

Bouwen aan vertrouwen



Werken aan passende en samenhangende dienstverlening

Kanaalstrategie 2025-2028 Gemeente Apeldoorn

Inwoners, ondernemers en organisaties verwachten steeds meer van gemeentelijke dienstverlening. Ze willen dat die eenvoudig, transparant en voorspelbaar is, net zoals bij veel commerciële organisaties. De praktijk is weerbarstig. Mensen ervaren de dienstverlening van de gemeente vaak als versnipperd, inconsistent, ingewikkeld en onvoorspelbaar. Vooral als ze meerdere keren contact moeten hebben. Daarom is het belangrijk dat we onze interactiekanalen (zoals balie, telefoon, website, e-mail) beter kiezen en meer op elkaar afstemmen. Niet alleen inwoners, ondernemers en organisaties hebben last van de huidige situatie, ook onze medewerkers hebben last van de versnipperde kanalen, systemen en informatiestromen. Dit belemmert de productiviteit, samenwerking en kwaliteit.

Om deze problemen op te lossen, hebben we een strategische aanpak nodig met richting en regie. Deze omslag is geen luxe, maar noodzaak. Alleen door onze dienstverlening integraal te organiseren, kunnen we onze gebruikers centraal stellen en werken vanuit een efficiënte organisatie. Het doel van deze kanaalstrategie is dan ook om de beleving van de dienstverlening voor inwoners, ondernemers en organisaties te verbeteren, met toegankelijke, logische en consistente interacties vanuit een efficiënte organisatie die kwaliteit levert en voorspelbaar is. Zo bouwen we aan het vertrouwen in de gemeente Apeldoorn.

Als strategie kiezen we voor een omnichannel aanpak. Met heldere uitgangspunten, concrete acties en een roadmap met resultaten voor de periode 2025-2028. We hebben hierbij nadrukkelijk aandacht voor impact, governance, randvoorwaarden en het beheersen van risico's.

Deze aanpak benadrukt dat de **gebruiker centraal** staat. Daarbij zijn behoeften en voorkeuren van inwoners, ondernemers en organisaties het vertrekpunt bij de inrichting van de dienstverlening. Het is daarom erg belangrijk hier goed inzicht in te hebben. Door onze processen te digitaliseren en te standaardiseren, maken we de dienstverlening toegankelijker en logischer. Hierbij staat **eenvoud voorop**.

Het moet niet uitmaken wie je bent of via welk kanaal je contact opneemt met de gemeente. We bieden **kanaalafhankelijke uniforme dienstverlening**. Onze dienstverlening is daarmee inclusief en toegankelijk voor iedereen. Waarbij we afspraken maken over wanneer en hoe we welke kanalen inzetten.

De strategie bevat ook de ontwikkeling en inzet van een integraal inwonerbeeld. Dit betekent dat alle relevante informatie over een gebruiker op één plek beschikbaar is. Zo krijgen gebruikers meer **regie op gegevens**, wat zorgt voor meer autonomie en een betere informatiepositie voor zowel de gebruiker als de medewerker. Door informatie goed vast te leggen, kunnen we vragen **direct goed** beantwoorden of doorsturen naar de juiste plek in de organisatie. Tot slot kunnen we op deze manier ook proactief diensten aanbieden.

Met een omnichannel aanpak richten we ons dus op het in samenhang inrichten en beheren van onze kanalen. De aanpak bestaat uit vier bouwblokken: kanaalinzet, kanaalontwerp en -inrichting, kanaalregie, en kanaalsturing en -integratie.

- Kanaalinzet draait om het gebruik van (generieke en specifieke) kanalen afgestemd op de behoeften van gebruikers.
- Kanaalontwerp en -inrichting richt zich op het ontwerpen en inrichten van kanalen op basis van gebruikersreizen en serviceformules.
- Kanaalregie gaat over het beheren en coördineren van kanalen voor samenhang en consistentie.
- Kanaalsturing en -integratie richt zich op het begeleiden van gebruikers naar het meest passende kanaal en het zorgen voor naadloze interacties tussen kanalen door een goede kanaalintegratie.

De looptijd van de kanaalstrategie is 2025-2028. Dit geeft ons de tijd om stappen te zetten richting ons doel.

Deze aanpak heeft impact op de hele organisatie en kent verschillende consequenties:

- Op onze dienstverlening wordt centraal regie gevoerd en dienstverlening wordt gestandaardiseerd ingericht. Afdelingen bepalen niet langer zelf hoe zij hun dienstverlening inrichten, maar sluiten aan bij organisatiebrede standaarden, gebaseerd op gebruikersbehoeften en eigenschappen van hun producten en diensten.
- Gegevensbeheer en vastlegging worden cruciaal. Betrouwbare en actuele informatie is nodig voor goede dienstverlening én voor interne samenwerking. Dit vraagt investeringen in datakwaliteit, werkwijzen en bewustwording.
- Het huidige ICT-landschap schiet tekort. Om deze strategie te realiseren, zijn investeringen nodig in systemen, integraties en menskracht. IT en dienstverlening werken daarin samen.
- Medewerkers zullen anders moeten gaan werken. Meer uniforme werkwijzen, meer focus op kanaalregie én een andere kijk op eigenaarschap van dienstverlening.

Deze strategie biedt een stevig fundament voor toekomstbestendige dienstverlening. Hiermee versterken we het vertrouwen van inwoners, ondernemers en organisaties en maken we onze organisatie slagvaardiger en efficiënter.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
1. INLEIDING	4
1.1 AANLEIDING	4
1.2 WAT IS EEN OMNICHANNEL AANPAK?	5
1.3 VOOR WIE	6
1.4 OPBOUW EN VERANTWOORDING	6
2. VERTREKPUNT	8
2.1 BESTAAND BELEID	8
2.2 INTERNE EN EXTERNE ONTWIKKELINGEN	9
3. DOELEN, PRINCIPES EN UITGANGSPUNTEN	11
3.1 DOELSTELLINGEN VAN DE KANAALSTRATEGIE	11
3.2 PRINCIPES VOOR DE KANAALSTRATEGIE	11
3.3 UITGANGSPUNTEN VOOR DE KANAALSTRATEGIE	14
4. ONZE OMNICHANNEL AANPAK	15
4.1 KANAALINZET	15
4.1.1 <i>Huidige situatie kanaalinzet</i>	15
4.1.2 <i>Hoe we kanalen willen inzetten</i>	16
4.1.3 <i>Acties en impact keuzes kanaalinzet</i>	18
4.2 KANAALONTWERP EN -INRICHTING	18
4.2.1 <i>Huidige situatie kanaalontwerp- en inrichting</i>	18
4.2.2 <i>Hoe we kanalen willen ontwerpen en inrichten</i>	19
4.2.3 <i>Acties en impact keuzes kanaalontwerp en -inrichting</i>	20
4.3 KANAALREGIE	21
4.3.1 <i>Huidige situatie kanaalregie</i>	21
4.3.2 <i>Hoe we regie willen voeren over kanalen</i>	22
4.3.3 <i>Acties en impact keuzes kanaalregie</i>	22
4.4 KANAALSTURING EN -INTEGRATIE	22
4.4.1 <i>Huidige situatie kanaalsturing en -integratie</i>	23
4.4.2 <i>Hoe we willen sturen op kanalen en ze willen integreren</i>	23
4.4.3 <i>Acties en impact keuzes kanaalsturing en -integratie</i>	24
5. GOVERNANCE, RANDVOORWAARDEN EN RISICO'S	25
5.1 BORGING EN GOVERNANCE	25
5.2 RANDVOORWAARDEN	25
5.3 RISICOANALYSE EN TEGENMAATREGELEN	26
BIJLAGEN	28
BIJLAGE 1 – KADERS EN KOERS	28
BIJLAGE 2 – ROADMAP	28

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Apeldoorn wil als gemeente benaderbaar, begrijpelijk en betrouwbaar zijn. Dit staat in onze visie op dienstverlening. Om dit te bereiken hebben we niet alleen de juiste houding en gedrag nodig, maar ook de juiste inrichting van onze dienstverlening. In onze visie staan zes bouwstenen die hierbij helpen. Bouwsteen 4 is 'Maak een bewuste keuze in je inzet van kanalen en toegang'.

(Interactie)kanalen = verschillende manieren waarop inwoners, ondernemers en organisaties (gebruikers) contact kunnen hebben met de gemeente en gebruik kunnen maken van gemeentelijke diensten. Denk aan traditionele offline kanalen zoals de balie en telefoon, en online kanalen, zoals de website, online formulieren, e-mail en ook de persoonlijke online omgeving en chat.

Waarom zijn die kanalen zo belangrijk? Dat wordt duidelijk als we kijken vanuit het perspectief van onze inwoners, ondernemers en organisaties (onze gebruikers). We merken dat zij vastlopen in onze dienstverlening omdat onze kanalen niet goed zijn afgestemd. Niet op elkaar en niet op onze gebruikers. Daardoor moeten zij vaker contact zoeken en vaker hun verhaal doen. Ze voelen zich soms van het kastje naar de muur gestuurd. Het komt voor dat de behandeling van dezelfde (aan)vraag via verschillende kanalen verschillend verloopt, en zelfs de uitkomst kan anders zijn afhankelijk van het kanaal dat gebruikers kiezen of de medewerker die zij treffen. Bovendien kunnen zij fouten maken door slechte inrichting van onze kanalen, en door informatiebronnen -zoals bijvoorbeeld de website- die niet altijd op orde en uniform zijn.

(Aan)vraag = aanvraag of vraag, en ook verzoek, melding, klacht, bezwaar, aangifte, van een inwoner, ondernemer of organisatie voor onze gemeente.

Ook onze organisatie heeft er last van dat onze kanalen los van elkaar staan. Medewerkers hebben geen overzicht. Zij moeten mogelijk dezelfde (aan)vragen meerdere keren behandelen via verschillende kanalen. Of verschillende medewerkers zijn bezig met dezelfde (aan)vraag. Informatie aan elkaar koppelen vraagt veel handwerk. Medewerkers hebben geen inzicht in de informatie. Datagedreven werken is lastig omdat gegevens niet of op verschillende plekken worden vastgelegd. Dat maakt het moeilijk om gegevens te verzamelen en te analyseren. De kwestie ballaststenen is een voorbeeld van hoe dit kan uitpakken voor inwoner en organisatie.

