



#### Opdrachtgever

SVB

#### Opdrachtnemer

Novay / Teerling, M. & de Vos, H.

#### Onderzoek

*Kanalen in Balans*

*Startdatum – 1 juni 2007*

*Einddatum – 1 mei 2009*

#### Categorie

*Werkwijze en dienstverlening*

# Kanalen in Balans - Kanaalsturing - ten gunste van het digitale kanaal

## Doel en vraagstelling

In het project 'Kanalen in Balans' heeft een consortium van overheidsorganisaties gezamenlijk gewerkt aan oplossingen voor multichannel-managementvraagstukken bij de overheid. Multichannel-management richt zich op de ontwikkeling, de inrichting en het beheer van dienstverleningskanalen, zowel richting burgers als bedrijven. Aanleiding voor dit project was dat overheidsorganisaties te maken hebben met grote aantallen klantcontacten en dat zij zochten naar richting en hulp bij de effectieve en efficiënte inzet van hun kanalen (balie, telefoon, website, e-loket, etc.). Projectpartners waren Belastingdienst, DUO (IB-Groep), IND, SVB, UWV, Vereniging Directeuren Publieksdiensten, de Ministeries van BZK en EL&I, TU Delft, Universiteit Twente en Novay (penvoerder).

## Conclusie

In het project zijn diverse pilots uitgevoerd, o.a. op het gebied van kanaalsturing. In het project hebben de deelnemende organisaties hun ervaringen gedeeld en is gewerkt aan een gezamenlijke visie op multichannel-management. De resultaten van het project zijn vastgelegd in het Kanaalkompas.

#### Link naar bestand

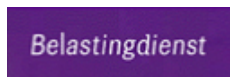
<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/3402f5nu>



# Kanaalsturing

*ten gunste van het digitale kanaal*

---





## Colofon

Datum: 8 mei 2009  
Versie: 2.0  
Verandering: [Verandering]  
Project referentie: Kanalen in Balans/D1.7.1  
Novay referentie: Novay/RS/2009/009  
Bedrijfsreferentie:  
URL: [www.kanaleninbalans.nl](http://www.kanaleninbalans.nl)  
Toegangsrechten: Publiek  
Status: Concept  
Redacteur: Marije Teerling, Henny de Vos  
Bedrijf: Novay  
Auteur(s): Marije Teerling, Henny de Vos, Lidwien van de Wijngaert, Piet Boekhoudt, Wolfgang Ebbers

### **Samenvatting:**

*De overheid heeft diverse kanalen tot haar beschikking voor de dienstverlening aan burgers en bedrijven. De voorkeur van burgers ligt veelal nog bij de duurdere traditionele kanalen zoals balie en telefoon. Om deze voorkeuren te beïnvloeden zal actief kanaalsturing toegepast moeten worden. Op basis van een inventarisatie van bestaande kennis, gesprekken met overheidsorganisaties en focusgroepen worden conclusies getrokken over de inzet en effecten van diverse kanaalsturingsinstrumenten.*

