

Brief aan de leden
T.a.v. het college en de raad

Datum
29 januari 2021

Kenmerk
TPW/U202100047
Lbr. 21/007

Telefoon
070 373 8393

Bijlage(n)
3

Onderwerp
Omnichannelstrategie en wetsvoorstel Wet modernisering
elektronisch bestuurlijk verkeer

Samenvatting

Het actuele rapport 'Ongekend Onrecht' van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag toont op indringende wijze wat de gevolgen kunnen zijn als de communicatie tussen burgers en overheid faalt. Onder meer dat burgers van het kastje naar de muur worden gestuurd, steeds hun verhaal moeten herhalen en ernstige signalen niet worden herkend, omdat de overheid geen integraal beeld heeft van de communicatie met de klant.

Veel gemeenten bieden meerdere kanalen aan de burger om te communiceren, bijvoorbeeld mobiele apps, online formulieren, telefoon en e-mail en de traditionele balie. Het kanaalenaanbod is vaak versnipperd; de data zijn opgesloten in afzonderlijke silo's. Er ontbreekt daardoor een integraal beeld van de klant, waardoor deze niet optimaal kan worden geholpen. Om hiervoor een oplossing te bieden is *de VNG handreiking Aan de slag met de Omnichannel aanpak* ontwikkeld tezamen met een werkgroep van koplopergemeenten en andere overheidsorganisaties. Bij de Omnichannel aanpak richt de organisatie zich niet langer op het managen van elk kanaal afzonderlijk, maar op het samenspel van de verschillende kanalen. Door de kanalen bij elkaar te brengen, slimmer in te richten en goed op elkaar af te stemmen, wordt een integraal klantbeeld gerealiseerd. Daardoor wordt de kwaliteit van dienstverlening verbeterd en inclusie bevorderd.

De Omnichannelstrategie wordt dit jaar doorontwikkeld. Wij organiseren een proeftuin voor pilotgemeenten en laten een impactanalyse opstellen om te komen tot een verdere uitrol van de Omnichannel aanpak. Gemeenten die zich bij de proeftuin willen aansluiten en daaraan bijdragen door (een onderdeel van) de Omnichannel aanpak te testen kunnen zich daarbij aansluiten.

Het belang om digitale en fysieke/analoge kanalen in onderlinge samenhang goed te managen neemt toe door de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (WMEBV) die naar

verwachting in 2022 (gefaseerd) van kracht zal worden. Door de WMEBV krijgen burgers en ondernemers het recht om op digitale wijze met de overheid te communiceren. Het wetsvoorstel verplicht bestuursorganen om de kanalen die daartoe gebruikt kunnen worden formeel aan te wijzen. Bij het gebruik van de digitale weg gelden nieuwe waarborgen, zoals notificatie, ontvangstbevestiging, termijnverlenging bij storing en het 'terugtonen' van informatie ingevoerd in een webformulier. Ook krijgt de overheid een zorgplicht om passende ondersteuning te bieden bij bestuurlijk verkeer, ongeacht of het om digitaal of analoge verkeer gaat. Deze ondersteuning moet zijn afgestemd op de aard van de dienstverlening en de doelgroepen.

Wij adviseren tijdig te beginnen met de voorbereiding op de implementatie van de WMEBV. Wij organiseren een proeftuin WMEBV. Gemeenten die kennis willen nemen van de voortgang en bevindingen van de 5 pilotgemeenten kunnen dit actief volgen. In veel gemeenten wordt al ingezet op passende ondersteuning in het kader van inclusieve dienstverlening. In de geactualiseerde derde editie van de brochure (Digitale) inclusie zijn best practices verzameld.

Aan de leden**Datum**

29 januari 2021

Kenmerk

TPW/U202100047

Lbr. 21/007

Telefoonnummer

070 373 8393

Bijlage(n)

3

Onderwerp

Omnichannelstrategie en wetsvoorstel Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer

Geacht college en gemeenteraad,

Het actuele rapport 'Ongekend Onrecht' van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag toont op indringende wijze wat de gevolgen kunnen zijn als de communicatie tussen burgers en overheid faalt. Onder meer dat burgers van het kastje naar de muur worden gestuurd, steeds hun verhaal moeten herhalen en ernstige signalen niet worden herkend, omdat de overheid geen integraal beeld heeft van de communicatie met de klant.

Burgers en ondernemers verwachten - terecht – van gemeenten een 'naadloze' klantreis en goede dienstverlening, ongeacht het digitale of analoge kan(a)al(en) die zij (naast elkaar) voor communicatie met de gemeente gebruiken. Daarbij verschillen burgers en ondernemers in (digitale en doen-) vaardigheden en in voorkeur voor het gebruik van een kanaal om te communiceren. Deze verwachtingen stellen hoge uitdagingen aan de gemeentelijke dienstverlening. Het is tegen deze achtergrond van belang als gemeente een effectieve kanalenstrategie hanteren. Maar ook vanwege het wetsvoorstel Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (WMEBV), dat overheden verplicht digitale kanalen aan te wijzen waarlangs de burger en ondernemer met de gemeente kunnen communiceren. Een veelbelovende nieuwe strategie is die van 'Omnichannel management'. In deze ledenbrief informeren wij u over de handreiking *Aan de slag met de Omnichannel aanpak* en over de WMEBV en de proeftuinen die wij in deze verbanden dit jaar organiseren.

Omnichannel aanpak

Veel gemeenten bieden meerdere kanalen aan de burger om te communiceren. Denk aan het raadplegen van informatie via een mobiele app, online formulieren of een persoonlijk gesprek aan de balie. De veelheid aan kanalen heeft voordelen: u kunt gericht een bepaald kanaal inzetten voor een bepaalde dienst voor een bepaalde doelgroep. Daarmee kan de overheid het contact

effectiever en efficiënter maken. Meer kanalen betekent echter ook meer kosten voor de inzet en het onderhoud. Ook maakt de veelheid van kanalen het managen daarvan complexer. Het huidige aanbod aan kanalen bij gemeenten is vaak versnipperd; de data zijn opgesloten in afzonderlijke silo's. Er ontbreekt daardoor een integraal beeld van de klant, waardoor deze niet optimaal kan worden geholpen.

De Omnichannel aanpak biedt hiervoor een oplossing. Hierbij richt de organisatie zich niet langer op het managen van elk kanaal afzonderlijk, maar verschuift het accent naar het samenspel van de verschillende kanalen. Door de kanalen bij elkaar te brengen, slimmer in te richten en goed op elkaar af te stemmen, wordt een naadloze aansluiting gerealiseerd waardoor de kwaliteit van de klantinteractie wordt verbeterd. Omnichannel bevordert inclusie: iedereen wordt bediend door en niemand wordt uitgesloten van de gemeentelijke dienstverlening.

Handreiking Aan de slag met de Omnichannel aanpak

Om u te ondersteunen bij deze aanpak hebben wij met financiering van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) een handreiking voorbereid, die wij hierbij graag aanbieden. Deze handreiking bestaat uit vier delen:

1. [Beschrijving omnichannel](#): dit deel gaat over de achtergronden, het 'waarom' en de essentie van het concept van de omnichannel aanpak (bijlage). Daarbij wordt uitgegaan van 4 bouwstenen voor de frontoffice: kanaal inzet, - inrichting, - regie en - sturing. En de aansluiting op de backoffice door doelen te formuleren, koppeling van processen en systemen, organisatie en datasturing.
 2. [Omnichannel volwassenheidsscan](#): dit instrument helpt u bij het in kaart brengen van de volwassenheid van uw kanaalaanpak. Daarmee worden verbeterkansen inzichtelijk gemaakt.
 3. [Basistoolkit omnichannel](#): bevat praktische handvatten en goede voorbeelden uit de praktijk. De toolkit wordt in 2021 verder doorontwikkeld (bijlage).
 4. [Referentiekader omnichannel](#) architectuur: beschrijving van de architectuur conform de kaders van zowel de Gemeentelijke Model Architectuur (GEMMA) als de Common Ground.
- De handreiking kan op verschillende niveaus in de organisatie toegepast worden. Veel inzichten zijn relevant voor professionals binnen de gemeente die op strategisch niveau werken. Maar de handreiking is ook bruikbaar voor medewerkers op operationeel en/of tactisch niveau.

Werkgroep

De handreiking is ontwikkeld door VNG Realisatie in samenwerking met de werkgroep 'Omnichannel aanpak'. De werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van 14 gemeenten, grote uitvoeringsorganisaties zoals het UWV, de Raad voor de Kinderbescherming, A&O fonds, de community's Gebruiker Centraal en Mens Centraal en de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP). In de werkgroep zitten koplopers, die hun ervaring hebben ingebracht om andere gemeenten te helpen met kanaalmanagement.

Proeftuin Omnichannel in 2021

In 2021 gaan we samen met 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. We organiseren een proeftuin voor pilotgemeenten en laten een impactanalyse/businesscase opstellen om te komen tot een verdere uitrol van de Omnichannel aanpak onder de Nederlandse gemeenten. Gemeenten die zich bij de proeftuin willen aansluiten en daaraan bijdragen door (een onderdeel van) de Omnichannel aanpak te testen zijn van harte welkom. U kunt een e-mail sturen naar de projectleider Zakia Boucetta: Zakia.boucetta@vng.nl.

Wetsvoorstel Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer

Het wetsvoorstel WMEBV beoogt de huidige bepalingen omtrent bestuurlijk verkeer te moderniseren. Met name de regel dat een bestuursorgaan verkeer via de elektronische weg moet toestaan en dus ook kan uitsluiten, wordt als verouderd ervaren. Door de WMEBV krijgen burgers en ondernemers het recht om op digitale wijze met de overheid te communiceren, meer precies: officiële berichten te zenden. Daaronder wordt verstaan: berichten die deel uitmaken van een procedure over een besluit (bijvoorbeeld aanvragen voor een vergunning, bezwaar- en beroepsschriften), klachten en krachtens wettelijk voorschrift voorgeschreven meldingen. De verplichtingen in de WMEBV betreffen alleen officiële berichten. Het staat de gemeente vrij digitale kanalen ook open te stellen voor informele berichten, zoals een verzoek om informatie, toezending van een brochure of het melden van een losse stoeptegels.

Digitale kanalen aanwijzen

Het wetsvoorstel wijzigt bepalingen in de Algemene wet bestuursrecht (Awb) en herzielt afdeling 2.3 Awb over elektronisch bestuurlijk verkeer. De gemeente moet (betrouwbare) digitale kanalen aanwijzen die burgers en ondernemers daarvoor kunnen gebruiken en dit vastleggen in een besluit of verordening (art 2:13 Awb). Daarbij moet per product, domein of groep producten worden vastgelegd hoe burgers en ondernemers een officieel bericht elektronisch kunnen verzenden. De gemeente kan nadere eisen aan deze verzending stellen en als daaraan niet wordt voldaan, berichten weigeren. Daarbij wordt de voorwaarde gesteld dat de eisen die worden gesteld (bijvoorbeeld bestandsformaten) het elektronisch bestuurlijk verkeer niet onnodig belemmeren. Idealiter past de keuze van kanalen in een weloverwogen kanaalstrategie, zoals de bovengenoemde Omnichannel aanpak, die aansluit op de visie op en ambitie van de gemeente ten aanzien van de dienstverlening.

Waarborgen

Digitale kanalen hebben veel voordelen; maar hebben als aandachtspunt dat berichten niet altijd aankomen of door de ontvanger worden opgemerkt. Dat leidt vaak tot ergernis, maar soms ook tot hetodeloos ontstaan van complexe problemen door het missen van berichten. In dit verband introduceert de WMEBV een aantal waarborgen voor de burger en ondernemer. Als een elektronisch bericht van de gemeente aan een burger of ondernemer niet met succes kan worden bezorgd, wordt deze nogmaals op een andere wijze, bijvoorbeeld op papier, verzonden (art. 2:11 eerste lid Awb). Als door een bestuursorgaan een elektronische ontvangstbevestiging wordt verstuurd als de burger daaraan een bericht heeft gestuurd (art. 2:17 eerste lid Awb). Verlenging van de indieningstermijn is mogelijk gemaakt bij storingen, waardoor de gemeente tijdelijk elektronisch niet bereikbaar is (art 2:21-2:23 Awb). Als de gemeente ervoor heeft gekozen om een webformulier aan te wijzen als kanaal voor de indiening van een formeel bericht, moeten de via dat formulier ingevoerde gegevens voor de indiener - die deze informatie vaak zelf niet kan opslaan - raadpleegbaar zijn ("terugtonen") (art. 2:17 tweede lid Awb).

Berichtenboxen

Bestuursorganen maken bij de verzending van hun berichten aan burgers of bedrijven vaak gebruik van berichtenboxen, zoals een MijnDomein, de Berichtenbox voor bedrijven en de MijnOverheid Berichtenbox. Er komt een plicht voor bestuursorganen om een kennisgeving oftewel notificatie te verzenden, als een bericht is geplaatst in een berichtenbox (art 2:17 Awb). Dit met ontsluiting van het bericht of met vermelding van de aard van het besluit en de rechtsgevolgen, alsmede de termijn waarop iets gedaan moet worden. Ook geldt er een inspanningsplicht voor bestuursorganen om de geadresseerde van een notificatie te bereiken (art 2:11 tweede lid Awb). Als een notificatie niet met

succes bezorgd kan worden bij de geadresseerde, moet deze (bij een zogenoemde 'soft bounce': bijvoorbeeld vanwege een volle e-mailbox) nogmaals worden verzonden; of (bij een zogenoemde 'hard bounce': als bijvoorbeeld het e-mailadres niet klopt) spant het bestuursorgaan zich in om geadresseerde langs andere weg op de hoogte te stellen van het probleem en de maatregelen die hij kan nemen om dat te verhelpen.

Bij gebruik van meerdere boxen hoeft alleen van de plaatsing van het bericht in de MijnOverheid Berichtenbox een notificatie te worden verzonden (art 2:10, derde lid Awb zoals toegevoegd bij Nota van wijziging van 18 juni 2020). De bewijslast over ontvangst, verzending van berichten en notificatie berust bij het bestuursorgaan (art. 2:25 Awb). In dit verband is van belang dat logging-gegevens worden bewaard, zodat de gemeente kan aantonen dat een notificatie en/of een bericht verzonden/ontvangen is.¹Aan de afzender of de geadresseerde moet desgevraagd een afschrift van deze gegevens worden verstrekt. De aangescherpte verplichtingen voor het gebruik van berichtboxen zullen door aanbieders van deze berichtenboxen moeten worden doorgevoerd. In opdracht van de gebruikersraad van Logius wordt thans een advies over de gevolgen van de WMEBV op de dienstverlening rondom de Mijnoverheid Berichtenbox voorbereid, waarbij ook zal worden ingegaan op de vraag welke taken, waaronder de notificatie, door Logius (in mandaat) en welke door het bestuursorgaan worden uitgevoerd.

Passende ondersteuning

Het wetsvoorstel introduceert hiernaast een zorgplicht om passende ondersteuning te bieden bij (zowel digitale als ander) bestuurlijk verkeer (gewijzigd artikel 2:1, eerste lid Awb). Deze ondersteuning moet zijn afgestemd op de aard van de dienstverlening en de doelgroepen. Gemeenten hebben de ruimte om te bepalen voor welke doelgroep(en) welke ondersteuning wordt aangeboden. De vorm van de ondersteuning wordt door het bestuursorgaan bepaald; de burger en ondernemer hebben aanspraak op hetgeen aan ondersteuning wordt geboden voor de doelgroep waarbinnen hij valt.

Tegen deze achtergrond is het aan te raden de ondersteuning vast te leggen en kenbaar te maken. Om discussies over de omvang van het recht op ondersteuning te voorkomen (met mogelijke juridische procedures tot gevolg) moeten de beleidskeuzes transparant zijn, bijvoorbeeld door deze vast te leggen in beleidsregels of een handreiking en deze te publiceren op de website. Daarbij moet ingegaan worden op de betrokken doelgroepen en de vaardigheden en inspanningen die van hen verwacht mogen worden (over bijvoorbeeld taal en denkniveau, lees- en schrijfvaardigheid, digitale vaardigheden, inschakelen van tolk of maatschappelijk werk). Het beleid moet aansluitend worden ingeregeld in de organisatie en in de communicatie richting doelgroepen.

Als het gaat om de vorm zijn er geen algemene, uniforme regels voor de inrichting van passende ondersteuning te geven. De Memorie van Toelichting bij het wetsvoorstel spreekt van generieke voorzieningen zoals het verschaffen van informatie en voorlichting via een website en app, maar ook over maatwerk, bijvoorbeeld via digitale chat of hulp aan de telefoon of aan de balie. In dit verband zijn ook hulpstructuren als bibliotheken en de [Informatiepunten Digitale Overheid](#) van belang.

¹ De WMEBV geeft in art 2:27 Awb aan dat per regeling de bewaartermijn kan worden geregeld. Nota bene: in de [Selectielijst archiefbescheiden van gemeenten en intergemeentelijke organen 2020](#) is voor logging-gegevens een bewaartermijn van minstens 6 maanden opgenomen conform de BIO.

Proeftuin

De volledige impact en kosten van de WMEBV op gemeenten zijn niet bekend. Vrijwel alle gemeenten maken in meer of mindere mate gebruik van elektronische kanalen. Lokaal moet nagegaan worden of deze in alle opzichten voldoen aan de vereisten van de WMEBV of aanpassing behoeven. Kosten lokaal hangen mede af van keuzes en ambities die gemeenten bij de implementatie maken. Met BZK is afgesproken dat er pilots worden uitgevoerd. De doelstellingen zijn: een helder beeld krijgen van wat nodig is om te voldoen aan de WMEBV; inzicht krijgen in de haalbaarheid en randvoorwaarden voor de implementatie; het verzamelen van slimme oplossingen met opschalingspotentieel en de leerkosten voor gemeenten verlagen door de ontwikkeling van toolkits. BZK gaf aan open te staan voor suggesties mocht uit de pilots blijken dat dit gewenst is.

De gemeenten Groningen, Barneveld, Veldhoven, Zevenaar en Krimpen aan den IJssel voeren het komende halfjaar de pilots uit. Gemeenten die kennis willen nemen van de voortgang en bevindingen van de pilots kunnen dit volgen. Meld u aan bij het secretariaat: said.igalla@vng.nl. Ook organiseren we een webinar op 28 januari 2021. Meer informatie daarover volgt op vng.nl.

Implementatie

Het wetsvoorstel is nu in behandeling bij de Tweede Kamer. Gestreefd wordt naar inwerkingtreding per 1-1-2022, maar het tijdstip is mede afhankelijk van de parlementaire behandeling. In ieder geval kan voor wat betreft een nader te bepalen fasering worden aangebracht. De wet treedt namelijk in werking op een bij koninklijk besluit te bepalen tijdstip, dat voor de verschillende artikelen of onderdelen daarvan, voor verschillende berichten en voor verschillende bestuursorganen, verschillend kan worden vastgesteld. Wij adviseren tijdig te beginnen met de voorbereiding op de implementatie. U kunt daarvoor de handreiking WMEBV, uitgebracht in opdracht van BZK, benutten.² Wij streven ernaar te zijner tijd implementatiesteun op de WMEBV aan te bieden.

In veel gemeenten wordt al ingezet op passende ondersteuning in het kader van inclusieve dienstverlening, waarbij als uitgangspunt geldt “digitaal waar het kan en persoonlijk waar het moet”. In de geactualiseerde derde editie van de [brochure \(Digitale\) inclusie](#) zijn best practices verzameld van gemeenten die u kunnen inspireren bij de vraag hoe de ondersteuning vorm kan krijgen.

Slot

Het hanteren van een (digitale) kanalenstrategie door de gemeente is mede gelet op de actualiteit van de toeslagenaffaire belangrijker dan ooit. De handreiking *Aan de slag met de Omnichannel aanpak* biedt daarbij een nuttig handvat. Wij houden u op de hoogte van de verdere ontwikkelingen ten aanzien van de WMEBV via www.vng.nl.

Met vriendelijke groet,

Vereniging van Nederlandse Gemeenten

[naam]

Algemeen directeur

² Deze handreiking wordt geüpdatet door het ministerie van BZK. De laatste versie gaat hierbij.



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



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'.

Omnichannel
in de kern

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

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.



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 gewerkt 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



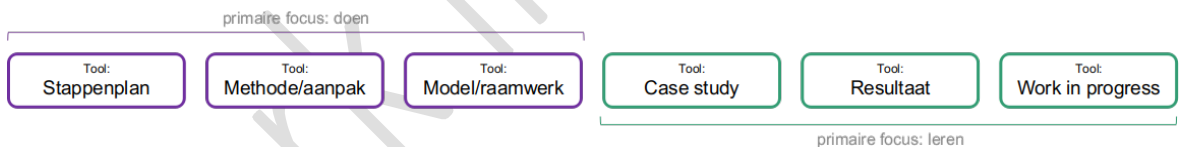
en inzichten zoveel mogelijk vertaald naar de context van gemeenten (zoals de koppeling met publieke waarden) in Nederland. Dat neemt niet weg dat ook andere overheidsorganisaties relevante inhoud in deze toolkit kunnen vinden.

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 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 leerdokument



over het hoe de omnichannel aanpak gerealiseerd 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 voortbordurt 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 kenmerken die we in de meeste publicaties over het onderwerp terug zien komen:

1. Inspelen op de klantvraag. De mate waarin de inzet van kanalen aansluit bij de wensen, behoeften en verwachtingen van de klant.
2. Passend kanaalaanbod. De mate waarin de organisatie kanalen inzet die aansluiten bij de doelen en capaciteit van de organisatie.
3. Consistentie. De mate waarin zowel inhoud als proces consistent vormgegeven zijn over alle interacties via alle kanalen.
4. Personalisatie. De mate waarin de klant het gevoel heeft een persoonlijke ervaring geboden te krijgen in de klantreis.
5. Koppeling. De mate waarin de content tussen kanalen gelinkt en verbonden is, zodat de klant altijd eenzelfde en juist antwoord krijgt en de content tussen kanalen goed aansluit.
6. Integratie. De mate waarin informatie- & managementsystemen verenigd en geïntegreerd zijn zodat informatie over processen en transacties altijd actueel en relevant is.
7. Flexibiliteit. De mate waarin klanten flexibiliteit ervaren in hun opties en kunnen switchen van kanaal tijdens hun klantreis.
8. 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)



Onderzoek bevestigt ook het belang van doorontwikkeling naar omnichannel. Willem Pieterse¹ (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 hun klantreis, is het noodzakelijk dat er een soepele uitwisseling van kennis en informatie tussen kanalen is. Dit zorgt ervoor dat de klant minder fouten maakt, minder administratieve handelingen moet doen en dat de klant niet 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 Pieterse, 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 *klantinteractie*. 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.



In hoofdstuk 5 beschrijven we relevante 'tools' per bouwstenen.

Work in Progress



4. Klant centraal

De Nationale Ombudsman heeft een onderzoek (in september 2016² 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 2017³ 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 Dienstverlening⁴ 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)

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 Maaïke 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 instrumenten die voor overheidsorganisaties ontwikkeld 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 System aan.’⁸

Voorbeeld *Proof of concept Inclusieve dienstverlening 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/>



verbeteren 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 mogelijk te bedienen. Tegelijkertijd brengt de inzet van kanalen kosten met zich mee én is niet elk kanaal geschikt voor elk type interactie vanwege de eigenschappen van het kanaal. Ten slotte moet rekening gehouden worden met mensen die minder digitaal-, bureaucratisch- en/of taalvaardig zijn. Hoe zorgen we voor inclusie in het contact?

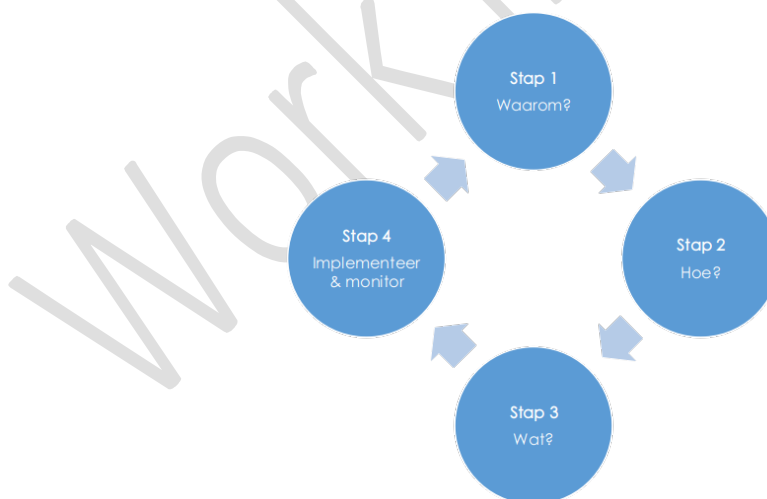
Welke kanalen in te zetten, voor welke doelgroep en welk type interactie in welke situatie gegeven de doelen van de organisatie is daarmee een lastige puzzel.

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)



- 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 gebeurt 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:



- 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 armoedeverorzieningen 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 zwakte 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



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 Bepaalde uitwisseling van informatie
WhatsApp	Online en gratis Direct contact met burgers	Bepaalde uitwisseling van informatie Vergt directe reactiesnelheid
Chat	Directe feedback mogelijk Vergoet 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.

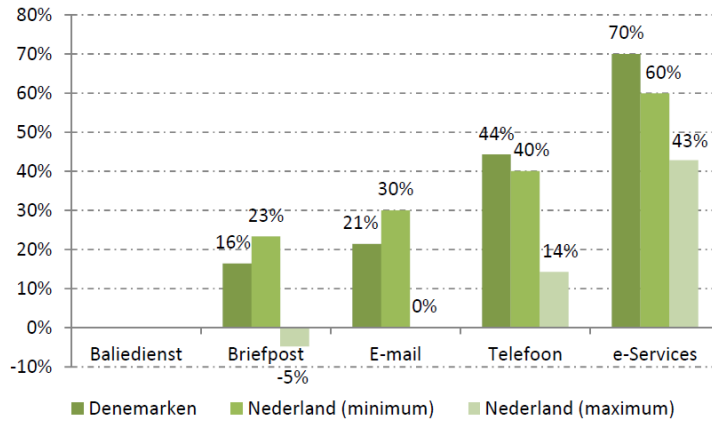
Eigenschappen	Software agents			Virtueel werkelijke of virtuele werkelijkheid versterkende robots		Fysieke robots	
	Chat bots	Conversatie bot	Intelligente agents	VR	AR	Non-humanoïde	Humanoïde
Snelheid/interactiviteit	Medium	Hoog	Hoog	Medium	Medium	Medium	Hoog
Gebruikersgemak	Hoog	Medium/hoog	Medium/hoog	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, Websocket	Balie, Spreekkamer, telefoon	Balie, Spreekkamer, telefoon	Balie, Spreekkamer	Balie, Spreekkamer

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

Besparingen



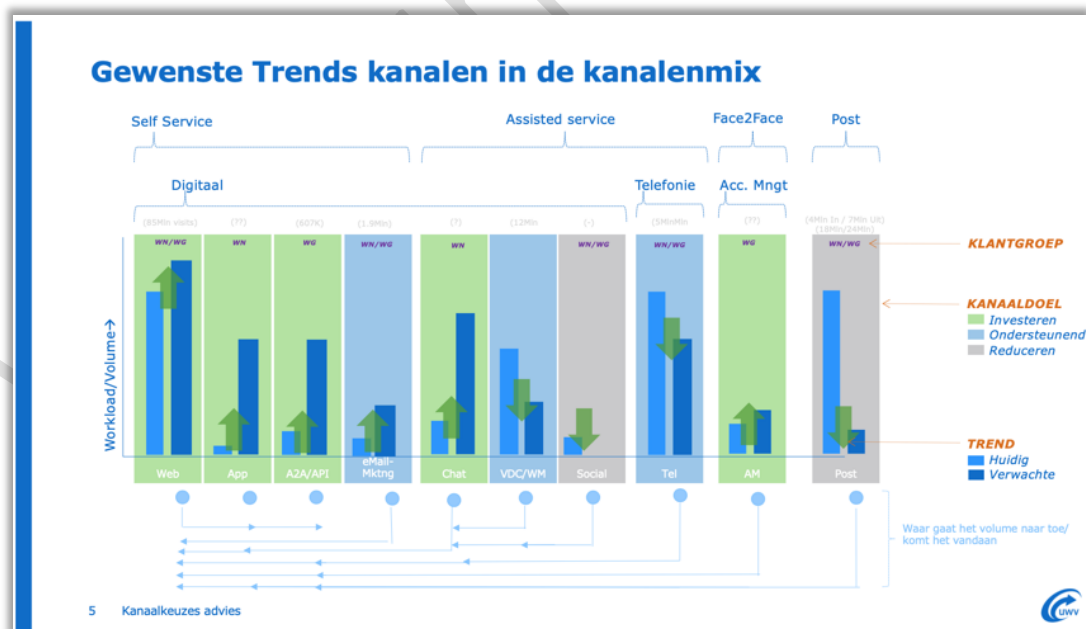
Belangrijke overweging is de vraag in hoeverre de inzet van een kanaal kan leiden tot een besparing in het klantcontact. In deel 1 van de handreiking bespraken we al de kosten per klantcontacten. Deze suggereren dat verschillende kanalen verschillende kosten per contact met zich meebragen. Onderstaand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



Bron: Kengetallen voor kosten overheidsinstanties (Ecorys 2016)

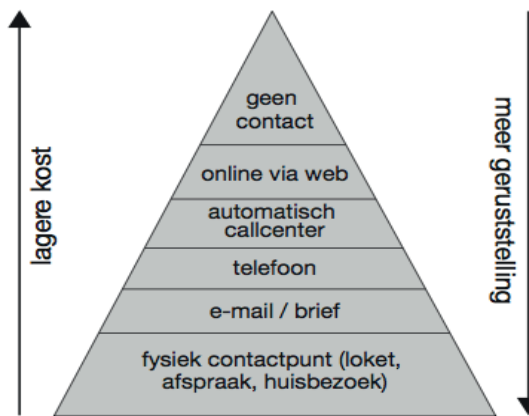
5.1.4. Kanalenmix

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.





