



Omnichannel referentiearchitectuur

December 2020



Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen leiden tot toenemende digitalisering van de samenleving. Door deze digitalisering veranderen de manieren waarop overheden en burgers met elkaar contact hebben. Aan de ene kant evolueert het kanaallandschap snel, bijvoorbeeld door het ontstaan van nieuwe kanalen en het verdwijnen van oude. Aan de andere kant verandert het kanaalgedrag van mensen, bijvoorbeeld onder druk van ervaringen met de private sector en veranderingen in mediaconsumptie. Burgers verwachten steeds meer van hun gemeente. Zij zoeken steeds meer zelf hun weg. Dat merken we in het toenemende gebruik van bijvoorbeeld de gemeentelijke website en social media. De toename van het aantal innovatieve technologische toepassingen zorgt voor een andere manier van communiceren met een klant: snel, eenvoudig en direct. We groeien naar een dienstverlening waarbij de klant meer dan vroeger centraal staat en waarbij beleving een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Wettelijke kaders blijven, maar de rol van de overheid verandert. We sluiten aan bij de trends in de samenleving en we doen dit in lijn met de [digitale agenda van de overheid](#).

Burgers en overheidsorganisaties hebben vaak contact, gemiddeld zo'n 29 keer per jaar. Het is belangrijk dat die contacten goed verlopen. De klant wil graag op een eenvoudige en persoonlijke manier (waar nodig) geholpen worden via een kanaal naar keuze en overheden zien graag dat de interactie effectief en efficiënt is.

Maar hoe doe je dat? Hoe zorg je ervoor dat alle contacten, via alle kanalen zo goed mogelijk verlopen? En hoe doe je dat in een wereld die snel digitaliseert, waar gemeenten druk zijn zich te bewegen in de lijn van 'Common Ground' en waar externe factoren zoals de Coronacrisis ons perspectief op contact snel beïnvloeden? 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.

De VNG werkgroep omnichannel helpt gemeenten met handelingsperspectieven om te groeien naar een omnichannel aanpak. In de handreiking 'Omnichannel aanpak voor gemeenten' (te vinden via <https://www.vngrealisatie.nl/producten/omnichannel-dienstverlening>) worden hiervoor een aantal bouwstenen benoemd. Een aantal van deze bouwstenen hebben een plaats gekregen in deze referentiearchitectuur; in deel 4 (Actie) worden de bouwstenen in verband gebracht met de roadmap uit deze referentiearchitectuur. Vanuit de werkgroep omnichannel is de Innovatiegroep referentiearchitectuur 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.

Opgesteld in samenwerking met



GEMEENTE TILBURG



Dimpact

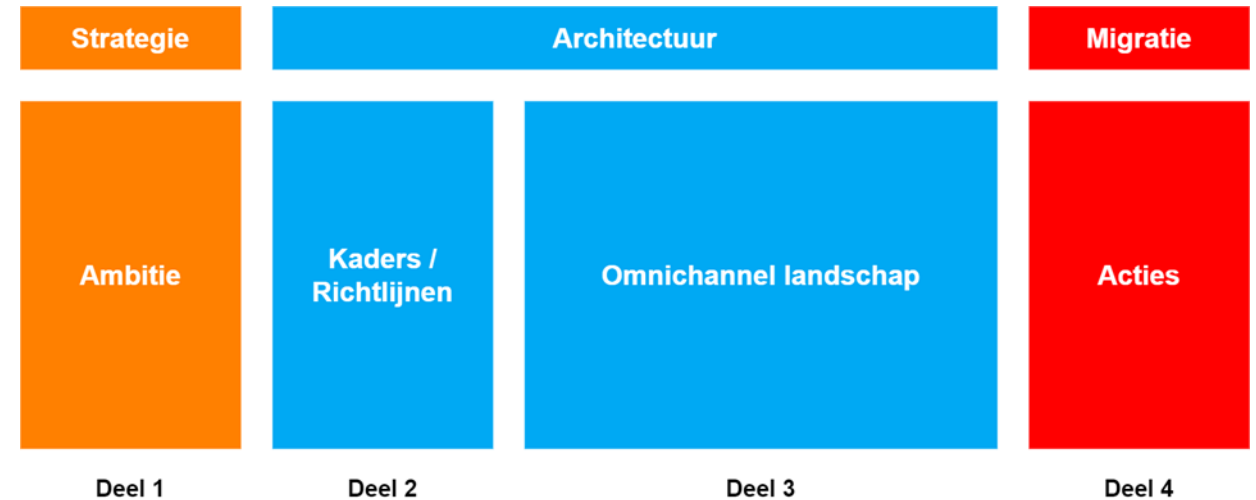
Leeswijzer

Deze voorliggende referentiearchitectuur helpt gemeenten bij het ontwerpen en implementeren van een omnichannel architectuur die bijdraagt aan een passende dienstverlening. Daarbij zien we een omnichannel architectuur (onderdeel van de omnichannel aanpak) als de ideale stip aan de horizon en leggen we daarmee een goed fundament voor de toekomst.

Met deze deel handreiking kunnen gemeenten stapsgewijs toewerken naar naadloze, inclusieve klantinteractie waarin alle kanalen naadloos bij elkaar komen. Hierbij richt de gemeente 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 voeren we slimmer regie op interacties en zijn we meer wendbaar in de toekomst.

De Innovatiegroep referentiearchitectuur heeft deze handreiking opgesteld ism de werkgroep omnichannel en betrokkenen. De handreiking is voor gemeenten die in het bijzonder werkzaam zijn binnen de business- en informatieperspectief en bestemd voor dienstverlenings-professionals, CIO, Business Managers, voor architecten (enterprise, business, proces, informatie, data), CISO, FG, Privacy Officers en voor data professionals.

De architectuur start met het benoemen van de ambities op het gebied van dienstverlening, deze ambities kunnen uiteraard per gemeente verschillen (deel 1). Vervolgens worden op basis van landelijk geldende kaders en richtlijnen de principes voor omnichannel dienstverlening neergezet (deel 2). De verschillende perspectieven die essentieel zijn voor omnichannel dienstverlening worden uitgebreid toegelicht en op basis van richtinggevende uitspraken kan een gemeente invulling geven aan het geheel (deel 3). In het laatste deel van de architectuur worden handvatten aangereikt om te starten met omnichannel, geheel afhankelijk van de volwassenheid en ambities van de gemeente (deel 4). In de bijlagen van deze referentiearchitectuur is er aandacht voor noodzakelijke aanpassingen op de GEMMA en voor aanvullende referentieoverzichten.



Ambitie



Missie

We bieden passende dienstverlening aan, kwalitatief goed met gemak, vertrouwen en/of persoonlijke benadering (Interactiestrategie). 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. Dit noemen we een omnichannel aanpak.

Visie

De klant staat centraal. Het dienstverleningsproces sluit hierop aan en is zo efficiënt mogelijk ingericht. Er bestaat een juiste balans in het aanbieden van en verleiden naar alle (digitale) kanalen. We sluiten aan op de behoefte van de klant. Digitaal waar het kan en persoonlijk waar het moet. De reis van de klant overstijgt het belang van individuele kanalen en vereist integrale samenwerking binnen de organisatie.

Doelen

Met de omnichannel referentiearchitectuur hopen we hiermee gemeenten te ondersteunen om de referentie componenten mee te nemen in hun IT inrichting wat past binnen de uitgangspunten vanuit VNG common ground. Door omnichannel strategie in te richten voor alle producten en diensten worden de volgende doelen behaald:

- De klant centraal staat
- De klant snel en efficiënt geholpen wordt
- De klant één organisatie ervaart
- De dienstverlening als innovatief en duurzaam ervaren wordt
- De producten en diensten makkelijk af te nemen zijn
- Er een persoonlijke benadering is richting klant

Strategie referentiearchitectuur

De strategie die de gemeente kiest om dit te bereiken verschilt per gemeente. Deze referentiearchitectuur draagt er aan bij dat een gemeente deze strategie kan bepalen. De strategie komt tot uiting in een op te stellen doelarchitectuur.

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.

Definitie omnichannel aanpak

Omnichannel is een strategische benadering om de dienstverlening via verschillende kanalen zo optimaal mogelijk aan te bieden aan de klanten.

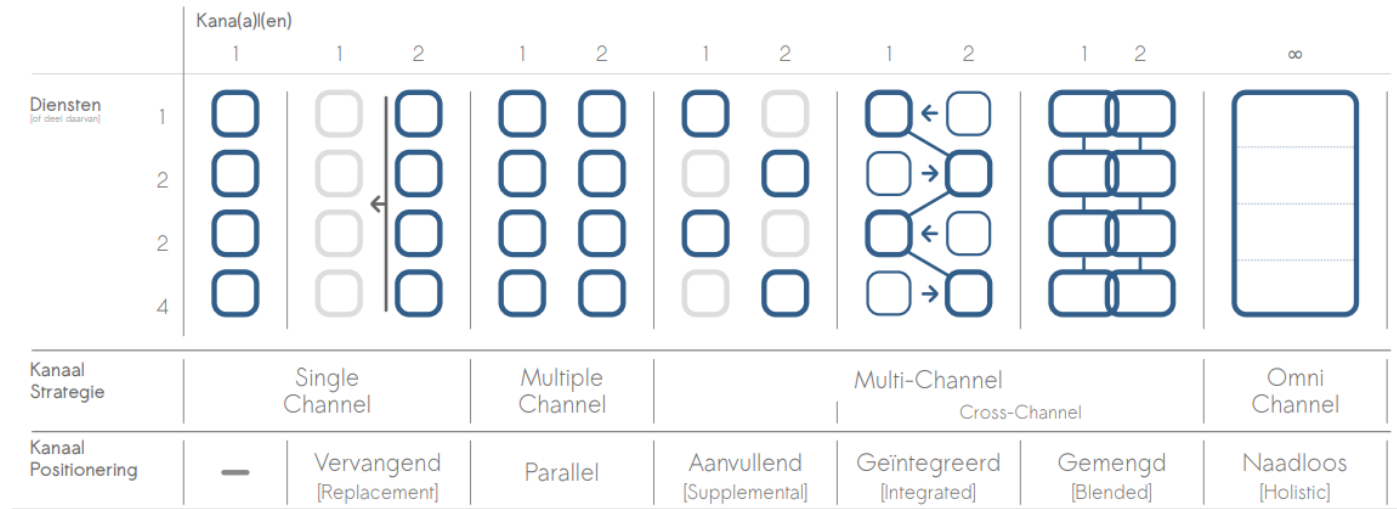
Bij een omnichannel aanpak richt de organisatie zich niet langer op het managen van de verschillende kanalen afzonderlijk, maar verschuift het accent naar het samenspel van alle kanalen. Door deze kanalen bij elkaar te brengen, slimmer in te richten en goed op elkaar af te stemmen, realiseren we betere,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

De klant kan per dienst kiezen tussen meerdere (verkoop)kanalen (digitaal of fysiek). Er is geen informatie-uitwisseling tussen de kanalen. De klantbeleving kan per kanaal verschillen door verschil in uitstraling, service en informatie.

De klant ervaart gedurende de hele klantreis, dus vanaf oriëntatie tot en met aankoop en gebruik één organisatie. De klantinformatie is in de gewenste kanalen van de doelgroep beschikbaar. De klant kan in elk kanaal klantprocessen starten en de klant kan switchen tussen kanalen. De organisatie zorgt voor een gelijke uitstraling en beleving per kanaal.

De klant heeft één kanaal tot zijn/haar beschikking. Bijvoorbeeld alleen een fysieke winkel of alleen een online webshop

De klant kan per dienst kiezen tussen verschillende kanalen die op elkaar zijn afgestemd. Er is sprake van informatie-uitwisseling tussen de kanalen. De uitgevraagde, verstrekte en ontvangen klantinformatie is in verschillende kanalen beschikbaar.



Generaties van kanaalstrategieën Pieterse (2017)

Toelichting op de doelen van omnichannel in de context van gemeenten

- **De klant staat centraal**, de klantvraag of vragen en de context waarin de klant deze vraag stelt vormt de basis (en daarmee staat dus juist niet een 'zaak' centraal). Dit betekent voor de gemeente dat zij breed zicht moet houden op alle onderwerpen die relevant zijn voor de klant en denkt vanuit het klantbelang.
- **De klant wordt snel en efficiënt geholpen**, Door snelle kanaalsturing komt iedereen soepel bij een passend kanaal uit, zodat inclusie versterkt wordt. Door kanaalintegratie is warme overdracht mogelijk. Dat wil zeggen dat de dienstverlening naadloos over de kanalen heen aansluit en dat door de klant verstrekte gegevens behouden blijven. De gemeente weet hoe, wanneer, waarvoor over een bepaalde klantvraag contact is geweest met de gemeente. Dat komt de klantbeleving ten goede.
- **De klant ervaart één organisatie**, medewerkers hebben kennis van de klant en de thema's die voor de klant relevant zijn. De gemeente heeft een duidelijke uniforme uitstraling die in alle kanalen tot uiting komt.
- **De dienstverlening wordt als innovatief en duurzaam ervaren**, de gemeente is zo wendbaar dat zij nieuwe technologie kan inzetten als de klant daarom vraagt. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van chatbots. Daarnaast kunnen door goede signaleringen of proactieve dienstverlening onnodige contactmomenten met de klant verminderd worden. Hierdoor ontstaat er betere uitnutting en tevredenheid bij medewerkers, waardoor er meer tijd overblijft voor persoonlijke benadering.
- **De producten en diensten zijn makkelijk af te nemen**, de gemeente biedt haar producten en diensten aan over kanalen die aansluiten bij de behoefte van de klant op het gewenste moment.
- **Er is een persoonlijke benadering richting klant**, dit betekent dat:
 - de klant herkend wordt waar mogelijk en gewenst door de klant;
 - de klant erkend wordt door focus op de klantvraag en context van de klant;
 - dat de gemeente het klantbeeld gebruikt om integraal zicht te hebben op de situatie van de klant en persoonlijk en proactief te kunnen handelen.

Omnichannel aanpak 16 bouwstenen (8 kernbouwstenen)

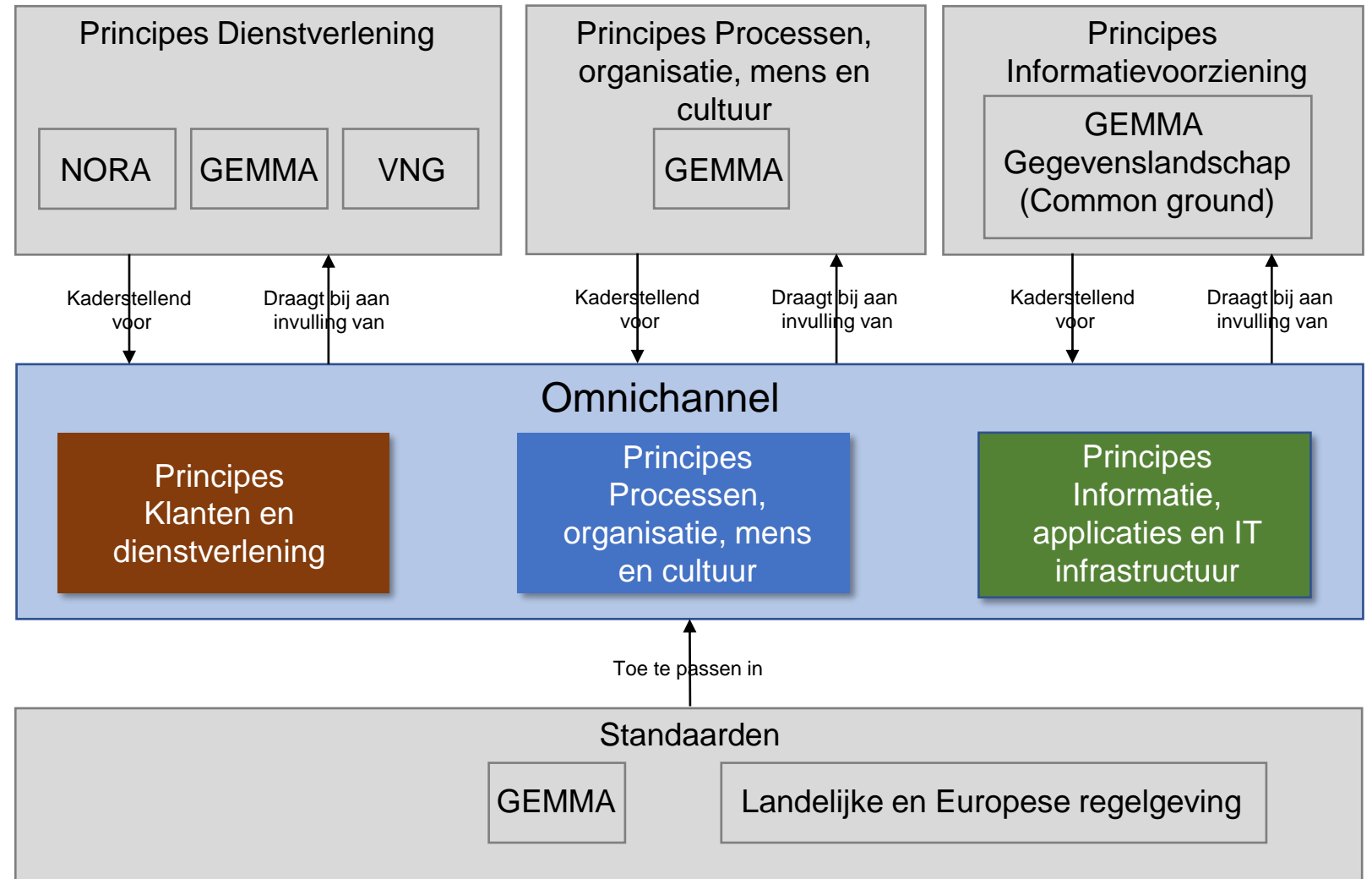
De realisatie van de omnichannel aanpak richt zich primair op de acht kernbouwstenen. Het succes kan verder versterkt worden door ook aan andere aspecten van strategie, organisatie, back-office en data aandacht te besteden. Zo neemt de kans dat interactiedoelen bereikt worden toe wanneer deze aansluiten bij de doelen van de organisatie. Daarom werken we een aantal aanvullende bouwstenen uit in een twee schillen. Hierin zoeken we aansluiting bij andere delen van de organisatie (schil 1), en adviseren we en denken we mee over aspecten van de organisatie en van de overheid die indirect van invloed zijn op de interactie (schil 2). In de toolkit (deel 2) van de omnichannel handreiking worden de 16 bouwstenen nader toegelicht.



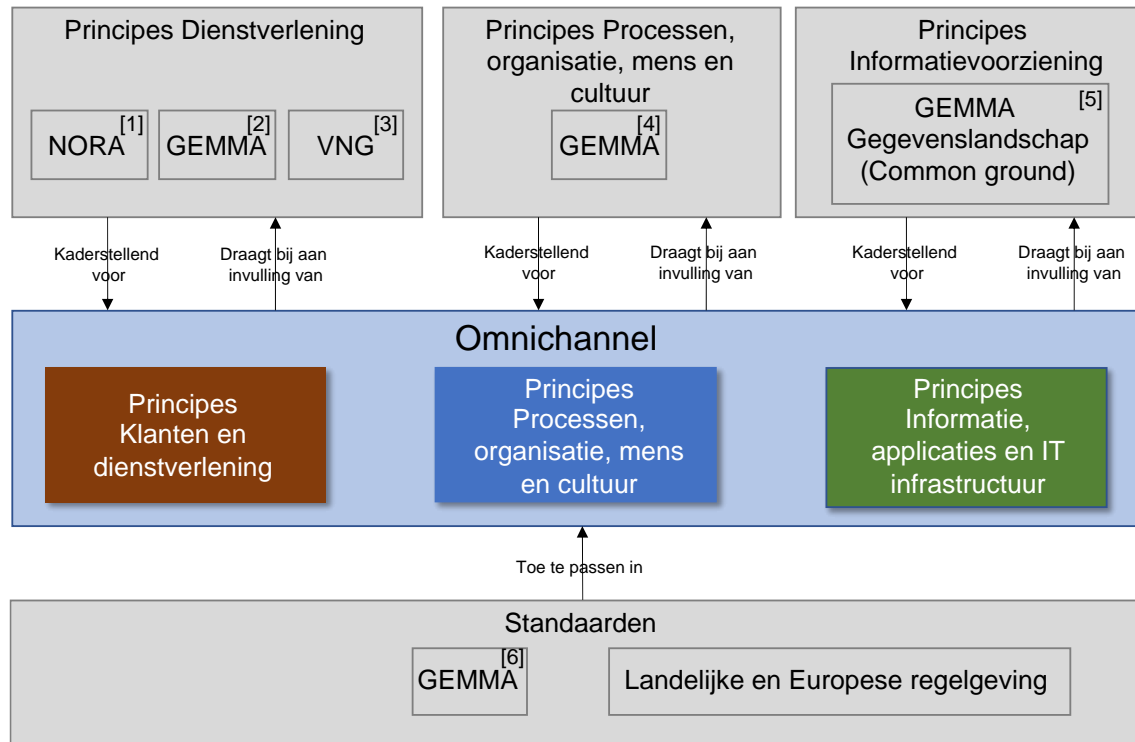
Kaders en richtlijnen



Kaders en richtlijnen



Om inhoud te kunnen geven aan de inrichting van het omnichannel landschap is het van belang de achterliggende principes te kennen. Deze principes staan centraal in het onderdeel ‘Kaders en richtlijnen’. De ontwikkeling van omnichannel dienstverlening staat niet op zichzelf en moet passen in de kaders (principes, standaarden) die door de overheid en gemeenten zijn vastgesteld voor dienstverlening, processen en de informatievoorziening.



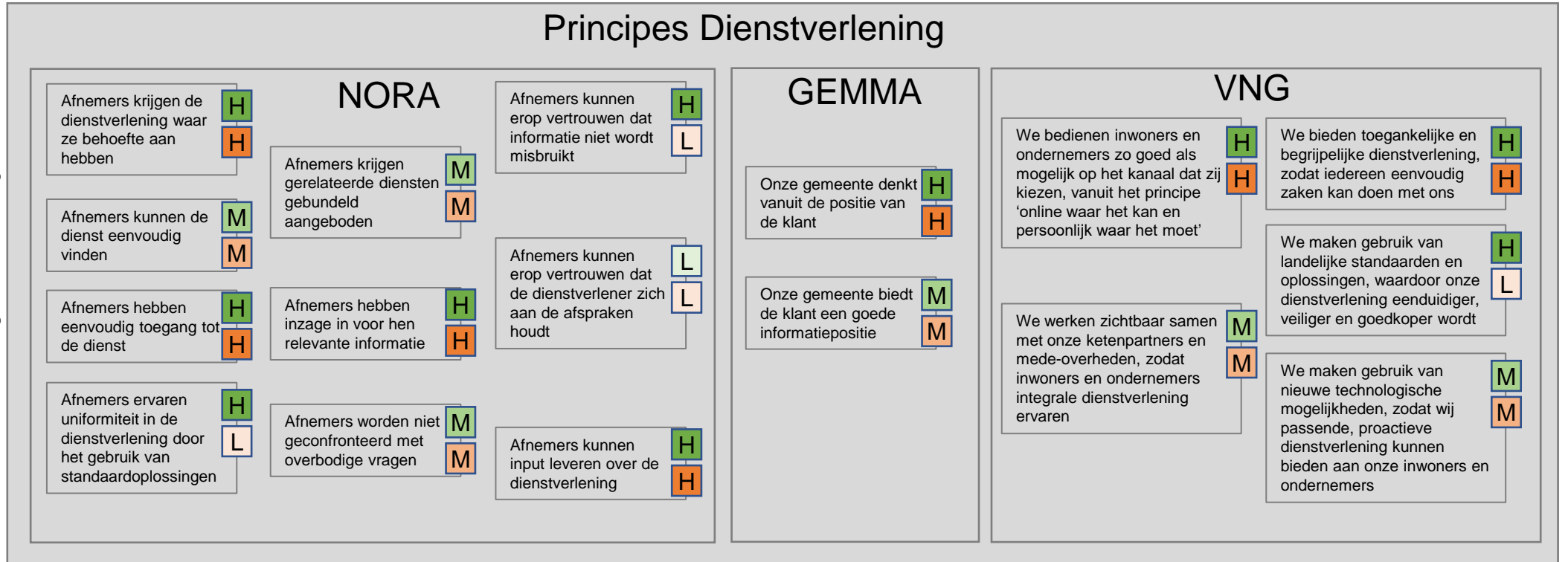
In de NORA, in de GEMMA en door VNG zijn **leidende principes** geformuleerd die betrekking hebben op dienstverlening, processen en de inrichting van de informatievoorziening. Enerzijds zijn ze kaderstellend voor de omnichannel principes. Anderzijds draagt omnichannel dienstverlening bij aan de realisatie van de leidende principes. Bij elk principe wordt aangegeven in welke mate deze kaderstellend is en in welke mate deze bijdraagt (in de gradaties hoog/midden/laag).