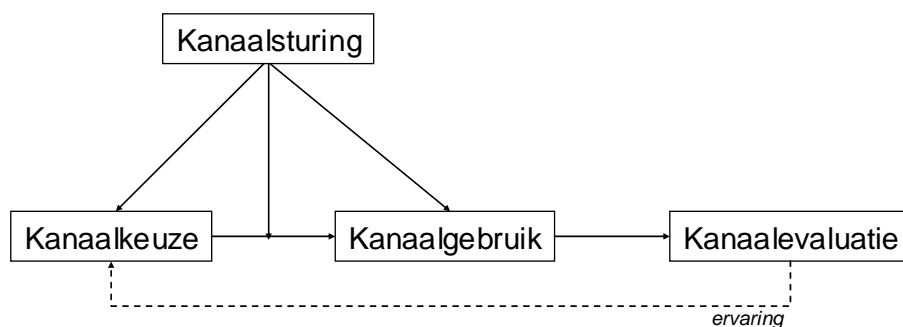


# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding onderzoek</b>	<b>6</b>
1.1 Aanleiding en probleemstelling	6
1.2 Onderzoeksvragen	8
1.3 Onderzoeksopzet en werkwijze	8
1.4 Indeling rapport	9
<b>2 Kanaalsturing</b>	<b>10</b>
2.1 Kanaalsturingsinstrumenten	10
2.2 Clustering van sturingsinstrumenten	12
2.3 Inzet van sturingsinstrumenten	13
2.4 Randvoorwaarden bij sturing	15
<b>3 Communicatie en voorlichting</b>	<b>17</b>
3.1 Communicatie als sturingsinstrument in de praktijk	18
3.2 Praktijkvoorbeelden, ervaringen en resultaten	20
3.3 Mogelijkheden en beperkingen	22
3.4 Best practices	23
<b>4 Nut voor de klant</b>	<b>25</b>
4.1 Nut als sturingsinstrument in de praktijk	26
4.2 Praktijkvoorbeelden, ervaringen en resultaten	28
4.3 Mogelijkheden en beperkingen	29
4.4 Best practices	30
<b>5 Restrictie</b>	<b>31</b>
5.1 Restrictie als sturingsinstrument in de praktijk	32
5.2 Praktijkvoorbeelden, ervaringen en resultaten	34
5.3 Mogelijkheden en beperkingen	34
5.4 Best practices	35
<b>6 Product</b>	<b>36</b>
6.1 Product als sturingsinstrument in de praktijk	36
6.2 Praktijkvoorbeelden, ervaringen en resultaten	40
6.3 Mogelijkheden en beperkingen	41
6.4 Best practices	42
<b>7 Conclusies &amp; aanbevelingen</b>	<b>44</b>
7.1 Onderzoeksvragen	44
7.2 Stappenplan kanaalsturing	46
7.3 Aanbevelingen	47
<b>Referenties</b>	<b>48</b>
<b>Bijlage Overzicht Respondenten</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage Casesheets</b>	<b>52</b>

# 1 Inleiding onderzoek

Novay (Telematica Instituut) doet samen met een groot aantal Nederlandse overheids- en onderzoekspartijen onderzoek naar kanaalvraagstukken in het project “Kanalen in Balans” (KiB). Binnen dit project staat multichannelmanagement centraal, dat belicht wordt vanuit de perspectieven *Klant*, *Organisatie* en *Technologie*. Bij *Klant* ligt de focus op de kanaalkeuze, het kanaalgebruik en de kanaalsturing (zie Figuur 1). De kanaalkeuze is de keuze van de klant om een bepaald kanaal te gebruiken in een specifieke situatie. Het kanaalgebruik is het brede patroon van gebruik van kanalen over de tijd door een individu. Na afronding van de dienstverlening bepaalt een individu – bewust of onbewust – zijn tevredenheid. Deze ervaring en de tevredenheid erover beïnvloeden zijn toekomstig kanaalgedrag. De uitvoerende overheidsorganisaties hebben de mogelijkheid het kanaalgedrag te beïnvloeden (Kanaalsturing).



Figuur 1. Vereenvoudigde weergave kanaalgedrag van de klant

Deze rapportage gaat specifiek in op kanaalsturing. Vanuit de wetenschappelijke literatuur worden de verschillende sturingsinstrumenten in kaart gebracht. Deze categorieën zijn getoetst aan de praktijk door middel van interviews en focusgroepen met gemeenten, uitvoerende overheidsorganisaties en dienstverlenende bedrijven.

## 1.1 Aanleiding en probleemstelling

Multichannelmanagement kan gezien worden als de effectieve en efficiënte inzet van kanalen voor de communicatie, interactie, transactie met en/of distributie van producten en diensten naar de klant (Teerling, 2007). Meestal vormen communicatie, interactie, transactie en distributie de verschillende stadia in het dienstverleningsproces, vergelijkbaar met het koopproces van consumenten (inspiratie, oriëntatie, koop, after-sales). In de meeste gevallen heeft een organisatie in elk van deze stadia contact met een klant. Soms zelfs meerdere keren en via verschillende kanalen. Dit geldt zowel voor bedrijven met commerciële diensten en producten als voor overheidinstanties met publieke dienstverlening.

De kosten van klantcontacten variëren sterk per kanaal. Voor communicatie door middel van de traditionele massakanalen zoals billboard, tv en radio geldt dat de kosten per contact het goedkoopst zijn. Het is echter vaak onduidelijk of het contact werkelijk heeft plaatsgevonden en deze massakanalen zijn alleen geschikt om klanten te informeren. De kosten per contact voor de digitale kanalen zijn in het algemeen het laagst. De kosten per contact liggen het hoogst voor het persoonlijke gesprek, gevolgd door de post. De elektronische dienstverlening is (in ieder geval in potentie) een stuk goedkoper voor de organisatie. Mede vanwege dit kostenvoordeel wil de overheid graag dat de burger



zoveel mogelijk gebruik maakt van de website als dienstverleningskanaal. Naast het kostenvoordeel speelt uiteraard ook het serviceaspect een rol. Immers het digitale kanaal maakt de overheidsdienstverlening 24/7 beschikbaar voor de burger.