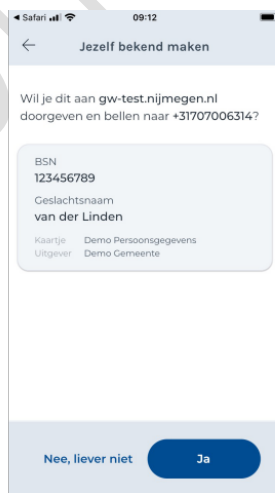
HOE COMPLEXER HET PRODUCT, HOE BELANGRIJKER HET PERSOONLIJK CONTACT



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

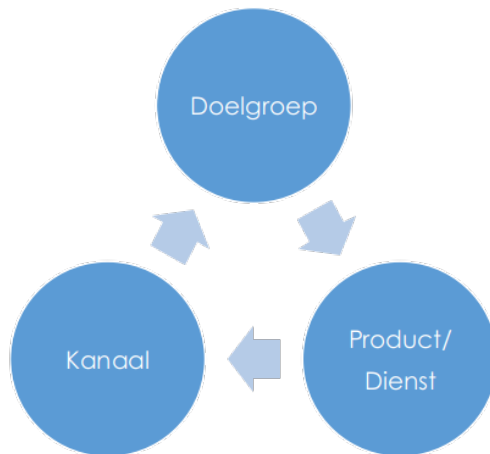
Cross-channel kanaalinzet

ID Bellen Nijmegen





Kanalen in relatie met doelgroep en dienst



In 2021 wordt 15% van klantenservice-interacties volledig afgehandeld door AI, een 400% toename ten opzichte van 2017¹⁰

Quote:

“Niet alle beschikbare kanalen hoeft 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 “winstpakkets” 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



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 tekst, 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;

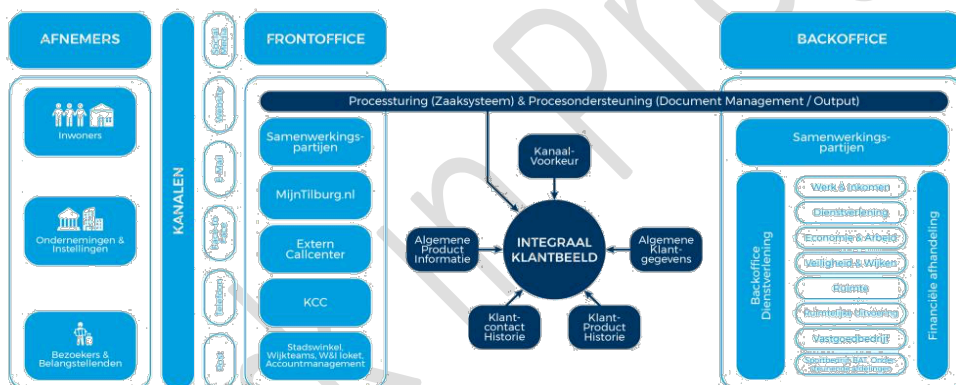
Tools voor kanaalinrichting

- 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,

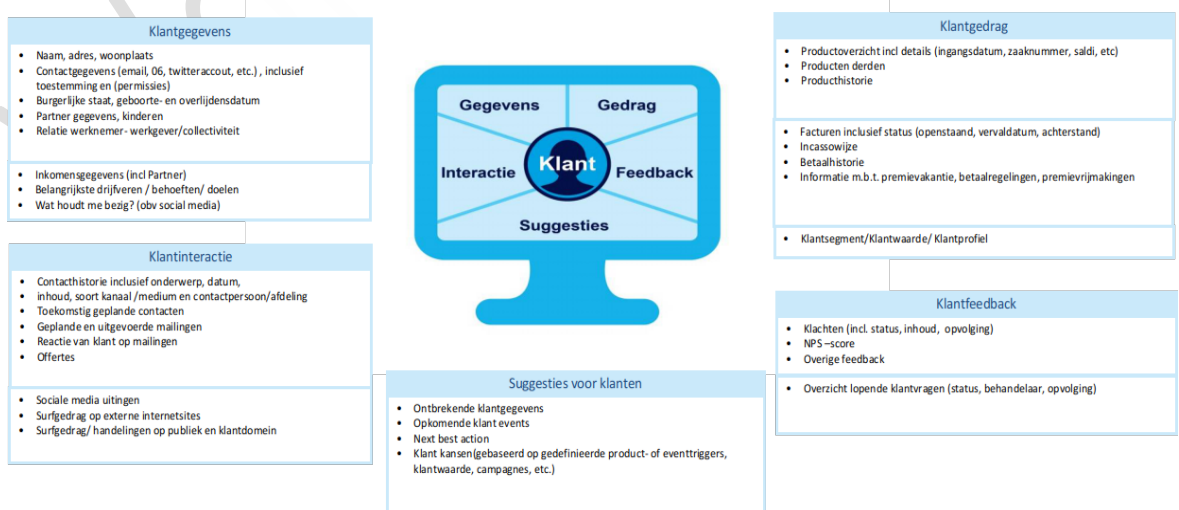


■ 3. persoonlijke content.

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



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 *Dat koppeling 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



informatiebron aangesloten, want de balie maakt er geen gebruik van, maar telefonie en mail draaien wel met die contentbron. Het is onderdeel van een klantcontactstelsel 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 zaakstelsel gebouwd, dat is niet een zaakstelsel 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.



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 klantwaarde¹²

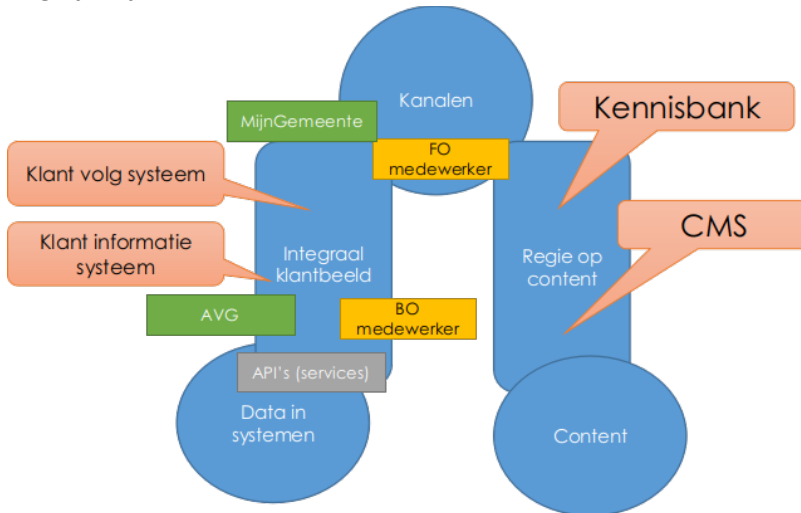
Bij kanaalregie gaat het om:

- 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

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



Regieperspectief

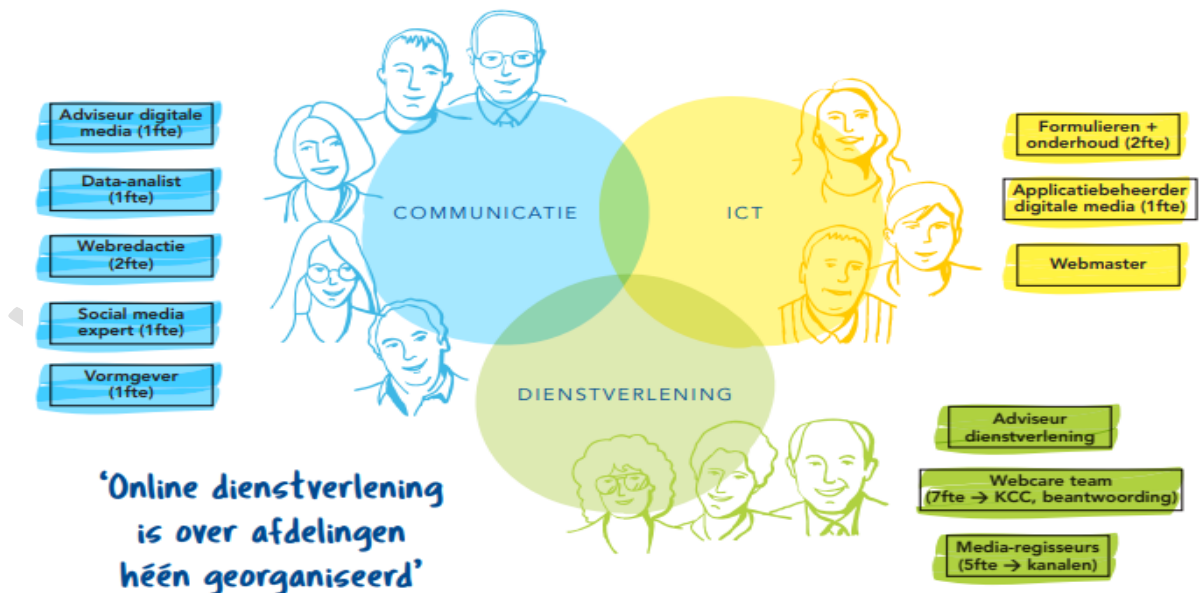


Bron: werkgroep omnichannel

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 2018¹³



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 gemeentenuws 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



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 één 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/>



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?

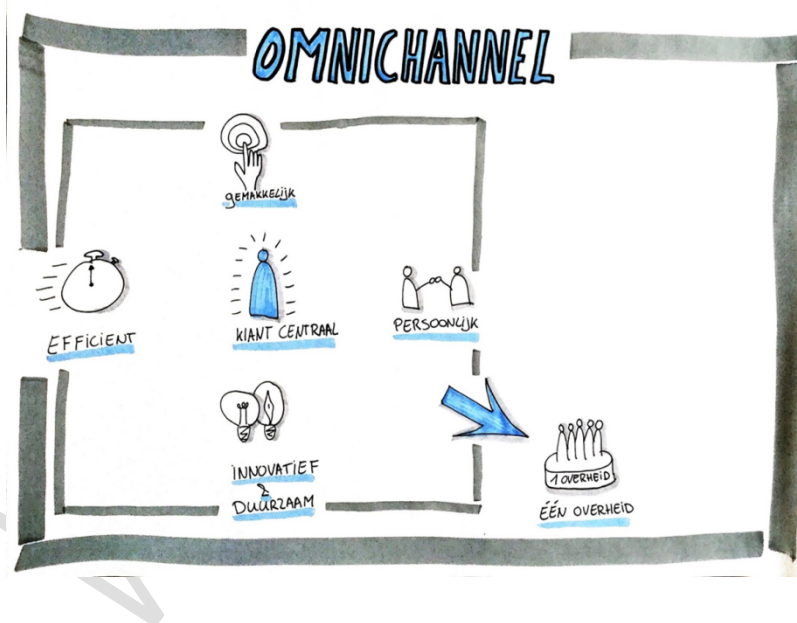


Welke organisatie wilt u zijn?

	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 Aa¹⁵

Praatplaat werkgroep omnichannel



Stappenplan

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 verantwoord, 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 organiseren en het College van Dienstverleningszaken. Dit position paper geldt als het uitgangspunt voor het vormgeven 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.

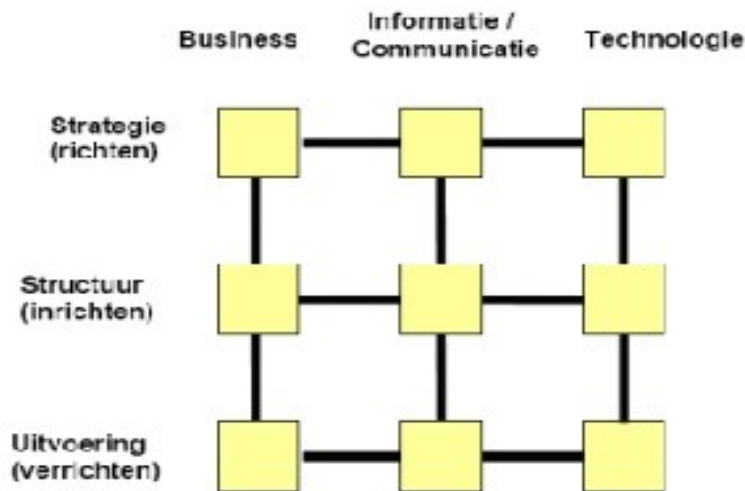
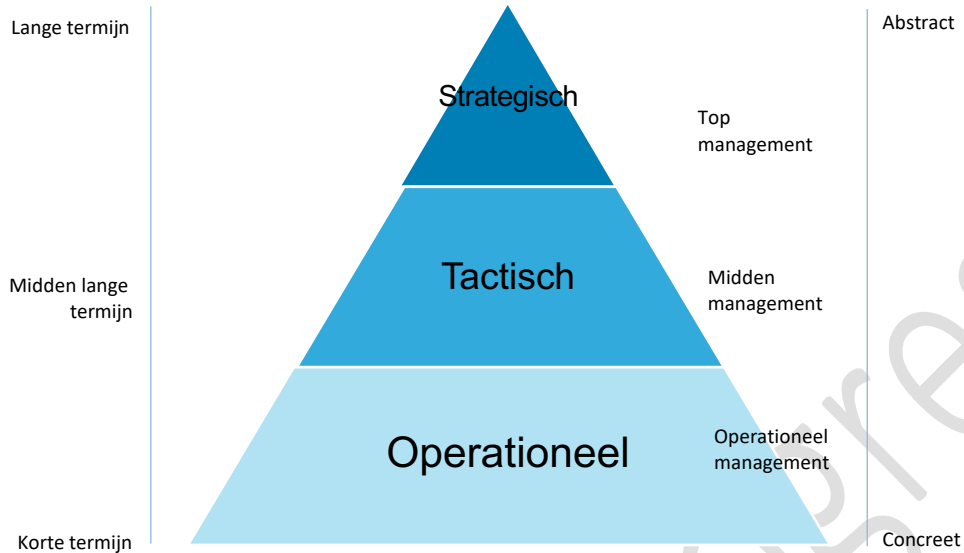
Voorbeeld Doelen gemeente Ooststellingwerf





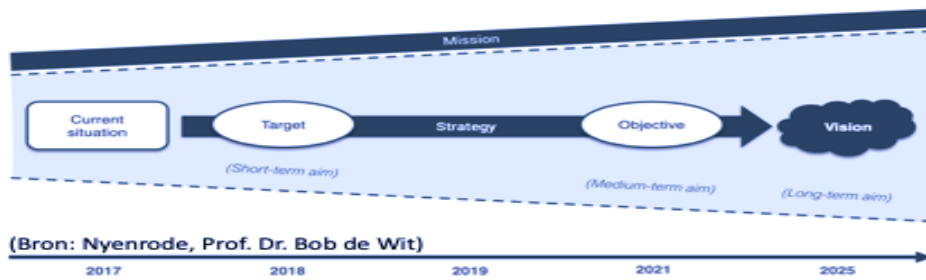
Model/raamwerk

Doelen op verschillende niveaus in te richten (werksessie omnichannel)



Strategy Lingo¹⁶ (werksessie omnichannel)

Strategy Lingo



(Bron: Nyenrode, Prof. Dr. Bob de Wit)

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)

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)architectuur¹⁹

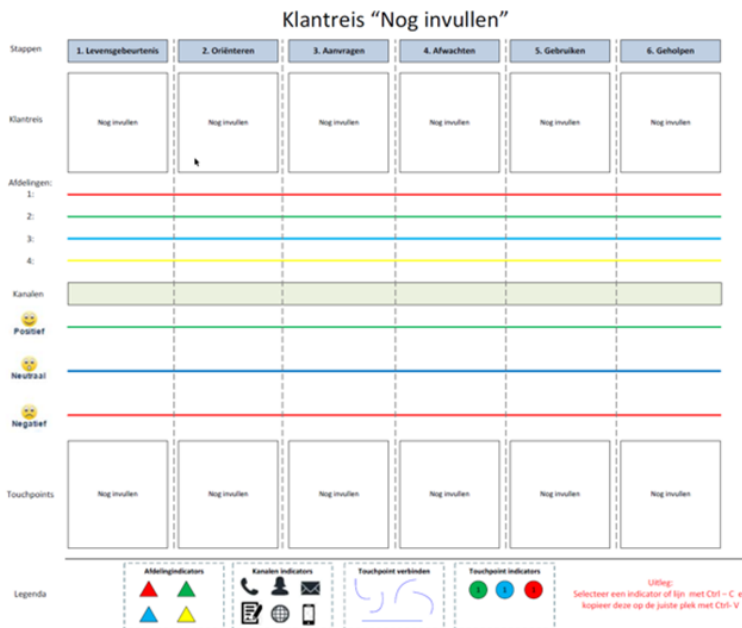
Klantreis concept	Vertaling naar de architectuur
Klantproces	Het gehele proces, vanuit het perspectief dat begint bij een levensgebeurtenis en eindigt wanneer de interactie, of het gebruik van de dienst, volledig is afgerond.
Klantreis	Bedrijfsproces(sen), gezien vanuit het perspectief van de klant.
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 touchpoints, 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

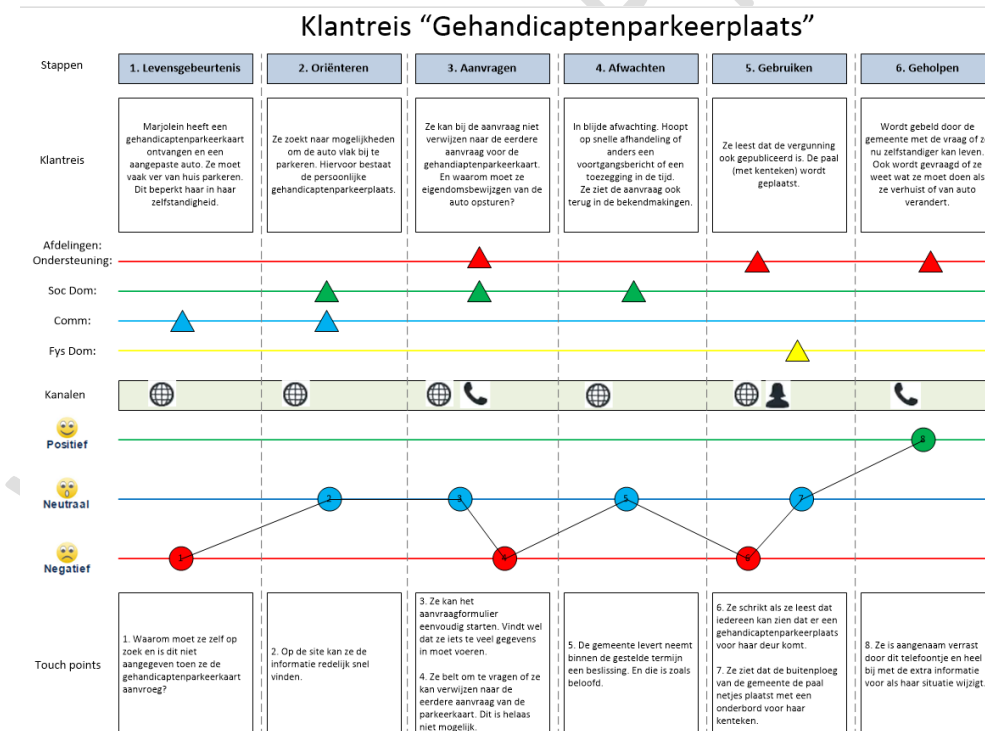


Raamwerk (werksessie 3)

Concept format klantreis vanuit levensgebeurtenis met de bouwstenen van omnichannel aanpak



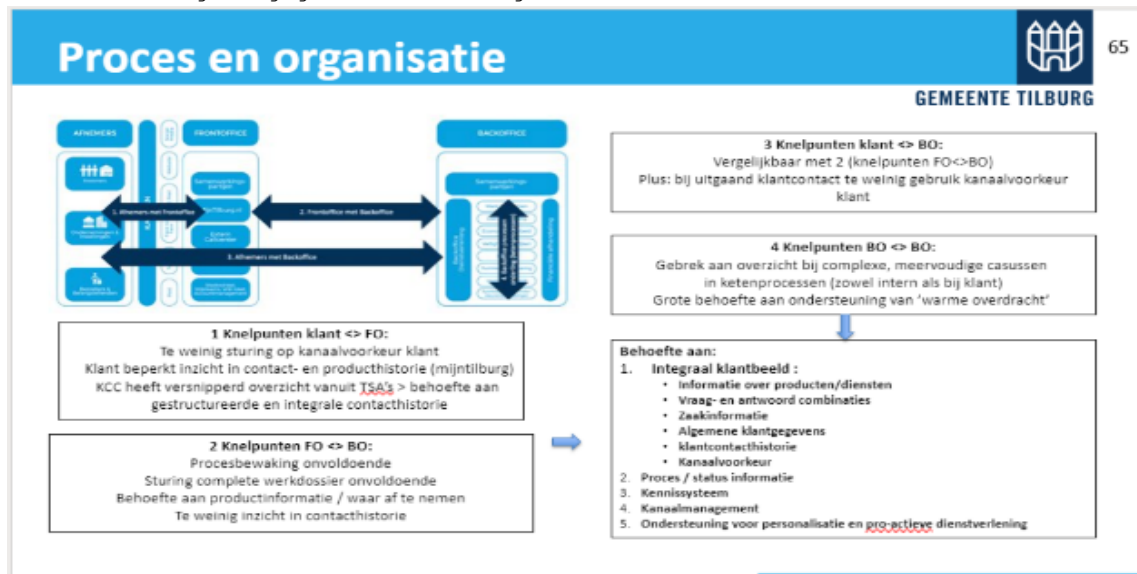
Voorbeeld ingevulde kaart door de werkgroep omnichannel





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 System-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.



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 Amsterdam²⁰

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

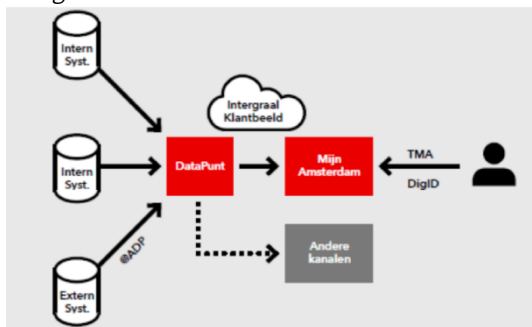
Mijn Amsterdam, integraal klantbeeld als basis voor omnichannel

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

Voor 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>



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)



Quote:

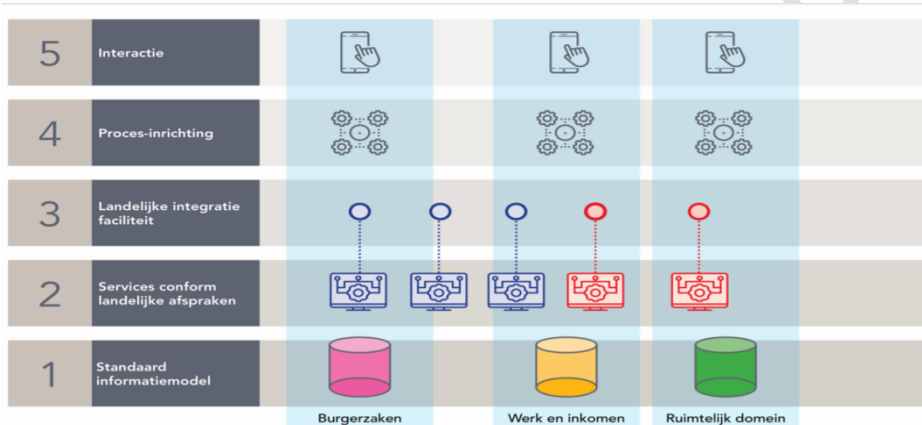
“Het wordt alleen technisch complexer en door de snelheid soms lastig bij te benen voor de organisatie”. (Jan Kouijzer, DUO)

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 weergegeven:



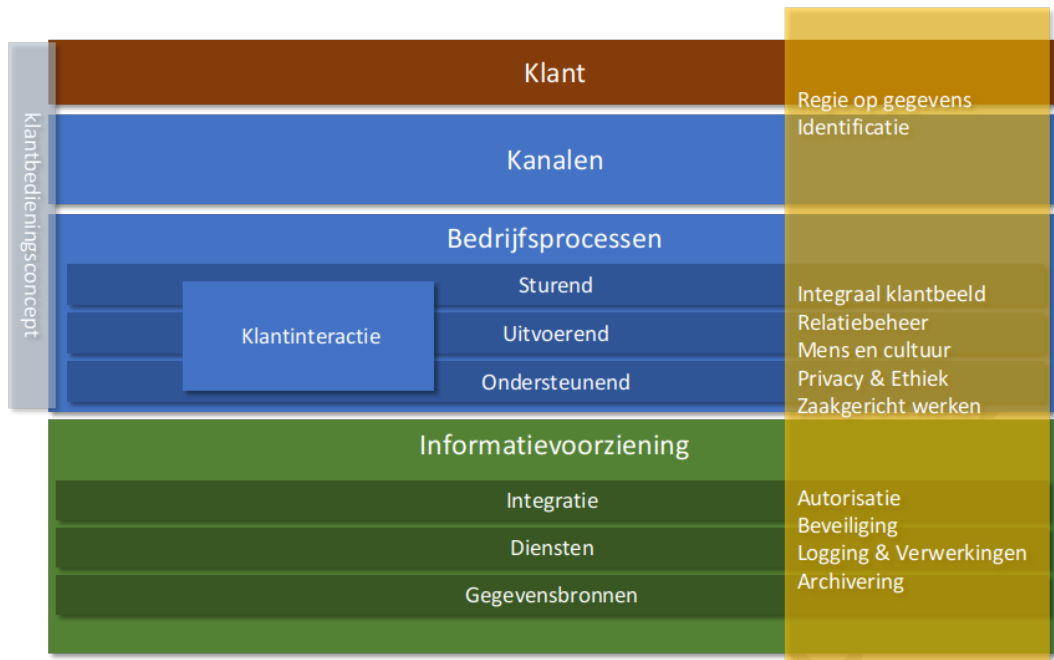
Referentiearchitectuur Omnichannel

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 weergegeven. In deel 4 van de handreiking treft u de referentiearchitectuur omnichannel en het rapport.

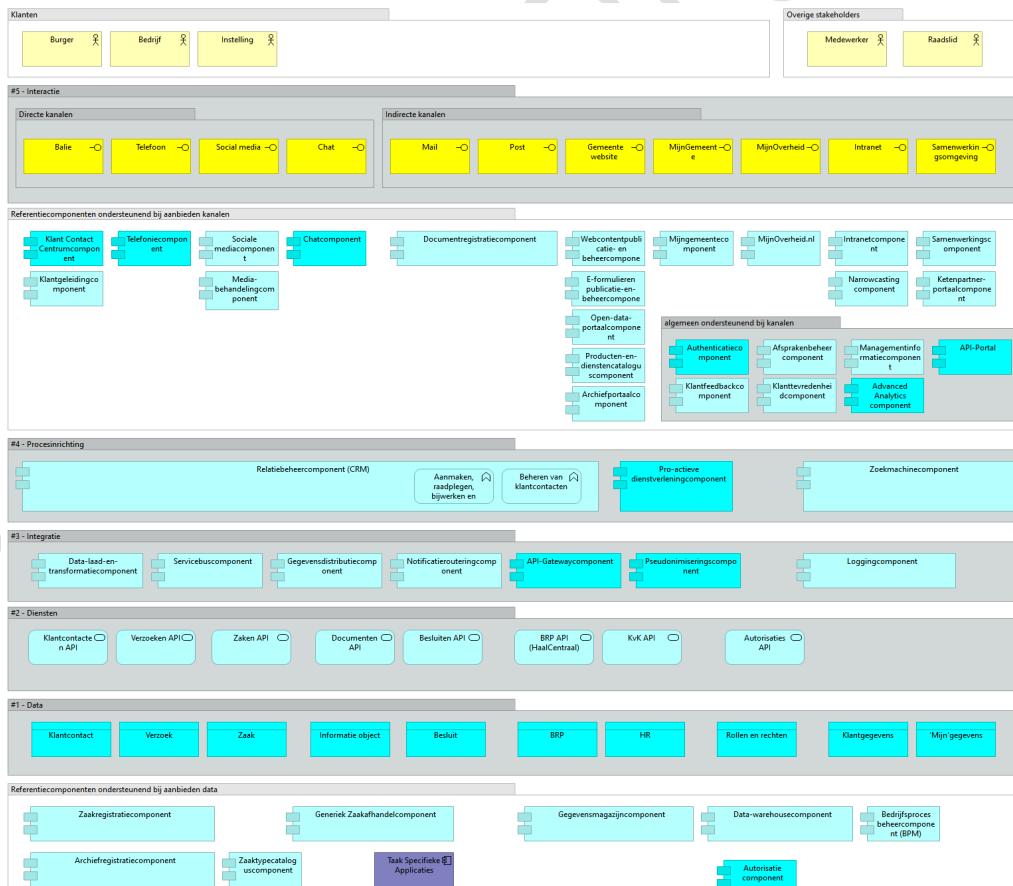
Link naar GEMMA Online: https://www.gemmaonline.nl/index.php/Thema_Omnichannel



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 geleidingen 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.



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)



Communicatie

Communicatie 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. burgercontact.
- de (wettelijke)kaders waar binnen een taak moet worden uitgevoerd of informatie mag worden gedeeld.
- ondersteuning vanuit het management,

Belangrijkste functies die nodig zijn binnen een omnichannel aanpak

Richten: Chief Information Officer (CIO), Chief Marketing 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.



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.

