderzoeken en andere publicaties op dit thema: https://www.directduidelijk.nl/over-de-campagne/artikelen-en-rapporten.
13 https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidscommunicatie/documenten/richtlijnen/2010/12/09/ uitgangspunten-overheidscommunicatie
14 zie Bijlage 1 voor het Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid
15 Zie het onderzoek van Pieterson & Ebbers (2020)

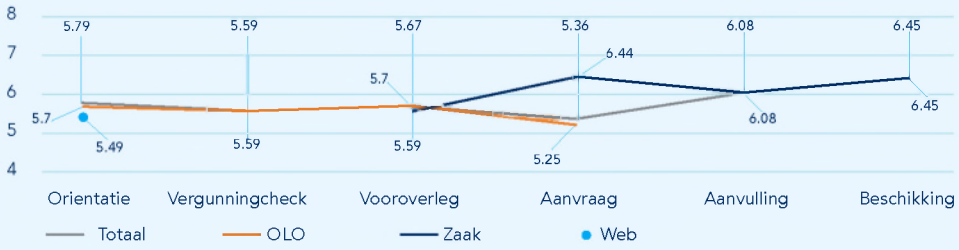
Voorbeeld

Klantreizen in de omgevingsdienstverlening

Klanten die een omgevingsvergunning aanvragen (bijvoorbeeld om een huis te bouwen) krijgen te maken met verschillende instanties en meestal verschillende kanalen in hun klantreis. Een voorbeeld klantreis ziet er als volgt uit:



De oriëntatie op een vergunning vindt vaak online, bij de gemeente, plaats. Vervolgens wordt men voor het doen van een vergunningcheck nog[16] doorverwezen naar het Omgevingsloket Online (OLO, www.omgevingsloket.nl), hierna kan er een vooroverleg plaatsvinden en kan de aanvrager via het OLO de aanvraag indienen. Contacten lopen vervolgens grotendeels via de gemeente (al dan niet persoonlijk) en/of het OLO, totdat de aanvrager een (veelal) schriftelijke beschikking krijgt. Soms vindt dan nog inspectie plaats. Onderzoek[17] laat zien dat aanvragers niet alleen de verschillende fasen in het proces verschillend beoordelen, maar dat daar tevens een relatie met het kanaal bestaat. Vooral over het OLO is men negatief en zodra men als 'zaak' bij de gemeente (of andere overheid) bestaat en het contact via andere kanalen (zoals e-mail, telefoon of persoonlijk) verloopt wordt men positiever.



16 Het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) verandert de omgevingsdienstverlening per 01-01-2021. Dit voorbeeld is dan ook vooral een illustratie. Zie ook de kennisbank klantreizen van de VNG Realisatie.

17 Pieterson, Van der Geest & Van Heerdt (2017)

Goede regie over een dergelijk proces is noodzakelijk om de klantreis zo goed mogelijk te laten verlopen. Wat dit lastig maakt is dat klanten vaak meerdere kanalen tegelijkertijd of na elkaar gebruiken om één vraag beantwoord te krijgen. Daarmee ontstaan soms contacten die onnodig en/of ongewenst zijn. Goede regie kan ervoor zorgen dat de interactie beter verloopt. Daarmee speelt de organisatie middelen vrij die op een betere manier ingezet kunnen worden.

2.2.4 *Kanaalsturing*

De laatste uitdaging is die van kanaalsturing. Hoe zorg je er als overheid voor dat de klant de klantreis bij een logische ingang begint en deze reis zo naadloos, efficiënt en effectief mogelijk doorloopt. Daarbij gaat het om een complex onderwerp. Kanaalsturing omvat vragen als:

- Hoe zorg je ervoor dat de klant bij het best mogelijke kanaal de klantreis begint om zo goed mogelijk geholpen te worden? Dat betekent bijvoorbeeld dat niet-digitaalvaardigen niet in een digitaal kanaal getrokken zouden moeten worden of zo snel mogelijk een alternatief kanaal aangeboden moeten krijgen.
- Hoe zorg je ervoor dat de klant zo soepel mogelijk van het ene naar het andere kanaal geleid wordt? Bijvoorbeeld wanneer de klant in het huidige kanaal vastloopt. Het identificeren van signalen wordt ook hier lastiger zodra het aantal kanalen toeneemt.
- Hoe zorg je ervoor dat de burger zo goed mogelijk van organisatie(deel) naar organisatie(deel) verwezen wordt? En hoe zorg je er daarbij voor dat de klant niet van het kastje naar de muur gestuurd wordt en steeds opnieuw hetzelfde verhaal hoeft te doen?

Over het eerste vraagstuk is vrij veel bekend[18], over die andere twee een stuk minder. Dit gebrek aan kennis maakt het lastig voor gemeenten om goede sturing te geven. Daarachter schuilt het probleem dat veel gemeenten geen centraal overzicht hebben van alle relevante informatie over hun klanten. Dit 'integrale klantbeeld' is nodig om klanten goed, over alle kanalen heen te bedienen. Tegelijkertijd houdt de fragmentatie (versnippering) van relevante klantgegevens de vorming van een dergelijk integraal klantbeeld tegen.

Gemeenten hebben daar in de praktijk last van. Een onderzoek van de gemeente Tilburg onder medewerkers[19] levert de volgende quotes op:

- 'We hebben geen zicht op met wie inwoners contact hebben gehad.' (KCC)
- 'Wij vragen aan de klant wat voor zaken ze bij ons hebben lopen.' (W&I)
- 'We weten niet wat er al speelt aan afspraken, vergunningen, subsidies, enzovoort bij een bedrijf.' (accountmanager E&A)

18 Zie Teerling & Pieterson (2010).

19 Afkomstig uit de valuecase omnichannel gemeente Tilburg 2019-2020

Deze discussie wordt bemoeilijkt door het vraagstuk welke informatie wel of geen onderdeel mag uitmaken van een integraal klantbeeld (bijvoorbeeld vanwege privacybescherming en doelbinding), maar ook welke informatie wel of niet met (keten)partners gedeeld mag worden (bijvoorbeeld in het sociale domein).

Concept

Integraal klantbeeld

Gemeenten hebben te maken met gegevens van en informatie over hun klanten. Deze data zijn veelal afkomstig uit verschillende bronnen binnen de organisatie. Een integraal klantbeeld betekent dat al deze informatie op één (virtuele) centrale plek verzameld wordt en inzichtelijk is gemaakt. Als de gegevens in een veilige omgeving staan en door medewerkers op de juiste manier worden gebruikt om de klantvraag goed af te handelen, dan heeft de klant hier profijt van.



Waar gemeenten ook last van hebben is het gegeven dat kanaalsturing (en in zekere zin de kanaalinrichting en kanaalregie) bemoeilijkt wordt door een gebrek aan kennis over de gedragingen van de klant. Onderzoek laat daarnaast zien dat gemeenten niet altijd even goed zijn in het inschatten van de denkbeelden van hun klanten.

Deze vier uitdagingen illustreren de complexiteit van het veranderende kanaallandschap voor gemeentelijke organisaties. Daarmee zijn we er echter niet. Ook aan de kant van de klant zorgen de kanaalontwikkelingen en digitalisering voor veranderingen.

2.3 Evolutie van het kanaalgedrag

In het vorige deel zagen we dat het kanaallandschap de laatste decennia flink veranderd is. Tegelijkertijd zorgen digitalisering en het veranderende medialandschap voor veranderingen in het kanaalgedrag van klanten.

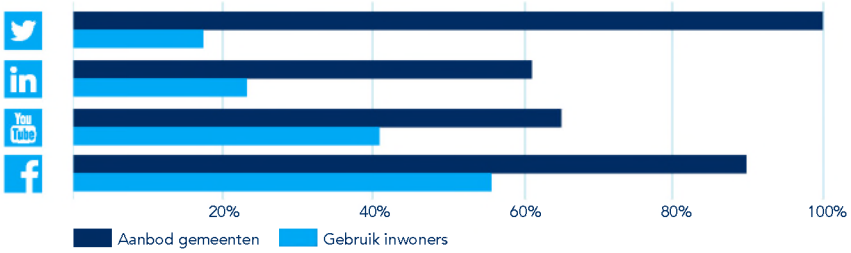
Bijvoorbeeld het gebruik van het internet. In 2012 keek nog zo'n 39% van de bevolking[20] televisie via het internet, in 2019 was dat gestegen tot 62,3% van de bevolking. En waar 61,5% van de bevolking in 2012 gebruiktmaakte van sociale media was dat in 2019 gestegen tot 87,4%.
Het mediagebruik verandert dus. En dat geldt ook voor de manier waarop klanten met overheden contact hebben. Daarbij zijn burgers en ondernemers de laatste jaren vooral meer digitaal contact gaan hebben.
Toch is het niet zo dat de digitale kanalen voor elke dienst door elke burger in elke situatie gebruikt worden. De realiteit van het kanaalgedrag van burgers is er één van fragmentatie. Deze fragmentatie wordt duidelijk in een drietal vraagstukken.

2.3.1 *Het adoptievraagstuk*

Het eerste vraagstuk betreft de toegang tot nieuwe kanalen. Het startpunt hiervoor is de toegang tot het internet. Dit om de simpele reden dat, om digitale kanalen te gebruiken, mensen toegang moeten hebben tot het internet. Hoewel veel mensen inmiddels 'online' zijn, geldt dat niet voor de hele bevolking.
Zo hebben bepaalde groepen nog steeds geen toegang tot het internet. In een analyse van de CBS-data over 2017 concludeert Van Deursen[21] dat het percentage van de bevolking dat internet nog nooit heeft gebruikt in de groep ouder dan 65 jaar zelfs 22,2 is. Ook bij laagopgeleiden is dat relatief hoog met 13%.
Ook maakt niet iedereen gebruik van alle kanalen die via het internet lopen. En daar lopen aanbod door gemeenten en het gebruik ervan door klanten niet altijd gelijk. Aanbod en gebruik van sociale media zijn daarvan een goed voorbeeld. De onderstaande figuur (Figuur 3) maakt dit goed duidelijk.[22]

Het simpelweg aanbieden van een nieuw kanaal leidt er dan ook niet automatisch toe dat dit kanaal door klanten gebruikt wordt. De adoptie van een nieuw kanaal wordt door een groot aantal factoren bepaald[23], zoals de bekendheid, het gebruiksgemak en verwachtte nut van het kanaal. Daarnaast speelt de houding ten aanzien van het kanaal (zoals hierboven genoemd) een rol bij het omzetten van de adoptie in het daadwerkelijke en algemene gebruik.