Hoe komt dat? En hoe lossen we dat op?

Er zijn steeds meer kanalen en dus voor gebruikers ook steeds meer manieren om contact met ons op te nemen. Zij gebruiken in contact met ons meerdere manieren tegelijk, waarbij we zien dat het gebruik van de traditionele kanalen niet verdwijnt. En onze dienstverleningsprocessen zijn complex: bij verschillende stappen in een aanvraag horen soms verschillende kanalen.

Omdat we in onze organisatie geen afspraken hebben over de inzet en inrichting van kanalen, wordt het wiel vaak opnieuw uitgevonden. Dat kost tijd en geld en zorgt er bovendien voor dat gebruikers verschillende ervaringen hebben in contact met onze gemeente.

De afgelopen jaren hebben we een basis gelegd voor het verder ontwikkelen van onze dienstverlening. Bijvoorbeeld door de inzet van taakspecifieke applicaties met eigen portalen, die ontworpen zijn voor specifieke taken en doelgroepen. Deze taakspecifieke applicaties veroorzaken ook extra uitdagingen voor bijvoorbeeld een integraal inwonerbeeld (bouwsteen 3 uit de visie op dienstverlening).

Integraal inwonerbeeld = een compleet en samenhangend overzicht van alle relevante informatie die wij over een inwoner hebben, zoals persoonsgegevens, contactinformatie, lopende zaken en hun status, eerdere interacties en transacties. Dit biedt inzicht en overzicht voor zowel inwoners als medewerkers.

Om de volgende stap te kunnen zetten, hebben we duidelijke richting en regie nodig. Juist omdat onze dienstverlening zo divers is. We willen dat inwoners, ondernemers en organisaties ons als één gemeente ervaren, dat we benaderbaar, begrijpelijk en betrouwbaar zijn. We willen ons eigen werk vereenvoudigen, en erop kunnen vertrouwen dat we niet langs elkaar heen werken en vanuit hetzelfde inwonerbeeld handelen. Die richting en regie ontbreken nu nog.

De toekomst van onze dienstverlening vraagt om een strategische aanpak. Een kanaalstrategie zorgt voor meer duidelijkheid over waarom we de dingen doen zoals we ze doen en leidt daardoor tot betere dienstverlening. Hiermee gaat onze organisatie efficiënter en effectiever werken, wat uiteindelijk ook weer tot betere dienstverlening leidt.

Deze kanaalstrategie is niet alleen een stap vooruit, maar een noodzakelijke evolutie in onze dienstverlening. Banken en verzekeraars gingen ons hierin voor met onder andere digitale selfservice en een MijnOmgeving, waarmee zij hun klanten overzicht, inzicht en regie geven en hen daarmee autonomie en gemak bieden. Dit is wat inwoners, ondernemers en organisaties ook van ons verwachten.

Inzetten op een kanaalstrategie betekent inzetten op een grote beweging die de volle breedte van onze dienstverlening raakt. Daarbij is écht richting nodig. Wij zijn niet de enige die hierin richting zoeken. Veel gemeenten bevinden zich in dezelfde positie. Een omnichannel aanpak is waar wij, net als veel van deze gemeenten, voor kiezen als strategie.

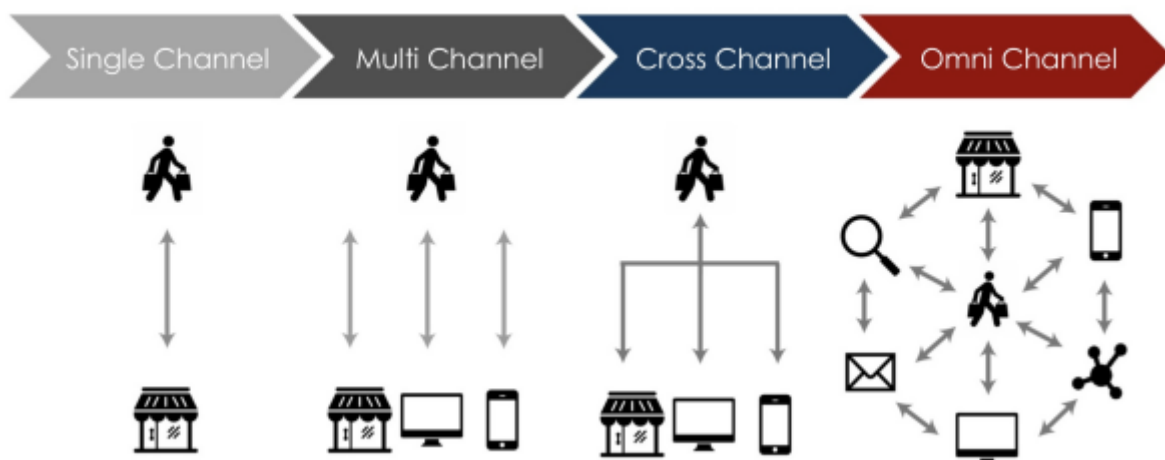
1.2 Wat is een omnichannel aanpak?

Met een omnichannel aanpak richten we ons op het in samenhang inrichten en beheren van onze kanalen. Dit zorgt ervoor dat gebruikers een uniforme ervaring hebben over alle kanalen heen en medewerkers efficiënter en effectiever kunnen werken. Omnichannel is de motor voor de benodigde verandering in onze organisatie voor een toekomstbestendige dienstverlening.

Omnichannel in Apeldoorn:

Omnichannel staat in Apeldoorn voor een strategische benadering om interactiekanalen in dienstverlening in samenhang te bekijken, waarbij de (externe) gebruiker centraal staat en er datagedreven wordt gewerkt.

Bij een omnichannel aanpak staat de gebruiker centraal. Dit past bij onze visie op dienstverlening. Anders dan bij een cross-, multi- of single channel benadering, zorgt een omnichannel aanpak voor passende, naadloze en consistente interacties voor gebruikers, ongeacht welk kanaal zij kiezen. Inzetten op omnichannel betekent inzetten op meer inclusieve, efficiënte en effectieve dienstverlening. Dat vraagt ook iets van ons ICT-landschap.



Figuur 1. Single, multi-, cross- en omnichannel

Een omnichannel aanpak heeft een aantal concrete voordelen. Die komen naar voren in de volgende potentiële opbrengsten voor gebruikers en organisatie, zoals beschreven door de VNG in haar Handreiking Omnichannel:

- Door goede signalering in de kanalen en doordat we informatie hebben van onze gebruikers kunnen we snel de passende dienstverlening inzetten en onnodige contacten verminderen.
- 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 gebruikers (integraal inwonerbeeld) 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 reis van gebruikers naadloos en eenvoudiger. Dat komt de beleving van gebruikers ten goede.
- Doordat medewerkers hun werk beter kunnen doen, zijn ze én tevredener én houden ze meer tijd over voor persoonlijk contact waar dat nodig is.

1.3 Voor wie

De kanaalstrategie beschrijft hoe we de volgende noodzakelijke stappen zetten richting een toekomstbestendige dienstverlening en hoe we dit organiseren. Dit document is geschreven om daar een besluit over te nemen. Ook is het bedoeld om de organisatie kennis te laten maken met de omnichannel aanpak en om haar te informeren over de kanaalstrategie en de richting die de gemeente Apeldoorn hierin kiest. Het document is vooral relevant voor managers en collega's die werken in en aan dienstverleningsprocessen.

De kanaalstrategie is ook een leidraad voor de toekomstige inrichting van processen en ICT. Het stelt eisen aan nieuwe ICT-oplossingen of dienstverlening die we in de toekomst gaan gebruiken.

1.4 Opbouw en verantwoording

In hoofdstuk 2 starten we met een korte analyse van bestaand beleid in relatie tot dienstverlening. Dit vullen we aan met interne en externe ontwikkelingen, omdat deze context zicht geeft op kansen en bedreigingen. In hoofdstuk 3 komen we tot de doelen die we met deze strategie willen behalen en tot de principes die richting bepalen en uitgangspunten die gelden voor deze strategie. In hoofdstuk 4 beschrijven we de omnichannel aanpak. In hoofdstuk 5 gaan we ten slotte in op de governance, randvoorwaarden en risico's die bij de uitvoering van de kanaalstrategie komen kijken.

Ter voorbereiding op het opstellen van de kanaalstrategie hebben we veel gesprekken gevoerd en bezoeken gebracht aan gemeenten en andere overheidsorganisaties, en ook aan bedrijven.

De kanaalstrategie is gemaakt in samenwerking met een klankbordgroep van medewerkers en een consultatiegroep van afdelingshoofden.

De VNG heeft een handreiking gemaakt om gemeenten te helpen richting omnichannel te bewegen. Elementen uit de Handreiking Omnichannel van de VNG komen terug in hoofdstuk 4. Dit is de basis voor onze uitwerking en bestaat uit de inzet van de bouwblokken kanaalinzet, kanaalontwerp en -inrichting, kanaalregie, en kanaalsturing en -integratie.

De volgende zaken raken de kanaalstrategie, maar vallen buiten scope:

- De vraagstukken voor externe dienstverlening zijn vergelijkbaar met die voor interne dienstverlening. Hoewel de kanaalstrategie primair gericht is op de dienstverlening aan inwoners, ondernemers en organisaties in onze gemeente, is deze ook goed toepasbaar op de interne dienstverlening aan medewerkers van onze gemeente. Maar dat valt buiten de scope van deze strategie en aanpak.
- De kanaalstrategie richt zich op het leveren en ondersteunen van dienstverlening aan inwoners, ondernemers en organisaties. De focus ligt op dienstverlening rondom producten en

diensten. Het bereiken van doelgroepen met een communicatieboodschap (communicatiekanaalstrategie) valt buiten de scope van deze strategie.

- Met de kanaalstrategie streven we naar dienstverleningsprocessen waarin de gebruiker centraal staat en die zo effectief en efficiënt mogelijk verlopen. Beleidskeuzes kunnen invloed hebben op de wijze waarop de dienstverlening wordt aangeboden. Wanneer dat bij de uitvoering van de kanaalstrategie aan het licht komt, wordt dit inzichtelijk gemaakt en besproken met de proceseigenaar. Het evalueren en aanpassen van beleid zelf valt buiten de scope van deze strategie.

