Handreiking

Aan de slag met de omnichannel aanpak

Een strategie voor inclusieve, naadloze klantinteractie

Deel 3 | Omnichannel toolkit

Work in Progress

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
2. De toolkit 4
2.1. Aard van de toolkit 4
2.2. Doel van de toolkit 4
2.3. Voor wie is de toolkit? 4
2.4. Tools in de toolkit 5
3. De essentie van de omnichannel aanpak 6
3.1. Een omnichannel aanpak voor gemeenten 7
3.2. Praktische bouwstenen 8
4. Klant centraal 8
5. Tools per bouwsteen 12
5.1. Kanaalinzet 12
5.2. Kanaalinrichting 18
5.3. Kanaalregie 25
5.4. Kanaalsturing 29
5.5. Heldere doelen 30
5.6. Koppeling en integratie 35
5.7. Organisatie van interactie 43
5.8. Datagestuurde interactie 49
5.9. Bouwstenen buiten de kern 53
6. Bijlage 57
6.1 Bijlage – De werkgroep en overige waardevolle bijdragen 57
7. Bronnen 585

Work in Progress

1. Inleiding



Het verbeteren van de klantinteractie is een onderwerp dat volop op de agenda's van gemeenten staat. Daar zijn goede redenen voor: het kanaallandschap verandert snel, het gedrag van klanten ontwikkelt zich voortdurend en de context waarbinnen de interactie zich plaatsvindt staat ook niet stil.

Om alle klanten op een passende manier te bedienen en de interactie voor gemeenten beheersbaar en uitvoerbaar te houden ontwikkelt de werkgroep 'omnichannel aanpak' in de periode 2019-2021 aan een praktische handreiking om gemeenten (en andere overheden) te helpen bij het verbeteren van hun kanaalmanagement. Daarbij ligt de nadruk op de praktische uitwerking van een nieuw type kanaalstrategie: 'omnichannel management'.

Omni-channel 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.

Deze handreiking bestaat uit een viertal delen:

1. Beschrijving omnichannel aanpak
   Dit inleidende document beschrijft de achtergronden achter de omnichannel aanpak, de essentie van het concept en het 'waarom' achter het concept.
2. Omnichannel volwassenheidsscan
   Dit instrument helpt gemeenten bij het in kaart brengen van de volwassenheid van hun kanaalaanpak. Daarmee worden verbeterkansen inzichtelijk gemaakt.
3. Toolkit omnichannel (in ontwikkeling)

   Dit concept werkdocument bevat praktische handvatten en goede voorbeelden uit de praktijk. 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 (Gegevenslandschap) en past binnen de informatiekundige visie Common Ground.

Weblink

Voor meer informatie over het project en de laatste versies van alle producten in de handreiking, zie de link:

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

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.

Work in Progress

2. De toolkit

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

2.1. Aard van de toolkit

Deze versie (december 2020) van de toolkit is nadrukkelijk een basistoolkit in concept. Daarmee bedoelen we dat het nog in ontwikkeling is en er op dit moment een beperkte set aan content is waarmee gemeenten nu aan de slag kunnen. De werkgroep omnichannel experimenteert en onderzoekt momenteel ook de omnichannel aanpak en maken hierin de eerste stappen. In 2019-2020 heeft de werkgroep in een aantal werksessies gwerkt aan de doorontwikkeling van de bouwstenen. Uit deze werksessies en uit het veld is een bundeling van een aantal handelingsperspectieven en voorbeelden geselecteerd die ook andere gemeenten kunnen helpen bij de eerste stappen naar een omnichannel aanpak. Deze basistoolkit wordt in 2021 verder aangevuld en moet groeien naar een volwaardige toolkit. Daarmee is de content nu nog vrij generiek, dat komt omdat omnichannel management conceptueel nieuw is en er binnen de overheid vrij weinig 'lessons learned' op dit terrein zijn. Dit gaat de komende jaren veranderen wanneer meer kennis en ervaringen beschikbaar komen. De laatste versie van de toolkit is altijd online te vinden.

2.2. Doel van de toolkit

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

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

Tip De omnichannel volwassenheidsscan is een goed instrument om in kaart te brengen aan welke bouwstenen de organisatie aandacht kan besteden. De scan geeft een indruk van de volwassenheid van de organisatie op het gebied van (omnichannel)kanaalmanagement en maakt daarnaast inzichtelijk op welk deelgebied de organisatie de meeste winst kan behalen.

Veel van de bouwstenen sluiten daarnaast goed op elkaar aan en kunnen in combinatie gebruikt worden.

Voorbeeld Wil je aan de slag met het zetten van doelen op het gebied van interactie? Kijk dan vooral naar bouwsteen "Heldere Doelen". Wil je daarnaast die doelen meten en inzichtelijk maken, combineer deze bouwsteen dan met bouwsteen "Datagestuurde interactie".

2.3. Voor wie is de toolkit?

Deze toolkit 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

Work in Progress

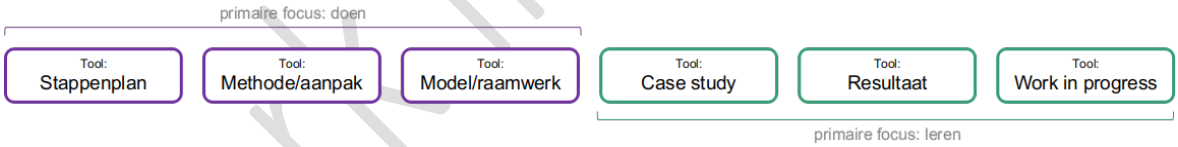
en inzichten zoveel mogelijk vertaald naar de context van gemeenten (zoals de koppeling met publieke waarden) in Nederland. Dat neemt niet weg dat ook andere overheidsorganisaties relevante inhoud in deze toolkit kunnen vinden.

De inhoud van de toolkit kan op verschillende niveaus in de organisatie toegepast worden. Kanaalmanagement is een steeds meer strategisch thema en daarmee zijn veel van de inzichten met name relevant voor die mensen binnen de gemeente die zich op meer strategische niveaus werken. Dat neemt niet weg dat er ook op operationeel of tactisch niveau veel te leren en verbeteren is. Om duidelijk te maken welke inzichten voor wie relevant zijn, geven we waar mogelijk aan op welk niveau in de organisatie het element uit de toolkit van toepassing is. Daarbij maken we een onderscheid tussen de volgende:

- Strategisch/tactisch.
  Daarbij gaat het om de hogere lagen in de organisatie die zich vooral met de meer strategische vraagstukken bezig houden. 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 bezig houdt. Relevante functies zijn bijvoorbeeld: Adviseur dienstverlening, communicatie of klantcontact / beleidsmedewerker dienstverlening / cluster of afdelingshoofd dienstverlening / content manager.

2.4. Tools in de toolkit

De toolkit zelf bestaat uit een selectie van gereedschappen, de ‘tools’ in de toolkit. Daarbij maken we een onderscheid tussen tools die meer (maar niet exclusief) gericht zijn op leren (zoals case studies, resultaten van onderzoek, en initiatieven die nog ‘work in progress zijn’) en die meer gericht zijn op het doen of toepassen (zoals een stappenplan, methode, of modellen.



De essentie van de handreiking zelf bestaat uit een achttal kernbouwstenen, aangevuld met 8 bouwstenen buiten deze kern. Per bouwsteen proberen we daarbij een relevante combinatie te vinden van leren en doen. Denk een een case study van een gemeente die een stappenplan heeft toegepast.

Elke tool wordt daarbij voorzien (waar mogelijk) van relevante parameters (zoals of het afkomstig is uit de private/publieke sector, of het een specifieke omnichannel tool is, of meer algemeen voor kanaalmanagement, de grootte van de organisatie, etc.). De goede voorbeelden bij de bouwstenen kunnen gemeenten helpen bij het inschatten van de toepasbaarheid op de eigen organisatie.

Meedoen?

Het omnichannel concept is relatief nieuw, en het concept is zeker niet ‘af’. 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

Work in Progress

over het hoe de omnichannel aanpak gerealisseerd kan worden. Heeft u goede voorbeelden of onderzoeken die u met ons wilt delen? Laat het ons graag weten via: zakia.boucetta@vng.nl

3. De essentie van de omnichannel aanpak

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

Een definitie van een omnichannel strategie 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 multichannel strategieën een nieuw type kanaalstrategie waarbij kanalen nog meer in elkaar schuiven en steeds meer een naadloos geheel vormen. De kern van een goede omnichannel-aanpak wordt gevormd door 8 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.
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. Pro-activiteit. De mate waarin de organisatie pro-actief kan inspelen op gedragingen van de klant.

Quote

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

Work in Progress

Onderzoek bevestigt ook het belang van doorontwikkeling naar omnichannel. Willem Pieterson[1] (december 2017) geeft als voornaamste redenen voor de introductie van omnichannel:

- Klanten willen een eenduidige kanaalervaring en makkelijk kunnen switchen tussen kanalen. Dit dwingt organisaties om de back-offices van de kanalen op uniforme wijze te organiseren en vereist een hoog niveau van IT-, data-, proces- en organisatie-integratie. Dit houdt in dat klanten elk dienstverleningskanaal kunnen kiezen, maar vervolgens worden geleid naar verschillende kanalen, gebaseerd op hun kenmerken en het soort taak.
- Voor het volgen en bedienen van klanten tijdens kun klantreis, is het noodzakelijk dat er een soepele uitwisseling van kennis en informatie tussen kanalen is. Dit zorgt ervoor dat de klant minder fouten maakt, minder administratieve handelingen moet doen en dat de klant niet opnieuw steeds zijn verhaal (hulpvraag) hoeft te doen.
- De toename van verschillen binnen klantgroepen en de toename van kanaalmogelijkheden, dwingt organisaties om zeer flexibel te zijn in hoe mensen worden gestuurd en begeleid in hun proces. Dit is specifiek van belang voor minder-digitaal vaardige klanten, die naar de juiste kanalen moeten worden gestuurd om hen goed van dienst te kunnen zijn.

3.1. Een omnichannel aanpak voor gemeenten

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

Vijf dimensies van omnichannel management



Figuur 1. De vijf terreinen waarop gewerkt moet worden in een omnichannel-aanpak

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

[1] Pieterson, W. 2017, *Analytical Paper Multichannel management in PES: From blending to omni-channelling.*

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

3.1.1. De klant centraal



De vijf dimensies zijn de terreinen waarop door de gemeente concreet aan de slag kan worden gegaan. 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 niet alleen rekening moeten houden met de wensen, behoeften en gedragingen van klanten in de brede zin, maar ook met bijzondere groepen in de populatie. Klanten met minder digitale-, bureaucratische- en taalvaardigheden zijn daarvan een voorbeeld. In het volgende hoofdstuk (4) beschrijven we hoe gemeenten aan de slag kunnen met het centraal zetten van de klanten in hun organisatie.

3.2. Praktische bouwstenen

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

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

Work in Progress



In hoofdstuk 5 beschrijven we relevante ‘tools’ per bouwstenen.

Work in Progress

4. Klant centraal

De Nationale Ombudsman heeft een onderzoek (in september 2016[2] door Kantar) uit laten voeren naar de ervaringen van mensen in hun contacten met (verschillende) overheidsorganisaties. Daaruit blijkt dat in het algemeen de interactie met de overheid helaas niet altijd even positief wordt ervaren. De top 5:

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

De interactiestrategie van 2017[3] van de stuurgroep Mijn Overheid voor Ondernemers geeft een schets van de overheidsinteractie met inwoners en ondernemers over 5 jaar. De stuurgroep heeft daarbij de volgende interactie speerpunten benoemd:

1. klanten willen een overheid die ze kunnen vertrouwen.
2. klanten willen graag een persoonlijke benadering.
3. klanten willen gemak bij het contact van de overheid.

In het position paper VNG Dienstverlening[4] worden de 5 belangrijkste principes benoemd in het verder ontwikkelen van passende dienstverlening die mensgericht, regelarm, duidelijk en snel & zeker is:

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

Quote *"Omnichannel draagt bij aan inclusie, doordat wij ervoor zorgen dat waar je ook bij ons komt en welk kanaal je ook kiest, je altijd goed geholpen wordt. Het no wrong door principe." (Jesse Leemput, gemeente Tilburg)*

Quote *"Samen met de burgers". 'Laat de medewerkers de wijken ingaan en praten met de inwoners. Er is zoveel creativiteit aanwezig, laten we daarop aanhaken, laten we gebruik maken van wat er al is'.*[5] *(Paulien Pistor, voormalig gemeentesecretaris en algemeen directeur van de gemeente Eindhoven)*

Work in Progress

[2] Link naar de resultaten via: https://www.nationaleombudsman.nl/nieuws/2016/nederland-ergert-zich-aan-gebrek-aan-deskundigheid-ambtenaren
[3] Link naar het de interactiestrategie: https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2019/06/Interactiestrategie_20171206_v1.3-def-002-T.pdf.
[4] https://vng.nl/brieven/position-paper-dienstverlening
[5] Boek 100% Service de formule voor succes, Hanneke Kunst Maaike van Rooden 9789492292032

Voorbeeld *Stadscafé Vlissingen*

De gemeente Vlissingen heeft hun kantine omgezet naar een stadscafé waar ook mensen van buiten kunnen komen zodat gemeentemedewerkers met inwoners en ondernemers kunnen praten. Ze hebben nu een lokale ondernemer die de kantine beheert, ook weer vanuit het idee dat hij dingen van buiten naar binnen kan halen.

Voorbeeld *Communicatie- en Dienstverleningsberaad Overheid (CDO)*

Het Communicatie- en Dienstverleningsberaad Overheid is in november 2018 opgericht op initiatief van het programma Mens Centraal. Het CDO bestaat uit directeuren communicatie en directeuren dienstverlening van gemeenten, ministeries, provincies, uitvoeringsorganisaties en waterschappen. Het doel van het CDO is het centraal stellen van mensen in de communicatie en dienstverlening van de overheid. [6]

Quote *"Wanneer we mensen écht centraal stellen, bieden we informatie en dienstverlening aan gericht op wat mensen nodig hebben en kijken we over de grenzen van onze eigen overheidsorganisatie heen. En zorgen we er samen voor dat het contact van mensen met de overheid zonder zorgen verloopt, dat mensen overzicht hebben over hun zaken met de overheid en dat zij zich goed geholpen voelen en weten wat zij zelf moeten doen."*

(Kristel Dirkx, programmamanager Mens Centraal)

Voorbeeld *Gebruiker Centraal*

Is een community voor professionals die werken aan de online dienstverlening van de overheid. Via evenementen leren we van elkaars ervaringen en doen we ideeën op. Met instrumenten delen we die kennis. Een aantal intrumenten die voor overheidsorganisaties ontwikkelt zijn: ontwerpprincipes, manifest, kennisbank Beeldtaal, optimaal Digitaal, Toolkit Inclusie, etc[7]*.*

Voorbeeld *NL Design System*

De Agenda Digitale Overheid stelt dat overheidsdienstverlening toegankelijk en begrijpelijk moet zijn voor iedereen. Hiervoor zijn consistent ontworpen diensten en websites nodig. Om dit te bereiken, worden tussen overheidsorganisaties afspraken gemaakt om principes, interactiepatronen en code te onderzoeken, ontwikkelen, testen en delen via een gezamenlijk NL design system. Maar hoe zit het eigenlijk met het gebruik van taal. Hoe zit het met allerlei verschillende schrijfwijzen, wat is daarin de gemene deler en do's en dont's. En heeft ook hierin gezamenlijk optrekken een meerwaarde in een betere toegankelijkheid? De komende tijd wordt het NL Design System doorontwikkeld. Angela: 'Dat doen we in werksessies waarin we o.a.de wensen en eisen van gebruikers in kaart brengen en criteria vaststellen voor het gebruik en beheer ervan. Verder pakken we voor de herkenbaarheid ook het ontwerp van het NL Design Sytem aan.[8]*'*

Voorbeeld *Proof of concept Inclusieve dientsverlening Toetsingskader (meetinstrument) -Stadspas gemeente Amsterdam. Zie ook het experiment van de gemeente Amsterdam in het*

[6] https://www.programmamenscentraal.nl/over-ons/communicatie-en-dienstverleningsberaad-overheid
[7] https://www.gebruikercentraal.nl/
[8] https://designsystem.gebruikercentraal.nl/

Work in Progress

verbeterenm van de inclusieve dienstverlening doormiddel van een meetinstrument. Voor meer informatie zie het rapport bij Gebruiker Centraal.[9]

5. Tools per bouwsteen

5.1. 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.