De **omnichannel principes** vormen het fundament van de inrichting van het omnichannel landschap. Ze zijn geen herhaling van de leidende principes vanuit de NORA, GEMMA en VNG, maar bouwen daarop voort. Van elk principe wordt een omschrijving gegeven, de rationale geduid (waarom is het principe relevant en wat willen we ermee bereiken) en worden de implicaties aangegeven (wat moet er geregeld zijn/worden om aan het principe te voldoen).

Naast principes vanuit NORA, GEMMA en VNG zijn er ook **standaarden en regelgeving** waaraan het omnichannel landschap zich dient te conformeren. Deze hebben onder meer betrekking op informatiebeveiliging, gegevensuitwisseling, integratie en archivering. De belangrijkste standaarden worden benoemd.

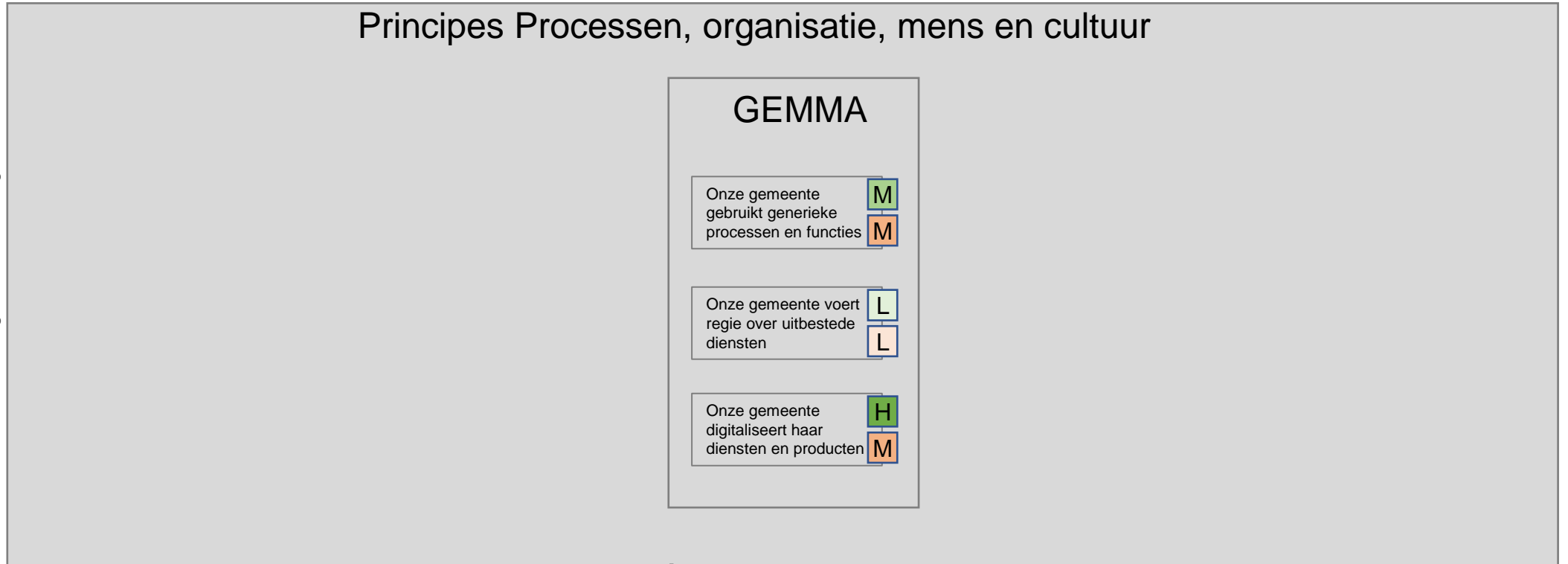
Bronnen:

- [1]: NORA basisprincipes (<https://www.noraonline.nl/wiki/Basisprincipes>)
- [2] en [4]: GEMMA Architectuurprincipes (https://www.gemmaonline.nl/index.php/Overzicht_GEMMA_Architectuurprincipes)
- [3]: VNG Position paper dienstverlening (https://vng.nl/sites/default/files/2020-04/20200401_position-paper-dienstverlening.pdf)
- [5]: GEMMA Gegevenslandschap informatiearchitectuurprincipes (https://www.gemmaonline.nl/images/gemmaonline/0/09/GEMMA_Gegevenslandschap_-_Informatiearchitectuurprincipes_v1_0.pdf)
- [6]: GEMMA Standaarden (https://www.gemmaonline.nl/index.php/GEMMA_Standaarden)



Kaderstellend voor Draagt bij aan invulling van



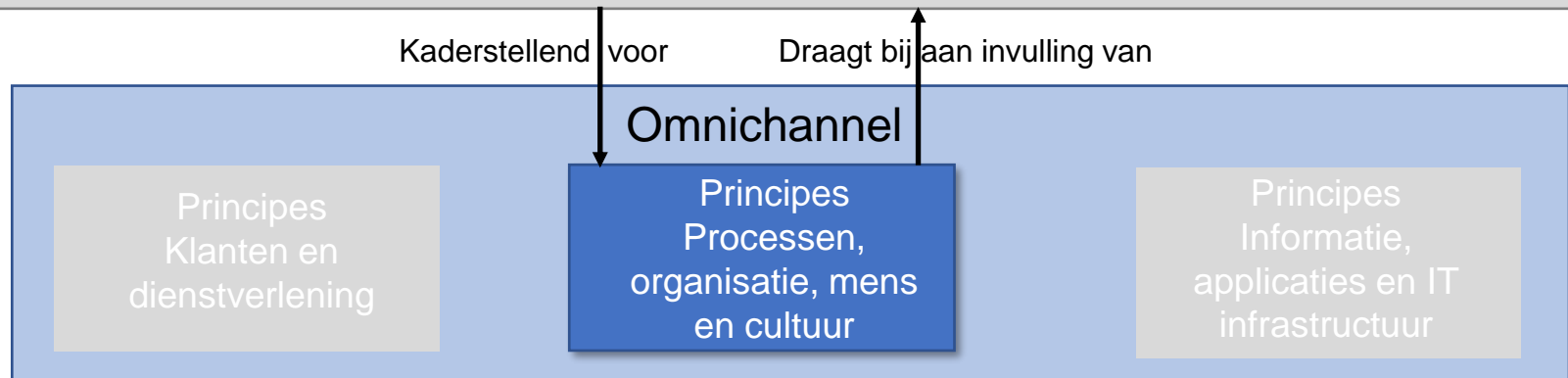


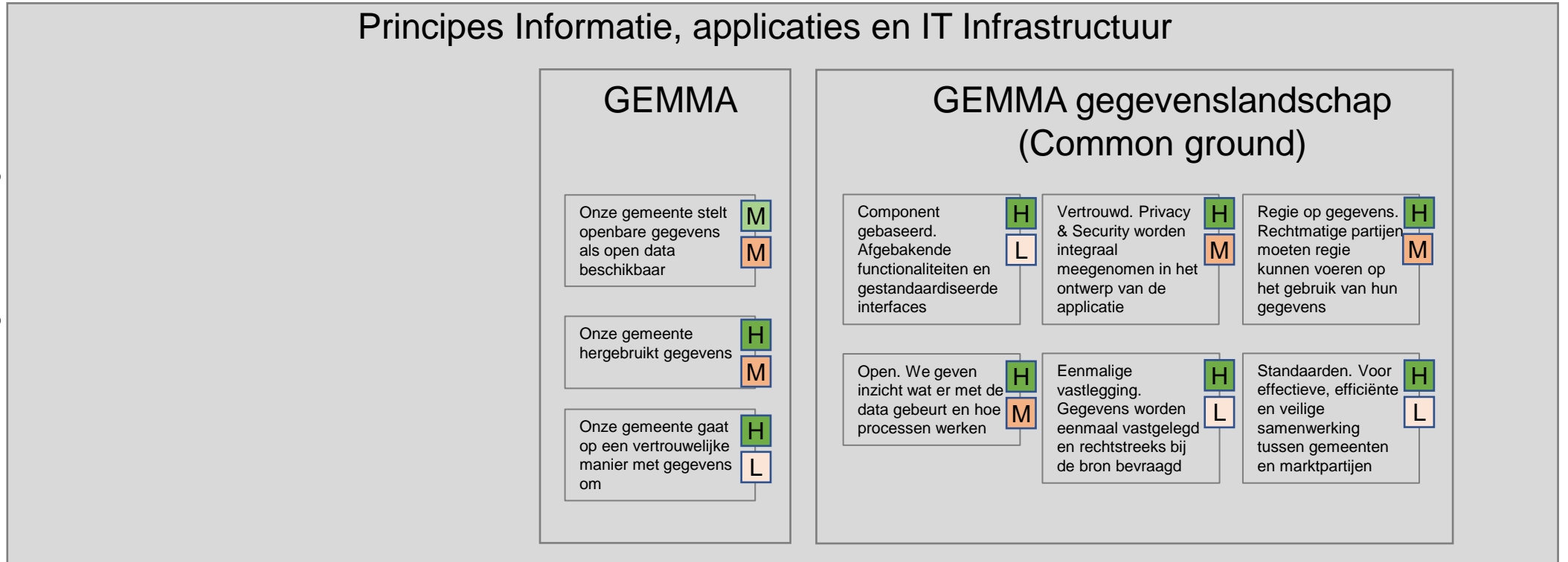
H M L

Mate waarin het principe richtinggevend is voor de inrichting van omnichannel (hoog/middel/laag)

H M L

Mate waarin omnichannel bijdraagt aan de realisatie van het principe (het oplossend vermogen) (hoog/middel/laag)





H M L

Mate waarin het principe richtinggevend is voor de inrichting van omnichannel (hoog/middel/laag)

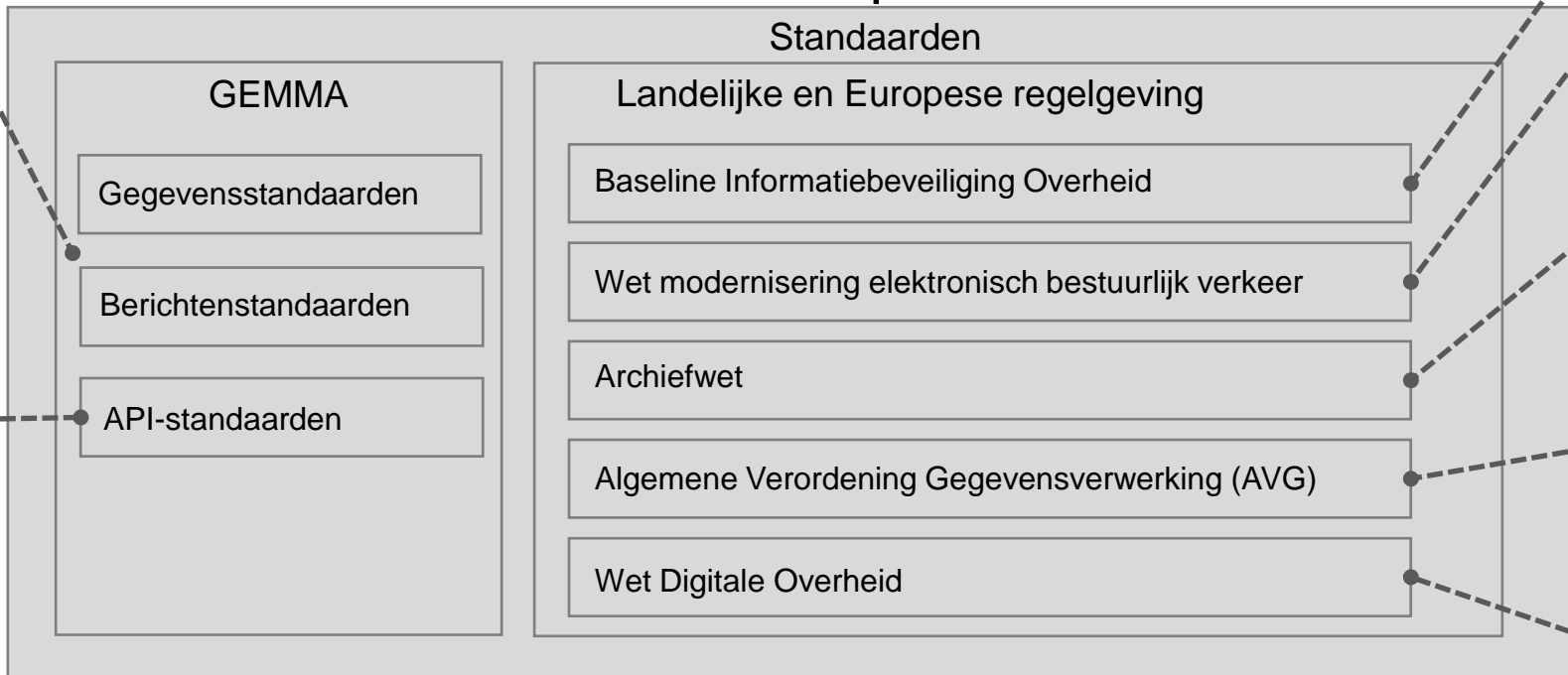
H M L

Mate waarin omnichannel bijdraagt aan de realisatie van het principe (het oplossend vermogen) (hoog/middel/laag)





↑
Toe te passen in



Informatiebeveiliging is een belangrijk aandachtspunt bij het inrichten van omnichannel dienstverlening. Er wordt via meerdere kanalen gecommuniceerd waarbij het gedeeltelijk gaat om gevoelige gegevens. De BIO is de norm voor informatiebeveiliging en geldt onverkort voor omnichannel dienstverlening. Zie ook het perspectief [beveiliging](#) uit het omnichannel landschap.

Deze wet (die per 2021 ingaat) geeft burgers het recht om elektronische berichten aan bestuursorganen te zenden. Hiermee moet rekening worden gehouden bij de inrichting van [kanalen](#) en [klantinteractie](#).

Bij omnichannel dienstverlening worden gegevens vastgelegd (zoals contactmomenten) die vallen onder de archiefwet. Voor dit soort gegevens geldt dat op basis van de wet bepaald moet worden of en hoe lang ze bewaard moeten of mogen worden. Zie ook het perspectief [archivering](#) uit het omnichannel landschap.

De AVG regelt de bescherming van persoonsgegevens. Dit betekent dat, ook in omnichannel dienstverlening, niet alle persoonsgegevens zo maar gebruikt mogen worden. Zie ook de perspectieven [privacy en ethiek](#) en [logging en verwerkingen](#) uit het omnichannel landschap.

In deze toekomstige wet worden spelregels vastgelegd met betrekking tot 'regie op gegevens' van burgers. Dit recht van burgers moet in de omnichannel inrichting gestalte krijgen. Zie ook het perspectief [regie op gegevens](#) uit het omnichannel landschap.

De gegevens- en berichtenstandaarden zijn onverkort van toepassing op de gegevensuitwisseling tussen de componenten die worden ingezet voor de ondersteuning van omnichannel dienstverlening. Zie ook het perspectief [data integratie](#) uit het omnichannel landschap.

API's maken het mogelijk om kanaalonafhankelijk gegevens te raadplegen. Voor zover beschikbaar worden API's ingezet in het omnichannel landschap. Zie ook het perspectief [API's](#) uit het omnichannel landschap.

De 10 Omnichannel principes

Fundament voor de inrichting van omnichannel dienstverlening

Klanten en dienstverlening

- Serviceformules zijn leidend voor de inrichting van omnichannel dienstverlening
- De gemeente garandeert een consistent resultaat ongeacht het gebruikte kanaal
- De gemeente stuurt gericht op het gebruik van kanalen
- Relatiebeheer is de centrale spil in de inrichting van omnichannel dienstverlening

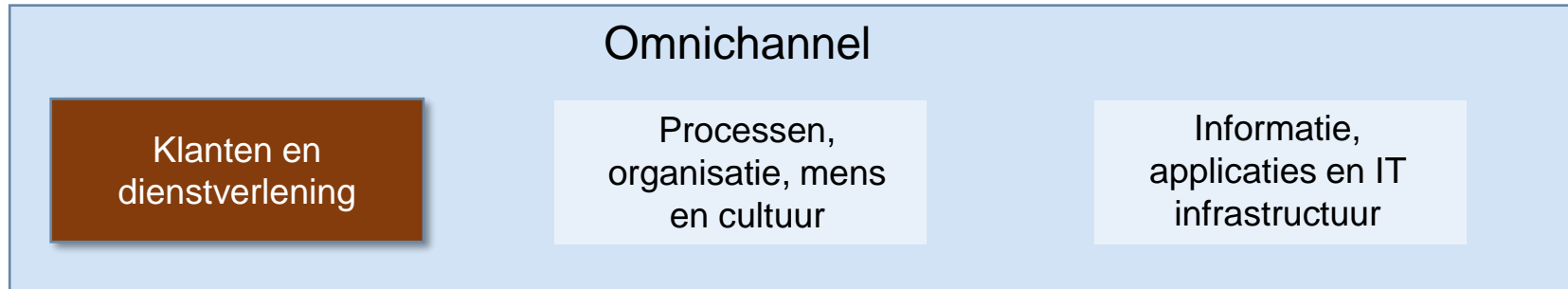
Processen, organisatie, mens en cultuur

- De klant ervaart de gemeente als één organisatie
- Ieder klantgegeven heeft een eigenaar die verantwoordelijk is voor kwaliteit en actualiteit
- De medewerker van de gemeente denkt en werkt vanuit het belang van de klant

Informatie, applicaties en IT infrastructuur

- Kanaalintegratie is de centrale spil in de IT-inrichting van omnichannel dienstverlening
- De gemeente heeft integraal zicht op de situatie van de klant
- Applicatiecomponenten voor kanalen en klantinteractie bevatten geen proceslogica

Omnichannel principes – *Klanten en dienstverlening*



Serviceformules zijn leidend voor de inrichting van omnichannel dienstverlening

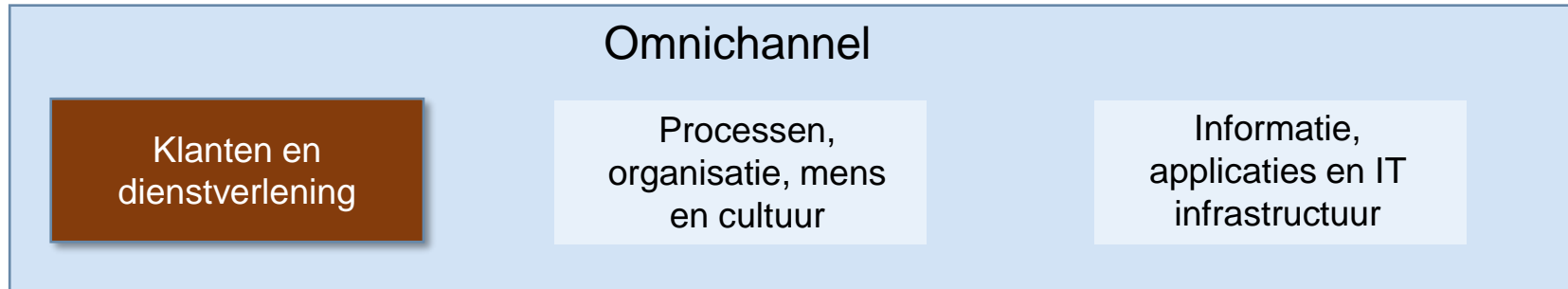
Omschrijving: In omnichannel dienstverlening staat de klant centraal. De 'klantreis' bepaalt de manier waarop de gemeente klanten bedient en is daarmee leidend voor de inrichting van omnichannel dienstverlening.

Rationale: Een omnichannel inrichting is geen doel op zich, maar een middel om te komen tot excellente dienstverlening. Excellente dienstverlening wordt geconcretiseerd door het formuleren en toepassen van serviceformules, die maximaal invulling geven aan de klantreis.

Implicaties:

- Er is een helder beeld van 'klanten' en de verschillende rollen waarin ze een relatie met de gemeente hebben.
- Er zijn uitgewerkte serviceformules voor (groepen van) gemeentelijke producten en diensten, in relatie tot de rol waarin een klant dat product of die dienst afneemt.
- Gemeentelijke processen, organisatie, medewerkers en informatievoorziening zijn zodanig ingericht dat ze in staat zijn gezamenlijk de service te verlenen zoals beschreven in de serviceformules.

Omnichannel principes – *Klanten en dienstverlening*



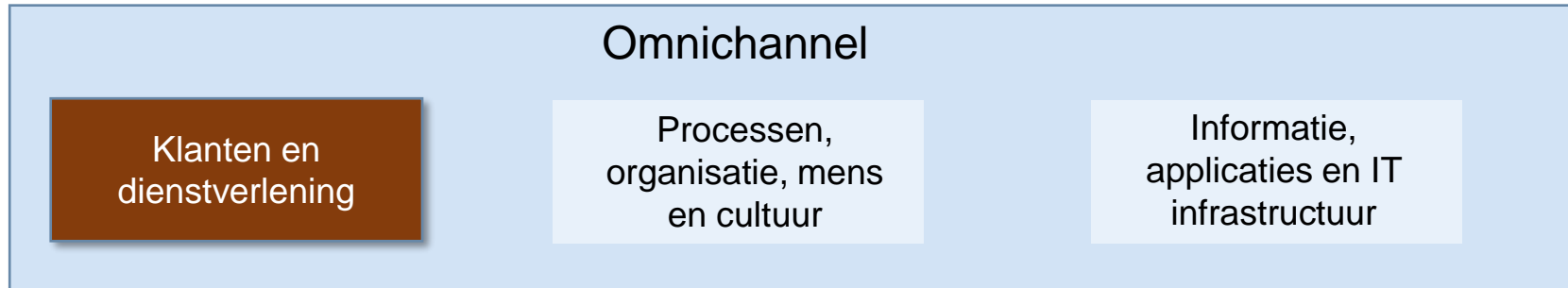
De gemeente garandeert een consistent resultaat ongeacht het gebruikte kanaal

Omschrijving: De klant krijgt altijd een consistent resultaat van de dienstverlening, ongeacht het kanaal waarop de interactie plaatsvindt. Per kanaal is er een consistent serviceniveau.

Rationale: Eenduidige dienstverlening: het gebruik van een specifiek kanaal mag geen invloed hebben op het resultaat (een product of dienst).

Implicaties:

- Als een product of dienst op meerdere kanalen wordt aangeboden, moet een consistent resultaat geboden kunnen worden.
- Het dienstverleningsniveau (de 'belofte') van een product of dienst is bekend voor zowel de klant als de gemeente.
- Er wordt actief gemeten of het beoogde serviceniveau op elk kanaal wordt gerealiseerd.