2. Vertrekpunt

2.1 Bestaand beleid

Het vertrekpunt voor de kanaalstrategie zijn de bestaande missies, visies en kernwaarden van onze organisatie. Deze vormen het kader voor wat we gaan doen en voor hoe we dat gaan doen.

- Organisatievisie: Onze inwoners kunnen rekenen op goede en betrouwbare dienstverlening. Wij zijn resultaatgericht en wendbaar, en wij monitoren en leren om te verbeteren. Wij hebben het lef om te investeren in vernieuwing en innovatie.
- iVisie: Deze vormt een belangrijke pijler voor de digitale transformatie en de toegankelijkheid van informatie. Digitale dienstverlening moet niet alleen voor iedereen makkelijker, maar ook persoonlijker worden, met inclusief, toegankelijk en transparant als leidende principes. Het is daarnaast essentieel dat informatie goed vindbaar is en dat inwoners en ondernemers regie hebben over hun eigen gegevens. Transparantie in wat we doen en vastleggen is de norm.
- Visie op dienstverlening: Een belangrijk uitgangspunt hierin is dat inwoners, ondernemers en organisaties in onze dienstverlening centraal staan. Daarom maken we bewuste keuzes in de inzet van kanalen (on- en offline), zodat onze dienstverlening voor alle gebruikers toegankelijk en logisch is. We zorgen dat kanalen goed op elkaar zijn afgestemd. In elk kanaal dezelfde informatie en behandeling. Daarnaast bundelen we informatie om een integraal inwonerbeeld te organiseren.
- Visie op bedrijfsvoering: Standaardisatie en eenvoud zijn hierin sturingsprincipes. Het zorgt voor efficiency, borging van kennis en verbetering van kwaliteit. Waarbij we in onze dienstverlening maatwerk durven te verkennen.
- Strategische directieagenda: We werken vanuit standaardisatie en eenvoud als basis in bedrijfsvoering. Standaardisatie geeft efficiency en is daarom het uitgangspunt. Inwoners, ondernemers en organisaties voelen zich gehoord, ervaren dat de gemeente er ook voor hen is en Apeldoorn zegt wat ze doet en doet wat ze zegt. Processturing is een vervolgopdracht. Een rode draad in de opgehaalde input is vereenvoudiging en actueel inzicht en overzicht.
- Kadernota Maatschappelijke Ontwikkeling: De nota legt de nadruk op inclusiviteit en toegankelijkheid. We streven ernaar dat onze diensten voor iedereen bereikbaar en begrijpelijk zijn, en dat inwoners actief betrokken worden bij de ontwikkeling en verbetering van onze diensten.
- Omgevingsvisie 2040: De visie benadrukt het belang van inclusieve en toegankelijke diensten voor alle inwoners. We zetten in op digitalisering om de dienstverlening efficiënter en gebruiksvriendelijker te maken. Daarnaast werken we actief samen met inwoners om de diensten beter af te stemmen op hun behoeften.

De kanaalstrategie met de omnichannel aanpak sluit hier goed op aan, enerzijds door de gebruiker centraal te stellen in onze dienstverlening en anderzijds door onze processen te digitaliseren en te standaardiseren.

Het bestaande beleid is specifiek voor de kanaalstrategie vertaald naar de volgende missie, visie en waarden:

Missie Apeldoornse kanaalstrategie (waar staan we voor):

Wij staan voor benaderbare, begrijpelijke en betrouwbare dienstverlening. In ons contact met inwoners, ondernemers en organisaties is wat we uitstralen én waarmaken: Ik ben er voor jou!

Visie Apeldoornse kanaalstrategie (waar gaan we voor):

De behoeften en voorkeuren van onze inwoners, ondernemers en organisaties zijn het vertrekpunt bij de inrichting van onze dienstverlening.

Met een inclusieve en toegankelijke kanaalstrategie zorgen we dat iedereen passend geholpen wordt. En zich geholpen voelt.

Door te digitaliseren en standaardiseren maken we processen duidelijker, eenvoudiger en toekomstbestendig. Medewerkers kunnen efficiënter en effectiever werken en versterken daarmee de kwaliteit van de dienstverlening.

Waarden Apeldoornse kanaalstrategie (de aard, de mentaliteit en het gedrag dat we willen laten zien):

Onze dienstverlening is voor iedereen **benaderbaar**: we zorgen dat we goed bereikbaar zijn en dat iedereen zich geholpen voelt. Met eenduidige informatie via passende kanalen maken we duidelijk waarvoor, hoe en wanneer je bij ons terecht kunt. We luisteren naar inwonersignalen en leren van elkaar om onze dienstverlening steeds verder te verbeteren.

Onze dienstverlening is duidelijk en daardoor **begrijpelijk** voor iedereen. Onze dienstverlening sluit aan bij de vraag en bij de doelgroep. Informatie is makkelijk en duidelijk vindbaar. We kiezen logische kanalen, met oog voor inclusie en toegankelijkheid. Zo zorgen we ervoor dat onze dienstverlening eenvoudig en persoonlijk is.

Onze dienstverlening is transparant en **betrouwbaar**: we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. We zorgen dat informatie en processen correct en volledig zijn. We geven iedereen regie op zijn gegevens en vragen niet opnieuw om bekende gegevens. Soortgelijke producten en diensten verlenen we op soortgelijke wijze, wat onze dienstverlening voorspelbaar maakt. Dit versterkt het vertrouwen in de gemeente Apeldoorn.

2.2 Interne en externe ontwikkelingen

De visie op dienstverlening geeft een overzicht van interne en externe trends en ontwikkelingen. We zullen deze hier niet allemaal herhalen, maar willen stilstaan bij een aantal ontwikkelingen die na vaststelling van deze visie in januari 2023 hun beslag hebben gekregen.

Interne ontwikkelingen

Intern zijn dat de visie op bedrijfsvoering en de strategische directieagenda, alsook Nieuw voor Oud en de bezuinigingsopgave. En een aantal trajecten dat aansluit op de kanaalstrategie, zoals de datastrategie, informatiebeheer en de moderne werkplek.

In lijn met wat we eerder hebben besproken komt in de strategische directieagenda, net als in de visie op bedrijfsvoering, het belang van standaardisatie (punt 5) en betrouwbaarheid (punt 7) terug. Het onder druk staan van de overheidsfinanciën benadrukt het belang van efficiënt werken. De kanaalstrategie geeft enerzijds invulling aan onze ambities op dienstverlening en levert anderzijds een bijdrage aan effectiviteit en efficiëntie.

De kanaalstrategie is een uitwerking van doelstellingen uit onze visie op dienstverlening en de iVisie. Om stappen te zetten in de uitvoering van deze ambities is ook regie nodig op het totaal aantal projecten dat onze dienstverlening raakt. Enerzijds zodat niet iedereen zelf richting hoeft te bepalen, anderzijds om efficiënt en vooral ook effectief, vanuit eenzelfde richting, te werken. Het is een veelzijdig vraagstuk dat de hele organisatie raakt.

Binnen onze organisatie geven we de digitale transformatie verder vorm. Om de ambities van de kanaalstrategie te verwezenlijken, hanteren we een integrale aanpak. De uitvoering van de kanaalstrategie loopt parallel met de optimalisatie van processen en processturing, de implementatie

van de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer, de datastrategie, informatiebeheer en de moderne werkplek. We werken samen aan een toekomstbestendige en betrouwbare gemeente Apeldoorn, waarin we informatie goed bundelen, efficiënt werken en voldoen aan wet- en regelgeving. Door deze elementen in samenhang te ontwikkelen, versterken ze elkaar.

Externe ontwikkelingen

Externe ontwikkelingen spelen een sleutelrol in de vernieuwing van onze gemeentelijke dienstverlening. Initiatieven zoals Common Ground, MijnServices en kunstmatige intelligentie (AI) zijn faciliterend en richtinggevend bij het verbeteren van de efficiëntie en toegankelijkheid van overheidsdiensten. De complexiteit van overheidsdienstverlening vraagt om een gezamenlijke aanpak en aansluiting bij deze landelijke ontwikkelingen. Zonder strategische inzet van technologische vernieuwing dreigen gemeenten vast te lopen in verouderde systemen, gebrek aan integratie en toenemende complexiteit van regelgeving.

Technologie, en in het bijzonder AI, biedt enorme kansen om gemeentelijke processen efficiënter te maken en interacties met inwoners verder te personaliseren. Denk bijvoorbeeld aan chatbots voor 24/7 klantenservice en andere geautomatiseerde processen die de dienstverlening verbeteren. Het is echter van cruciaal belang dat we technologie strategisch inzetten en zorgvuldig afstemmen op de behoeften van onze inwoners, en de ethische aspecten van de digitale transformatie niet uit het oog verliezen.

Common Ground biedt de noodzakelijke basis voor het creëren van gestandaardiseerde systemen die het mogelijk maken voor overheidsinstanties om efficiënt samen te werken en gegevens effectief uit te wisselen. Het Open Inwonerplatform speelt hierbij een belangrijke rol, doordat het inwoners eenvoudige toegang biedt tot gemeentelijke diensten en hen in staat stelt zelf regie te voeren over hun interacties. Daarnaast biedt MijnServices gepersonaliseerde ervaringen, zodat inwoners op maat gemaakte informatie en diensten ontvangen. Door deze landelijke ontwikkelingen te omarmen, kunnen we onze dienstverlening moderniseren, wendbaar blijven en effectiever inspelen op de behoeften van onze inwoners, ondernemers en organisaties.