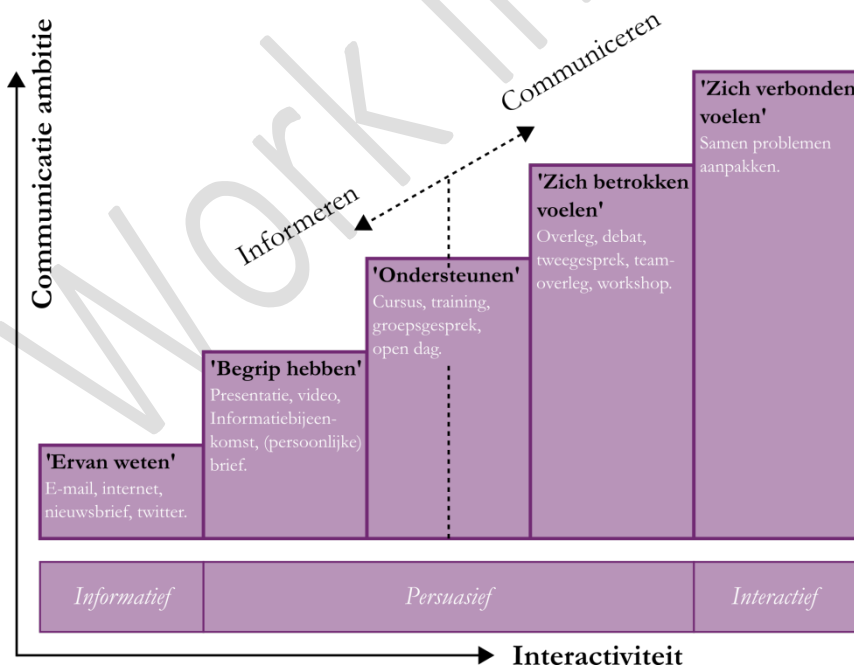
Voorbeeld

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>



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 organisatie²³. 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 gemeenten²⁵

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/>



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



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

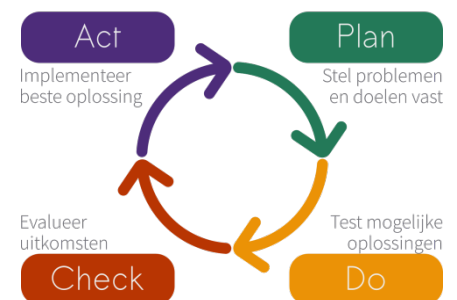
- Datakwaliteit essentieel onderdeel voor een Integraal klantbeeld
- De data moet op een juiste manier ontsloten, gebruikt en samengevoegd zijn om een integraal beeld te krijgen van de klant.
- Data ophalen bij de bron (via API's) en niet vastleggen één centraal gegevensmagazijn.

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)



Voorbeeld

KPI's gemeente Tilburg

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

Bron: concept businesscase omnichannel Tilburg (2019)

Metten 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 waarde²⁷. (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 zaakstelsel, het is een kennismanagementsysteem. Als informatie in de kennisbank wordt aangepast, wordt het ook automatisch op de website aangepast (vier keer per dag) dus als burger heb je altijd de meest recente informatie bij de hand, dit gaat om alle informatie over je producten en diensten en alle vragen die daar omheen hangen. Amsterdammers ervaren veel meer plezier met onze dienstverlening. Zorg dat de oplossing vanuit de klant wordt aangevlogen." (Epha Diepgrond &

²⁷ <https://www.kcmsurvey.nl/434/onze-tool>



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:

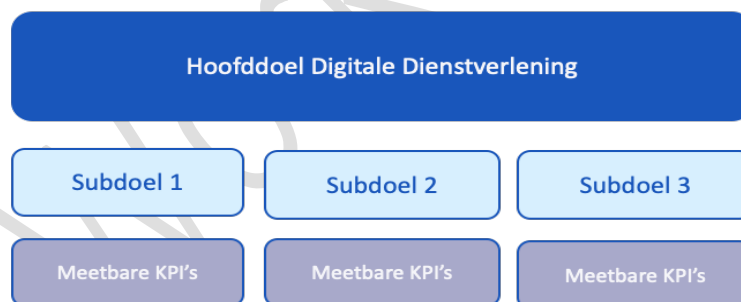
“Wij zijn nog niet zo ver in meten als we graag zouden willen. We meten kanalen alleen heel basaal. Het contactsysteem waar we zoveel van verwachtten viel erg tegen op dat vlak”. Het is een tour de force om uit al die verschillende systemen en kanalen een samenhangend overzicht te krijgen. (Martin van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

KPIs

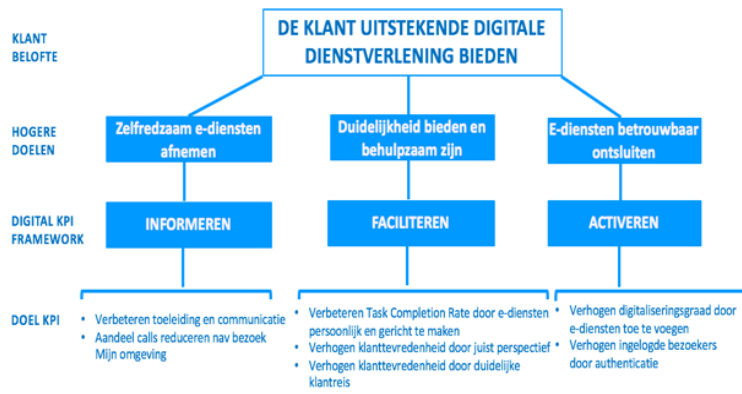
Koppeling met doelen is belangrijk.

Voorbeeld: doelen & KPIs UWV

Opzet KPI Framework



UWV – Digitale Dienstverlening



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



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 informatie koppeling 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.



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.

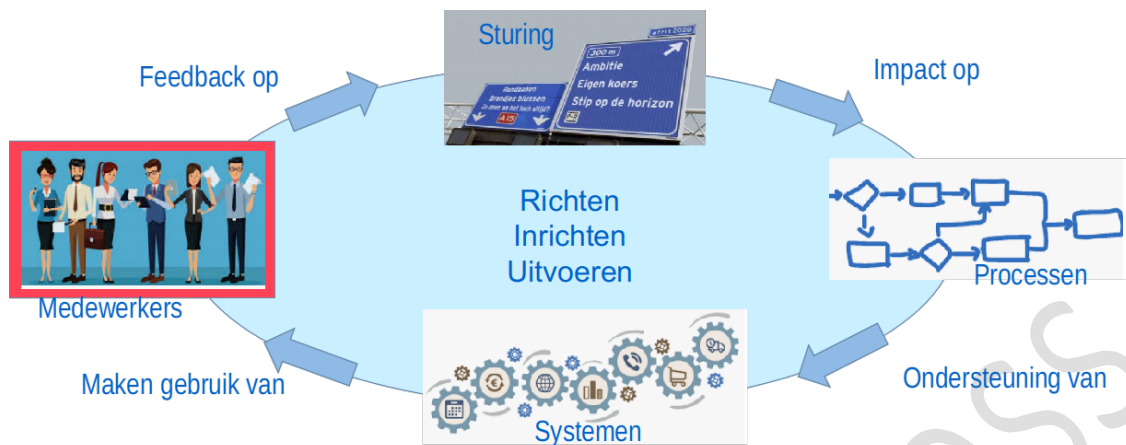
5.9.4. Data

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.



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

Working in Progress



6. Bijlage

6.1 Bijlage – De werkgroep en overige waardevolle bijdragen

Aan deze toolkit hebben veel partijen een bijdrage geleverd.

Werkgroep omnichannel

[namen]

Projectteam VNG Realisatie

[naam], projectleider

[naam], senior onderzoeker & adviseur

J[naam] en [naam], communicatie adviseurs

[naam], adviseur (tot juli 2020)

[naam] en [naam], trainees VNG connect

Overige overheidsorganisaties

[naam] (Dienst Uitvoering Onderwijs)

[naam] (gepensioneerd) en [naam] (Belastingdienst)

Private partijen

[naam] (PostNL)

[naam] (ANWB)

[naam] (Carglass)

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

[naam] (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 Koninkrijksrelaties in het kader van het Interactiestrategie.

© Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Den Haag, december 2020

Work in Progress



Handreiking implementatie Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Awb) 2020

Wat betekenen de veranderingen voor u als
bestuursorgaan?





Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Digitaal zaken doen met de overheid	4
Uitgangspunten wetswijziging; digitale kanalen en zorgplicht	4
Totstandkoming handreiking	6
Leeswijzer	7
Hoofdstuk 1: Wat verandert er?	8
Inleiding	8
1. Verzending aan bestuursorgaan; de ontvangst van berichten	8
Verplichting 1.1: Aanwijzen van elektronische weg voor berichten	8
Verplichting 1.2: Geen onnodige belemmeringen voor verzending formeel elektronisch bericht	8
2. Verzending aan bestuursorgaan; na ontvangst van berichten	9
Verplichting 2.1: Ontvangstbevestiging aan afzender	9
Verplichting 2.2: Beschikbaar stellen gegevens ingevuld in webformulier	10
Verplichting 2.3: Mededeling bij weigering verkeerd ingezonden formeel bericht	10
3. Nieuwe mogelijkheden	12
3.1: Verlenging indieningstermijn bij storting bij bestuursorgaan	12
3.2 Algemene kennisgevingen en bekendmakingen elektronisch publiceren	
4. Verzending door bestuursorgaan; gebruik berichtenbox	12
Hoofdstuk 2: Hoe staat uw organisatie er nu voor?	15
Inleiding	16
Staat verschillende kanalen elektronische berichtenstroom richting bestuursorganen	16
Gevolgen van invoering wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer	17
Checklists	18
Hoofdstuk 3: Wat verandert er voor uw organisatie?	229
Inleiding	229
Over welke soorten berichtenverkeer gaat het?	229
Welke digitale kanalen kan ik gebruiken om aan de wet te voldoen?	22
Welke betrouwbaarheidsniveaus zijn er voor digitale kanalen?	24
Met welke kosten moet ik rekening houden?	26
Wie zijn er in uw organisatie bij de aanpassingen betrokken?	26
Hoe zit het met berichtenverkeer in de keten en interbestuurlijke samenwerking?	26
Hoofdstuk 4: Veel voorkomende vragen	28
Inleiding	28
Veel voorkomende vragen en de antwoorden daarop	25
Uitzonderingen	Fout! Bladwijzer
niet gedefinieerd.	
Bijlagen	29
Bijlage 1: Soorten berichtenverkeer	29
Bijlage 2: De wetsveranderingen ten opzichte van de huidige Awb	30



Inleiding

Voor u ligt de handreiking implementatie Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer. Deze handreiking is samengesteld in opdracht van de directie Informatiesamenleving en Overheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Medio 2019 is het wetsvoorstel ingediend bij de Tweede Kamer (Kamerstuk 35 261). De handreiking is gebaseerd op deze versie van het wetsvoorstel; hierin zijn de resultaten van de consultatie verwerkt, alsmede het advies van de Raad van State. Mogelijk worden er als gevolg van de parlementaire behandeling nog wijzigingen in het wetsvoorstel aangebracht; die zullen worden 'doorvertaald' naar de definitieve handreiking. Ook de resultaten van in een aantal gemeenten en waterschappen gehouden *pilots*, waarbij zal worden proefgedraaid met het wetsvoorstel, zullen nader worden verwerkt. De handreiking is dus werk in uitvoering.

De Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer zal naar verwachting in 2022 in werking kunnen treden; gefaseerde invoering is evenwel mogelijk. Alle bestuursorganen zullen moeten nagaan of maatregelen in de sfeer van organisatie, ICT en voorlichting nodig zijn om aan de verplichtingen van de wet te voldoen. Vervolgens zullen zij moeten starten met het voorbereiden en implementeren van deze maatregelen. Om bestuursorganen te ondersteunen en mogelijke vragen rond de werkingssfeer van het wetsvoorstel reeds te beantwoorden, is deze handreiking geschreven.

Digitaal zaken doen met de overheid

De regering wil in het kader van de digitaal werkende overheid komen tot de implementatie van het wetsvoorstel modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer. Met name de huidige regel dat een bestuursorgaan verkeer via de elektronische weg moet toestaan en dus ook kan uitsluiten, wordt als verouderd ervaren. Kabinetsbeleid is daarom dat bedrijven en burgers zaken die ze met de overheid doen – zoals het aanvragen van een vergunning – digitaal moeten kunnen afhandelen. Elektronisch bestuurlijk verkeer kan bijdragen aan de vermindering van administratieve lasten van burgers en bestuurlijke lasten van bestuursorganen. De wet neemt belemmeringen weg en stelt enkele randvoorwaarden aan de modernisering en digitalisering van de werkprocessen binnen de publieke sector. Burgers en bedrijven krijgen het recht (niet de plicht) om ieder formeel bericht elektronisch aan de overheid te zenden. Bij gebruik van de elektronische weg gelden er nieuwe waarborgen, waardoor nog meer rechtsbescherming wordt gerealiseerd. Tegelijkertijd houden bestuursorganen ruimte om digitale processen af te stemmen op de eigen organisatie. Om een compacte, efficiënte overheid te realiseren met hoogwaardige dienstverlening, is digitalisering een vereiste en is het digitale kanaal het voorkeurskanaal. Het uitgangspunt is: digitaal waar het kan.

Uitgangspunten wetswijziging; digitale kanalen en zorgplicht

De Algemene wet bestuursrecht (Awb) bevat regels voor de verhouding tussen de overheid en individuele burgers en bedrijven. De Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer wijzigt vooral het onderdeel van de Awb dat betrekking heeft op het elektronisch bestuurlijk verkeer: afdeling 2.3. In deze vernieuwde afdeling krijgen burgers en bedrijven het recht op elektronisch berichtenverkeer met bestuursorganen. De papieren weg blijft in stand; burgers en bedrijven hebben dus op grond van de Awb de keuze tussen het volgen van de papieren of de digitale weg. Dit is alleen anders indien een domeinspecifieke wet tot het volgen van de digitale of papieren weg verplicht.



Dit heeft voor bestuursorganen twee concrete gevolgen:

1. *Het verplicht openstellen van digitale kanalen voor ieder elektronisch formeel bericht gericht aan het bestuursorgaan.*

Onder een formeel (ook wel 'officieel') bericht wordt verstaan: elk bericht dat deel uit maakt van een procedure over een besluit of een klacht of een ander krachtens wettelijk voorschrift voorgeschreven bericht, zoals een melding. Afhankelijk van de vraag, of de digitale kanalen al aanwezig zijn of nog moeten worden ingericht, kunnen hier kosten aan verbonden zijn. Al aanwezige digitale kanalen zullen verder moeten worden uitgerold, zo dat formele berichten elektronisch kunnen worden ontvangen. Als deze digitale kanalen nog niet aanwezig zijn, moeten nieuwe digitale kanalen worden geopend of bestaande kanalen geschikt worden gemaakt voor meerdere typen berichten. Dat kan een algemeen contactformulier (met mogelijk verschillende afzenderauthenticatie niveaus) of e-mail kanaal zijn (als er geen afzenderauthenticatie voor het bericht nodig is) maar in veel gevallen zal het om een specifiek e-formulier gaan.

2. *Het aanpassen van digitale kanalen zodat aan wettelijke eisen/waarborgen (alleen noodzakelijke gegevens vragen, ontvangstbevestiging sturen, e-formulier beschikbaar stellen, bewijslast bij bestuursorgaan, mededeling bij weigering verkeerd ingezonden bericht) wordt voldaan.*

Afhankelijk van de vraag, hoeveel formele berichten al elektronisch kunnen worden gestuurd aan een bestuursorgaan, kunnen er kosten verbonden zijn aan het aanpassen van digitale kanalen. Per digitaal kanaal zal moeten worden onderzocht of er een ontvangstbevestiging wordt gestuurd en of de in een e-formulier ingevoerde gegevens beschikbaar worden gesteld. Per elektronisch formeel bericht zal moeten worden onderzocht of alle gevraagde gegevens noodzakelijk zijn en moet van de niet-noodzakelijke gegevens worden aangegeven dat invullen niet verplicht is. Daarnaast mag het bestuursorgaan geen technische eisen stellen die het elektronische verkeer onnodig belemmeren en moet er gewaarborgd worden dat het bestuursorgaan aan zijn bewijslast kan voldoen. Ten slotte moet worden gezorgd dat er een mededeling van weigering of van doorgeleiding wordt verstuurd indien een bericht verkeerd wordt ingezonden.

De verplichtingen die voortvloeien uit de nieuwe afdeling 2.3 Awb worden in hoofdstuk 1 uitgebreid beschreven.

Zorgplicht tot passende ondersteuning bij bestuurlijk verkeer

Bij de modernisering wordt ook artikel 2:1 Awb gewijzigd. Los van de wijze van communicatie – dus: ongeacht of er digitaal of op papier wordt gecommuniceerd – krijgen bestuursorganen een zorgplicht: aan burgers en bedrijven moet passende ondersteuning worden geboden bij bestuurlijk verkeer. Dit betekent voor bestuursorganen het volgende:

- *Het verschaffen van vindbare, duidelijke en bruikbare informatie over de geboden diensten en over de wijze waarop communicatie met burgers en bedrijven plaatsvindt.*
Burgers en bedrijven moeten kunnen begrijpen wat er van hen gevraagd wordt. Daartoe bepaalt het bestuursorgaan, aan de hand van de aard van zijn dienstverlening en de betrokken doelgroep(en), welke vorm van ondersteuning in de rede ligt. Het kan daarbij gaan om generieke voorzieningen zoals het verschaffen van informatie en voorlichting via een website, app of huis-aan-huis-blad, openbare internetmogelijkheid zoals die door veel bibliotheken wordt aangeboden of het faciliteren van machtiging, maar ook om ondersteuning door maatwerk, bijvoorbeeld via digitale chat of hulp aan de telefoon of aan de balie. In dit verband zijn de Informatiepunten Digitale Overheid van belang; hier kunnen



mensen terecht met vragen rond overheidsdiensten als huurtoeslag, AOW, uitkering, belastingen, rijbewijs, zorg en toeslagen.¹

- De ondersteuning moet zodanig zijn, dat de doelgroep waarop een dienst zich richt, normaal gesproken deze dienst kan afnemen, mede gelet op de beschikbare maatschappelijke voorzieningen en de eigen verantwoordelijkheid om aan bepaalde kwalificaties te voldoen. De ondersteuning is dus passend wanneer de doelgroep hiermee zaken met de overheid met succes kan regelen. Concreet:
 - Het gaat om het geven van voorlichting en het beantwoorden van vragen op een manier die aansluit bij de doelgroep. In bepaalde situaties gaat het ook om praktische hulp bij het invullen, berekenen, lezen of vertalen.
 - In de praktijk zal de ondersteuning vaak op verschillende niveaus moeten worden geboden. De algemene voorlichting zal daarbij worden afgestemd op het niveau waarmee de meeste mensen kunnen worden bereikt. Aanvullende voorzieningen, bijvoorbeeld in de vorm van een helpdesk, zullen de vertaalslag moeten kunnen maken naar mensen die hiermee niet uit de voeten kunnen.
 - Van een burger mag een eigen inspanning worden verwacht. Het bestuursorgaan hoeft niet te helpen bij zaken die de burger met enige inspanning ook zelf kan doen.
 - Burgers hebben een eigen verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat zij over basisvaardigheden beschikken. Wie bijvoorbeeld alleen de Chinese taal machtig is kan niet verlangen dat de ondersteuning in het Chinees wordt geboden.
 - Als een dienst gericht is op een specifieke doelgroep dan kan de ondersteuning zijn afgestemd op de kwalificaties waaraan die doelgroep geacht wordt te voldoen. Van leden van een beroepsgroep mag bijvoorbeeld worden verwacht dat zij over de vereiste vakkennis beschikken, van studenten mag worden verwacht dat ze over digitale vaardigheden beschikken.
 - Passende ondersteuning is niet het optreden als adviseur, belangenbehartiger, hulp- of zorgverlener. Daarvoor moet een beroep worden gedaan op andere maatschappelijke voorzieningen zoals een bewindvoerder of een gemachtigde.

Kortom: er zijn geen algemene regels te geven voor de inrichting van passende ondersteuning. Passende ondersteuning is niet voor iedereen hetzelfde. Het gaat om maatwerk dat aan het bestuursorgaan moet worden overgelaten. Daar kan het beste worden bepaald welke ondersteuning in de rede ligt gelet op de aard van de dienstverlening en de doelgroep.

Totstandkoming handreiking

Deze handreiking is tot stand gekomen in opdracht van de toenmalige directie Informatiesamenleving en Overheid van het ministerie van BZK, is opgesteld door Deloitte en geactualiseerd door de directie Constitutionele Zaken en Wetgeving van het ministerie van BZK. Voor de handreiking zijn verschillende bronnen gebruikt. Vanzelfsprekend zijn dit het wetsvoorstel en de memorie van toelichting, daarnaast bronnen als de handreiking “Betrouwbaarheidsniveaus voor digitale dienstverlening”. Er zijn interviews gehouden met experts en ervaringsdeskundigen bij bestuursorganen zodat de handreiking in de praktijk gevalideerd is. Voorts heeft overleg plaatsgevonden met een begeleidingscommissie bestaande uit vertegenwoordigers van VNG, IPO, UvW, Min BZK en V&J. De geactualiseerde versie is gedeeld met een brede groep vertegenwoordigers van departementen en uitvoeringsinstanties en is in 2021, vooruitlopend op inwerkingtreding van de wet, in de praktijk getest door een aantal gemeenten, provincies en waterschappen in samenwerking met de VNG, het IPO en de UvW.

¹ <https://www.digitaleoverheid.nl/nieuws/aanpak-digitale-inclusie-door-bibliotheken-en-publieke-dienstverleners/>



Leeswijzer

De veranderingen die in de nieuwe afdeling 2.3 Awb worden doorgevoerd, en de verplichtingen die hieruit voortvloeien, worden in hoofdstuk 1 beschreven. In hoofdstuk 2 kunt u inventariseren in welke mate uw organisatie voldoet aan die verplichtingen. Hoofdstuk 3 beschrijft hierna de mogelijke consequenties voor uw organisatie. Vervolgens gaat hoofdstuk 4 in op uitzonderingssituaties en worden veelvoorkomende vragen beantwoord.



Hoofdstuk 1: Wat verandert er?

Inleiding

Bij inwerkingtreding van de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer zal een aantal veranderingen voor bestuursorganen in Nederland plaatsvinden op het gebied van elektronisch verkeer. Zo wordt het onder meer verplicht voor elk formeel bericht een elektronisch kanaal aan te wijzen waarop burgers en bedrijven u kunnen bereiken. In dit hoofdstuk worden de verplichtingen en (nieuwe) mogelijkheden voor u uiteengezet die de nieuwe afdeling 2.3 Awb met zich meebrengt. De veranderingen ten opzichte van de huidige Awb zijn weergegeven in bijlage 2. De verplichtingen zijn op te delen in verplichtingen met betrekking tot de ontvangst van elektronische formele berichten en verplichtingen na de ontvangst van elektronische formele berichten.

1. Verzending aan bestuursorgaan; de ontvangst van berichten

Verplichting 1.1: Aanwijzen van elektronische weg voor berichten

Een bestuursorgaan wordt verplicht voor ieder type aan het bestuursorgaan gericht formeel bericht een elektronische wijze van verzenden aan te wijzen.² Het recht op elektronisch verzenden van formele berichten geldt alleen als dat bericht wordt verzonden op de wijze die het bestuursorgaan heeft aangewezen.³ Voor verschillende type formele berichten kunnen verschillende wijzen van verzenden aangewezen worden, ook kunnen voor een bepaald type bericht meerdere wijzen van verzenden worden aangewezen. De aanwijzing van een kanaal is een besluit van algemene strekking, dat als zodanig moet worden bekend gemaakt. Het ligt voor de hand ook op de eigen website een overzicht te plaatsen van de aangewezen wijzen waarop formele berichten kunnen worden gezonden via de elektronische weg.

Het bestuursorgaan kan in beginsel zelf kiezen welke vormen van elektronische berichten hij accepteert, bijvoorbeeld een algemeen contactformulier (kan met afzenderauthenticatie), e-mailkanaal (geen afzenderauthenticatie voor het bericht mogelijk) of specifiek e-formulier (met mogelijk hogere afzenderauthenticatie niveaus). Sociale media moeten voor formele berichten onvoldoende betrouwbaar worden geacht. In hoofdstuk 3 zijn verschillende soorten digitale kanalen met bijbehorende overwegingen weergegeven.

Bij wettelijk voorschrift kan voor bepaalde typen berichten een specifiek kanaal worden aangewezen. Zo bepaalt de Omgevingswet dat vergunningaanvragen etc. via het DSO (Omgevingsloket) moeten geschieden en bepaalt de Dienstenwet dat bedrijven de Berichtenbox voor bedrijven moeten gebruiken voor hun berichtenverkeer met de overheid.

Voor niet-formele berichten van burgers/bedrijven kan het bestuursorgaan de elektronische weg openstellen; het is daartoe niet verplicht. Veel bestuursorganen stellen echter, uit een oogpunt van hoogwaardige dienstverlening, ook voor niet-formele berichten de elektronische weg beschikbaar; zo voorzien veel gemeenten in een website met een contactformulier of sociale media waar meldingen over gebreken in de openbare ruimte kunnen worden gedaan.

Verplichting 1.2: Geen onnodige belemmeringen voor verzending formeel elektronisch bericht

Het bestuursorgaan kan nadere technische eisen stellen aan de verzending, wanneer dit nodig is voor verwerking. Te denken valt aan bepaalde typen bestanden zoals “.pdf” of “.xml”. De eisen kunnen ook gebaseerd zijn op het te bereiken niveau van betrouwbaarheid. Hier wordt de voorwaarde aan gesteld dat dergelijke eisen het elektronisch bestuurlijk verkeer niet onnodig

² Artikel 2:13, tweede lid

³ Artikel 2:13, eerste lid



belemmeren.⁴ Het bestuursorgaan dient bij het stellen van eisen voor ogen te houden of het voor de gemiddelde verzender van het type formeel bericht waaraan de desbetreffende eis wordt gesteld, mogelijk is om aan de gestelde eis te voldoen. Dat kan betekenen dat eisen die terecht aan het ene type formeel bericht gesteld worden, voor een ander type formeel bericht als onnodig belemmerend moeten worden aangemerkt.

Uit de huidige Awb (zoals dat luidt sinds 10 maart 2017)⁵ volgt dat de te stellen eisen ook betrekking hebben op een elektronische handtekening, als de veiligheid en de betrouwbaarheid van het elektronische bericht en het doel waarvoor het wordt gebruikt dit noodzakelijk maken. Aan de handtekening mogen aanvullende eisen worden gesteld, maar deze eisen mogen geen betrekking hebben op een gekwalificeerde of geavanceerde elektronische handtekening als bedoeld in Verordening (EU) nr. 910/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 23 juli 2014 (PbEU 2014, L257) betreffende elektronische identificatie en vertrouwensdiensten voor elektronische transacties, omdat de daaraan te stellen eisen volgen uit die Verordening.

In de nieuwe afdeling 2.3 Awb is tevens bepaald dat bij een formulier geen gegevens mogen worden gevraagd die voor de behandeling van het bericht niet noodzakelijk zijn, tenzij duidelijk wordt aangegeven dat de beantwoording van die vragen niet verplicht is.⁶ Hierbij past de kanttekening dat ook nu niet is toegestaan in (papieren) formulieren gegevens te vragen die voor de beoordeling van de aanvraag niet relevant zijn. De regel wordt in de Awb opgenomen, omdat het in de praktijk voorkomt dat de indiening van een elektronische aanvraag wordt geblokkeerd bij een niet-ingevulde vraag. Als dit een niet-noodzakelijke vraag was, dan is blokkering van de aanvraag door het bestuursorgaan dus niet toegestaan. Eventuele niet-noodzakelijke gegevens zullen uit bestaande e-formulieren moeten worden verwijderd, tenzij expliciet wordt aangegeven dat beantwoording niet verplicht is.

2. Verzending aan bestuursorgaan; na ontvangst van berichten

Verplichting 2.1: Ontvangstbevestiging aan afzender

Wanneer een bestuursorgaan een formeel bericht ontvangt via elektronische weg verstuurt het een elektronische ontvangstbevestiging.⁷ Het belang van een ontvangstbevestiging is dat de verzender van het bericht weet dat zijn bericht bij het bestuursorgaan is aangekomen. Bij uitblijven van het bericht weet hij dan dat er iets is misgegaan en hij wellicht het bericht nogmaals moet verzenden of een andere wijze van verzending moet kiezen, bijvoorbeeld omdat blijkt dat een verkeerde wijze van verzending is gekozen, zoals een typefout in het e-mailadres of een methode die door het bestuursorgaan niet is aangewezen. Het uitblijven van de ontvangstbevestiging is dan voor de verzender een aanwijzing dat het bestuursorgaan het bericht niet heeft ontvangen. De verzender kan dan onderzoeken of er een storing is, of dat de gekozen wijze van verzending voor geen enkel formeel bericht is aangewezen en het bestuursorgaan om die reden niet hoefde te reageren.⁸

Er zijn twee uitzonderingen op de ontvangstbevestiging. Ten eerste hoeft geen ontvangstbevestiging gestuurd te worden indien de verzender en het bestuursorgaan gebruikmaken van hetzelfde systeem van gegevensverwerking (zoals de berichtenbox van MijnOverheid) en de verzender kan zien dat het bericht voor het bestuursorgaan beschikbaar is. Daarnaast hoeft geen ontvangstbevestiging te worden verzonden als de afzender geen elektronisch adres heeft opgegeven waarop hij te bereiken is. Het bestuursorgaan moet daar wel naar vragen in het formulier.

⁴ Artikel 2:13, derde lid

⁵ Artikel 2:16 (na inwerkingtreding wetsvoorstel vernummerd tot artikel 2:18)

⁶ Artikel 4:4, tweede lid

⁷ Artikel 2:17, eerste lid

⁸ Conform artikel 2:16, tweede lid



Als het bericht waarvan de ontvangst moet worden bevestigd, per e-mail wordt gezonden, kan het bestuursorgaan de ontvangstbevestiging sturen naar het e-mailadres van de afzender. In andere gevallen moet het bestuursorgaan zich inspannen om het e-mailadres voor de ontvangstbevestiging te verkrijgen, bijvoorbeeld door op een webformulier de gelegenheid te bieden om het e-mailadres op te geven. In de praktijk wordt zowel bij de overheid als door bedrijven die op internet actief zijn al ruim gebruik gemaakt van (geautomatiseerde) ontvangstbevestigingen.