Overheidsorganisaties hebben verschillende kanalen voor de dienstverlening naar burgers tot haar beschikking en elk van de kanalen is in meer of mindere mate geschikt voor bepaalde doeleinden. Zo zal bijvoorbeeld een persoonlijk gesprek aan de balie geschikter worden geacht in het geval van complexe problemen, terwijl de website een prima kanaal is om simpele transacties mee uit te voeren. Het contact dat de burger met de overheid heeft via het internet, heeft tot op heden vooral betrekking op het zoeken van informatie, het aanleveren van informatie en het bestellen van producten en diensten (Bongers et al, 2004). Ondanks dat de 'meerkanalenaanpak' momenteel staand beleid is, blijken burgers veelal nog een voorkeur te hebben voor de traditionele en duurdere kanalen. De doelstelling van 65% van de publieke dienstverlening in 2006 via het internet wordt gemiddeld over de gehele overheid gehaald, echter in veel gevallen vooral bij gemeenten niet (Digitaal Bestuur, 2009). Mogelijke oorzaken waarom de burger relatief weinig gebruik maakt van het digitale kanaal, zijn (1) een incompleet of onvolwaardig aanbod van diensten op het digitale kanaal, (2) weinig of geen behoefte aan de elektronische dienstverlening bij de burger, (3) onbekendheid van de burger over de mogelijkheden die het digitale kanaal biedt, (4) onbekendheid van de voordelen die het digitale kanaal biedt ten opzichte van de andere kanalen, (5) de perceptie van burgers dat de traditionele kanalen meer voordeel (nut) bieden dan het digitale kanaal en (6) weinig kennis, vaardigheden en vertrouwen bij burgers rondom het digitale kanaal.

In het najaar 2007 is in de Tweede Kamer de motie Heijnen-Schinkelshoek aangenomen, waarin werd verzocht om een actieprogramma dat de toegankelijkheid tot de e-overheid voor alle burgers bevordert, onder andere door training en voorlichting. In reactie op deze motie heeft de Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) per brief aangegeven dat zij enkele verkennende activiteiten zal starten om de toegankelijkheid en de benutting van de e-overheid te verbeteren. Het onderhavige onderzoek *Kanaalsturing ten gunste van het digitale kanaal* heeft als gevolg hiervan de opdracht gekregen om de instrumenten voor kanaalsturing in kaart te brengen. Gegeven de geschetste ontwikkeling op het gebied van multichannelmanagement en de verwachte efficiencyvoordelen van het digitale kanaal is de centrale vraag van dit onderzoek:

*Hoe kan de overheid ervoor zorgen dat de burger vaker voor het internetkanaal kiest?*

De rapportage is erop gericht een bijdrage te leveren aan de verdere kennisontwikkeling ten aanzien van de mogelijkheden en beperkingen voor kanaalsturing ten behoeve van het digitale kanaal binnen de overheid. Deze doelstelling is als volgt verder te specificeren:

- De bijdrage betreft onderzoeksresultaten en de daarop gebaseerde adviezen voor overheden.
- Het onderzoek naar kanaalsturing inventariseert niet alleen de instrumenten ter bevordering van het gebruik van informatie via internet, maar ook de bevordering van internettransacties.
- Het onderzoek specificeert bij de inzet van de instrumenten voor kanaalsturing twee specifieke doelgroepen, namelijk gemeenten en uitvoeringsorganisaties.
- De bijdrage gaat uit van bestaande kennis op het gebied van kanaalsturing, evenals nieuwe inzichten opgedaan bij overheidsinstanties.

## 1.2 Onderzoeksvragen

Het onderzoek borduurt voort op bestaande inzichten ten aanzien van multichannelmanagement, kanaalsturing binnen de overheid, voorkeuren van burgers ten aanzien van kanaalkeuze en kanaalgebruik. De basis voor het onderzoek is gelegd in het project Kanalen in Balans. Het onderzoek gaat in op de volgende onderzoeksvragen:

- Welke kanaalsturingsinstrumenten ter bevordering van het gebruik van het digitale kanaal zijn er te onderscheiden?
- In hoeverre kunnen deze instrumenten geclusterd worden naar aard?
- In hoeverre worden de instrumenten toegepast (*voor zover bekend en van toepassing*) binnen overheidsorganisaties?
- Welke kwantitatieve resultaten levert het instrument op?
- Welke kwalitatieve beoordeling geven burgers aan de inzet van het instrument danwel aan de bevordering van het gebruik van het elektronische kanaal via het instrument?
- In hoeverre worden de beschreven instrumenten – en mogelijk anderen – toegepast buiten de Nederlandse overheid (buitenland of private sector) en welke resultaten heeft dit opgeleverd?
- Gegeven de inventarisatie van kanaalsturingsinstrumenten, hoe kunnen overheden – ministeries, gemeenten, uitvoeringsorganisaties – het gebruik van het digitale kanaal bevorderen?