20 Cijfers van het CBS over de bevolking van 12 jaar en ouder, zie https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83429NED/table?fromstatweb
21 Van Deursen (2018)
22 Hoewel de cijfers niet volledig actueel zijn is er geen reden aan te nemen dat het beeld nu fundamenteel anders is
23 Zie Pieterson (2009) voor een bespreking



Figuur 3. Aanbod (door gemeenten) en gebruik (door burgers) van sociale media in Nederland in 2015[24]

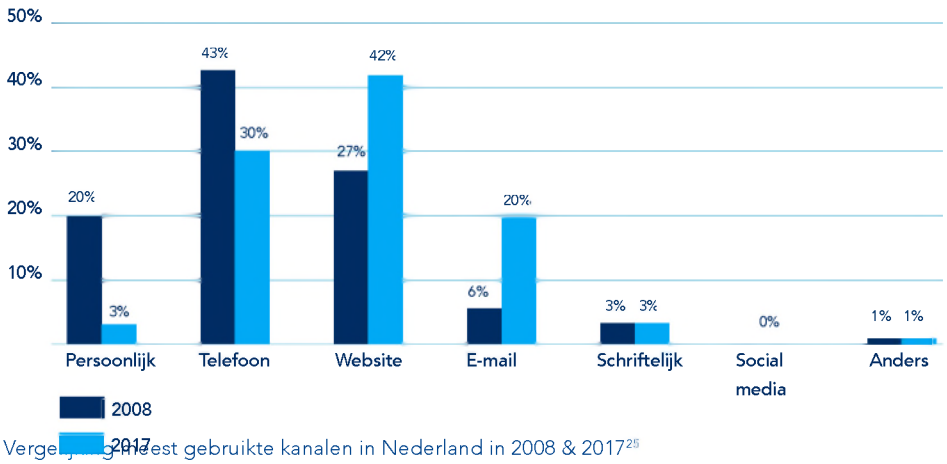
Het inzichtelijk maken van de potentie voor het gebruik door klanten is een variabele die door gemeenten meegenomen zou moeten worden in het besluit om een kanaal in te zetten. Daaronder hoort een uitgebreidere businesscase (zoals in de vorige paragraaf genoemd).

2.3.2 *Gebruik van kanalen*

Het tweede vraagstuk aan de kant van de klant richt zich op het gebruik van kanalen in algemene zin én het gebruik voor specifieke doeleinden. Hierbij speelt een aantal subvragen een rol.

Verschuivingen kanaalgebruik

De eerste is de vraag welke kanalen door klanten in algemene zin gebruikt worden en hoe dit gebruik verschuift in de tijd. Het antwoord op deze vraag is dat daar een duidelijke verschuiving in plaatsvindt. Zo zijn websites en e-mail inmiddels de meest gebruikte kanalen (Figuur 4).



Figuur 4. Vergelijking meest gebruikte kanalen in Nederland in 2008 & 2017[25]

24 Bron inwoners: http://www.marketingfacts.nl/berichten/social-media-in-nederland-2015-jongeren-haken-af-op-facebook. Bron gemeenten: Kok & DeVoogd (2015). Open gemeenten. De sociale media almanak voor gemeenten 2015

25 Zie het onderzoek van Pieterson & Ebbers (2020)

Verschillen tussen groepen

De tweede subvraag is de vraag in hoeverre dit geldt voor alle verschillende groepen in Nederland. Het antwoord daarop luidt dat, in lijn met de algemene internettoegang, ouderen en lageropgeleiden nog steeds minder gebruikmaken van digitale kanalen. Daarbij passen de volgende kanttekeningen:

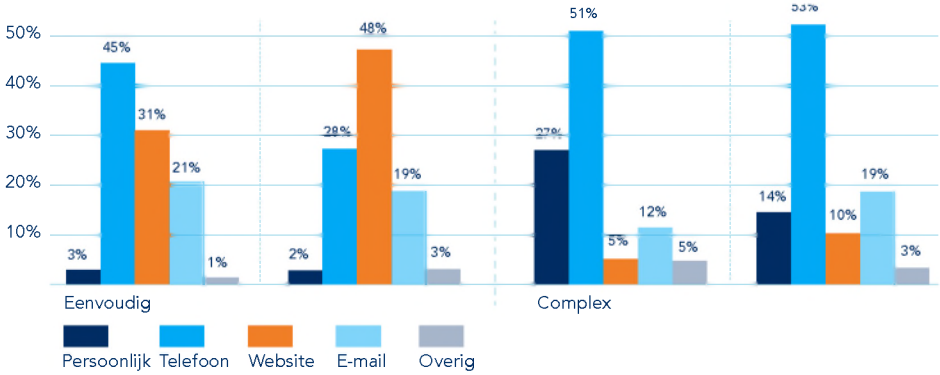
- De verschillen tussen de demografische groepen worden steeds kleiner en de hele populatie lijkt steeds meer op elkaar wat betreft het algemene kanaalgebruik en de kanaalvoorkeuren.
- Daar waar er verschillen zijn, worden deze steeds meer bepaald door verschillen in opleidingsniveau en steeds minder door verschillen in leeftijd. Daarmee wordt opleiding een steeds belangrijkere voorspeller van steeds kleinere verschillen in de populatie.

Verschillen tussen typen vragen en diensten

De derde subvraag is de vraag in hoeverre dit algemene kanaalgebruik zich vertaalt in specifieke patronen voor verschillende producten en diensten. Het antwoord daarop luidt dat dit afhangt van verschillende variabelen[26], zoals:

- De kenmerken van de dienst, zoals de complexiteit van de dienst en onduidelijkheid van het vraagstuk.[27]
- Het persoonlijk belang en de (emotionele) impact van de klantreis.[28]
- De situatie waarin de interactie plaatsvindt, zoals aspecten van afstand en tijd.

De onderstaande figuur (Figuur 5) geeft een voorbeeld van de kanaalvoorkeuren van burgers in verschillende situaties en de mate waarin dit in ongeveer tien jaar tijd veranderd is.



Figuur 5. Vergelijking kanaalvoorkeuren in specifieke situaties bij Nederlandse burgers[29]

26 Zie Pieterson (2009) voor een diepgaande studie van de verschillende eigenschappen van diensten en factoren die de kanaalkeuze bepalen.
27 Ebbers, Pieterson & Noordman (2008)
28 Zie ook Van den Boer (2014)
29 Zie het onderzoek van Pieterson & Ebbers (2020)

Het resultaat laat zien dat de kanaalvoorkeuren bij eenvoudige vraagstukken in tien jaar tijd grotendeels verschoven zijn van de telefoon naar websites. Voor complexe vraagstukken is de voorkeur voor de telefoon daarentegen juist toegenomen.

De rol van vaardigheden

De vierde subvraag gaat over de vraag of klanten in staat zijn de kanalen ook succesvol te gebruiken. Hierbij spelen in de eerste plaats mogelijke fysieke en/of mentale beperkingen een rol.[30] Denk bijvoorbeeld aan mensen die vanwege een visuele beperking of doofblindheid behoefte hebben aan passende vormen van contact. Daarnaast spelen vaardigheden in het gebruik een belangrijke rol. Daarbij gaat het om verschillende typen vaardigheden. Een eerste voorbeeld betreft de (digitale) vaardigheden in het gebruik van het kanaal.
Deze (digitale) vaardigheden zijn een belangrijk onderdeel van het streven naar inclusie. De VNG besteedt in een speciaal traject aandacht aan inclusie.



Concept

Inclusie

Digitale uitsluiting vindt plaats wanneer mensen geen toegang hebben tot digitale apparaten of als ze door beperkte vaardigheden of gebruik niet de gewenste informatie kunnen vinden of aanleveren. Tegenover digitale uitsluiting staat digitale inclusie. Met inclusieve (digitale) dienstverlening wordt passende dienstverlening bedoeld die voor iedereen vindbaar, toegankelijk en begrijpelijk is. Voor iedereen, dus ook voor mensen die om wat voor reden dan ook minder digitaalvaardig zijn.
De volgende factoren zijn van invloed op de digitale vaardigheden:

- Media-arme levensstijl
- Sociaal netwerk
- Moeite met Nederlandse taal
- Opleidingsniveau
- Socio-economische levensstijl
- Ziekte en/of beperking
- Motivatie
- Langdurig werkloos
- Stressvolle situaties



Het traject "(Digitale) Inclusie: Aan de slag met gemeentelijke dienstverlening" helpt gemeenten de inclusie van hun inwoners te versterken.
Lees meer over digitale inclusie

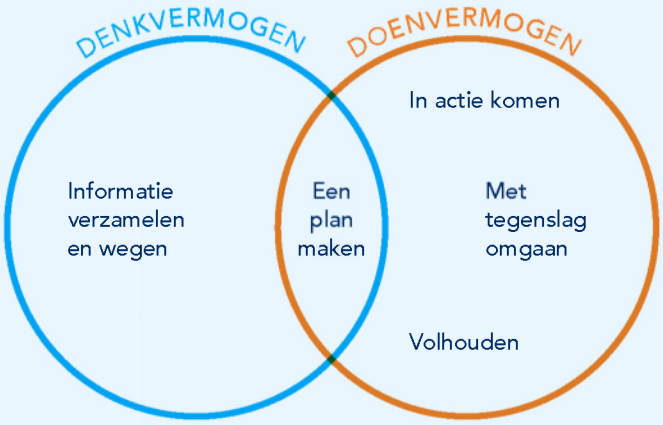
30 Op inclusie en toegankelijkheid gaan we in meer detail in

Een tweede type vaardigheden wordt door de Wetenschappelijke Raad van het Regeringsbeleid (WRR) het 'doenvermogen' genoemd. Dit doenvermogen gaat over de vaardigheden van mensen die vooral met zelfredzaamheid te maken hebben. De WRR maakt zich zorgen over het gebrek aan doenvermogen van delen van de populatie. Inschattingen over de aantallen Nederlanders met mindere digitale vaardigheden en/of doenvermogen lopen uiteen van tussen de 2,4 en 4 miljoen. Daarnaast spelen bijvoorbeeld bureaucratische en taalvaardigheden een rol.