Een andere mogelijkheid tot ontvangstbevestiging is het direct na verzending van een bericht op het beeldscherm tonen van een mededeling dat het bericht is ontvangen.

Het bestuursorgaan kan er ook voor kiezen om de ontvangstbevestiging in een berichtenbox te plaatsten, als de geadresseerde van de ontvangstbevestiging zich voor het gebruik daarvan heeft aangemeld of als het gebruik ervan wettelijk is voorgeschreven. Als het bestuursorgaan t.b.v. het verzenden van een ontvangstbevestiging om een e-mailadres heeft gevraagd en dit door de verzender niet is opgegeven, dan is het bestuursorgaan echter niet verplicht om na te gaan of de ontvangstbevestiging mogelijk is langs andere elektronische kanalen, zoals de berichtenbox,

Het ligt niet voor de hand om de ontvangstbevestiging per post te versturen vanwege de daaraan verbonden kosten en omdat de verzender een onmiddellijke bevestiging verwacht dat zijn bericht is aangekomen.

Verplichting 2.2: Beschikbaar stellen gegevens ingevuld in webformulier

Uit de nieuwe afdeling 2.3 Awb volgt dat als een bestuursorgaan ervoor heeft gekozen om als kanaal voor de indiening van enig type formeel bericht een webformulier aan te wijzen, de via dat formulier ingevoerde gegevens voor de indiener toegankelijk moeten zijn.⁹ Voor de indiener is het zelf printen van een webformulier vaak lastig of onmogelijk. In de meeste gevallen kan het bestuursorgaan kiezen voor een terugkoppeling van de gegevens in de ontvangstbevestiging. Op dit punt geldt wel een beperking: de terugmelding dient op een voldoende betrouwbare en vertrouwelijke manier te geschieden. Als het bestuursorgaan om veiligheidsredenen een webformulier heeft aangewezen, dan kan het niet zo zijn dat de via dat formulier ingevoerde gegevens alsnog onbeveiligd, bijvoorbeeld in een ontvangstbevestiging per e-mail, worden retour gezonden. In dat geval zullen de ingevoerde gegevens op een andere manier toegankelijk moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld via een link naar een beveiligde omgeving waar de gegevens (bijvoorbeeld als pdf) beschikbaar worden gesteld, via een bestand dat na het invoeren van de gegevens maar voor het beëindigen van de sessie, kan worden gedownload, of met een bericht in een beveiligde berichtenbox. Documenten die worden geüpload (bijvoorbeeld als bijlage bij een webformulier) behoeven niet te worden teruggezonden, omdat de verzender ook zelf over deze documenten blijft beschikken.

Verplichting 2.3: Mededeling bij weigering verkeerd ingezonden formeel bericht

Anders dan de huidige Awb is het niet langer altijd vereist dat de aanvrager de gelegenheid wordt geboden om een verkeerd ingezonden bericht alsnog op de voorgeschreven wijze in te dienen.¹⁰ Wanneer een formeel bericht verkeerd ingezonden wordt, krijgt het bestuursorgaan de mogelijkheid om te volstaan met de mededeling dat het bericht onjuist is ingediend en te wijzen op de juiste manier van indienen.¹¹ Van de aanvrager mag verwacht worden dat hij moeite doet om het juiste kanaal te hanteren.

In drie gevallen geldt de bevoegdheid om met de mededeling te volstaan niet: als het bericht zonder nadere bewerking kan worden behandeld (bijvoorbeeld een e-mail die naar een verkeerd adres is gestuurd), als het bericht een bezwaarschrift of een administratief beroepschrift is of als voor het bericht in kwestie geen wijze van verzending was aangewezen (dan kan de burger niet worden

⁹ Artikel 2:17, tweede lid

¹⁰ Artikel 4:5

¹¹ Artikel 2:16, eerste lid



verweten dat hij een fout heeft gemaakt). In deze gevallen kan het zijn dat het bericht intern naar een andere afdeling moet worden doorgeleid.

Het spreekt voor zich dat de indiening van een bericht op een andere dan de aangewezen weg, als dat bericht niet kan worden geweigerd, wel tot vertraging kan leiden bij de afhandeling. Ter voorkoming van problemen is bepaald dat bij wettelijk voorschrift bepaalde beslistermijnen pas gaan lopen na de interne doorgeleiding (en mededeling daarvan richting de aanvrager) van het langs een onjuiste elektronische weg verzonden bericht.¹² In het geval dat de behandeling gedaan wordt door een gemandateerde externe partij (en dus namens het bestuursorgaan) wordt doorgeleiding aan de externe gezien als interne doorgeleiding. Interne doorgeleiding en de berichtgeving hiervan en dient zo snel mogelijk te geschieden. Ook ingeval de doorgeleiding vrijwillig geschiedt, vangt een termijn pas aan na doorgeleiding. Als een verplichte doorgeleiding of de mededeling ervan achterwege blijft, is geen sprake van opschorting van de aanvang van de beslistermijn. In dat geval begint de termijn te lopen op het tijdstip van ontvangst van het onjuist ingezonden bericht. Na doorgeleiding kan een bestuursorgaan aan de verzender vragen andere onvolkomenheden te herstellen.¹³

De verplichting tot reageren of door te geleiden bestaat niet als het bericht is verzonden op een wijze die door het bestuursorgaan voor geen enkel formeel bericht is aangewezen. Dan staat onvoldoende vast dat het bestuursorgaan het bericht onder ogen is gekomen. Het bestuursorgaan is wel bevoegd op zo'n bericht te reageren als het bericht wordt opgemerkt. De verplichting om te reageren geldt uiteraard evenmin als het bericht door de wijze van verzenden nooit door het bestuursorgaan is ontvangen.

Hieronder zijn de verplichtingen omtrent ingezonden formele berichten in tabelvorm weergegeven.

Verzending	Verplichtingen
Formeel bericht is op aangewezen wijze verzonden	<ul style="list-style-type: none">• Behandelplicht• Wettelijke behandeltermijn vangt aan met ontvangst bericht• Verplichte ontvangstbevestiging• Behandelende afdeling kan onder opschorting van beslistermijn ontbrekende gegevens verlangen¹⁴
Wijze van verzending is niet voor dit type formeel bericht aangewezen	<ul style="list-style-type: none">• Geen behandelplicht of doorgeleidingsplicht, tenzij:<ul style="list-style-type: none">✓ het bericht in de ontvangen vorm zonder nadere bewerking behandeld kan worden, of✓ het bericht een bezwaarschrift of een administratief beroepschrift is, of✓ voor het type bericht geen wijze van verzending is aangewezen.• Het niet behandelen van een verkeerd gezonden bericht wordt aan afzender medegedeeld, onder mededeling van de juiste wijze van indienen.• Geen reactie verplicht als het bestuursorgaan van het bericht geen kennis heeft genomen of het bericht is verzonden op een wijze die door het bestuursorgaan voor geen enkel type "officieel bericht" is aangewezen. Indien bericht toch wordt

¹² Artikel 2:24

¹³ Bij aanvragen en bezwaarschriften door toepassing van de artikelen 4:5 of 6:6 Awb

¹⁴ Artikel 4:5



	<p>opgemerkt en uit behoorlijkheid toch wordt doorgeleid, ontstaat alsnog behandelplicht.</p> <ul style="list-style-type: none">• Bij doorgeleiding geldt:<ul style="list-style-type: none">✓ Aanvang wettelijke behandeltermijn verschuift naar tijdstip bericht van doorgeleiding aan afzender (mits onverwijld verzonden). <p>Behandelende afdeling kan onder opschorting van beslistermijn juiste wijze van indienen en ontbrekende gegevens verlangen.¹⁵</p>
--	--

Tabel 1: regels over het behandelen van elektronische formele berichten door een bestuursorgaan

3. Nieuwe mogelijkheden

Met de nieuwe wetgeving komen er ook nieuwe mogelijkheden voor een bestuursorgaan.

3.1: Verlenging indieningstermijn bij storing bij bestuursorgaan

Het bestuursorgaan krijgt de bevoegdheid om de termijn te verlengen waarbinnen het formele bericht moet zijn verzonden indien er sprake is van een storing ("verminderde elektronische bereikbaarheid").¹⁶ Afhankelijk van de storing kan het bestuursorgaan op zijn website bekendmaken dat de indieningstermijn wordt verlengd. Conform de huidige Awb wordt geregeld dat een termijnoverschrijding de verzender niet kwalijk wordt genomen wanneer er sprake was van een storing, indien het bestuursorgaan de bekendmaking van de nieuw geldende indieningstermijn niet of niet voldoende duidelijk gecommuniceerd heeft.¹⁷ Specifiek is bepaald dat een termijnoverschrijding vergeven wordt als redelijkerwijs niet kan worden geoordeeld dat de indiener van een bezwaarschrift in verzuim is geweest. Hetzelfde geldt voor een termijnoverschrijding als gevolg van een storing in de bereikbaarheid van het bestuursorgaan kort voor het einde van de termijn van indiening. In dat geval wordt van de verzender verwacht dat het formele bericht onmiddellijk (binnen enkele dagen) wordt ingediend, nadat het bestuursorgaan weer via de elektronische weg bereikbaar is geworden.¹⁸ Dat is aanvaardbaar omdat de verzender, gelet op de termijn van indiening, op de laatste dag van die termijn de voorbereiding van de indiening moet hebben afgerond. Bij langer niets doen is het verzuim wel aan de indiener toe te rekenen en is sprake van een niet-verschoonbare termijnoverschrijding.

3.2 Algemene kennisgevingen en bekendmakingen elektronisch publiceren

Bestuursorganen publiceren steeds vaker een bericht dat niet tot een of meer geadresseerden is gericht, uitsluitend op internet, zonder dat daarnaast een publicatie in papieren vorm, bijvoorbeeld in een huis-aan-huisblad, plaatsvindt. Strikt genomen is dit op het moment alleen toegestaan als hiervoor in een wettelijk voorschrift een basis bestaat. Maar voor veel feitelijke informatie, zoals een gemeentelijke huisvuilkalender, ontbreekt zo'n wettelijk voorschrift. Dat is ook niet erg. Daarom kan voor berichten die niet tot een of meer geadresseerden zijn gericht, worden volstaan met elektronische beschikbaarstelling. Dit betekent dat er in de toekomst geen gemeentelijke bekendmakingsverordening meer nodig is om het mogelijk te maken om kennisgevingen van (voorgenomen) besluiten in het kader van een openbare voorbereidingsprocedure elektronisch te publiceren. In de wet elektronische publicaties, tot wijziging van de Bekendmakingswet, wordt geregeld dat kennisgevingen en terinzageleggingen verplicht worden geplaatst in de Staatscourant,

¹⁵ Artikel 4:5 of 6:6

¹⁶ Artikel 2:21, eerste lid

¹⁷ Artikel 6:11 Awb

¹⁸ Artikel 2:21, derde lid



het Provinciaal blad, het Gemeenteblad en de publicatiebladen van waterschappen en gemeenschappelijke regelingen in plaats van in huis-aan-huisbladen (via: <http://www.officiëlebekendmakingen.nl>), waarbij tevens op termijn de gang naar het bestuursorgaan komt te vervallen om kennis te nemen van het fysiek ter inzage gelegde stuk.¹⁹

4. Verzending door bestuursorgaan; gebruik berichtenbox

Bestuursorganen maken bij de verzending van hun berichten aan burgers of bedrijven vaak gebruik van berichtenboxen, zoals een MijnDomein, MijnOverheid of de Berichtenbox voor bedrijven. De geadresseerde moet voordien wel kenbaar hebben gemaakt dat hij langs deze weg voldoende bereikbaar is.²⁰

De verplichtingen omtrent het gebruik van berichtboxen worden aangescherpt. Deze verplichtingen zullen door aanbieders van berichtenboxen (dit zijn slechts in enkele gevallen bestuursorganen zelf) moeten worden doorgevoerd. Hieronder zijn de verplichtingen weergegeven.

¹⁹ Stb. 2020, 262

²⁰ Artikel 2:8 Awb



Regels omtrent het gebruik van een berichtenbox

Verplichte notificatie (artikel 2:10, eerste lid Awb)

Een veel voorkomende vorm om beveiligde berichten van een bestuursorgaan te verzenden is via een berichtenbox. Voor burgers kan dit bijvoorbeeld via MijnOverheid (voorzover het betreffende bestuursorgaan zich heeft aangesloten) en voor bedrijven via de Berichtenbox voor bedrijven. In een dergelijk systeem wordt door middel van notificaties, vaak een e-mail, aan de ontvanger gemeld dat het bestuursorgaan voor hem een bericht klaar heeft gezet. Het bestuursorgaan is verplicht een dergelijke notificatie te verzenden, tenzij de burger of het bedrijf heeft aangegeven deze niet te willen ontvangen. De ontvanger dient een e-mailadres te hebben opgegeven om dergelijke notificaties te kunnen ontvangen. Wijzigingen dient de burger zelf door te geven.

Herhaling bericht of notificatie (artikel 2:11, eerste en tweede lid Awb)

Als het bestuursorgaan een melding krijgt dat bericht niet met succes is bezorgd, wordt, afhankelijk van de oorzaak van de *bounce*, het bericht nogmaals of op een andere wijze verzonden. Als een notificatie niet met succes is bezorgd, wordt, afhankelijk van de oorzaak van de *bounce*, de kennisgeving nogmaals verzonden of spant het bestuursorgaan zich in om geadresseerde langs andere weg te informeren over het niet kunnen bezorgen van de kennisgeving en van de maatregelen die hij kan nemen om deze ontvangen.

Minimale inhoud notificatie (artikel 2:10, tweede lid Awb)

Een notificatie moet een indicatie geven van de aard van het bericht. De notificatie dient de volgende gegevens te bevatten:

- Een aanduiding van het bestuursorgaan dat het bericht in de berichtenbox heeft geplaatst;
- De aard van het bericht (bijvoorbeeld ontvangstbevestiging, beschikking, betalingsverplichting, uitnodiging voor het geven van een zienswijze of uitnodiging voor een hoorzitting); en
- De termijn waarbinnen de geadresseerde kan of moet reageren (de termijn waarbinnen bezwaar kan worden gemaakt, een betaling dient te zijn verricht of stukken kunnen worden ingezonden).

Verschoonbare termijnoverschrijding (artikel 2:22 Awb)

De overschrijding van de termijn wegens het niet ontvangen van een notificatie is verschoonbaar. Indien een burger heeft vermeld dat hij geen notificaties wil ontvangen, geen e-mailadres heeft opgegeven, of een wijziging van zijn e-mailadres niet heeft doorgegeven, komt een termijnoverschrijding logischerwijs voor zijn rekening.

Wijziging en intrekking van verzonden bericht (artikel 2:12 Awb)

Het is van belang te waarborgen dat een bericht niet ongemerkt wordt aangepast als het bestuursorgaan ontdekt dat het in het verzonden bericht een fout heeft gemaakt. De ontvanger dient ervan op aan te kunnen dat een door een bestuursorgaan verzonden bericht het bericht niet heeft vervangen door een gecorrigeerde versie. Na verzending kan het bericht alleen worden gewijzigd door een nieuw bericht te verzenden waarin het oude bericht wordt ingetrokken of gewijzigd. De correctie dient dus in een nieuw bericht opgenomen te worden. Als het bericht een besluit is gaat er een nieuwe bezwaartermijn lopen.

Het tijdstip van ontvangst (artikel 2:19 Awb)

De plaatsing in een berichtenbox is het tijdstip waarop de verzending geschiedt en waarmee een besluit bekendgemaakt is. Een mededeling ter notificatie dat een bericht voor de geadresseerde toegankelijk is geworden maakt geen onderdeel uit van de verzending van dat bericht en dus ook niet van de bekendmaking ingeval dat bericht een besluit is. De bekendmaking wordt niet aangetast als geen mededeling wordt verzonden, of als deze niet wordt ontvangen. Ook een tweede verzending van de notificatie heeft hierop geen invloed.

Manieren om een bericht toegankelijk te maken zijn bijv. door verzending via MijnOverheid en door het op de eigen website voor de belanghebbende toegankelijk te maken. Beide manieren gelden als 'bekendmaking' van het bericht, zodat de bezwaartermijn begint ten tijde van plaatsing van het bericht. Wanneer een bericht toegankelijk wordt gemaakt via zowel MijnOverheid als de eigen website moet duidelijk zijn welk bericht als bekendmaking geldt, zodat ook duidelijk is wanneer de bezwaartermijn begint. Het toegankelijk maken via MijnOverheid geldt dan als bekendmaking. Voor de aanvang van de bezwaartermijn is de datering van het document niet relevant.

Bewijslast bij bestuursorgaan (artikel 2:25 Awb)

Indien bestuursorganen gebruik maken van een berichtenbox rust op hen de bewijslast om gegevens met betrekking tot de verzending en ontvangst van elektronische berichten door bestuursorganen aannemelijk te maken. Het kan hierbij gaan om de volgende gegevens:

- Tijdstip van verzending of ontvangst;
- De verzending met de samenhangende ontvangstbevestiging of notificatie;
- De tijdstippen waarop een geadresseerde heeft ingelogd om kennis te nemen van een aan hem gezonden formeel bericht; of
- Ontvangen meldingen van formele berichten die niet konden worden bezorgd.



Dit is geen verplichting om alles te loggen. Het bestuursorgaan kan zelf bepalen met welke gegevens in de meeste gevallen aan een bewijsplicht kan worden voldaan en kan het loggen beperken tot die gegevens. Inzake de (betwiste) stelling dat een bericht door het bestuursorgaan niet is ontvangen, kan aan de bewijslast worden voldaan door de weergave van de resultaten van zoekopdrachten in de systemen van het bestuursorgaan.

Nieuw is dat geadresseerde of de ontvanger het recht heeft om bewijzen in te zien, als deze daarom vraagt. Dit is geen aanspraak op bijvoorbeeld alle loggegevens van de afgelopen vijf jaar, maar enkel de verplichting voor het bestuursorgaan om, voor zover aanwezig, de bewijzen van bepaalde, in het verzoek aangeduide, handelingen of gebeurtenissen te verstrekken.



Hoofdstuk 2: Hoe staat uw organisatie er nu voor?

Inleiding

Met behulp van dit hoofdstuk kunt u bepalen hoe uw organisatie er nu voor staat. Met de wijziging van de Awb wordt het voor u verplicht formele berichten van burgers en bedrijven altijd elektronisch te kunnen ontvangen. Dit is belangrijk: burgers en bedrijven krijgen hiermee het recht op 'elektronisch zaken doen'. U zult zelf moeten bepalen of u reeds voldoende elektronisch bereikbaar bent voor bestuurlijk verkeer. Ter illustratie van de gevolgen van de nieuwe afdeling 2.3 Awb volgt hieronder een voorbeeld van de berichtenstroom bij een gemiddeld bestuursorgaan. Daarna volgen twee concrete gevolgen van de wet, gevolgd door een checklist die u kunt gebruiken om te inventariseren of uw organisatie voldoet aan de wet. De checklists bevatten alle verplichtingen die in hoofdstuk 1 zijn omschreven.

Staat verschillende kanalen elektronische berichtenstroom richting bestuursorganen

Voor de ontvangst van papieren brieven en formulieren beschikt de organisatie over een postadres. De poststukken die daar binnenkomen worden geopend, geregistreerd en aan de hand van de inhoud gedistribueerd binnen de organisatie. In vrijwel alle gevallen gebeurt dat tegenwoordig door de post te digitaliseren (scannen) en op te nemen in een elektronisch systeem. In grote organisaties met wellicht meerdere vestigingen zou sprake kunnen zijn van meerdere postadressen en postkamers/afdelingen DIV.

Voor de ontvangst van elektronische formele berichten zijn vaak al verschillende kanalen ingericht op de website van de organisatie. Daarbij kan in de eerste plaats worden gedacht aan veelal enkele tientallen e-formulieren waarmee specifieke aanvragen of meldingen kunnen worden gedaan. Ook kan er sprake zijn van e-mailadressen waarmee informatie kan worden gestuurd naar specifieke afdelingen of met betrekking tot specifieke diensten.

Daarnaast is er veelal een algemeen e-mail adres ('info@gemeente.nl') of een algemeen contactformulier. Dit laatste is een e-formulier dat naast een aantal algemene velden (onderwerp, n.a.w.-gegevens) een veld bevat waarin vrije tekst kan worden ingevoerd. In beginsel kan met zo'n generiek elektronisch kanaal (e-mailadres of contactformulier) aan de eis om voor alle formele berichtenstromen elektronisch toegankelijk te zijn worden voldaan. Toch zal dat nu vaak nog niet het geval zijn.

In de eerste plaats kan dat komen omdat het generieke e-mailadres of contactformulier nu nog niet is aangewezen als algemeen elektronisch adres voor al het formele berichtenverkeer waarvoor geen specifiek e-formulier of e-mail adres is aangewezen. Het contactformulier kan bijvoorbeeld alleen zijn aangewezen voor het stellen van algemene vragen aan de afdeling voorlichting.

In de tweede plaats kan dit algemene kanaal technisch nog niet geschikt zijn voor alle soorten formeel berichtenverkeer. Bijvoorbeeld omdat het kanaal gezien de aard van bepaalde formele berichten niet voldoet aan de daaraan te stellen eisen van beveiliging en authenticatie. Ook kan een contactformulier beperkingen bevatten waardoor het niet algemeen bruikbaar is: er is bijvoorbeeld sprake van een klein tekstveld waarin alleen een korte vraag kan worden gesteld of er ontbreekt een mogelijkheid om documenten (brieven, formulieren, bewijsstukken) te uploaden.

Ten slotte beschikken alle gemeenten, provincies, waterschappen en samenwerkingsverbanden (en gemeenschappelijke regelingen die diensten uitvoeren die onder de Dienstenwet vallen) over een aansluiting op de berichtenbox voor bedrijven/ondernemers en het Omgevingsloket Online (in de



toekomst het loket van het Digitaal Stelsel Omgevingswet, DSO). Zij zijn hiertoe wettelijk verplicht. Bedrijven hebben het recht om de berichtenbox te gebruiken voor alle berichten aan de overheid in het kader van diensten onder de Dienstenwet (voor zover de betreffende overheidsorganisatie daarvoor geen specifiek e-formulier of ander elektronisch kanaal heeft aangewezen). Overheden kunnen de berichtenbox voor bedrijven daarnaast ook aanwijzen als het elektronisch kanaal voor alle andere berichten van ondernemers. Omdat het gaat om een beveiligd elektronisch kanaal waarbij ingelogd moet worden met e-Herkenning als authenticatiemiddel (zie hoofdstuk 3) is dit kanaal in beginsel voor al het berichtenverkeer geschikt. In de praktijk wordt de berichtenbox voor bedrijven door overheden nog zelden aangewezen als algemeen kanaal voor het berichtenverkeer van ondernemers.

NB. De berichtenbox van MijnOverheid is (nog) niet geschikt voor het sturen van berichten aan de overheid. Deze is voornamelijk een door bestuursorganen gebruikte voorziening richting burgers.

Gevolgen van invoering wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer

De wijziging van de Awb heeft twee belangrijke gevolgen voor het bestuursorgaan:

- **Gevolg 1 – aanwijzen en zo nodig inrichten of aanpassen van een generieke voorziening voor elektronische formele berichten:** een organisatie heeft nog niet voor al het formele berichtenverkeer een elektronisch kanaal aangewezen. Hiervoor geldt dat de organisatie dit als nog moet doen en dit ook kenbaar moet maken (sprake is nl van een besluit van algemene strekking). Het kan zijn dat hiervoor meerdere kanalen moeten worden ingericht of aangepast omdat het nodig kan zijn afhankelijk van de aard van de berichten en de afzender (burger of bedrijf) met verschillende authenticatiemiddelen en betrouwbaarheidsniveaus te werken. De formele berichten die via de generieke voorziening binnenkomen kunnen door de postkamer/afdeling DIV gedistribueerd worden.
- **Gevolg 2 – aanpassen bestaande specifieke digitale kanalen:** een bestuursorgaan dient reeds aangewezen digitale kanalen zodanig aan te passen dat aan verplichtingen van de nieuwe afdeling 2.3 Awb wordt voldaan. Per digitaal kanaal zal moeten worden onderzocht of er een ontvangstbevestiging wordt gestuurd, of de in een e-formulier ingevoerde gegevens beschikbaar worden gesteld, of de juiste gegevens beschikbaar zijn om aan de bewijslast te kunnen voldoen en of een mededeling wordt gedaan indien een verkeerd ingezonden bericht wordt geweigerd. Per e-formulier zal moeten worden onderzocht of de verplichte velden alleen betrekking hebben op noodzakelijke gegevens. In de meeste gevallen zal het generieke kanaal voor deze specifieke formele berichten moeten worden uitgezonderd, omdat anders een via het algemene kanaal ontvangen bericht moet worden behandeld.

Checklists om de staat van uw organisatie te bepalen

Er zijn checklists opgesteld die u helpen gestructureerd te bepalen wat de staat van uw bestuursorgaan is. Deze checklists treft u aan op de volgende pagina's. Hiermee kunt u bepalen of u voldoet aan de wijzigingen van afdeling 2.3 Awb inzake de ontvangst van berichten van burgers/bedrijven. Ze zijn niet ontworpen om ook te bepalen of het door u gekozen kanaal voldoet aan andere wettelijke vereisten (bijvoorbeeld van betrouwbaarheid) van de specifieke diensten van uw bestuursorgaan. Hiervoor worden regels gesteld op basis van de Wet Digitale Overheid (Kamerstuk 34 972).

NB: Voor berichten die u als bestuursorgaan aan burgers/bedrijven stuurt is geen afzonderlijke checklist opgesteld. Zie voor de regels omtrent het gebruik van een berichtenbox hoofdstuk 1, par 4.



Leeswijzer behorende bij de checklists

- U loopt de checklist van boven naar beneden door;
- U inventariseert **uw procedures of diensten die formele berichten van burgers/bedrijven aan uw organisatie opleveren en benoemt per type bericht het door hen te gebruiken digitale kanaal**. Mogelijke digitale kanalen worden in hoofdstuk 3 beschreven.
- De typen berichten verschillen per bestuursorgaan. Mogelijk kunnen koepels een faciliterende rol spelen, door een overzicht te geven van organisatiespecifieke berichten en terzake aanbevolen digitale kanalen.
- U kunt voor niet-formele berichten een digitaal kanaal aanwijzen.

Checklists

1. Aanwijzen en zo nodig inrichten of aanpassen digitale kanalen

Checklist 1:

Verplichting	Checkvragen	Uitgevoerd Ja/Nee	Toelichting
Wat is de huidige situatie aangaande berichtenverkeer in mijn organisatie?	<p>Hierbij kunt u denken aan het in kaart brengen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatie van papieren poststromen: postadressen/postkamers/afdeling DIV • Inventarisatie van specifieke en generieke e-mail adressen en e-formulieren en digitale postkamerfuncties • Inventarisatie voor welke formele berichtstromen de berichtenbox voor bedrijven is aangewezen (alleen Dienstenwet zaken of ook daarbuiten) • Bepalen voor welke postadressen nog geen generiek digitaal equivalent bestaat 		
Op basis van de huidige situatie, waar wil ik met mijn organisatie heen?	<p>Vaak zal een generiek e-formulier wenselijk zijn waarmee documenten kunnen worden verstuurd via een beveiligde verbinding. Daarnaast kan worden overwogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een generiek e-mail adres voor vragen en meldingen waarvoor authenticatie niet nodig is (en die eventueel ook anoniem gedaan zouden kunnen worden) 		



	<ul style="list-style-type: none"> • Een generiek e-formulier met DigiD-authenticatie (of equivalente toegelaten private methode) voor situaties waarbij authenticatie nodig is. • Het aanwijzen van de berichtenbox voor bedrijven voor correspondentie van bedrijven buiten het domein van de Dienstenwet. • Het inrichten van één of meer specifieke e-formulieren als dit uit dienstverleningsoogpunt of vanwege het volume van de berichtstroom doelmatig is. 		
--	---	--	--

2. Aanpassen bestaande digitale kanalen

Checklist 2:

Verplichting	Checkvragen	Procedures/ diensten bestuursorgaan	Voldoet	Voldoet niet	Toelichting
Technische eisen nodig?	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn de technische eisen die worden gesteld aan de verzending van elektronische berichten, ivm bijvoorbeeld de verwerking of het bereiken van een bepaald betrouwbaarheidsniveau, niet onnodig belemmerend? Voorbeeld: bij een elektronisch verzoek om een brochure is geen afzenderauthenticatie nodig. Per e-formulier moet worden gecheckt of aan deze verplichting wordt voldaan • Hebben de gestelde eisen betrekking op een gekwalificeerde of geavanceerde elektronische handtekening zoals omschreven in Hoofdstuk 1 verplichting 1.2? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Xxxxxx 2. Xxxxxx 3. Xxxxxx 4. Xxxxxx 5. Xxxxxx 6. Etc. 			