De gemeente stuurt gericht op het gebruik van kanalen

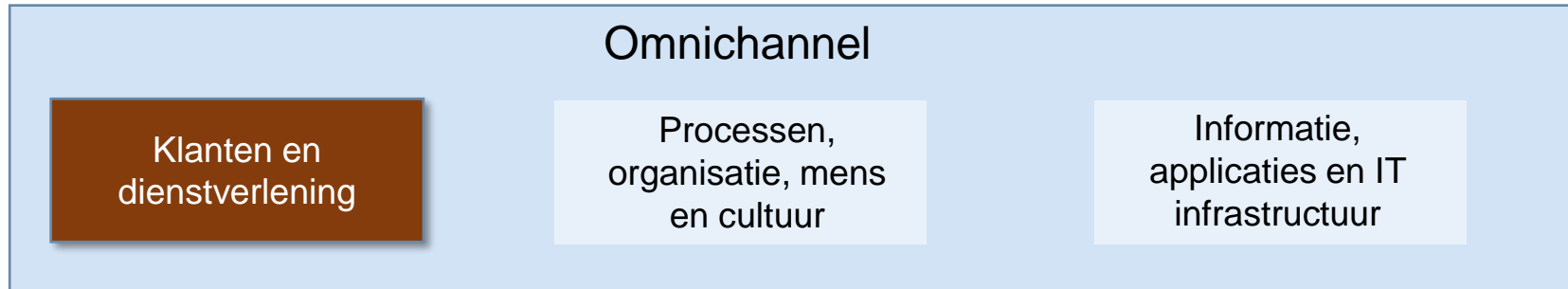
Omschrijving: De gemeente stimuleert het gebruik van met name digitale kanalen, met als uitgangspunt: 'online waar het kan en persoonlijk waar het moet'.

Rationale: voor een (kosten)efficiënte afhandeling van een verzoek van een klant, hebben digitale kanalen de voorkeur boven niet-digitale kanalen (face-to-face, telefoon, post). Hiermee wordt ervoor gezorgd dat de niet-digitale kanalen worden ingezet voor dienstverlening die niet of minder goed digitaal kan worden uitgevoerd.

Implicaties:

- Klanten worden erop gewezen dat een product of dienst ook online beschikbaar is, zonder het gebruik van niet-digitale kanalen uit te sluiten
- De voordelen van het gebruik van digitale kanalen voor de klant worden benadrukt
- Bij het ontwerpen van klantreizen is het uitgangspunt hierbij maximaal gebruik te maken van digitale kanalen
- Het wisselen tussen kanalen wordt gefaciliteerd
- Het gebruik van en wisseling tussen kanalen wordt gemonitord
- De gemeente benadrukt wat de voorkeurskanalen zijn voor (groepen van) producten en diensten

Omnichannel principes – *Klanten en dienstverlening*



Relatiebeheer is de centrale spil in de inrichting van omnichannel dienstverlening

Omschrijving: Relatiebeheer is een onmisbare bedrijfsfunctie voor het inrichten van omnichannel dienstverlening.

Rationale: Omnichannel dienstverlening stelt de klant centraal. Het moet dusdanig zijn ingericht dat er voldoende informatie over de klant beschikbaar is wanneer van kanalen gewisseld wordt zonder verlies van informatie.

Implicaties:

- In het relatiebeheer worden (minimaal) identificerende gegevens van een klant en de relaties naar verzoeken, zaken en contacten vastgelegd.
- Het vastleggen van klantgegevens en contactmomenten wordt uitgevoerd vanuit een overkoepelend belang
- Het vergt heel wat van medewerkers om contactmomenten die waarde toevoegen vast te leggen voor gebruik in andere processen en/of kanalen
- Klantgegevens zijn beschikbaar voor gebruik in alle kanalen
- Op basis van centraal beschikbare klantgegevens en gegevens over contactmomenten kan de dienstverlening worden geoptimaliseerd



De klant ervaart de gemeente als één organisatie

Omschrijving: De klant ervaart één organisatie, ook indien een verzoek door meerdere processen en/of afdelingen binnen de gemeente wordt afgehandeld en er via meerdere kanalen wordt gecommuniceerd.

Rationale: de organisatorische inrichting van de gemeente is voor de klant niet relevant en mag geen gevolgen hebben voor het dienstverleningsniveau. Klanten worden niet 'van het kastje naar de muur' gestuurd.

Implicaties:

- De bij de afhandeling betrokken processen en afdelingen beschikken over dezelfde gegevens van de klant en de status van het verzoek of de zaak..
- Klantcontactmomenten worden structureel geregistreerd en bijbehorende documentatie wordt vanuit het belang van de klant en vanuit wet- en regelgeving centraal beschikbaar gesteld.
- Interne overdrachtsmomenten worden zorgvuldig uitgevoerd.
- Waar mogelijk worden klantverzoeken in één keer afgehandeld en worden overdrachtsmomenten vermeden (one-stop-shopping).
- Klanten worden enkel op de hoogte gebracht van voortgang in het proces indien die voortgang van meerwaarde is voor de klant.



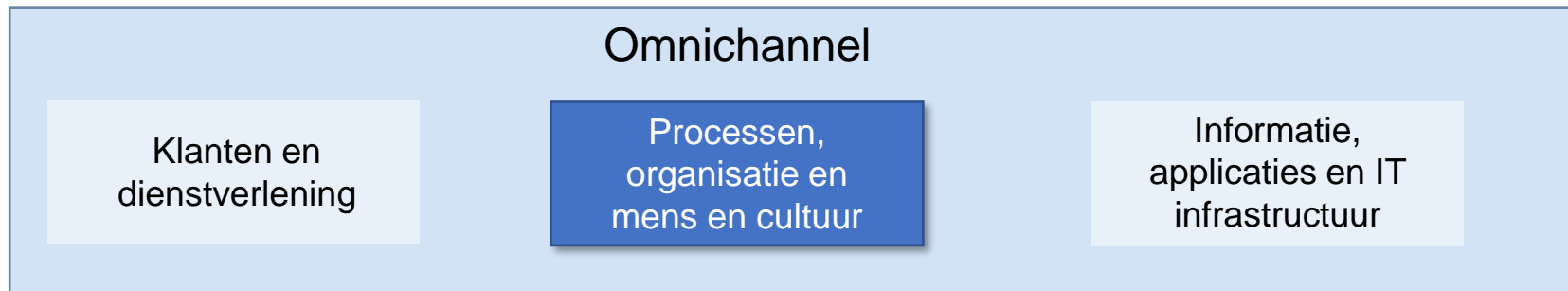
Ieder klantgegeven heeft een eigenaar die verantwoordelijk is voor kwaliteit en actualiteit

Omschrijving: Klanten en medewerkers moeten er vanuit kunnen gaan dat de kwaliteit en de actualiteit van klantgegevens juist zijn.

Rationale: Goede dienstverlening vereist kwalitatief goede klantgegevens en een duidelijk toegekend eigenaarschap.

Implicaties:

- Voor elk klantgegeven is een eigenaar toegewezen
- De eigenaar kan worden aangesproken op de kwaliteit en volledigheid van de gegevens
- Eigenaren van klantgegevens zijn in kaart gebracht
- Het is bekend van welke gegevens de klant eigenaar is en op welke manier deze gegevens worden beheerd
- Eigenaren van klantgegevens hebben verantwoordelijkheden en plichten t.a.v. de data



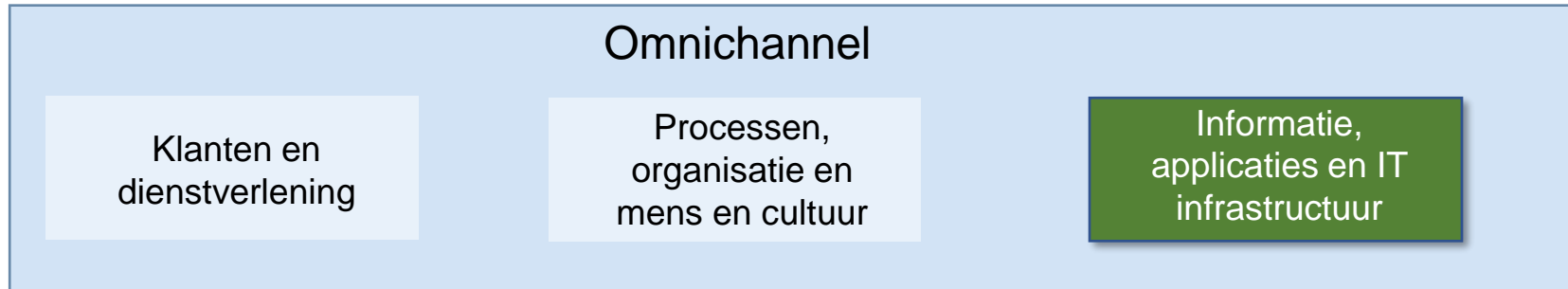
De medewerker van de gemeente denkt en werkt vanuit het belang van de klant

Omschrijving: De klant en zijn belevingswereld zijn de basis voor medewerkers in het afhandelingsproces. De medewerker doorgrondt eerst de behoefte van de klant en zoekt daarna naar een oplossing binnen de organisatie.

Rationale: Excellente dienstverlening vereist dat voor de medewerker de klant en zijn behoeften en belangen duidelijk zijn.

Implicaties:

- Medewerkers beschikken over vaardigheden om klanten gericht te bedienen en daarin op de juiste manier de verschillende kanalen in te zetten.
- Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de klant en kijken (waar mogelijk en relevant) breder naar de situatie van de klant dan alleen naar het verzoek.
- Medewerkers kennen de eigen organisatie goed en zijn in staat om in het belang van de klant de juiste processen en organisatieonderdelen in te schakelen.
- De gemeente gebruikt feedback van de klant voor het verbeteren van de (omnichannel) dienstverlening



Kanaalintegratie is de centrale spil in de IT-inrichting van omnichannel dienstverlening

Omschrijving: De kanaalintegratiecomponent is de onmisbare schakel tussen de kanalen en de bedrijfsprocessen. Deze component zorgt voor de logistieke ondersteuning van in- en uitgaande contacten met de klant, zodanig dat tijdens de klantreis kan worden gewisseld van kanaal, zonder verlies van informatie.

Rationale: De kanaalintegratiecomponent zorgt voor een beheerste en geoptimaliseerde afhandeling van in- en uitgaande interacties zodat de servicelevels van elk kanaal maximaal worden gerealiseerd. Daarnaast is deze component noodzakelijk voor het kunnen wisselen van kanaal gedurende de gehele klantreis.

Implicaties:

- Criteria voor het verdelen van klantinteracties over kanalen zijn bekend en worden gemonitord
- Servicelevels per kanaal zijn bekend en worden actief gemonitord
- De capaciteit per kanaal kan worden aangepast naar gelang het aanbod
- De kanaalintegratiecomponent kan op elk gewenst moment een actueel klantbeeld inzien
- De kanaalvoorkeuren van de klant en de gemeente kunnen worden ingezien, zodat hiermee rekening kan worden gehouden bij het bepalen van het te kiezen kanaal voor interactie met de klant



De gemeente heeft integraal zicht op de situatie van de klant

Omschrijving: De gemeente beschikt over een integraal (360 graden) beeld van de klant, waarin alle relevante klantinformatie uit verschillende applicaties wordt samengebracht

Rationale: Een integraal klantbeeld geeft zicht op alle informatie die nodig is om de klant optimale en efficiënte dienstverlening te kunnen bieden. Een integraal klantbeeld is daarnaast noodzakelijk om (waar toegestaan) proactief diensten en producten aan de klant te kunnen bieden.

Implicaties:

- Zowel klant als geautoriseerde medewerkers van de gemeente hebben inzicht in het integraal klantbeeld (binnen de mogelijkheden van privacyregelgeving)
- Het integraal klantbeeld kan real-time worden gegenereerd
- De klant heeft regie op zijn/haar gegevens en kan zelf voorkeuren aangeven met betrekking tot klantinteractie (bijvoorbeeld: voorkeurskanaal, toestemming geven aan (balie)medewerker om gegevens in te zien)
- De definitie van het integraal klantbeeld is bekend, evenals de bron(nen) waaruit het wordt samengesteld
- De gegevens die nodig zijn om het integraal klantbeeld samen te stellen zijn beschikbaar en worden via standaard interfaces ontsloten



Applicatiecomponenten voor kanalen en klantinteractie bevatten geen proceslogica

Omschrijving: Alle applicatiecomponenten die kanalen of klantinteractie ondersteunen bevatten geen eigen proceslogica.

Rationale: Binnen omnichannel dienstverlening kan de klant gedurende de afhandeling van een verzoek wisselen van kanaal. Het afhandelen van verzoeken en het registreren van gegevens daarover moet daarom onafhankelijk zijn van het gebruikte kanaal. Aanpassingen in het afhandelproces mogen niet leiden tot aanpassingen van de applicatiecomponenten waarmee kanalen en klantinteractie wordt ondersteund.

Implicaties:

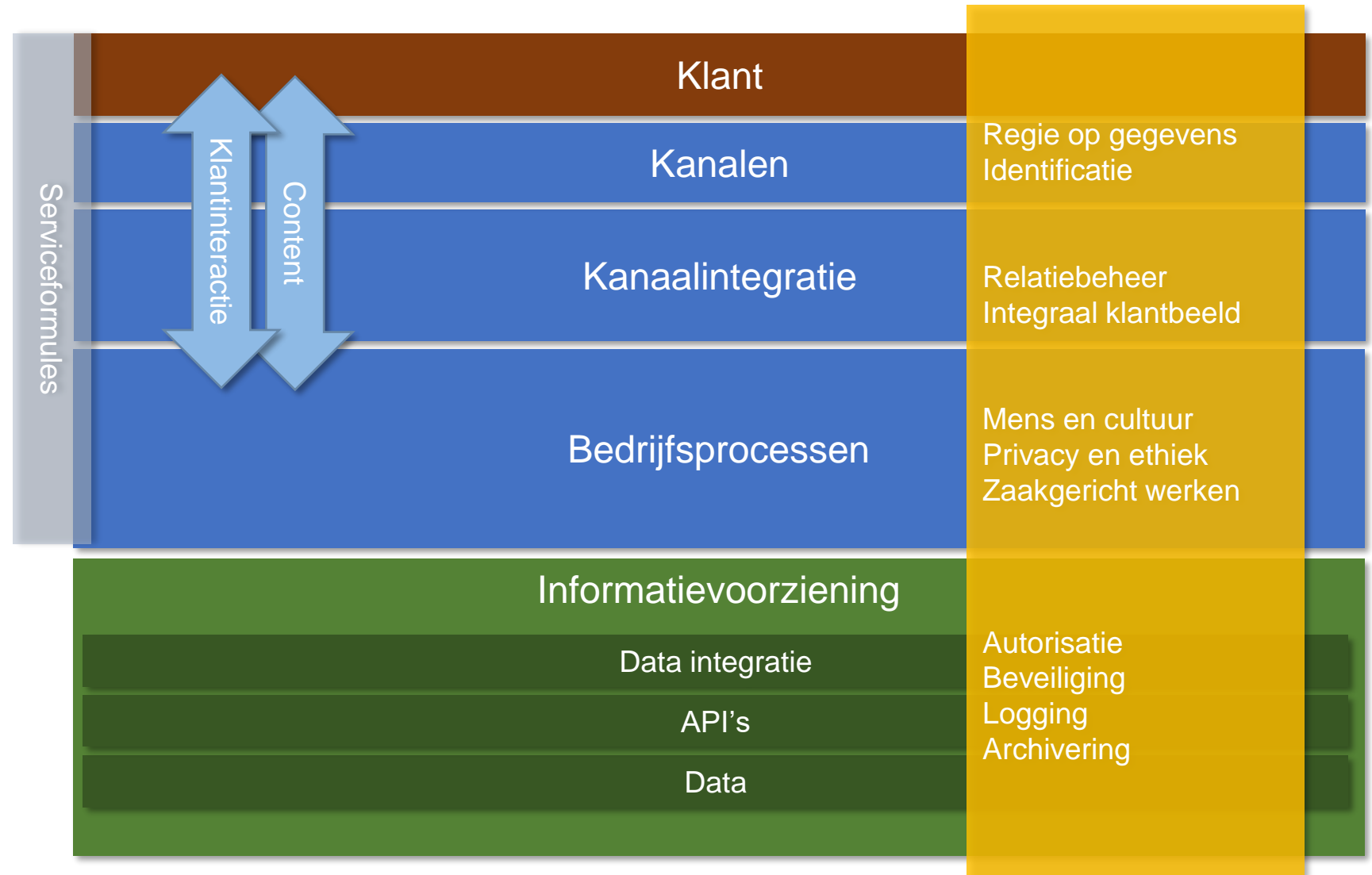
- Er is een centraal component beschikbaar waarin de proceslogica is vastgelegd en beschikbaar wordt gesteld aan andere applicatiecomponenten
- De applicatiecomponenten die kanalen of klantinteractie ondersteunen maken gebruik van het centrale component dat de proceslogica beschikbaar stelt
- De status van lopende verzoeken en zaken is beschikbaar en wordt via gestandaardiseerde interfaces
- Aanpassingen aan de proceslogica die worden doorgevoerd, gelden voor alle kanalen en klantinteractie.

Inrichting omnichannel landschap



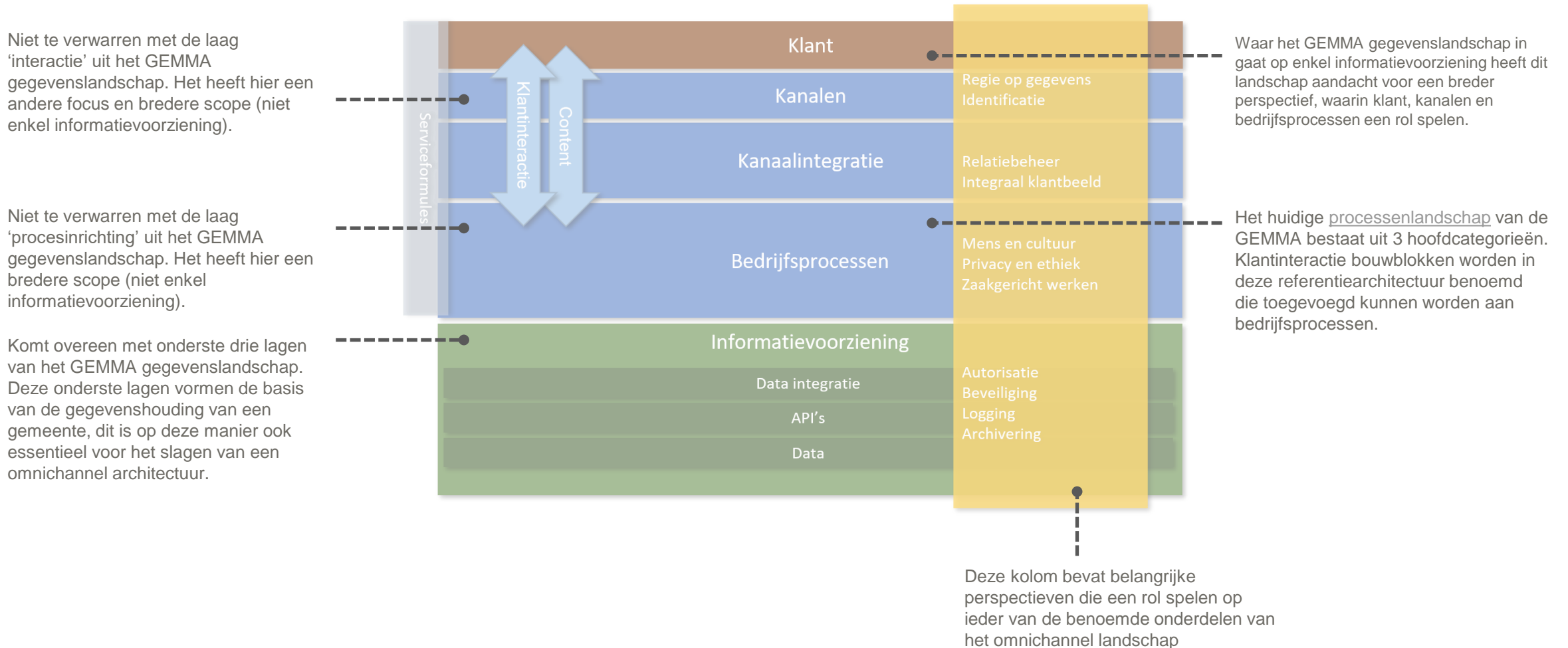
Omnichannel landschap

Perspectieven



Toelichting op het omnichannel landschap

Klant, Kanalen, Kanaalintegratie, Bedrijfsprocessen en Informatievoorziening vormen de basis van onderstaande landschapsplaat. Samen met de andere perspectieven die genoemd worden zijn het de meest belangrijke perspectieven vanuit omnichannel. Door richting te geven aan de perspectieven kunnen de ambities benoemd in deel 1 worden behaald.



Toelichting op het omnichannel landschap

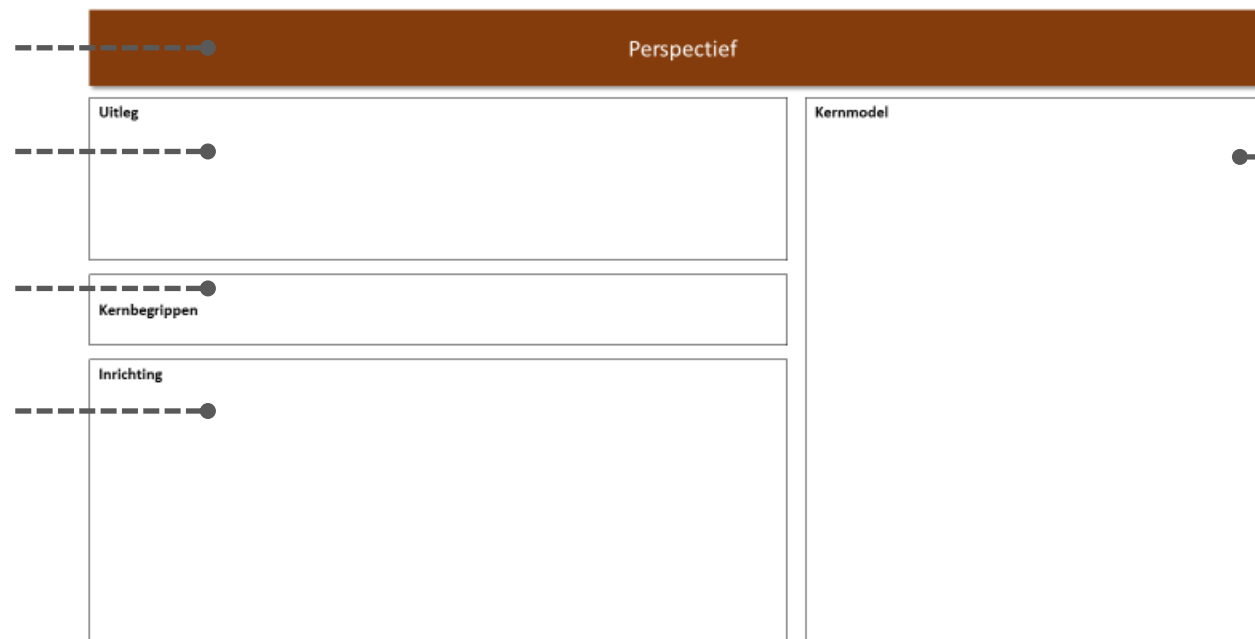
Ieder perspectief wordt met behulp van een template toegelicht. Hieronder wordt het template toegelicht.