3. Doelen, principes en uitgangspunten

3.1 Doelstellingen van de kanaalstrategie

De doelen die we nastreven om de missie en visie te bereiken zijn:

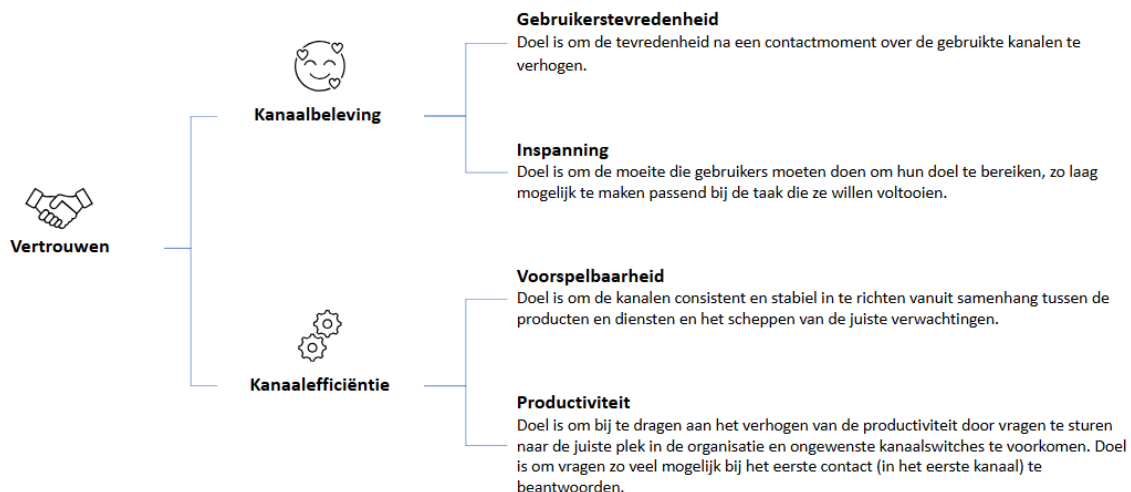
Doel Apeldoornse kanaalstrategie (doelen die we nastreven om de missie en visie te bereiken):

De **beleving** van de dienstverlening voor gebruikers verbeteren, met toegankelijke, logische en consistente interacties vanuit een **efficiënte** organisatie die kwaliteit levert en voorspelbaar is. Om hiermee te bouwen aan het vertrouwen in de gemeente Apeldoorn.

Het hoofddoel van de kanaalstrategie is om het vertrouwen van gebruikers te verhogen. Om dit te bereiken moeten de kanaalbeleving en kanaalefficiëntie worden verbeterd. Dit bereiken we met de volgende vier onderliggende doelen:

1. Gebruikerstevredenheid: de tevredenheid van de gebruiker verhogen
2. Inspanning: de moeite die de gebruiker moet doen om zijn doel te bereiken zo laag mogelijk maken
3. Voorspelbaarheid: kanalen consistent en stabiel inrichten en de juiste verwachtingen scheppen
4. Productiviteit: zo min mogelijk (onnodige) kanaalswitches en daarmee zo veel mogelijk direct binnen het eerste contact afgehandeld

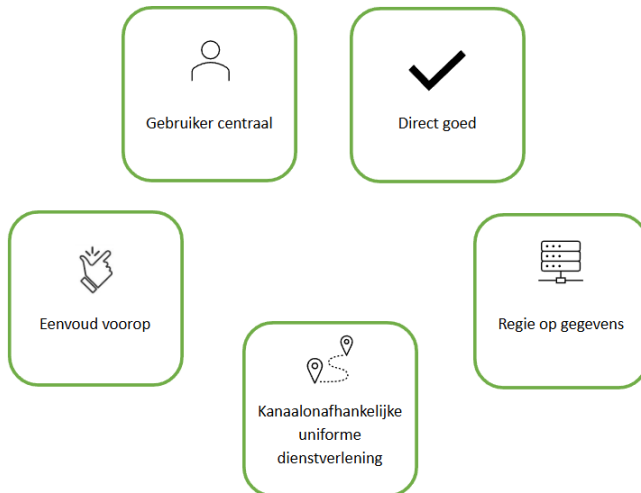
Voor deze onderliggende doelen moeten kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) worden gedefinieerd om de voortgang en effectiviteit van de kanaalstrategie te monitoren. Deze KPI's fungeren als meeteenheden voor het zichtbaar en meetbaar maken van prestaties. Bij de start van de uitvoering van de kanaalstrategie wordt een 0-meting uitgevoerd. Deze 0-meting vormt de basis voor het stellen van kwantitatieve doelen en biedt inzicht in de prestaties die geoptimaliseerd moeten worden. Aan de hand van resultaten kan dan sturing plaatsvinden op basis van concrete en meetbare data.



Figuur 2. De doelenboom van de Apeldoornse kanaalstrategie

3.2 Principes voor de kanaalstrategie

Om de beschreven doelen te behalen zijn uitgangspunten (paragraaf 3.3) en acties (hoofdstuk 4) nodig. Daarvoor zijn eerst vijf principes ontworpen. Principes zijn de leidende regels en normen die de uitgangspunten en acties binnen de strategie sturen. De vijf principes voor de kanaalstrategie zijn:



Figuur 3. De vijf architectuurprincipes van de Apeldoornse kanaalstrategie

Gebruiker centraal

Bij ons staan de behoeften van de gebruiker centraal. We monitoren continu gedrag en verzamelen feedback. Gebruikersgroepen verschillen. Door rekening te houden met diverse kenmerken, bevorderen we inclusiviteit en zorgen we dat gebruikers zich gehoord voelen.

Veel gebruikers geven de voorkeur aan digitale selfservice, wat vaak ook (kosten)efficiënter is. Dit inzetten stelt ons in staat om gebruikers die geen gebruik kunnen of willen maken van digitale selfservice op een andere manier te helpen. Zo is dienstverlening voor iedereen toegankelijk.

Gebruiker centraal betekent ook proactief diensten aanbieden, zodat gebruikers niet hoeven te zoeken en nog makkelijker geholpen worden.

Direct goed

We begeleiden gebruikers naar het meest geschikte kanaal, zodat zij direct goed geholpen worden en slechts één keer hun vraag hoeven te stellen. Dit bespaart tijd en verhoogt de tevredenheid. Eerste contacten verlopen via de centrale ingang, waarvoor ons KCC een goede informatiepositie nodig heeft. Vervolgcontacten gaan via de vakafdelingen voor snellere afhandeling.

We streven naar het voorkomen van onnodige kanaalswitches en helpen zoveel mogelijk binnen het eerste kanaal. Als een overstap nodig is, zorgen we voor een naadloze overgang door goede kanaalintegratie. We voorkomen vragen door informatie vindbaar en transparant te maken.

Regie op gegevens

Inzicht in gegevens geeft gebruikers autonomie en verhoogt zelfredzaamheid. Gegevens moeten actueel, juist, volledig en makkelijk toegankelijk zijn. Vastleggen is de norm en we zijn transparant in ons handelen. Relatiebeheer speelt hierin een centrale rol. Regie op gegevens voorkomt onnodig contact en stelt de gemeente in staat patronen in inwonersignalen te herkennen.

We werken naar één uniforme omgeving waar benodigde informatie te vinden is, zowel voor externe gebruikers als interne medewerkers. Dit versterkt de professionalisering van onze dienstverlening en zorgt voor snellere en effectievere hulp.

Kanaalonafhankelijke uniforme dienstverlening

Iedereen die contact heeft met de gemeente Apeldoorn ervaart ons als één gemeente, ongeacht wie je bent of waar je begint. Soortgelijke producten en diensten worden op soortgelijke wijze aangeboden, met consistente processen, informatie en uitkomsten, ongeacht het kanaal. Hierdoor ervaart iedereen dezelfde kwaliteit in dienstverlening.

We zorgen voor persoonlijke en herkenbare interacties, wat bijdraagt aan de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van ons gemeentelijk merk. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen, en voorkomen zo onnodige contacten.

Persoonlijk = de mate waarin de gebruiker het gevoel heeft een persoonlijke ervaring aangeboden te krijgen in de gebruikersreis.

Eenvoud voorop

Eenvoud verhoogt het gebruikersgemak. We standaardiseren processen en zorgen daarmee niet alleen voor voorspelbaarheid, maar ook voor ruimte voor maatwerk waar nodig. Het clusteren en standaardiseren van producten en diensten vermindert complexiteit, zorgt voor consistentie en minder fouten, en maakt ons betrouwbaarder. Hiervoor gebruiken we Apeldoornse serviceformules, die de kaders vormen voor de inrichting van elk product of elke dienst.

Iedereen weet waarvoor je bij de gemeente Apeldoorn terecht kunt en via welke weg, toegankelijk en makkelijk. We blijven technologische mogelijkheden volgen en zetten deze in als daarmee de dienstverlening eenvoudiger en efficiënter wordt.

Serviceformules = clusters van producten en diensten die dezelfde eigenschappen hebben, met gestandaardiseerde richtlijnen en processen. Deze formules omvatten kwaliteitsnormen, processtandaarden, kanaalrichtlijnen en feedbackmechanismen, waardoor elke interactie aan dezelfde normen en verwachtingen voldoet. Dit zorgt voor betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en versterkt het vertrouwen in de gemeentelijke dienstverlening.

3.3 Uitgangspunten voor de kanaalstrategie

Per principe zijn vervolgens keuzes gemaakt die gelden als uitgangspunten voor de kanaalstrategie. Uitgangspunten zijn de concrete richtlijnen en criteria die worden gebruikt om de acties binnen de strategie te bepalen. De uitgangspunten van onze kanaalstrategie zijn:

GEBRUIKER CENTRAAL	REGIE OP GEGEVENS	EENVOUD VOOROP	DIRECT GOED	KANAALONAFHANKELIJKE UNIFORME DIENSTVERLENING
We zetten kanalen in die aansluiten bij de behoeften van onze gebruikers en bijdragen aan efficiëntere dienstverlening	We organiseren een integraal inwonerbeeld	We standaardiseren processen van producten en diensten	We begeleiden gebruikers naar het meest passende kanaal	Processen, informatie en uitkomsten zijn uniform, ongeacht het kanaal
Digitale selfservice voorop	Vastleggen is de norm	Meer kanalen is niet beter	KCC als centrale ingang voor al het contact waarin het iets kan betekenen	Gebruikers ervaren één gemeente
Onze dienstverlening is persoonlijk, inclusief en toegankelijk		We zetten erkende methodes in om kanalen zo optimaal mogelijk in te richten	Informatie is te vinden daar waar gebruikers zoeken	We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen
We leveren proactieve dienstverlening				

In het volgende hoofdstuk is te lezen welke impact deze uitgangspunten hebben voor de organisatie.