Ontvangst- bevestiging	<ul style="list-style-type: none">• Wordt er een ontvangstbevestiging verstuurd wanneer een formeel bericht via elektronische weg wordt ontvangen? - Per digitaal kanaal dat in gebruik is moeten de procesinstellingen worden gecheckt. - Als het bericht waarvan de ontvangst moet worden bevestigd, per e-mail wordt gezonden, kan het bestuursorgaan de ontvangstbevestiging sturen naar het e-mailadres van de afzender. In andere gevallen moet het bestuursorgaan zich inspannen om het e-mailadres voor de ontvangstbevestiging te verkrijgen, bijvoorbeeld door op een webformulier de gelegenheid te bieden om het e-mailadres op te geven.• Ontvangstbevestiging sturen is niet nodig indien: de verzender en het bestuursorgaan gebruikmaken van hetzelfde systeem van gegevensverwerking en de verzender in dat systeem kan zien dat het bericht voor het bestuursorgaan beschikbaar is, de afzender daartoe geen elektronisch adres ter beschikking heeft gesteld of elektronische berichten van het bestuursorgaan geen actie vergen, zoals handelsreclame en andere spam.	<ol style="list-style-type: none">1. Xxxxxx2. Xxxxxx3. Xxxxxx4. Xxxxxx5. Xxxxxx6. Etc.			
Beschikbaar stellen gegevens e- formulier	<ul style="list-style-type: none">• Als uw bestuursorgaan de indiening van een formeel bericht met een webformulier voorschrijft, zijn de via dat formulier ingevoerde gegevens voor de indiener toegankelijk? - Per digitaal kanaal dat in gebruik is moeten de procesinstellingen worden gecheckt.• Zorg dat de terugmelding op een voldoende betrouwbare en vertrouwelijke (digitale) manier geschiedt. Toelichting: als het bestuursorgaan om veiligheidsredenen een webformulier heeft aangewezen, kunnen de via dat formulier ingevoerde gegevens niet alsnog onbeveiligd in een e-mail worden retour gezonden. In dat geval zullen de ingevoerde gegevens op een andere manier toegankelijk moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld via een link naar een beveiligde omgeving waar de gegevens beschikbaar worden gesteld of met een bericht in een beveiligde berichtenbox.	<ol style="list-style-type: none">1. Xxxxxx2. Xxxxxx3. Xxxxxx4. Xxxxxx5. Xxxxxx6. Etc.			



Bewijslast bij gebruik systeem voor gegevensverwerking	<ul style="list-style-type: none">• Indien gebruikt wordt gemaakt van een berichtenbox, worden de volgende gegevens bewaard, opdat het bestuursorgaan aan haar bewijslast kan voldoen: tijdstip van verzending of ontvangst, de verzending met de samenhangende ontvangstbevestiging of notificatie, de tijdstippen waarop een geadresseerde heeft ingelogd, ontvangen meldingen van berichten die niet konden worden bezorgd?<ul style="list-style-type: none">- De procesinstellingen van de systemen voor gegevensverwerking moeten worden gecheckt. Kunnen de gegevens die gebruikt zijn voor een beslissing (bewijzen) aan betrokkene beschikbaar worden gesteld wanneer deze daarom vraagt?	<ol style="list-style-type: none">1. Xxxxxx2. Xxxxxx3. Xxxxxx4. Xxxxxx5. Xxxxxx6. Etc.			
Verkeerd ingezonden berichten	<ul style="list-style-type: none">• Wordt er een mededeling verzonden aan de afzender indien een formeel bericht verkeerd is verzonden?<ul style="list-style-type: none">- Per digitaal kanaal dat in gebruik is moeten de procesinstellingen worden gecheckt.- Zie tabel 1 voor meer informatie over regels over het behandelen van formele berichten door een bestuursorgaan• Wordt rekening gehouden met de uitzonderingen op de mogelijkheid tot weigering zoals beschreven in verplichting 2.3?• Indien een verkeerd ingezonden bericht onder de uitzonderingen valt, wordt geborgd dat dit intern wordt doorgeleid en dat hiervan mededeling wordt gedaan aan de indiener?<ul style="list-style-type: none">- Per digitaal kanaal dient te worden gecheckt of een verkeerd ingezonden bericht onder een uitzondering valt en, indien dat het geval is, of er correct mee wordt omgegaan	<ol style="list-style-type: none">1. Xxxxxx2. Xxxxxx3. Xxxxxx4. Xxxxxx5. Xxxxxx6. Etc.			
Storing	<ul style="list-style-type: none">• Is ingeregeld dat bij verminderde elektronische bereikbaarheid van uw organisatie:<ul style="list-style-type: none">- u de wettelijke termijn voor indiening kunt verlengen en u daarvan dan tijdig mededeling doet?- u rekening houdt met verschoonbare termijnoverschrijding indien de storing direct voorafgaand aan het einde van een termijn plaats heeft?				



Hoofdstuk 3: Wat verandert er voor uw organisatie?

Inleiding

De veranderingen in de nieuwe afdeling 2.3 Awb, en de verplichtingen die hieruit voortvloeien, zijn in hoofdstuk 1 beschreven. Met behulp van hoofdstuk 2 heeft u kunnen inventariseren in welke mate uw bestuursorgaan op dit moment voldoet aan de (gevolgen van de) verplichtingen voortvloeiend uit het wetsvoorstel.

Dit hoofdstuk gaat in op de consequenties voor uw bestuursorgaan. Om duidelijk in beeld te krijgen welke consequenties de nieuwe afdeling 2.3 Awb voor uw bestuursorgaan heeft is het van belang eerst te omschrijven over welke soorten berichten het gaat. Vervolgens omschrijven we de digitale kanalen die kunnen worden gebruikt om elektronische berichten te ontvangen. Er zijn verschillende soorten van betrouwbaarheidsniveaus van digitale kanalen, die zullen ook worden beschreven. Vervolgens worden de consequenties voor uw bestuursorgaan in algemene zin besproken. Hier komen bijvoorbeeld de kostencategorieën en organisatie ter sprake. Tot slot zal ook het berichtenverkeer in de keten worden besproken.

Over welke soorten berichten gaat het?

De verplichtingen zoals beschreven in hoofdstuk 1 die voortvloeien uit de nieuwe afdeling 2.3 Awb zijn alleen van toepassing op 'formele' of 'officiële' berichten. Daaronder wordt verstaan: berichten in het kader van (ambtshalve en op aanvraag te nemen) besluiten, klachten en berichten zoals meldingen. De wet betreft in de eerste plaats berichten omtrent een aanvraag, maar ook een bezwaar- of administratief beroepschrift, een aanvulling²¹, een ingebrekestelling²² en zienswijzen en bedenkingen²³. Met een klacht wordt bedoeld een klacht in de zin van hoofdstuk 9 Awb, waaronder ook verzoekschriften aan de ombudsman vallen. Een melding kan bijvoorbeeld betrekking hebben op de melding die een belanghebbende bij het UWV of de gemeentelijke sociale dienst moet doen van het aantal sollicitaties of in een bepaald tijdvak genoten neveninkomsten, of bijvoorbeeld een bouwwerk dat niet vergunningplichtig is, maar waarvan de voorgenomen aanleg wel moet worden gemeld. Een melding ter invulling van een in een vergunning opgelegde meldingsplicht valt eveneens binnen de categorie 'formele berichten.' De melding dat behoefte bestaat aan zorg²⁴ is een bericht dat onderdeel uitmaakt van een procedure betreffende een besluit, het is immers de eerste voorgeschreven stap om te komen tot een aanvraag in het kader van de Wmo 2015.

Als een gevolg van de beperking tot formele berichten, behoren zaken als een verzoek voor informatie of een vraag van een burger/bedrijf derhalve pas tot de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer als ze onderdeel zijn van een procedure. Het doel hiervan is om informeel berichtenverkeer (al dan niet lopend via sociale media) niet te belasten met de verplichtingen voor elektronische formele berichten die voortvloeien uit nieuwe afdeling 2.3 Awb. Voorbeelden van zulk informeel berichtenverkeer zijn de melding van losse stoeptegels of een niet-brandende lantaarn.

Welke digitale kanalen kan ik open stellen om aan de wet te voldoen?

In de onderstaande tabel worden verschillende soorten digitale kanalen beschreven. Hierin worden overwegingen per digitaal kanaal genoemd.

²¹ als bedoeld in artikel 4:5, Awb

²² als bedoeld in artikel 4:17, derde lid, Awb

²³ als bedoeld in de artikelen 3:15, 4:7 en 4:8 Awb

²⁴ als bedoeld in artikel 2.3.2 van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015



Let op: de wijze waarop het betrouwbaarheidsniveau van de elektronische diensten/producten kan worden bepaald, de aanduiding daarvan (eIDAS ipv STORK, zie ook tabel 3), alsmede de bijbehorende inlogmiddelen, worden geregeld in de Wet Digitale Overheid.

Soorten digitaal kanaal	Overwegingen
E-mail	<ul style="list-style-type: none">- Makkelijk te openen digitaal kanaal- Lage betrouwbaarheidsniveaus (voor zaken met een lage privacy gevoeligheid / waar weinig persoonsgegevens worden gebruikt)- Lage kosten- Manuren nodig voor het doorgeleiden van de e-mails- Authenticatie is niet mogelijk
E-mail met ondertekende bijlage	<ul style="list-style-type: none">- Makkelijk te openen digitaal kanaal- Lage betrouwbaarheidsniveaus- Lage kosten- Manuren nodig voor het doorgeleiden van de e-mails- Authenticatie is niet mogelijk
Generiek e-formulier (met beveiligde internet verbinding)	<ul style="list-style-type: none">- Ingewikkelder te openen kanaal, tenzij software al aanwezig is- Gemiddeld betrouwbaarheidsniveau- Hogere kosten, tenzij software al aanwezig is- Manuren nodig voor het beheer van de formulieren- Houdt rekening met automatische koppelingen met andere partijen- Makkelijk in gebruik en direct de juiste informatie- Authenticatie is niet mogelijk
Generiek e-formulier (met DigiD /e-Herkenning of ander toegestaan inlogmiddel)	<ul style="list-style-type: none">- Ingewikkelder te openen kanaal, vooral als de software nog niet aanwezig is- Hoger betrouwbaarheidsniveau- Hogere kosten, vooral als software niet aanwezig is- Houdt rekening met digitale koppelingen met andere partijen- Manuren nodig voor het beheer van de formulieren- Makkelijk in gebruik en direct de juiste informatie- Authenticatie is mogelijk
Specifiek e-formulier (met DigiD /e-Herkenning of ander toegestaan inlogmiddel)	<ul style="list-style-type: none">- Ingewikkelder te openen kanaal, vooral als de software nog niet aanwezig is- Hoger betrouwbaarheidsniveau- Hogere kosten, vooral als software niet aanwezig is- Houdt rekening met digitale koppelingen met andere partijen- Manuren nodig voor het beheer van de formulieren- Makkelijk in gebruik en direct de juiste informatie- Authenticatie is mogelijk
Berichtenbox (bijvoorbeeld MijnOverheid)	<ul style="list-style-type: none">- Hoger betrouwbaarheidsniveau- Burgers kunnen alleen berichten ontvangen, niet versturen aan bestuursorganen- Makkelijk in gebruik- 1 omgeving voor berichten- Authenticatie is mogelijk



Tabel 2: soorten digitale kanalen

Sommige bestuursorganen hebben ook andere kanalen open gezet om met burgers te communiceren, bijvoorbeeld via SMS, Whatsapp of Facebook. Echter, gezien de beperkte betrouwbaarheid en vertrouwelijkheid van deze diensten wordt geadviseerd om deze kanalen niet aan te wijzen voor formele berichten. Informeel berichtenverkeer kan wel via deze kanalen verlopen.

Uit de interviews bij verschillende bestuursorganen is gebleken dat de in tabel 2 genoemde digitale kanalen al veelvuldig worden gebruikt om elektronische berichten te kunnen ontvangen. Ook zijn er al veel digitaliseringsprojecten uitgevoerd, zodat een groot aantal producten/diensten reeds digitaal worden aangeboden (denk bijvoorbeeld aan het Omgevingsloket online). De uitdaging ligt voor bestuursorganen dan ook niet zozeer in het openen van digitale kanalen om elektronische berichten te kunnen ontvangen, als wel in het borgen dat aan de andere verplichtingen uit de wet (ontvangstbevestiging, doorgeleiding, tijdige afhandeling etc.) worden voldaan.

Hoewel het op minimale wijze voldoen aan de wet voor de meeste bestuursorganen niet voor grote problemen zorgt, geven bestuursorganen aan dat er meer overwegingen meespelen dan alleen het openen van een digitaal kanaal om elektronische formele berichten te ontvangen. De uitdagingen liggen voor bestuursorganen meer in hoe deze berichten verder elektronisch worden afgehandeld in de interne organisatie of keten. Het implementeren van dit soort *end-to-end* elektronische afhandelingsprocessen is een stuk complexer, en werd door de geïnterviewde bestuursorganen als uitdaging gezien. Het gaat dan vaak om complexe producten, waar veel privacygevoelige gegevens worden uitgewisseld. Voor dit soort complexe producten moet goed worden nagedacht over benodigde identificatie/authenticatiemethoden, betrouwbaarheidsniveaus van producten/diensten (zie volgende paragraaf), (interne) leesrechten, communicatieprotocollen (Digikoppeling) enzovoorts. Het implementeren van dit soort processen zal voor bestuursorganen het nodige vergen qua investeringen, tijd, personeel, training, voorlichting en interne organisatie. Deze volledige elektronische afhandeling van formele berichten zorgt voor een sterke verbetering van de dienstverlening aan de burger, hetgeen de ambitie is. Deze handreiking blijft echter beperkt tot datgene wat minimaal uit de wet voortvloeit. De volledige interne verwerking van elektronische formele berichten is in deze handreiking verder buiten beschouwing gebleven.

Welke betrouwbaarheidsniveaus zijn er voor digitale kanalen?

De Awb vereist dat elektronisch verkeer tussen burger en bestuursorgaan 'voldoende betrouwbaar en vertrouwelijk' geschiedt. Wat daaronder verstaan moet worden, bepaalt het bestuursorgaan primair zelf. Deze handreiking is niet bedoeld om te definiëren welk betrouwbaarheidsniveau voor een bepaald soort elektronisch bericht moet worden ingeregeld. De zwaarte van het in te zetten middel hangt af van de aard van de transactie en de gevolgen ervan (zoals financiële en juridische gevolgen). In de handreiking 'Betrouwbaarheidsniveaus voor digitale dienstverlening' van het Forum Standaardisatie ([link](#)) worden bestuursorganen geholpen bij het maken van een keuze voor het gewenste betrouwbaarheidsniveau van een bepaalde elektronische dienst. Er worden drie betrouwbaarheidsniveaus onderkend die op een aantal criteria (rechtsgevolg, formeelrechtelijke vereisten, opgeven van persoonsgegevens door de betrokkene, communiceren van persoonsgegevens, anders dan in dezelfde sessie door gebruiker opgegeven, verwerking van het BSN, juistheid van opgegeven gegevens, economisch belang en publiek belang) worden ingeschaald. In paragraaf 4.4 van de handreiking 'Betrouwbaarheidsniveaus voor digitale dienstverlening' worden voorbeelden gegeven van betrouwbaarheidsniveaus per dienst van een bestuursorgaan. Deze tabel is hieronder weergegeven omdat het u kan helpen in het te kiezen digitale kanaal per type formeel bericht. **Let op:** het hulpmiddel van het Forum wordt na de inwerkingtreding van de Wet Digitale Overheid vervangen door de Regeling betrouwbaarheidsniveaus authenticatie elektronische dienstverlening. Deze brengt inhoudelijk geen veranderingen met zich mee; wel worden de regels minder vrijblijvend.



Betrouwbaarheidsniveau (volgens eIDAS)	Dienst
0 (geen eisen aan authenticatie)	Anoniem bezoeken overheidswebsites Gemeentelijke lokale diensten (zoals meldingen over de openbare ruimte of aanvragen afvalcontainers) Inzien WOZ-waardering
1 (laag)	Registreren gepersonaliseerde portalen Kapvergunning Evenementvergunning Omgevingsvergunning particulieren Aangifte lichte delicten (zoals een gestolen fiets)
2 (substantieel)	Aangifte overlijden (door een begrafenisondernemer) Melding voorgenomen huwelijk of geregistreerd partnerschap (door partners) Aangifte geboorte (door ouder) Vergunningaanvraag seksbedrijven Vooringevulde aangifte belastingdienst Belastingaangifte ondernemingen Aanvraag subsidie Aanvraag financiële toeslagen Aangifte ernstige delicten (zoals mishandeling of huiselijk geweld)
3 (hoog)	Raadplegen medisch dossier Raadplegen beslissingen bestuursorgaan met (medische) gegevens Raadplegen strafrechtelijke gegevens Aanvraag screening voor een derde

Tabel 3: voorbeeld diensten met de daarbij volgens de bovenstaande criteria behorende betrouwbaarheidsniveaus

Het doel van deze handreiking is om bestuursorganen te ondersteunen bij het minimaal voldoen aan de verplichtingen die voortvloeien uit de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer. Bestuursorganen kunnen om betrouwbaarheidsredenen zelf bepalen of zij een hoger betrouwbaarheidsniveau van een bepaald te openen digitaal kanaal noodzakelijk achten. Waar het om gaat, is dat terzake een beredeneerde afweging wordt gemaakt. Als er voor het meest gewenste betrouwbaarheidsniveau geen authenticatiemiddelen zijn die algemeen beschikbaar zijn, dan dient gekozen te worden voor het eerstvolgend lagere betrouwbaarheidsniveau waarvoor wel middelen in voldoende mate beschikbaar zijn.



Met welke kosten moet ik rekening houden?

Uit de interviews is gebleken dat de kosten die moeten worden gemaakt om minimaal te voldoen aan de verplichtingen voortvloeiend uit de nieuwe afdeling 2.3 Awb beperkt zullen zijn.

Voor het verplicht openstellen van digitale kanalen voor elektronische formele berichten gericht aan het bestuursorgaan zullen er beperkte investeringskosten zijn, omdat er in de meeste gevallen al digitale kanalen aanwezig zijn die slechts verder moeten worden opgesteld om alle types formeel elektronisch berichtenverkeer te kunnen accepteren. Bovengenoemde overwegingen, zoals authenticatiemethoden en betrouwbaarheidsniveaus van dienstverlening, zullen in de praktijk (en in ieder geval na inwerkingtreding van de WDO) wel moeten worden meegenomen bij de keuze van het te openen digitale kanalen, wat mogelijk meer investeringskosten met zich meebrengt. Voor het ontvangen van elektronische formele berichten voldoet al vaak een generieke e-formulier-generator met beveiligde internetverbinding, wat niet kostbaar hoeft te zijn. Er zullen wel personeelskosten moeten worden gemaakt om een medewerker de digitale kanalen te laten openen. Ook zal er enige vorm van training moeten zijn, zodat bijvoorbeeld ingezonden berichten op een correcte manier intern worden doorgezonden, indien dat vereist wordt of vanuit dienstverlenend oogpunt als gewenst wordt beschouwd. Ook zal er voorlichting moeten worden gegeven, over bijvoorbeeld de verplichting om een ontvangstbewijs aan de burger te sturen.

Voor het aanpassen van huidige systemen, zodat aan verplichtingen (alleen noodzakelijk gegevens vragen, ontvangstbevestiging, beschikbaar stellen e-formulier, bewijslast bij gebruik systemen voor gegevens verwerking en mededeling bij weigering verkeer ingezonden berichten) wordt voldaan, zullen ook personeelskosten worden gemaakt. Vooral bij digitaal volwassen bestuursorganen met al veel digitale kanalen om elektronische formele berichten te ontvangen zal er goed naar deze aanpassingen moeten worden gekeken. De investeringskosten in materiaal (nieuwe digitale kanalen) zullen beperkt zijn.

Wie zijn er in uw organisatie bij de aanpassingen betrokken?

Wie er binnen een organisatie betrokken zijn bij de benodigde aanpassingen, zal sterk verschillen per bestuursorgaan. Over het algemeen zullen de onderstaande afdelingen betrokken zijn om op een correcte manier aan de verplichtingen te voldoen.

- Juridische zaken: voor de juridische interpretatie van de (nieuwe) Awb-bepalingen
- Informatie afdeling/ICT afdeling: voor het in kaart brengen van de huidige stand van zaken (door middel van de checklist in hoofdstuk 2) en de door te voeren aanpassingen in huidige digitale kanalen zodat backoffice-verwerking er mee kan werken
- Experts op het gebied van communicatie, data en informatiebeveiliging
- Programmamanagers: voor het begeleiden van het implementeren van complexere digitale producten/processen
- Frontoffice/publieksdienstverlening/Klant Contact Centrum: voor het ontvangen van de elektronische formele berichten en het op een correcte manier intern doorgeleiden
- Backoffice-verwerking: voor het sturen van de ontvangstbevestiging, beschikbaar stellen e-formulier en het bewaren van de loggegevens
- Financiële deskundigen: voor het in kaart brengen van mogelijke kosten

Hoe zit het met berichtenverkeer in de keten en interbestuurlijke samenwerking?

Een vaak terugkomend onderwerp tijdens de interviews was het berichtenverkeer in de keten, bijvoorbeeld bij de decentralisaties in het sociale domein. Wanneer een instantie in een mandaatverhouding voor een bestuursorgaan publiekrechtelijke taken uitvoert, vallen de elektronische formele berichten van burgers/bedrijven aan deze instanties ook onder de verplichtingen voortvloeiend uit de modernisering van de Awb. Bestuursorganen zullen deze verplichtingen met deze instanties moeten bespreken, zodat aan de wet wordt voldaan. Het wordt aanbevolen dat er naar contracten met partijen wordt gekeken om uit te zoeken waar de



verantwoordelijkheden zijn belegd. Er zullen afspraken moeten worden gemaakt wie bijvoorbeeld de loggegevens beheert en wie precies wat doet in een het samenwerkingsverband, zodat er geen onduidelijkheden voor de burger/bedrijf ontstaan. Overigens is dit ook van belang om aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG en de Uitvoeringswet AVG) te kunnen voldoen. Het bestuursorgaan blijft uiteindelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van de wet, dus het is van belang dat deze verplichtingen goed worden vastgelegd.

Bestuursorganen werken met elkaar samen op veel terreinen die ze gezamenlijk effectiever of efficiënter kunnen uitvoeren. Soms wordt krachtens de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) een gemeenschappelijk orgaan of een openbaar lichaam opgericht. Een gemeenschappelijk orgaan en een openbaar lichaam zijn een bestuursorgaan, waarop de Awb onverkort van toepassing is. In de meeste gevallen geldt dat aan een gemeenschappelijk orgaan of een openbaar lichaam bevoegdheden worden overgedragen. De deelnemende bestuursorganen zijn dan de bevoegdheid kwijt. De verantwoordelijkheid voor het voldoen aan afdeling 2.3 Awb berust dan voor de overgedragen taken bij het gemeenschappelijk orgaan of het openbaar lichaam.

In andere gevallen wordt de uitvoering van een taak door een gemeente, een provincie of een waterschap gemandateerd aan een ander bestuursorgaan (bijvoorbeeld een centrumgemeente of een openbaar lichaam in de zin van de Wgr). Bij mandaat blijven de verantwoordelijkheden van het mandaterende bestuursorgaan ongewijzigd. Het mandaterende bestuursorgaan blijft dus ook verantwoordelijk voor de toepassing van de Awb en zal bijvoorbeeld een kanaal voor elektronisch verkeer moeten aanwijzen waarmee een formeel bericht bij de gemandateerde instantie terecht komt. Bestuursorganen zullen deze verplichtingen dus met deze instanties moeten bespreken, zodat aan de wet wordt voldaan.



Hoofdstuk 4: Veel voorkomende vragen

Inleiding

Hieronder vindt u antwoord op veelvoorkomende vragen. Zoals in de vorige hoofdstukken is aangegeven, is het voor u vooral van belang om inzicht te krijgen in de verschillende digitale kanalen, bij u voorkomende procedures/diensten en hierbij behorende typen berichten, alsmede de mate waarin u al aan afdeling 2.3 Awb voldoet.

Veel voorkomende vragen en de antwoorden daarop

Vraag	Antwoord
1.	Voldoet het gebruik van sociale media aan de Awb of is dit slechts mogelijk voor informele berichten?
2.	Zijn de verplichtingen voortvloeiend uit afdeling 2.3 Awb in overeenstemming met andere wetten, bijvoorbeeld de Dienstenwet of de Archiefwet?
3.	Welke soorten berichten vallen onder afdeling 2.3 Awb?



Bijlagen

Bijlage 1: Soorten berichten

Onderstaande lijst geeft een indicatie van de aard van de berichten die onder afdeling 2.3 Awb vallen.

Aard van de berichten
Aanvraag van een burger/bedrijf voor een product/dienst van een bestuursorgaan
Verzoek om informatie van een burger/bedrijf bij een bestuursorgaan omtrent een lopende procedure inzake een besluit, een klacht of een melding
Vraag van een burger/bedrijf aan een bestuursorgaan met betrekking tot een procedure inzake een besluit, een klacht of een melding
Melding van een burger/bedrijf aan een bestuursorgaan
Klacht van een burger/bedrijf aan een bestuursorgaan
Bezwaarschrift van een burger/bedrijf aan een bestuursorgaan



Bijlage 2: De wetsveranderingen ten opzichte van de huidige Awb

Onderstaande tabel is gebaseerd op de TK-versie van het wetsvoorstel (juli 2019), met inbegrip van de ingediende nota van wijziging (juni 2020) en dient geactualiseerd te worden indien de wettekst wijzigt tijdens de parlementaire behandeling.

In onderstaande tabel zijn de veranderingen opgenomen voor ieder gewijzigd artikel van de Awb. Verder is in de opmerkingen opgenomen wanneer:

- Het een nieuw lid betreft
- Een artikel / lid vervalt
- Alleen de nummering verandert

AWB	Modernisering AWB	Opmerkingen
Artikel 2:1	Artikel 2:1	
	1. Een bestuursorgaan draagt zorg voor passende ondersteuning bij het verkeer met bestuursorganen.	Nieuw lid toegevoegd
Artikel 2:3	Artikel 2:3	
	3. Voor een elektronisch ontvangen bericht gelden het eerste en tweede lid slechts indien het bestuursorgaan uit het bericht, gelet op de wijze waarop het is verzonden, zonder nadere bewerking kan afleiden aan wie het bericht moet worden door- of teruggezonden.	Nieuw lid toegevoegd
Artikel 2:13	Artikel 2:7	
1. In het verkeer tussen burgers en bestuursorganen kan een bericht elektronisch worden verzonden, mits de bepalingen van deze afdeling in acht worden genomen.	1. In het verkeer met een bestuursorgaan kan een bericht langs elektronische weg worden verzonden, tenzij een vormvoorschrift zich daartegen verzet.	