De naam van het perspectief, ook terug te vinden in de plaat van het omnichannel landschap

Korte toelichting op het perspectief

Kernbegrippen zijn belangrijke aspecten waarop je binnen het perspectief wil sturen

Hier wordt de richting geschetst waarin dit perspectief zich beweegt.



Het kernmodel is een vormvrije manier van een visualisatie bij dit perspectief. Voor bepaalde perspectieven worden hier de betreffende GEMMA referentiecomponenten weergegeven.

In de hierop volgende slides wordt de inrichting van de perspectieven toegelicht.



Uitleg

Binnen een omnichannel dienstverlening staat de klant altijd centraal. Er worden drie groepen klanten onderscheiden:

- burger
- ondernemer
- instelling

Deze klantgroepen kunnen verschijnen in verschillende rollen, namelijk als klant, partner, onderdaan en gebruiker.

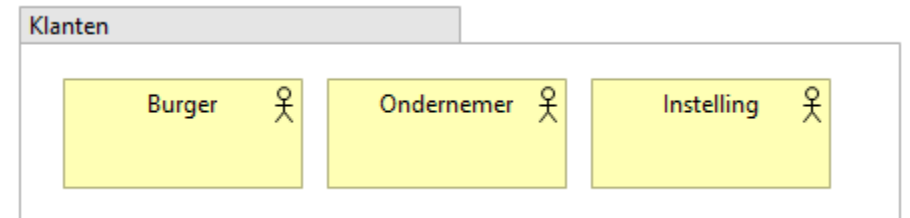
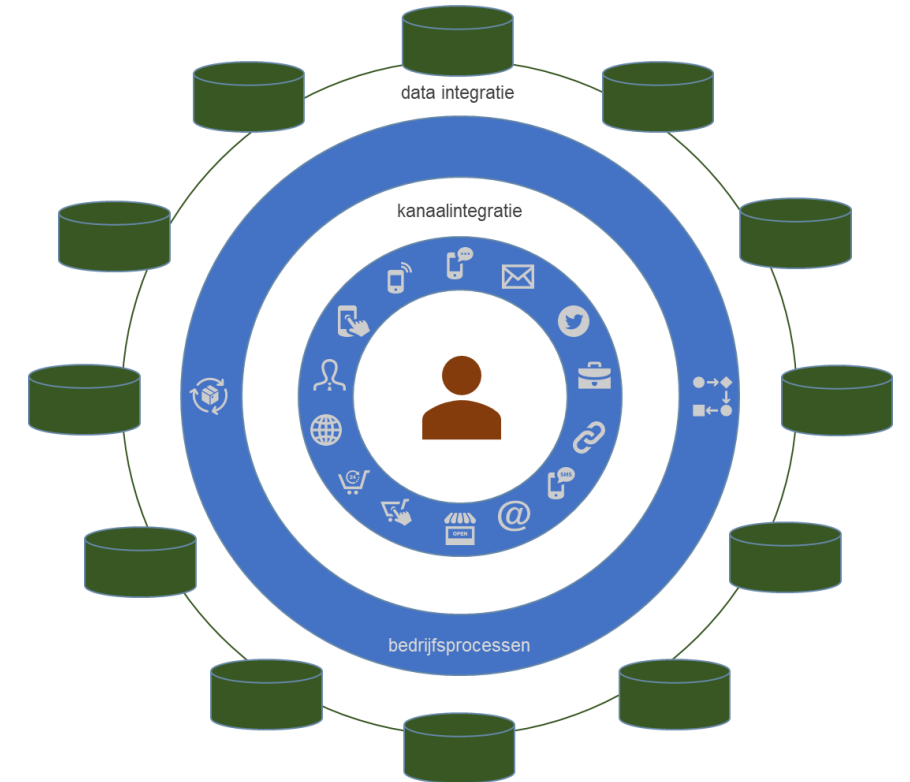
Kernbegrippen

Eenvoud, Centraal, Persoonlijk, Herkenning, Geholpen, Gehoord, Tevreden

Inrichting

De klant staat centraal in de dienstverlening. Een persoon kan in verschillende rollen als klant verschijnen (en ook anoniem). Voor iedere rol wordt er vanuit de gemeente via diverse kanalen een breed scala aan producten en diensten aangeboden aan de klant. De gemeente wil de klanten excellente diensten verlenen en heeft daarom serviceformules uitgewerkt die samen invulling geven aan een overkoepelende omnichannel doelarchitectuur. Na de implementatie van deze architectuur ervaart de klant een persoonlijke benadering en daarnaast een efficiënte afhandeling. Zo kiest de klant (tot op zekere hoogte) zelf via welk kanaal communicatie en dienstverlening moet plaatsvinden en hoeft de klant zijn gegevens slechts eenmalig te verstrekken aan de gemeente.

De gemeente zal verder opschuiven naar een vorm van proactieve dienstverlening, met als doel de verhouding tussen klant en gemeente in positieve zin te beïnvloeden. Een tevreden klant is een klant die ervaart dat de gemeente helpt en meedenkt!



Uitleg

Door verschillende communicatiekanalen naast elkaar te gebruiken kan de dienstverlening aan de klant zo excellent mogelijk worden ingericht.

Kernbegrippen

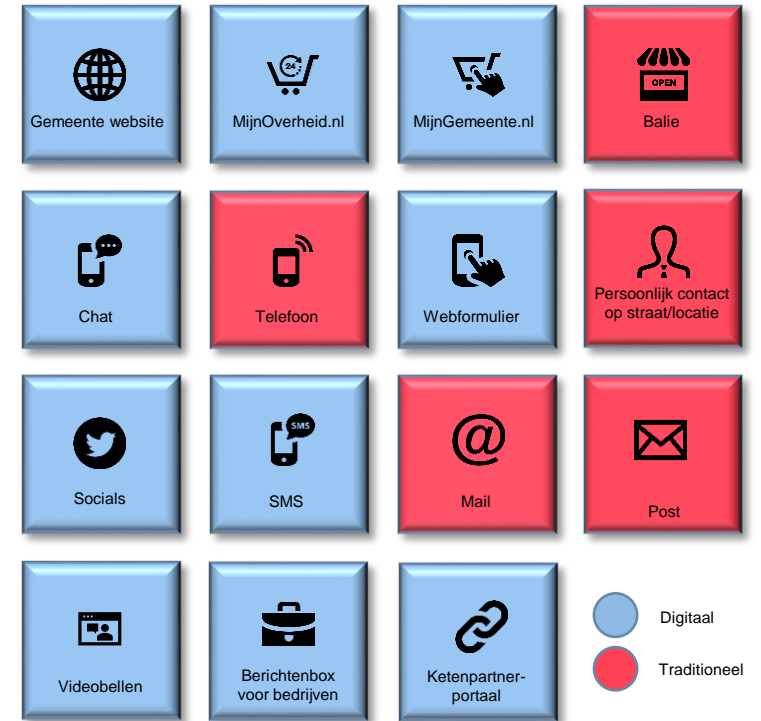
Toegankelijk, Modern, Betrouwbaar, Consistent, Passend, Anyplace, Anywhere, Anytime

Inrichting

Voor een klant is een product of dienst eenvoudig toegankelijk. De gemeente stelt bewust de best passende communicatiekanalen beschikbaar voor optimale dienstverlening, dit is een optimale mix van digitale en analoge kanalen. Dit betekent dat de gemeente bepaalt welke kanalen voor welke producten en diensten open worden gezet en de gemeente zorgt ervoor dat dit ook helder is voor de klant. De klant heeft dus niet alle vrijheid in kanaalkeuze, maar vindt de beschikbare kanalen passend bij zijn behoefte. Afhankelijk van het tijdstip, locatie, eigen voorkeur of het doel kiest de klant een op dat moment passend kanaal. De kanaalkeuze van de klant belemmert hem niet in de opties die voor dat product of die dienst worden aangeboden, ook mag de klant hetzelfde resultaat verwachten.

Uiteindelijk zijn klanten met een reden op zoek naar een product of dienst en niet naar een kanaal, maar als gevolg van de ontwikkelingen in de maatschappij m.b.t. kanaalaanbod zal de gemeente zich blijven ontwikkelen.

Voor de levering van het product of dienst geldt dat dit zal plaatsvinden via één van de kanalen die door de gemeente open zijn gezet voor dit product of dienst. Indien de klant een kanaalvoorkeur heeft opgegeven zal bekeken worden of deze voorkeur voor dit product of dienst toepasbaar is. In dat geval wordt dit kanaal gekozen voor levering, anders kiest de gemeente. Kanaalswitches zijn mogelijk, maar om technische redenen zijn niet alle wisselingen te maken. In specifieke gevallen is het juist wenselijk om van kanaal te wisselen voor het bereiken van een efficiënte afhandeling. De aanpak die de gemeente hierin kiest is onderdeel van de uitgewerkte omnichannel doelarchitectuur van de gemeente.



Uitleg

Kanaalintegratie zorgt ervoor dat de dienstverlening (levering van een dienst of product) kan plaatsvinden via meerdere kanalen (achter elkaar of tegelijkertijd) zonder verlies van context en content. Kanaalintegratie is het koppelpunt tussen de kanalen aan de processen.

Kernbegrippen

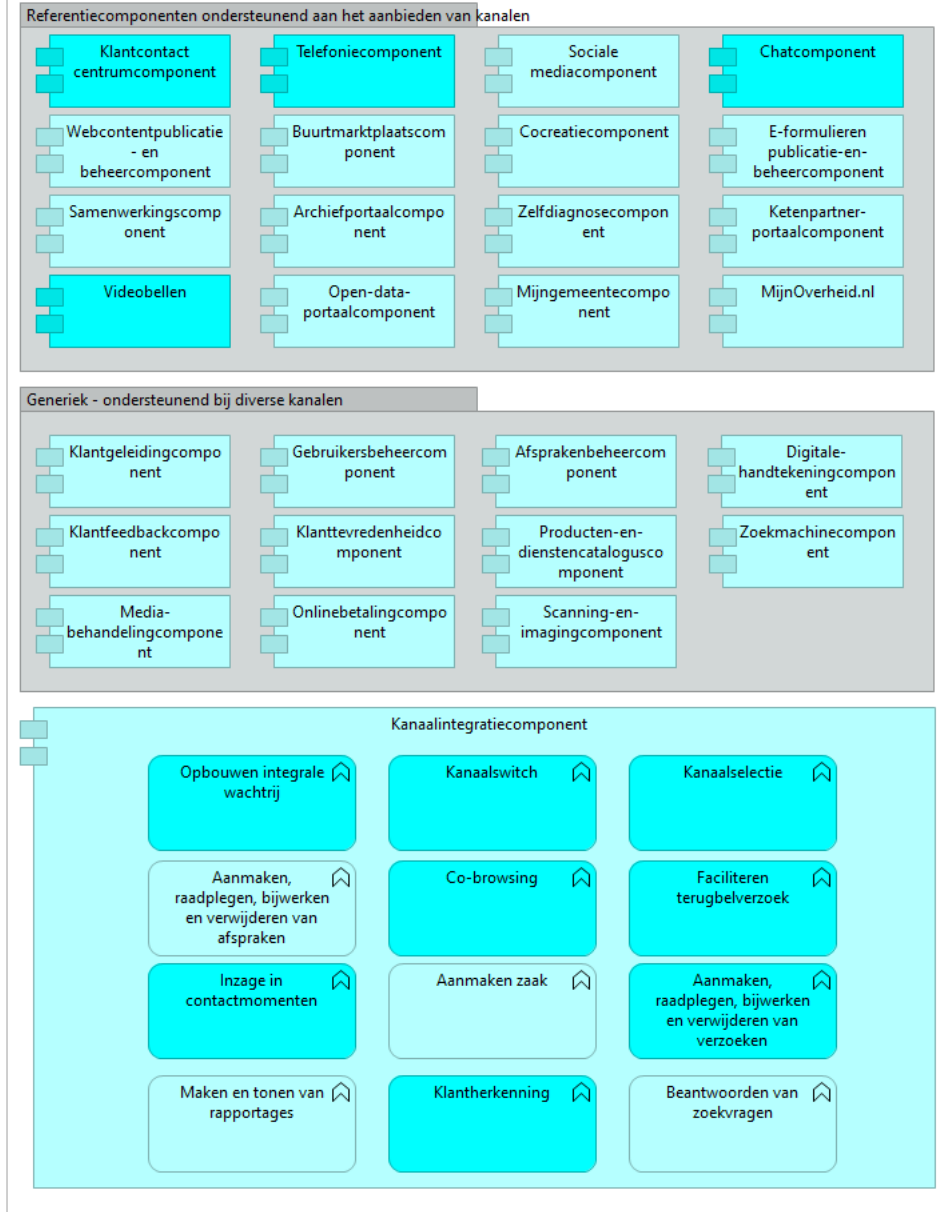
Intelligent, Consistent, Integraal, Onafhankelijk

Inrichting

De klant staat centraal, de dienstverlening wordt ingericht om de klantbeleving te optimaliseren. Kanaalintegratie maakt het mogelijk dat op ieder moment in de klantreis opnieuw bekeken kan worden wat het beste kanaal is om de klantreis voort te zetten, wellicht omdat je tegen beperkingen aanloopt bij het gebruik van een bepaald kanaal of om de klant via meerdere kanalen tegelijk van informatie te voorzien (bijvoorbeeld door web chat geïntegreerd te ondersteunen op een website). Dit kan betekenen dat er één of meerdere kanaalswitches plaatsvinden, zowel getriggerd door klant als door gemeente. Kanaalintegratie zorgt ervoor dat de content (die wordt uitgewisseld tussen klant en gemeente) kanaalafhankelijk kan worden behandeld en vastgelegd.

Zowel inkomende als uitgaande klantinteracties komen in een wachtrij (universal queue) terecht binnen de module die hier invulling aan geeft (referentiecomponent 'Kanaalintegratie'). Klantinteracties kunnen automatisch worden verdeeld over kanalen en/of medewerkers op basis van de status in de wachtrij, het actuele service level en de beschikbaarheid van behandelaar. Het is daarnaast mogelijk om kanalen beschikbaar te stellen op basis van deze criteria. Via communicatie met het relatiebeheercomponent is de kanaalintegratiecomponent in staat klanten te herkennen en een klantbeeld in te zien.

De component ondersteunt in het automatisch bevestigen en beantwoorden van inkomende verzoeken.



Uitleg

Content is het geheel van gegevens- en informatie uitwisseling tussen klant en gemeente dat plaatsvindt tijdens de contactmomenten tussen klant en gemeente.

Kernbegrippen

Actueel, Juist, Gericht, Consistent

Inrichting

Tijdens klantinteractie wordt content uitgewisseld. Content kan bestaan uit de vragen of verzoeken die binnenkomen vanuit klanten, maar ook de berichtgeving vanuit een gemeente naar de klanten valt onder content. Content kan over ieder kanaal binnenkomen en uitgaan.

Stel als gemeente een contentstrategie op om te zorgen dat duidelijke en op de doelgroep afgestemde content gecreëerd wordt die aansluit bij de serviceformules. Daarbij moet gegarandeerd zijn dat de content consistent is over kanalen heen, zodat eenzelfde resultaat wordt gegarandeerd.

Binnen het omnichannel landschap heeft het perspectief 'Content' raakvlak met het perspectief 'Data'. Inkomende content wordt als data worden opgeslagen zolang het van waarde is voor de gemeente, uitgaande content is opgesteld gebruikmakend van data uit diverse bronnen (bijvoorbeeld wet- en regelgeving, basisregistraties, of gemeentelijke domeinapplicaties).



Uitleg

Een ontwikkeling in de wereld van zakelijke dienstverlening is om met behulp van serviceformules richting te geven aan productontwikkeling, dienstverlening, inzet en performance van kanalen, procesinrichting en organisatie. Deze serviceformules zijn generieke concepten die binnen een gemeente in de oriëntatiefase worden uitgewerkt en waarbinnen producten en diensten die qua karakter goed vergelijkbaar zijn een plaats krijgen. Het geeft houvast voor bijvoorbeeld de omnichannel inrichting voor gelijksoortige producten en diensten door aandacht te besteden aan hoe de gemeente de gewenste klantbeleving (customer experience, CX) gaat realiseren.

Kernbegrippen

Klantgericht, Outside in, Betaalbaar, Kaderstellend

Inrichting

Een manier om tot serviceformules te komen is om klantreizen op te gaan stellen binnen de gemeente en de klantreizen te clusteren, of het toepassen van de [marketingmix techniek \(6 P's\)](#). Ook is het mogelijk om reeds opgestelde [serviceformules](#) te hanteren als vertrekpunt (bijvoorbeeld die vanuit gemeente Hengelo zijn opgesteld en inmiddels ook door VNG zijn omarmd). Het is van belang serviceformules op te stellen, altijd vanuit een outside in benadering.

Een serviceformule beschrijft de manier waarop gebruik wordt gemaakt van kanalen en de interactie met klanten (vanuit verschillende rollen) plaatsvindt voor een specifieke groep producten en diensten. Een serviceformule geeft daarmee het nodige houvast om de organisatie zo in te richten dat de klant telkens centraal staat, zonder dat voor elk individueel product of dienst de dienstverlening specifiek moet worden ingericht (evenwicht zoeken tussen 'de klant is koning' en efficiency). Deze serviceformules bepalen tevens de noodzaak voor de inzet van specifieke ondersteunende tooling.

In een uitgewerkte serviceformule worden de volgende perspectieven in samenhang gebracht: klanten, kanalen, klantinteractie functies en de producten en diensten die aangeboden worden vanuit verschillende bedrijfsprocessen.

Bij het uitwerken van een serviceformule zal altijd een afweging plaatsvinden tussen kosten en baten, tussen efficiëntie en effectiviteit, tussen inzet van mensen en van digitale kanalen, tussen diepgang en snelheid, tussen gemak en veiligheid.



**SNELSERVICE
FORMULE**



**ONTWERP
FORMULE**



**ONTWIKKEL
FORMULE**



**TOEZICHT
FORMULE**



**BEHEER
FORMULE**

Uitleg

Vanuit de GEMMA worden bedrijfsprocessen onderscheiden in sturende, uitvoerende en ondersteunende processen. Het gebruik van deze indeling maakt het mogelijk om processen onderling tussen organisaties te vergelijken of om bijvoorbeeld organisaties in te richten.

Kernbegrippen

Essentie, Structuur, Waarde, Klanten

Inrichting

Sturende processen:

De processen die zorgen voor het vormen van de strategie, en het programmeren en evalueren hiervan. Deze processen zijn door het voortbrengen van kaders en de doelen vooral gericht op het aansturen van de primaire processen van de gemeente. Deze processen hebben interne klanten.

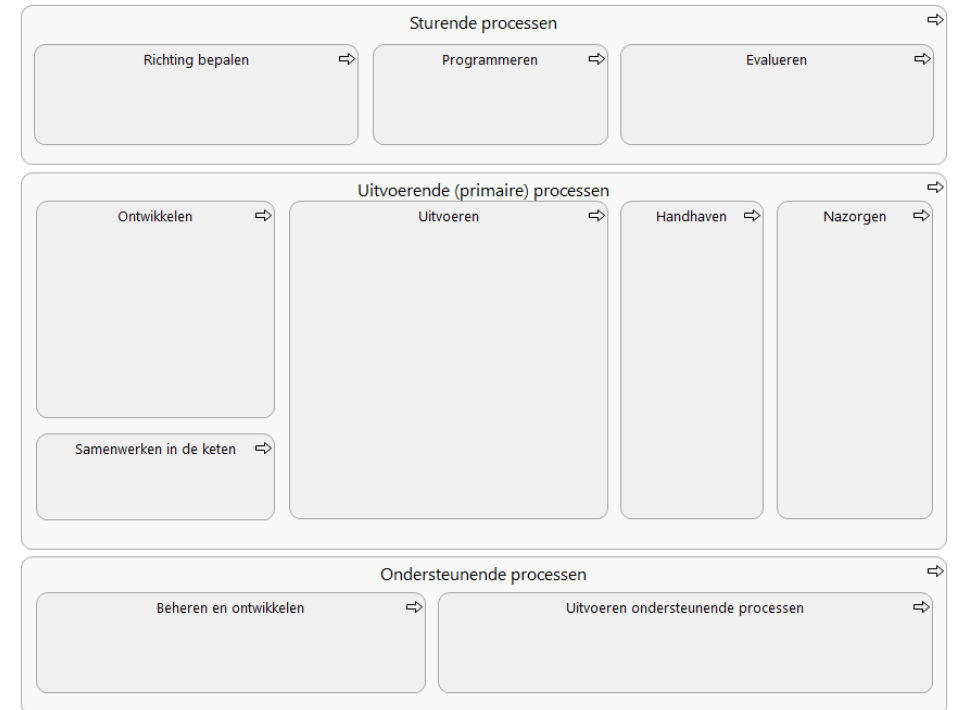
Uitvoerende processen:

Processen die gericht zijn op het door de gemeente leveren van toegevoegde waarde aan haar externe klanten. Het zijn processen waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent (terug te vinden in slide 51 als referentiecomponent 'Specifiek Procesafhandelcomponent').

Ondersteunende processen:

Processen die resultaten voortbrengen die niet direct zichtbaar zijn voor de klant, maar essentiële ondersteuning leveren voor het effectief kunnen uitvoeren van de primaire processen, zoals de referentiecomponenten generiek zaakafhandelcomponent, bedrijfsproces beheercomponent (BPM), documentbeheercomponent en archiefbeheercomponent. Deze processen hebben interne klanten.

Ieder bedrijfsproces kent klantinteractie, bij het ontwerpen van de bedrijfsprocessen dienen de bedrijfsfuncties t.a.v. klantinteractie een prominente en passende plaats te krijgen binnen het proces.



GEMMA2 View: "Processenlandschap – subclusters"

Uitleg

Klantinteractie is een aaneengesloten periode waarbij interactief content wordt uitgewisseld tussen (minimaal) 2 partijen, met als doel tot een bepaald resultaat te komen. Klantinteractie is onderdeel van bedrijfsprocessen.

Klantinteractie raakt de kern van het bestaansrecht van een gemeente. De klant staat centraal en de gemeente heeft haar bedrijfsprocessen ingericht om zo goed en efficiënt mogelijk om te gaan met de contactmomenten (touchpoints) tussen klant en gemeente. Het is essentieel de klantinteracties centraal te positioneren, zodat er integraal invulling aan kan worden gegeven. Dit leidt structuur en tot herkenbaarheid voor zowel klant als medewerker.

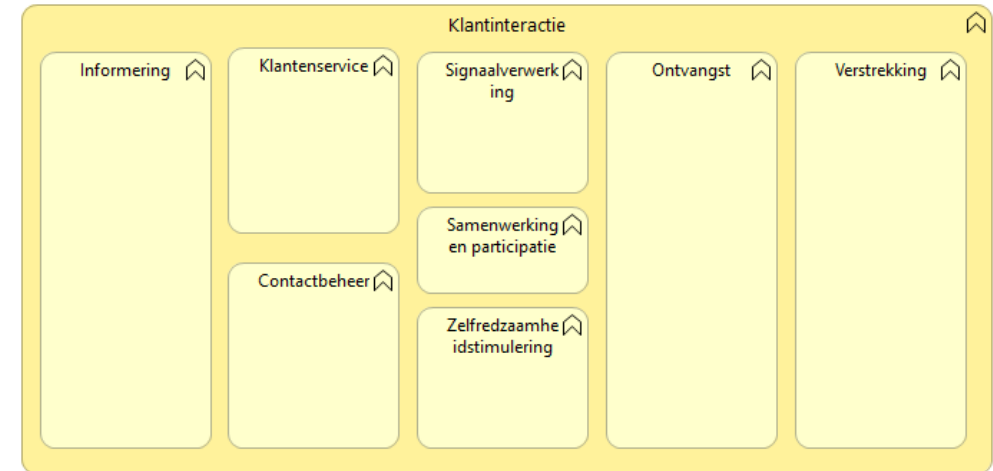
Kernbegrippen

Consistent, Integraal, Passend, Betrouwbaar, Efficiënt, Innovatief

Inrichting

Binnen deze referentiearchitectuur worden de GEMMA bedrijfsfuncties van klantinteractie omarmd (in [bijlage 1](#) is dit in detail uitgewerkt en verbonden aan referentiecomponenten). Door serviceformules uit te werken (bijvoorbeeld op basis van klantreizen) wordt helder welke klantinteracties er maximaal beschikbaar zijn binnen een serviceformule. Bij het ontwerp van bedrijfsprocessen kunnen de binnen de serviceformule beschikbare klantinteractie-functies op de juiste positie ondergebracht worden in het betreffende bedrijfsproces. Bijvoorbeeld t.a.v. het informeren en adviseren van een klant, het opvangen van signalen van klanten, het beheren van klantcontactmomenten, het opbouwen van een integraal klantbeeld of de levering van een dienst.