5.1.1. Inleiding

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 mogelijke 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?

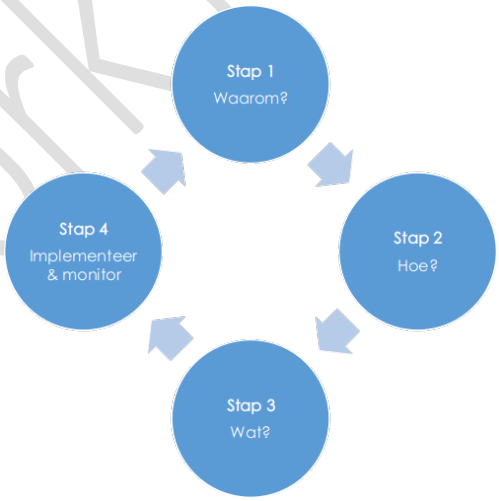
Welke kanalen in te zetten, voor welke doelgroep en welk type interactie in welke situatie gegeven de doelen van de organisatie is daarmee een lastige puzzel.

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.

5.1.2. Tools voor kanaalinzet

Het bepalen en verbeteren van de kanaalinzet kan aan de hand van een stappenplan.



Stappenplan kanaalinzet

Stap 1

Beantwoord de volgende vragen:

[9] https://inclusiekader.gebruikercentraal.nl/wp-content/uploads/sites/33/2020/06/POC-normenkader-versie-1.0.pdf Toetsingskader Inclusieve Dienstverlening gemeente Amsterdam, door: prof. dr. Wolfgang Ebbers, mr. drs. Judith Blijden en prof. dr. Lidwien van de Wijngaert (28 mei 2020)

Work in Progress

- Bepaal je huidige positie (waar sta je nu?)
  - Hoeveel klantcontacten zijn er (data)?
  - Welke kanalen zet je nu in?
  - Wat goed gaat en wat kan beter?
- Bepaal wat je wilt bereiken met het inzetten van een kanaal:
  - Wat is je doel?
  - Wil je alleen informatie verstrekken of ook een reactie of interactiemogelijkheid bieden?
  - Welke alternatieven zijn er?

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

Stap 2
Beantwoord de volgende vragen:
- Werk het klantproces uit:
  - Hoe werkt het kanaal?
  - Hoe ziet de customer journey/klantreis eruit?
  - Hoe ziet het beheer en uitvoering van het kanaal in de organisatie eruit?
- Definieer je doelgroep en breng deze in kaart
  - Wie is de klant?
  - Wat zijn de behoeften/wensen van de klant?
  - Welke reis door het kanaal wil de klant maken?
  - Bij welke levensgebeurtenis sluit dit kanaal aan?
  - Wil de klant ook dit kanaal (is dit onderzocht)?

Stap 3
Beantwoord de volgende vragen:
- Voor welke soort interactie wil je het kanaal inzetten?
- Wat is de geschiktheid van het kanaal voor de interactie?
  Denk bijvoorbeeld aan de vraag of je doelstelling aansluit bij de eigenschappen van het kanaal. Bijvoorbeeld het invullen van een formulier gaat heel goed via de website, maar is telefonisch al wat ‘lastiger’ .
- Voor welke producten of diensten?
- Wat kost het inzetten van het kanaal?
- Wanneer wil je het kanaal inzetten?

Stap 4
Beantwoord de volgende vragen:
- Ga aan de slag en implementeer:
  - Wil je eerst experimenteren in een pilot?
  - Is besluitvorming nodig?
  - Hoe wordt de inzet bekendgemaakt?
  - Zijn er systemen voor nodig?
- Inzicht en rapportage:
  - Hoe is de klanttevredenheid over het kanaal?
  - Hoe wordt het kanaal gebruikt (rapportages)?
  - Hoe is de medewerkerstevredenheid?
- Evalueer:

Work in Progress

- Voldoet het kanaal aan je doelen en de klantbehoeften?
- Doorloop het proces opnieuw en bepaal je vervolg!

Voorbeeld

Mijn Amsterdam Portaal

Mijn Amsterdam is een soortgelijk voorbeeld van een persoonlijk digitaal portaal waar inwoners, en in de loop van 2020 ook ondernemers, 24/7 hun persoonlijke gegevens en gemeentelijke producten en diensten kunnen inzien. Het portaal wordt gevoed vanuit een gemeente breed 'integraal klantbeeld'. In dit klantbeeld zijn en worden gegevens van Amsterdammers vanuit diverse bronnen naar één centrale plaats ontsloten, het zogenaamde Datapunt. Vanuit dit Datapunt kan de data beschikbaar worden gemaakt voor diverse klantcontactkanalen. Zo wordt omnichannel dienstverlening gerealiseerd. Mijn Amsterdam is hiervan de eerste toepassing voor de Amsterdammer. Amsterdammers kunnen inmiddels de eerste informatie raadplegen via Mijn Amsterdam. Zij kunnen hun persoonsgegevens uit de Basisregistratie Persoonsgegevens (BRP) inzien en desgewenst wijzigen. Inwoners die een Stadspas of een bijstandsuitkering aanvragen kunnen in Mijn Amsterdam de status bekijken en volgen. Zij kunnen een overzicht van hun zorgvoorzieningen in het kader van de WMO raadplegen. Verder is informatie over afvalpunten, evenementen en bekendmakingen in de eigen buurt zichtbaar. Daarnaast kan de gebruiker op Mijn Amsterdam op basis van zijn eigen data persoonlijke 'tips' ontvangen. Bijvoorbeeld het met korting afkopen van erfpacht of een tip over armoedevoorzieningen waar hij mogelijk voor in aanmerking komt. De komende tijd worden stapsgewijs nieuwe producten, diensten en gegevens toegevoegd.

5.1.3. Kanaalkenmerken

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

Eigenschappen kanalen

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

Offline kanalen

Kanaal	Sterkte punten	Zwakke punten
Balie	Persoonlijk contact en directe feedback Meerdere vragen mogelijk Diepgang mogelijk	Relatief hoge kosten Begrenzing in openingstijden Wachttijden/afspraak maken
Telefonie	Plaats onafhankelijk Meerdere vragen mogelijk Persoonlijk contact	Begrenzing in openingstijden Beperkte diepgang in gesprekken

Work in Progress

Wijk contact	Tijd voor de burger Meerdere vragen mogelijk Persoonlijk	Relatief hoge kosten Niet alle benodigde informatie aanwezig
Post	Leveren informatie op maat Uitwisselen juridische waardedocumenten	Langzaam kanaal Geen directe feedback

Online kanalen

Kanaal	Sterkte punten	Zwakke punten
Website	24/7 bereikbaar (laagdrempelig) Snelle informatieverstrekking Mogelijkheid tot indienen digitaal formulier	Minder geschikt complexe aanvragen Geen persoonlijk contact/ advies op maat ontbreekt
E-mail	Gemakkelijk voor burgers om meerdere vragen te stellen	Risico's bij afhandelen (voortgang) Lastig om vragen te interpreteren
Social media	Online en gratis Eenvoudig delen foto's	Vergt continue aandacht Beperkte uitwisseling van informatie
WhatsApp	Online en gratis Direct contact met burgers	Beperkte uitwisseling van informatie Vergt directe reactiesnelheid
Chat	Directe feedback mogelijk Vergoot de zichtbaarheid	Begrenzing in openingstijden

Sociale robots

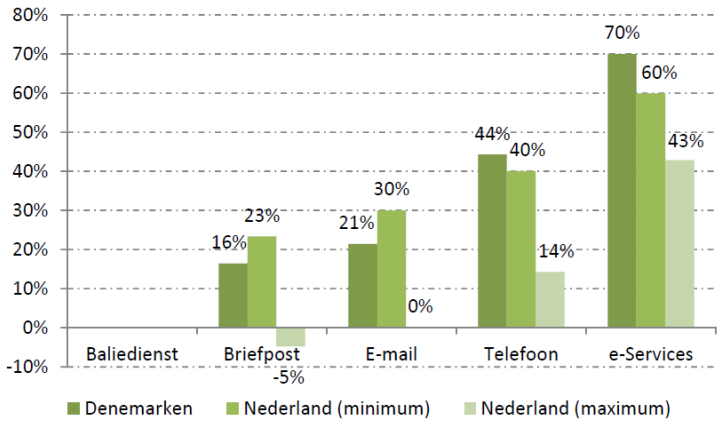
Naast bestaande kanalen is het ook belangrijk om na te denken over de eigenschappen van nieuwe kanalen. Een meer wetenschappelijk overzicht van nieuwe kanalen, zoals chatbots en conversatiebots staat in de volgende tabel weergegeven.

Eigenschappen	Software agents			Virtueel werkelijke of virtuele werkelijkheid versterkende robots		Fysieke robots	
	Chat bots	Conversatie bot	Intelligente agents	VR	AR	Non-humanoïde	Humanoïde
Snelheid/interactiviteit	Medium	Hoog	Hoog	Medium	Medium	Medium	Hoog
Gebruikersgemak	Hoog	Medium/hoog	Medium/hoog	Laag/ medium	Laag/ medium	Laag medium	Nog onduidelijk
Communicatieve rijkheid	Laag	Medium	Medium	Hoog	Medium/hoog	Medium	Hoog
Mogelijkheid tot reduceren complexiteit	Medium/hoog	Medium/hoog	Hoog	Medium	Medium	Medium	Medium
Mogelijkheid tot reduceren ambiguïteit	Medium	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Medium	Hoog
Korte termijn integratie / lange termijn vervanging	Gesprek, Email	Telefoon	Gesprek, Email, Telefoon, Social media, Apps, Websoite	Balie, Spreek-kamer, telefoon	Balie, Spreekkamer, telefoon	Balie, Spreekkamer	Balie, Spreekkamer

Bron: een bewerking van Pieterson, Ebbers en Madsen, 2017

Besparingen

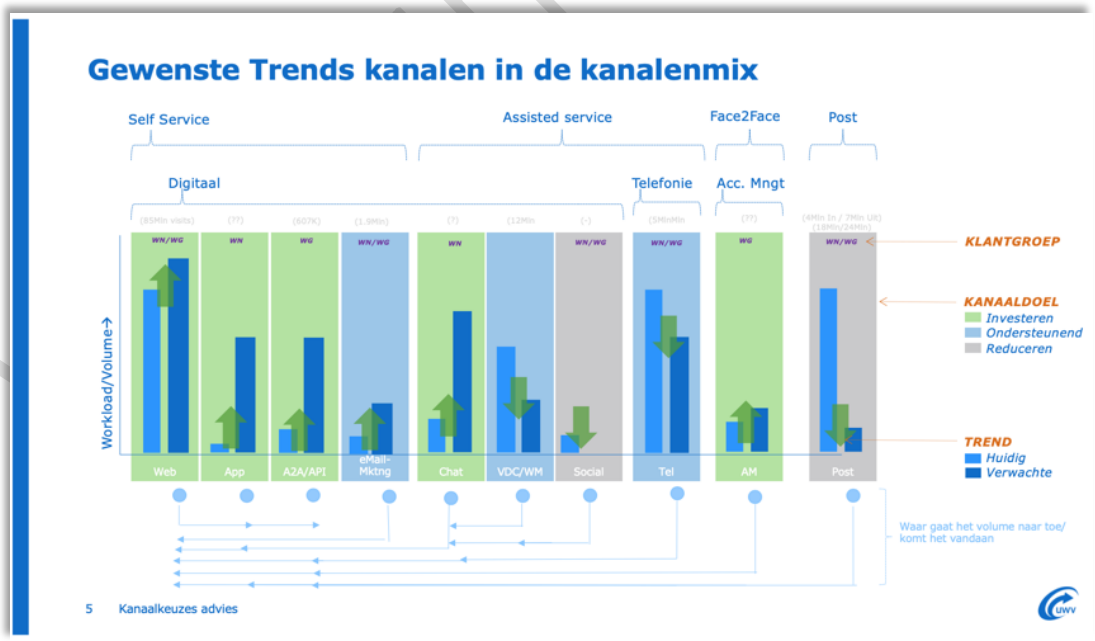
Belangrijke overweging is de vraag in hoeverre de inzet van een kanaal kan leiden tot een besparing in het klantcontact. In deel 1 van de handreiking bespraken we al de kosten per klantcontacten. Deze suggereren dat verschillende kanalen verschillende kosten per contact met zich meebrengen. Onderstaand figuur geeft daarnaast een overzicht van mogelijke bespargingen van verschillende kanalen ten opzichte van de inzet van de balie.



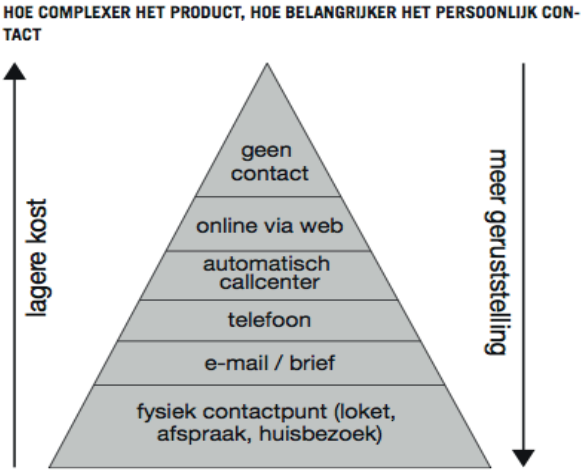
Bron: Kengetallen voor kosten overheidsinstanties (Ecorys 2016)

5.1.4. Kanalenmix

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



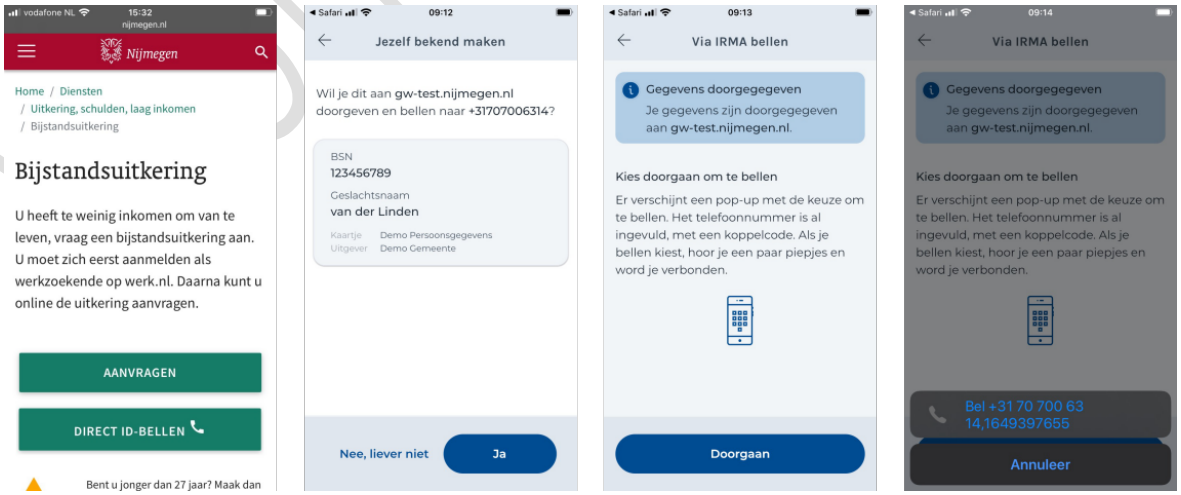




Bron: UK Local Government Contact Council's Channel Strategy Template, beschreven in "Using email in municipal service delivery", Smart Cities, 2011