## 1.3 Onderzoekopzet en werkwijze

Naast het gebruik van bestaande kennis verzameld binnen Kanalen in Balans, worden de antwoorden op de onderzoeksvragen verzameld aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Het deskresearch betreft de volgende bronnen:

- wetenschappelijk literatuuronderzoek
- populaire onderzoeksrapporten
- managementinformatie van overheidsorganisaties die kanaalsturing toepassen
- bestaand onderzoeksmateriaal uit Kanalen in Balans.

In totaal zijn 165 bronnen – voornamelijk via internet – verzameld en geanalyseerd. Deze bronnen betreffen businessrapportages (22 stuks), overheidsrapportages (50 stuks) en wetenschappelijke studies (93 stuks). Op basis van de analyse bleek de meerderheid niet relevant voor de gestelde onderzoeksvragen. In totaal zijn 117 inzichten gevonden rondom kanaalsturingsinstrumenten.

Voor het kwalitatieve onderzoek is gebruikt gemaakt van de volgende methoden.

- interviews met voor digitale dienstverlening / kanaalsturing verantwoordelijke ambtenaren en/of managers bij het bedrijfsleven, consultants en/of experts uit wetenschap.
- focusgroepen met voor digitale dienstverlening / kanaalsturing verantwoordelijke ambtenaren – specifiek gemeenten.

Op basis van het onderzoek (deskresearch, interviews en focusgroepen) zijn in totaal 14 casesheets gemaakt waarin per organisatie enkele voorbeelden van kanaalsturing behandeld worden (zie Bijlage 1). Opgemerkt wordt dat niet elke interview heeft geresulteerd in een casesheet. Er is zorgvuldig afgewogen of er genoeg materiaal was om een casesheet op te zetten. Per casesheet is aangegeven welke bronnen gebruikt zijn.

### 1.3.1 Interviews

Interviews geven de mogelijkheid om met de respondent een onderwerp in de diepte uit te werken. Het geeft de mogelijkheid om uitgebreidere informatie boven tafel te krijgen

dan op basis van desk research. De interviews zijn afgenomen in de periode januari – maart 2009 bij verschillende organisaties. In totaal zijn er 13 interviews gehouden, waarvan acht met gemeenten, vier met uitvoerende overheidsinstanties en een nutsbedrijf. Bij de interviews is getracht de respondent zoveel mogelijk aan het woord te laten zodat er onderliggende informatie vrijkomt. Tabel 1 geeft weer welke onderwerpen gedurende de interviews aan bod zijn gekomen.

Tabel 1. Onderwerpen interviews

Onderwerpen	Kern
Dienstverlening in het algemeen	Welke kanalen worden op welke wijze ingezet? Globale aantallen van dienstverlening over de verschillende kanalen.
Het digitale kanaal	Aanbod van diensten Kwaliteit van het kanaal Gebruik van het kanaal
Kanaalsturingsinstrumenten	Inzet van sturingsinstrumenten Effecten en resultaten Knelpunten en obstakels voor sturing

### 1.3.2 Focusgroep

Een tweetal focusgroepen (workshops) heeft plaatsgevonden binnen het onderzoek. De eerste focusgroep vond plaats op 10 december 2008 te Amersfoort. Er namen ongeveer 10 medewerkers van de grootste Nederlandse gemeenten aan deel. De tweede focusgroep was specifiek gericht op gemeenten van een beperktere omvang (maximaal 75.000 inwoners). Deze focusgroep vond plaats op 2 maart 2009 en betrof medewerkers van 6 gemeenten van beperkte omvang. Beide focusgroepen werden ingeleid door een presentatie van Marije Teerling over kanaalsturing. De presentatie diende ter inspiratie voor de focusgroep. De gedachten van de deelnemers zijn dus enigszins gevormd aan de hand van deze presentatie. Tabel 2 geeft weer welke onderwerpen in de focusgroep behandeld zijn. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de organisaties die meegewerkt hebben aan de interviews, focusgroepen en/of feedback hebben gegeven op de casesheets.

Tabel 2. Onderwerpen focusgroepen

Onderwerpen	Kern
Kennis / bekendheid met kanaalsturingsinstrumenten	Welke manieren ken je om burgers te stimuleren meer gebruik te maken van de website/internet?
Toepassing van & ervaringen met de instrumenten	Welke manieren om burgers te stimuleren meer gebruik te maken van internet worden er binnen de gemeente ingezet? Wat zijn de ervaringen met deze manieren? Hoe is het aangepakt? Waar liep men tegen aan?
Effecten van de instrumenten	Welke effecten en/of resultaten heeft de inzet van eerder genoemde manieren opgeleverd?