Klantinteractie kan getriggerd worden door zowel klant als gemeente. In een vorm van proactieve dienstverlening is de gemeente initiator van het contact.



GEMMA2 View: "Klantinteractie functies"

Uitleg

Relatiebeheer omvat alle activiteiten om de klant steeds beter van dienst te kunnen zijn en beter te leren kennen. Bijvoorbeeld t.b.v. klantherkenning, het overdragen van taken naar een collega of het bieden van proactieve dienstverlening. Contactmomentenregistratie is daarin cruciaal.

Kernbegrippen

Klantcontact, Overdracht, Klantbeeld, Voorkeuren

Inrichting

Klantcontactmomenten die informatiewaarde hebben voor de klant of de organisatie worden vastgelegd. Ook anonieme contactmomenten kunnen geregistreerd worden om op basis van statistiek waardevolle informatie te creëren.

Het registreren van klantcontactmomenten moet onderdeel zijn van bedrijfsprocessen van alle afdelingen die producten en diensten leveren aan klanten: medewerkers moeten leren dat besproken/ge-emailde/ge-appte onderwerpen vastgelegd moeten worden om ze in andere kanalen en andere processen te kunnen gebruiken voor een betere dienstverlening. Deze extra inspanning betaalt zich niet direct uit, het vergt daarom heel wat van medewerkers. Een goede geautomatiseerde ondersteuning helpt hierbij.

Vanuit een relatiebeheercomponent worden klanten geregistreerd in een klantenregister en klantcontactmomenten in een contactmomentenregister. Daarbij wordt ook de rol die de klant op dat moment invult vastgelegd. Verzoeken worden vastgelegd, eventuele zaken worden gestart, afspraken kunnen worden gepland en een integraal klantbeeld kan worden opgebouwd. Verder biedt de component een omgeving waarin de klant zijn voorkeuren en contactgegevens kan beheren.

Het gestructureerd verzamelen en analyseren van informatie over klantcontactmomenten biedt de mogelijkheid om het beleid t.a.v. dienstverlening beter te formuleren, of om serviceformules aan te passen.



Uitleg

Data integratie is het concept dat invulling geeft aan het mogelijk maken van gegevensuitwisseling tussen verschillende componenten in het gegevenslandschap.

Kernbegrippen

Verbindend, Transparant, Grip, Betrouwbaar, Beveiligd

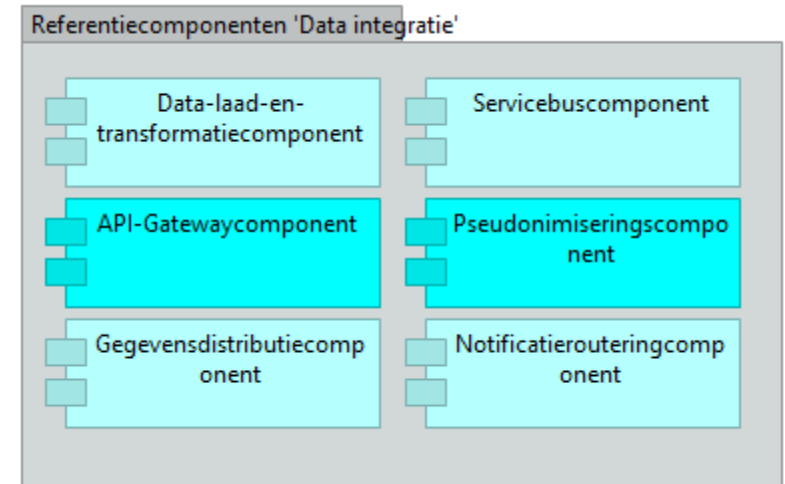
Inrichting

In een wereld waarin de hoeveelheid data exponentieel toeneemt, ecosystemen groeien en organisaties steeds meer waarde uit data willen halen is data integratie essentieel. Data integratie bevindt zich in laag 3 van de GEMMA Gegevenslandschap 5-lagen architectuur: 'de integratielaag'. Het vormt het ontkoppelpunt tussen aanbieders (providers van databronnen) en afnemers (consumers vanuit bedrijfsprocessen). Binnen de leidende architectuur van het GEMMA gegevenslandschap wordt een scheiding gemaakt tussen processen en data, deze scheiding zorgt ervoor dat dit ontkoppelpunt duidelijk gepositioneerd wordt om te zorgen voor een efficiënte organisatie van de data uitwisseling.

Binnen Data integratie wordt invulling gegeven aan functionaliteiten messaging, routing, transformatie, orkestreren, loggen, monitoren, beveiligen, abonneren, pseudonimiseren, autoriseren. Dit wordt mogelijk gemaakt door de inzet van verschillende technieken en tools, vaak ondergebracht in een logisch integratie platform. Data integratie speelt tevens een belangrijke rol op het gebied van integreren en verrijken van gegevens. Vaak worden data voor specifieke doeleinden bij elkaar gebracht in een fysiek datawarehouse of data lake.

Deze functies maken het o.a. mogelijk om data minimalisatie af te dwingen, data te beschermen bij overdracht, data uit te wisselen conform de nieuwste standaarden (RESTful API's) en data te benutten binnen de mogelijkheden van wet- en regelgeving (conform doelbinding).

Het op de juiste manier invullen van data integratie is ook voor de omnichannel architectuur essentieel, aangezien in een omnichannel benadering data uit alle hoeken van de organisatie ontsloten moet kunnen worden om het te gebruiken binnen ieder kanaal.



Uitleg

Een API (Application Programming Interface) maakt het mogelijk om data uit te wisselen. Een API is een gestructureerd en gedocumenteerd koppelvlak voor communicatie tussen applicaties. Je kan een API zien als een digitale stekkerdoos die applicaties met elkaar verbindt. API's bestaan al zo lang er computers zijn.

Kernbegrippen

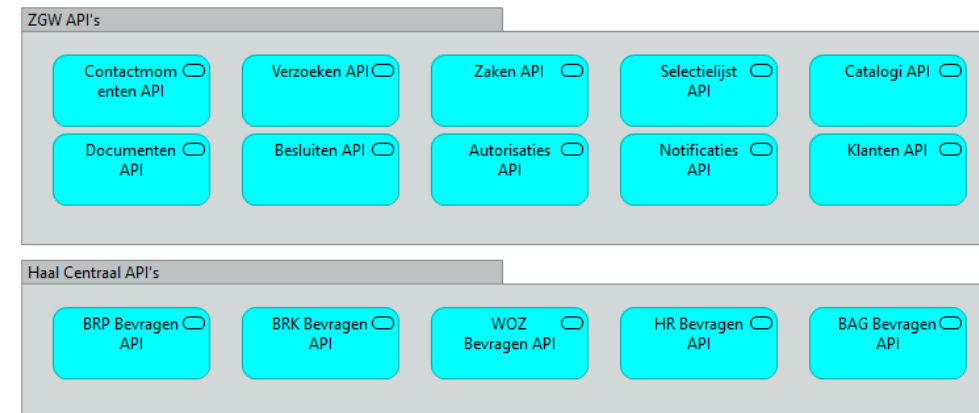
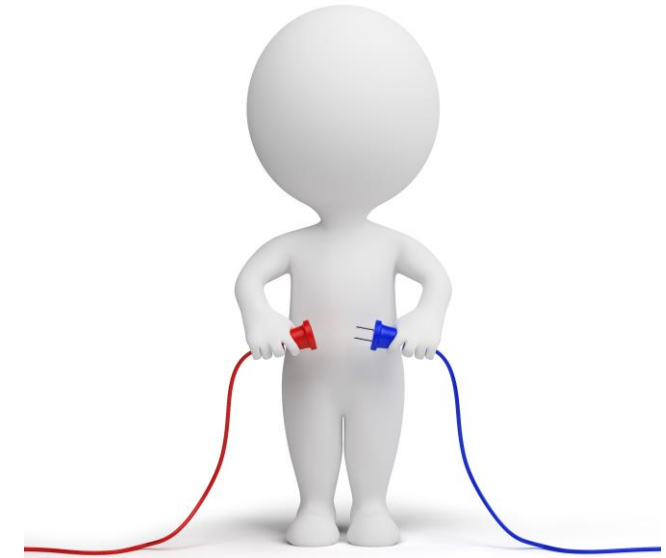
Connectiviteit, Eenvoud, Uitwisseling, Verbinding

Inrichting

APIs zijn een middel, geen doel. Het gebruik van API's stimuleert het consumeren van data, het ophalen van data bij de bron (i.p.v. het te dupliceren), het toepassen van data minimalisatie, het reduceren van de kosten voor het realiseren van gegevensverbindingen, het uitwisselen van data conform wet- en regelgeving en het omarmen van nieuwe technieken en mogelijkheden.

Bij voorkeur wordt data uitwisseling conform de nieuwste standaarden opgezet. Momenteel wordt er binnen de landelijke overheid ingezet op het gebruik van een bepaalde soort API's, zogenaamde RESTful API's (zie de [landelijke API strategie](#) voor meer informatie). RESTful API's zijn uitermate geschikt om over het netwerk 'internet' data eenvoudig uit te wisselen tussen applicaties.

De ontwikkeling van RESTful API's zit in de lift, mede door de aandacht voor de Common Ground beweging. Voor het ophalen van gegevens uit basisregistraties worden via het initiatief 'Haal Centraal' verschillende API's aangeboden. Binnen het kader van Zaakgericht werken vindt het creëren, opslaan en/of ontsluiten van verzoeken, zaken, documenten, besluiten, catalogi, referentielijsten, klanten, klantinteractie, autorisaties en notificaties plaats op basis van de vastgestelde [ZGW API's](#), die RESTful zijn opgezet (en niet meer op basis van StUF ZS-DMS). Ook bovenop steeds meer andere landelijke, maar ook lokale gegevensbronnen worden dit soort API's aangeboden. De API's zijn binnen omnichannel dienstverlening essentieel, hierdoor wordt het mogelijk om in lijn met de landelijke architectuur onafhankelijk van het kanaal en bij dezelfde data te komen.



Voorbeelden van API's die conform de NL API strategie zijn vormgegeven

Uitleg

Data speelt een bepalende rol in het bieden van excellente dienstverlening. In principe kan alle data een bijdrage leveren aan het verbeteren van de dienstverlening, onafhankelijk of het nu gaat om online of offline dienstverlening. Binnen dit perspectief worden de data objecten en subjecten beschouwd die primair een rol spelen binnen het onderwerp omnichannel (op dit niveau speken we in technische termen ook wel van ‘resources’).

Kernbegrippen

Kwalitatief, Beschikbaar, Actueel, Bron

Inrichting

De hoeveelheid data neemt wereldwijd exponentieel toe, dit is één van de redenen om data te scheiden van processen. Zogenaamde applicatiesilo's behoren binnen een aantal jaar tot de verleden tijd. Data wordt daarmee vanuit verschillende processen toegankelijk, een brede toegankelijkheid binnen de organisatie (en desgewenst ook daarbuiten). Deze ontwikkeling is binnen de landelijke overheid al ingezet vanuit de beweging Common Ground, maar deze transitie zal nog een aantal jaar in beslag nemen.

Iedere databron (registratie) heeft een bronhouder. De bronhouder is verantwoordelijk is voor o.a. de kwaliteit en beschikbaarheid van de data. Dat geldt ook voor de klantgegevens die binnen een organisatie worden vastgelegd.

Iedere afnemer is afhankelijk van de data van een bronhouder. Indien de data niet beschikbaar of niet actueel is heeft de afnemer daar direct last van. Een afnemer verricht een terugmelding aan de bronhouder indien er gereede twijfel is aan de juistheid van de gegevens.

Verder zijn afnemers verantwoordelijk voor het juist omgaan met de beschikbare data, een afnemer mag de data enkel gebruiken voor het doel waarmee de data wordt afgenomen (zogenaamde doelbinding vanuit wet- en regelgeving) of wanneer de klant zijn of haar gegevens vanuit ‘regie op gegevens’ bewust heeft gedeeld met de afnemer. Deze aandachtspunten zijn ook binnen omnichannel essentieel.

Referentiecomponenten ondersteunend bij aanbieden data



Uitleg

Regie op gegevens betekent dat een burger of ondernemer grip en zicht heeft op zijn gegevens bij de overheid.

Kernbegrippen

Regie, Eigenaarschap, Grip, Transparant

Inrichting

De overheid verzamelt en gebruikt voor al zijn taken veel persoonlijke gegevens van burgers. Ze zorgt dat die gegevens correct en actueel zijn, veilig worden opgeslagen, en efficiënt worden gebruikt, maar alleen waar dat mag. Burgers moeten daarop kunnen vertrouwen. Nu al hebben burgers daarom het recht om in te zien welke gegevens de overheid van hen heeft en waarvoor die worden gebruikt. Ook hebben burgers het recht om hun basisgegevens niet te verstrekken indien de overheid deze gegevens al heeft en de overheid geen goede reden heeft om deze gegevens opnieuw op te vragen.

De klant is niet de eigenaar van zijn persoonsgegevens zoals die vastliggen in de BRP. De klant is wel eigenaar van zijn contactgegevens zoals telefoonnummer en e-mailadres waarvan de klant graag ziet dat de gemeente deze gegevens gebruikt voor het directe contact. Verder kan de klant zijn voorkeurskanalen aangeven waarover hij benaderd wil worden door de gemeente en kan de klant specifiek aangeven of hij gebruik wil maken van proactieve dienstverlening (conform opt-in principe).

Regie op gegevens betekent voor klanten:

- Zelf bepalen: (deels) bepaalt de klant zelf welke data over hem door wie gebruikt mag worden, bijvoorbeeld voor het opbouwen van een integraal klantbeeld.
- Voorkeuren aangeven: voorkeurskanalen, telefoonnummer, e-mailadres en wens voor proactieve dienstverlening.
- Transparantie: Wat een medewerker ziet, ziet de klant zelf ook (uitzonderingen komen uiteraard voor). En daarnaast inzage in wie, wanneer, waarom welke gegevens over de klant heeft geraadpleegd.



Uitleg

Voordat een klant een rijbewijs kan verlengen of een verhuizing kan doorgeven zal de klant zich eerst moeten identificeren. Natuurlijk kan het vaststellen van de identiteit van een persoon fysiek in de stadswinkel met vertoon van je paspoort. Het identificeren via digitale kanalen vraagt aanvullend echter om een digitale identiteit.

Kernbegrippen

Vertrouwd, Herkend, Kanaal, Rol

Inrichting

Identificatie is voor de aanvraag van veel producten en diensten die de gemeente aanbiedt verplicht, voor enkele producten en diensten is het mogelijk om anoniem te blijven. De gemeente kan voor een aantal producten en diensten hier zelf een keuze in maken, omdat het voor die gevallen vanuit wetgeving niet wordt afgedwongen.

Bij verplichte identificatie biedt de gemeente voor het opengestelde kanaal identificatiemogelijkheden. Meerdere identificatiemogelijkheden kunnen naast elkaar geboden worden, de gemeente heeft daar zelf de keuze in. Dit is ook kanaalafhankelijk.

- Identificatie van burgers kan via paspoort, identiteitsbewijs, rijbewijs of digitale toepassingen zoals DigiD, Idensys, eIDAS, eID, iDIN, IRMA, ID-Bellen, ID-Contact.
- Identificatie van ondernemers kan via digitale toepassingen zoals eHerkenning, eIDAS en iDIN.
- Identificatie van instellingen kan via digitale toepassingen zoals eHerkenning en iDIN.

Naast identificatie is het vaststellen van de rol van een klant ook essentieel om de juiste dienstverlening te leveren. Het vaststellen vanuit welke rol de klant contact zoekt gaat veelal gepaard met het stellen van enkele aanvullende persoonlijke vragen (onderdeel van het authenticatie proces). Maar hoeveel privacy moet de inwoner prijsgeven om aan te tonen dat iemand echt degene is die belt? En in hoeverre is dit sowieso betrouwbaar? Daarom moet een inwoner uiteindelijk nog vaak richting het stadskantoor om zich in persoon te melden. Om dit voor voorkomen is een digitale identiteit noodzakelijk die inzetbaar is op diverse kanalen.



Uitleg

Integraal klantbeeld is een weergave van de relevante klantdata gezien vanuit de organisatie die de producten en diensten aanbiedt. Vanuit de theorie bevat een zogenaamd integraal klantbeeld (ook wel 360 graden klantbeeld genoemd) alle informatie die nodig is om de klant een gerichte, optimale en efficiënte dienstverlening te kunnen geven. In de praktijk zou 'samengesteld klantbeeld' een betere term zijn, voor het opbouwen van een integraal klantbeeld is het voor gemeenten vanuit privacy optiek namelijk randvoorwaardelijk dat er een doelbinding aan te koppelen is (en daarmee is het opbouwen van het klantbeeld voor gemeenten héél anders dan voor commerciële partijen). Beperkende voorwaarden vanuit doelbinding bepalen de toegestane breedte van het klantbeeld. Hierdoor is het vaak niet mogelijk voor een gemeente (om zonder toestemming van de klant) een volledig integraal klantbeeld op te stellen.

Kernbegrippen

Integraliteit, Overzicht, Doelbinding, Toestemming

Inrichting

Een perfecte 'klantreis' ervaring mogelijk maken of het bieden van proactieve dienstverlening vraagt om een goed klantbeeld. De gemeente kan de klant hierdoor namelijk veel beter van dienst zijn en de klant heeft inzage in het klantbeeld dat de gemeente van hem heeft. Waar een volledig integraal klantbeeld wellicht niet mogelijk is omdat bijvoorbeeld een medewerker niet de juiste doelbinding heeft om specifieke gegevens op te bewerken, ligt de essentie voor omnichannel in het, onafhankelijk van het gebruikte kanaal, benaderen van die gegevens. Dus niet 'alle' data, maar relevante gegevens voor een specifiek product of dienst een samengesteld klantbeeld dat voldoet. Een goed klantbeeld bestaat in de basis uit gegevens over het verzoek (het product), de klant, klantcontactmomenten, eventuele zaken en toegang tot vraag-/antwoord combinaties.

In gewenste gevallen kan ad hoc een (geregistreerde) toestemming van de klant voor een bredere integrale blik een oplossing zijn om de beperkingen die een gemeente heeft in het opbouwen van het integrale klantbeeld weg te nemen. In alle gevallen geldt dat bij iedere verwerking in een integraal klantbeeld protocollering zal moeten worden uitgevoerd (een verplichting vanuit de AVG).



Uitleg

Omnichannel dienstverlening legt een substantiële wijziging van koers neer op het gebied van klantgerichtheid. Om het te laten slagen op lange termijn moet dit onderdeel zijn van de cultuur, de mindset van de gehele organisatie en zijn uitwerking hebben op alle betrokken medewerkers.

Kernbegrippen

Klantvriendelijk, Doortastend, Empathie, Discipline

Inrichting

Klantgericht werken en goed gebruik maken van een integraal klantbeeld vraagt veel van de competenties van medewerkers. Bijvoorbeeld het kunnen adviseren op basis van het klantbeeld over aanvullende diensten. Met name het aspect 'discipline' vraagt aandacht: het vastleggen van een klantcontactmoment vraagt tijd van de medewerkers, terwijl deze vastlegging vaak niet direct voor hem of haar belangrijk is.

Klantgerichtheid, netwerkvaardigheid en organisatiesensitiviteit zit in het DNA van dienstverlening en het daarom essentieel dat betrokken medewerkers hier bedreven in zijn. Maar ook het management moet in staat zijn het integraal te organiseren. Dit betekent dat de kennis en kunde in huis moet zijn om organisatiebreed de juiste competenties en componenten te kunnen inzetten.



Uitleg

Persoonsgegevens zijn van grote waarde, zowel voor overheden als voor commerciële organisaties is het interessant om allerlei data over personen in bezit te hebben. Vaak met de beste bedoelingen om de klant goed van dienst te zijn, maar helaas ook vanuit malafide praktijken. Om de inwoners van Nederland te beschermen t.a.v. het gebruik van persoonsgegevens is er de privacywetgeving (AVG) opgesteld. Naast de wetgeving speelt ethiek op dit vlak ook een belangrijke rol.

Kernbegrippen

Rechtmatigheid, Beschermd, Veilig, Verantwoord

Inrichting

De privacywetgeving (AVG) beperkt de mogelijkheden tot excellente dienstverlening. Gemeenten mogen niet alle - bij de gemeente bekende - persoonsgegevens voor alle processen gebruiken (data wordt namelijk enkel benut binnen de mogelijkheden van wet- en regelgeving), terwijl dit zowel voor de gemeente als voor de klant in principe wel van meerwaarde kan zijn.

Indien vanuit wetgeving een doelbinding ontbreekt is nadrukkelijke toestemming van de klant noodzakelijk om persoonsgegevens breed te mogen gebruiken binnen de gemeente. Bijvoorbeeld voor het opbouwen van een integraal klantbeeld of voor het verlenen van proactieve dienstverlening.

De klant moet verder beseffen dat indien een klant wil weten of hij/zij voor een bepaalde dienst in aanmerking komt productafhankelijke klantgegevens kunnen worden uitgevraagd. Voor de gemeente geldt dat voordat een ambtenaar persoonlijke informatie over de klant verstrekt, de identiteit van de klant onomstotelijk is vastgesteld.

Vanuit ethisch oogpunt kan gesteld worden dat wet- en regelgeving niet altijd een sluitend antwoord geeft. Van belang is dat de gemeente de verschillende belangen en perspectieven kent en hierin een weloverwogen keuze maakt ook vanuit het leveren van maatschappelijk toegevoegde waarde. Een voorbeeld hiervan is het opvragen van gegevens bij klanten die afhankelijk zijn voor gemeentelijke voorzieningen, zij zullen eerder geneigd zijn gevraagde gegevens maar te verstrekken op basis van regie op gegevens (ook wel het 'afhankelijkheidsprincipe'). Maar is dat juridisch en ethisch wel te verantwoorden?



Uitleg

Zaakgericht werken is een vorm van procesgericht werken die door de Nederlandse gemeenten, en steeds meer landelijke overheden, wordt toegepast om verzoeken* van burgers en bedrijven te behandelen. De 'zaak' staat hierbij centraal, en niet zoals in de omnichannel dienstverlening de 'klant'. Een zaak is een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden.

Kernbegrippen

Structuur, Houvast, Efficiëntie, Kwaliteit, Doorlooptijd

Inrichting

Zaakgericht werken is een middel om het interne werkproces (afhandelingsproces) richting klant efficiënt en gestructureerd op te zetten. Het referentiecomponent 'generiek zaakafhandelcomponent' kan hier een belangrijke generieke positie toebedeeld krijgen, voor producten en diensten die hiervoor geen specifieke afhandelende applicatie kennen.

Door zaken aan elkaar te relateren draagt zaakgericht werken momenteel al bij aan het opbouwen van een klantbeeld van zaken. De voortgang van de afhandeling van een zaak wordt gecommuniceerd richting klant en is onderdeel van het integraal klantbeeld.