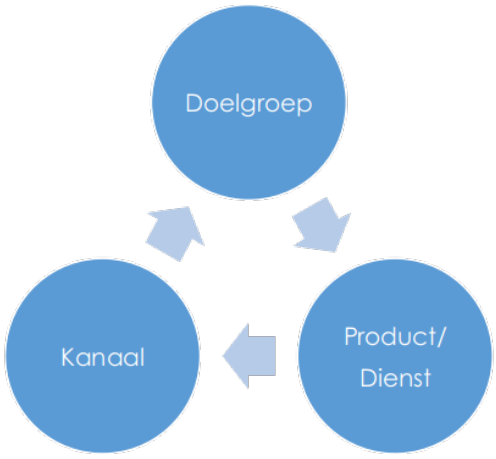
Cross-channel kanaalinzet

ID Bellen Nijmegen



work in progress

Kanalen in relatie met doelgroep en dienst



In 2021 wordt 15% van klantenservice-interacties volledig afgehandeld door AI, een 400% toename ten opzichte van 2017[10]

Quote:

“Niet alle beschikbare kanalen hoef je te gebruiken of in te zetten voor de dienstverlening; Omnichannel betekent niet alles-channel. Durf een verschil te maken tussen het gebruik voor publiekscommunicatie en klantcommunicatie.” (UWV, Mark Dillerop)

Quote:

“Tien jaar terug deden we nog miljoenen transacties met ingestuurde papieren formulieren, die gaan nu allemaal digitaal door de klant zelf. Ook sturen we miljoenen berichten niet meer op papier naar de klant, maar kan de klant ze zelf inzien in Mijn DUO. Dit is nog altijd een van onze grootste “winstpakkers” maar ook gemak voor de klant die online zijn hulpvraag wilt regelen” (Jan Kouijzer, DUO)

Quote:

“Wat mensen doen is: voor relatief simpele zaken kiezen mensen steeds vaker een zelfbedieningskanaal, maar als het moeilijk wordt willen ze nog steeds contact maken”(Wolfgang Ebbers)

5.2. 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.

[10] Gartner Customer Experience & Technologies Summit 22 – 23 May 2019 / London, UK - Plan for the Digital Future — The Revolution in CRM Technologies and Their Impact on Your Customer Strategy

Work in Progress

5.2.1. Inleiding

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 is 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. 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.

5.2.2. Tools voor kanaalinrichting

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

1. generieke content (bijvoorbeeld op basis van wet- en regelgeving)
2. gemeentelijke content (bijvoorbeeld gebiedsontwikkelingen, maar ook informatie over openingstijden, wijzigingen in dag dat vuilnis wordt opgehaald)
3. persoonlijke content (persoonlijke vragen of klantinformatie op maat)

Synchroniseren van content

- Content wordt centraal geschreven
- Content uitbreiden naar tekt, graphics, functionaliteiten, transacties, video, etc.
- Content publishing losweken van het kanaal
- Content-register en archivering centraliseren
- Generieke publicatievoorziening gewenst
- Content conform kaders, richtlijnen en beleid
  (Schrijfwijzer, taalbeleid, duidelijke overheidscommunicatie, gebruiker centraal, Cookies en AVG beleid, kanaalkeuzes. B Social media als com-kanaal en geen dienstverlening-kanaal)
- Anders denken; Beweging naar een tekst matrix voor overzicht en uniformiteit/consistentie in alle kanalen;

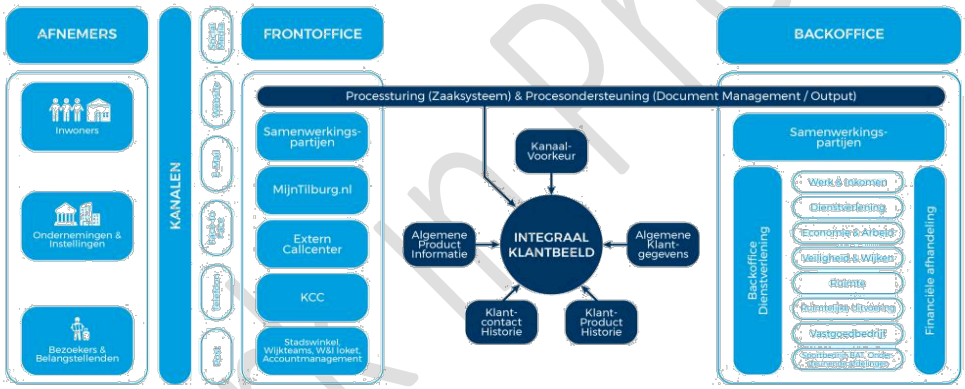
Tools voor kanaalinrichting

- Probeer te clusteren van producten en diensten voor relevantie in de klantreizen bijv. vanuit levensgebeurtenissen (gemeenten hebben heel veel klantreizen).
  https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/levensgebeurtenissen
- Voorbeelden service-formules, 6P's (plaats, product, medewerkers (personeel), prijs, informatie en proces)
- Zie https://www.vngrealisatie.nl/onderwerpen/klantreizen en https://www.vngrealisatie.nl/producten/serviceformules voor meer informatie.
- Binnen gemeenten zijn 3 verschillende soorten content in de kanalen te vinden:
  - 1. wet- en regelgeving (generiek) content,
  - 2. gemeentelijke content,

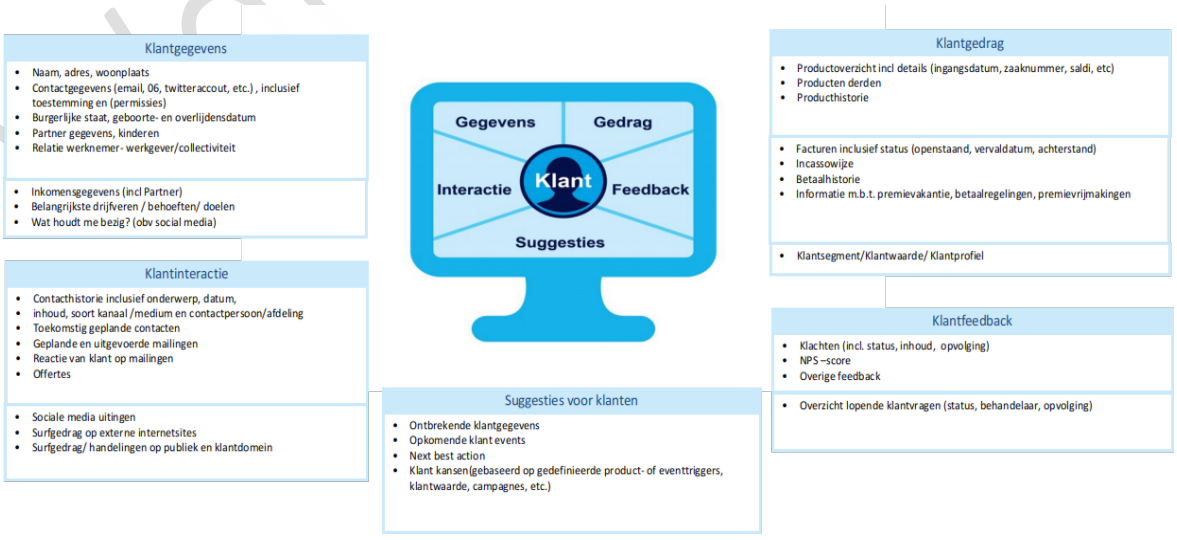
Work in Progress

- 3. persoonlijke content.

Integraal klantbeeld. Dit is een voorwaarde voor optimaal maatwerk in klantinteractie. Voor de gemeenten zou dit kunnen betekenen dat er één uniforme en centrale opslag en distributie van (persoonlijke) informatie en content is. Hierdoor beschikt iedere medewerker die verantwoordelijk is voor de afhandeling van de klantvraag over dezelfde informatie. De ambitie is om de medewerkers de informatie te geven die nodig is (autorisatie) voor het uitvoeren van de ambtelijke taak. Hierdoor kunnen medewerkers ook zaken van elkaar overnemen, zodat een klant niet onnodig hoeft te wachten of niet weet waar hij aan toe is. De medewerker ziet alle relevante en essentiële informatie (alleen wat nodig is) real time op één scherm. De informatie kan bestaan uit gegevens die bekend zijn in de organisatie (maar nu verspreid is) maar ook uit wat net door de klant persoonlijk verteld is. Het integraal klantbeeld zorgt ervoor dat de klant naadloos kan schakelen tussen kanalen en niet steeds opnieuw moet beginnen met z'n verhaal. Dus als de klant het probleem heeft geschetst aan de telefoon dan moet in het ideale geval iemand aan de balie verder kunnen gaan. De klant hoeft geen informatie dubbel te geven en wordt niet van het kastje naar de muur gestuurd, want de juiste producten, diensten en/of medewerkers worden (automatisch) gekoppeld aan de hulpvraag van de klant. Het maakt niet uit met welke overheidsorganisatie de klant te maken heeft. We zorgen ervoor dat de klant met gemak, vertrouwen en op een persoonlijke manier goed geholpen wordt. De organisatie biedt hierdoor persoonlijke dienstverlening en is daadwerkelijk klant- en servicegericht.



Bron: gemeente Tilburg (2019-2020)



Bron: gemeente Tilburg (2019-2020)

Kenmerken van integraal klantbeeld

Omnichannel strategie streeft naar een uniforme en consistente aansturing van de kanalen en dienstverlening (geen silo's). Een integraal klantbeeld is een denk- en werkwijze binnen een omnichannel strategie en is hiervoor essentieel.



Bron: VNG werkgroep omnichannel

Het integraal klantbeeld ontstaat uit de combinatie van gegevens uit alle huidige systemen op één plek. Alle relevante informatie is real time op één scherm beschikbaar. Direct effect is dat medewerkers niet alleen sneller, maar ook inhoudelijk beter de vragen van klanten kunnen beantwoorden en problemen kunnen oplossen. Met een integraal klantbeeldapplicatie voorkomt u dat medewerkers eindeloos tussen schermen heen en weer moeten gaan en in verschillende systemen moeten zoeken. Bovendien helpt het de medewerkers bij het zo goed mogelijk inspelen op de klantwensen op basis van het beeld van de transacties. Bij het zoeken in aparte systemen, ontstaan gemakkelijker fouten en hiaten in de informatie, die u nodig hebt om de klantvraag goed en tijdig af te handelen.

Voor gemeenten hangen vragen van hun klanten vaak ook samen met diensten die gemeente overstijgend zijn. De oplossingen zijn vaak ook in een samenhang van informatie te vinden en vragen om een multidisciplinaire (keten)samenwerking. Zie VNG omnichannel referentiearchitectuur link: https://www.gemmaonline.nl/index.php/Thema_Omnichannel

Content

Content waar gemeenten mee te maken hebben, bestaat in grote lijnen uit drie lagen:

1. generieke content (bijvoorbeeld op basis van wet- en regelgeving)
2. gemeentelijke content (bijvoorbeeld gebiedsontwikkelingen, maar ook informatie over openingstijden, wijzigingen in dag dat vuilnis wordt opgehaald)
3. persoonlijke content (persoonlijke vragen of klantinformatie op maat)

Wetgeving

Op 22 december 2016 trad de EU-richtlijn voor de toegankelijkheid van websites en mobiele applicaties van overheidsinstanties in werking. Nederland heeft deze Europese richtlijn omgezet in een Algemene Maatregel van Bestuur: het Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid. Deze richtlijn verplicht lidstaten om te waarborgen dat digitale kanalen van organisaties in de publieke sector toegankelijk zijn. De verplichting geldt voor: websites, mobiele applicaties (apps), intranetten en extranetten die live gaan of substantieel aangepast worden na inwerkingtreding van de nieuwe

Work in Progress

regels[https://www.digitoegankelijk.nl/beleid/wet-en-regelgeving/huidig-beleid-besluit-digitale-toegankelijkheid].

Voorbeeld

Mijn Amsterdam: 24/7 over- en inzicht voor Amsterdammers[11]
Via het digitale klantportaal Mijn Amsterdam hebben Amsterdammers 24/7 inzicht in hun persoonlijke gegevens en de status van hun gemeentelijke aanvragen. Ook kunnen zij informatie inzien over hun eigen buurt en tips krijgen over hun persoonlijke situatie. Mijn Amsterdam geeft de Amsterdammer overzicht en inzicht, en dus meer grip op zijn of haar situatie. Op 11 november vorig jaar ging de eerste basisversie van Mijn Amsterdam live. Door deze 'soft launch' met beperkte informatie konden we verder bouwen en alvast leren van de eerste praktijkervaringen, de kinderziektes eruit halen en de reacties van Amsterdammers vernemen. Sinds juni 2020 kan elke Amsterdammer Mijn Amsterdam vinden via een op de gemeentelijke website zichtbare knop. Amsterdammers kunnen nu hun gegevens in basisregistratie inzien en informatie raadplegen over hun inkomen, zorgvoorzieningen, afval in de buurt, belastingen, erfpacht en milieuvergunningen. Inmiddels is Mijn Amsterdam al meer dan 100.000 keer bezocht, en overwegend positief ontvangen door de Amsterdammers. Uit een aantal klantreacties blijkt dat men het overzichtelijk, handig en redelijk eenvoudig in gebruik vindt. Amsterdammers spreken hun waardering uit voor de digitale meldingen die ze ontvangen, het online archief van belangrijke documenten en de inzage in hun eigen gegevens.

Mijn Amsterdam – de gebruiker centraal
Leuk, een integraal klantbeeld – maar wat heb je eraan? Om dat duidelijk te maken, hebben we medio 2018, tussen twee collegeperiodes in, bewust even een stap teruggedaan en de tijd genomen om het verhaal volledig opnieuw op te bouwen rond de gewenste ervaring die we de Amsterdammer wilden bieden. Met hulp van 'mini-klantreizen' voor complexe of ingrijpende levensgebeurtenissen, waarbij de Amsterdammer in aanraking komt met meerdere gemeentelijke diensten. Zo stelden we, samen met onze belangrijkste partners in de stad, vast waar de mogelijke toegevoegde waarde van het portaal zat. Dit vormde de basis voor het ontwerp van Mijn Amsterdam.

Ontwerpen voor en met de Amsterdammer
In de praktijk van hoe we Mijn Amsterdam ontwikkelen, komt deze op klantbehoeften gebaseerde ontwerpaanpak op allerlei andere manieren terug. Zo staan de wensen die Amsterdammers in het onderzoek hebben aangegeven centraal: zowel in de volgorde als in de prioriteit van de nieuwe functionaliteiten die we ontwikkelen. Dit concrete wensenlijstje is ons 'kompas'. Bij iedere nieuwe functionaliteit doen we onderzoek onder Amsterdammers die tot de doelgroep behoren. Soms is dat kwantitatief, meestal kwalitatief: van klankbord of focusgroep tot gebruikerstest. We proberen de ontwerpen uit bij echte gebruikers van allerlei leeftijden, achtergronden, digitale vaardigheden, (fysieke) beperkingen et cetera. Op basis van die inzichten scherpen we het ontwerp verder aan.