Concept

Doenvermogen

Met doenvermogen doelt de WRR we op non-cognitieve vermogens, zoals een doel stellen en een plan maken, in actie komen, volhouden en om kunnen gaan met verleidingen en tegenslag.



Dit doenvermogen is de tegenhanger van het 'denkvermogen' dat vooral op de meer cognitieve vermogens betrekking heeft.

Lees meer over doenvermogen

2.3.3 *Meervoudige klantreizen*

De derde uitdaging ontstaat bij wat we omschrijven als 'meervoudige' klantreizen.Bij deze meervoudige klantreizen gaat het om klanten die meerdere kanalen en/of organisaties tegenkomen in hun klantreis, bedoeld of onbedoeld. Daaruit ontstaan contacten die niet altijd nodig en/of gewenst zijn. Een voorbeeld daarvan is het welbekende 'van het kastje naar de muur' sturen van klanten door overheidsorganisaties[31] of het verdwalen in het digitale doolhof van de overheid door klanten. Zo laat onderzoek zien dat 31% van de burgers het bieden van één loket (waarbij men niet heen en weer gestuurd wordt) als belangrijk verbeterpunt ziet voor klantinteractie in de toekomst.[32]

Hoewel er initiatieven zijn om hier iets aan te doen (zoals de levensgebeurtenissen van het programma Mens Centraal) is dit niet eenvoudig. Zo zijn de verwachtingen van de klant over de interactie voortdurend in ontwikkeling.[33] Zo laat onderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) naar de kwaliteit van overheidsdienstverlening zien dat burgers in 2019 een andere top 5 van belangrijkste aspecten van dienstverlening hadden dan in 2020.

Top 3 meest belangrijke aspecten van dienstverlening

	2019	2020
1.	Begrijpelijkheid	Begrijpelijkheid
2.	Gebruiksvriendelijkheid	Vertrouwen
3.	Oplossingsgericht	Eenvoudig
4.	Hulpvaardigheid	Veiligheid
5.	Persoonlijk	Vindbaarheid

Tabel 1. Belang van aspecten van dienstverlening in de ogen van burgers en ondernemers[34]

Het klantgedrag is hiermee volop in beweging. En ook in het kanaalgedrag neemt de fragmentatie toen. Daardoor wordt het voor gemeenten steeds lastiger goed in te spelen op de gedragingen van hun klanten. En daarmee zijn we er nog niet. Naast kanaallandschap en kanaalgedrag verandert ook de context waarbinnen het kanaalmanagement zich afspeelt.

31 Zie https://www.nationaleombudsman.nl/nieuws/columns/2020/van-het-kastje-naar-de-muur

32 Kaal, Plantinga & ter Berg [Kantar] (2019).

33 Zie ook het stuk over Klantcontact en Interactie met je gemeente (Brinkman et al., 2018) over deze verwachtingen.

34 Zie Pieterson (2020)

2.4 De context van kanaalmanagement

De brede context van het kanaalmanagement wordt gevormd door vier typen factoren:

1. Relevante wetgeving en (juridische) kaders.
2. Plannen en initiatieven van diverse overheden op het gebied van interactie.
3. Principes en richtlijnen die sturing geven aan het contact.
4. Externe ontwikkelingen die van invloed zijn op kanaallandschap en -gedrag.

Hieronder lichten we deze kort toe. In Bijlage 1 is een uitgebreider overzicht opgenomen van alle relevante wetgeving, principes en plannen.



2.4.1 Wetgeving & kaders

en belangrijke context wordt gevormd door de wetgeving en juridische kaders waarbinnen de interactie zich afspeelt. In de laatste jaren kregen gemeenten te maken met de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en het Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid. Veel overheden zijn nog druk bezig met de implementatie van dat laatste besluit. En daarmee stopt het niet. De Wet digitale overheid en de Single Digital Gateway (SDG) worden de komende jaren gefaseerd ingevoerd. Daarnaast komt de Wet modernisering elektronische bestuurlijk verkeer eraan, die invloed heeft op het gebruik van digitale kanalen en de ondersteuning van dat gebruik.



Concept

Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer

In 2022 treedt de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer in werking (WMEBV). Door de WMEBV krijgen burgers en ondernemers het recht om digitaal met de overheid te communiceren. De gemeente moet de digitale kanalen aanwijzen die burgers en ondernemers daarvoor kunnen gebruiken. Ook wordt de overheid verplicht om passende ondersteuning te bieden bij bestuurlijk verkeer. Deze ondersteuning moet zijn afgestemd op de aard van de dienstverlening en de doelgroepen.



Lees meer over de WMEBV

In een aantal gevallen beïnvloedt de wetgeving de interactie direct. Zo leidt het Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid tot betere interactie voor onder meer mensen met een (audio)visuele beperking. In andere gevallen is het effect vooral indirect: zo heeft de AVG vooral gevolgen voor de klantdata die verzameld kunnen worden en daarmee voor zaken als kanaalsturing en het mogelijk maken van proactieve dienstverlening.
In ieder geval leidt de veelheid aan wetten en regels tot de noodzaak bij gemeenten hier middelen op in te zetten, middelen die vaak beperkt zijn.

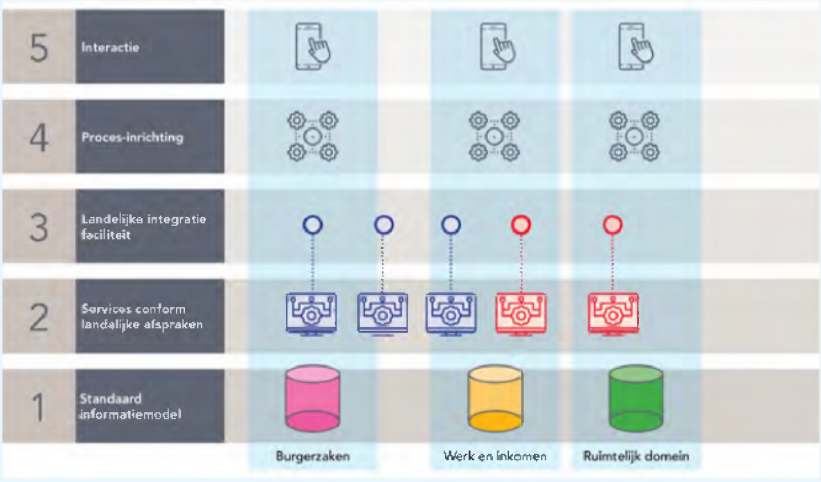
2.4.2 Plannen en initiatieven

Ten tweede zijn er allerlei plannen en initiatieven buiten de gemeente om die wel invloed hebben. In de eerste plaats kan daarbij gedacht worden aan plannen vanuit de landelijke overheid. De huidige digitale strategie en agenda digitale overheid NL DIGIBeter zijn daarvan voorbeelden. En in het gezamenlijke manifest van het ministerie van BZK en de VNG 'Dichterbij door Digitalisering' wordt ingegaan op digitalisering en interactie in het post-COVID-19-tijdperk.
In de tweede plaats gaat het om gemeentespecifieke plannen en initiatieven die veelal onder regie van de VNG staan. Belangrijk voorbeeld hiervan is Common Ground.
Ook voor deze plannen en initiatieven geldt dus dat er ontzettend veel op gemeenten afkomt.

Concept

Common Ground

Binnen de informatiekundige visie Common Ground werken gemeenten samen aan een nieuwe, moderne, gezamenlijke informatievoorziening die nodig is voor het uitwisselen van gegevens. Dit wordt gedaan door op een andere manier om te gaan met gegevens. Zo worden data losgekoppeld van werkprocessen en applicaties. En worden data bij de bron bevraagd, in plaats van ze veelvuldig te kopiëren en op te slaan.
Met de herinrichting van de informatievoorziening kunnen gemeenten hun dienstverlening en bedrijfsvoering ingrijpend verbeteren. Dat stelt ze in staat om op een moderne en flexibele manier in te spelen op maatschappelijke vraagstukken.



Lees meer over Common Ground

2.4.3 Principes en richtlijnen

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

De ‘lijstjes’ van deze vier partijen staan hieronder weergegeven.[35]

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

Tabel 2. Belang van aspecten van dienstverlening in de ogen van burgers en ondernemers[36]

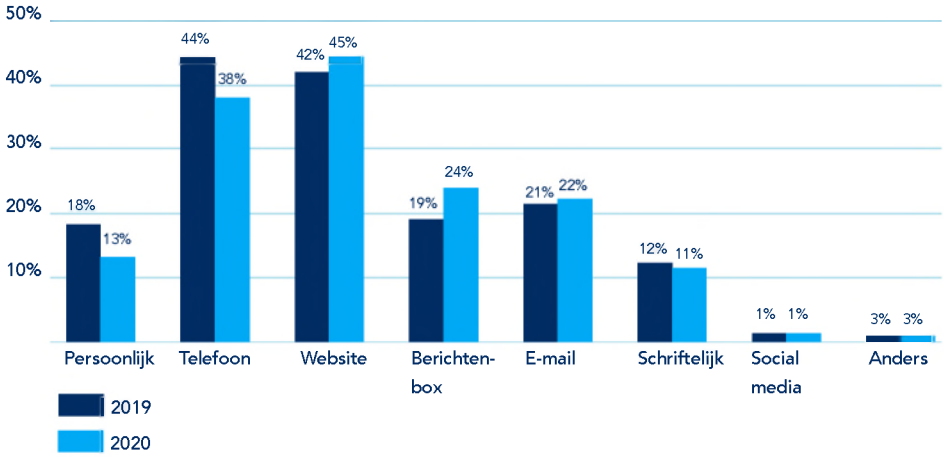
Deze lijstjes dienen allemaal een verschillend doel. En ze richten zich op verschillende onderdelen van de interactie. Daarmee ontstaat aan de ene kant de kans voor gemeenten om met deze principes goede klantgerichte interactie te realiseren. Aan de andere kant zijn er inmiddels zoveel lijstjes dat het voor gemeenten niet altijd eenvoudig kiezen is.