Vanuit de hoek van Zaakgericht werken is in lijn met de visie van Common Ground de afgelopen jaren hard gewerkt aan concepten en bouwstenen die goed toepasbaar zijn voor de invulling van de omnichannel architectuur, zoals de opzet van verzoeken en contactmomentregistratie en de API's voor het uitwisselen van data t.a.v. verschillende data objecten.

* Een [verzoek](#) is een aanvraag of opdracht aan de gemeente (of andere overheid) voor de levering van een product of dienst. Niet alle verzoeken van klanten leiden tot een zaak, maar een verzoek kan ook leiden tot meerdere zaken.



Uitleg

Het proces waarin een subject (een persoon of een proces) rechten krijgt op het benaderen van een object (een bestand, een systeem). De autorisatie wordt toegekend door de eigenaar van het object.

Kernbegrippen

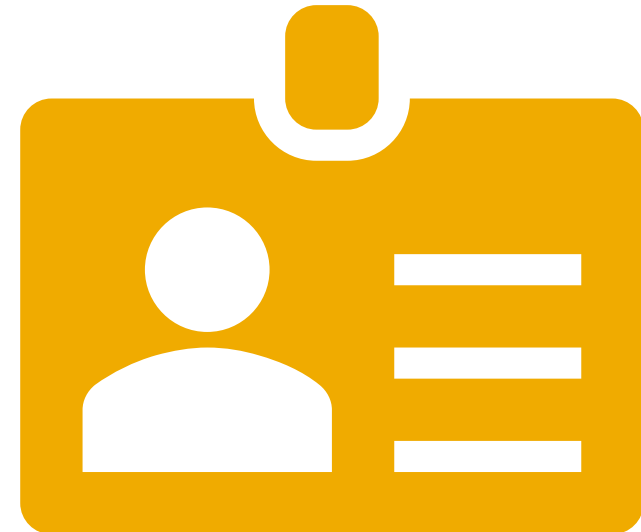
Vertrouwd, Afgeschermd, Zorgvuldig, Rechtmatigheid

Inrichting

Een gemeente zorgt ervoor dat autorisatie voor het beheren of het opvragen van data wordt uitgedeeld conform wet- en regelgeving. [Autorisatiebesluiten](#) (per gemeente) of modelautorisaties, zoals de GABA, geven inzicht in wat voor een gemeente in specifieke processen de maximale gegevensset is die uit de landelijke BRP gehaald mag worden. De persoonsgegevens die worden gebruikt voor de uitvoering van deze processen dienen conform de wet te voldoen aan de beginselen van proportionaliteit en subsidiariteit. Voor overkoepelende taken, zoals het verstrekken van een integraal klantbeeld of het bieden van proactieve dienstverlening bestaan dit soort vastgestelde autorisaties niet.

Het inrichten van een fijnmazige organisatie-overkoepelende autorisatie brengt veel werk met zich mee, dit wordt verricht vanuit het thema 'Identity & Access Management (IAM)'. Veel gemeente hanteren rol-gebaseerde autorisatie (RBAC). Hiervoor dienen rollen in de organisatie duidelijk omschreven en toebedeeld te zijn met daarbij behorende autorisatieprofielen. Data moet daarnaast op basis van aangebrachte dataclassificatie gekoppeld worden aan autorisatieprofielen. Hierdoor wordt het mogelijk om op basis van doelbinding data beschikbaar te stellen aan medewerkers.

Medewerkers moeten op de hoogte zijn van het beleid dat aangeeft welke toegestane data gebruikt mag worden bij processen waarbij zij verantwoordelijk, dan wel betrokken zijn. FG en CISO ondersteunen bij het uitdragen van het beleid (dat in lijn met de BIO is opgesteld).



Uitleg

Gegevens moeten goed worden beschermd tegen ongeoorloofde of onrechtmatige verwerking en tegen onopzettelijk verlies, vernietiging of beschadiging.

Kernbegrippen

Veilig, Vertrouwd, Risico's, Classificatie

Inrichting

De gemeente moet aantoonbaar passende technische en organisatorische maatregelen treffen om beveiliging van gegevens te bewerkstelligen. Het begrip passend betekent dat het systeem kan beantwoorden aan de specifieke risico's en behoeften van de voorgenomen verwerking door de gemeente. Om dit te bereiken handelt de gemeente conform de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO).

Beveiliging is binnen een omnichannel landschap van wezenlijk belang aangezien vanuit diverse kanalen de weg naar het op brede schaal ontsluiten van data wordt opengezet.

Specifiek aandacht voor de volgende punten:

- Gegevens moeten geclassificeerd worden. Classificatie van data maakt inzichtelijk welke betrouwbaarheidseisen van toepassing zijn en aansluitend welke maatregelen genomen moeten worden om die data adequaat te beschermen (zowel in overdracht, opslag als beschikbaarstelling).
- Het heeft de voorkeur om de opslag van persoonsgegevens in Nederland te laten plaatsvinden, dan wel in de Europese Economische Ruimte (EER).
- Afnemer en bronhouder hebben hun verantwoordelijkheid te nemen in het borgen van gegevensbescherming.



Uitleg

Organisaties die persoonsgegevens verwerken zijn conform de [Algemene Verordening Gegevensbescherming \(AVG\)](#) en de [Uitvoeringswet AVG](#) verplicht om aan te kunnen tonen dat een verwerking van persoonsgegevens aan de belangrijkste beginselen van verwerking voldoet, zoals rechtmatigheid, transparantie, doelbinding en juistheid. Om aan deze verantwoordingsplicht te kunnen voldoen is het van belang dat per verwerking de belangrijkste metagegevens van de verwerking worden vastgelegd. Het vastleggen van verwerkingen noemen we logging.

Kernbegrippen

Transparant, Doelmatig, Controleerbaar, Verantwoording

Inrichting

Gegevensuitwisseling wordt gelogd, zodat altijd is terug te herleiden wie, waarom (met welk doel), wanneer, welke gegevens heeft geraadpleegd. Deze zogenaamde functionele logging wordt ingericht o.a. voor de Functionaris Gegevensbescherming (FG) om zicht te krijgen op het privacy vraagstuk, ook geeft het invulling aan het onderdeel transparantie binnen het perspectief 'regie op gegevens'.

Standaardisatie van de vastlegging van verwerkingen is van belang om de eenduidigheid en toegankelijkheid van deze gegevens te borgen. Door VNG-Realisatie is de 'Verwerkingenlogging' API-standaard ontwikkeld als onderdeel van de GEMMA referentiearchitectuur. Deze API-standaard biedt leveranciers van informatiesystemen gestandaardiseerde API-specificaties voor het vastleggen en ontsluiten van de logging van verwerkingen.

Alle activiteiten waarin persoonsgegevens worden geraadpleegd komen voor in het Verwerkings Activiteiten Register (VAR) van de organisatie. Het raadplegen van gegevens wordt binnen de organisatie gelogd in het logging register, hierin wordt verwezen naar een activiteit uit het VAR.



Uitleg

Om excellente dienstverlening te kunnen leveren aan klanten is het vereist klantcontactmomenten vast te leggen, de mate waarin hierover vastgelegd mag worden moet in lijn zijn met doelbinding. Maar niet alleen vanuit het doel om excellente dienstverlening te bereiken vindt vastlegging plaats, archivering is verplicht volgens geldende wetgeving. Landelijke selectielijsten geven hier de regels voor aan.

Kernbegrippen

Structuur, Rechtmatigheid, Termijnen, Selectielijsten

Inrichting

Verzoeken die horen bij een zaakdossier worden als onderdeel daarvan bewaard volgens de bij het resultaattype horende bewaartermijn in de selectielijst, net als (verslagen van) contactmomenten. Of een verzoek bewaard moet worden is echter niet afhankelijk van of aan de behandeling daarvan al dan niet zaakgericht invulling wordt gegeven. Voor niet-zaakgericht afgehandelde verzoeken kan evengoed de verplichting bestaan het bijbehorende dossier (zekere tijd) te bewaren. Dit geldt in mindere mate voor 'losse' klantcontacten (bijvoorbeeld een informatieverzoek), die vaker een informeel karakter hebben.

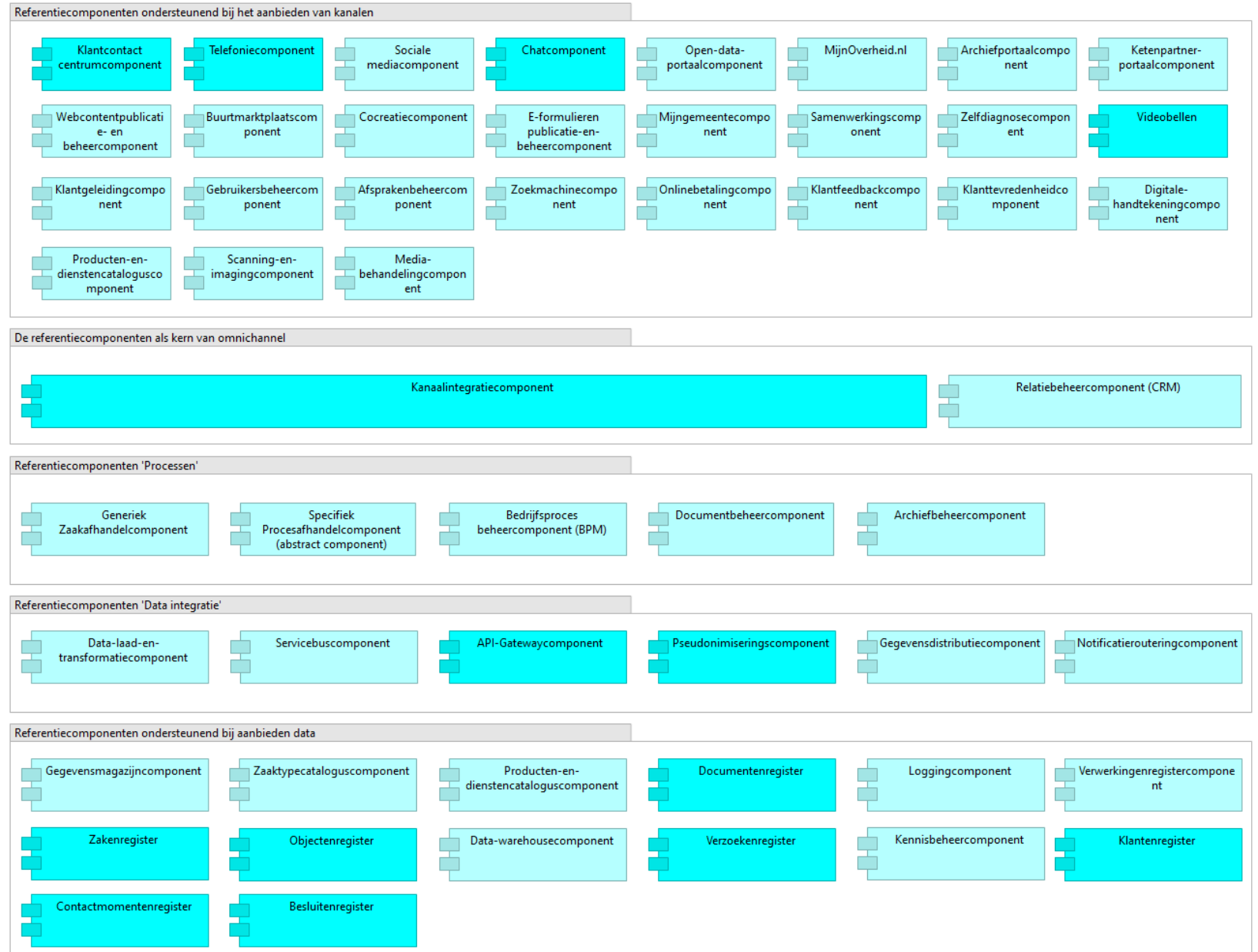
Het advies is om verzoeken waarbij geen persoonsgegevens zijn opgevraagd of zijn verwerkt én die niet leiden tot een zaak, niet te archiveren. Wel worden ze desgewenst geanonimiseerd vastgelegd t.b.v. managementinformatie.



Overzicht referentiecomponenten omnichannel

Opgebouwd vanuit de perspectieven

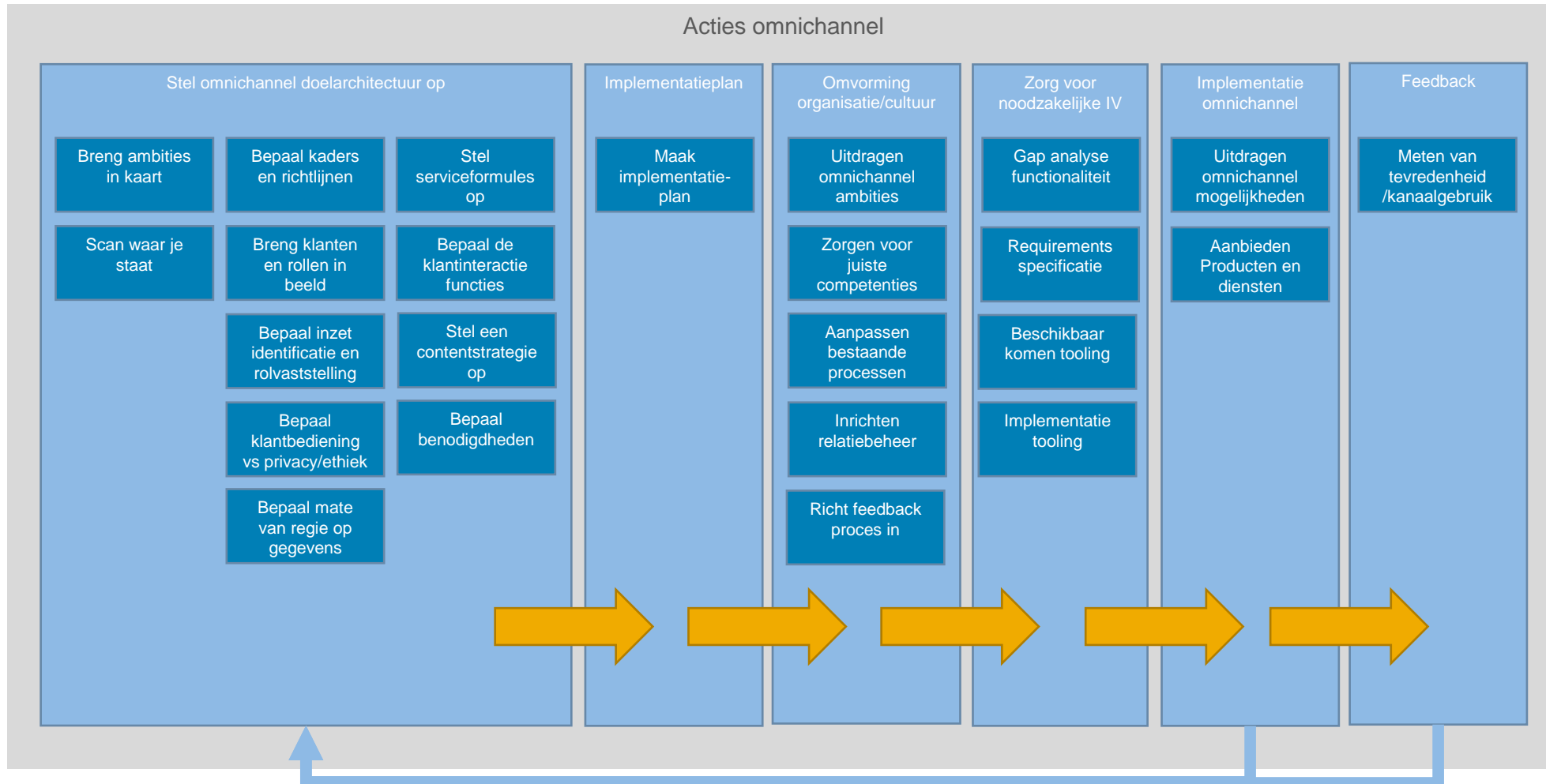
De fel gekleurde referentiecomponenten worden als nieuwe componenten opgenomen in GEMMA en worden in [bijlage 6](#) toegelicht.



Actie



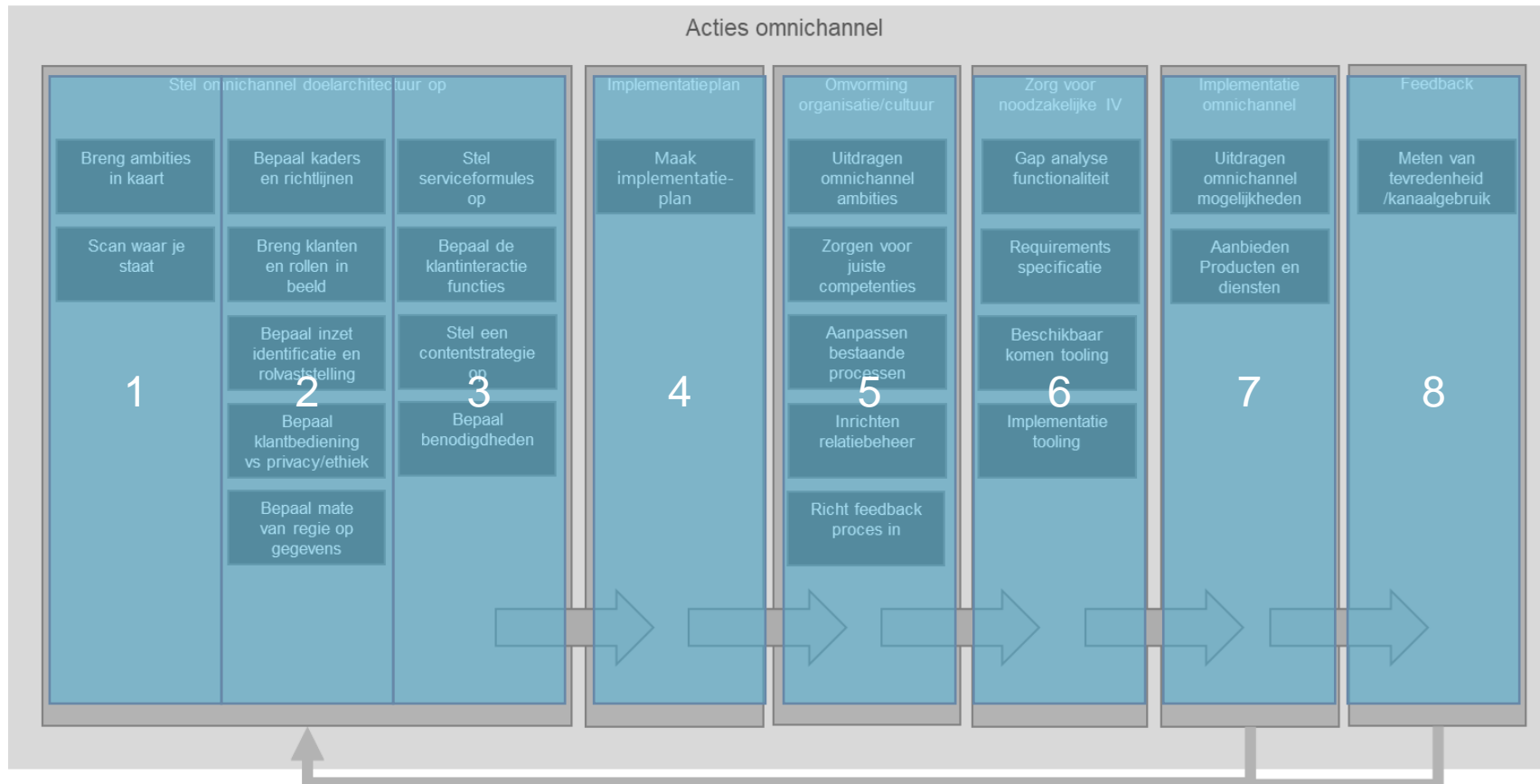
In dit deel worden de acties om te komen tot omnichannel dienstverlening beschreven en in een tijdvak geplaatst. Hieronder een overzicht van de acties die vanuit de referentiearchitectuur worden benoemd.



Roadmap in tijdvakken

Toelichting op de roadmap in tijdvakken:

- Er worden 8 tijdvakken onderkend.
- Het is een generieke indeling van prioriteiten en gaat er van uit dat een gemeente nog helemaal niets heeft gedaan op dit gebied.
- De tijdvakken zijn ongedefinieerd, iedere gemeente bepaalt zijn eigen snelheid (kan een kwartaal zijn, maar ook een jaar per tijdvak).
- Tijdvakken kunnen parallel aan elkaar verlopen/gestart worden. Je kunt ook kiezen voor een incrementele opbouw per afdeling of per kanaal.
- Een gemeente bepaalt afhankelijk van zijn volwassenheid op dit thema welke activiteiten geen aandacht meer nodig hebben en daarmee ook zijn eigen invulling van tijdvakken (lees plateau's).