## 1.4 Indeling rapport

Hoofdstuk 2 introduceert het onderwerp kanaalsturing – wat is het en welke instrumenten kunnen ingezet worden. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 worden de verschillende kanaalsturingsinstrumenten per categorie behandeld. Hoofdstuk 7 sluit met conclusies en aanbevelingen. De bijlage bevat casesheets met voorbeelden van kanaalsturing.

## 2 Kanaalsturing

Kanaalsturing betreft het inzetten van middelen (instrumenten) om het gedrag van burgers in de door de organisatie gewenste richting te sturen. Overheden proberen het gedrag van de burger te beïnvloeden; dit doen ze bijvoorbeeld om de burger zich aan de wet te laten houden. De overheid streeft dus bepaalde *doelen* na in het beleid. Organisaties die met multichannelmanagement bezig zijn, streven meestal naar een balans tussen een tweetal hoofddoelen: kostenefficiëntie en excellente dienstverlening, vaak gemeten aan de hand van klanttevredenheid. Met kanaalsturing binnen een multichannelmanagement context is een organisatie dus gericht op het beïnvloeden van het gedrag van de burger. Men streeft ernaar de burger ervan te overtuigen in een bepaald geval voor een bepaald kanaal te kiezen.

Grofweg gesproken zijn er twee manieren om de kanaalkeuze van burgers te beïnvloeden. In de *eerste plaats* is er de mogelijkheid van het veranderen van de kanaalinrichting of -strategie. Een simpel voorbeeld: het sluiten van een balie heeft tot gevolg dat mensen hier niet meer (kunnen) komen. Kanalen hebben bepaalde onveranderlijke eigenschappen, bijvoorbeeld via de radio kun je de zender van de boodschap niet zien. Dit worden de intrinsieke eigenschappen genoemd. Daarnaast hebben kanalen bepaalde extrinsieke eigenschappen, dit zijn eigenschappen die stuurbaar zijn. Hierbij kan gedacht worden aan openings- en wachttijden van call centers, de afstand tot en openingstijden van de balie en de functionaliteit van websites. Vooral de extrinsieke eigenschappen van kanalen lenen zich voor sturing. In de *tweede plaats* is het mogelijk het gedrag van de klant te beïnvloeden. In de volgende paragraaf geven we hiervan een overzicht.

### 2.1 Kanaalsturingsinstrumenten

Zowel in de bestuurskunde als de marketing worden verschillende categorieën van sturingsinstrumenten onderscheiden. Binnen de bestuurskunde wordt vooral gewerkt met het onderscheid tussen communicatieve, economische en juridische instrumenten (Van der Doelen, 1989). Binnen de marketing is de marketingmix het centrale begrip. Deze mix staat ook wel bekend als 'de vier P's', namelijk product, prijs, plaats en promotie. De marketingmix bij een onderneming kan worden gezien als een combinatie van factoren die de consument ervan moet overtuigen dat de aankoop van het product en/of dienst zinvol is (Kotler en Armstrong, 2006).

#### 2.1.1 Sturingsinstrumenten binnen de bestuurskunde

##### □ *Communicatieve instrumenten*

Bij kanaalsturing door middel van communicatieve mechanismen is er sprake van sturing van de burger door middel van informatieoverdracht (van der Doelen, 1989). Bij communicatieve sturing zal de burger worden beïnvloed door middel van communicatie via bijvoorbeeld de massamedia, overleg, propaganda of voorlichting. Bij het nemen van besluiten door de burger, gaat het bij het communicatieve sturingsmodel om de verhouding tussen kennis en waardering. Communicatieve sturing kan van groot belang zijn bij de kanaalkeuze van de burger. Wanneer bij de burger niet bekend is welke diensten via de gemeentelijke website worden aangeboden, dan zal hij er geen gebruik van maken.

#### □ *Economische instrumenten*

Bij economische sturing is er sprake van sturing van de burger door middel van economische prikkels (Van der Doelen, 1989). De burger wordt beïnvloedt door het veranderen van gebruiksprijzen voor een kanaal die zowel verhoogd als verlaagd kunnen worden. Bij het nemen van besluiten door de burger gaat het bij het economische sturingsmodel om de verhouding tussen kosten en baten. Bij het economische sturingsmodel gaat het om gedragsprijkkels die vrijwillig zijn. De subsidie en de heffing zijn goede voorbeelden van economische beïnvloedingsinstrumenten waarmee de burger gestuurd kan worden.