<p>2. Het eerste lid geldt niet, indien: a. dit bij of krachtens wettelijk voorschrift is bepaald, of b. een vormvoorschrift zich tegen elektronische verzending verzet.</p>	<p>2. In het verkeer tussen een bestuursorgaan en een natuurlijke persoon wordt het gebruik van de elektronische weg niet voorgeschreven voor een bericht dat tot een of meer geadresseerden is gericht. 3. In het verkeer tussen een bestuursorgaan en een onderneming of rechtspersoon kan het gebruik van de elektronische weg bij of krachtens de wet worden voorgeschreven voor een bericht dat tot een of meer geadresseerden is gericht.</p>	<p>Nieuwe leden</p>
<p>Artikel 2:14</p>	<p>Artikel 2:8</p>	
<p>1. Een bestuursorgaan kan een bericht dat tot een of meer geadresseerden is gericht, elektronisch verzenden voor zover de geadresseerde kenbaar heeft gemaakt dat hij langs deze weg voldoende bereikbaar is.</p>	<p>Voorzover geen toepassing is gegeven aan artikel 2:7, derde lid, kan een bestuursorgaan een bericht dat tot een of meer geadresseerden is gericht, elektronisch verzenden voor zover de geadresseerde kenbaar heeft gemaakt dat hij langs deze weg voldoende bereikbaar is.</p>	
<p>2. Tenzij bij wettelijk voorschrift anders is bepaald, geschiedt de verzending van berichten die niet tot een of meer geadresseerden zijn gericht, niet uitsluitend elektronisch.</p>	<p>Wet elektronische publicaties (Stb. 2020, 262)</p>	<p>Afzonderlijke wet</p>
<p>3. Indien een bestuursorgaan een bericht elektronisch verzendt, geschiedt dit op een voldoende betrouwbare en vertrouwelijke manier, gelet op de aard en de inhoud van het bericht en het doel waarvoor het wordt gebruikt.</p>	<p>Artikel 2:9 Indien een bestuursorgaan een bericht elektronisch verzendt geschiedt dit op een voldoende betrouwbare en vertrouwelijke manier, gelet op de aard en de inhoud van het bericht en het doel waarvoor het wordt gebruikt.</p>	
	<p>Artikel 2:10</p>	
	<p>1. Indien een bestuursorgaan een bericht elektronisch verzendt door het bericht te plaatsen in een systeem voor gegevensverwerking waarin de geadresseerde toegang heeft tot het bericht, wordt aan de geadresseerde binnen 48 uur elektronisch meegedeeld dat voor hem een bericht van het bestuursorgaan toegankelijk is geworden, tenzij de geadresseerde heeft laten weten een dergelijke kennisgeving niet te willen ontvangen. 2. De kennisgeving ontsluit het bericht of bevat informatie over de aard en de rechtsgevolgen van het bericht en vermeldt, voor zover van toepassing, de termijn voor het verrichten van een handeling door de geadresseerde.</p>	<p>Nieuw artikel</p>



	<p>3. Indien het bestuursorgaan gebruikmaakt van zowel een voorziening voor elektronisch berichtenverkeer en informatieverschaffing als bedoeld in artikel X van de Wet elektronisch berichtenverkeer Belastingdienst als een andere voorziening, kan worden volstaan met kennisgeving van het toegankelijk worden van het bericht in de eerste voorziening.</p>	
	Artikel 2:11	
	<p>1. Indien een bestuursorgaan een elektronisch bericht niet met succes kan bezorgen bij de geadresseerde, wordt het bericht nogmaals of op een andere wijze verzonden.</p> <p>2. Indien een bestuursorgaan een in artikel 2:10 bedoelde kennisgeving niet met succes kan bezorgen bij de geadresseerde, wordt de kennisgeving nogmaals verzonden of spant het bestuursorgaan zich in om geadresseerde langs andere weg te informeren over het niet kunnen bezorgen van de kennisgeving en van de maatregelen die hij kan nemen om kennisgevingen te ontvangen.</p> <p>3. De tweede verzending van een bericht als bedoeld in het eerste lid geldt als tijdstip waarop het bericht is verzonden.</p>	Nieuw artikel
	Artikel 2:12	
	<p>Een door een bestuursorgaan verzonden elektronisch bericht wordt gewijzigd of ingetrokken door de verzending van een nieuw bericht waarin de wijziging of intrekking wordt vermeld.</p>	Nieuw artikel
Artikel 2:15	Artikel 2:13	
<p>1. Een bericht kan elektronisch naar een bestuursorgaan worden verzonden voor zover het bestuursorgaan kenbaar heeft gemaakt dat deze weg is geopend. Het bestuursorgaan kan nadere eisen stellen aan het gebruik van de elektronische weg.</p>	<p>1. Een ieder kan een bericht dat deel uitmaakt van een procedure over een besluit of een klacht of een ander krachtens wettelijk voorschrift voorgeschreven bericht elektronisch aan een bestuursorgaan zenden.</p> <p>2. Bij wettelijk voorschrift of bij besluit van het bestuursorgaan wordt voor ieder type bericht als bedoeld in het eerste lid, gelet op de aard en de inhoud van het type bericht en het doel waarvoor het wordt gebruikt, een voldoende betrouwbare en vertrouwelijke wijze van verzenden aangewezen.</p> <p>3. Bij wettelijk voorschrift of bij besluit van het bestuursorgaan kunnen nadere eisen worden gesteld, mits die eisen de mogelijkheid van elektronische verzending niet onevenredig belemmeren.</p> <p>4. Bij regeling van Onze Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties kan worden bepaald dat het eerste lid niet van</p>	Nieuwe artikelen



	<p>toepassing is op in die regeling aangewezen berichten aan in die regeling aangewezen bestuursorganen voor een in die regeling bepaalde periode.</p> <p>Artikel 2:14 Een ander bericht dan een bericht als bedoeld in artikel 2:13, eerste lid, kan elektronisch aan een bestuursorgaan worden verzonden voor zover het bestuursorgaan kenbaar heeft gemaakt dat deze weg is geopend. Het bestuursorgaan kan nadere eisen stellen.</p>	
<p>2. Een bestuursorgaan kan elektronisch verschafte gegevens en bescheiden weigeren voor zover de aanvaarding daarvan tot een onevenredige belasting voor het bestuursorgaan zou leiden.</p>	<p>Artikel 2:15 1 Een bestuursorgaan kan elektronisch verschafte gegevens en bescheiden weigeren voor zover de aanvaarding daarvan tot een onevenredige belasting voor het bestuursorgaan zou leiden.</p>	<p>Nieuwe nummering /leden verplaatst</p>
<p>Artikel 2:16</p>	<p>Artikel 2:18</p>	
<p>Aan het vereiste van ondertekening is voldaan door een elektronische handtekening, indien de methode die daarbij voor ondertekening is gebruikt, voldoende betrouwbaar is, gelet op de aard en inhoud van het elektronische bericht en het doel waarvoor het is gebruikt. Indien de veiligheid en de betrouwbaarheid van het elektronische bericht en het doel waarvoor het wordt gebruikt dit noodzakelijk maken, kan bij wettelijk voorschrift het gebruik worden voorgeschreven van een bepaald type elektronische handtekening als bedoeld in artikel 3, onderdeel 10, van Verordening (EU) nr. 910/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 23 juli 2014 (PbEU 2014, L257). Daarbij kunnen aanvullende eisen worden gesteld, tenzij het gaat om een geavanceerde elektronische handtekening als bedoeld in artikel 3, onderdeel 11 of een gekwalificeerde elektronische handtekening als bedoeld in artikel 3, onderdeel 12 van die verordening.</p>	<p>Ongewijzigd</p>	<p>Alleen nummering veranderd</p>
	<p>Artikel 2:16</p>	
	<p>1. Indien een bericht als bedoeld in artikel 2:13 eerste lid, niet is verzonden op de voor dat bericht aangewezen wijze, kan een bestuursorgaan ermee volstaan de afzender te wijzen op de juiste wijze van verzending, tenzij: a het bestuursorgaan het bericht zonder nadere bewerking kan behandelen als ware het op de juiste wijze ingediend; b.het bericht een bezwaarschrift of een administratief beroepschrift betreft, of c. voor het type bericht geen wijze van verzending is aangewezen.</p>	<p>Nieuw artikel</p>



	<p>2. Een bestuursorgaan is niet gehouden op een bericht als bedoeld in het eerste lid te reageren, indien het bericht is verzonden op een wijze die niet voor enig bericht als bedoeld in artikel 2:13, eerste lid, is aangewezen.</p>	
	Artikel 2:17	
	<p>1. Een bestuursorgaan bevestigt de ontvangst van een elektronisch bericht als bedoeld in artikel 2:13, eerste lid, dat is verzonden overeenkomstig het tweede lid van dat artikel en met inachtneming van de nadere eisen, gesteld krachtens het derde lid van dat artikel, tenzij:</p> <p>a. het bestuursorgaan en de verzender gebruikmaken van hetzelfde systeem voor gegevensverwerking en de verzender in dat systeem kan zien dat het bericht voor het bestuursorgaan beschikbaar is, of</p> <p>b. van de verzender geen elektronisch adres beschikbaar is.</p>	Nieuw artikel
	<p>2. Indien een bericht als bedoeld in artikel 2:13, eerste lid, aan een bestuursorgaan wordt verzonden door de rechtstreekse invoer van gegevens in een systeem voor gegevensverwerking van het bestuursorgaan, stelt het bestuursorgaan de ingevoerde gegevens aan de verzender ter beschikking op een voldoende betrouwbare en vertrouwelijke manier.</p>	
	Artikel 2:21	
	<p>1. Het bestuursorgaan kan een wettelijke termijn voor de indiening van een bericht verlengen wegens een verminderde elektronische bereikbaarheid van het bestuursorgaan.</p>	Nieuw artikel
	<p>2. Het bestuursorgaan doet van de in het eerste lid bedoelde verlenging zo spoedig mogelijk mededeling op een zodanige wijze dat degenen die gebruikmaken van de desbetreffende wijze van elektronische verzending hiervan tijdig kennis kunnen nemen.</p>	
	<p>3. Indien voor de indiening van een bericht bij een bestuursorgaan een termijn is gesteld, en het bestuursorgaan in een periode voorafgaand aan het einde van die termijn enige tijd niet bereikbaar is via de met toepassing van artikel 2:13, tweede lid, voor dat bericht aangewezen wijze van elektronische verzending, wordt de verzender de overschrijding van die termijn niet tegengeworpen indien redelijkerwijs niet kan worden geoordeeld dat de verzender in verzuim is geweest.</p>	



	4. Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur kunnen nadere regels worden gesteld over de verschoonbaarheid van termijnoverschrijdingen wegens verminderde elektronische bereikbaarheid van het bestuursorgaan.	
	Artikel 2:22	
	1. Indien een kennisgeving als bedoeld in artikel 2:10 niet is verzonden, wordt de overschrijding van een termijn die is aangevangen met de verzending van het bericht waarop deze kennisgeving betrekking heeft, niet aan de geadresseerde tegengeworpen, tenzij de geadresseerde heeft laten weten deze kennisgeving niet te willen ontvangen.	Nieuw artikel
	2. De overschrijding van een termijn wordt de geadresseerde evenmin tegengeworpen indien hij de kennisgeving, bedoeld in artikel 2:10, niet heeft ontvangen en redelijkerwijs niet kan worden geoordeeld dat hij in verzuim is geweest.	
Artikel 2:17	Artikel 2:19	
1. Als tijdstip waarop een bericht door een bestuursorgaan elektronisch is verzonden, geldt het tijdstip waarop het bericht een systeem voor gegevensverwerking bereikt waarvoor het bestuursorgaan geen verantwoordelijkheid draagt of, indien het bestuursorgaan en de geadresseerde gebruik maken van hetzelfde systeem voor gegevensverwerking, het tijdstip waarop het bericht toegankelijk wordt voor de geadresseerde.	Als tijdstip waarop een bericht door een bestuursorgaan elektronisch is verzonden, geldt: a. het tijdstip waarop het bericht een systeem voor gegevensverwerking bereikt waarvoor het bestuursorgaan of een ander bestuursorgaan geen verantwoordelijkheid draagt; b. indien het bestuursorgaan gebruikmaakt van een systeem voor gegevensverwerking waarin de geadresseerde toegang heeft tot het bericht: het tijdstip waarop het bericht toegankelijk wordt voor de geadresseerde; c. indien het bestuursorgaan gebruikmaakt van zowel een voorziening voor elektronisch berichtenverkeer en informatieverschaffing als bedoeld in artikel X van de Wet elektronisch berichtenverkeer Belastingdienst als een andere voorziening: het tijdstip waarop het bericht toegankelijk is geworden via de eerstgenoemde voorziening.	
2. Als tijdstip waarop een bericht door een bestuursorgaan elektronisch is ontvangen, geldt het tijdstip waarop het bericht zijn systeem voor gegevensverwerking heeft bereikt.	Artikel 2:20 Als tijdstip waarop een bericht door een bestuursorgaan elektronisch is ontvangen, geldt het tijdstip waarop het bericht zijn systeem voor gegevensverwerking of een ander daartoe aangewezen systeem heeft bereikt of het tijdstip waarop het bericht op andere wijze elektronisch toegankelijk wordt voor het bestuursorgaan.	Nieuw lid/artikel
	Artikel 2:23	



	Indien de indiening van een bericht als bedoeld in artikel 2:13, eerste lid, aan een termijn is gebonden en de verzender redelijkerwijs kon menen dat hij het bericht kon indienen zoals hij heeft gedaan, wordt deze termijn verlengd met het tijdsverloop tussen de ontvangst van het bericht en de in artikel 2:16, eerste lid, bedoelde reactie, doch met tenminste een werkdag.	Nieuw artikel
	Artikel 2:24	
	Indien een bericht met toepassing van artikel 2:16, eerste lid, onder a, wordt behandeld, vangt een bij wettelijk voorschrift bepaalde behandeltermijn aan op het tijdstip van interne doorgeleiding, mits het bestuursorgaan de afzender onverwijld mededeling doet van de doorgeleiding en het tijdstip waarop de termijn aanvangt.	Nieuw artikel
	Artikel 2:25	
	Indien het bestuursorgaan gebruikmaakt van een systeem voor gegevensverwerking waarin de geadresseerde toegang heeft tot het bericht, rust op het bestuursorgaan de bewijslast inzake de ontvangst van aan het bestuursorgaan gezonden berichten en de verzending van aan de geadresseerde gezonden berichten, alsmede inzake gegevens over de kennisneming van deze berichten door de geadresseerde. De afzender of de geadresseerde wordt desgevraagd afschrift van deze gegevens verstrekt.	Nieuw artikel
Artikel 4:3a		
Het bestuursorgaan bevestigt de ontvangst van een elektronisch ingediende aanvraag.	Ontvangstbevestiging thans in: artikel 2:17, eerste lid.	Artikel vervalt
Artikel 4:4		
Het bestuursorgaan dat bevoegd is op de aanvraag te beslissen, kan voor het indienen van aanvragen en het verstrekken van gegevens een formulier vaststellen, voor zover daarin niet is voorzien bij wettelijk voorschrift.	1. Het bestuursorgaan dat bevoegd is op de aanvraag te beslissen, kan voor het indienen van aanvragen en het verstrekken van gegevens een formulier vaststellen, voor zover daarin niet is voorzien bij wettelijk voorschrift.	Alleen nummering veranderd
	2. In het formulier worden geen gegevens gevraagd die voor de te nemen beschikking niet noodzakelijk zijn, tenzij wordt aangegeven dat de verstrekking van die gegevens niet verplicht is.	Nieuw lid
Artikel 4:5	Artikel 4:5	



	5. Het bestuursorgaan kan afzien van het bieden van de gelegenheid het verzuim te herstellen, indien het toepassing geeft aan artikel 2:16, eerste lid, aanhef.	Nieuw lid toegevoegd
Artikel 4:17	Artikel 4:17	
4. Indien de aanvraag elektronisch kon worden gedaan, is artikel 4:3a van overeenkomstige toepassing op de ingebrekestelling		Lid vervalt
5. Beroep tegen het niet tijdig geven van de beschikking schort de dwangsom niet op.	4. Beroep tegen het niet tijdig geven van de beschikking schort de dwangsom niet op.	Alleen nummering veranderd
6. Geen dwangsom is verschuldigd indien: a. het bestuursorgaan onredelijk laat in gebreke is gesteld, b. de aanvrager geen belanghebbende is, of c. de aanvraag kennelijk niet-ontvankelijk of kennelijk ongegrond is.	5. Geen dwangsom is verschuldigd indien: a. het bestuursorgaan onredelijk laat in gebreke is gesteld, b. de aanvrager geen belanghebbende is, of c. de aanvraag kennelijk niet-ontvankelijk of kennelijk ongegrond is.	Alleen nummering veranderd
7. Indien er meer dan één aanvrager is, is de dwangsom aan ieder van de aanvragers voor een gelijk deel verschuldigd.	6. Indien er meer dan één aanvrager is, is de dwangsom aan ieder van de aanvragers voor een gelijk deel verschuldigd.	Alleen nummering veranderd
Artikel 4:20d	Artikel 4:20d	
3. De artikelen 4:17, vierde lid, en zesde lid, onder a en b, en 4:18 tot en met 4:20 zijn van overeenkomstige toepassing.	3. De artikelen 4:17, vijfde lid, onder a en b, en 4:18 tot en met 4:20 zijn van overeenkomstige toepassing.	
Artikel 7:14	Artikel 7:14	
Artikel 3:6, tweede lid, afdeling 3.4, de artikelen 3:41 tot en met 3:45, afdeling 3.7, met uitzondering van artikel 3:49 en titel 4.1, met uitzondering van de artikelen 4:14, eerste lid, en 4:15, eerste lid, onderdeel b, tweede lid, onderdelen b en c, derde lid en vierde lid en paragraaf 4.1.3.2, zijn niet van toepassing op besluiten op grond van deze afdeling	De artikelen 2:24 en 3:6, tweede lid, afdeling 3.4, de artikelen 3:41 tot en met 3:45, afdeling 3.7, met uitzondering van artikel 3:49 en titel 4.1, met uitzondering van de artikelen 4:14, eerste lid, en 4:15, eerste lid, onderdeel b, tweede lid, onderdelen b en c, derde lid en vierde lid en paragraaf 4.1.3.2, zijn niet van toepassing op besluiten op grond van deze afdeling	Verwijzing naar artikel 2:24 ingevoegd.
Artikel 7:27	Artikel 7:27	



Artikel 3:6, tweede lid, afdeling 3.4, de artikelen 3:41 tot en met 3:45, afdeling 3.7, met uitzondering van artikel 3:49 en titel 4.1, met uitzondering van de artikelen 4:14, eerste lid, en 4:15, eerste lid, onderdeel b, tweede lid, onderdelen b en c, derde lid en vierde lid en paragraaf 4.1.3.2, zijn niet van toepassing op besluiten op grond van deze afdeling.	De artikelen 2:24 en 3:6, tweede lid, afdeling 3.4, de artikelen 3:41 tot en met 3:45, afdeling 3.7, met uitzondering van artikel 3:49 en titel 4.1, met uitzondering van de artikelen 4:14, eerste lid, en 4:15, eerste lid, onderdeel b, tweede lid, onderdelen b en c, derde lid en vierde lid en paragraaf 4.1.3.2, zijn niet van toepassing op besluiten op grond van deze afdeling.	Verwijzing naar artikel 2:24 ingevoegd.
	Artikel 8:38ea	
	Voor zover de verplichting tot digitaal procederen als bedoeld in artikel 8:36a niet geldt, kan de bestuursrechter kenbaar maken dat de elektronische weg open staat voor het instellen van beroep, het aanwenden van andere rechtsmiddelen of het indienen van een ander stuk in het kader van een procedure.	Nieuw artikel

Inhoud

Voorwoord 3

Managementsamenvatting 5

1. Inleiding 11

- 1.1 Een omnichannel strategie 13
- 1.2 De interactiestrategie 14
- 1.3 Voor wie is de handreiking? 15
- 1.4 Vooruitblik 16

2. Waarom een nieuwe kanaalaanpak? 17

- 2.1 Inleiding: digitalisering van de samenleving 17
- 2.2 Veranderingen in het kanaallandschap 19
- 2.3 Evolutie van het kanaalgedrag 26
- 2.4 De context van kanaalmanagement 33
- 2.5 De gevolgen van de fragmentatie 37

3. Naar een omnichannel aanpak 40

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

Bronnen 57

Bijlage 1 Overzicht context interactie 59

Bijlage 2 Overzicht bijdragen 63

Voorwoord

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

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

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

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

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

[naam]

Gemeentesecretaris gemeente Nijmegen

Werkagenda voor de Uitvoering / Trekker spoor Toekomstbestendige

Dienstverlening

Managementsamenvatting

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

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

Urgentie

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

Vraagstukken

Rond dit thema stellen we ons de volgende vragen:

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

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

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

Omnichannel strategie

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

Weblink

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



video 1: [Introductie omnichannel aanpak](#)

video 2: [Kernbouwstenen omnichannel](#)

Voordelen en baten

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

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

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

Klant centraal

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



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

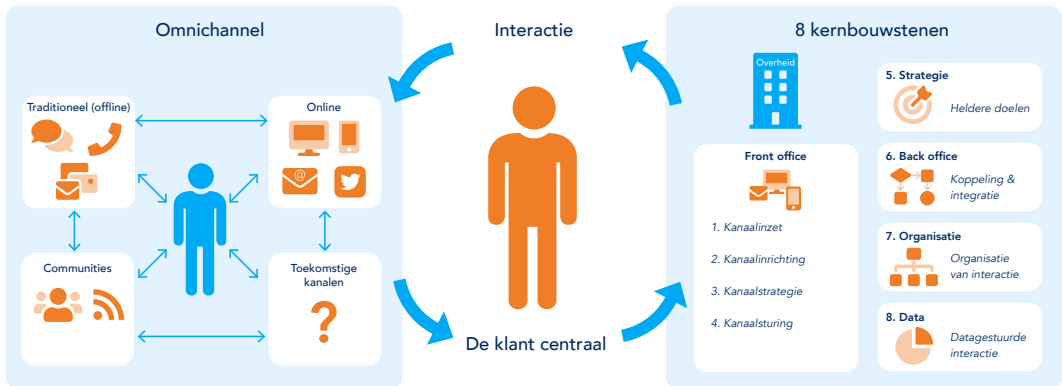
Acht kernbouwstenen

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

Vier bouwstenen hebben betrekking op de frontoffice van de organisatie:

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

Omnichannel aanpak op weg naar een Inclusieve Naadloze Klantinteractie



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

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

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

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

De werkgroep

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

14 gemeenten, grote uitvoeringsorganisaties zoals het UWV, de Raad voor de Kinderbescherming, A&O fonds, de community's Gebruiker Centraal en Mens Centraal en de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP). VNG Realisatie heeft een regierol en verleent het ministerie van Binnenlandse Zaken financiële ondersteuning. In de werkgroep zitten koplopers, die hun ervaring hebben ingebracht om andere gemeenten te helpen met kanaalmanagement. De werkgroep bestaat uit een diverse groep van experts uit het veld op tactisch en operationeel niveau. Denk hierbij aan (strategisch) adviseurs dienstverlening, informatie- en applicatiearchitecten, teamleiders KCC, UX designers, dataspecialisten, enzovoort.

Vanuit de werkgroep omnichannel is de Innovatiegroep ontstaan die onder regie van VNG Realisatie gewerkt heeft aan de omnichannel referentiearchitectuur. Deze innovatiegroep bestaat uit gemeenten Dongen en Tilburg, Solventa, Dimpact, en Novius. Deze handreiking en de activiteiten van de werkgroep maken onderdeel uit van de rijksbrede Interactiestrategie.

Deze handreiking

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

De handreiking bestaat uit vier delen:

1. *Beschrijving omnichannel aanpak*
Dit inleidende document (dit document) beschrijft de achtergronden van de omnichannel aanpak, het 'waarom' achter het concept en de essentie van het concept.
2. *Omnichannel volwassenheidsscan*
Dit [instrument](#) helpt gemeenten bij het in kaart brengen van de volwassenheid van hun kanaalaanpak. Daarmee worden verbeterkansen inzichtelijk gemaakt.
3. *Basistoolkit omnichannel (in ontwikkeling)*
Dit [concept werkdocument](#) bevat praktische handvatten en goede voorbeelden uit de praktijk. De toolkit is nog onvolledig en wordt in 2021 verder doorontwikkeld.
4. [Referentiekader omnichannel architectuur](#)
Dit deel beschrijft de kaders voor het ontwerpen en implementeren van een eigen omnichannel architectuur die bijdraagt aan de doelstellingen uit de omnichannel aanpak. Gemeenten kunnen het gebruiken bij het ontwerpen en implementeren van een eigen omnichannel architectuur. De Innovatiegroep VNG Omnichannel referentiearchitectuur heeft dit in samenwerking met de werkgroep gerealiseerd.

Voor wie is de handreiking?

De handreiking richt zich primair op gemeenten in Nederland. Dat neemt niet weg dat de handreiking ook voor andere overheidsorganisaties relevante inzichten biedt.

De inhoud van de handreiking kan op verschillende niveaus in de organisatie toegepast worden. Omdat kanaalmanagement steeds meer opschuift richting een strategisch thema, zijn veel inzichten vooral relevant voor die mensen binnen de gemeente die op meer strategische niveaus werken.

Maar dat neemt niet weg dat er ook op operationeel en/of tactisch niveau veel te leren en verbeteren is.

Lerend groeien naar de toekomst

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

1. Inleiding

Jaarlijks hebben Nederlanders ongeveer 390 miljoen keer contact met de overheid. Dat is zo'n 29 keer per jaar per individu². Die contacten variëren van het opzoeken van informatie over koopzondagen, het regelen van zaken zoals de aanvraag van een subsidie tot een persoonlijke afspraak met de gemeente over de bouw van een huis.

De helft van deze contacten loopt inmiddels via digitale interactiekanalen zoals websites en e-mail. Daarmee is de aard van de contacten tussen overheden en hun klanten³ de laatste 25 jaar erg veranderd. En de ontwikkelingen staan niet stil. Social media en mobiele kanalen worden steeds belangrijker en kanalen zoals chatbots maken hun opwachting.



Voorbeeld

Virtuele assistent Gem

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



Bekijk de [video over Gem](#)

² Zie: I&O Research (2016)

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

Daarmee verlopen contacten via steeds meer kanalen en dat beperkt zich niet tot het domein van de dienstverlening. Zo zien we de afgelopen jaren ook veel vergelijkbare ontwikkelingen op het gebied van lokale democratie en participatie.

De inzet van nieuwe kanalen heeft de klantinteractie in veel opzichten beter gemaakt. Zo zullen weinig burgers terugverlangen naar de tijd waarin de jaarlijkse belastingaangifte op papier ingevuld moest worden. Ook kunnen overheden door de groei in het aantal kanalen heel gericht middelen inzetten voor bepaalde diensten aan bepaalde doelgroepen. Daarmee kan het contact effectiever, efficiënter én inclusiever ingeregeld worden.

Tegelijkertijd zijn er uitdagingen. Meer kanalen betekent ook meer kosten voor kanaalinzet en -onderhoud. Ook maakt dit het managen complexer. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat de klant altijd hetzelfde antwoord krijgt via alle kanalen? Daarbij geldt ook dat niet elk kanaal geschikt is voor elke vorm van dienstverlening.

Ook verandert het kanaalgedrag van de burger. Burgers gebruiken steeds meer kanalen door en naast elkaar. Hierbij verwacht de burger een naadloze klantreis zonder van het kastje naar de muur gestuurd te worden. Burgers verschillen bovendien steeds meer in hun kanaalvoorkeuren en (digitale) vaardigheden. Wetgeving, kaders en een veelheid aan plannen en initiatieven maken het speelveld nog uitdagender.

Ten slotte maken externe ontwikkelingen zoals digitalisering en – op dit moment – de COVID-19-crisis het tot een blijvend lastig thema. Zorg voor (digitale) inclusie, waardoor we iedereen kunnen bedienen, is voor gemeenten een belangrijke aandachtspunt hierin.



Voorbeeld

Videobellen gemeente Rotterdam

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



Lees meer over [videobellen](#)

1.1 Een omnichannel strategie

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



Omnichannel in de kern

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

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

1. *Beschrijving omnichannel aanpak*
Dit inleidende document (dit document) beschrijft de achtergronden van de omnichannel aanpak, de essentie van het concept en het 'waarom' achter het concept.
2. *Omnichannel volwassenheidsscan*
Dit [instrument](#) helpt gemeenten bij het in kaart brengen van de volwassenheid van hun kanaalaanpak. Daarmee worden verbeterkansen inzichtelijk gemaakt.
3. *Basistoolkit omnichannel (in ontwikkeling)*
Dit [concept werkdocument](#) bevat praktische handvatten en goede voorbeelden uit de praktijk. De toolkit is nog onvolledig en wordt in 2021 verder doorontwikkeld.
4. [Referentiekader omnichannel architectuur](#)
Dit deel beschrijft de kaders voor het ontwerpen en implementeren van een eigen omnichannel architectuur die bijdraagt aan de doelstellingen uit de omnichannel aanpak. Het is een uitwerking van een deel van de bouwstenen van de omnichannel aanpak. De referentiearchitectuur omnichannel is een nieuwe aanvulling op de GEMMA (Gemeentelijke Model Architectuur) en past binnen de informatiekundige visie Common Ground. De Innovatiegroep Omnichannel referentiearchitectuur heeft dit in samenwerking met de werkgroep gerealiseerd.

Weblink



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

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

Het omnichannel concept is relatief nieuw, helemaal in de publieke sector. En hoewel het bedrijfsleven er al een aantal jaren mee bezig is, is ook in de private sector nog veel onduidelijk. Wat zijn de verwachte investeringen?

En wat levert het precies op? De potentie is er en de verwachting is dat deze potentie de komende jaren alleen maar toeneemt. In ieder geval is het concept zeker niet 'af'. Deze beschrijving van de aanpak kan gezien worden als de 'state of the art' over het onderwerp, de huidige stand van zaken. Er staan nog veel vragen open en veel kennis ontbreekt nog. Daar ligt de uitdaging voor volgend jaar. In 2021 gaat de werkgroep aan de slag om het concept verder uit te werken, bouwstenen te testen en de toolkit en architectuur verder uit te werken. Daarmee wordt in de nabije toekomst inzichtelijk wat de verwachte investeringen zijn en welke concrete opbrengsten gerealiseerd kunnen worden.

1.2 De interactiestrategie

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



Concept

Interactiecoaches

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

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



Lees [meer informatie](#) over de interactiecoach.

1.3 Voor wie is de handreiking?

Deze handreiking is primair gericht op gemeenten in Nederland. Hoewel we putten uit ervaringen en onderzoeken van allerhande organisaties, zowel in de publieke als private sector, zijn de adviezen en inzichten zoveel mogelijk vertaald naar de context van gemeenten in Nederland. Dat neemt niet weg dat ook andere overheidsorganisaties relevante inhoud in deze handreiking kunnen vinden.

De inhoud van de handreiking kan op verschillende niveaus in de organisatie toegepast worden. Omdat kanaalmanagement steeds meer opschuift naar een strategisch thema, zijn veel van de inzichten met name relevant voor die mensen binnen de gemeente die op meer strategische niveaus werken. Dat neemt niet weg dat er ook op operationeel of tactisch niveau veel te leren en verbeteren is. Daarmee is de handreiking voor de volgende doelgroepen relevant:

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

1.4 Vooruitblik

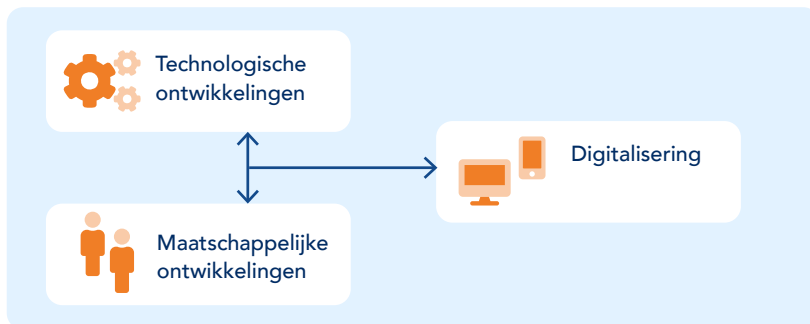
In de rest van dit document gaan we in meer detail in op het waarom achter de omnichannel aanpak (Hoofdstuk 2) en beschrijven we de essentie van de aanpak (Hoofdstuk 3). Dat doen we in dit document op een beschrijvend, analyserend niveau. In de toolkit gaan we praktisch in op de vraag hoe de gemeente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

2. Waarom een nieuwe kanaalaanpak?

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

2.1. Inleiding: digitalisering van de samenleving

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



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



Concept

Digitalisering

Met digitalisering refereren we aan de opkomst van digitale technologieën en het belang van deze technologieën voor mens en maatschappij.

De Nederlandse overheid onderkent het belang van digitalisering en wil voorbereid zijn op de verdere invloed van technologie. Twee programma's zijn daartoe van belang:



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



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

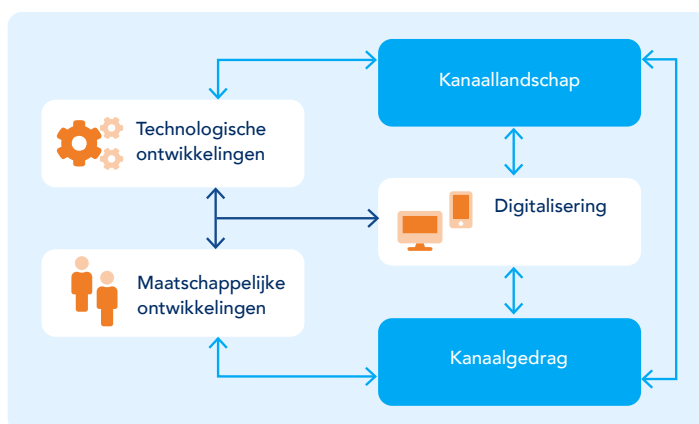
De digitalisering heeft twee belangrijke gevolgen voor het kanaalmanagement van de overheid:

1. *Het kanaallandschap*

Door de digitalisering is het aantal kanalen enorm gegroeid. Daarmee ontstaan kansen voor overheden, bijvoorbeeld om kanalen beter af te stemmen op klanten en de interactie sneller te laten verlopen. Tegelijkertijd zijn er uitdagingen. Zo bestaat het risico dat, door meer kanalen in te zetten, de interactie alleen maar duurder wordt.