Kernbouwstenen geplot op de roadmap

Kanaalinzet, Kanaalinrichting, Kanaalregie, Kanaalsturing

Strategie



Klant centraal



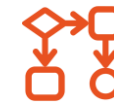
Frontoffice



Organisatie



Backoffice

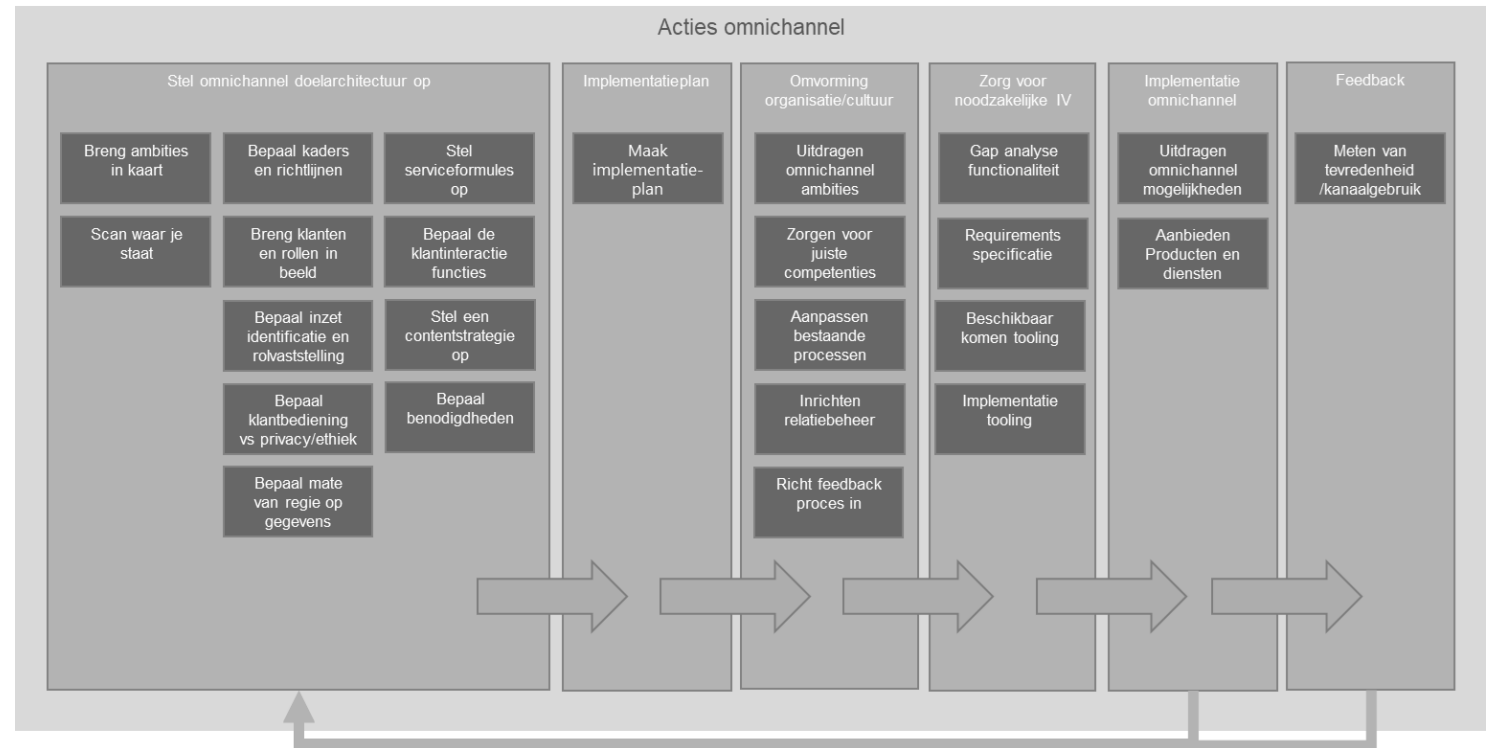


Data



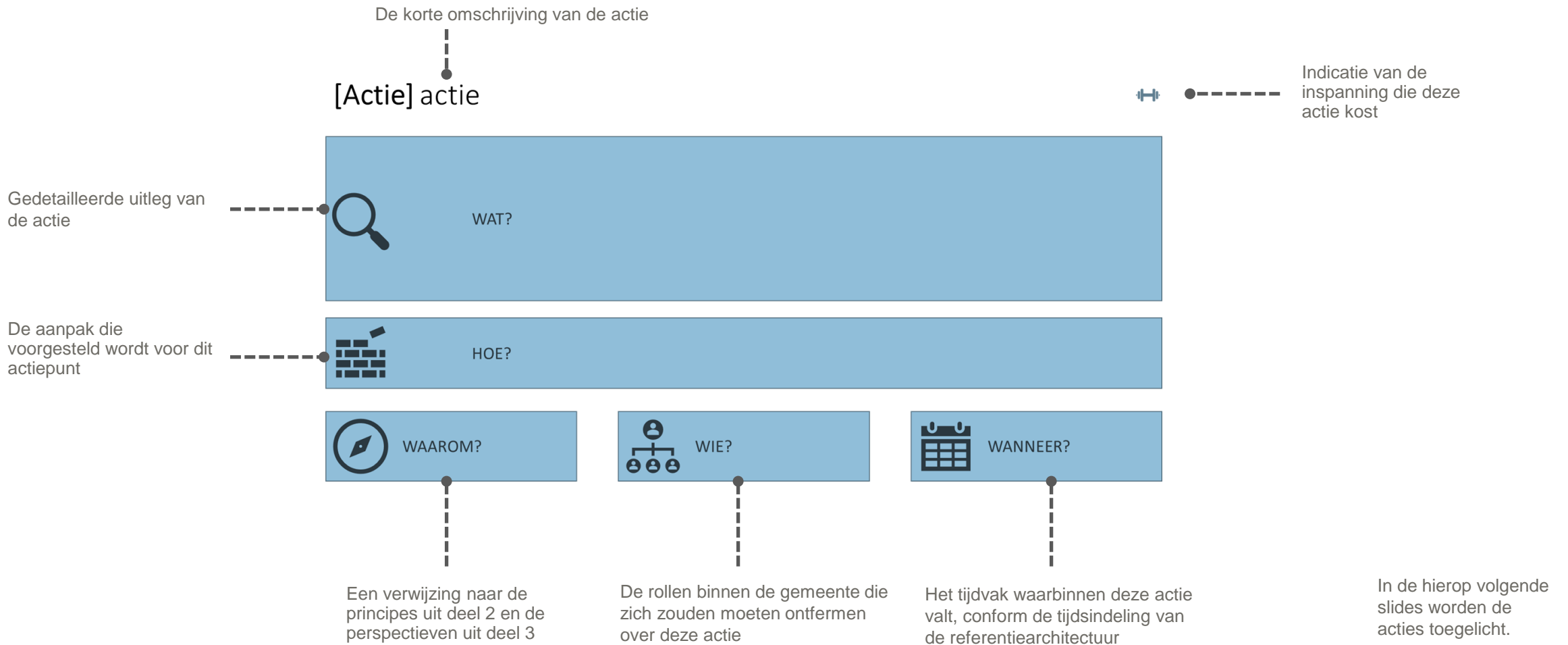
De bouwstenen die de innovatiegroep omnichannel heeft opgesteld om de omnichannel aanpak in te richten kunnen als volgt geplot worden op deze verschillende onderdelen van de roadmap.

Lees meer over de bouwstenen op: <https://www.vngrealisatie.nl/producten/omnichannel-dienstverlening>



Toelichting op de acties

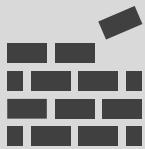
Iedere actie wordt met behulp van een template toegelicht. Hieronder wordt het template zelf toegelicht.



[Actie] Breng ambities in kaart



Het is van meerwaarde als de ambities van de gemeente op het gebied van dienstverlening reëel, weloverwogen, helder verwoord en inzichtelijk zijn. Daarnaast is het van belang dat omnichannel dienstverlening in het verlengde ligt van de enterprise strategie en daarmee draagvlak binnen de organisatie heeft.

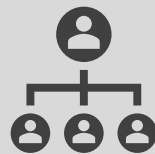


Inrichting van omnichannel dienstverlening is omvangrijk. Alle perspectieven (zie deel 3) moeten worden ingericht. Zet een uitgebalanceerde ambitie neer, kies daarbinnen voor ieder perspectief te bereiken niveau. Iedere iteratie van de uitrol van omnichannel kent aangescherpte ambities, waarin de perspectieven steeds beter doorontwikkeld worden.

Het in kaart brengen van de ambities op het vlak van dienstverlening kan voor een gemeente een intensief en tijdrovend traject zijn. Het is mogelijk om allerlei workshops te houden en klankbordgroepen in het leven te roepen om vanuit alle hoeken van de organisatie een stem te laten horen die bijdraagt aan het neerzetten van de ambities. Hoe omvangrijk een gemeente dit traject insteekt is aan de gemeente zelf, het is ook mogelijk om de ambities uit deze referentiearchitectuur als vertrekpunt te nemen en op die manier relatief snel over te gaan tot vaststelling.



Principe:
Alle
Perspectief:
Alle



Dienstverlening-professional,
CIO, Business Manager,
Enterprise Architect



Tijdvak 1

[Actie] Scan waar je staat



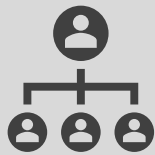
Het is van belang dat de gemeente weet wat de mate van volwassenheid is op het thema omnichannel. Dit bepaalt, gerelateerd aan de ambities, de omvang van de veranderopgave.



Binnen de toolkit omnichannel is een online scan beschikbaar, waarmee de gemeente een scan kan uitvoeren op de mate van volwassenheid. Met de uitkomst kan een concrete invulling gegeven worden aan de acties die uitgevoerd moeten worden binnen de verschillende tijdvakken.



Principe:
Alle
Perspectief:
Alle



Dienstverlening-professional,
CIO, Business Manager,
Enterprise Architect



Tijdvak 1

[Actie] Bepaal kaders en richtlijnen



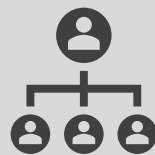
Kaders en richtlijnen geven de richting aan waarin de organisatie zich wil ontwikkelen op het gebied van omnichannel dienstverlening om op die manier te komen tot het realiseren van ambities.



Het in kaart brengen van de kaders en richtlijnen op het vlak van omnichannel dienstverlening kan voor een gemeente een intensief en tijdrovend traject zijn. Het is mogelijk om allerlei workshops te houden en klankbordgroepen in het leven te roepen om vanuit alle hoeken van de organisatie een stem te laten horen die bijdraagt aan het neerzetten van de kaders en richtlijnen. Hoe omvangrijk een gemeente dit traject insteekt is aan de gemeente zelf, het is ook mogelijk om de principes en standaarden uit deze referentiearchitectuur als vertrekpunt te nemen en op die manier relatief snel over te gaan tot vaststelling. Stel als gemeente een beperkt aantal omnichannel principes (en bijbehorende implicaties) vast, hiermee breng je focus aan op wat echt belangrijk is.



Principe:
Alle
Perspectief:
Alle



Dienstverlening-professional,
CIO, Business Manager,
Enterprise Architect



Tijdvak 2

[Actie] Breng klanten en rollen in beeld



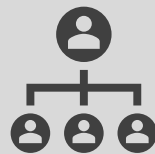
Om omnichannel dienstverlening optimaal vorm te geven is het voor de gemeente essentieel dat bekend is wie de klant is. Ook kan een persoon vanuit verschillende rollen als klant een andere behoefte hebben. Inzicht in de klanten vormt de basis voor het opstellen van serviceformules.



Binnen deze referentiearchitectuur worden 3 groepen klanten onderscheiden, het is aan de gemeente om desgewenst een verbijzondering aan te brengen op deze indeling. Een verbijzondering kan betekenen dat er specifiek ingespeeld kan worden op de wensen van een klant in een bepaalde rol, daarmee zou voor een speciale doelgroep betere dienstverlening mogelijk zijn. Het neerzetten van een groter aantal klantgroepen brengt daarentegen wat meer complexiteit met zich mee. Het vertaalt zich in het neerzetten van meerdere serviceformules.



Principe:
Alle
Perspectief:
Klanten



Dienstverlening-professional,
CIO, Business Manager,
Enterprise Architect

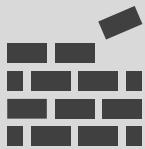


Tijdvak 2

[Actie] Bepaal inzet identificatie en rolvaststelling



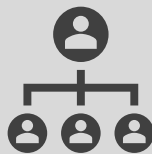
Om de klant van dienst te kunnen zijn is het in veel gevallen essentieel om vast te stellen wat de identiteit en de rol van de klant is. De keerzijde is dat je de klant niet onnodig wilt vragen zich te identificeren of om het uit te laten leggen vanuit welke rol hij contact opneemt met de gemeente. Wanneer weet je wanneer iemand is waarvan hij zegt dat hij is?



Maak een overzicht van identificatiemiddelen per kanaal (zie opzet in [bijlage 2](#)). Bekijk welke producten en diensten identificatie vereisen en of deze allemaal via een kanaal worden aangeboden waarin identificatie ook daadwerkelijk mogelijk is. Niet alleen de identiteit kan een bepalende rol spelen, ook de rol van iemand. Bepaal voor welke producten en diensten het bepalen van de rol essentieel is en bedenk procesmatig hoe je komt tot rolvaststelling. Houd er rekening mee dat bepaalde producten en diensten ook aan anonieme klanten geboden kunnen worden, breng dit ook scherp in beeld.



Principe:
Alle
Perspectief:
Identificatie



CISO, FG, Privacy Officer,
Dienstverlening-professional,
Business Manager

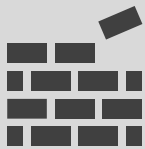


Tijdvak 2

[Actie] Bepaal mate van klantbediening versus privacy en ethiek



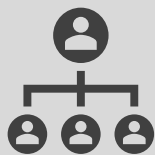
Bepaal hoe ver je als gemeente wil gaan in het bedienen van klanten als het gaat om het opbouwen van een integraal klantbeeld en het verlenen van proactieve dienstverlening. Vanuit de privacy wetgeving zijn er beperkingen in wat is toegestaan, uit ethisch oogpunt kun je wel veel op het vlak van maatschappelijke toegevoegde waarde bieden. Hoe ga je om met deze tegenstrijdigheid?



Bepaal met lokale privacy officers wat de balans is die je als gemeente wil aanbrengen tussen wetgeving en ethiek. Dit moet in lijn liggen met de ambities van de gemeente op het gebied van dienstverlening. Start met het in kaart brengen van wat je de klant zou willen bieden, laat privacy officers dit beoordelen en kijk op welke vlakken je dan in de problemen komt qua ontbreken van een doelbinding. Voer hierover het gesprek met privacy officers en hak een knoop door over wat in je gemeente wel en niet wordt toegestaan. Op het gebied van ethiek kan De Ethische Data Assistent ([DEDA](#)) houvast bieden. Uiteindelijk kan een implementatievariant zijn de klant op bepaalde momenten in de klantreis toestemming te vragen om eenmalig extra gegevens te mogen inzien, of om extra dienstverlening te mogen aanbieden. De klant houdt daarin de regie op de gegevens, het wordt vastgelegd of de toestemming is gegeven door de klant.



Principe:
Alle
Perspectief:
Privacy & Ethiek



CISO, FG, Privacy Officer,
Dienstverlening-professional,
Business Manager

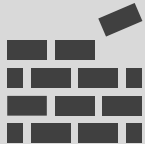


Tijdvak 2

[Actie] Bepaal mate van regie op gegevens



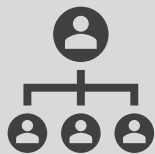
Het doet de klant goed te ervaren dat hij (deels) in control kan zijn over de gegevens die over hem/haar gaan. Zeker niet alle klanten hebben hier per se behoefte aan, maar de beweging op dit vlak is in de maatschappij duidelijk te merken. In hoeverre wil een gemeente hier op inspelen en een deel van de regie inderdaad bij de klant leggen?



Bepaal als gemeente wat voor jouw organisatie verstaan wordt onder 'regie op gegevens' is dat het opgeven van voorkeuren, het als klant zelf kunnen beheren van contactgegevens en/of de transparantie in gegevensgebruik binnen de gemeente.
De mate waarin regie op gegevens toegelaten wordt moet worden ondersteund in de beschikbare tooling en uitgedragen worden naar klanten.



Principe:
Alle
Perspectief:
Regie op gegevens



Dienstverlening-professional,
CIO, Business Manager,
Enterprise Architect



Tijdvak 2

[Actie] Stel serviceformules op



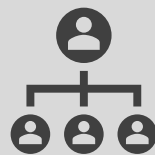
Stel een klein aantal serviceformules naast elkaar op. Voor de gemeente geeft dit houvast in de uitrol van producten en diensten, voor de klant is het overigens niet interessant welke dit zijn.



Breng per serviceformule in kaart voor welke klanten het is bedoeld, wat het kanaalaanbod is (afhankelijk van de kenmerken van ieder kanaal, zie [bijlage 3](#) en [4](#)), hoe kanalen optimaal ingericht worden, hoe er actief gestuurd wordt op de keuze van een klant voor een kanaal en welke kanaalswitches mogelijk zijn. Uiteindelijk worden producten en diensten ondergebracht in één van de serviceformules en overerven ze wat binnen dat concept is neergezet. Uitzonderingen hierop zijn natuurlijk te maken, maar iedere uitzondering levert complexiteit op dus denk daar goed over na. Maak bij het vaststellen eventueel gebruik van de landelijk opgestelde serviceformules of de ideeën uit deze korte [animatie](#). Het opstellen van een 'formuleplaat' is van meerwaarde (een formuleplaat is een samenvatting van een serviceformule. De formuleplaat toont de wensen van de klant in de dienstverlening. Ook geeft de formuleplaat weer welke eisen deze wensen stellen aan de organisatie en bedrijfsvoering. zie een uitgewerkt voorbeeld vanuit de [DSO](#)) en maak daarnaast een inventarisatie van de gewenste beleving.



Principe:
Klant & Dienstverlening
Perspectief:
Serviceformules



Dienstverlening-professional,
Business Manager, Enterprise
Architect

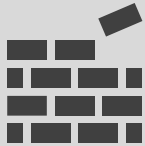


Tijdvak 3

[Actie] Bepaal klantinteractie functies



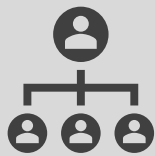
Met de bedrijfsfuncties van 'klantinteractie' geef je op generiek niveau aan hoe de interactie met de klant er onafhankelijk van het kanaal uit ziet. De GEMMA biedt hierin houvast, maar als gemeente kun je hiervan afwijken of hierin verdieping aanbrengen.



De opgestelde serviceformules geven inzicht over welke klantinteracties de gemeente nodig acht. Spiegel dit tegen de bedrijfsfuncties van 'klantinteractie' uit de GEMMA. Waar dit afwijkingen oplevert dient nagegaan te worden of dit een weloverwogen afwijking is. Stel daarna vast wat het pallet aan klantinteracties is voor de gemeente. De op te stellen serviceformules verwijzen enkel naar bedrijfsfuncties van 'klantinteractie' die de gemeente omarmt. Allemaal met als doel dat deze klantinteractie functies uiteindelijk een plaats krijgen binnen bedrijfsprocessen.



Principe:
Alle
Perspectief:
Klantinteractie



Dienstverlening-professional,
Procesarchitect,
Informatiearchitect

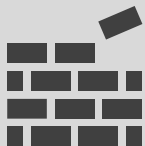


Tijdvak 3

[Actie] Stel een contentstrategie op



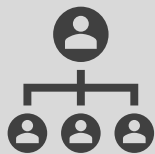
Door als gemeente vorm te geven aan een contentstrategie wordt bereikt dat contentontwikkeling uitgelijnd is op het behalen van bedrijfsdoelstellingen.



Zo kunnen kaders en richtlijnen worden gedefinieerd voor o.a. het gebruik van social media, het neerzetten van content op de website (als voorbeeld zie de landelijke [webteksten voor toptaken](#)), het bieden van een FAQ of het voeren van een dialoog. Hoe en in welke mate wil je social media benutten voor inkomende content? En welke spelregels zet je neer voor uitgaande content op social media. Welke taalgebruik hanteer je richting je doelgroep? Hoe geef je de website vorm, welke huisstijl zet je in en hoe zorg je ervoor dat de content actueel blijft? Of hoe geef je vorm aan sjablonen voor uitgaande post.



Principe:
Alle
Perspectief:
Content



Dienstverlening-professional,
Procesarchitect,
Informatiearchitect



Tijdvak 3

[Actie] Bepaal benodigdheden per serviceformule



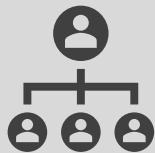
Iedere serviceformule stelt eisen aan de inrichting van processen, organisatie, medewerkers en informatievoorziening. Indien dit is uitgewerkt voor iedere serviceformule dan vormt het geheel van eisen van de afzonderlijke serviceformules een overzicht van hetgeen de gemeente nodig heeft om de dienstverlening optimaal aan te kunnen bieden.



Door in kaart te brengen welke producten en diensten binnen een serviceformule vallen wordt duidelijk welke processen aangepast moeten worden en op welke manier, eventueel betekent dit ook dat er organisatorische wijzigingen plaats moeten vinden en/of dat medewerkers met veelvuldig klantcontact over andere competenties moeten beschikken. Voor de benodigde ondersteuning op het gebied van informatievoorziening geeft deze referentiearchitectuur houvast in de vorm van benoemen van de verschillende referentiecomponenten.



Principe:
Klant & Dienstverlening
Perspectief:
Alle



Dienstverlening-professional,
Procesarchitect,
informatiearchitect, HR



Tijdvak 3

[Actie] Maak een implementatieplan



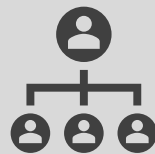
Het uitrollen van omnichannel dienstverlening is een omvangrijke exercitie. Een implementatieplan is dan ook essentieel waarbij weloverwogen keuzes worden gemaakt in prioriteit en haalbaarheid van het aanbieden van een omnichannel ervaring voor de betreffende producten en diensten.



Bepaal binnen de organisatie de volgorde waarmee producten en diensten uitgerold worden volgens het omnichannel concept. Kies daarvoor zelf waarop je wil prioriteren. Bijvoorbeeld op producten en diensten waarvoor een positieve business case te maken valt, producten en diensten uit eerst één serviceformule, producten en diensten die het meest geleverd worden, producten en diensten waar de meeste klantcontactmomenten in zitten, producten en diensten waarvoor klantinteractie het meest eenvoudig te automatiseren is, proactieve dienstverlening, inzet op klantparticipatie, of producten en diensten waarvoor de meeste maatschappelijk toegevoegde waarde te halen valt. Maar ook een focus op het uitrollen van bepaalde kanalen of klantgroepen kan de voorkeur hebben (of een combinatie van factoren).



Principe:
Alle
Perspectief:
Alle



Dienstverlening-professional,
Business Manager, Enterprise
Architect, Informatiearchitect



Tijdvak 4

[Actie] Uitdragen omnichannel ambities



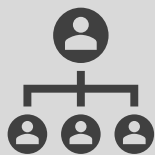
Het aanbieden van omnichannel dienstverlening raakt veel medewerkers van de gemeente direct in hun manier van werken. Deze grote groep medewerkers moet in een zo vroeg mogelijk stadium meegenomen worden in de effecten die dit met zich meebrengt en wat er van hen wordt verwacht. Het heeft impact op henzelf, de organisatie en de klant.



Zorg voor een ambassadeur binnen de organisatie voor het uitdragen van de ambities. Organiseer training/awareness sessies om de impact van omnichannel te delen met medewerkers op de werkvloer. Zet zwaar in op het veranderen van cultuur. De ambities moeten tussen de oren komen, als een soort kernwaarden voor iedere medewerker met klantcontact.



Principe:
Klant & Dienstverlening
Perspectief:
Alle



Communicatie, Dienstverlening-
professional, Business Manager,
Enterprise Architect

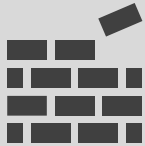


Tijdvak 5

[Actie] Zorgen voor de juiste competenties



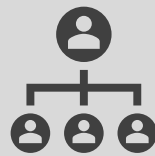
Een omnichannel dienstverleningsconcept is vernieuwend en dat betekent dat het impact heeft op de manier van werken van de medewerkers. Een nieuwe manier van werken vraagt om nieuwe of andere competenties.



Medewerkers zullen moeten worden getraind in klantgerichtheid en proactief handelen binnen de technische mogelijkheden die worden geboden binnen het omnichannel landschap. Stel hiervoor een trainingsprogramma op met als doelgroep de medewerkers die veelvuldig klantcontact hebben.



Principe:
Processen, organisatie en mens en cultuur
Perspectief:
Alle



HR, Afdelingshoofden



Tijdvak 5

[Actie] Aanpassen bestaande processen



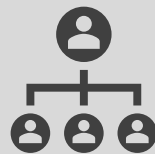
De omnichannel gedachte raakt in essentie de kern van bepaalde bedrijfsprocessen. Met name de bedrijfsprocessen met een hoge mate van klantinteractie. In uitgewerkte serviceformules is duidelijk terug te vinden dat de klantinteractiemomenten een belangrijke positie hebben binnen een klantreis. De serviceformules hebben daarmee effect op de bestaande processen en de processen dienen hierop aangepast te worden.



Breng in kaart op welke manier bestaande processen worden geraakt door de omnichannel dienstverlening, dit zal vanuit de serviceformules sterk naar voren komen. Ontwerp de processen opnieuw (dit heeft uiteraard ook impact op zaakgericht werken), breng in kaart wat er moet gebeuren om processen aan te passen en breng deze aanpassingen aan. Bekijk ook wat er aan processen ontbreekt, bijvoorbeeld generieke processen gegevensmanagement-processen op het vlak van toezicht op doelbinding, data aanvraag, archivering.



Principe:
Processen, organisatie, mens en cultuur
Perspectief:
Alle



Business Manager,
Procesarchitect, Proceseigenaar

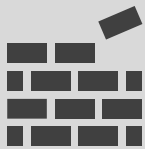


Tijdvak 5

[Actie] Inrichten relatiebeheer



De bedrijfsfunctie 'relatiebeheer' speelt een centrale rol binnen omnichannel dienstverlening. Zet het inrichten van dit perspectief dan ook prominent op de agenda.