4. Onze omnichannel aanpak

De kanaalstrategie is geïnspireerd op de bouwblokken die door de VNG zijn aangereikt en ook benoemd worden door Gebruiker Centraal, een community die in opdracht van het ministerie van BZK werkt aan overheidsbrede dienstverlening. Vier bouwblokken die zij definiëren zijn: kanaalinzet, kanaalontwerp en -inrichting, kanaalregie, en kanaalsturing en -integratie. Deze aspecten vragen aandacht om de omnichannel aanpak te realiseren.

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

Kanaalontwerp en -inrichting = het synchroniseren van content over kanalen heen en het afstemmen van de kanalen op het gedrag van gebruikers zodat elke gebruiker een passend, persoonlijk antwoord krijgt. Kanaalafhankelijk.

Kanaalregie = het koppelen van relevante klantinformatie, zodat gebruikers niet steeds dezelfde vraag hoeven te stellen en niet van het kastje naar de muur gestuurd worden.

Kanaalsturing en -integratie = het flexibel en proactief inrichten van interactie zodat gebruikers zo goed mogelijk naar een passend kanaal geleid worden, en de integratie van kanalen, zodat actief ingespeeld kan worden op vragen en behoeften.

Per bouwblok is eerst de huidige situatie geschetst. Na een inhoudelijke toelichting volgt voor ieder bouwblok een overzicht van acties en de impact hiervan, voor zover daar nu inzicht in is. Dit is dus een eerste inventarisatie. De resultaten waar acties toe moeten leiden zijn ook terug te vinden op de roadmap (bijlage 2). De acties en impact zullen concreter en vollediger worden tijdens de uitvoering van de roadmap.

4.1 Kanaalinzet

Kanaalinzet draait om de keuzes voor kanalen die aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van de gebruiker. Zodat er een effectieve, efficiënte en inclusieve dienstverlening ontstaat waarover gebruikers tevreden zijn. We erkennen verschil in product en dienst en in doelgroep bij het inzetten van kanalen. We zetten kanalen in wanneer zij passen bij het product of de dienst, aansluiten bij de behoeften van onze gebruikers en bijdragen aan efficiënte dienstverlening.

4.1.1 Huidige situatie kanaalinzet

- Er is geen centrale regie op de inzet van kanalen. Ieder bepaalt voor zich welke kanalen worden ingezet, wat leidt tot versnippering.
- Kanaalinzet wordt vanuit het perspectief van de gemeentelijke organisatie gedaan en niet vanuit de behoefte van de inwoner. De inzet is ook niet altijd bewust.
- Er wordt onvoldoende rekening gehouden met alle doelgroepen, zoals minder digitaal vaardige gebruikers of mensen met een beperking.
- Het is niet altijd duidelijk voor gebruikers wat de ingang is om een vraag te stellen of iets te regelen. Hierdoor ontstaan drempels om contact te zoeken.
- Er is geen inzicht in het kanaalgedrag. Hierdoor weten we niet of de kanaalinzet (nog) passend is.
- KCC mist soms informatie van en over afdelingen, waardoor zij de vraag niet altijd makkelijk kunnen beantwoorden en/of niet weten waar een vraag thuishoort. KCC staat hiermee niet altijd in zijn kracht.
- Nieuwe technologieën of innovatieve oplossingen worden weinig toegepast voor een betere kanaalinzet.

Figuur 4. Voorbeeld van een kanalenmatrix

Kanalen inzetten en doelgroepen

Met de kanalenmatrix wordt dus vastgelegd welke kanalen wanneer worden ingezet. Hierbij wordt ook rekening gehouden met verschillende doelgroepen. Niet iedereen beschikt over de vaardigheden om bepaalde kanalen te kunnen gebruiken en sommige gebruikers willen geen gebruik maken van sommige kanalen. Zowel gebruikers die niet kunnen als gebruikers die niet willen bieden we een alternatief.

De meeste gebruikers hebben de behoefte om zaken plaats- en tijdonafhankelijk zelf te regelen. We kunnen in deze behoefte voorzien met volwaardige digitale selfservice en doen dit dan ook waar dit mogelijk is. Hierbij zoeken we naar de best mogelijke inrichting om onnodige kanaalswitches te voorkomen. Doordat veel gebruikers hun zaken zelf kunnen regelen, ontstaat er ook ruimte om gebruikers die de digitale selfservice niet willen of kunnen gebruiken op een andere manier te helpen.

Nog een stap verder in dienstverlening dan de digitale selfservice is het proactief aanbieden van dienstverlening. Hierbij hoeven gebruikers niet zelf iets aan te vragen, maar bieden wij producten en diensten actief aan. We weten wie je bent en denken met je mee. Dit verhoogt zowel de tevredenheid van gebruikers als de efficiëntie van de organisatie. Om proactieve dienstverlening te kunnen aanbieden, zijn er een aantal randvoorwaarden zoals beschikken over de benodigde gegevens. Waar mogelijk bieden we diensten proactief aan.

De inzet van KCC

Vragen via generieke kanalen komen binnen bij ons KCC. Zij worden nog meer gepositioneerd als centrale ingang voor al het contact waarin zij iets kunnen betekenen: KCC in zijn kracht. Om vragen zoveel mogelijk direct goed af te kunnen handelen binnen het eerste contact, is een goede informatiepositie nodig. Enerzijds met inhoudelijke informatie en gebruikersgegevens om zelf vragen te kunnen beantwoorden, anderzijds moet duidelijk zijn waar een vraag thuishoort als KCC deze niet kan beantwoorden. In beide gevallen speelt de kennisbank bijhouden en het gebruik ervan een belangrijke rol. Ook is inzicht nodig in zaken en contacten om goed door te kunnen verwijzen als dit nodig is. Hiervoor is het essentieel dat medewerkers van de gemeente Apeldoorn alle contacten vastleggen.

Als een patroon ontstaat van vragen waar KCC niks in kan betekenen, dan moet een andere ingang worden gecommuniceerd. In deze gevallen zal bijvoorbeeld niet langer 14 055 worden gecommuniceerd.

Technologische ontwikkelingen voor een betere kanaalinzet

Een complexer kanalenlandschap komt onder andere door de nieuwe technologische mogelijkheden die ingezet kunnen worden. Aan de andere kant helpen deze ontwikkelingen om de interactie makkelijker, efficiënter en gebruiksvriendelijker te maken. Daarom is het belangrijk dat we de landelijke, en ook internationale, ontwikkelingen in de gaten blijven houden en inzetten als het helpt om een betere dienstverlening aan te bieden. We kiezen hierbij voor standaardisatie en conformeren ons aan landelijke standaarden en ontwikkelingen.

Naast AI-toepassingen en Common Ground zijn er andere ontwikkelingen die bijdragen aan een betere dienstverlening. Voorbeelden hiervan zijn de Berichtenbox Zakelijk (voor communicatie met ondernemers) en open-source oplossingen zoals MijnServices (voor het integrale inwonerbeeld), OpenFormulieren (als formulierentool) en NotifyNL (voor notificaties). Waarbij gebruikers ook een betere beleving ervaren. Vanuit het uitgangspunt “Meer kanalen is niet beter” maken we wel bewuste keuzes bij de inzet van nieuwe kanalen.

4.1.3 Acties en impact keuzes kanaalinzet

Acties	Impact
Opstellen kanalenmatrix en gebruiken om de inzet van kanalen vast te leggen	Afdelingen en teams bepalen niet langer zelf welke kanalen zij inzetten. Dit gebeurt voortaan op basis van de kanalenmatrix, die in samenspraak wordt ingevuld.
Opzetten structurele gebruikersfeedbackloop	We gaan kanaalgedrag monitoren en gebruikersfeedback verzamelen, binnen kanalen en binnen processen rondom producten en diensten. Hierbij zal gebruikerstevredenheid een (groter) onderdeel worden van de dienstverlening van afdelingen.
Realiseren één duidelijke centrale ingang voor eerste vragen	Geen gedeelde mailboxen en specifieke telefoonnummers meer op de website (of in andere communicatie) als de vraag in eerste instantie bij KCC thuishoort.
Verbeteren informatiepositie KCC	Medewerkers moeten helder en structureel aan KCC communiceren wie waarvoor verantwoordelijk is. Alleen dan blijft de kennisbank actueel en betrouwbaar. KCC-medewerkers krijgen daarmee direct toegang tot de juiste informatie.
Inrichten vervolcontact via de afdeling als KCC daarin niets kan betekenen	Generieke ingangen zoals 14 055 worden uit de correspondentie gehaald daar waar het verdragend werkt en vervangen door specifieke kanalen die direct binnenkomen bij de juiste afdeling. Deze specifieke kanalen worden ook in vervolcontact ingezet. Een medewerker die in een belgroep zit, kan bijvoorbeeld ook met het groepsnummer uitbellen.
Volgen van technologische ontwikkelingen en uitwerken of iets van toegevoegde waarde is (business cases)	Door technologische ontwikkelingen te volgen en te vertalen naar business cases, bepalen we of nieuwe toepassingen zoals AI écht waarde toevoegen. Actuele en betrouwbare informatie is daarbij cruciaal. Dit opent de deur naar meer inzet van Common Ground en open source oplossingen zoals OpenFormulieren en MijnServices, wat samenwerking en efficiënte dienstverlening bevordert.
Onderzoeken waar proactieve dienstverlening mogelijk is	We identificeren kansen voor proactieve dienstverlening en gaan hiervoor actief in gesprek met de eigenaren. De impact van proactieve dienstverlening is dat het vraagt om een fundamentele wijziging in werkwijze én beleid. Het proactief verstrekken van producten of diensten op basis van beschikbare gegevens betekent dat het huidige beleid hierop aangepast moet worden. Daarbij is het cruciaal dat registraties actueel, volledig en juist zijn – alleen dan kunnen we passende en tijdige dienstverlening bieden. We gaan daarom niet alleen op zoek naar kansen, maar zoeken ook actief de dialoog met beleids- en gegevensverantwoordelijken om dit mogelijk te maken.