2.4.4 Externe ontwikkelingen

Externe uitdagingen, ten slotte, spelen ook een rol. In praktische zin gaat het daarbij om onvoorziene gebeurtenissen die de interactie beïnvloeden. Meest actuele voorbeeld daarvan is de huidige COVID-19-pandemie.
In 2020 deed het ministerie van BZK onderzoek naar gebruik en waardering van overheidsdienstverlening en daar werd ook naar de invloed van COVID-19 op het contact gevraagd. Resultaten van het onderzoek suggereren dat

35 De VNG heeft zelf een aantal principes geformuleerd. Deze bespreken we verderop.
36 Zie Pieterson (2020).

de digitalisering van het contact versnelt door COVID-19. Zo zien we een sterke afname in het gebruik van fysiek contact en een verdere toename in het gebruik van digitale kanalen.



Figuur 6. Vaakst gebruikte kanalen voor contact met de overheid in 2019 & 2020[37]

Ook laat het onderzoek zien dat men meer zaken digitaal is gaan doen (zoals online kopen) en liever digitaal contact met de overheid heeft door de crisis. De kans bestaat dat deze gedragingen zich omzetten in meer permanent gedrag; hierdoor kunnen meer digitale gewoonten ontstaan. Ook voor externe factoren geldt dat hiermee de druk op het kanaalmanagement van gemeenten toeneemt.

2.5 De gevolgen van de fragmentatie

Zowel kanaallandschap als kanaalgedrag raken steeds meer gefragmenteerd. De context waarbinnen dit plaatsvindt versterkt deze fragmentatie alleen maar.
Direct gevolg van deze fragmentatie is dat de kwaliteit van interactie onder druk komt te staan. Een burger die van het kastje naar de muur gestuurd wordt, krijgt mogelijk geen antwoord op de vraag, heeft meer contacten dan nodig én zal daarmee ook niet tevreden zijn over het contact.

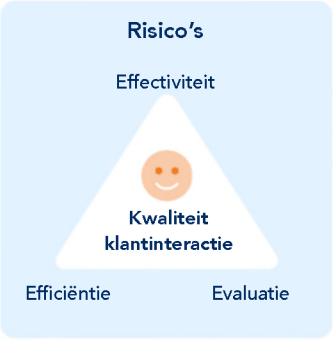
De gevolgen op de kwaliteit vinden daarmee plaats op drie gebieden:

- *Effectiviteit*
  Daarbij gaat het om het bereiken van de doelen achter het contact. Krijgt de klant een antwoord? Wordt een product geleverd? Voldoet alles aan wettelijke termijnen? Hoe meer kanalen en hoe meer fragmentatie, hoe lastiger het wordt effectieve interactie te hebben.

37 De percentages lopen uiteen met die van de resultaten zoals weergegeven in figuur 4. Dat komt door een iets andere vraagstelling en berekening van het resultaat. De bredere trends zijn echter gelijk. Onderzoek uitgevoerd in het najaar van 2020 (Pieterson, 2020)



- *Efficiëntie*
  Dat heeft te maken met de snelheid, inspanning en kosten achter de interactie. Als meerdere en/of langere contacten nodig zijn om een vraag te beantwoorden, neemt de efficiency af. Vanzelfsprekend is het 'kast-je-muur-effect' een belangrijke oorzaak van een lager dan wenselijke efficiëntie.
- *Evaluatie*
  Dit gaat over het oordeel over de interactie door klanten. Ondanks de vele investeringen in het klantcontact is dat oordeel tamelijk stabiel[38] en scoort het op dit moment overheidsbreed maar licht voldoende en onder bepaalde groepen onvoldoende. Daarnaast krijgt het voor belangrijke aspecten, zoals eenvoud en een persoonlijke benadering, een onvoldoende oordeel van de bevolking als geheel.[39]

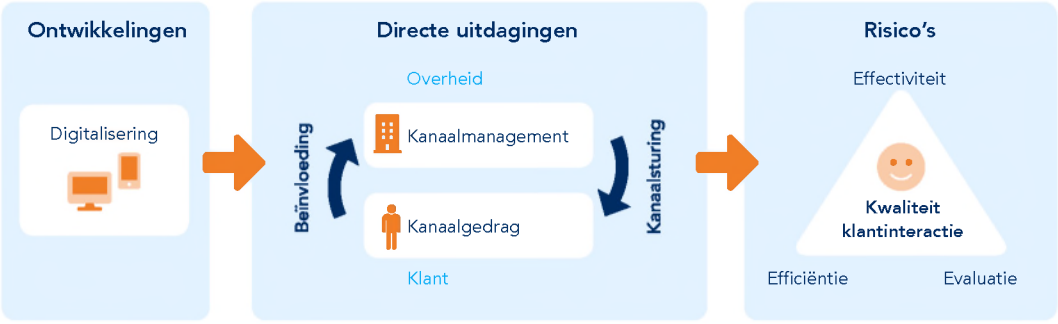


Er zitten sterke afhankelijkheden tussen deze drie factoren. Sturen op kosten (efficiëntie) kan ertoe leiden dat mensen geen duidelijk antwoord krijgen waardoor de effectiviteit daalt. Ook kan het ertoe leiden dat de kosten juist stijgen omdat men vaker dan één keer contact zoekt.
De hierboven beschreven fragmentatie maakt het lastig om effectieve, efficiënte klantinteracties te hebben die ook nog eens een positieve evaluatie kennen.

38 Zie I&O Research (2016b) voor een overzicht van de waardering tussen 2008 en 2015.
39 Zie Pieterson (2019)

Samenvatting

Essentie van het probleem: fragmentatie in kanaalgedrag en kanaal-management in de klantinteractie



2.5.1 Het kernvraagstuk

We signaleren dus dat de fragmentatie die ontstaat druk uitoefent op de kwaliteit van de klantinteractie. De kern van het vraagstuk is dan ook hoe de kwaliteit van de klantinteractie gewaarborgd kan worden in een zeer complexe omgeving:

- Hoe zorgen we ervoor dat alle klanten in het steeds complexere speelveld op een passende manier bediend én gehoord worden?
- Hoe zorgen we ervoor dat de interactie voor overheden beheersbaar en uitvoerbaar blijft?
- Hoe zorgen we voor regie en samenhang in alle off- en online kanalen voor een optimale klantinteractie?
- En hoe doen we dat in een wereld die snel digitaliseert onder invloed van externe factoren zoals de COVID-19-crisis?

Het antwoord op al deze vragen schuilt in de manier waarop overheden hun kanalen managen. Om een passend antwoord te geven op de bovengestelde vragen is een nieuw perspectief op kanaalmanagement nodig. Eén waarbij de regie over de verschillende kanalen strakker gevoerd wordt zodat:

1. De klant, kanaalonfhankelijk, hetzelfde én juiste antwoord op de vraag krijgt.
2. Klanten naadloos van het ene kanaal naar het andere geleid worden om de best mogelijke service te kunnen verlenen (zonder dat de klant telkens opnieuw zijn verhaal hoeft te doen).
3. Door slimme inzet van kanalen en kanaalsturing de interactie voor de overheid beheersbaar blijft.

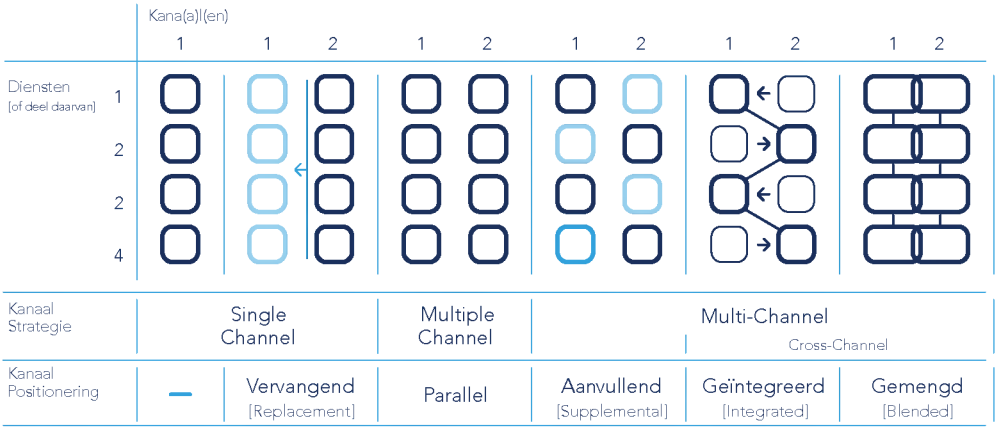
Dit nieuwe perspectief noemen we omnichannel management.

3. Naar een omnichannel aanpak

In de vorige hoofdstukken zagen we dat klantinteractie niet altijd soepel verloopt. Hoe kan het beter? In dit hoofdstuk schetsen we de kern van een omnichannel aanpak voor gemeenten. Deze omnichannel aanpak kan gemeenten helpen bij het effectiever en efficiënter inrichten van de klantinteractie met een hogere klanttevredenheid. Eerst gaan we kort in op de verschillende kanaalstrategieën zoals deze in het verleden ontwikkeld zijn. Dan bespreken we de essentie van de omnichannel aanpak en gaan we in op de verschillende bouwstenen van deze aanpak.