Voorbeeld

Datakoppeling bij gemeente Haarlem
De gemeente heeft de zoekmachine die onder Google zit in huis gehaald, die hebben zij Sherlock genoemd. Vervolgens hebben zij het CMS (alle productinformatie) als bron/basisbestand gedefinieerd en aangevuld met de informatie die aan de telefoon wordt verstrekt. Daardoor heeft de gemeente nu een situatie waarin op welk kanaal de klant ook contact heeft, deze altijd dezelfde generieke informatie uit dezelfde informatiebron krijgt. Niet alle kanalen zijn op deze

[11] https://ingovernment.maglr.com/ingovernment-november-2020/omnichannel-dienstverlening-via-mijn-amsterdam
Kim Westerweel, Programmamanager Dienstverlening en Martijn Smits, Customer & User Experience Lead bij de gemeente Amsterdam

Work in Progress

informatiebron aangesloten, want de balie maakt er geen gebruik van, maar telefonie en mail draaien wel met die contentbron. Het is onderdeel van een klantcontactsysteem waar het CMS als centrale contentbron onder zit. De gemeente heeft de content toegevoegd aan het CMS van de website, dat is nu de kernregistratie. Zij hebben zelf een zaaksysteem gebouwd, dat is niet een zaaksysteem van een leverancier. De reden hiervoor is dat de gemeente klantcontact wil verbinden verbinden aan hun zaakoplossing. Hun generieke zaakcomponenten zijn onderdeel van de Common Ground architectuur. Martin van der Plas zegt hierover: "We steken daarmee nogal onze nek uit in het vertrouwen dat meer gemeenten in Common Ground hierop inhaken, want je speelt het niet alleen klaar maar samen."

Weetje

Uit onderzoek in de private sector is gebleken dat de kwaliteit van interactie verbetert en kosten naar beneden gaan, als je het de klanten makkelijker maakt. Dit kan bijvoorbeeld door het verbeteren van de bereikbaarheid via diverse kanalen, door deskundige afhandeling van klantvragen, etc. Ook binnen de organisatie heeft dat positieve effecten: medewerkers voelen zich beter over hun werk naarmate de klantervaringen positiever zijn. Aan de kostenkant is een reductie van wel 40% mogelijk door het uitblijven van herhaalverzoeken en zelf 50% doordat escalatie van problemen wordt voorkomen. Over het algemeen is een kostenreductie van 37% mogelijk als klanten relatief weinig moeite ervaren in hun interactie, ten opzichte van het gevoel veel moeite te moeten
doen[https://www.gartner.com/smarterwithgartner/unveiling-the-new-and-improved-customer-effort-score/]. Binnen gemeenten kunnen ook veel kosten worden bespaard, bijvoorbeeld door te voorkomen dat fouten hersteld moeten worden of klanten noodgedwongen meerdere keren contact moeten zoeken.

Quote:

"Omnichannel is een verlengstuk, het begin zelfs, van je dienstverlening. Ontwerp de customer journey op zo'n manier dat de consument zélf de regie heeft op de afname van je dienstverlening en die flexibiliteit ook waarde creëert". (Maurits de Jonge, Carglass).

Klantinteractie Servicesysteem Dimpact

Een aantal gemeenten hebben zich verenigd in een samenwerking. Het doel is optimale dienstverlening aan inwoners en bedrijven. Want overal waar inwoner/ondernemer en gemeente elkaar ontmoeten hebben we een kans om het contact en interactie te verbeteren. Dat speelt in het Klant Contact Centrum (KCC), aan de balie, aan de keukentafel, bij bedrijfsbezoeken en in talrijke andere situaties.

Over het Klantinteractie Servicesysteem (KISS) project
Een aantal gemeenten hebben binnen Dimpact de handen ineengeslagen om contact en interactie met inwoners en bedrijven te verbeteren. De ambitie van de gemeenten is om te komen tot optimale geïntegreerde dienstverlening en het realiseren van een generieke basisvoorziening voor klantinteractie over de volle breedte. Hierbij wordt rekening gehouden met lokale verschillen en nieuwe ontwikkelingen. Met de komst van slimme dienstverlening (bijvoorbeeld door datagestuurd te werken) hebben we de ambitie om meer 'van-buiten-naar-binnen' te werken.

Work in Progress

De architectuur van KISS wordt gebaseerd op het gegevenslandschap van Common Ground. Dat wil zeggen dat gegevens bij de bron worden opgehaald door middel van API's. Zie voor meer informatie bij Dimpact: https://www.dimpact.nl/klantinteractie-servicesysteem

Work in Progress

5.3. Kanaalregie

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

5.3.1. Inleiding

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.

5.3.2. Tools voor kanaalregie

Uit onderzoek van Gartner blijkt dat 85% van de onderzochte klanten een geïntegreerde winkelervaring wenst over alle door hen gebruikte kanalen heen. Maar ook dat slechts 50% van hen dit ook daadwerkelijk ervaart. Deze ‘gap’ veroorzaakt ontevredenheid en op termijn een negatief effect op de klantwaarde[12]

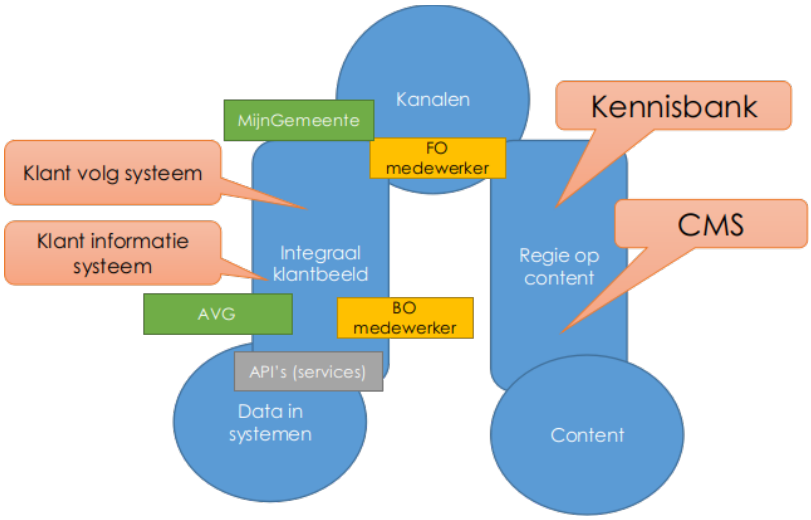
Bij kanaalregie gaat het om:

1) De klantreis in beeld brengen voor inzicht in de integratie van de kanalen
2) Het koppelen van relevante klantinformatie uit backoffice systemen
3) Passend binnen de AVG
4) De regie over de achterliggende content
5) MijnGemeente als een klantportaal
6) Regie over de kanalen heen

Work in progress

[12] Gartner, Predicts 2012: Retailers will struggle with omni-channel execution 2011

Regieperspectief

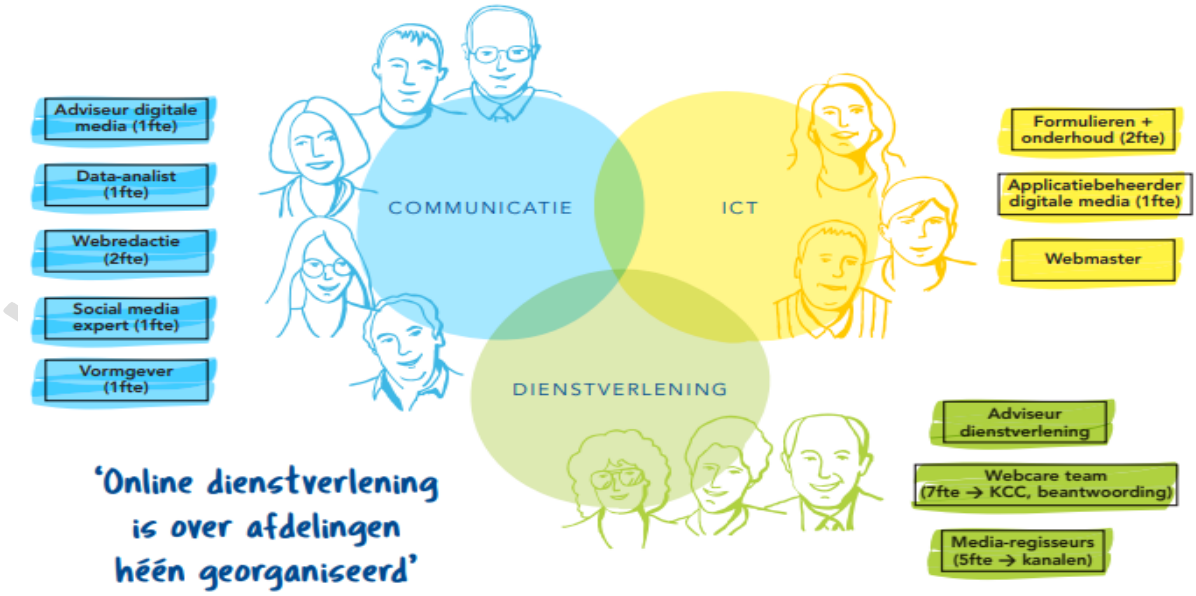


Bron: werkgroep omnichannel

Kernvragen:

1) Waar leg je de verantwoordelijkheid voor kanaalregie neer?
2) Wat en welke nieuwe functies heb je nodig bij kanaalregie?
3) Drie niveaus van informatie: wettelijk, lokaal en persoonlijk. Hoe ga je daarmee om in het klant informatie systeem?
4) Hoe krijgen we dit als één gemeente en vervolgens als één overheid voor elkaar?

Voorbeeld gemeente Tilburg integrale samenwerking intern uit 2018[13]



[13] https://www.vngrealisatie.nl/producten/wegwijs-online-dienstverlening

Voorbeeld

Newsroom Groningen

Een goed voorbeeld van multidisciplinaire interne samenwerkingen is de Newsroom van de gemeente Groningen met narrowcast van online realtime informatie van social media tot nieuwssites en fora. Narrowcast is een vorm van communicatie waarbij publiek op een bepaalde locatie wordt bereikt door middel van een beperkt netwerk van audiovisuele displays (televisieschermen). De term narrowcasting is het tegenovergestelde van broadcasting, dat niet plaatsgebonden is en waarmee een groot publiek wordt bereikt. De narrowcast wordt in Groningen gebruikt bij de dagelijkse monitoring. Binnen de Newsroom werken de afdelingen Communicatie en KCC nauw samen met o.a. als doel meer van buiten naar binnen te werken. De samenwerking werpt vruchten af. Een voorbeeld is dat veel vragen over aanvragen van een kiezerspas leidden tot:

- *het aanpassen informatie op de website*
- *het inzetten van de social mediakanalen om actief meer informatie hierover te geven (met link naar website) en*
- *extra informatie in wekelijks gemeentenieuws in het huis-aan-huisblad.*
- *Het gevolg was dat er minder vragen bij het KCC binnenkwamen.*

De verschillende kanalen verbinden via de newsroom. Het centrum waar alle contactkanalen bij elkaar komen:

- Online kanalen
  - Website
  - Email
  - Social Media
  - WhatsApp
  - Chat
- Offline kanalen
  - Balie
  - Telefonie
  - Burgerparticipatie/wijkcontacten
  - Post

Regie over de content in alle kanalen is wat een omnichannel aanpak naar streeft.

Voorbeeld van cross-channel Op het gebied van parkeren, zoals een vergunning aanvragen, hebben we een aantal kanalen met elkaar al deels verbonden. Klanten kunnen geholpen worden via de website, via de spraakherkenning, app, zelfbediening in de publiekshal en ze kunnen naar de balie komen. Bij een verhuisaangifte naar een woning in een parkeerzone kan de nieuwe bewoner ook direct zijn parkeervergunning regelen. Dat scheelt hem dubbel werk! (Martin van der Plas, gemeente Haarlem)

Quote:

“Door optimalisatie van de klantreis – dus klant en proces – creëer je vanzelf een hoger bedrijfsresultaat, hogere klant- en medewerker tevredenheid (betere klantreis en minder frustratie van medewerkers)” (Robert Mende, ANWB)

Work in Progress



Work in Progress

5.4. Kanaalsturing

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

5.4.1. Inleiding

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

In de bouwsteen kanaalsturing gaan we in op de mogelijkheden om de burger naar optimaal passende kanalen te begeleiden. Daarbij gaat het om meer passieve middelen, zoals de manier waarop kanalen zijn ingericht, maar ook om meer actieve middelen van kanaalsturing zoals het meer of minder aantrekkelijk maken van kanalen en pro-actieve 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.

5.4.2. Tools voor kanaalsturing

Voorbeeld

Omnichannel private en publieke samenwerking

KOPPL is een startup onderneming vanuit het Startup in Residence Amsterdam en heeft o.a. de KOPPL Zuil ontwikkeld. De KOPPL Zuil kan je op publieke locaties vinden zoals supermarkten, buurthuizen, gezondheidscentra, bibliotheken en een school. Deze 'informatiezuil' is gemaakt om te ondersteunen als 'digitaal' moeilijk is. Voor iedereen met een hulpvraag op de thema's: Gezelschap, Geldzaken en Wonen, Gezondheid en Zorg en Vrijwilligerswerk is de KOPPL Zuil een kanaal. De KOPPL Zuil staat op verschillende locaties, waardoor de drempel voor gebruik laag is. Door de samenwerking aan te gaan met én verbindingen te leggen tussen hulpvragers, organisaties organisaties en gemeenten, worden klanten snel en effectief geholpen. Hierdoor zorg je dat kleine problemen klein blijven.[14]

Voorbeeld

Now Interact

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

[14] https://www.koppl.nl/

Work in Progress

5.5. 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.

5.5.1. Inleiding

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

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

Resultaat van deze bouwsteen is een gids waarmee organisaties zelf aan de slag kunnen met het stellen of optimaliseren van hun interactiedoelen. Daarmee helpen we organisaties om realistische doelen te maken die S.M.A.R.T zijn en vertaald kunnen worden van strategische naar tactische en operationele doelen.

5.5.2. Tools voor het stellen van heldere doelen

Concept

S.M.A.R.T.

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.

Vragen voor doelen

Vragen die gesteld moeten worden:

- Heeft uw organisatie scherp voor ogen wat de bestaansreden van de organisatie is; wat uw organisatie bezielt om van waarde te zijn voor uw klanten?
- Is het doel van uw organisatie aansprekend en inspirerend (genoeg) voor uw klanten en voor uw medewerkers?
- Is uw strategie naadloos afgestemd op de visie en geeft die voldoende ruimte en richting aan de medewerkers en wat er nodig is in de organisatie (cultuur, structuur, systemen, leveranciers, etc.) om de strategie waar te maken?