4.2 Kanaalontwerp en -inrichting

Binnen kanaalontwerp en -inrichting leggen we vast welke gebruikerservaring we willen creëren. Het gaat om vormgeving van kanalen, afstemming van content over de kanalen heen en om het afstemmen hiervan op het gedrag dat we bij gebruikers zien. Op die manier kunnen we interacties optimaliseren.

4.2.1 Huidige situatie kanaalontwerp- en inrichting

- De inrichting is niet gebaseerd op de gebruikersreis, waardoor niet duidelijk is of de inrichting aansluit bij de ervaring. Dit kan leiden tot onnodige contacten met de gemeente.
- De inrichting van kanalen is maatwerk, hierdoor weten gebruikers niet wat ze kunnen verwachten. Ook zorgt maatwerk voor veel beheerlast voor de organisatie.

- Processen en bijbehorende uitkomsten variëren afhankelijk van het gekozen kanaal. Hiermee wordt willekeur in de hand gewerkt.
- De content die gedurende de gebruikersreis wordt gepresenteerd sluit niet goed op elkaar aan, wat verwarring kan veroorzaken bij de gebruiker en onnodig contact met de gemeente.
- Er zitten tegenstrijdigheden, onvolledigheden en onduidelijkheden in de informatie die de gebruiker krijgt tijdens het doorlopen van het proces. Dit kan het vertrouwen in het systeem ondermijnen.
- MijnApeldoorn bevat geen integraal overzicht van alle relevante gegevens voor de gebruiker. Dit zorgt voor een gefragmenteerde en inefficiënte ervaring, en regie op gegevens ontbreekt.
- Informatie is verspreid over verschillende bronnen en kanalen. Deze versnipperde informatie maakt het voor gebruikers moeilijk om benodigde informatie te vinden.

4.2.2 Hoe we kanalen willen ontwerpen en inrichten

We willen de gebruikerservaring creëren gebaseerd op de ideale gebruikersreis. Om hiervan een beeld te krijgen, zijn naast objectieve gegevens van het kanaalgedrag (uit systemen) ook gebruikerservaringen van groot belang. We zetten dan ook meer gebruikersreizen in om hier inzicht in te krijgen.

Er zijn verschillende landelijk erkende methodes om deze gebruikerservaring in beeld te brengen. Eén daarvan is de gebruikersreis, ook bekend als klantreis of customer journey. Deze methode zorgt voor een beschrijving van de stappen die een inwoner doorloopt vanaf het moment dat hij een behoefte herkent tot en met het gebruik van een product of dienst en eventuele vervolginteracties. Door deze reizen te analyseren, krijgen we inzicht in de knelpunten en succesmomenten van onze dienstverlening. Hiermee kunnen we de gebruikersbeleving verbeteren, kansen voor innovatie herkennen en onze processen optimaliseren.

Een andere veel gebruikte methode is de Service Blueprint-methode. Dit is ook een manier om de stappen te beschrijven zoals een gebruikersreis, maar biedt verder gedetailleerd inzicht dieper in bijvoorbeeld de acties van een medewerker, het ondersteunende proces en de systemen. Afhankelijk van de verbetervraag kan een van deze methodes, of nog een andere, gekozen worden.

Apeldoornse serviceformules als kader

Enkele jaren geleden heeft de VNG generieke serviceformules ontwikkeld om gemeenten te helpen bij het ontwerpen en inrichten van hun dienstverlening. Het idee van serviceformules sluit goed aan bij onze principes en de daaruit voortvloeiende uitgangspunten. Daarom conformeren we ons aan deze landelijke serviceformules. De VNG onderscheidt vijf typen serviceformules, die samen de volledige interactie met de samenleving omvatten. Voor veel producten en diensten geldt dat deze vallen onder de Snelserviceformule (simpel en snel) en de Ontwerpformule (samen en op maat).

We zien dat producten en diensten niet tot hun recht komen wanneer ze slechts worden ingedeeld in de Snelserviceformule of de Ontwerpformule. Er is meer onderscheid nodig om ieder product en iedere dienst zo goed mogelijk aan te bieden. Daarom gebruiken we deze formules wel als basis, maar clusteren we producten en diensten binnen deze serviceformules. Op basis van deze clusters wordt vervolgens een serviceformule ingericht, oftewel: de Apeldoornse serviceformules. Op deze manier wordt gestandaardiseerd, maar worden ook passende inrichtingskeuzes gemaakt, met oog voor de diversiteit aan producten en diensten.

Door de serviceformules als uitgangspunt te nemen bij de inrichting van kanalen, zorgen we voor een uniforme en consistente gebruikerservaring en voor generieke processen. In onze serviceformules leggen we kwaliteitsnormen, processtandaarden, kanaalrichtlijnen en feedbackmechanismen vast. Dit zorgt ervoor dat elke interactie met de gemeente, ongeacht het kanaal, voldoet aan dezelfde verwachtingen en normen.

Uniform kanaalontwerp

Kanalen verschillen van elkaar, maar als er eenzelfde kanaal op meerdere plekken wordt ingezet dan gebeurt dit op dezelfde wijze. Het ontwerp van een kanaal wordt daarom vastgelegd. Een voorbeeld hiervan zijn de kaders en richtlijnen die zijn opgesteld voor online formulieren.

Door kanalen vervolgens in samenhang te bekijken met behulp van de serviceformules, zorgen we dat processen en uitkomsten kanaalafhankelijk worden. Daarbij vragen we geen gegevens uit die we al hebben en minimaliseren zo de belasting voor de gebruikers.

Gerichte en consistente communicatie

Communicatie moet succesvol zijn. Dat is het voor ons wanneer de inhoud (content) tijdens de hele reis logisch op elkaar volgt, juist is en in de verschillende kanalen gelijk is. Dat laatste geldt ook voor de tone of voice.

Content = alle lees-, zicht- of hoorbare inhoud van een medium.

Er bestaan verschillende typen content: generiek, gemeentelijk, persoonlijk en procedureel. Ook zijn er verschillende vormen van content, zoals tekst, afbeeldingen en video's. Elk kanaal is in verschillende mate geschikt om deze typen content in een bepaalde vorm over te dragen. Tijdens het hele proces ontvangen gebruikers informatie (content). Aan de hand van kanaaleigenschappen wordt een (content)inrichtingsplan per kanaal gemaakt om op die manier gericht (aan de juiste doelgroep) en consistent te kunnen communiceren. Zodat gebruikers de informatie krijgen die zij op dat moment nodig hebben. Hierbij helpt het om content los te koppelen van het kanaal en daarop centraal de regie te voeren.

We zorgen dat we aansluiten op de merkstrategie van Apeldoorn, zodat duidelijk is dat de interactie met de gemeente Apeldoorn is. Onderdeel hiervan is ook Duidelijke Taal, met de Schrijfwijzer.

MijnApeldoorn doorontwikkelen

Om gebruikers (hier zowel inwoners, ondernemers en organisaties als medewerkers) inzicht en overzicht te geven moeten we gegevens en informatie op een slimme manier bij elkaar brengen in een integraal inwonerbeeld (of beeld voor een andere type gebruiker). Hiermee creëren we een compleet en actueel beeld. Op dit moment zijn deze gegevens maar deels en bovendien gefragmenteerd in te zien via MijnApeldoorn. In de doorontwikkeling van MijnApeldoorn naar integraal inwonerbeeld wordt dit dé ingang waar zaken kunnen worden geregeld en gevolgd.

MijnApeldoorn is vooral in vervolginteractie een belangrijk kanaal. Een kanaal dat we inzetten om alle relevante informatie over producten en diensten te tonen, zodat een gebruiker zelf de regie heeft over de gegevens en bijvoorbeeld ook de voortgang van zijn zaak kan volgen. Er zijn technisch gezien verschillende varianten van een integraal inwonerbeeld. We sluiten aan bij een van de varianten die al gebruikt wordt door andere gemeenten. De gehele doorontwikkeling van MijnApeldoorn valt binnen de scope van de kanaalstrategie.

Het vastleggen en bijhouden van zaken, contacten, documenten en andere gegevens is cruciaal voor een succesvol integraal inwonerbeeld. Informatie moet actueel en juist zijn. De relatie met en de afhankelijkheid van goed informatiebeheer en procesmanagement zijn dan ook erg groot.

4.2.3 Acties en impact keuzes kanaalontwerp en -inrichting

Acties	Impact
Opstellen Apeldoornse serviceformules en generieke gebruikersreis per serviceformule	Producten en diensten worden geclusterd. Soortgelijke producten en diensten worden op een soortgelijke wijze aangeboden. Er is geen maatwerk meer bij de inrichting van kanalen binnen een proces.

Gebruikersreizen opstellen	We gebruiken ervaringen van echte gebruikers om processen en interacties in te richten. Dit vraagt ook inzet van afdelingen en teams. In samenspraak en afhankelijk van het dienstverleningsresultaat dat we willen behalen wordt bepaald hoeveel inzet nodig is.
Bewustwording creëren dat producten en diensten zijn ingericht volgens de Apeldoornse serviceformules	Inzet van kanalen kan veranderen naar aanleiding van uitwerking van de serviceformules en clustering van producten en diensten daarin.
Opstellen (content)inrichtingsplan per kanaal	Een contentinrichtingsplan per kanaal zorgt ervoor dat informatie specifiek wordt afgestemd op de doelgroep en het gebruikte kanaal. Dit vergroot de toegankelijkheid door bijvoorbeeld iconen te gebruiken, maakt de communicatie efficiënter door gerichte richtlijnen, en bevordert de betrokkenheid doordat de content beter aansluit bij de verwachtingen van de gebruikers.
Zorgen dat de juiste content op de juiste plek staat op het juiste moment	Inzet van alle afdelingen om content te bekijken en eigenaarschap op deze content moet worden bepaald.
Toewerken naar een integraal inwonerbeeld	We kiezen de techniek en ondersteuning voor de ontwikkeling van het integraal inwonerbeeld en bepalen welke minimale informatie we willen tonen. Onze ambitie op lange termijn wordt helder gedefinieerd, evenals de richting waarin we willen groeien. Tegelijkertijd zorgen we ervoor dat alle gegevens, zoals zaken, contacten, documenten en andere relevante informatie, op een zorgvuldige en uniforme manier worden vastgelegd.
Vastleggen hoe kanalen worden ingezet	Ontwerpen van kanalen. Zodat als een kanaal wordt ingezet, dit door iedereen op dezelfde manier wordt gedaan. Voor het kanaal balie gebruiken we bijvoorbeeld een tool om afspraken vast te leggen, waarbij de gebruiker een ontvangstbevestiging krijgt met de benodigde informatie.