2. *Het kanaalgedrag*

Het tweede gevolg wordt gevormd door de ontwikkelingen in het kanaalgedrag van klanten. Daarbij gaat het om de voorkeuren van klanten voor bepaalde kanalen. Maar het gaat ook om zaken als vaardigheden. Zo lopen minder digitaal-, bureaucratisch en/of taalvaardigen het risico buitengesloten te worden door digitalisering.





Concept

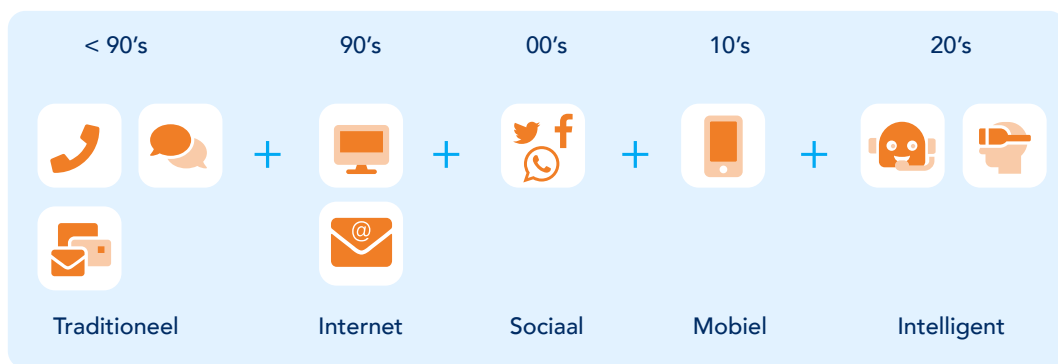
In de publicaties van dit project gebruiken we de term 'kanaal' in de context van interacties tussen klanten en overheden. Het woord 'medium' gebruiken we als algemeen communicatiemiddel (zoals radio en tv).

Met een kanaal bedoelen we een medium waarmee het contact verloopt. Zo is de 'telefoon' het medium bij telefonisch contact tussen twee (of meer) partijen en is 'fysiek' het kanaal als een klant bij een balie van een gemeente persoonlijk contact heeft met een gemeentelijke medewerker. Elk afzonderlijk medium, met verschillende eigenschappen, zien we als apart kanaal. YouTube en Twitter zijn bijvoorbeeld allebei 'social media', maar ze hebben niet dezelfde eigenschappen, dus zien we ze elk als apart kanaal. Terwijl WhatsApp en Telegram, allebei sociale chatkanalen, wel dezelfde eigenschappen delen, waardoor we die als hetzelfde kanaal zien.

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

2.2 Veranderingen in het kanaallandschap

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



Figuur 1. Generaties van dienstverleningskanalen.⁴

- *Traditionele kanalen*

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

⁴ Zie het artikel van Pieterse, Ebbens & Madsen (2017) over dit onderwerp

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

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

2.2.1 *Welke kanalen in te zetten*

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

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

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

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



Voorbeeld

Kosten per telefonisch contact

Er zijn weinig publicaties op het gebied van de kosten van contacten via de verschillende kanalen. In het verleden is binnen het project 'Antwoord⁶' een analyse uitgevoerd van kosten per contact via verschillende kanalen en de mogelijkheden om met gerichte kanaalinzet kosten te besparen. Verschillende onderzoeken komen tot verschillende inschattingen van de kosten per contact per kanaal:

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

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

6 Zie: https://www.publieksdiensten.nl/wp-content/uploads/2014/01/Besparen_met_antwoord.pdf

7 Zie: Digitaliseringsstyrelsen (Deense Agentschap voor Digitalisering) <https://digst.dk/media/11969/endelig-rk-underskrevet-i-farver-2012.pdf>

8 Zie Mittelmeijer (2012)

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

2.2.2 *De inrichting van het kanaal*

De tweede uitdaging gaat over de vraag hoe het kanaal goed ingericht kan worden. Dat is per kanaal een uitdaging. Zo kunnen eenvoudige ontwerp-vraagstukken in de praktijk lastig blijken te zijn. Een voorbeeld is het onderzoek van ICTU en onderzoek- en adviesbureau GBBO uit 2017 dat laat zien dat minder dan 30% van de mensen die begint aan een online verhuisformulier dat ook daadwerkelijk afmaakt.⁹ Dat laat zien dat voor een relatief simpel formulier als het verhuisformulier het ontwerp van belang is voor het wel of niet succesvol kunnen gebruiken van zo'n formulier.

Ook voor dit vraagstuk geldt dat, naast het ontwerp, ook blijvend onderhoud een lastig vraagstuk is. Zo zijn websites van de overheid in de laatste 20 jaar niet alleen in aantal, maar ook in omvang flink gegroeid. Dat leidt in de praktijk niet alleen tot een berg oude content die wellicht niet optimaal toegankelijk en begrijpelijk gestructureerd is, maar ook tot het algemene probleem van het goed ontsluitbaar maken van al deze content voor de klant¹⁰. Ook speelt hier in de gemeentelijke context het probleem van het ontsluiten en onderhouden van rijksbrede content bij alle verschillende gemeenten.

Een praktijkvoorbeeld hiervan vinden we bij de gemeente Enschede waar in 2018 onderzoek gedaan werd naar problemen van burgers in het gebruik van digitale dienstverlening.

De voornaamste problemen (zoals niet weten waar je moet zijn op de site, informatie niet kunnen vinden en geen duidelijk antwoord op de vraag krijgen) worden door zo'n 60% van de respondenten gerapporteerd. Een vergelijkbaar onderzoek bij de Belastingdienst laat een grotendeels vergelijkbaar resultaat zien.¹¹

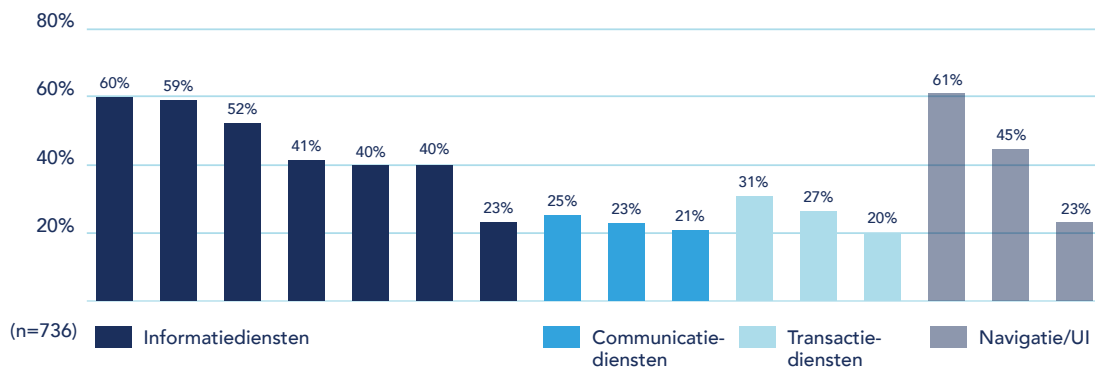
Hierbij hoort ook de vraag hoe de informatie in taalkundig opzicht zo eenvoudig en begrijpelijk mogelijk gemaakt kan worden. BZK zet de 'Direct Duidelijk Brigade' in, een team van experts, taalcoaches en taalambassadeurs, dat overheidsinstanties ondersteunt bij directe overheidscommunica-

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

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

¹¹ Zie Ebbers, Pieterse & Nijland (2017).

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



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

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

2.2.3 Regie over de kanalen heen

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

12 Zie ook de site van de brigade voor een aantal onderzoeken en andere publicaties op dit thema: <https://www.directduidelijk.nl/over-de-campagne/artikelen-en-rapporten>.

13 <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidscommunicatie/documenten/richtlijnen/2010/12/09/uitgangspunten-overheidscommunicatie>

14 zie Bijlage 1 voor het Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid

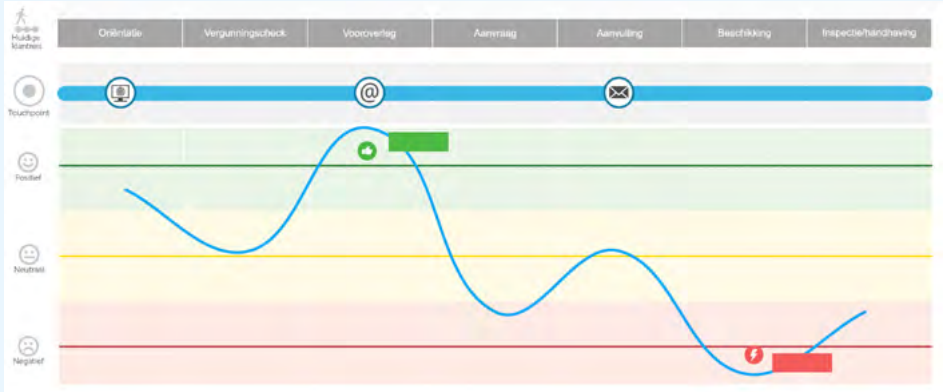
15 Zie het onderzoek van Pieterse & Ebbens (2020)



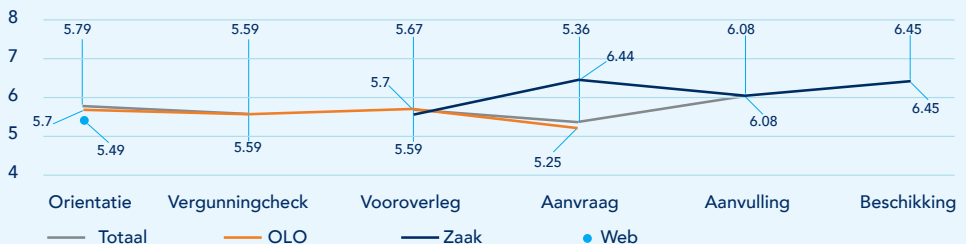
Voorbeeld

Klantreizen in de omgevingsdienstverlening

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



De oriëntatie op een vergunning vindt vaak online, bij de gemeente, plaats. Vervolgens wordt men voor het doen van een vergunningcheck nog¹⁶ doorverwezen naar het Omgevingsloket Online (OLO, www.omgevingsloket.nl), hierna kan er een vooroverleg plaatsvinden en kan de aanvrager via het OLO de aanvraag indienen. Contacten lopen vervolgens grotendeels via de gemeente (al dan niet persoonlijk) en/of het OLO, totdat de aanvrager een (veelal) schriftelijke beschikking krijgt. Soms vindt dan nog inspectie plaats. Onderzoek¹⁷ laat zien dat aanvragers niet alleen de verschillende fasen in het proces verschillend beoordelen, maar dat daar tevens een relatie met het kanaal bestaat. Vooral over het OLO is men negatief en zodra men als 'zaak' bij de gemeente (of andere overheid) bestaat en het contact via andere kanalen (zoals e-mail, telefoon of persoonlijk) verloopt wordt men positiever.



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

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

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

2.2.4 Kanaalsturing

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

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

Over het eerste vraagstuk is vrij veel bekend¹⁸, over die andere twee een stuk minder. Dit gebrek aan kennis maakt het lastig voor gemeenten om goede sturing te geven. Daarachter schuilt het probleem dat veel gemeenten geen centraal overzicht hebben van alle relevante informatie over hun klanten. Dit 'integrale klantbeeld' is nodig om klanten goed, over alle kanalen heen te bedienen. Tegelijkertijd houdt de fragmentatie (versnippering) van relevante klantgegevens de vorming van een dergelijk integraal klantbeeld tegen.

Gemeenten hebben daar in de praktijk last van. Een onderzoek van de gemeente Tilburg onder medewerkers¹⁹ levert de volgende quotes op:

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

¹⁸ Zie Teerling & Pieterse (2010).

¹⁹ Afkomstig uit de valuecase omnichannel gemeente Tilburg 2019-2020

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



Concept

Integraal klantbeeld

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



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

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

2.3 Evolutie van het kanaalgedrag

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

Bijvoorbeeld het gebruik van het internet. In 2012 keek nog zo'n 39% van de bevolking²⁰ televisie via het internet, in 2019 was dat gestegen tot 62,3% van de bevolking. En waar 61,5% van de bevolking in 2012 gebruikmaakte van sociale media was dat in 2019 gestegen tot 87,4%.

Het mediagebruik verandert dus. En dat geldt ook voor de manier waarop klanten met overheden contact hebben. Daarbij zijn burgers en ondernemers de laatste jaren vooral meer digitaal contact gaan hebben.

Toch is het niet zo dat de digitale kanalen voor elke dienst door elke burger in elke situatie gebruikt worden. De realiteit van het kanaalgedrag van burgers is er één van fragmentatie. Deze fragmentatie wordt duidelijk in een drietal vraagstukken.

2.3.1 *Het adoptievraagstuk*

Het eerste vraagstuk betreft de toegang tot nieuwe kanalen. Het startpunt hiervoor is de toegang tot het internet. Dit om de simpele reden dat, om digitale kanalen te gebruiken, mensen toegang moeten hebben tot het internet. Hoewel veel mensen inmiddels 'online' zijn, geldt dat niet voor de hele bevolking.

Zo hebben bepaalde groepen nog steeds geen toegang tot het internet. In een analyse van de CBS-data over 2017 concludeert Van Deursen²¹ dat het percentage van de bevolking dat internet nog nooit heeft gebruikt in de groep ouder dan 65 jaar zelfs 22,2 is. Ook bij laagopgeleiden is dat relatief hoog met 13%.

Ook maakt niet iedereen gebruik van alle kanalen die via het internet lopen. En daar lopen aanbod door gemeenten en het gebruik ervan door klanten niet altijd gelijk. Aanbod en gebruik van sociale media zijn daarvan een goed voorbeeld. De onderstaande figuur (Figuur 3) maakt dit goed duidelijk.²²

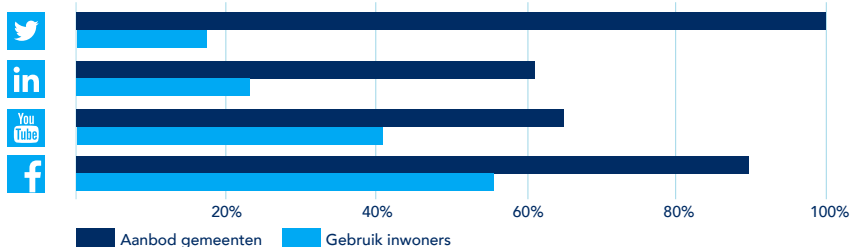
Het simpelweg aanbieden van een nieuw kanaal leidt er dan ook niet automatisch toe dat dit kanaal door klanten gebruikt wordt. De adoptie van een nieuw kanaal wordt door een groot aantal factoren bepaald²³, zoals de bekendheid, het gebruiksgemak en verwachte nut van het kanaal. Daarnaast speelt de houding ten aanzien van het kanaal (zoals hierboven genoemd) een rol bij het omzetten van de adoptie in het daadwerkelijke en algemene gebruik.

20 Cijfers van het CBS over de bevolking van 12 jaar en ouder, zie <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83429NED/table?fromstatweb>

21 Van Deursen (2018)

22 Hoewel de cijfers niet volledig actueel zijn is er geen reden aan te nemen dat het beeld nu fundamenteel anders is

23 Zie Pieterse (2009) voor een bespreking



Figuur 3. Aanbod (door gemeenten) en gebruik (door burgers) van sociale media in Nederland in 2015²⁴

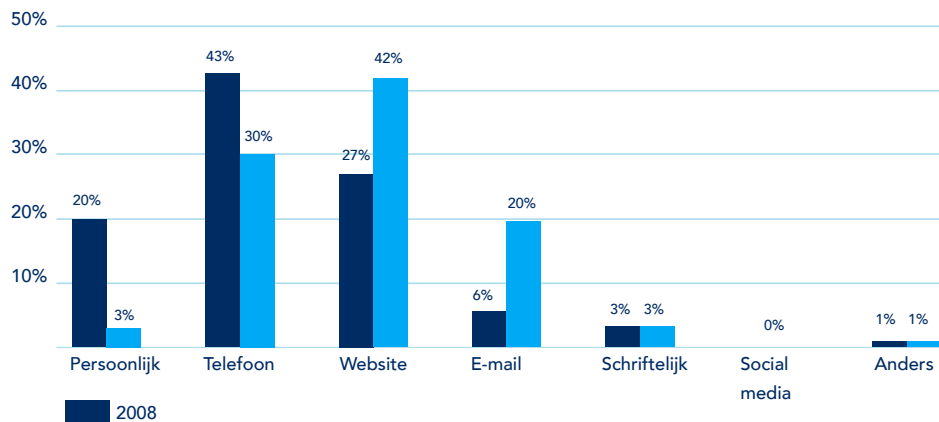
Het inzichtelijk maken van de potentie voor het gebruik door klanten is een variabele die door gemeenten meegenomen zou moeten worden in het besluit om een kanaal in te zetten. Daaronder hoort een uitgebreidere businesscase (zoals in de vorige paragraaf genoemd).

2.3.2 Gebruik van kanalen

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

Verschuivingen kanaalgebruik

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



Figuur 4. Vergelijking meest gebruikte kanalen in Nederland in 2008 & 2017²⁵

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

25 Zie het onderzoek van Pieterse & Ebbens (2020)

Verschillen tussen groepen

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

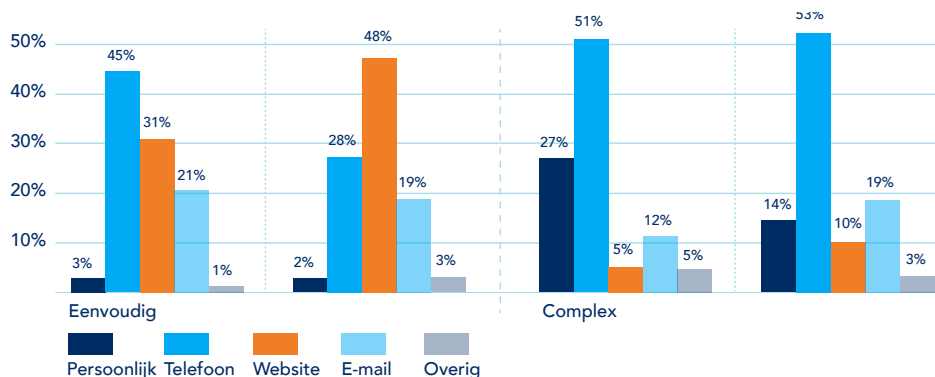
- De verschillen tussen de demografische groepen worden steeds kleiner en de hele populatie lijkt steeds meer op elkaar wat betreft het algemene kanaalgebruik en de kanaalvoorkeuren.
- Daar waar er verschillen zijn, worden deze steeds meer bepaald door verschillen in opleidingsniveau en steeds minder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

Verschillen tussen vragen en diensten

De derde subvraag is de vraag in hoeverre dit algemene kanaalgebruik zich vertaalt in specifieke patronen voor verschillende producten en diensten. Het antwoord daarop luidt dat dit afhangt van verschillende variabelen²⁶, zoals:

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

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



Figuur 5. Vergelijking kanaalvoorkeuren in specifieke situaties bij Nederlandse burgers²⁹

²⁶ Zie Pieterse (2009) voor een diepgaande studie van de verschillende eigenschappen van diensten en factoren die de kanaalkeuze bepalen.

²⁷ Ebbers, Pieterse & Noordman (2008)

²⁸ Zie ook Van den Boer (2014)

²⁹ Zie het onderzoek van Pieterse & Ebbers (2020)

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

De rol van vaardigheden

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

Deze (digitale) vaardigheden zijn een belangrijk onderdeel van het streven naar inclusie. De VNG besteedt in een speciaal traject aandacht aan inclusie.



Concept

Inclusie

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

De volgende factoren zijn van invloed op de digitale vaardigheden:

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

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

Lees meer over [digitale inclusie](#)



³⁰ Op inclusie en toegankelijkheid gaan we in meer detail in

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



Concept

Doenvermogen

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



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



Lees meer over [doenvermogen](#)

2.3.3 Meervoudige klantreizen

De derde uitdaging ontstaat bij wat we omschrijven als ‘meervoudige’ klantreizen. Bij deze meervoudige klantreizen gaat het om klanten die meerdere kanalen en/of organisaties tegenkomen in hun klantreis, bedoeld of onbedoeld. Daaruit ontstaan contacten die niet altijd nodig en/of gewenst zijn. Een voorbeeld daarvan is het welbekende ‘van het kastje naar de muur’ sturen van klanten door overheidsorganisaties³¹ of het verdwalen in het digitale doolhof van de overheid door klanten. Zo laat onderzoek zien dat 31% van de burgers het bieden van één loket (waarbij men niet heen en weer gestuurd wordt) als belangrijk verbeterpunt ziet voor klantinteractie in de toekomst.³²

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

Top 3 meest belangrijke aspecten van dienstverlening

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

Tabel 1. Belang van aspecten van dienstverlening in de ogen van burgers en ondernemers³⁴

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

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

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

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

34 Zie Pieterse (2020)

2.4 De context van kanaalmanagement

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

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

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



2.4.1 Wetgeving & kaders

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



Concept

Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer

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



Lees meer over de [WMEBV](#)

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

2.4.2 Plannen en initiatieven

Ten tweede zijn er allerlei plannen en initiatieven buiten de gemeente om die wel invloed hebben. In de eerste plaats kan daarbij gedacht worden aan plannen vanuit de landelijke overheid. De huidige digitale strategie en agenda digitale overheid NL DIGIBeter zijn daarvan voorbeelden. En in het gezamenlijke manifest van het ministerie van BZK en de VNG 'Dichterbij door Digitalisering' wordt ingegaan op digitalisering en interactie in het post-COVID-19-tijdperk.

In de tweede plaats gaat het om gemeentespecifieke plannen en initiatieven die veelal onder regie van de VNG staan. Belangrijk voorbeeld hiervan is Common Ground.

Ook voor deze plannen en initiatieven geldt dus dat er ontzettend veel op gemeenten afkomt.

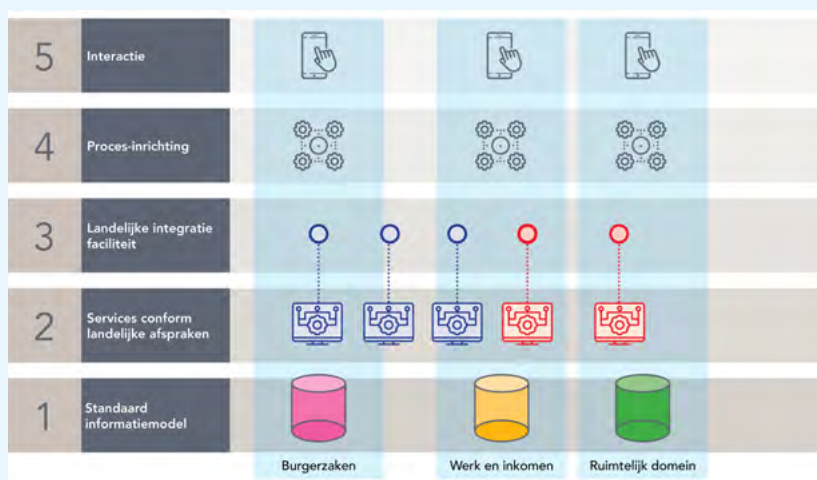


Concept

Common Ground

Binnen de informatiekundige visie Common Ground werken gemeenten samen aan een nieuwe, moderne, gezamenlijke informatievoorziening die nodig is voor het uitwisselen van gegevens. Dit wordt gedaan door op een andere manier om te gaan met gegevens. Zo worden data losgekoppeld van werkprocessen en applicaties. En worden data bij de bron bevraagd, in plaats van ze veelvuldig te kopiëren en op te slaan.

Met de herinrichting van de informatievoorziening kunnen gemeenten hun dienstverlening en bedrijfsvoering ingrijpend verbeteren. Dat stelt ze in staat om op een moderne en flexibele manier in te spelen op maatschappelijke vraagstukken.



Lees meer over [Common Ground](#)

2.4.3 Principes en richtlijnen

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

De 'lijstjes' van deze vier partijen staan hieronder weergegeven.³⁵

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

Tabel 2. Belang van aspecten van dienstverlening in de ogen van burgers en ondernemers³⁶

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

2.4.4 Externe ontwikkelingen

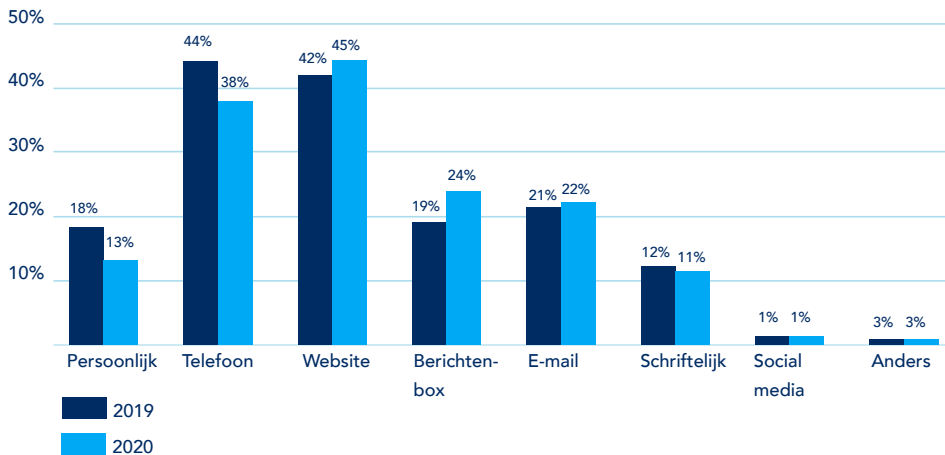
Externe uitdagingen, ten slotte, spelen ook een rol. In praktische zin gaat het daarbij om onvoorziene gebeurtenissen die de interactie beïnvloeden. Meest actuele voorbeeld daarvan is de huidige COVID-19-pandemie.

In 2020 deed het ministerie van BZK onderzoek naar gebruik en waardering van overheidsdienstverlening en daar werd ook naar de invloed van COVID-19 op het contact gevraagd. Resultaten van het onderzoek suggereren dat

³⁵ De VNG heeft zelf een aantal principes geformuleerd. Deze bespreken we verderop.

³⁶ Zie Pieterse (2020).

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



Figuur 6. Vaakst gebruikte kanalen voor contact met de overheid in 2019 & 2020³⁷

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

2.5 De gevolgen van de fragmentatie

Zowel kanaallandschap als kanaalgedrag raken steeds meer gefragmenteerd. De context waarbinnen dit plaatsvindt versterkt deze fragmentatie alleen maar.

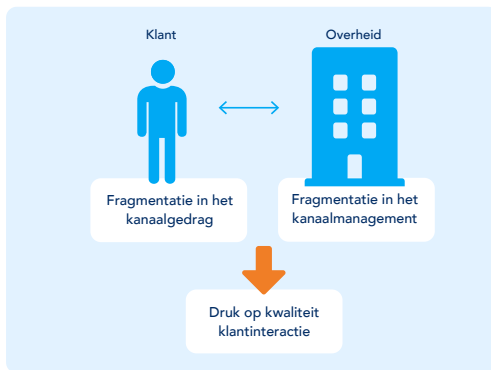
Direct gevolg van deze fragmentatie is dat de kwaliteit van interactie onder druk komt te staan. Een burger die van het kastje naar de muur gestuurd wordt, krijgt mogelijk geen antwoord op de vraag, heeft meer contacten dan nodig én zal daarmee ook niet tevreden zijn over het contact.

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

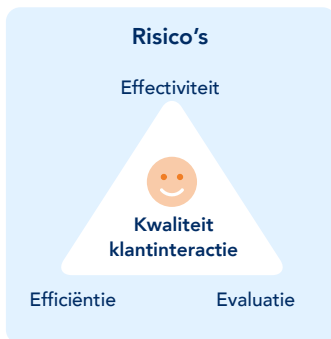
- *Effectiviteit*

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

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



- **Efficiëntie**
Dat heeft te maken met de snelheid, inspanning en kosten achter de interactie. Als meerdere en/of langere contacten nodig zijn om een vraag te beantwoorden, neemt de efficiency af. Vanzelfsprekend is het 'kastje-muur-effect' een belangrijke oorzaak van een lager dan wenselijke efficiëntie.
- **Evaluatie**
Dit gaat over het oordeel over de interactie door klanten. Ondanks de vele investeringen in het klantcontact is dat oordeel tamelijk stabiel³⁸ en scoort het op dit moment overheidsbreed maar licht voldoende en onder bepaalde groepen onvoldoende. Daarnaast krijgt het voor belangrijke aspecten, zoals eenvoud en een persoonlijke benadering, een onvoldoende oordeel van de bevolking als geheel.³⁹



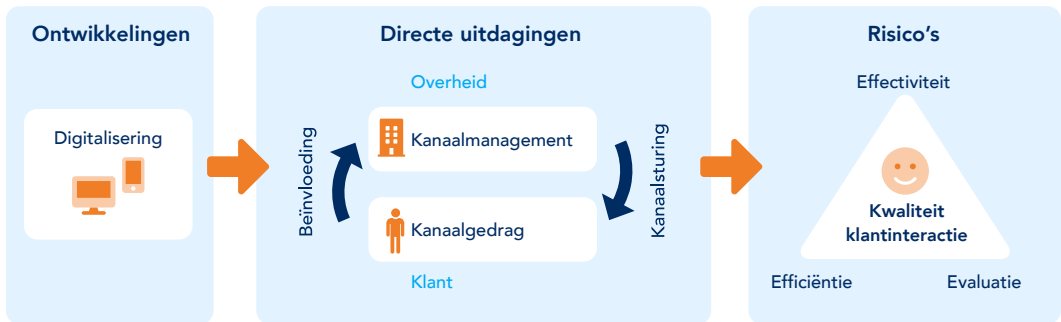
Er zitten sterke afhankelijkheden tussen deze drie factoren. Sturen op kosten (efficiëntie) kan ertoe leiden dat mensen geen duidelijk antwoord krijgen waardoor de effectiviteit daalt. Ook kan het ertoe leiden dat de kosten juist stijgen omdat men vaker dan één keer contact zoekt. De hierboven beschreven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

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

39 Zie Pieterse (2019)

Samenvatting

Essentie van het probleem: fragmentatie in kanaalgedrag en kanaalmanagement in de klantinteractie



2.5.1 Het kernvraagstuk

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

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

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

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

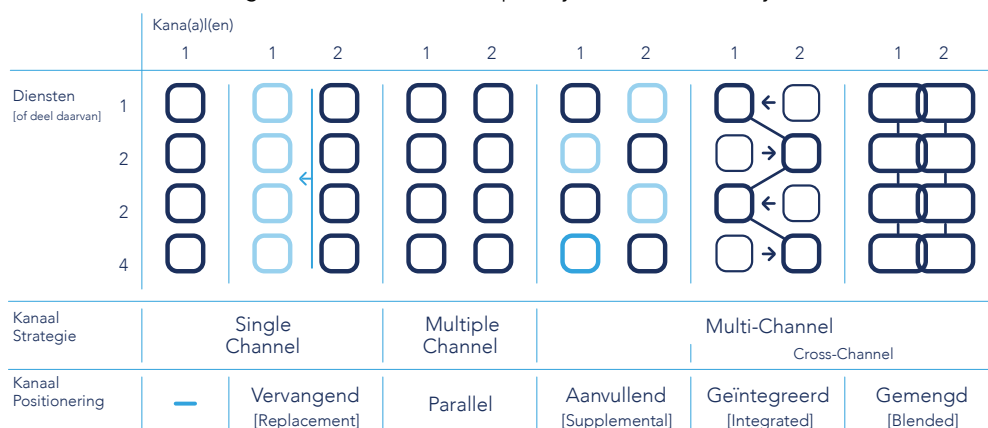
Dit nieuwe perspectief noemen we omnichannel management.