#### □ *Juridische instrumenten*

Bij het juridische sturingsmodel is er sprake van sturing van de burger door middel van waarden en normen (Van der Doelen, 1989). Voorbeelden van deze waarden en normen zijn planvorming, wet- en regelgeving en beschikkingen. Een voorbeeld hiervan is dat ondernemers sinds 2005 verplicht zijn om de aangifte van ondermeer hun omzetbelasting en vennootschapsbelasting online te doen. Bij het nemen van besluiten door de burger, gaat het bij het juridische sturingsmodel om de verhouding tussen moeten en mogen. Over het algemeen heeft het juridische model, in tegenstelling tot het economische sturingsmodel, een dwingend karakter. Het nadeel van het juridische sturingsmodel is dat het reactief is. Hierdoor loopt de overheid vaak achter de feiten en gebeurtenissen in de maatschappij aan en is men te laat met ingrijpen.

### **2.1.2 Sturingsinstrumenten binnen de marketing**

#### □ *Product*

Met het product wordt binnen de marketing niet alleen iets fysieks – zoals een brood – bedoeld, maar ook ontastbare producten (diensten) – zoals een knipbeurt bij de kapper. Onder een product wordt verstaan alles dat aangeboden kan worden aan een markt voor aandacht, aankoop, gebruik of consumptie dat in een behoefte voorziet. Onder een dienst wordt verstaan elke activiteit of voordeel dat een partij kan aanbieden aan een ander wat in zijn kern ontastbaar is en niet leidt tot eigendom van iets (Kotler en Armstrong, 2006).

Binnen de marketing vormt het product en/of dienst de kern van datgene dat een organisatie biedt. Veelal betreft het aanbod een mix van producten en diensten, denk aan het paspoort. Dit betreft het tastbare product paspoort en ontastbare diensten zoals het vernieuwen of het bijschrijven van kinderen. Enerzijds zijn er dus pure goederen zoals zeep of zout, anderzijds zijn er pure diensten zoals een bankrekening.

#### □ *Prijs*

Prijs in de meest beperkte definitie betreft de hoeveelheid geld die een persoon moet betalen voor een product en/of dienst. Indien we de definitie iets breder hanteren draait prijs om alle waarde – niet alleen financieel, maar bijvoorbeeld ook in termen van tijd – die een persoon overdraagt voor de voordelen van het verkrijgen en gebruiken van een product en/of dienst (Kotler en Armstrong, 2006). Prijs is één van de belangrijkste instrumenten in de marketingmix. In het bedrijfsleven is prijs het enige instrument dat gerelateerd is aan de opbrengsten, alle andere instrumenten zijn gerelateerd aan kosten. Prijs is ook één van de meest flexibele instrumenten, gezien de mogelijkheid om de prijzen relatief snel aan te passen. Desondanks is prijs voor de meeste organisaties één van de moeilijkste instrumenten gezien aspecten als concurrentie, kostenoriëntatie en consistentie met de andere instrumenten.

#### □ *Plaats*

Plaats – ook wel distributie genoemd – betreft het bepalen van het waar en wanneer een klant een product / dienst kan afnemen. Plaats speelt in op de eisen die klanten stellen aan de beschikbaarheid van producten. Zo kan een gemeente variëren in de beschikbaarheid van producten en diensten via het distributiekanaal de balie. Een overheidsorganisatie heeft in het algemeen een aantal distributiekanaalen, waaronder de balie, website, post en in sommige gevallen telefoon.

Met een distributiestrategie bepaalt een organisatie wanneer via welke kanalen de diensten beschikbaar zijn. Hierbij spelen aspecten zoals de intensiteit en de effectiviteit van de distributie een rol. Ook het samenwerken met andere partijen – bijvoorbeeld de samenwerking tussen de RDW en postkantoren – is een onderdeel van de distributiestrategie van een organisatie.

#### □ *Promotie*

Het laatste instrument in de marketingmix betreft communicatie, ook wel promotie genoemd. Met communicatie bedoelt men in de marketing eigenlijk verkoopbevordering. Hieronder wordt verstaan alles wat een organisatie doet om de verkopen te stimuleren.

Verkoopbevordering valt uiteen in communicatie en acties (promoties). Communicatie betreft dan vooral het informeren en overtuigen van klanten van bepaalde aspecten, zoals merkeigenschappen. Acties of promoties zijn op de kortere termijn gericht en worden vooral ingezet om tijdelijk de afzet te verhogen. In de context van kanaalsturing heeft promotie vooral betrekking op het stimuleren van de dienstverlening van het elektronische kanaal in relatie tot die van andere kanalen.

## **2.2 Clustering van sturingsinstrumenten**

Verschillende auteurs maken indelingen van de verschillende instrumenten. Zo zijn er indelingen in “Informatie”, “Geld”, “Voorschriften” en “Voorzieningen” (Hood, 1983), in “Voorschriften” en “Prikkel” (Mitnick, 1980), en in regulerende instrumenten, transactionele instrumenten, instrumenten om te faciliteren, te conditioneren en te institutionaliseren en tenslotte communicatie (Bartels et al., 1998). De meest gebruikte en geaccepteerde indeling in de bestuurskunde in Nederland is die van Van der Doelen (1989), met een onderscheid tussen communicatieve, economische en juridische instrumenten. Binnen de marketing is sinds de jaren '60 de meest gehanteerde indeling van instrumenten de marketingmix met de vier p's (product, prijs, plaats en promotie) (Kotler en Armstrong, 2006).