3.1 Generaties kanaalstrategieën

De vraag hoe organisaties met kanalen omgaan is niet nieuw. Elke keer wanneer een grote technologische en/of maatschappelijke verandering plaatsvindt, herbezinnen organisaties zich op de vraag of de kanalen wel ingericht zijn op de meest effectieve en efficiënte klantinteractie.Daarbij ontstaan dan ook verschillende manieren waarop men tegen de relaties tussen kanalen aankijkt (de kanaalpositionering) en hoe dat zich vertaalt in een kanaalstrategie voor de organisatie. Figuur 7 geeft een overzicht van de verschillende kanaalstrategieën zoals die in de loop der jaren verschenen zijn.



Figuur 7. Generaties van kanaalstrategieën.[40]

40 Zie het rapport van Pieterson (2017) over dit onderwerp

Single-channel

De essentie van deze aanpak is dat er één kanaal of een beperkte set kanalen wordt aangeboden en dit kanaal vormt de kern van de dienstverlening. Zo waren (en zijn) er organisaties die alleen telefonisch, via een app of website te bereiken zijn. Een variant daarbinnen is die van vervanging, waarbij één kanaal plaatsmaakt voor een ander. Vooral in het begin van de jaren 2000 waren er veel optimistische verhalen over hoe websites alle andere vormen van dienstverlening overbodig zouden maken en dus andere kanalen zouden vervangen. In de praktijk zijn daar wel voorbeelden van te geven: zo hebben postorderbedrijven hun primaire kanaal (een schriftelijke catalogus) volledig vervangen door een ander kanaal (een website).

Multiple-channel

In een multiple channel aanpak heeft de organisatie verschillende kanalen naast elkaar zonder dat daar enige afstemming of samenhang in zit. Daarbij kan de klant via elk kanaal min of meer de volledige klantreis doorlopen. Zo zijn er bedrijven die aan online en telefonische verkoop doen, waarbij het hele verkoopproces in één kanaal plaatsvindt.

Multichannel

De meeste gemeenten hanteren een vorm van een multichannel benadering. In brede zin is de essentie van een multichannel aanpak dat kanalen verschillend zijn en daardoor geschikt zijn voor verschillende vormen van interactie. Daarbinnen vinden we dan verschillende varianten van de mate waarin kanalen op elkaar aansluiten en integreren. Kanalen kunnen naar elkaar doorverwijzen en/of klanten van het ene naar het andere kanaal geleiden. Dat doorverwijzen/geleiden wordt ook wel met de term crosschannel aangeduid.

- In een aanvullende aanpak biedt de organisatie verschillende diensten via verschillende kanalen aan. Bijvoorbeeld transacties via één kanaal en *customer service* via een ander kanaal. Daarbij zit er verder geen samenhang tussen de kanalen.
- In een geïntegreerde aanpak probeert de organisatie kanalen goed naar elkaar te laten verwijzen en de inhoud van kanalen op elkaar af te stemmen. Denk daarbij aan het oplossen van eenvoudige problemen via de telefoon, en lastige, complexe en onduidelijke vraagstukken in een persoonlijk gesprek (fysiek). Een klant kan dan via de telefoon doorverwezen worden naar het fysieke kanaal wanneer duidelijk is dat het probleem zo complex is dat het lastig via de telefoon is op te lossen.
- In een gemengde of blended aanpak schuiven kanalen steeds meer in elkaar, zodat de sterke kanten van verschillende kanalen goed op elkaar aansluiten. Een voorbeeld is webchat waarbij de klant en de voorlichter allebei weten op welke webpagina de klant kijkt. Daarbij kunnen ze een gesprek aangaan over de inhoud van die pagina. Een meer verregaande

vorm daarvan is co-browsing. Hierbij kan de voorlichter meekijken en advies geven terwijl de klant op de website navigeert.

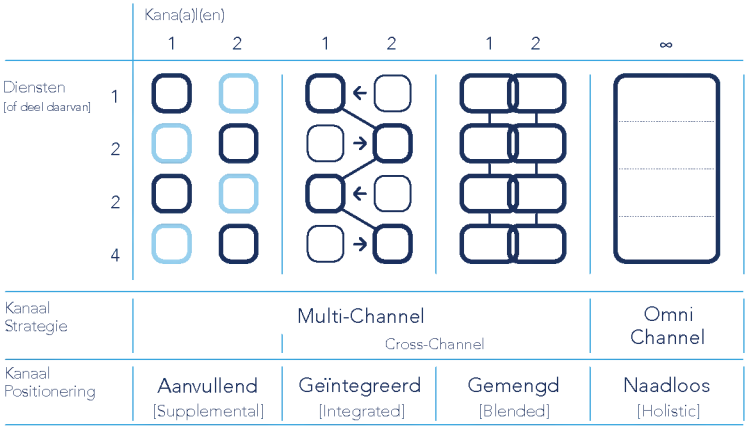
3.1.1 Naar een omnichannel aanpak

Een relatief nieuwe kanaalaanpak die zich richt op het oplossen van deze problemen is een omnichannel aanpak. We gaven daarvan in het eerste hoofdstuk al een omschrijving. Een meer formele definitie is de volgende.

Definitie

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, volgende op multichannelstrategieën, een nieuw type kanaalstrategie waarbij kanalen nog meer in elkaar schuiven en steeds meer een naadloos geheel vormen.



Figuur 8. Generaties van huidige kanaalstrategieën[41].

De kern van een goede omnichannel aanpak wordt gevormd door 8 kernmerken 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.

41 Zie het rapport van Pieterson (2017) over dit onderwerp

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.

3.1.2 Opbrengsten

Daarmee komen ook de mogelijke opbrengsten van de aanpak in beeld. Op hoofdlijnen zien we daarbij de volgende potentiële positieve resultaten voor de gemeente:

- Door goede signalering en proactieve dienstverlening kunnen onnodige klantcontacten verminderd worden.
- Door snelle kanaalsturing komt iedereen soepel bij een passend kanaal uit, zodat inclusie versterkt wordt.
- Door content over kanalen te synchroniseren en de realisatie van een integraal klantbeeld worden fouten voorkomen en de consistentie van de interactie verhoogd.
- Door kanalen goed op elkaar af te stemmen maken we de klantreis naadloos en eenvoudiger. Dat komt de klantbeleving ten goede.
- Doordat de medewerkers van de gemeente hun werk beter kunnen doen, zijn ze én tevredener én houden ze meer tijd over voor persoonlijk contact waar dat nodig is.

Deze opbrengsten laten zich nog concreter vertalen in het verbeteren van de effectiviteit, efficiëntie en evaluatie van de klantinteractie, de aspecten die we hierboven al noemden.

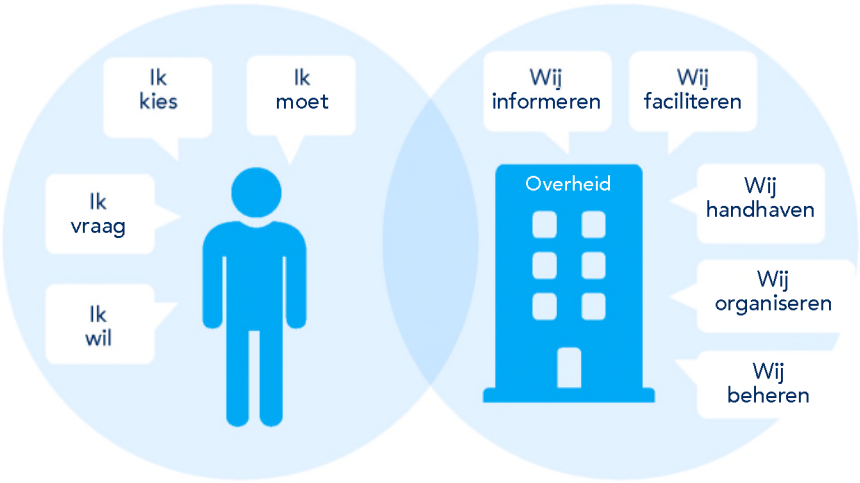
3.1.3 Lessen uit de private sector

Bedrijven richten zich inmiddels een jaar of vijf op een omnichannel aanpak. Zij signaleren dat het goed afstemmen van kanalen en goede kanaalsturing vooral tot meer efficiency leiden. Door kanalen goed op elkaar af te stemmen zijn minder contacten nodig en door aan betere kanaalsturing te doen verloopt de klantreis soepeler en is deze korter.
Omdat bedrijven hier al een paar jaar mee bezig zijn ontstaat de neiging ons vooral op het bedrijfsleven te richten om te leren over omnichannel manage-

ment. Maar hoewel daar nuttige inzichten gehaald kunnen worden, moeten we ons ervan bewust zijn dat we niet zomaar lessen uit de private sector kunnen overnemen. Dat heeft vooral deze twee redenen:

1. Overheidsorganisaties hebben vaak meer taken en doelen dan een bedrijf. Zo levert een gemeente niet alleen producten en diensten, maar is ze ook verantwoordelijk voor inspraak en participatie, zijn er verkiezingen en kan de burger meepraten over de politieke agenda. Die veelheid aan taken maakt dat de overheid vaak meer moet doen dan het bedrijfsleven waardoor de kanaalstrategie complexer wordt.
2. Daar komt bij dat de overheid er niet voor kan kiezen om bepaalde groepen klanten wel en andere niet te bedienen. De klanten moet bepaalde dingen bij de overheid doen en de overheid moet alle klanten van dienst zijn. Deze 'gedwongen winkelnering' maakt de kanaalinzet uitdagend. Daarnaast geldt dat de klant in het contact met de overheid ook een veelheid van rollen en doelen heeft. Een burger die een paspoort moet vernieuwen heeft misschien hele andere behoeften dan wanneer diezelfde burger als kiezer een oordeel velt over het beleid van de laatste vier jaar of als mantelzorger voor zijn zieke ouders zorgt.