3. Naar een omnichannel aanpak

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

3.1 Generaties kanaalstrategieën

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



Figuur 7. Generaties van kanaalstrategieën.⁴⁰

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

Single-channel

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

Multiple-channel

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

Multichannel

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

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

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

3.1.1 Naar een omnichannel aanpak

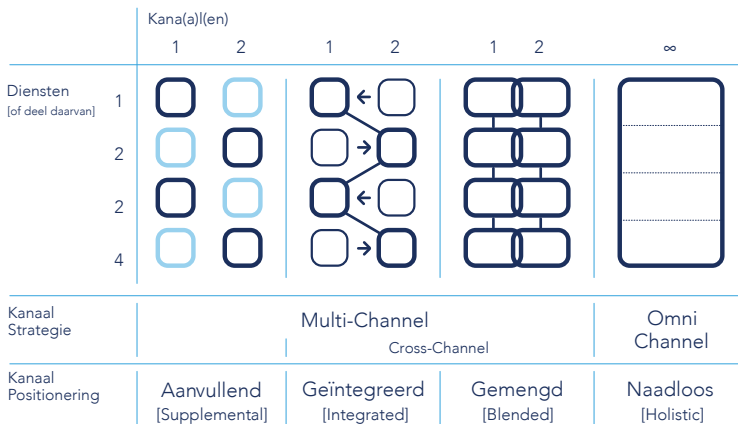
Een relatief nieuwe kanaalaanpak die zich richt op het oplossen van deze problemen is een omnichannel aanpak. We gaven daarvan in het eerste hoofdstuk al een omschrijving. Een meer formele definitie is de volgende.



Definitie

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

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



Figuur 8. Generaties van huidige kanaalstrategieën⁴¹.

De kern van een goede omnichannel aanpak wordt gevormd door 8 kernmerken die we in de meeste publicaties over het onderwerp terug zien komen:

1. Inspelen op de klantvraag: de mate waarin de inzet van kanalen aansluit bij de wensen, behoeften en verwachtingen van de klant.
2. Passend kanaalaanbod: de mate waarin de organisatie kanalen inzet die aansluiten bij de doelen en capaciteit van de organisatie.

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

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

3.1.2 Opbrengsten

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

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

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

3.1.3 Lessen uit de private sector

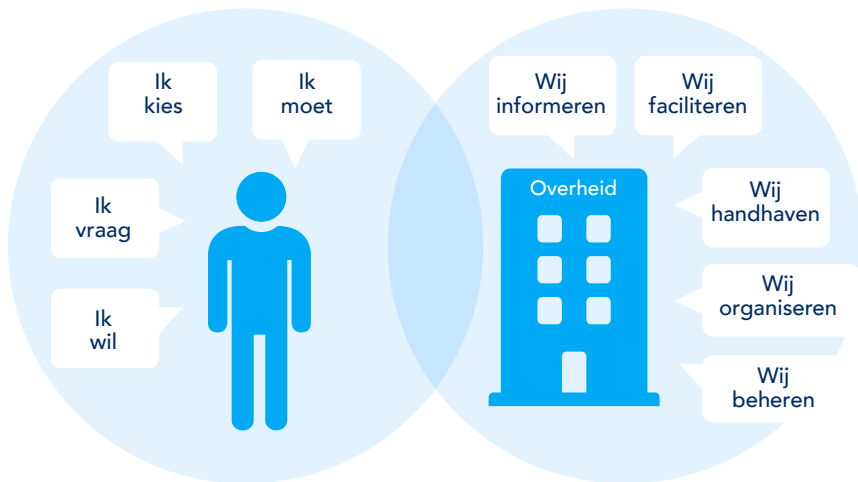
Bedrijven richten zich inmiddels een jaar of vijf op een omnichannel aanpak. Zij signaleren dat het goed afstemmen van kanalen en goede kanaalsturing vooral tot meer efficiency leiden. Door kanalen goed op elkaar af te stemmen zijn minder contacten nodig en door aan betere kanaalsturing te doen verloopt de klantreis soepeler en is deze korter.

Omdat bedrijven hier al een paar jaar mee bezig zijn ontstaat de neiging ons vooral op het bedrijfsleven te richten om te leren over omnichannel manage-

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

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

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



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

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

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

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

3.2 Een omnichannel aanpak voor gemeenten

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



Voorbeeld

Omnichannel verdient zichzelf terug

Een voorbeeld van een gemeente die de stappen maakt naar een omnichannel aanpak is de gemeente Tilburg. Uit hun businesscase is een globale eerste berekening gemaakt waaruit blijkt dat de jaarlijkse kosten worden terugverdiend en de efficiency met netto 3,9% stijgt. Het gaat om de werkzaamheden van de 400 gebruikers die dagelijks met het beoogde omnichannel CRM-systeem⁴³ werken. Op basis van hun klantervaringen en verschillende marktonderzoeken blijkt dat dit rendement haalbaar is. En extern onderzoek geeft aan dat grote verbeteringen op klanttevredenheid en efficiency zijn te behalen ten opzichte van de huidige werkwijze. De baten zijn primair te verdelen naar voordelen voor de klant (te meten als verbetering van de klanttevredenheid) en voordelen voor de organisatie (te meten als verbeterde efficiency). Verhoging van klanttevredenheid ontstaat doordat de klant minder moeite hoeft te doen.

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



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

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

Frontoffice

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

- Kanaalinzet: de keuze voor kanalen die aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van de klant.
- Kanaalinrichting: het synchroniseren van content over kanalen en het afstemmen van de kanalen op de gedraging van klanten.
- Kanaalregie: het koppelen van relevante klantinformatie en integratie van kanalen, zodat klanten niet steeds dezelfde vraag hoeven te stellen en niet van het kastje naar de muur gestuurd worden.
- Kanaalsturing: het flexibel en proactief inrichten van interactie zodat klanten zo goed mogelijk naar een passend kanaal geleid worden en actief ingespeeld kan worden op klantvragen en -behoeften.

Strategie

Dit is de verbinding tussen de kanaalstrategie en de andere strategieën van de organisatie. Wat wil de gemeente gedaan krijgen? Wat zijn de belangrijkste beleidsdoelen voor de komende jaren en hoe kan de kanaalstrategie daaraan een bijdrage leveren?

Backoffice

De koppeling met processen en systemen in de backoffice van de gemeente wordt steeds belangrijker. In de eerste plaats omdat klantinteractie vaak gaat over wat er in de backoffice gebeurt. In de tweede plaats omdat klantinteractie vaak direct ingrijpt op de backoffice. Denk aan burgers die online gegevens rechtstreeks wijzigen in de systemen van de gemeente.

Organisatie

Het goed bijeenbrengen en managen van kanalen wordt daarmee ook een belangrijk organisatievraagstuk. Hoe zorg je voor goede samenwerking zodat 'eilandjes' voorkomen worden en hoe zorg je voor een cultuur waarin de klant echt centraal staat? Een omnichannel aanpak is daarmee in belangrijke mate ook een organisatievraagstuk.

Data

Het goed inrichten, sturen én leren kan niet zonder goede data over de klantinteractie. Data worden daarmee een steeds belangrijker instrument voor het kanaalmanagement.

3.2.1 De klant centraal

De vijf dimensies zijn de terreinen waarop de gemeente concreet aan de slag kan gaan. Ze vormen het fundament, en daarmee het *middel*, voor de kanaal-aanpak. Het doel van de kanaalpak wordt gevormd door de klant. Uiteindelijk is de gemeente er om de klant goed te bedienen en is de klant de kern van *klantinteractie*.

Dat betekent dat we rekening moeten houden met de wensen, behoeften en gedragingen van klanten in de brede zin, maar het betekent ook dat we rekening moeten houden met bijzondere groepen in de populatie. Klanten met minder digitale, bureaucratische en taalvaardigheden zijn daarvan een voorbeeld.

Daarmee is niet gezegd dat de gemeente er alles aan moet doen om elke klant op elk moment zo tevreden mogelijk te laten zijn, maar wel dat de wensen, behoeften, verwachtingen en gedragingen van de klant leidend moeten zijn in het bepalen van doelen en het inrichten van de klantinteractie. De gedachte daarachter is dat het zo goed mogelijk inspelen op deze factoren ervoor zorgt dat de klantinteractie effectief en efficiënt verloopt. Met andere woorden: door goed in te spelen op de klant is de interactie beter voor de klant én de organisatie.

Daarbij omarmen we in deze handreiking de richtlijnen voor de klantinteractie tussen burgers en gemeenten uit de VNG position paper Dienstverlening en de principes uit de overheidsbrede Interactiestrategie. Dat betekent dat we werken aan gemakkelijke en persoonlijke klantinteractie waarin klanten en overheden elkaar vertrouwen.

3.3 Praktische bouwstenen

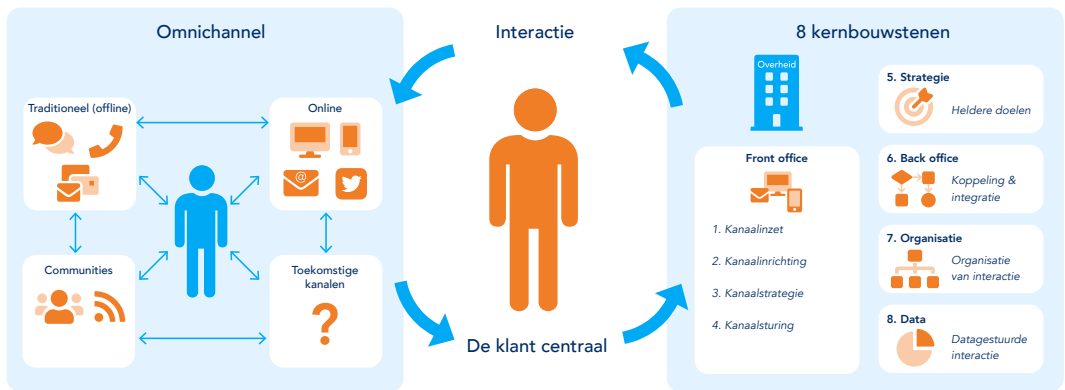
Met het uitgangspunt dat de klant centraal staat in het ontwikkelen en implementeren van een omnichannel aanpak, komen we tot een aantal 'bouwstenen' waarmee gemeenten aan de slag kunnen. Deze bouwstenen verdelen we in twee typen:

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

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

3.4 Kernbouwstenen

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



3.4.1 Kanaalinzet

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

Het aantal beschikbare kanalen neemt toe en klanten veranderen voortdurend in hun kanaalgedrag. Daardoor ontstaat de vraag welke kanalen de organisatie moet inzetten om burgers zo goed mogelijk te bedienen. Tegelijkertijd brengt de inzet van kanalen kosten met zich mee én is niet elk kanaal geschikt voor elk type interactie vanwege de eigenschappen van het kanaal. Ten slotte moet rekening gehouden worden met mensen die minder digitaal-, bureaucratisch- en/of taalvaardig zijn. Hoe zorgen we voor inclusie in het contact?

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

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

Resultaat daarvan is een praktisch overzicht van de diverse kanalen met al hun kenmerken én de manieren waarop deze aansluiten bij de behoeften van burgers. Daarmee kunnen organisaties een geïnformeerde en gedegen keuze maken over hun kanaalinzet.

3.4.2 Kanaalinrichting

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

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

Tegelijkertijd creëert dat uitdagingen. Hoe zorg je ervoor dat klanten een consistente ervaring hebben, ongeacht het kanaal? En hoe richt je de kanalen zo in dat deze het beste zijn toegesneden op de persoonlijke situatie van de burger?

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

3.4.3 Kanaalregie

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

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

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

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

3.4.4 Kanaalsturing

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

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

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

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

3.4.5 Heldere doelen

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

Kanalen zijn middelen om interactie vorm te geven. Maar welke doelen moeten daarmee bereikt worden? Gaat het om efficiënte dienstverlening? Effectieve participatie? Het zo goed mogelijk borgen van rechten en plichten? De doelen die de organisatie heeft zijn van invloed op de manier waarop de kanalen het beste ingezet en gemanaged kunnen worden. In deze bouwsteen gaan we in op deze interactiedoelen. Daarin koppelen we typen doelstellingen (zoals effectiviteit en efficiëntie) aan de rollen van klanten (zoals klant, kiezer en participant in beleid), de verschillende werkvelden van de organisatie en uiteindelijk aan de inzet van kanalen. Vervolgens gaan we in op de vraag hoe deze doelen zo helder mogelijk gemaakt kunnen worden zodat het succes ervan gemeten kan worden.

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



Concept

SMART

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

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

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

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

3.4.6 Koppeling en integratie

Koppeling en integratie draait om de verbinding tussen kanalen aan de voorkant en de processen en systemen aan de achterkant van de interactie.

Daarbij is de goede koppeling een essentiële voorwaarde voor naadloze interactie.

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

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

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

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

3.4.7 Organisatie van interactie

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

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

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

Op basis daarvan kunnen we aanbevelingen doen over de manier waarop de interactie op een betere en meer flexibele manier ingericht kan worden.

Resultaat zijn inzichten die kunnen helpen bij het inrichten van een 'interactieorganisatie'. Daarbij geven we in de toolkit adviezen over bovenstaande onderwerpen.

3.4.8. Datagestuurde interactie

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

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

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



Concept

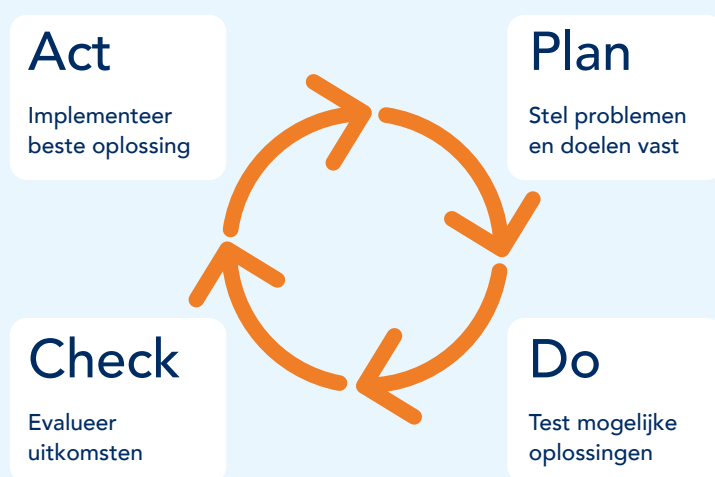
PDCA-cyclus

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

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

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

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



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

3.5 Bouwstenen buiten de kern

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

3.5.1 De strategische dimensie

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



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

- Missie, visie, strategie organisatie. We helpen in het scherp krijgen van doelen van de organisatie en koppeling met de missie, visie en strategie van de gemeente.
- Doelen partners en (Rijks)overheid. We houden rekening met de samenhang van organisatie- en interactiedoelen, met die van partners en die van de (Rijks)overheid als geheel.

3.5.2 Backoffice bouwstenen

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

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

3.5.3 De organisatiedimensie

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

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

3.5.4 Data

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

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

3.6 De aanpak in de praktijk

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

Weblink



Lees hier meer informatie over de [handreiking omnichannel aanpak](#).

Bronnen

- Van den Boer, Y. (2014). *What's your favorite blend? Analyzing source and channel choices in business-to-government service interactions*. Enschede: University of Twente.
- Brinkman, P., Fraanje, F., van Ladesteijn, P., de Voogd, E., & Wija, M. (2017). *Klantcontact en Interactie met je gemeente. Slimmer, sneller en beter in 34 bouwstenen*. Den Haag: Topkring Dienstverlening Gemeenten.
- Van Deursen, A.J.A.M. (2018). *Digitale ongelijkheid in Nederland anno 2018*. Enschede, Nederland: Universiteit Twente.
- Ebbers, W. E., Pieterse, W. J., & Noordman, H. N. (2008). *Electronic government: Rethinking channel management strategies*. *Government Information Quarterly*, 25(2), 181-201.
- Ebbers, W. & Pieterse, W. & Nijland, K. (2017). *Daar gaat een blauwe envelop*. 6e Deelrapportage | Gebruikerservaring portalen | online enquête. | juli 2017. Enschede: Universiteit Twente.
- I&O Research (2016a). *(Digitale) Contacten met de Overheid*. Enschede: I&O Research.
- I&O Research (2016b) *De kwaliteit van de overheidsdienstverlening 2015*. Enschede: I&O Research.
- Kaal, M. Plantinga, S. & Ter Berg, J. (2019). *Relatie burger overheid 2013*. Onderzoek in opdracht van de Nationale Ombudsman. Amsterdam: Kantar Public.
- Madsen, C. Ø. (2016). *Why Do They Keep Calling?: Single Parents' Domestication of Mandatory E-government Self-service Channels*. IT University of Copenhagen, Information Management Section.
- Mittelmeijer, J. (2012). *Klantcontact voor Dummies*. Amersfoort: BBNC Uitgevers.
- Pieterse, W. (2009). *Channel Choice. Citizens' Channel Behavior and Public Sector Channel Strategy*. Enschede: University of Twente.
- Pieterse, W. (2017). *Multi-Channel Management in PES: From Blending To Omni-Channelling*. Brussels: European Commission.
- Pieterse, W. (2020). *Oordeel Burger en Ondernemers over Overheidsdienstverlening 2020*. Den Haag: Ministeries van Algemene & Binnenlandse Zaken.

- Pieterse, W. J., & Ebbers, W. E. (2020). *Channel choice evolution: An empirical analysis of shifting channel behavior across demographics and tasks*. *Government Information Quarterly*, 37(3), 1014-78.
- Pieterse, W. J., Van der Geest, T. M., & Van Heerde, M. (2017). *Omgevingsdienstverlening vanuit het perspectief van initiatiefnemers*. December 2017. Onderzoeksrapport Centrum it+media. Arnhem: Hogeschool Arnhem-Nijmegen.
- Pieterse, W., Ebbers, W., & Madsen, C. Ø. (2017, September). *New channels, new possibilities: A typology and classification of social robots and their role in multi-channel public service delivery*. In *International Conference on Electronic Government* (pp. 47-59). Springer, Cham.
- Teerling, M. L., & Pieterse, W. (2010). *Multichannel marketing: An experiment on guiding citizens to the electronic channels*. *Government Information Quarterly*, 27(1), 98-107.
- Wirtz, B. W., & Langer, P. F. (2017). *Public multichannel management – An integrated framework of off-and online multichannel government services*. *Public Organization Review*, 17(4), 563-580.

Bijlage 1: Overzicht context interactie

1 Wetgeving & kaders:

1. *Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid*
Overheidsorganisaties zijn verplicht om hun websites en apps toegankelijk te maken voor mensen met een functiebeperking en daarover een verklaring af te leggen
<https://vng.nl/nieuws/vng-forum-digitale-toegankelijkheid-online>
2. AVG
Privacy en bescherming van de klant, waarbij het verwerken, koppelen en (intern) delen van gegevens (cookies) aan strenge voorwaarden moet voldoen. Als de gegevens in een veilige omgeving staan en door medewerkers op de juiste manier worden gebruikt om de klantvraag goed af te handelen, dan heeft de klant hier profijt van. Klanten vinden het fijn als zij hun situatie niet steeds opnieuw hoeven toelichten en keer op keer informatie aanleveren.
<https://www.vngrealisatie.nl/producten/stappenplan-introductie-avg>
3. *Wet digitale overheid*
Is een eerste set met regels – ook wel de eerste tranche genoemd – waarmee de digitalisering bij de overheid verder verbeterd kan worden. Bevat regels over de digitale voorzieningen in de generieke digitale infrastructuur (GDI) van de overheid. De komst van de Wdo betekent concreet dat overheidsorganisaties verplicht zijn om identificatiemiddelen van het betrouwbaarheidsniveau ‘substantieel’ of ‘hoog’ te gebruiken, als de aard van de digitale dienst daar om vraagt.
<https://www.digitaleoverheid.nl/dossiers/wet-digitale-overheid/>
4. *Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer*
Overheidsorganisaties worden verplicht om digitale kanalen open te stellen voor ieder formeel bericht dat aan een gemeente gestuurd kan worden. Onder een formeel bericht wordt elk bericht verstaan dat deel uitmaakt van een procedure over een besluit, een voorgeschreven melding of een klacht. Hoewel gemeenten over het algemeen al digitale kanalen hebben ingericht, zal met de komst van de Wmebv gecontroleerd

moeten worden of de bestaande kanalen geschikt zijn voor meerdere typen berichten. Dat kan een algemeen contactformulier zijn (met mogelijk verschillende afzenderauthenticatie niveaus), een e-mailkanaal (als er geen afzenderauthenticatie voor het bericht nodig is) of een specifiek e-formulier.

<https://www.digitaleoverheid.nl/document/eindconcept-voorlopige-handreiking-implementatie-wet-modernisering-elektronisch-bestuurlijk-verkeer-11-april-2017/>

5. *Single Digital Gateway*.

Deze verordening bepaalt dat er online een centraal punt wordt ingesteld van waaruit Europese burgers en bedrijven alle relevantie informatie, procedures en diensten kunnen vinden die zij nodig hebben om van de Europese interne markt gebruik te maken. Gemeenten moeten inventariseren welke informatiegebieden en procedures (kanalen) onder de bepalingen van de SDG-verordening vallen.

<https://europadecentraal.nl/onderwerp/informatiemaatschappij/single-digital-gateway/>

2 Plannen & initiatieven

1. *NL DIGIBeter*

Dit is de agenda digitale overheid, zoals deze voortvloeit uit de nationale digitaliseringsstrategie. Wordt jaarlijks (2018-2020) bijgewerkt. Hierin worden 5 richtlijnen benoemd die kansen bieden om dingen slimmer te doen.

<https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2018/07/nl-digibeter-agenda-digitale-overheid.pdf>

2. *Werk aan Uitvoering*

Dit traject heeft als doel uitvoeringsorganisaties te versterken en hun wendbaarheid en toekomst bestendigheid te vergroten. De voortvloeiende handelingsperspectieven worden onderdeel van de 'Werkagenda voor de uitvoering'.

<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/02/14/werk-aan-uitvoering-betere-aansluiting-tussen-verwachtingen-en-mogelijkheden>

3. *VNG Verenigingsstrategie Gemeenten 2020 – 2024*

In kaart gebracht wat de belangrijkste thema's voor de komende jaren zijn en wat deze betekenen voor de rol en het functioneren van het lokaal bestuur.

<https://vng.nl/artikelen/ntwikkeling-verenigingsstrategie-gemeenten-2024>

4. *GGU kadernota 2021*
Wat kunnen gemeenten in 2021 verwachten vanuit de Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering. Gemeenten maken dienstverlening voor iedereen toegankelijk en begrijpelijk, ook voor inwoners die digitaal minder vaardig zijn (inclusieve dienstverlening en omnichannel)
<https://www.vngrealisatie.nl/sites/default/files/2020-05/04%20Kadernota%20GGU%20%281%29.pdf>
5. *Samen organiseren*
Een belangrijke rol binnen samen organiseren is weggelegd voor het College van Dienstverleningszaken dat het VNG-bestuur adviseert over het vaststellen van standaarden en voor de Taskforce Samen organiseren die een aanjagersrol heeft en op zijn beurt het College adviseert.
<https://vng.nl/rubrieken/onderwerpen/samen-organiseren>
6. *Common Ground*
Gemeenten werken samen met ketenpartners en leveranciers aan een nieuwe, toekomstgerichte informatievoorziening. We koppelen data los van werkprocessen en applicaties, zodat we deze gemakkelijker kunnen combineren en gebruiken. De data worden bovendien opgevraagd bij de bron, in plaats van ze veelvuldig te kopiëren en op te slaan. Dat komt de volledigheid en betrouwbaarheid van data ten goede. Datagestuurde interactie is één van de bouwstenen om te werken naar een inclusieve naadloze klantinteractie tussen overheid en burgers.
<https://vng.nl/brieven/meerjarige-transitiestrategie-common-ground>
7. *Position Paper Dienstverlening VNG*
Is vastgesteld door de Commissie Informatiesamenleving, het College van Dienstverleningszaken en de Taskforce Samen organiseren. Met dit position paper geven we mede invulling aan de doelstellingen van Samen organiseren en onze Digitale Agenda.
<https://vng.nl/brieven/position-paper-dienstverlening>
8. *Monitor Doelgerichte Digitalisering VNG*
Geeft gemeenten inzicht in de status van hun digitalisering en geeft tips en adviezen hoe zij hun digitale ambities kunnen realiseren.
9. *Manifest Dichterbij door digitalisering*
Rapport van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de VNG waarin zij beschrijven hoe zij vinden dat de digitale overheid er uit kan zien tijdens en na corona.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/08/20/dichterbij-door-digitalisering>

3 Principes & richtlijnen

1. *Levensgebeurtenissen en principes overheidsdienstverlening van Mens Centraal*
Steeds meer overheidsorganisaties onderschrijven de noodzaak van communicatie en dienstverlening waarin de mens centraal staat. Het programma Mens Centraal helpt gemeenten, provincies, ministeries, uitvoeringsorganisaties en waterschappen bij die verandering.
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/levensgebeurtenissen/overzicht-levensgebeurtenissen>
2. *Gebruiker Centraal*
Overheidsbrede principes van Gebruiker Centraal voor informatievoorziening en dienstverlening. Mensen die moeite hebben met lezen en schrijven betrekken zij actief bij de verdere ontwikkeling hiervan. Toolkit Inclusie, UX- testteam, begrijpelijke overheidstaal, et cetera.
<https://www.gebruikercentraal.nl/instrumenten/>
3. *Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente*
Programma van het A&O fonds Gemeenten om het gebruik van data binnen gemeenten te stimuleren en daar principes aan te koppelen. Hoe datavolwassen is jouw gemeente?
<https://www.aeno.nl/a-o-fonds-ontwikkelt-model-datagedreven-gemeente>
4. *Digital Services for Europe*
Een sociale en technische roadmap voor digitale dienstverlening (bouwstenen) voor overheidsorganisaties
<https://www.digitalservicesfor.eu/>
5. *Interactiestrategie*
Is een rijksbreed initiatief, onder regie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) waarin ingegaan wordt op de wijzen waarop overheden de interactie met hun klanten vorm dienen te geven.
<https://www.digitaleoverheid.nl/document/interactiestrategie-een-raamwerk-voor-denken-samenwerking-en-actie/>
6. *Uitgangspunten Nationale ombudsman*
De Nationale ombudsman heeft een aantal uitgangspunten geformuleerd voor de overheid die digitaliseert. Daarbij gaat het om uitgangspunten aan de kant van de overheid.
<https://www.nationaleombudsman.nl/nieuws/2017/ombudsvisie-digitale-overheid-overheid-communiceer-met-burgers-op-het-netvlies>

Bijlage 2.

Overzicht bijdragen

Aan de handreiking hebben veel partijen een bijdrage geleverd.

Werkgroep Omnichannel
[namen]

Projectteam VNG Realisatie
Z[namen]
[Aan de slag met de omnichannel aanpak | Bijlage 2](#)

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

[naam], senior beleidsmedewerker Interactiestrategie BZK

Samen organiseren VNG Realisatie

[naam] (strategisch adviseur samen organiseren)

Directie informatiesamenleving VNG

[naam] senior beleidsmedewerker overheidsinformatie

Innovatiegroep VNG referentiearchitectuur Omnichannel

[namen] (gemeente Tilburg) Floor Schepens (gemeente Dongen)

[naam] (VNG Realisatie)

[naam] en [naam] (Solventa)

[naam] (Dimpact)

[naam] (Novius)

Private partijen

[naam] (PostNL)

[naam] (ANWB)

[naam] (Carglass)

Overige overheidsorganisaties

[naam] (Dienst Uitvoering Onderwijs)

[naam] (gepensioneerd) en [naam] (Belastingdienst)

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

© Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Den Haag, december 2020

Auteurs

Willem Pieterse en Zakia Boucetta,

Tekstredactie

Quita Hendriksen

Grafisch ontwerp

Simpel is slim

Foto Omslag

Richard Brocken/Hollandse Hoogte



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



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

vngrealisatie.nl