4.3 Kanaalregie

Kanaalregie gaat over het beheren en coördineren van de verschillende kanalen (de samenhang). Daarvoor is een holistische aanpak nodig waarin strategie, processen, technologie en organisatie goed op elkaar zijn afgestemd.

4.3.1 Huidige situatie kanaalregie

- We passen content pas aan als we een melding krijgen dat het niet klopt (reactief) in plaats van proactief te controleren en bij te werken.
- Gegevens worden niet op een eenduidig manier geregistreerd. Dit leidt tot incompleetheid en inconsistentie.
- Er is geen centrale regie over de kanalen en de bijbehorende content. Dit zorgt voor een gebrek aan samenhang.
- Er is weinig inzicht in hoe verschillende kanalen samenhangen, waardoor een geïntegreerde aanpak lastig is.
- Onderwerpen zoals privacy, security, procesmanagement en dienstverlening worden afzonderlijk bekeken, terwijl er duidelijke samenhang is die een gezamenlijke benadering vereist.
- Informatie uit het ene kanaal gaat niet mee naar het andere kanaal, waardoor de gebruiker hetzelfde verhaal steeds opnieuw moet vertellen.

4.3.2 Hoe we regie willen voeren over kanalen

Een goed functionerende kanaalregie vereist heldere afspraken over de inrichting en het beheer van onze kanalen. Dit betekent dat we vaststellen hoe we onze kanalen organiseren, zowel op strategisch als operationeel niveau. We zorgen ervoor dat wijzigingen in de organisatie of in de kanalen geen afbreuk doen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Daarom is het essentieel om continu te meten en te sturen op de impact van de kanalen. Door kanaalregie goed in te richten en voortdurend bij te sturen op basis van gebruikersfeedback en andere data, zorgen we ervoor dat onze dienstverlening altijd aansluit bij de behoeften van de gebruikers en tegelijkertijd schaalbaar blijft voor de toekomst.

Architectuur en sturing

We maken duidelijke keuzes over de architectuur van onze systemen en processen. Dit helpt ons om te bepalen aan welke eisen onze systemen en processen moeten voldoen, en hoe we ze op een effectieve en verantwoorde manier kunnen inrichten. Door deze keuzes kunnen we bijvoorbeeld een integraal inwonerbeeld realiseren en tegelijkertijd zorgen voor doelmatige toegang tot informatie over inwoners, ondernemers en organisaties voor medewerkers. Onze IT stelt ons in staat om betrouwbare gegevens te verzamelen en te analyseren. We sluiten dan ook aan bij de datastrategie van de gemeente Apeldoorn in de uitwerking van de kanaalstrategie. Data speelt een cruciale rol als onderlegger, vooral voor sturing en innovatie.

4.3.3 Acties en impact keuzes kanaalregie

Acties	Impact
Verbeteren van de regiefunctie (groeiaanpak bepalen)	Verbinding met andere ontwikkelingen zoals informatiebeheer en procesmanagement. Eigenaren bepalen (in lijn met eigenaren voor processturing) voor content, klantinformatie, vormgeving en andere aspecten van een kanaal. Waarbij richting is bepaald en geborgd moet worden. Actief in plaats van reactief met elkaar bespreken. Meer aan de voorkant elkaar opzoeken.
Aanbrengen samenhang in beheer van kanalen	Dienstverlening is een verantwoordelijkheid van de hele organisatie. Hiervoor worden taken en verantwoordelijkheden gedefinieerd die worden belegd bij rollen in de organisatie lijn.
Opstellen integraalsysteem- en procesarchitectuur ten behoeve van kanaalstrategie	Waarborgen bij aanstaande informatieveranderingen dat een integraal klantbeeld en proportionele toegang tot klantinformatie voor medewerkers wordt geboden.
Ontwikkelen monitor kanalen (digitaliseringsdashboard)	Met inzicht in kanaalgedrag kunnen we beheren en sturen. Daarvoor is het belangrijk dat de gewenste data beschikbaar, actueel, juist en volledig is. Dit vraagt een goede registratie vanaf het begin en op de juiste manier met deze informatie werken. Ook hierin zijn rollen belangrijk. Hiervoor wordt aangesloten bij keuzes en richting van de datastrategie.
Opstellen doelarchitectuur voor de kanaalstrategie	Met een doelarchitectuur kunnen voor de komende jaren stappen worden bepaald. In samenhang bekijken we de verandering. Zo is duidelijk waar naartoe wordt gewerkt. Daar wordt dan ook aan geconformeerd.

4.4 Kanaalsturing en -integratie

Kanaalsturing en -integratie richt zich op het begeleiden van iedere gebruiker naar het meest passende kanaal. Het gaat hierbij niet alleen om de ingang, maar ook om de naadloze overgang wanneer er overgestapt wordt op een ander kanaal. Hierin speelt kanaalintegratie een rol.

4.4.1 Huidige situatie kanaalsturing en -integratie

- Wanneer meerdere kanalen tegelijk worden ingezet, worden ze vaak naast elkaar gepresenteerd, zonder bewuste sturing. Hierdoor worden kanalen niet zo efficiënt mogelijk ingezet en benut.
- Er wordt niet altijd een alternatief kanaal aangeboden, dit belemmert gebruikers om een kanaal te kiezen wat beter aansluit bij hun behoeften en daarmee efficiënter werkt voor de organisatie (geen extra telefoontjes omdat iemand er niet uitkomt binnen dat kanaal).
- Er is weinig tot geen inzicht in het gedrag binnen kanalen, wat het moeilijk maakt om aan te sluiten bij dit gedrag en om effectief te sturen.
- (KCC)medewerkers moeten in heel veel systemen tegelijk werken, waarbij kanalen en de informatie daaruit niet altijd samenkomen. Hierdoor is er, onder andere, niet voldoende inzicht om vragen goed te kunnen beantwoorden en wordt er inefficiënt gewerkt.

4.4.2 Hoe we willen sturen op kanalen en ze willen integreren

We bepalen wat het meest passende kanaal is aan de hand van de doelgroep en het product of de dienst (vanuit de kanalenmatrix). Dit noemen we het primaire kanaal. In ieder geval wanneer het primaire kanaal een digitaal kanaal is, bieden we ook een tweede kanaal aan. We willen en mogen immers niemand uitsluiten in onze dienstverlening. Dit tweede kanaal noemen we een secundair kanaal. Een secundair kanaal is er voor gebruikers die geen gebruik willen of kunnen maken van het primaire kanaal.

Primair kanaal = het meest passende kanaal, bepaald aan de hand van de doelgroep en het product of de dienst. Dit kanaal biedt snelheid en gemak en is het eerste kanaal dat gebruikers wordt aangeboden.

Secundair kanaal = een aanvullend kanaal dat wordt aangeboden naast het primaire kanaal, vooral wanneer het primaire kanaal digitaal is. Dit kanaal is bedoeld voor gebruikers die geen gebruik kunnen of willen maken van het primaire kanaal, zodat niemand wordt uitgesloten van de dienstverlening.

We helpen en begeleiden (sturen) graag zoveel mogelijk mensen naar en in het primaire kanaal. Zoveel mogelijk mensen willen hier ook gebruik van maken, omdat ze hierin snelheid en gemak ervaren.

Hoe we gebruikers naar het primaire kanaal begeleiden is afhankelijk van waar gebruikers zich bevinden. Op de website bijvoorbeeld zal de gebruiker eerst het primaire kanaal worden aangeboden en pas daarna een secundair kanaal. Is het primaire kanaal een online kanaal en belt de inwoner, dan zal KCC de inwoner in eerste instantie wijzen op het primaire kanaal en in tweede instantie op een secundair kanaal. Tenzij de telefoon het secundaire kanaal is (om het kastje naar de muur effect te voorkomen).

Hoe verder af van het doel, hoe steviger de sturing

We maken inzichtelijk hoeveel gebruikers we via het primaire kanaal van dienst zijn en hoeveel via een secundair kanaal. We volgen hiervoor het gedrag en vragen feedback van gebruikers om zoveel mogelijk gebruikers via het primaire kanaal van dienst te zijn. Zien we bijvoorbeeld dat ze afhaken in het primaire kanaal, dan weten we waar en waarom en doen we aanpassingen.

Hoe stevig we gebruikers begeleiden naar het primaire kanaal of hoe actief we een secundair kanaal aanbieden kan van verschillende zaken afhankelijk zijn. Bijvoorbeeld 'Maken al zoveel mogelijk gebruikers gebruik van het primaire kanaal?' en 'Wie is de gebruiker?'. Voorbeeld: een groot deel van de meldingen openbare ruimte komt nog telefonisch binnen. We kunnen communiceren in onze on- en offline communicatie dat alleen de website of de app (in dit voorbeeld het primaire kanaal) wordt gebruikt. Ook bellers verwijzen we naar de website of de app. Geven zij aan dat ze dat echt niet

kunnen of willen, dan nemen we hun melding telefonisch aan (in dit voorbeeld het secundaire kanaal). Uiteindelijk is het aan de gebruiker of hij gebruikmaakt van het primaire of het secundaire kanaal.

Naadloze interacties door juiste integraties

In sommige processen is een overstap van het ene naar het andere dienstverleningskanaal onderdeel van het proces. Bijvoorbeeld wanneer er online een aanvraag voor een paspoort is gedaan moet daarna nog verificatie plaatsvinden aan de balie. Het kan ook voorkomen dat een gebruiker in het proces zelf wil overstappen van het ene naar het andere kanaal. Bijvoorbeeld als er onduidelijkheid is bij de online aanvraag en iemand daar liever even over belt. In beide gevallen gebeurt dat zonder informatieverlies. De gebruiker ervaart een naadloze overgang. Ook als de gebruiker op eigen initiatief overstapt van het ene naar het andere dienstverleningskanaal, dan weten we waar en waarom en doen we aanpassingen om onnodige switches te voorkomen.