Onderstaande figuur geeft een overzicht van de verschillende rollen van overheden en klanten die bepalen dat het kanaalmanagement bij de overheid een heel stuk complexer is dan bij veel bedrijven.



Figuur 9. Verschillende rollen en relaties van overheidsorganisaties en hun klanten.[42]

Bedrijven hebben dus een voorsprong op de overheid; ze kunnen vaak kiezen welke klanten ze wel en welke ze niet bedienen, ze hebben meer vrij-

42 Gebaseerd op het NSOB model (Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur)

heid om te bepalen welke producten en diensten ze aanbieden en welke kanalen ze gebruiken. Wat kan de overheid toch doen om de klantinteractie te verbeteren door middel van een omnichannel aanpak?

3.2 Een omnichannel aanpak voor gemeenten

Overheden kunnen veel doen. Hoewel de context soms lastiger is, biedt de veelheid aan rollen en typen interacties juist de kans om op veel terreinen voortgang te boeken. Daarbij is er dan het concrete vooruitzicht dat ook bij gemeenten de klantinteractie efficiënter en effectiever gemaakt kan worden, met een hogere klanttevredenheid.

Voorbeeld

Omnichannel verdient zichzelf terug

Een voorbeeld van een gemeente die de stappen maakt naar een omnichannel aanpak is de gemeente Tilburg. Uit hun businesscase is een globale eerste berekening gemaakt waaruit blijkt dat de jaarlijkse kosten worden terugverdiend en de efficiency met netto 3,9% stijgt. Het gaat om de werkzaamheden van de 400 gebruikers die dagelijks met het beoogde omnichannel CRM-systeem[43] werken. Op basis van hun klantervaringen en verschillende marktonderzoeken blijkt dat dit rendement haalbaar is. En extern onderzoek geeft aan dat grote verbeteringen op klanttevredenheid en efficiency zijn te behalen ten opzichte van de huidige werkwijze. De baten zijn primair te verdelen naar voordelen voor de klant (te meten als verbetering van de klanttevredenheid) en voordelen voor de organisatie (te meten als verbeterde efficiency). Verhoging van klanttevredenheid ontstaat doordat de klant minder moeite hoeft te doen.

Als de gemeente een omnichannel aanpak wil realiseren moet er op vijf terreinen gewerkt worden, met een centrale focus op de klant. Dit noemen we de vijf dimensies van omnichannel.



Figuur 10. De vijf terreinen waarop gewerkt moet worden in een omnichannel-aanpak

43 CRM staat voor 'customer relationship management'. Het systeem is bedoeld om klantinteracties goed te managen.

Frontoffice

Het accent bij de omnichannel aanpak ligt op de frontoffice. Dit is onder te verdelen in vier terreinen:

- Kanaalinzet: de keuze voor kanalen die aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van de klant.
- Kanaalinrichting: het synchroniseren van content over kanalen en het afstemmen van de kanalen op de gedraging van klanten.
- Kanaalregie: 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: 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?

Backoffice

De koppeling met processen en systemen in de backoffice van de gemeente wordt steeds belangrijker. In de eerste plaats omdat klantinteractie vaak gaat over wat er in de backoffice gebeurt. In de tweede plaats omdat klantinteractie vaak direct ingrijpt op de backoffice. 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.

3.2.1 De klant centraal

De vijf dimensies zijn de terreinen waarop de gemeente concreet aan de slag kan gaan. Ze vormen het fundament, en daarmee het *middel*, voor de kanaalaanpak. 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 *klant*interactie.

Dat betekent dat we rekening moeten houden met de wensen, behoeften en gedragingen van klanten in de brede zin, maar het betekent ook dat we rekening moeten houden met bijzondere groepen in de populatie. Klanten met minder digitale, bureaucratische en taalvaardigheden zijn daarvan een voorbeeld.
Daarmee is niet gezegd dat de gemeente er alles aan moet doen om elke klant op elk moment zo tevreden mogelijk te laten zijn, maar wel dat de wensen, behoeften, verwachtingen en gedragingen van de klant leidend moeten zijn in het bepalen van doelen en het inrichten van de klantinteractie. De gedachte daarachter is dat het zo goed mogelijk inspelen op deze factoren ervoor zorgt dat de klantinteractie effectief en efficiënt verloopt. Met andere woorden: door goed in te spelen op de klant is de interactie beter voor de klant én de organisatie.
Daarbij omarmen we in deze handreiking de richtlijnen voor de klantinteractie tussen burgers en gemeenten uit de VNG position paper Dienstverlening en de principes uit de overheidsbrede Interactiestrategie. Dat betekent dat we werken aan gemakkelijke en persoonlijke klantinteractie waarin klanten en overheden elkaar vertrouwen.

3.3 Praktische bouwstenen

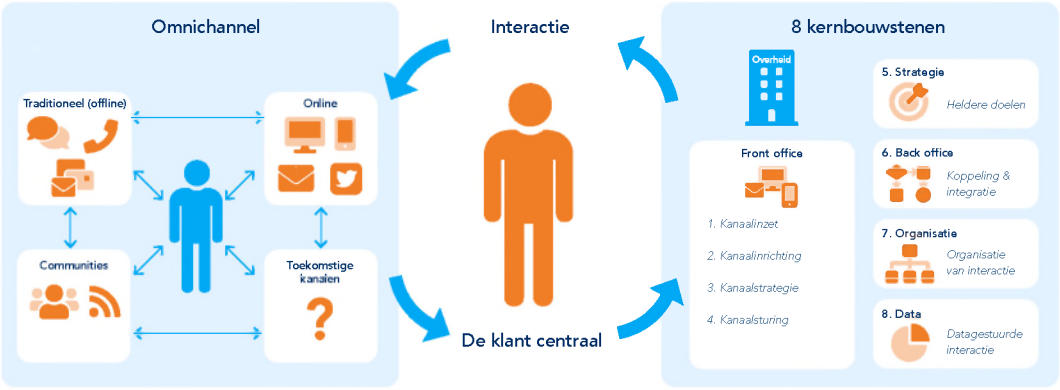
Met het uitgangspunt dat de klant centraal staat in het ontwikkelen en implementeren van een omnichannel aanpak, komen we tot een aantal 'bouwstenen' waarmee gemeenten aan de slag kunnen. Deze bouwstenen verdelen we in twee typen:

- *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 om een keten- of overheidsbrede omnichannel aanpak te realiseren.

In de volgende paragrafen beschrijven we de kern van elke bouwsteen. In de toolkit gaan we in op manieren waarop met de bouwstenen gewerkt kan worden.

3.4 Kernbouwstenen

De essentie van de aanpak bestaat uit acht kernbouwstenen. Deze kernbouwstenen lichten we kort toe.



3.4.1 Kanaalinzet

Kanaalinzet draait om de keuze voor kanalen die aansluiten bij de verwachtingen van de klant, zodat effectieve, efficiënte en positief geëvalueerde dienstverlening geleverd wordt. Daarnaast gaat het om de inzet van de juiste kanalen zodat inclusie gegarandeerd is.

Het aantal beschikbare kanalen neemt toe en klanten veranderen voortdurend in hun kanaalgedrag. Daardoor ontstaat de vraag welke kanalen de organisatie 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?
Daarmee is de keuze voor welke kanalen in te zetten, voor welke doelgroep en welk type interactie in welke situatie gegeven de doelen van de organisatie een lastige puzzel.

In deze bouwsteen vergaren we inzichten over huidige en toekomstige kanaalontwikkelingen en de eigenschappen van kanalen. Daarnaast beschrijven we aspecten van het kanaalgedrag.
Resultaat daarvan is een praktisch overzicht van de diverse 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.

3.4.2 Kanaalinrichting

Kanaalinrichting betreft het synchroniseren van content over kanalen en het afstemmen van de kanalen op de gedraging van burgers zodat elke burger een passend, persoonlijk antwoord krijgt. Kanaalonafhankelijk.

Elk kanaal is anders en verschillen tussen kanalen maken dat ze op uiteenlopende wijzen en voor verschillende doelen ingezet kunnen worden.

Tegelijkertijd creëert dat uitdagingen. Hoe zorg je ervoor dat klanten een consistente ervaring hebben, ongeacht het kanaal? En hoe richt je de kanalen zo in dat deze 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 daarvan 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.

3.4.3 Kanaalregie

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.

Klantreizen spelen zich vaak en in toenemende mate over meerdere kanalen af. 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.

3.4.4 Kanaalsturing

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.
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.

3.4.5 Heldere doelen

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.

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 aan 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 SMART zijn en vertaald kunnen worden van strategische naar tactische en operationele doelen.



Concept

SMART

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.
Kan goed in samenhang gebruikt worden met de PDCA-cyclus (zie pagina 53).

3.4.6 Koppeling en integratie

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.

Een van de gevolgen van digitalisering is dat de traditionele scheidslijn tussen front- en backoffice vervaagd; burgers werken steeds vaker direct in de backoffices 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 de koppeling met processen en de integratie met systemen bij aan succes?
In deze bouwsteen buigen we ons over dit vraagstuk. Daarbij kijken we vanuit levensgebeurtenissen en klantreizen naar de 'touch points' tussen organisatie en de 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 Common Ground van de VNG en de architectuurprincipes die binnen de omnichannel aanpak worden ontwikkeld.

3.4.7 Organisatie van interactie

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

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 kanaalmanagement. 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 de toolkit adviezen over bovenstaande onderwerpen.

3.4.8. Datagestuurde interactie

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

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 bouwstenen 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.