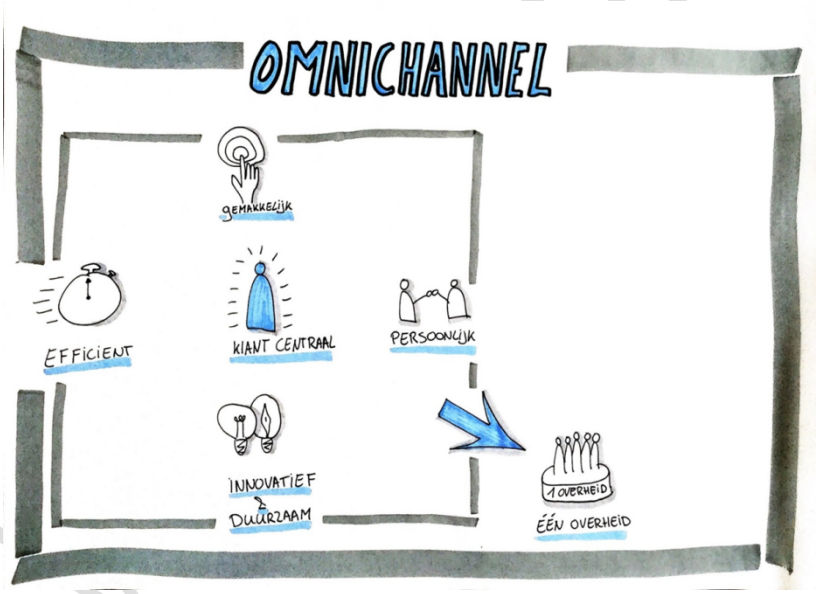
Work in Progress

Welke organisatie wilt u zijn?

	productiegericht	klantgericht	mensgericht
visie	oog voor het product	oog voor de klant	oog voor de mens: klant en medewerker
stijl van leidinggeven	directief, top-down	afgebakende verantwoordelijkheden	eigen invulling verantwoordelijkheid, bottom-up
visie bedrijfsresultaat	winst is primair	klantgerichtheid leidt tot meer winst	mensgerichtheid is primair, winst volgt vanzelf
samenwerking	iedereen voert zijn eigen taken uit	samenwerking binnen de afdeling	samenwerking tussen de afdelingen
visie rol medewerker	passieve uitvoering door medewerkers		actieve inbreng door medewerkers
betrokkenheid medewerkers	betrokken bij hun eigen taak	betrokken bij klanten	betrokken bij hele organisatie
behoud medewerkers	te laag of te hoog	gemiddeld	hoog
inspelen op ontwikkelingen	reactief	proactief naar klanten, reactief naar medewerkers	proactief
organisatieontwikkeling	conservatief	innovatieve FO, conservatieve BO	innovatief
klantbehoud	laag	Gemiddeld/hoog	hoog

Bron: tabel uit klantsignaalmanagement van Zanna van der Aa[15]

Praatplaat werkgroep omnichannel



Stapppenplan

1. Maak tijd vrij om te dromen over waar je naar toe wilt (s)
2. Formuleer een hoger doel met daaraan gekoppeld subdoelen (s/t)
3. Maak strategische keuzes (s)
4. De leider moet de koers uitdragen (t/o)

[15] Zanna van der Aa – boek: Klantsignaalmanagement Stap voor stap naar een meetbare klantbeleving - 2016 9789089653376

5. Klantketen is leidend (o)
6. Vertaal doelen in beperkt aantal KPI's waarop je gaat sturen (t)
7. Richt klantsignaalmanagement in (o)
8. Voorkom verzuiling (Dus NIET verticaal verantwoorden, maar horizontaal samenwerken: Samen organiseren!)

Doelen voorbeelden

Op basis van diverse publicaties (o.a. de Interactiestrategie, Digitale Agenda 2020, Agenda Digitale Overheid en het Pamflet Dienstverlening 2025) heeft de VNG in 2019 de Position Paper Dienstverlening opgesteld. Dit paper is vastgesteld door de Commissie Informatiesamenleving, de Taskforce Samen ograniseren en het College van Dienstverlenignszaken. Dit position paper geldt als het uitgangspunt voor het vormgegeven van dienstverlening gemeenten. Het position paper bevat vijf leidende principes voor dienstverlening:

1. Online waar het kan en persoonlijk waar het moet
2. Toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening
3. Integrale dienstverlening ervaren
4. Landelijke standaarden en oplossingen
5. Nieuwe technologische mogelijkheden

Dit Position Paper dient voor VNG de komende jaren als richtlijn in de beïnvloeding van (inter)nationale regelgeving en het verder ontwikkelen van passende dienstverlening die mensgericht, regelarm, duidelijk en snel en zeker is.

Servicenormen bevatten informatie over:

- Resultaten die de organisatie met de dienst wil bereiken
- Een duidelijke set van normen van dienstverlening die de burger kan verwachten.
- Waar klanten recht op hebben
- Hoe de resultaten gerapporteerd worden aan de klanten
- Wanneer en hoe de resultaten geëvalueerd worden en de servicenorm herzien wordt
- Een adres waar klanten terecht kunnen met klachten en opmerkingen.

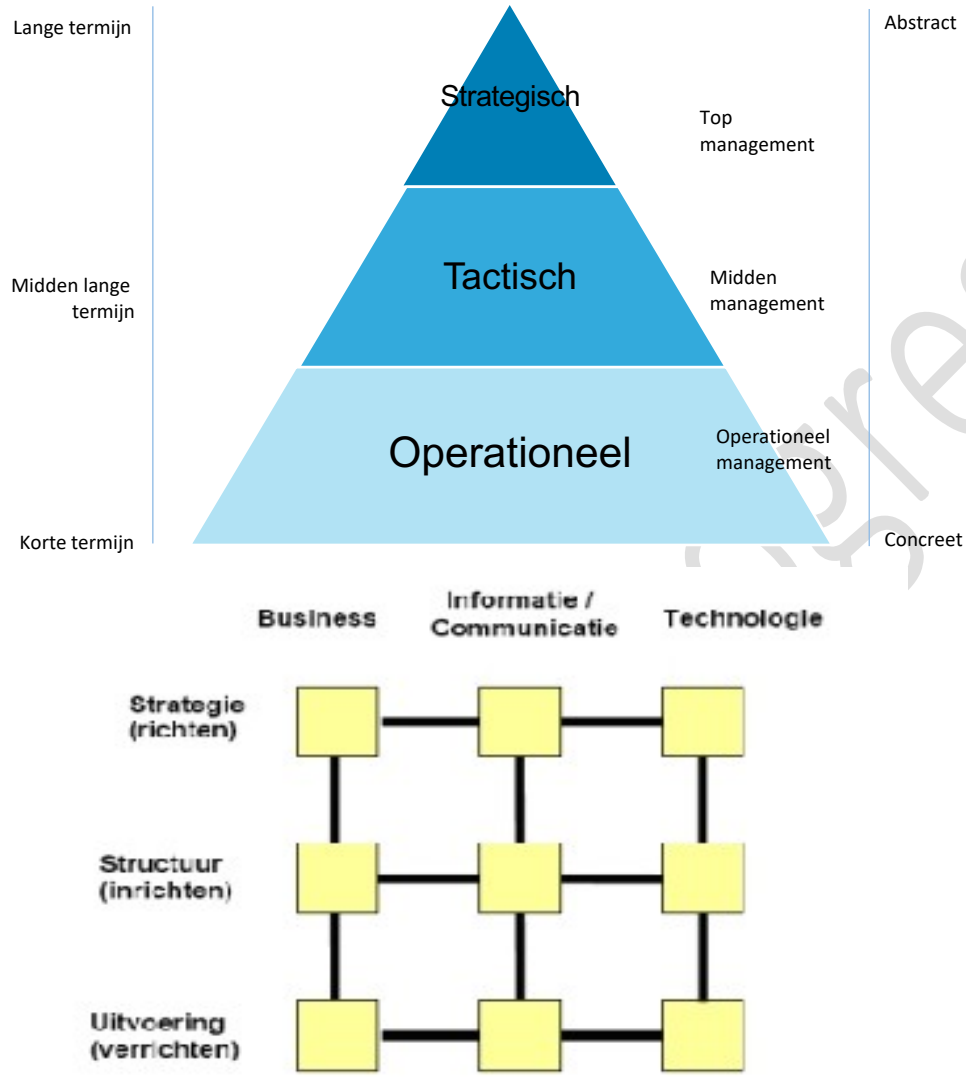
Voorbeeld *Doelen gemeente Ooststellingwerf*



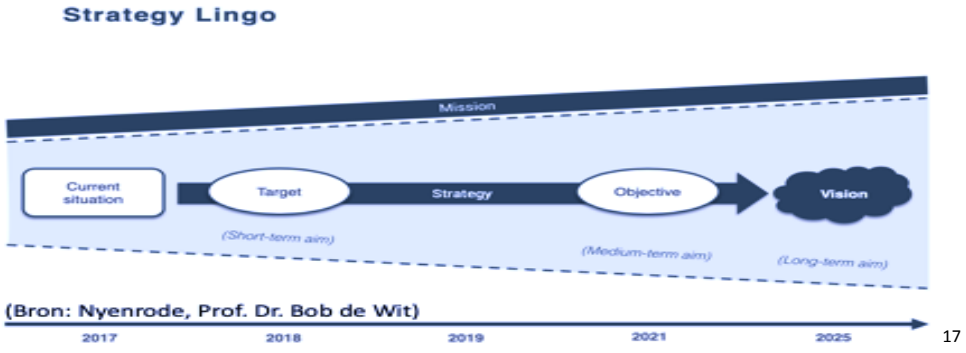
Work in Progress

Model/raamwerk

Doelen op verschillende niveaus in te richten (werksessie omnichannel)



Strategy Lingo[16] (werksessie omnichannel)



17

[16] https://sfo-blog.typepad.com/files/learn-the-lingo---strategy-mapping-in-strategyshare-4.pdf



COPC heeft zich ontwikkeld als de internationale standaard voor kwaliteit en performance van contactcenters. De afkorting COPC staat voor Customer Operations Performance Center. COPC is een besturingsmodel. Het laat contactcenters excelleren in kwaliteit, klanttevredenheid en operationele performance.[18]

Quote:

"Heel het Nederlands publiek is klant bij ons, net zoals bij gemeenten. Dat betekent dat imago en reputatie ook zeker relevante aspecten zijn, dat speelt ook wel in je kanalen door. Onze reputatiescore zit nu tussen 6 en 7, we hebben wel een opgaande lijn te pakken, maar we zouden hem wel op een hoger level willen hebben. Wat belangrijk is in dit verband is de kwaliteit van je dienstverlening; en als er zaken misgaan dan heeft dat terugslag als je ze niet goed oplost (denk aan de rol van social media). Maar ook discussie over de aandelenkoers van PostNL is van invloed". (Kees Klink, PostNL)

Work in Progress

[18] https://www.klantgemak.nl/site/copc-ontwikkeld-als-internationale-standaard

5.6. 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.

5.6.1. Inleiding

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

In deze bouwsteen buigen we ons over dit vraagstuk. Daarbij kijken we vanuit levensgebeurtenissen en klantreizen naar de '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 beter koppelen van interactie met alles daarachter. Daarmee kunnen onnodige contacten verminderd worden en wordt de klantreis soepeler.

Daar ligt een duidelijke link met de Common Ground van de VNG en de architectuurprincipes die binnen de omnichannel aanpak worden ontwikkeld.

5.6.2. Tools voor koppeling en integratie

Onderstaand overzicht toont hoe belangrijke concepten uit de klantreizenmethode samenhangen met de (proces)architectuur[19]

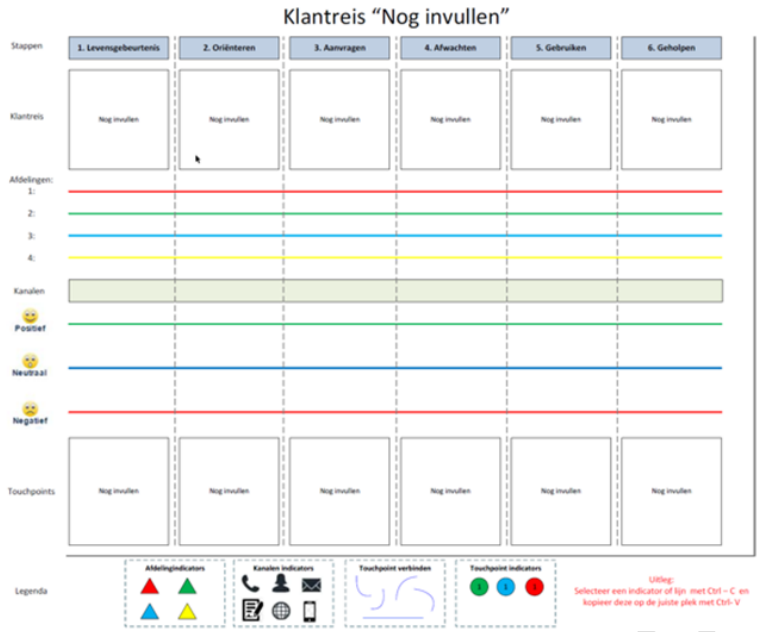
Klantreis concept	Vertaling naar de architectuur
Klantproces	Het gehele proces, vanuit het perspectief dat begint bij een levensgebeurtenis en eindigt wanneer de interactie, of het gebruik van de dienst, volledig is afgerond.
Klantreis	Bedrijfsproces(sen), gezien vanuit het perspectief van de klant.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

[19] https://www.gemmaonline.nl/index.php/Procesarchitectuur_Klantreizen_en_serviceformules

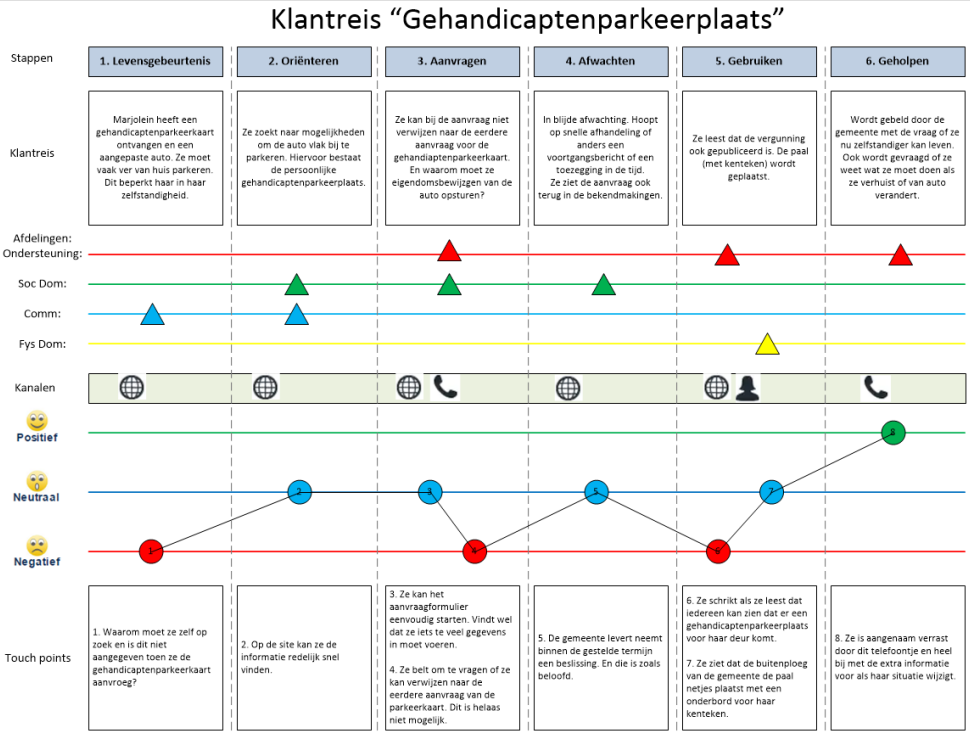
Work in Progress

Raamwerk (werksessie 3)

Concept format klantreis vanuit levensgebeurtenis met de bouwstenen van omnichannel aanpak



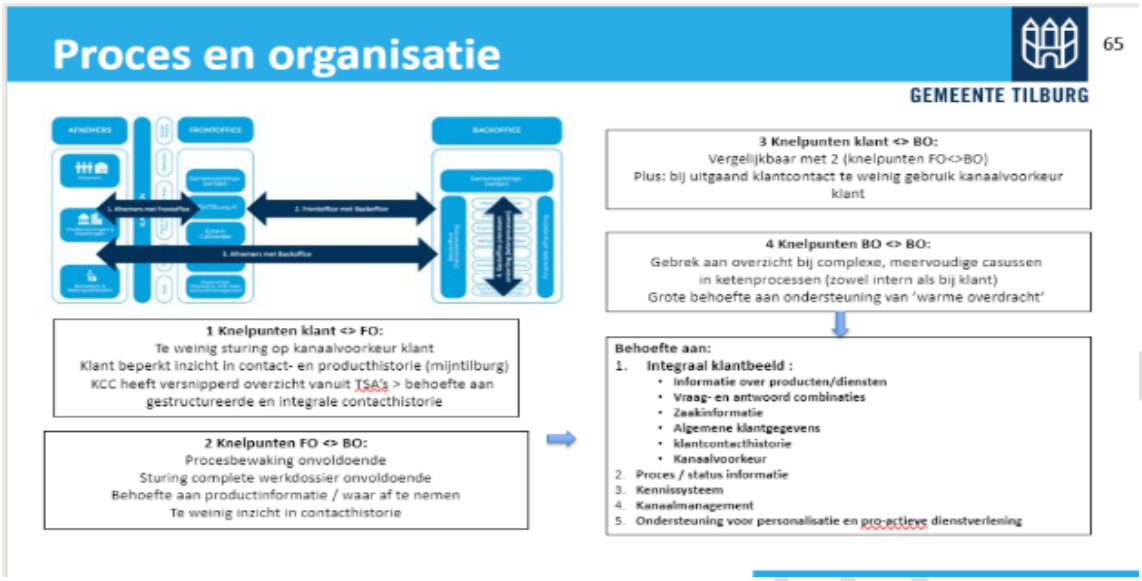
Voorbeeld ingevulde kaart door de werkgroep omnichannel



Progress

Voorbeeld

Analyse organisatie en proces onderzoek complexiteit integraal klantbeeld binnen omnichannelomgeving gemeente Tilburg



Het inrichten van klantprocessen

Het vaststellen van de bestaande en gewenste situatie binnen de gemeente gebeurt volgens de principes van de GEMMA-procesarchitectuur. Dit Gemeentelijke Model Procesarchitectuur biedt gemeenten ondersteuning bij het inrichten van de gemeentelijke processen (link erbij doen voor meer info over GEMMA?).