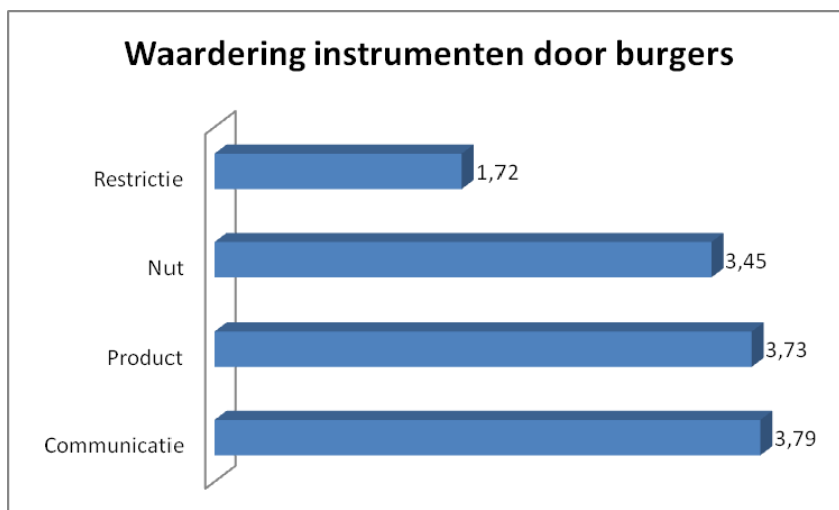
Teerling en Pieterse (2009) hebben deze twee indelingen samengevoegd waarbij bepaald is welke instrumenten vergelijkbaar met elkaar zijn. In Tabel 3 worden alle instrumenten en de kernaspecten per instrument nog eens weergegeven. Naar voren komt dat de instrumenten communicatie en promotie, economisch en prijs en juridisch en plaats vergelijkbare aspecten hebben.

Teerling en Pieterse (2009) tonen ook aan dat deze categorieën onderscheiden worden door klanten naar aanleiding van een onderzoek gehouden bij burgers van de gemeente Den Bosch. Aan burgers werd een groot aantal vragen rondom de verschillende sturingsinstrumenten voorgelegd, van communicatie tot product. Op basis van een factoranalyse bleek dat burgers een viertal categorieën onderscheiden, namelijk restrictie, communicatie, product en prijs – waarbij prijs verder uitgesplitst wordt in prijzen in het digitale kanaal versus prijzen in de traditionele kanalen.

Tabel 3. Vergelijking instrumenten Van der Doelen en marketingmix instrumenten

Van der Doelen		Marketingmix	
Instrument	Kernaspecten	Definitie	Instrument
Communicatie	Informatieoverdracht	Informereren, overtuigen, acties ten behoeve van verkoopbevordering	Promotie
Economisch	Economische prikkels, zoals veranderingen van gebruiksprijzen. Verhouding tussen kosten en baten.	Alle waarde die een persoon overdraagt voor een product en/of dienst. Gerelateerd aan de opbrengsten en meest flexibel.	Prijs
Juridisch	Waarden en normen, zoals wet- en regelgeving. Verhouding tussen moeten en mogen. Veelal een dwingend karakter.	Beschikbaarheid van producten. Wanneer via welke kanalen diensten beschikbaar zijn.	Plaats
		Het aangeboden dat in een behoefte bij de klant voorziet. De kern van datgene wat een organisatie biedt. Veelal een mix van producten en diensten.	Product service

Uit het onderzoek komt naar voren dat de categorie ‘restrictie’ een samenvoeging is van juridisch instrumenten en plaats. Burgers zien dergelijke sturingsacties in hoge mate gelijk aan elkaar. Deze instrumenten worden dus samengevoegd in de categorie ‘restrictie’. Alle vragen rondom communicatie ziet de burger ook als één categorie. Gegeven de grote overeenkomst tussen communicatie en promotie, wordt deze categorie samengevoegd. Hieronder vallen ook acties zoals training en voorlichting. Onder ‘nut’ worden de categorieën economische instrumenten en prijs samengevoegd. Het belangrijkste instrument in deze categorie is uiteraard het variëren in de prijs van de diensten via een specifiek kanaal, echter ook aspecten als tijds winst vallen onder ‘nut’ voor de klant. Tot slot, erkennen we het grote belang van de categorie ‘product’. Ondanks dat dit instrument niet in de bestuurskunde voorkomt, is het een centraal instrument in de marketingmix. Ook in het onderzoek in Den Bosch komt op basis van de factor analyse naar voren dat consumenten deze categorie als een aparte categorie onderscheiden. Uit Figuur 2 blijkt dat burgers vooral de ‘zachtere’ sturingsinstrumenten zoals product en communicatie waarderen. Het instrument ‘restrictie’ wordt laag gewaardeerd door burgers.