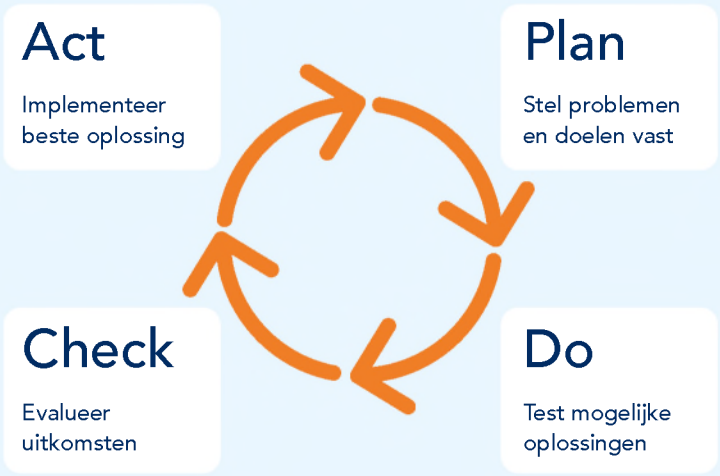
Concept

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 letter 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.
Kan goed in samenhang gebruikt worden met SMART-doelstellingen (zie pagina 51).



Uitkomst is een praktische gids met voorbeelden van KPI's en ervaringen van organisaties in het gebruik van data en inrichten van leerlussen. Daarmee kunnen organisaties zelf aan de slag om een meer datagedreven, lerende organisatie te maken.

3.5 Bouwstenen buiten de kern

Buiten deze kernbouwstenen onderscheiden we acht aanvullende bouwstenen. Die hebben geen betrekking op de frontoffice van de klantinteractie, maar op de vier andere dimensies.

3.5.1 De strategische dimensie

Op strategisch niveau houden we ons in de kern bezig met de doelen van interactie op strategisch niveau (en de uitwerking daarvan in tactische en operationele doelen). De doelen op het gebied van interactie staan echter normaal gesproken niet op zichzelf. Logischerwijs vloeien deze voort uit de missie en visie van de organisatie en hangen ze samen met andere (strategische) doelen van de gemeente. Daarnaast is het van belang dat deze in de pas lopen met doelen van (keten)partners en de overheid als geheel.



In de twee aanvullende strategische bouwstenen richten we ons op deze doelen:

- Missie, visie, strategie organisatie. We helpen in het scherp krijgen van doelen van de organisatie en koppeling met de missie, visie en strategie van de gemeente.
- 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.

3.5.2 Backoffice bouwstenen

De kernbouwsteen 'Koppeling en integratie' gaat in op de verbinding tussen de voorkant van de interactie en de processen en systemen in de achterkant. Daarbuiten zijn andere aspecten van de backoffice van belang. We identificeren twee aanvullende bouwstenen op dat terrein:

- In de bouwsteen 'Procesinrichting en ICT-organisatie' gaan we verder in op de rol van procesontwerp en relevante systeemaspecten. Daarin leggen we de link met initiatieven op het gebied van procesontwerp en, natuurlijk, Common Ground van de VNG.
- In de bouwsteen 'Ketenprocessen en informatisering' gaat het om die processen en systemen die buiten de eigen organisatie vallen, maar die wel van invloed zijn op interactie. Hierom adviseren we richting (keten) partners over manieren waarop systemen en processen verbeterd kunnen worden zodat dit merkbaar wordt in een beter klantcontact.

3.5.3 De organisatiedimensie

Dat deel van de organisatie dat zich bezig houdt met interactie is relatief klein; denk bijvoorbeeld aan het KCC, verantwoordelijken voor de website en social media en eventuele contacten in de tweede lijn. De rest van de organisatie is echter wel van belang voor het succes van het klantcontact: wanneer afdelingen bijvoorbeeld niet goed samenwerken in de afhandeling van dossiers ontstaat vaak onnodig contact. In de aanvullende bouwstenen over organisatieaspecten gaan we in op:

- Organisatie van de organisatie. Hierin bieden we handvatten om structuur en management van de hele organisatie te verbeteren zodat interactie daarvan profiteert.
- Organisatie ketens & overheid. Daarin adviseren we over ketensamenwerking en het management van netwerken daar waar dat de interactie raakt.

3.5.4 Data

In de kern gaat de rol van data bij omnichannel management over de mogelijkheden om data te gebruiken als instrument voor sturing en het borgen van kwaliteit. In een ideale wereld gaat de rol van data wel verder dan dit. Zo kunnen data over interactie mogelijk input geven aan het verbeteren van processen en kunnen data uit andere delen van de organisatie gebruikt worden voor het verbeteren van interacties. In de twee aanvullende bouwstenen op het gebied van data gaan we in op aspecten van data die verder gaan dan puur de interactie:

- 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 datainfrastructuur 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.

3.6 De aanpak in de praktijk

In dit document geven we een overzicht van het waarom achter de omnichannel aanpak en beschrijven we wat de aanpak is. In de omnichannel toolkit gaan we in op de manieren waarop gemeenten praktisch aan de slag kunnen met het concept en de verschillende bouwstenen.

Weblink



Lees hier meer informatie over de handreiking omnichannel aanpak.

Bronnen

Van den Boer, Y. (2014). *What's your favorite blend? Analyzing source and channel choices in business-to-government service interactions.* Enschede: University of Twente.

Brinkman, P., Fraanje, F., van Ladesteijn, P., de Voogd, E., & Wija, M. (2017). *Klantcontact en Interactie met je gemeente. Slimmer, sneller en beter in 34 bouwstenen*. DenHaag: Topkring Dienstverlening Gemeenten.

Van Deursen, A.J.A.M. (2018). *Digitale ongelijkheid in Nederland anno 2018.* Enschede, Nederland: Universiteit Twente.

Ebbers, W. E., Pieterson, W. J., & Noordman, H. N. (2008). *Electronic government: Rethinking channel management strategies.* Government Information Quarterly, 25(2), 181-201.

Ebbers, W. & Pieterson, W. & Nijland, K. (2017). *Daar gaat een blauwe envelop*. 6e Deelrapportage | Gebruikerservaring portalen | online enquête. | juli 2017. Enschede: Universiteit Twente.

I&O Research (2016a). *(Digitale) Contacten met de Overheid.* Enschede: I&O Research.

I&O Research (2016b) *De kwaliteit van de overheidsdienst verlening 2015.* Enschede: I&O Research.

Kaal, M. Plantinga, S. & Ter Berg. J. (2019). *Relatie burger overheid 2013.* Onderzoek in opdracht van de Nationale Ombudsman. Amsterdam: Kantar Public.

Madsen, C. Ø. (2016). *Why Do They Keep Calling?: Single Parents' Domestication of Mandatory E-government Self-service Channels.* IT University of Copenhagen, Information Management Section.

Mittelmeijer, J. (2012). *Klantcontact voor Dummies*. Amersfoort: BBNC Uitgevers.

Pieterson, W. (2009). *Channel Choice. Citizens' Channel Behavior and Public Sector Channel Strategy.* Enschede: University of Twente.

Pieterson, W. (2017). *Multi-Channel Management in PES: From Blending To Omni-Channelling.* Brussels: European Commission.

Pieterson, W. (2020). *Oordeel Burger en Ondernemers over Overheidsdienstverlening 2020.* Den Haag: Ministeries van Algemene & Binnenlandse Zaken.

Pieterson, W. J., & Ebbers, W. E. (2020). *Channel choice evolution: An empirical analysis of shifting channel behavior across demographics and tasks*. Government Information Quarterly, 37(3), 101478.

Pieterson , W.J., Van der Geest, T.M. & Van Heerdt , M. (2017). *Omgevingsdienstverlening vanuit het perspectief van initiatiefnemers.* December 2017. Onderzoeksrapport Centrum it+media. Arnhem: Hogeschool Arnhem-Nijmegen.

Pieterson, W., Ebbers, W., & Madsen, C. Ø. (2017, September). *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.

Teerling, M. L., & Pieterson, W. (2010). *Multichannel marketing: An experiment on guiding citizens to the electronic channels.* Government Information Quarterly, 27(1), 98-107.

Wirtz, B. W., & Langer, P. F. (2017). *Public multichannel management – An integrated framework of off-and online multichannel government services.* Public Organization Review, 17(4), 563-580.

Bijlage 1: Overzicht context interactie

1 Wetgeving & kaders:

1. *Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid*
   Overheidsorganisaties zijn verplicht om hun websites en apps toegankelijk te maken voor mensen met een functiebeperking en daarover een verklaring af te leggen
   https://vng.nl/nieuws/vng-forum-digitale-toegankelijkheid-online

2. *AVG*
   Privacy en bescherming van de klant, waarbij het verwerken, koppelen en (intern) delen van gegevens (cookies) aan strenge voorwaarden moet voldoen. Als de gegevens in een veilige omgeving staan en door medewerkers op de juiste manier worden gebruikt om de klantvraag goed af te handelen, dan heeft de klant hier profijt van. Klanten vinden het fijn als zij hun situatie niet steeds opnieuw hoeven toelichten en keer op keer informatie aanleveren.
   https://www.vngrealisatie.nl/producten/stappenplan-introductie-avg

3. *Wet digitale overheid*
   Is een eerste set met regels – ook wel de eerste tranche genoemd – waarmee de digitalisering bij de overheid verder verbeterd kan worden. Bevat regels over de digitale voorzieningen in de generieke digitale infrastructuur (GDI) van de overheid. De komst van de Wdo betekent concreet dat overheidsorganisaties verplicht zijn om identificatiemiddelen van het betrouwbaarheidsniveau 'substantieel' of 'hoog' te gebruiken, als de aard van de digitale dienst daar om vraagt.
   https://www.digitaleoverheid.nl/dossiers/wet-digitale-overheid/