4.4.3 Acties en impact keuzes kanaalsturing en -integratie

Acties	Impact
Inzichtelijk maken van kanaalgedrag	Ingangen op de website kunnen aangepast worden naar aanleiding van inzichten in het kanaalgedrag.
Sturen op primaire kanaal met instrumenten	Hoe verder af van het doel, hoe steviger de kanaalsturing. Secundaire kanaal kan een andere positie krijgen: minder prominent of gelijkwaardig (afhankelijk ook van doelgroep).
Zorgen dat informatie uit het ene kanaal meegaat in een ander kanaal als dat nodig is	Registreren, registreren, registreren. Als wij informatie ontvangen leggen we dat goed vast. Daarnaast zorgen dat wanneer gebruiker informatie opstuurt deze informatie (dit kanaal) samenkomt bij andere relevante informatie (andere kanalen). Dit hangt ook erg samen met het doorontwikkelen van MijnApeldoorn.
Training kanaalsturing en gebruikersgericht gedrag	Medewerkers worden ondersteund om gebruikers te begeleiden naar en in het meest passende kanaal en het gedachtegoed van omnichannel dienstverlening.

5. Governance, randvoorwaarden en risico's

De kanaalstrategie is cruciaal voor het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening en voor de digitale transformatie. Dit hoofdstuk benoemt de borging en governance, randvoorwaarden, en risico's met mogelijke tegenmaatregelen voor de uitvoering van deze strategie.

5.1 Borging en governance

Borging en governance zijn essentiële voorwaarden voor de succesvolle realisatie van de kanaalstrategie. Ze zorgen voor duidelijke structuur in sturing, besluitvorming en verantwoording.

Borging maakt dat de gekozen koers duurzaam wordt verankerd in de organisatie en structureel aandacht krijgt. Binnen de gemeente Apeldoorn is de kanaalstrategie geen losstaand traject, maar een integraal onderdeel van de bredere digitale transformatie. Om deze stevig te verankeren in de organisatie, sluiten we aan op de nieuw in te richten IV-board. Zo waarborgen we dat de kanaalstrategie aansluit bij de uitgangspunten van de digitale transformatie en stevig is gepositioneerd binnen het I-portfolio. Deze aansluiting versterkt de kanaalstrategie als instrument om de dienstverlening te verbeteren in lijn met de gemeentelijke koers. Het maakt structurele afstemming, prioritering en samenwerking mogelijk. Zo voorkomen we dat de kanaalstrategie ad hoc of projectmatig wordt benaderd; in plaats daarvan zien we het als een continu proces van verbeteren, binnen een helder governance-kader.

De eigenaar van de kanaalstrategie is het afdelingshoofd KCC, tevens manager Dienstverlening. Deze rol is verantwoordelijk voor de implementatiestrategie binnen de organisatie, inclusief de borging van capaciteit en middelen. De directeur Dienstverlening en Bedrijfsvoering (tevens CIO-portefeuillehouder) draagt de eindverantwoordelijkheid en zorgt voor strategische afstemming met de gemeentebrede doelen.

De kanaalstrategie is uitgewerkt in een roadmap die richting geeft aan de gewenste ontwikkeling. Deze roadmap is leidend voor de prioritering en uitvoering. Monitoring, evaluatie en lerend vermogen zijn vaste onderdelen van de aanpak. Zo maken we sturing mogelijk op basis van inzichten uit de praktijk.

5.2 Randvoorwaarden

In de iVisie staan belangrijke speerpunten voor de realisatie van de visie op dienstverlening. Er zijn echter geen specifieke middelen voor deze speerpunten toegekend. Ook aan de ambities uit de visie op dienstverlening zijn geen middelen toegekend. In de aanpak pakken we acties waar mogelijk op in de lijn. Indien nodig maken we gebruik van bestaande middelen waar mogelijk. Concrete invulling van deze aanpak is mogelijk door te prioriteren in samenhang met het I-portfolio. Aanvullende financiering is nodig voor nieuwe generieke IT-voorzieningen, hiervoor wordt separaat een voorstel ingediend.

Deze kanaalstrategie vraagt een andere manier van dienstverlening dan we nu gewend zijn. Afdelingen worden actief betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van de strategie. Acties en planning sluiten zo goed mogelijk aan bij de behoeften van de organisatie. Alleen dan wordt de kanaalstrategie succesvol geïntegreerd in de dagelijkse werkprocessen van de gemeente. Het succes van de kanaalstrategie hangt daarnaast af van hoe goed medewerkers de nieuwe tools en werkwijzen begrijpen en toepassen in hun dagelijks werk. Als organisatie investeren we in de digitale vaardigheden van medewerkers. Dit is in lijn met ontwikkelingen op het gebied van de WOO, informatiebeheer en de moderne werkplek.

Bij de realisatie van de kanaalstrategie is het belangrijk om ethisch en kritisch te reflecteren op technologische innovaties. Morele afwegingen spelen hierbij een belangrijke rol. De aanpak voor het moreel iBeraad en de vastgestelde waardenkaart helpen deze ethische overwegingen in de praktijk te brengen, zodat het beleid rondom digitale innovaties op een verantwoorde manier wordt vormgegeven.

5.3 Risicoanalyse en tegenmaatregelen

In het onderstaande overzicht zijn de belangrijkste risico's met betrekking tot de kanaalstrategie benoemd. Tevens worden de tegenmaatregelen aangegeven die kunnen helpen om de impact van deze risico's te minimaliseren.

Risico	Impact/Kans	Tegenmaatregel
Dienstverlening wordt gezien als iets van KCC	Laag/Middel	Om draagvlak binnen de organisatie te vergroten, sluiten we met de kanaalstrategie aan bij de bredere organisatieontwikkeling. We willen de trekkracht van de organisatie versterken door de digitale transformatie en IV-governance te verbeteren. Dit zorgt ervoor dat dienstverlening niet alleen als een taak van KCC wordt gezien, maar integraal wordt gedragen binnen de gehele organisatie.
Onvoldoende middelen voor de realisatie van generieke IT-voorzieningen	Hoog/Hoog	Het is belangrijk om de beschikbare middelen optimaal in te zetten en prioriteiten te stellen, zodat generieke IT-voorzieningen op de juiste wijze kunnen worden gerealiseerd. Ook kunnen we zoeken naar innovatieve manieren van samenwerking met andere gemeenten of partners om de middelen effectiever in te zetten.
Onvoldoende capaciteit om de kanaalstrategie uit te voeren	Hoog/Middel	Een deel van de werkzaamheden zijn lijnactiviteiten. Deze werkzaamheden plannen we in overleg en de piek die ze veroorzaken spreiden we zo goed mogelijk. Andere werkzaamheden lijnen we zoveel mogelijk uit met bestaande projecten en ontwikkelingen. Op deze wijze kunnen we werk met werk maken en samenhangend de ontwikkeling vormgeven.
Samenhang tussen informatiebeheer, procesmanagement en dienstverlening onvoldoende geborgd	Hoog/Hoog	Om dit risico te beheersen sluiten we aan op de IV-governance board. Deze board zorgt ervoor dat prioriteiten voor de ontwikkeling van de kanaalstrategie vanuit een breed perspectief worden vastgesteld. Verder wordt er op tactisch niveau gewerkt vanuit multidisciplinaire teams, zodat vraagstukken in samenhang worden behandeld en een integrale benadering van dienstverlening wordt gewaarborgd.
Er geldt een stevige bezuinigingsopgave	Hoog/Hoog	Bij een bezuinigingsopgave moeten de prioriteiten helder zijn. Het is essentieel om te bepalen welke initiatieven de grootste impact hebben op de dienstverlening en welke projecten de grootste waarde opleveren. Waar mogelijk kan er gebruik worden gemaakt van kostenbesparingen door efficiëntere werkprocessen en effectievere digitale dienstverlening.
Governance nog niet ingeregeld	Hoog/Hoog	De kanaalstrategie en bredere digitale ontwikkelingen worden afgestemd binnen de op te richten IV-governance board, zodat consistentie en prioritering over domeinen heen worden geborgd. Indien de IV-board niet beschikbaar is richten we een tijdelijke governance in.

Acties	Impact
Borgen governance kanaalstrategie	Afdelingshoofd KCC is eigenaar van de kanaalstrategie, maar kan de aanpak niet alleen realiseren. Er moet gestuurd worden op de doelen. Hiervoor moet de governance worden ingericht. Dit vraagt ook aandacht van andere rollen dan alleen het afdelingshoofd KCC.
Organiseren middelen voor Integraal inwonerbeeld en technologische ontwikkelingen	Een deel van de kanaalstrategie zoals sturen op kanalen en content optimaliseren kan gerealiseerd worden zonder extra middelen (niet anders dan lijnwerkzaamheden). Voor het ontwikkelen van een integraal inwonerbeeld zoals in deze kanaalstrategie is bedoeld, zijn wel extra middelen nodig. Zowel financieel als in capaciteit. Allebei moeten nog worden georganiseerd.
Organiseren structuur voor realisatie kanaalstrategie	Om de acties te kunnen uitvoeren is capaciteit nodig. Er moet bepaald worden in welke vorm de kanaalstrategie wordt gerealiseerd. Dit kan een programma of een (multi)project zijn. Voor de realisatie zijn verschillende rollen nodig binnen het thema Dienstverlening en Bedrijfsvoering, maar ook zeker capaciteit vanuit de business, zoals procesbeheerders en kwaliteitsmedewerkers.
Opstarten communicatiecampagne "Toekomstbestendige dienstverlening"	Dienstverlening is van ons allemaal en deze aanpak vraagt aanpassingen in de huidige dienstverlening en hoe deze aangeboden wordt. Dat we een andere koers gaan varen en met een plan gaan bouwen aan het vertrouwen van onze gebruikers vraagt dat we iedereen meenemen.

Bijlagen

Bijlage 1 – Kaders en koers

Bijlage 2 – Roadmap