Service blueprint

De Klant Interactie en Service Systeem-kerngroep: zes gemeenten, Deventer, Enschede, Oldambt, Rotterdam, Zwolle en Velsen hebben binnen Dimpact de handen ineengeslagen om contact en interactie met inwoners en bedrijven te verbeteren. Ze werken o.a. ook met service blueprints om de klantprocessen in kaart te brengen. De service blueprint is een techniek die oorspronkelijk werd gebruikt voor service-ontwerp en innovatie, maar wordt ook toegepast bij het diagnosticeren van problemen met operationele efficiëntie. De blauwdruk voor de service is een toegepast procesdiagram dat het proces van de dienstverlening vanuit het perspectief van de klant weergeeft. De serviceblauwdruk is een van de meest gebruikte tools geworden om serviceactiviteiten, serviceontwerp en servicepositie te beheren. De interactie tussen servicemedewerker en klant staat bijvoorbeeld centraal bij de gemeente Velsen en Rotterdam. U kunt dit op verschillende manieren toepassen. Zo kunt u de blueprint inzetten voor het evalueren van bestaande diensten, het ontwikkelen van nieuwe diensten en het opleiden van medewerkers. Dit heeft geresulteerd in concrete resultaten, zoals werkprocessen en tijdsafspraken voor de verbetering van de diensten van de deelnemende gemeenten. Het voordeel van een service blueprint, is dat u een klantreis gaat vertalen naar functionele specificaties. Dus niet alleen definieert u hoe iemand een stap in het proces het liefst beleeft, maar ook welke ondersteuning er nodig is om die stap te realiseren.

Work in Progress

Serviceformules

VNG Realisatie werkt momenteel aan ‘Serviceformules’ met gemeenten, onder andere in het kader van de nieuwe Omgevingswet. Serviceformules laten concreet zien hoe een service wordt vormgegeven. De serviceformules zijn een samenhangend geheel: de gehele keten, de kanalen, de beleving van de klant én de hieraan gekoppelde bedrijfsvoering (processen, informatiesystemen en competenties van medewerkers). De klantbeleving is uitgangspunt voor het maken van interne afspraken en het inrichten van de organisatie en processen bij de gemeente, om een zo optimaal mogelijke klantbeleving mogelijk te maken. Serviceformules dragen op deze wijze bij aan het klantgericht, efficiënt en herkenbaar maken van de gemeentelijke dienstverlening en sluiten daarom goed aan op de omnichannel aanpak.

Voorbeeld

Serviceformules Tilburg

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



Voorbeeld

Mijn Amsterdam[20]

Om de Amsterdammer echt centraal te zetten en de Amsterdamse ambitie waar te maken van een ‘persoonlijke, eenvoudige en toegankelijke’ dienstverlening, is het van belang dat alle klantcontactkanalen rond Amsterdammers optimaal samenwerken in een omnichannel-dienstverlening. Mijn Amsterdam geeft daar op drie niveaus invulling aan: aan de achterkant, door datagestuurd te werken via een ‘integraal klantbeeld’. Aan de voorkant, door de gebruiker en diens

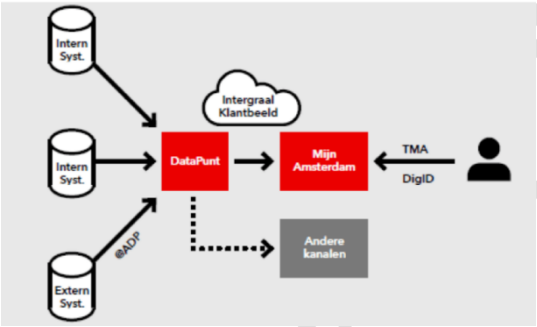
[20] https://ingovernment.maglr.com/ingovernment-november-2020/omnichannel-dienstverlening-via-mijn-amsterdam
Kim Westerweel, Programmamanager Dienstverlening en Martijn Smits, Customer & User Experience Lead bij de gemeente Amsterdam

behoefte nadrukkelijk centraal te stellen in de ontwikkeling. En aan de zijkant: door het portaal goed te integreren in de hele (digitale) klantreis.[21]

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

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

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



Mijn Amsterdam: integratie in de hele klantreis

Maar met een goede gebruikerservaring wat betreft Mijn Amsterdam alleen zijn we er nog niet. Het portaal is immers onderdeel van een bredere klantreis, waarbij de Amsterdammer in aanraking komt met heel veel meer gemeentelijke kanalen, al dan niet digitaal. Dat betekent dat we moeten zorgen voor een zo naadloos mogelijke integratie met de andere gemeentelijke productportalen, websites, formulieren en de bemenste kanalen.
Een eerste stap daarbij is het zorgen voor goede onderlinge verwijzingen: van amsterdam.nl naar Mijn Amsterdam – en vice versa. Van Mijn Amsterdam naar (bij voorkeur vooringevulde) digitale formulieren – en vice versa. Tussen Mijn Amsterdam en de andere, bemenste klantcontactkanalen. En natuurlijk ook tussen Mijn Amsterdam en MijnOverheid. Want de ervaring van de Amsterdammer eindigt zeker niet altijd bij de gemeente.

Mijn Amsterdam: Integratie in de wereld van SaaS-oplossingen

Vooral de integratie met de andere gemeentelijke portalen vormt daarbij een uitdaging. Dit horen we ook van collega-gemeenten, nu de Software as a Service- oftewel SaaS-strategie voor ICT meer voet aan de grond krijgt. De twee belangrijkste troeven die wij daarbij inzetten zijn de architectuur en de heldere richtlijnen voor user experience. Zo maken we, ondanks de toenemende

[21] https://ingovernment.maglr.com/ingovernment-november-2020/omnichannel-dienstverlening-via-mijn-amsterdam

Work in Progress

hoeveelheid SaaS-oplossingen, de gewenste integratie voor de Amsterdammer waar. In de architectuur hebben we een drietal 'aansluitpatronen' geformuleerd, die beschrijven op welke manieren een nieuwe applicatie met de gemeentelijke omgeving van Mijn Amsterdam te integreren is. Zo garanderen we de toegankelijkheid en de integratie van die toepassing voor de Amsterdammer. Deze aansluitpatronen zijn aangevuld met een aantal richtlijnen en vereisten op het gebied van user experience, waarin concrete gebruikersvereisten zoals de gewenste menunavigatie en de look & feel van het portaal zijn beschreven. Stap voor stap voldoen een toenemend aantal portalen steeds een beetje meer aan die vereisten. Al zal het nog wel even duren voordat de hele digitale omgeving echt als één geheel werkt.

Het zal nog wel even duren voordat de hele digitale omgeving echt als één geheel werkt



Mijn Amsterdam: een paar belangrijkste lessen die we tot op heden hebben geleerd:

- *Bouw het verhaal ('het waarom') en de onderbouwing ervan voor de verandering eens op vanuit de gebruiker. Doe dit niet – of in ieder geval niet alleen – vanuit de techniek of het conceptueel (omnichannel)beleid.*
- *Denk niet alleen groot, maar vooral ook klein: goede verwijzingen en kleine integraties zoals met de beschikbare open data zijn misschien niet sexy, maar leveren wel een directe waarde op voor de gebruiker.*
- *Architectuur en user-experience-richtlijnen helpen je organisatie om voor één naadloze klantreis te zorgen over al je kanalen heen.*
- *Zorg ondertussen natuurlijk wel voor borging van de belangrijke nieuwe waarden op het gebied van data en technologie, zoals dataminimalisatie, eigenaarschap en transparantie (bijvoorbeeld open source).*

Quote:

"De verkokering in de eigen organisatie en het protectionisme van de leveranciers zijn risico's waarom omnichannel strategie niet van de grond komt. De organisatie denkt nog vanuit de afzonderlijke producten en analoog, het risico dat we lopen is dat management en medewerkers niet meegaan. We komen uit een ouderwetse ICT-architectuur en voor elke verandering betaal je de hoofdprijs." (Pieter Ouwerkerk , gemeente Velsen)

Quote:

"Zowel de business, ICT als de inwoner moeten betrokken worden bij het realiseren van omnichannel strategie." (Michiel Broekman, gemeente Oss)

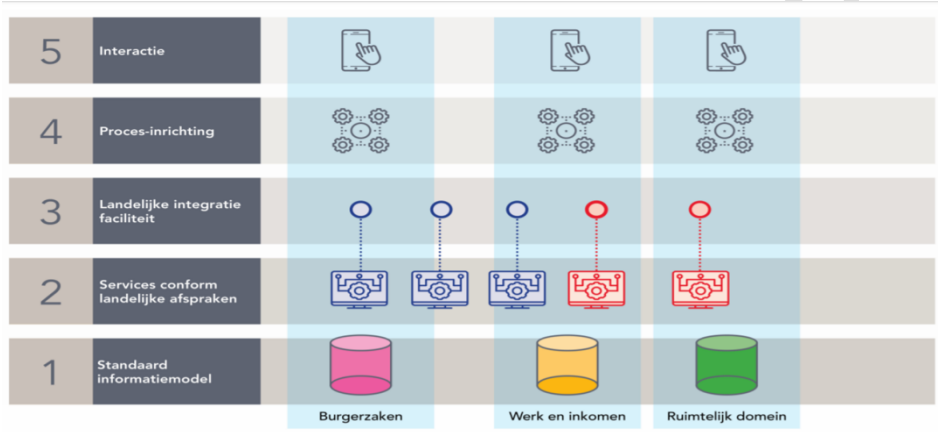
Work in Progress

Quote:

"Het wordt alleen technisch complexer en door de snelheid soms lastig bij te benen voor de organisatie". (Jan Kouijzer, DUO)

Omnichannel in relatie tot Common Ground

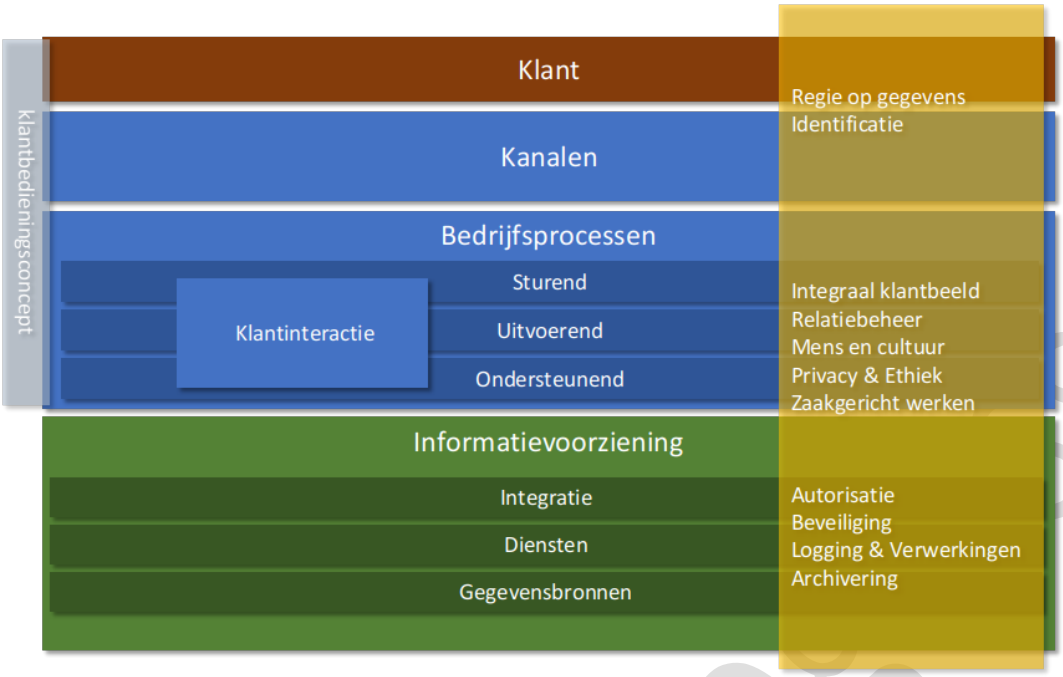
Gemeenten willen slagvaardig, klantvriendelijk, efficiënt werken en transparant zijn in hun data en processen. Maar tussen droom en daad staan soms stroperige processen en verouderde ICT in de weg. Proces- en ketengericht werken binnen de omnichannel aanpak kan een oplossing zijn, maar hoe implementeert u dit zodanig dat het daadwerkelijk resultaat oplevert?
Omnichannel aanpak is een innovatie ontwikkeling en heeft een relatie met Common Ground. Binnen Common Ground werken gemeenten samen aan nieuwe, moderne, gezamenlijke informatievoorziening die nodig is voor het uitwisselen van gegevens. Het sluit bovendien aan op één van de uitgangspunten van Common Ground, namelijk het ontwikkelen van landelijke standaarden door samen te organiseren.
Hieronder staat het model met de 5 lagen van Common Ground weergeven:



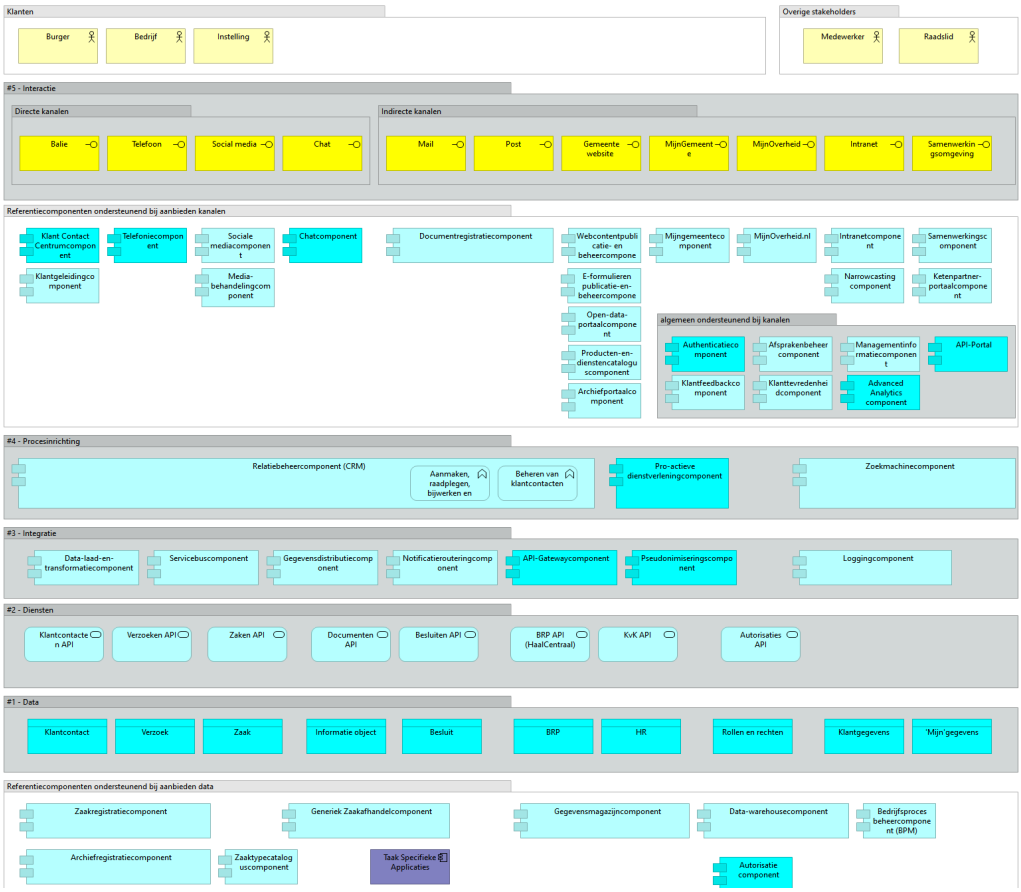
Referentiearchitectuur Omnichannel

Omnichannel aanpak raakt binnen de ICT ook aan de GT (Gemeentelijke Telecom) en data en monitoring van gemeenten. De Innovatiegroep referentiearchitectuur omnichannel heeft hiervoor een goede basis gelegd in de GEMMA en de relatie met Common Ground weergeven. In deel 4 van de handreiking treft u de referentiearchitectuur omnichannel en het rapport.
Link naar GEMMA Online: https://www.gemmaonline.nl/index.php/Thema_Omnichannel

Referentiearchitectuur omnichannel



Building blocks referentiearchitectuur omnichannel



5.7. 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.

5.7.1. Inleiding

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

In deze bouwsteen houden we ons bezig met de organisatiekant van 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.

5.7.2. Tools voor de organisatie van interactie

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

Bij veel gemeenten is in de praktijk nog sprake van het werken in silo’s. Afdelingen werken vooral vanuit hun eigen inhoud en een beperkte gezamenlijke klantfocus. Vaak hebben zij ook een ‘eigen’ op zichzelf staand kanaal.

Kernaspecten

- HR & Talent
- Structuur
- Cultuur
- Communicatie
- Leiderschap

Structuur: De service gerichte organisatie wordt niet bepaald door allerlei automatiseringssystemen en procedures, maar wordt bepaald door de wensen en verwachtingen van klanten

Cultuur: Omslag naar een organisatie waarbij de klant werkelijk het middelpunt vormt: klantcontact en interactie wordt van de hele organisatie (klantcontact als organiserend principe).

Communicatie: Hoe zorg je voor een goede heldere communicatie om de interactie in gang te zetten.

Leiderschap: Hoe zichtbaar ben jij in jouw rol voor het thema online dienstverlening, zowel binnen de organisatie, als daarbuiten.

Work in Progress

Structuur

Omnichannel vraagt om een (servicegerichte) organisatiestructuur voor het creëren van een goede klantbeleving.

- Van buiten naar binnen
  - Bij klantbeleving gaat om de wensen en verwachtingen van klanten, die we moeten goed doorvertaald naar de interne organisatie, Het is zeker geen eenmalige exercitie, maar een permanent proces. Door de stem van de klant consequent te integreren in uw organisatie blijft u ervan verzekerd dat u klantgericht werkt.
- Vier leidende principes
  - zo min mogelijk overdrachtsmomenten in een klantreis
  - zo min mogelijk backoffice (zoveel mogelijk “verantwoordelijkheid en handelingsbevoegdheid in frontoffice)
  - werk met kleine, multidisciplinaire, zelfsturende teams
  - fysieke de dienstverlening zo dicht mogelijk bij de klant organiseren
- Checklist vragen
  1. Zien afdelingen die de volgende schakel in het proces de vrager als hun klant?
  2. Is uw organisatiestructuur afgestemd op de klantreizen en zorgt deze organisatiestructuur voor zo min mogelijk overdrachtsmomenten tussen andere onderdelen van de organisatie?
  3. Vindt er intensieve coördinatie en afstemming plaats op plekken waar die overdrachtsmomenten er wel zijn (warme overdracht) ?

Cultuur

Omslag naar een organisatie waarbij de klant werkelijk het middelpunt vormt: klantcontact en interactie wordt van de hele organisatie (klantcontact als organiserend principe)

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

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

Quote:

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

Work in Progress

Communicatie

Commmunicatie moet helder zijn en duidelijk worden overgebracht, anders ontstaat er geen beweging in de organisatie en interactie tussen mensen. Communiceren doen we altijd met een doel, maar doen we dit altijd goed richting de klant.

De klant centraal stellen in de organisatie is één, maar welke factoren rond communiceren zijn dan van belang:

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

Leiderschap

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

Talent & HR

Medewerkers

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

Competenties:

- de juiste mindset o.a. open cultuur, wil om samen te werken, staat op voor verandering.
- hard skills (essentieel): o.a. (juiste) opleiding, digitaal vaardig, typen, lezen, schrijven.
- softskills: o.a. inlevingsvermogen, luisteren, creatief, oplossingsgericht, klantgericht.

Informatie en ondersteuning organisatie:

- de doelen die de gemeenten nastreeft m.b.t. bugercontact.
- de (wettelijke)kaders waar binnen een taak moet worden uitgevoerd of informatie mag worden gedeeld.
- ondersteuning vanuit het management,

Belangtijkste functies die nodig zijn binnen een omnichannel aanpak

Richten: Chief Information Officer (CIO), Chief Markting Officer (CMO), Raadslid / Wethouder digitalisering, Portefeuillehouder personeelzaken

Inrichten: HR adviseur, Ketenregiseur, Enterprise architect, Solution architect, Security officer

Uitvoeren: HR medewerker, BI analist, Social media (content) medewerker, Database specialist, Medewerker burgercontact.

Work in Progress

Online dienstverlening stelt u als gemeente voor uitdagingen. Eén daarvan is de organisatorische kant: hoe organiseer je goede online dienstverlening? Hoe ziet een online team eruit? Welke rollen en competenties heb je nodig? De publicatie wegwijs in online dienstverlening geeft antwoord op deze vragen.[22]

Juiste mindset

Mindset: de overtuigingen die we hebben over onze intelligentie, talenten en kwaliteiten.

Competenties zijn vaardigheden die te leren en te ontwikkelen zijn. De betekenis van een competentie is het vermogen of de kennis om een handeling bekwaam uit te voeren of een probleem juist op te lossen voor de klant.

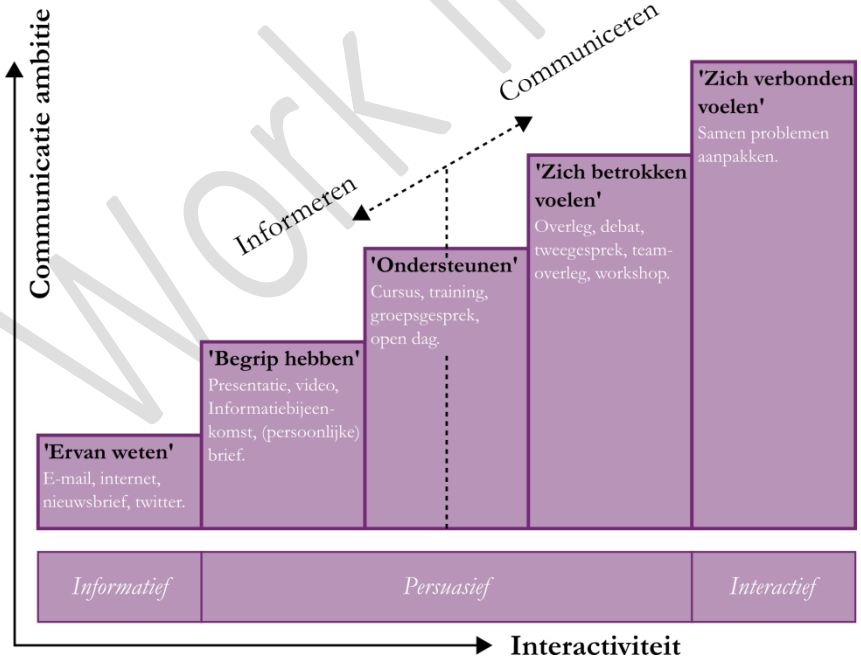
Voorbeeld

Lerende organisatie gemeente Delft

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

Intrinsieke motivatie is de motivatie die vanuit jezelf komt. Als je intrinsiek gemotiveerd bent, doe je iets omdat je het graag wilt, niet omdat je van buiten af wordt gemotiveerd dit te doen

Model/raamwerk: trap van Quirke



[22] https://www.vngrealisatie.nl/producten/wegwijs-online-dienstverlening

Work in Progress

A&O Fonds – partner in leren

Het A&O fonds ondersteunt gemeenten bij leer- en verandervraagstukken, met verschillende werkvormen. Dit is altijd gekoppeld aan een opgave van de gemeente met de inwoner als uitgangspunt. Bijvoorbeeld als bijdrage aan de verhoging van het klantbewustzijn en de klantgerichte werkwijze van professionals binnen de organisatie[23]. Dit draagt bij aan de verhoging van het klantbewustzijn en de klantgerichte werkwijze van professionals binnen de organisatie.

Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente

Het gebruik van datatoepassingen geeft jouw gemeente veel nieuwe mogelijkheden om je doelstellingen te bereiken. Maar is jouw gemeente daar ook klaar voor? Om daar inzicht in te krijgen, ontwikkelden A&O fonds Gemeenten, VNG Realisatie en adviesbureau Berenschot het Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente.[24]

Quote:

"De digitale competenties zitten momenteel alleen in het Digital & E-commerce team. Ze gaan echter verder uitgerold worden binnen de organisatie door middel van bijscholing door een opleiding genaamd Digital Campus. Het Digital & E-commerce team bestaat voor 90%uit mensen die al in de organisatie werkten voor de hervorming van deze afdeling startte. In anderhalf jaar tijd zijn we getransformeerd naar een omzet-gestuurde organisatie naar een organisatie die stuurt op klant, proces en rendement. Dit is gelukt door aan de ene kant een duidelijke visie neer te zetten (waar gaan we naartoe?) waar mensen in kunnen geloven en aan de andere kant met kwalitatieve (hypothese) en kwalitatieve data (valideren) te onderzoeken waar mensen tegenaan lopen om zo de optimale klantreis te creëren. Als je een goede visie neerlegt heb je helemaal niet zoveel resources (energie en investering) nodig, zolang je mensen maar mee kan nemen in het verhaal. Systemen zijn hierin ondersteunend en faciliterend". (Robert Mende, ANWB)

Op 7 februari 2019 heeft de VDP een bijeenkomst georganiseerd door de werkgroep 'Dienstverlening in beweging'. In het Kennisbank van het VDP "Het DNA van de Dienstverlening: talentontwikkeling, cultuur, houding en gedrag staan 12 goede voorbeelden van gemeenten[25]

Quote:

"Omnichannel moet een bewuste keuze zijn met serieuze stappen voor de gehele organisatie. Het is een grote investering in innovatie van processen en systemen. Dat vraagt om samenwerkingen, om collectief op te pakken, want alleen als gemeente is het lastig". (Martin van der Plas, gemeente Haarlem)

Quote:

"Voor goede medewerkers is empathie een vereiste competentie. We hebben gemeten dat een deel van de medewerkers bij ons eigenlijk niet zou moeten e-mailen op basis van het oordeel van de klanten. Hoewel er ook slechte oordelen worden gegeven vanuit emotie over de inhoud van het

[23] https://www.aeno.nl/mensenorganisatie#programma
[24] https://www.aeno.nl/a-o-fonds-ontwikkelt-model-datagedreven-gemeente
[25] https://www.publieksdiensten.nl/kwartaalbijeenkomst/dna-dienstverlening-talentontwikkeling-cultuur-houding-en-gedrag-verslag-en-presentaties-bijeenkomst-7-februari-2019-georganiseerd-vdp-werkgroep/

Work in Progress

antwoord, maar er zijn ook medewerkers die los van het antwoord structureel een slechte beoordeling krijgen. Die moet je dan wel beter begeleiden en opleiden óf op een ander kanaal actief laten zijn. Niet iedereen is even goed op alle kanalen" (Jan Kouijzer, DUO)

Quote:

"Vanuit het life-event "overlijden van de partner" hebben we samen met de doelgroep en Deloitte het klantproces in kaart gebracht. Zo krijg je helder waar de contactmomenten tussen nabestaanden en de Belastingdienst zitten en wordt duidelijk wie, wat, wanneer, in welke volgorde moet doen en hoe. Als wij intern aan die contactmomenten ('touch points') duidelijke rollen en verantwoordelijkheden vanuit een empathische en meedenkende houding koppelen, ontstaat een ideaal proces. Ondanks de emotionele lading van de gebeurtenis." ('Janfolkert Muizelaar, Belastingdienst)

Voorbeeld

Competenties gemeente Delft

De Binnen de gemeentelijke organisaties van Delft heeft elke medewerker en leidinggevende twee vaste competenties. 'Klant- en servicegerichtheid' vormt hier één van. Deze kerncompetenties omvatten de volgende componenten: "Onderzoekt de wensen, logica en behoeften van de (interne en externe) klant en handelt daarnaar. Toont integriteit en eerlijkheid in het contact. Maakt heldere afspraken over service, kwaliteit en levering. Is gericht op vlotte, efficiënte en effectieve service aan de klant."[26]

Voorbeeld CarGlass

Échte aandacht, daar gaat het om, volgens Maurits de Jonge van CarGlass: "Onze servicemonteurs zijn naast techneut ook degene die de klant ontvangen en uitleg geven over de werkzaamheden. Sociale en communicatieve vaardigheden zijn dus een belangrijke competentie waarover je bij Carglass moet beschikken. Als iemand om 3 uur 's nachts ons in paniek belt met een ingeslagen ruitschade, dan is het belangrijk dat de medewerker begrip en empathie toont, niet alleen maar zakelijk een afspraak inplant. Wekelijks krijgt iedereen die klantcontact heeft een individuele rapportage met daarin zijn NPS resultaten van de vorige week. Met échte aandacht problemen oplossen, dat doen we voor de klant. Het zit in onze cultuur en DNA. Dit betekent ook dat onze medewerkers met aandacht en zorg opleiden en coachen, met eigen specialisten die technische skills en sociale vaardigheden trainen. Omnichannel eindigt uiteindelijk bij het contact met onze servicemonteurs."

Quote:

"Wat vooral nodig is: een besluit om het gewoon te gaan doen én volledig commitment van iedereen binnen de organisatie zodat alles wat je doet getoetst wordt aan die keuze". (Maurits de Jonge, Carglass)

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

Work in Progress

5.8. Datagestuurde interactie

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

5.8.1. Inleiding

Het hebben van heldere (interactie)doelen is een belangrijk uitgangspunt bij het verbeteren van contact. Maar minstens zo belangrijk is het kunnen meten van de voortgang. De rol van (big) data creëert daarin belangrijke kansen voor organisaties; het is steeds beter mogelijk om in realtime relevante aspecten van de interactie te meten en te gebruiken om deze interactie verder te verbeteren. Maar hoe precies?