4. *Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer*
   Overheidsorganisaties worden verplicht om digitale kanalen open te stellen voor ieder formeel bericht dat aan een gemeente gestuurd kan worden. Onder een formeel bericht wordt elk bericht verstaan dat deel uitmaakt van een procedure over een besluit, een voorgeschreven melding of een klacht. Hoewel gemeenten over het algemeen al digitale kanalen hebben ingericht, zal met de komst van de Wmebv gecontroleerd

moeten worden of de bestaande kanalen geschikt zijn voor meerdere typen berichten. Dat kan een algemeen contactformulier zijn (met mogelijk verschillende afzenderauthenticatie niveaus), een e-mailkanaal (als er geen afzenderauthenticatie voor het bericht nodig is) of een specifiek e-formulier.
https://www.digitaleoverheid.nl/document/eindconcept-voorlopige-handreiking-implementatie-wet-modernisering-elektronisch-bestuurlijk-verkeer-11-april-2017/

5. *Single Digital Gateway.*
   Deze verordening bepaalt dat er online een centraal punt wordt ingesteld van waaruit Europese burgers en bedrijven alle relevantie informatie, procedures en diensten kunnen vinden die zij nodig hebben om van de Europese interne markt gebruik te maken. Gemeenten moeten inventariseren welke informatiegebieden en procedures (kanalen) onder de bepalingen van de SDG-verordening vallen.
   https://europadecentraal.nl/onderwerp/informatiemaatschappij/single-digital-gateway/

2 Plannen & initiatieven

1. *NL DIGIBeter*
   Dit is de agenda digitale overheid, zoals deze voortvloeit uit de nationale digitaliseringsstrategie. Wordt jaarlijks (2018-2020) bijgewerkt. Hierin worden 5 richtlijnen benoemd die kansen bieden om dingen slimmer te doen.
   https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2018/07/nl-digibeter-agenda-digitale-overheid.pdf

2. *Werk aan Uitvoering*
   Dit traject heeft als doel uitvoeringsorganisaties te versterken en hun wendbaarheid en toekomst bestendigheid te vergroten. De voortvloeiende handelingsperspectieven worden onderdeel van de 'Werkagenda voor de uitvoering'.
   https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/02/14/werk-aan-uitvoering-betere-aansluiting-tussen-verwachtingen-en-mogelijkheden

3. *VNG Verenigingsstrategie Gemeenten 2020 – 2024*
. In kaart gebracht wat de belangrijkste thema's voor de komende jaren zijn en wat deze betekenen voor de rol en het functioneren van het lokaal bestuur.
   https://vng.nl/artikelen/ntwikkeling-verenigingsstrategie-gemeenten-2024

4. *GGU kadernota 2021*
   Wat kunnen gemeenten in 2021 verwachten vanuit de Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering. Gemeenten maken dienstverlening voor iedereen toegankelijk en begrijpelijk, ook voor inwoners die digitaal minder vaardig zijn (inclusieve dienstverlening en omnichannel)
   https://www.vngrealisatie.nl/sites/default/files/2020-05/04%20Kadernota%20GGU%20%281%29.pdf

5. *Samen organiseren*
   Een belangrijke rol binnen samen organiseren is weggelegd voor het College van Dienstverleningszaken dat het VNG-bestuur adviseert over het vaststellen van standaarden en voor de Taskforce Samen organiseren die een aanjagersrol heeft en op zijn beurt het College adviseert.
   https://vng.nl/rubrieken/onderwerpen/samen-organiseren

6. *Common Ground*
   Gemeenten werken samen met ketenpartners en leveranciers aan een nieuwe, toekomstgerichte informatievoorziening. We koppelen data los van werkprocessen en applicaties, zodat we deze gemakkelijker kunnen combineren en gebruiken. De data worden bovendien opgevraagd bij de bron, in plaats van ze veelvuldig te kopiëren en op te slaan. Dat komt de volledigheid en betrouwbaarheid van data ten goede. Datagestuurde interactie is één van de bouwstenen om te werken naar een inclusieve naadloze klantinteractie tussen overheid en burgers.
   https://vng.nl/brieven/meerjarige-transitiestrategie-common-ground

7. *Position Paper Dienstverlening VNG*
   Is vastgesteld door de Commissie Informatiesamenleving, het College van Dienstverleningszaken en de Taskforce Samen organiseren. Met dit position paper geven we mede invulling aan de doelstellingen van Samen organiseren en onze Digitale Agenda.
   https://vng.nl/brieven/position-paper-dienstverlening

8. *Monitor Doelgerichte Digitalisering VNG*
   Geeft gemeenten inzicht in de status van hun digitalisering en geeft tips en adviezen hoe zij hun digitale ambities kunnen realiseren.

9. *Manifest Dichterbij door digitalisering*
   Rapport van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de VNG waarin zij beschrijven hoe zij vinden dat de digitale overheid er uit kan zien tijdens en na corona.
   https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/08/20/dichterbij-door-digitalisering

3 Principes & richtlijnen

1. *Levensgebeurtenissen en principes overheidsdienstverlening van Mens Centraal*
   Steeds meer overheidsorganisaties onderschrijven de noodzaak van communicatie en dienstverlening waarin de mens centraal staat. Het programma Mens Centraal helpt gemeenten, provincies, ministeries, uitvoeringsorganisaties en waterschappen bij die verandering.
   https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/levensgebeurtenissen/overzicht-levensgebeurtenissen

2. *Gebruiker Centraal*
   Overheidsbrede principes van Gebruiker Centraal voor informatievoorziening en dienstverlening. Mensen die moeite hebben met lezen en schrijven betrekken zij actief bij de verdere ontwikkeling hiervan. Toolkit Inclusie, UX- testteam, begrijpelijke overheidstaal, et cetera.
   https://www.gebruikercentraal.nl/instrumenten/

3. *Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente*
   Programma van het A&O fonds Gemeenten om het gebruik van data binnen gemeenten te stimuleren en daar principes aan te koppelen. Hoe datavolwassen is jouw gemeente?
   https://www.aeno.nl/a-o-fonds-ontwikkelt-model-datagedreven-gemeente

4. *Digital Services for Europe*
   Een sociale en technische roadmap voor digitale dienstverlening (bouwstenen) voor overheidsorganisaties
   https://www.digitalservicesfor.eu/

5. *Interactiestrategie*
   Is een rijksbreed initiatief, onder regie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) waarin ingegaan wordt op de wijzen waarop overheden de interactie met hun klanten vorm dienen te geven.
   https://www.digitaleoverheid.nl/document/interactiestrategie-een-raamwerk-voor-denken-samenwerking-en-actie/

6. *Uitgangspunten Nationale ombudsman*
   De Nationale ombudsman heeft een aantal uitgangspunten geformuleerd voor de overheid die digitaliseert. Daarbij gaat het om uitgangspunten aan de kant van de overheid.
   https://www.nationaleombudsman.nl/nieuws/2017/ombudsvisie-digitale-overheid-overheid-communiceer-met-burgers-op-het-netvlies

Bijlage 2.
Overzicht bijdragen

Aan de handreiking hebben veel partijen een bijdrage geleverd.

Werkgroep Omnichannel

A. Wagemans (tot maart 2020) M. Broekman, Elviera Oude Luttikhuis en Cristel Kerkhof (Gemeente Oss)
Martijn Smits, Kim Westerweel, Epha Diepgrond en Ingrid Nooijens (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 (Gemeente Den Haag
Jesse Leemput en Fiona Damen (Gemeente Tilburg)
Pieter Ouwerkerk (Gemeente Velsen)
Hester van der Schaaf (Gemeente Ooststellingwerf)
Jolanda van Wijk (Gemeente Wageningen)
Wendy Eeckhout (Gemeente Nijmegen)
Martin van der Plas (Gemeente Haarlem)
Peter van Schaick (Gemeente Rotterdam)
Inge Sauve (Gemeente Helmond)
Victor Zydweg (Gebruiker Centraal)
Mark Dillerop (Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen)
John Zwart (Raad voor de Kinderbescherming Utrecht)
Mireille van Twuijver, Marcello Noto en Kristel Dirkx (Mens Centraal)
Jan Fraanje (tot september 2020) en Marjon van der Maat (Vereniging voor Directeuren Publieksdiensten)
Karin Sleeking, Renz Davits en Joyce Huis (A&O fonds Gemeenten)

Projectteam VNG Realisatie

Zakia Boucetta, projectleider inclusieve dienstverlening en omnichannel aanpak
Willem Pieterson, senior onderzoeker & adviseur
Jikke Kuijpers en In Shil Kentin, communicatieadviseurs
Myrna Bossers en José Koopmans, adviseurs leerontwikkeling (tot juli 2020)
Djulianti van de Ven & Iris Vermeulen, trainees VNG Connect

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
José Dominguez Alvarez, senior beleidsmedewerker Interactiestrategie BZK

Samen organiseren VNG Realisatie
Otto Thors (strategisch adviseur samen organiseren)
Directie informatiesamenleving VNG
J. Jawad, senior beleidsmedewerker overheidsinformatie

Innovatiegroep VNG referentiearchitectuur Omnichannel
Jesse Leemput, Christophe Daems en Harco van Hees (gemeente Tilburg)
Floor Schepens (gemeente Dongen)
Paul Jansen (VNG Realisatie)
Dennis de Wit & Rob Stovers (Solventa)
Hugo ter Doest (Dimpact)
Carola Voogd (Novius)

Private partijen
Kees Klink (PostNL)
Robert Mende (ANWB)
Maurits de Jonge (Carglass)

Overige overheidsorganisaties
Jan Kouijzer (Dienst Uitvoering Onderwijs)
Janfolkert Muizelaar (gepensioneerd) en Guus Walravens (Belastingdienst)

Deze handreiking is samengesteld door de werkgroep Omnichannel aanpak en totstandgekomen met steun van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties in het kader van het Interactiestrategie.

© Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Den Haag, december 2020

Auteurs
Willem Pieterson en Zakia Boucetta,

Tekstredactie
Quita Hendrison

Grafisch ontwerp
Simpel is slim

Foto Omslag
Richard Brocken/Hollandse Hoogte



Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

VNG Realisatie

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 82 00
info@vng.nl

vngrealisatie.nl