Bepaal welke gegevens (zowel in de breedte als in de diepte) je binnen relatiebeheer wilt vastleggen over je klanten, en ook welke verwijzing naar verzoeken, zaken en contactmomenten. Het informatiemodel dat is vastgelegd vanuit [VNG](#) biedt hierin houvast. Bepaal ook wie eigenaar is van deze data, en koppel daaraan dat de eigenaar zorgt voor o.a. kwaliteit en beschikbaarheid. Bepaal op basis van aanwezige rollen de rechten op het raadplegen van deze gegevens binnen de organisatie. Breng de medewerkers met klantcontact bij dat het registreren van contactmomenten essentieel is om excellente dienstverlening te kunnen bieden. Het zijn extra handelingen voor deze medewerkers, maar investeer hierin.

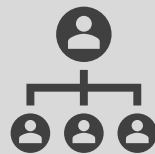


Principe:

Processen, organisatie en mens en cultuur

Perspectief:

Alle



Dienstverlening-professional,
Enterprise Architect,
Informatiearchitect

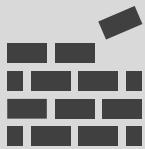


Tijdvak 5

[Actie] Richt feedback proces in



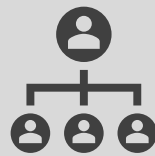
Met de missie 'excellente dienstverlening' is de gemeente continu op zoek naar waar de dienstverlening verder verbeterd kan worden, om die reden is klant- en medewerker feedback onmisbaar en moet het een belangrijke positie krijgen in de uitrol van de omnichannel architectuur.



Stel vast hoe je als gemeente feedback wilt ontvangen. Stuur je de klant een bepaalde richting in bij het geven van feedback, of geef je hem de vrije hand om alles te melden wat de klant graag verbeterd ziet? Geef je de klant terugkoppeling over de feedback, of bewust niet. Bedenk ook op welke momenten in de klantreis de klant de feedback kan geven en zorg ervoor dat dit dan ook op die manier via tooling wordt ondersteund. Ook de eigen medewerkers moeten in de gelegenheid zijn feedback te geven op de manier van werken. Zorg er intern voor dat de feedback op de juiste plek terecht komt, uiteindelijk bij de proceseigenaren waarop de feedback betrekking heeft.



Principe:
Processen, organisatie en mens en cultuur
Perspectief:
Alle



Procesarchitect, Proceseigenaar



Tijdvak 5

[Actie] Gap analyse op gebied van functionaliteit



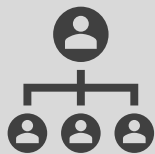
Iedere gemeente heeft uiteraard al tal van tools in huis die functionaliteit bieden die benodigd is voor een omnichannel invulling van de architectuur. Binnen deze actie wordt het vergelijk gemaakt tussen wat er al aanwezig is (IST) en waarover de gemeente aan functionaliteit zou willen beschikken in lijn met de doelarchitectuur (SOLL). Het gat zal moeten worden gedicht, mogelijk door de aanschaf van extra tools of door het anders inzetten van bestaande tooling. In het implementatieplan is uitgewerkt welke fasering daarin wordt beoogd.



Voor de benodigde ondersteuning voor omnichannel op het gebied van informatievoorziening geeft deze referentiearchitectuur houvast in de vorm van het benoemen van de verschillende referentiecomponenten. Ga na wat hiervan al inzetbaar is. Een gemeente bepaalt zelf welke leveranciers invulling geven aan de referentiecomponenten (aangezien leveranciers een overlappend aanbod hebben qua functionaliteit is dit een flinke uitdaging om daar de juiste keuzes in te maken). Bijvoorbeeld de keuze of je GT-connect of Microsoft-tooling inzet, en zo ja in welke mate dan? En hoe werkt dat uiteindelijk samen met componenten van andere leveranciers? Zet je CRM-software in om 'relatiebeheer' in te vullen, of gebruik je hiervoor je zaakstelsel?



Principe:
Informatie, applicaties en IT
infrastructuur
Perspectief:
Alle



Enterprise Architect,
Informatiearchitect



Tijdvak 6

[Actie] Requirements specificatie



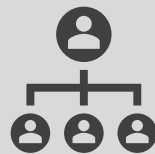
Alle functionaliteit die nog niet ingezet kan worden moet beschikbaar komen. Vaak door een inkooptraject, zelf ontwikkeling, of door het anders inzetten van bestaande modules. Voorafgaand is het beschrijven van de details van wat de gemeente eist en wenst essentieel. De requirements specificatie vormt de basis om te duiden om welke functionaliteit gevraagd wordt.



Vanuit de doelarchitectuur is al geschetst welke functionaliteit benodigd is. In de gap analyse is het vergelijk gemaakt met wat er in huis is. Het verschil moet in detail worden uitgewerkt. Brainstormsessies tussen inhoudelijke experts kunnen de manier zijn om de requirements boven tafel te halen. In de praktijk houdt requirements specificatie niet op aan het begin van een inkoop- of ontwikkeltraject, natuurlijk kan dit ook op een agile wijze vormgegeven worden door enkele iteraties toe te staan parallel aan de uitvoering van het traject.



Principe:
Klant & dienstverlening
Perspectief:
Alle



Informatiearchitect, inhoudelijk deskundigen

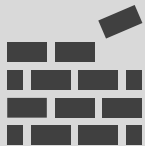


Tijdvak 6

[Actie] Beschikbaar komen tooling



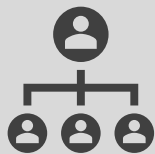
De functionaliteit die ontbreekt om volgens de omnichannel doelarchitectuur de organisatie in te richten dient beschikbaar te komen.



Of ontbrekende functionaliteit wordt aangeschaft, zelf wordt ontwikkeld of met een groep gemeenten via een Samen Organiseren initiatief beschikbaar komt is aan de gemeente zelf. Afhankelijk van deze keuze kunnen er volledig verschillende trajecten worden gestart. De omvang van wat er nog aan functionaliteit ontbreekt bepaalt daarnaast ook welke inspanning deze actie met zich mee brengt.



Principe:
Informatie, applicaties en IT
infrastructuur
Perspectief:
Alle



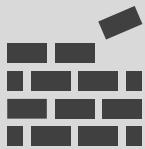
Inkoop-/Ontwikkelingafdeling,
Informatiearchitect



Tijdvak 6



Verworven of ontwikkelde tooling zal geïmplementeerd moeten worden, voordat de functionaliteit toegepast kan worden.



Implementatie van tooling kan (afhankelijk van de aard en positie in het landschap) tijdrovend en complex zijn. Bereid dit goed voor, stel hiervoor een implementatieplan op, maak o.a. inzichtelijk welke gegevensuitwisseling met andere componenten zal moeten plaatsvinden en in welke volgorde. Stel interactiepatronen op en maak 'gegevensleveringsovereenkomsten' (GLO's) om ook t.a.v. doelbinding, autorisatie en beveiliging de juiste focus te leggen op het uitwisselen van data. Zorg tijdens implementatie voor beschikbaarheid van de juiste expertise en zorg ervoor dat de tooling goed getest wordt binnen de ketens voordat het in gebruik genomen wordt binnen het omnichannel landschap. Gezien het feit dat omnichannel in een gemeentelijke context nog in de kinderschoenen staat is het beschikbaar komen van tooling én dat dan nog eens geïntegreerd krijgen tussen componenten van verschillende leveranciers wel een behoorlijke uitdaging.

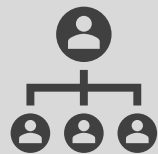


Principe:

Informatie, applicaties en IT infrastructuur

Perspectief:

Alle



Leverancier, Applicatiebeheer,
ICT,
Projectmanager

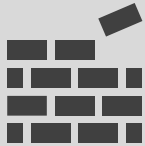


Tijdvak 6

[Actie] Uitdragen omnichannel mogelijkheden naar klant



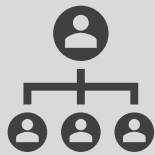
De missie die de gemeente heeft op het gebied van dienstverlening mag én moet richting klanten verkondigd worden.



Geef richtbaarheid aan de inrichting van omnichannel dienstverlening, benoem op een eenvoudige en hedendaagse manier de voordelen die het de klant biedt. Zoek naar allerlei vormen om dit te uiten, bijvoorbeeld via social media of via posters en flyers. Kies ook hiervoor de kanalen waarmee je de klant het best bereikt en heb voldoende aandacht voor de niet-digitaal vaardige klant.



Principe:
Klant & dienstverlening
Perspectief:
Klant, Serviceformules



Communicatie



Tijdvak 7

[Actie] Aanbieden producten en diensten



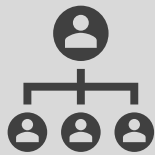
Het daadwerkelijk aanbieden van de producten en diensten volgens de serviceformules.



Na alle voorbereiding die is getroffen is het aanbieden van de producten en diensten aan de betreffende klanten via de beoogde kanalen een eenvoudige opgave. Houd wel de eerste dagen/weken rekening met onvoorziene omstandigheden, zorg voor extra beschikbaarheid van medewerkers om dit op te vangen. Ook zullen klanten, maar ook medewerkers in de fase direct na implementatie wellicht nog hun weg moeten vinden.



Principe:
Klant & dienstverlening
Perspectief:
Klant



Leverancier, Applicatiebeheer,
ICT

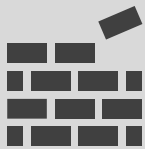


Tijdvak 7

[Actie] Meten van klanttevredenheid en kanaalgebruik



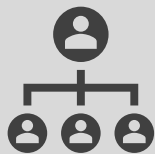
Het is essentieel om te weten of klanten tevreden zijn en welke routes de klanten kiezen. Zowel klanttevredenheid als kanaalgebruik kan gemeten worden. Deze metingen kunnen aan de basis liggen voor verdere verbeteringen van de omnichannel dienstverlening.



Bepaal wat je wil meten: kanaalgebruik, kanaalswitches, welke producten en diensten, op welke momenten van de dag, hoe snel verzoeken worden opgepakt en wat de doorlooptijd is. Het inventariseren van verbetersuggesties en klantwaarderingen. Zorg ervoor dat deze metingen beschikbaar komen in dashboards/rapportages voor besluitvormers die beoordelen of de doelarchitectuur aangepast moet worden om de dienstverlening in een volgende iteratie nog meer excellent te maken. Er kan aanvullend ook gebruik gemaakt worden van bestaande leermodules die bijvoorbeeld door VNG worden aangeboden. Het omvat een praktisch pakket van meten, analyseren en verbeteren.



Principe:
Klant & dienstverlening
Perspectief:
Alle



Data analyst, Dienstverlenings-
professional



Tijdvak 8

De referentiearchitectuur omnichannel is tot stand gekomen op basis uitgebreid onderzoek. Daarin is gebruik gemaakt van:

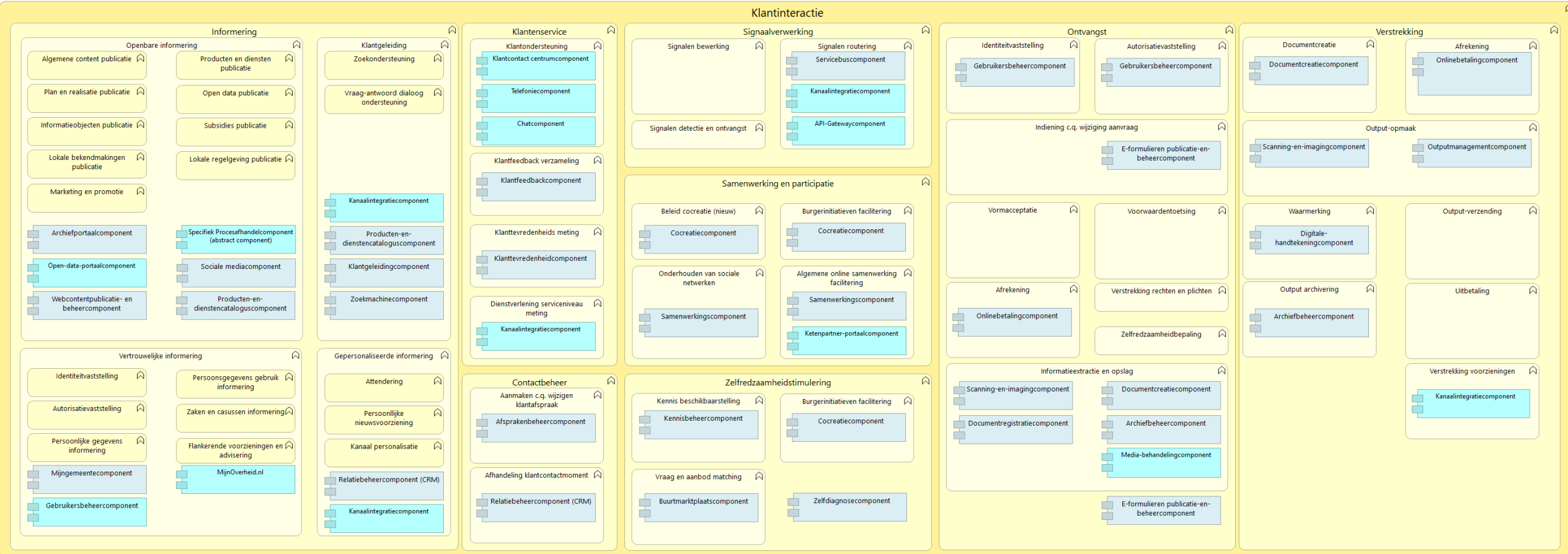
- landelijke kaders en richtlijnen
- input van verschillende gemeenten die al lange tijd aandacht hebben voor omnichannel
- input van de landelijke innovatiegroep omnichannel
- generieke informatie over het concept omnichannel uit diverse bronnen
- de kennis en ervaring van de architecten betrokken bij het opstellen

De architectuur geeft het nodige houvast voor de gemeenten die hiermee aan de slag zijn of gaan, de uiteindelijke invulling is aan de gemeenten zelf!



Bijlagen





Bedrijfsfuncties klantinteractie met referentiecomponenten, gebaseerd op bron GEMMA: [KK02 Bedrijfsfuncties klant en keteninteractie met referentiecomponenten](#)
 De felgekleurde zijn nieuw in dit model.

Bijlage 2: Identificatiemogelijkheden per kanaal

Identificatiemogelijkheden per kanaal	Balie	MijnOverheid.nl	MijnGemeente.nl	Gemeentelijke Website	Webformulier	Chat	Telefoon	Videobellen	Mail	Post	Sociale media	Op locatie	SMS	Berichtenbox voor bedrijven	Ketenpartner portaal
Paspoort/identiteitsbewijs	✓								✓	✓		✓			
DigiD		✓	✓		✓										
eHerkenning			✓		✓									✓	✓
iDIN			✓		✓										
ID-contact	✓		✓		✓	✓	✓	✓							
Idensys *			✓		✓										
eIDAS		✓													

Een aantal veel gebruikte identificatie mogelijkheden, dit overzicht geeft de mogelijkheden weer.

* Nog niet in gebruik

Bijlage 3: Karaktereigenschappen per kanaal

Karaktereigenschappen per kanaal	Balie/Stadswinkel	MijnOverheid.nl	MijnGemeente.nl	Website	Webformulier	Chat	Telefoon	Videobellen	Mail	Post	Sociale media	Op locatie	SMS	Berichtenbox voor bedrijven	Ketenpartner portaal
Identificatie mogelijk	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓
Identificatie verplicht	?	✓	✓	✗	?	?	?	?	✗	✗	✗	?	✗	✓	✓
Persoonlijk contact / face-2-face	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗
Dialog	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	?	✓	?	✗	?
Interactie zonder afspraak	?	✓	✓	✓	✓	✓	?	?	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Interactie zonder wachttijd	?	✓	✓	✓	✓	✓	?	?	✗	✗	?	✓	?	✓	✓
Interactie zonder reistijd	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	?	✓	✓	✓

Referentieoverzicht voor karaktereigenschappen per kanaal

Bijlage 4: Voorkeurskanalen per type dienstverlening

Voorkeurskanalen per type dienstverlening (Klant / Gemeente)	Balie	MijnOverheid.nl	MijnGemeente.nl	Website	Webformulier	Chat	Telefoon	Videobellen	Mail	Post	Sociale media	Op locatie	SMS	Berichtinbox voor bedrijven	Ketenpartner portaal
Melden overlast	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	+/-	-/-	+/-	+/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-
Melden klacht	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	+/+	+/+	-/-	+/+	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-
Aanvraag flits product	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Aanvraag complex product	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Algemene vraag	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Specifieke vraag	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Maken (terugbel) afspraak	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/-	-/-	-/-
Maken bezwaar	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Starten burgerinitiatief/-participatie	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Starten ondernemersinitiatief/-participatie	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Leveren flits producten	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
Leveren complexe producten	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-
Leveren proactieve dienstverlening	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	+/+	+/+	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-
Melden afhandeling	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	+/+	-/-
Inzien status afhandeling	-/-	+/+	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-
Algemene berichtgeving vanuit gemeente	-/-	+/+	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	+/+	-/-	+/+	-/-	+/+	-/-	-/-

Referentieoverzicht voor voorkeurskanalen per type dienstverlening

Bijlage 5: Toevoegingen op GEMMA: Kanalen

Balie	—○
Telefoon	—○
Social media	—○
Chat	—○
Mail	—○
Post	—○
Gemeente website	—○
Videobellen	—○

Kanaal waarover interactie plaatsvindt fysiek aan de balie in de stadswinkel

Kanaal waarover telefonische interactie plaatsvindt (zowel live als via een bot)

Verzamelkanaal waarover interactie plaatsvindt via social media, zoals Facebook, Twitter, Instagram

Kanaal waarover interactie plaatsvindt via chat (zowel live als via een bot), zoals WhatsApp of GEM

Kanaal waarover interactie plaatsvindt via e-mail

Kanaal waarover interactie plaatsvindt via fysieke post

Website als kanaal waarover interactie plaatsvindt in één richting, richting de klant

Kanaal waarover interactie plaatsvindt via videobellen

Bijlage 5: Toevoegingen op GEMMA: Kanalen

Webformulier	—○	Een elektronisch formulier als kanaal waarover interactie plaatsvindt richting gemeente
Op locatie	—○	Kanaal waarover face-to-face interactie plaatsvindt, op locatie, op straat of thuis
SMS	—○	Kanaal waarover interactie plaatsvindt via SMS
MijnGemeente	—○	Kanaal waarover interactie plaatsvindt via de gemeentelijke digitale 'Mijn-omgeving' van de klant
MijnOverheid	—○	Kanaal waarover interactie plaatsvindt via de landelijke digitale 'Mijn-omgeving' van de burger
Ketenpartnerportaal	—○	Kanaal waarover interactie plaatsvindt tussen gemeente en ketenpartners
Berichtenbox voor bedrijven	—○	Kanaal waarover interactie plaatsvindt via de landelijke digitale 'Mijn-omgeving' van de ondernemer

Bijlage 6: Toevoegingen op GEMMA: Referentiecomponenten

Klantcontact centrumcomponent	Component die wordt gebruikt door balie medewerkers om eerstelijns ondersteuning te bieden
Telefoniecomponent	Component voor het opzetten en aannemen van telefoongesprekken
Chatcomponent	Component voor het opzetten en aannemen van chatgesprekken
Kanaalintegratiecomponent	Component voor het mogelijk maken van kanaalintegratie
API-Gatewaycomponent	Component voor het faciliteren van gegevensuitwisseling tussen componenten op basis van API's
Pseudonimiseringscomponent	Component voor het anonimiseren/pseudonimiseren van data

Bijlage 6: Toevoegingen op GEMMA: Referentiecomponenten

Zakenregister	Component voor het faciliteren van de opslag van gegevens over zaken
Documentenregister	Component voor het faciliteren van de opslag van documenten en de bijbehorende metadata
Verzoekenregister	Component voor het faciliteren van de opslag van gegevens over verzoeken
Klantenregister	Component voor het faciliteren van de opslag van gegevens over klanten
Contactmomentenregister	Component voor het faciliteren van de opslag van gegevens over contactmomenten met klanten
Objectenregister	Component voor het faciliteren van de opslag van gegevens van te definiëren objecten
Besluitenregister	Component voor het faciliteren van de opslag van gegevens over genomen besluiten

Bijlage 7: Toevoegingen op GEMMA: Applicatie functies

Opbouwen integrale wachtrij

Functie voor het kunnen opbouwen van een integraal klantbeeld op basis van data uit diverse bronnen

Kanaalswitch

Functie voor het kunnen wisselen tussen kanalen zonder verlies van gegevens

Kanaalselectie

Functie voor het selecteren van de juiste kanalen voor uitgaande communicatie

Faciliteren terugbelverzoek

Functie voor het indienen en afhandelen van terugbelverzoeken

Co-browsing

Functie voor het kunnen overnemen van het scherm van de klant, met als doel de klant te assisteren

Inzage in contactmomenten

Functie voor het inzien van contactmomenten met de klant

Aanmaken, raadplegen,
bijwerken en verwijderen van
verzoeken

Functie voor het aanmaken, beheren en inzien van verzoeken in het verzoekregister

Klantherkenning

Functie die het mogelijk maakt om klanten geautomatiseerd te herkennen bij inkomende contactmomenten

Bieden proactieve
dienstverlening

Functie voor het geautomatiseerd herkennen van potentiële proactieve dienstverlening op basis van beschikbare data

Bijlage 8: Toevoegingen op GEMMA: Diensten

Zie voor meer informatie op <https://www.gemmaonline.nl/index.php/API-standaarden>

ZGW API's

Contactmomenten API

API voor het benaderen van het contactmomentenregister

Klanten API

API voor het benaderen van het klantenregisterregister

Documenten API

API voor het benaderen van het documentenregister

Zaken API

API voor het benaderen van het zakenregister

Autorisaties API

API voor het benaderen van het autorisatiesregister op zaaktype niveau

Verzoeken API

API voor het benaderen van het verzoekenregister

Besluiten API

API voor het benaderen van het besluitenregister

Selectielijst API

API voor het benaderen van de selectielijst

Notificaties API

API voor het benaderen van het notificatiesregister

Catalogi API

API voor het benaderen van het catalogieregister

Bijlage 8: Toevoegingen op GEMMA: Diensten

Zie voor meer informatie op <https://www.gemmaonline.nl/index.php/API-standaarden>

Haal Centraal API's

BRP Bevragen API

API voor het bevragen van de BRP

BRK Bevragen API

API voor het bevragen van de BRK

WOZ Bevragen API

API voor het bevragen van de LV-WOZ

HR Bevragen API

API voor het bevragen van het HR (Handelsregister)

BAG Bevragen API

API voor het bevragen van de LV-BAG

Bijlage 9: Wijzigingen op GEMMA

- Business Functie 'Klant- en Keteninteractie' wordt hernoemd naar 'Klantinteractie'
- Definitie referentiecomponent 'Relatiebeheer' wordt aangepast naar: "Component voor het onderhouden van relaties met klanten."
- Aanpassing in definitie voor Outputmanagementcomponent; focus op opmaak van uitgaande content en niet de verspreiding ervan.
- Applicatie functies 'Aanmaken, raadplegen, bijwerken en verwijderen van afspraken' en 'Beheren van afspraken' duiden hetzelfde. In het kader van ontdubbeling verdwijnt 'Aanmaken, raadplegen, bijwerken en verwijderen van afspraken' uit GEMMA.
- Applicatie functies 'Aanmaken, raadplegen, bijwerken en verwijderen van klantcontacten' en 'Contactbeheer' duiden hetzelfde. In het kader van ontdubbeling verdwijnt 'Aanmaken, raadplegen, bijwerken en verwijderen van contacten' uit GEMMA.
- 'Zaakregistratiecomponent' is vervangen door 'Zakenregister'
- 'Documentregistratiecomponent' is vervangen door 'Documentenregister'