In deze bouwsteen richten we ons op deze kansen. Daarbij gaat het ondermeer om het uitwerken van de interactiedoelen in meetbare Key Performance Indicators (KPIs) en het inregelen van leercycli waarin de organisatie data gebruikt om het succes van interactie te meten, evalueren en bij te sturen. Daarbij dienen bestaande inzichten als de PDCA cyclus als uitgangspunt. Ook gaan we in op de rol van data en analytics om kanalen beter in te richten en over de klantreizen als geheel betere regie te kunnen voeren.

Uitkomst is een praktische gids met voorbeelden van KPIs 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.

5.8.2. Tools voor datagestuurde interactie

Rol van Big Data

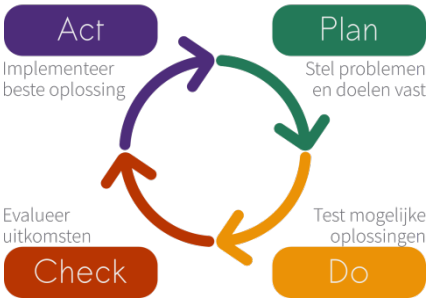
- Datakwaliteit essentieel onderdeel voor een Integraal klantbeeld
- De data moet op een juiste manier ontsloten, gebruikt en samengevoegd zijn om een integraal beeld te krijgen van de klant.
- Data ophalen bij de bron (via API's) en niet vastleggen één centraal gegevensmagazijn.

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 39)*

Work in Progress

Voorbeeld

KPIs gemeente Tilburg

Business case: baten omnichannel			
Doel	KPI's	Meting	Baten
We zetten de klant centraal	▲ Customer journey wordt omnichannel ondersteund ▲ Beschikbaar klantbeeld (incl. statusinformatie) voor klant en medewerker ▲ Afhandeling via kanaalvoorkeur ▲ Bereikbaarheid over alle kanalen ▼ Klachten	Q Klantervaring per touchpoint per customer journey % Statusinfo tov afgenomen diensten % Ingevoerde kanaalvoorkeur % Data klantbeeld/volledig klantbeeld % Realisatie SLA per kanaal # Klachten	▼ Lagere kosten herhaalverkeer ▼ Lagere kosten klachtenafhandeling ▲ Hogere klanttevredenheid ▲ Verbeterde klantprocessen
We helpen de klant snel en efficiënt	▼ Kosten per contact per kanaal ▲ First Contact Resolution ▼ Doorlooptijd dvl (vastgelegd in SLA) ▲ PDC en Q&A ▲ Bereikbaarheid over alle kanalen ▼ Repetitieve werkzaamheden ▲ Vastleggen relevante klantcontacten	€ Integrale kosten per contact # Aantal first time right # Doorlooptijd versus SLA Q Kwaliteit beantwoording % Realisatie SLA per kanaal # Geautomatiseerde processen # Vastgelegde klantcontacten	▼ Lagere kosten dienstverlening ▼ Lagere inspanning klant ▲ Hogere klanttevredenheid ▲ Optimaliseren inzet kanalen en workforce mbv omnichannel KPI dashboard
De klant ervaart 1 organisatie	▼ Aantal doorverwijzingen ▼ Herhaald verstrekken informatie ▼ Herhaald klantcontact ▲ Integraal klantbeeld ▲ Actuele en volledige kennisbank ▲ Naadloze aansluiting kanalen	# DVW # Opvragen gelijke informatie # Contacten per zaak % beschikbaarheid over klantbeeld Q actualiteit/volledigheid kennisbank	▼ Lagere kosten coördinatie ▼ Daling dubbele invoer ▼ Daling meerdere contacten ▲ Hogere klanttevredenheid ▼ Lagere afhandeltijden
Dienstverlening is gemakkelijk af te nemen	▲ Self service diensten ▼ Aantal procedures/processen ▲ Gerichte informatie per kanaal ▼ Klanteffort (#contacten/#kliks/#min) ▲ Video en chat beschikbaar	# Stijging Self service diensten (60% doel) # Afname dure kanalen # Vermelde procedures voor klant Q Informatie per kanaal # Klanteffort	▼ Lagere kosten door meer self service ▼ Minder hulpvragen ▲ Hogere klanttevredenheid
We zijn persoonlijk in onze benadering	▲ Klantherkenning ▲ Correct en volledig klantbeeld ▲ Proactieve dienstverlening	# Klantherkenning % data klantbeeld/volledig klantbeeld	▼ Minder klantcontact door doelgerichte interventies
Dienstverlening is innovatief en duurzaam	▲ Prestatie boven klantverwachtingen	Q Smileys Klantmeting	▲ Verhogen medewerkerstevredenheid ▲ Aantrekkelijke werkgever

Bron: concept businesscase omnichannel Tilburg (2019)

Meten van klantbeleving

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

Voorbeeld KSM tool door DUO

Op dit persoonlijke dashboard zie je niet enkel een realtime tevredenheids- of kwaliteitscijfer, maar kun je gegevens tot op regio en afdeling terugzien en bij afwijkingen eenvoudig bijsturen. Het bieden van actuele, relevante en à la minute geanalyseerde resultaten is voor ons dan ook een belangrijke waarde[27]. (Jan Kouijzer, DUO)

Voorbeeld

Kanaaldata gemeente Amsterdam

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

[27] https://www.kcmsurvey.nl/434/onze-tool

Work in Progress

Ingrid Nooijens, gemeente Amsterdam)

Quote:

"Online wordt alles doorgemeten. In de klantreis hebben we meerdere doelen en subdoelen (ook wel micro conversies). Van elk doel wordt gemeten hoe ver mensen in een proces komen, als 90% in een bepaalde stap afvalt dan ga je daarmee aan de slag. Kwalitatief gaat het meer over feedback (bijv. vanuit het callcenter) vastleggen". (Robert Mende, ANWB)

Quote:

"Rekening houden met verandering van individuele voorkeuren, dat zijn namelijk niet alleen persoonskenmerken maar hangen ook samen met het momentum, de urgentie, etc. Wel zijn veel patronen te herkennen, daar zul je lering uit moeten trekken om ervoor te zorgen dat je continue je proces (aanpak, communicatie) blijft verbeteren". (Maurits de Jonge, Carglass)

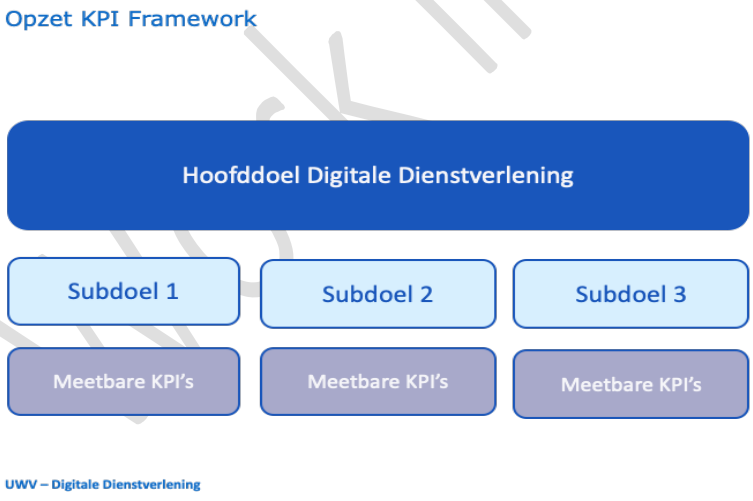
Quote:

"Wij zijn nog niet zo ver in meten als we graag zouden willen. We meten kanalen alleen heel basaal. Het contactsysteem waar we zoveel van verwachtten viel erg tegen op dat vlak". Het is een tour de force om uit al die verschillende systemen en kanalen een samenhangend overzicht te krijgen. (Martin van der Plas, gemeente Haarlem)

KPIs

Koppeling met doelen is belangrijk.

Voorbeeld: doelen & KPIs UWV



Work in Progress



Work in Progress

5.9. Bouwstenen buiten de kern

Buiten deze kernbouwstenen onderscheiden we acht aanvullende bouwstenen.

Die hebben geen betrekking op de front office van de klantinteractie, maar op de vier andere dimensies.



5.9.1. 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.

Voorbeeld

“Een reis van duizend mijl begint met de eerste stap (Chinese filosoof Lao Tse). Dit past bij PostNL. We proberen onze discussies over visies en missies, onze strategie zo simpel mogelijk te houden. De beste strategie ligt op de werkvloer. We zijn een heel pragmatisch bedrijf. Om omnichannel voor elkaar te krijgen moet je heel veel zaken op orde hebben, je moet op allerlei fronten iets doen. Wij beginnen vaak gewoon met één onderdeel en dan gaan we daarna vaststellen wat we uit die specifieke ervaring geleerd hebben en hoe we verder gaan. Dit omdat lange discussies vaak leiden tot weinig vorderingen. We laten zien wat het oplevert”. Kees Klink, PostNL

Work in P

Quote:

"Zorg voor een duidelijke en heldere visie. Geen ellenlange mission and vision statements. Het moet voor iedereen duidelijk zijn: wat is omnichannel, wat betekent dat voor de klant en wat heb ik daar in te doen?" (Mark Dillerop, UWV)

5.9.2. Back-office 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 back-office 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, de 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.

Weetje

Gemeenten hebben gemiddeld 400 systemen in huis. Data informatiekoppeling zijn vaak ruim 10 jaar oud. Gemeenten hebben enorm veel koppelingen in systemen, variërend van meer dan 200 tot 800 koppelingen. Ruim 500 marktpartijen zijn actief voor de gemeenten. Landelijke standaarden via Common Ground zijn dus welkom! Maar ook niet in één dag voor elkaar. Dat geldt zeker voor het ontwikkelen van Omnichannel aanpak binnen een bestaande organisatie. Private partijen zijn al een aantal jaren bezig om omnichannel aanpak te implementeren en geven aan dat je mooie resultaten maakt maar nooit klaar bent.

Quote:

"In het verleden stonden de kanalen vooral naast elkaar. Als je via telefoon een afspraak maakte verliep overig contact ook via telefoon. De echte switch mogelijkheid tussen de verschillende kanalen is er sinds een jaar of vier. De integratie met de 'Mijn'-omgeving van verzekeraars is er nóg recenter gekomen bij Carglass. AVG is geen belemmering als de klant vanuit een 'Mijn'-omgeving start, want daarin verstrekt de klant zelf zijn gegevens aan ons voor het maken van een afspraak" (Maurits de Jonge, Carglass)

5.9.3. 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.

Work in Progress



Model/raamwerk

SCOPAFIJTH is een acroniem waarmee alle ondersteunende processen in een organisatie aangegeven worden. Het is nuttig in de context van omnichannel klantinteractie omdat het de deelgebieden aangeeft waarmee klantprocessen mogelijk raakvlakken hebben. Het kan handig zijn om met elke 'letter' uit scopafijth het gesprek aan te gaan om in kaart te brengen waar het van invloed is op de klantinteractie en waar eventuele interventies moeten plaatsvinden.

Het staat voor:

- Security
- Communicatie
- Organisatie
- Personeel
- Administratieve organisatie
- Financiën
- Informatievoorziening
- Juridisch
- Technologie
- Huisvesting

De focus van de handreiking is de klant- en servicegerichte organisatie vanuit gemeente perspectief. In de ideale omnichannel aanpak gaan we echter uit van een overheidsbreed perspectief. Hierin is een integrale samenwerking niet alleen tussen collega's binnen de gemeente nodig, maar ook met andere organisaties. Immers, vragen van onze klanten zijn vaak genoeg ook gemeente overstijgend. Andersom verwijzen andere overheidsorganisaties door naar de gemeente. Denk hierbij aan het UWV bij werkgerelateerde situaties, de Belastingdienst bij bijvoorbeeld klanten met schulden, de Kamer van Koophandel bij hulp aan ondernemers, etc. Het organiseren van ketenregie is een belangrijk punt: het verbinden van kanalen van de gemeente met andere instellingen, zodat de klant één (servicegerichte) overheid ervaart.

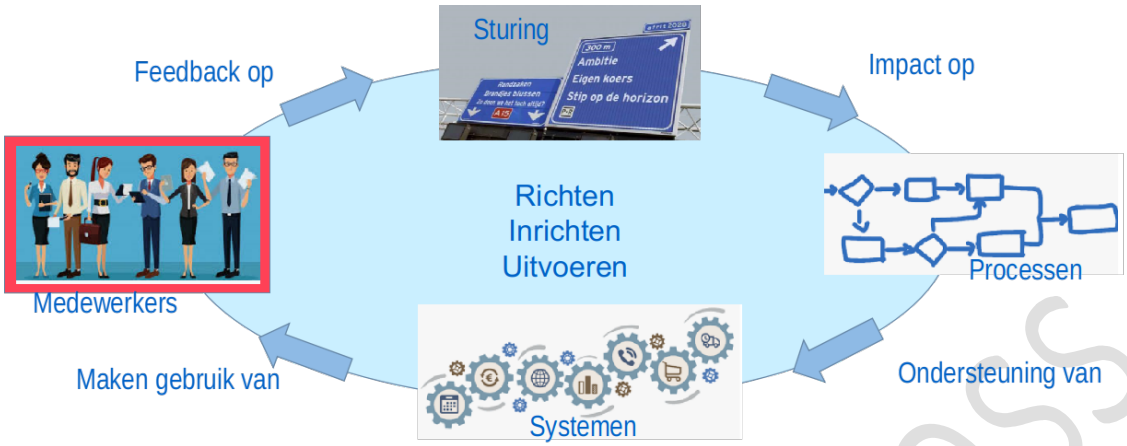
5.9.4. Data

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 kan data over interactie mogelijk input geven aan het verbeteren van processen en kan 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 KPIs 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 kan worden in ketens, netwerken en de overheid als geheel om het lerend vermogen te versterken en een meer flexibele overheid te maken.

Work in Progress

Het lerend vermogen van de organisatie is afhankelijk van een aantal factoren (werksessie):



Quote:

"Het klantbeeld zit nu verspreid over de divisies in verschillende systemen. We moeten de relevante data hieruit ontsluiten voor een volledig klantbeeld. Je moet daarom ervoor zorgen dat dingen zo los mogelijk aan een elkaar te koppelen zijn." (Mark Dillerop, UWV)

EINDE CONCEPT: WORDT VERVOLGD IN 2021

Work in Progress

6. Bijlage

6.1 Bijlage – De werkgroep en overige waardevolle bijdragen

Aan deze toolkit hebben veel partijen een bijdrage geleverd.

Werkgroep omnichannel
Annabelle Wagemans (tot maart 2020) Michiel Broekman, Elviera Oude Luttikhuis en Cristel Kerkhof (Gemeente Oss)
Martijn Smits, Kim Westerweel, Epha Diepgrond & Ingrid Nooijens (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 sep 2020) en Marjon van der Maat (Vereniging voor Directeuren Publieksdiensten)
Karin Sleeking, Renz Davits en Joyce Huis (A&O fonds)

Projectteam VNG Realisatie
Zakia Boucetta, projectleider
Willem Pieterson, senior onderzoeker & adviseur
Jikke Kuijpers en In Shil, communicatie adviseurs
Myrna Bossers, adviseur (tot juli 2020)
Djulianti van den Ven & Iris Vermeulen, trainees VNG connect

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

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

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

Work in Progress

7. Bronnen

Nog in te vullen

Work in Progress

Colofon

Deze concept 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

Work in Progress