Figuur 2. Waardering burgers voor de verschillende kanaalsturingsinstrumenten op een 5-punts schaal (van zeer slecht tot zeer goed) (Teerling en Pieterse, 2009)

### 2.3 Inzet van sturingsinstrumenten

Bij de keuze van sturingsinstrumenten in een bepaalde situatie spelen verschillende overwegingen een rol. Zo kunnen financiële overwegingen een rol spelen, communicatie is over het algemeen goedkoper dan bijvoorbeeld het veranderen van regelgeving of het uitvoeren van (grootschalige) controles. Ebbers stipt een hele andere reden aan die

invloed heeft op de inzet van instrumenten (Ebbers, 2004). Hij stelt dat de structuur van de organisatie een beperkende rol speelt. Organisaties als de Belastingdienst met een sterk rechtshandvend karakter zijn veel bezig met het streven naar rechtszekerheid en maximale efficiëntie. Dit streven vertaalt zich in een rigide organisatiestructuur waardoor de inpassing van integrale dienstverlening in de staande organisatie moeilijk wordt. Volgens Ebbers kiezen organisaties met een rigide structuur initieel vaak voor het los van elkaar inbedden van de kanalen in de organisatie. Er is daardoor vaak onvoldoende of geen organisatorische en communicatieve verbinding tussen de plekken waar de kanalen worden 'gehost'. Ze staan als het ware los van elkaar. Deze fragmentatie beperkt in grote mate het aantal sturingsmogelijkheden, omdat de het over de kanalen heen meten (een absolute randvoorwaarde voor het goed kunnen sturen) een gezamenlijke inspanning vereist van de betrokken organisatieonderdelen. Zonder meten kun je wel sturen, maar je weet nooit waar naartoe. Uiteraard is één van de belangrijkste redenen voor het inzetten van een bepaald instrument het doel dat men wenst te behalen.

In de praktijk wordt volgens Bartels et al. (1998) maar zelden gebruik gemaakt van één enkel sturingsmiddel, maar van een combinatie van de instrumenten. Ook de marketingmix gaat ervan uit dat de instrumenten die men inzet sterk op elkaar afgestemd worden. Ondanks dat er vaak een mix van instrumenten wordt ingezet voor een overkoepelend doel, zoals het verhogen van het gebruik van het digitale kanaal met 10% ten opzichte van het voorgaande jaar, is het van groot belang om per instrument maatstaven of doelstellingen te bepalen. Deze maatstaf of geformuleerde doelstelling maakt het namelijk mogelijk om het effect van het instrument achteraf te bepalen en de inzet voor een volgende keer bij te stellen. Een doelstelling moet in ieder geval een tijdsaanduiding bevatten, kwantitatief geformuleerd zijn, uitdagend en realistisch zijn. Per instrument worden de meest belangrijke maatstaven (doelstellingen) hieronder weergegeven (Alsem, 2005):

- Restrictie: doelstelling in termen van verkrijgbaarheid en/of verplichting.
  - Bijvoorbeeld: In 2009 moet de reductie in de openingstijden van de balie leiden tot een toename van het digitale kanaal met 25% ten opzichte van 2008.
- Communicatie: doelstellingen in termen van kennis (bekendheid), houding en gedrag.
  - Bijvoorbeeld: De communicatiecampagne in 2009 moet leiden tot 95% bekendheid van de mogelijkheden van het digitale kanaal onder burgers (klanten) waarvan minimaal 75% een positieve houding heeft ten opzichte van het digitale kanaal.
- Product: doelstelling in termen van kwaliteit.
  - Bijvoorbeeld: Binnen 1 jaar moet 25% van de bezoekers van de website minimaal een 7 geven voor de gebruiksvriendelijkheid en moet minstens 65% van de diensten online beschikbaar zijn.
- Nut: doelstelling in termen van beleving van het nut, o.a. prijs- of tijdvoordeel.
  - Bijvoorbeeld: In 2009 moet minimaal 80% van de klanten het prijs- of tijdvoordeel van het digitale kanaal herkennen en waarderen.
  - De prijskorting gedurende augustus en september 2009 op het aanvragen van een uittreksel moet leiden tot 30% meer gebruik ten opzichte van 2008 van het digitale kanaal.



## 2.4 Randvoorwaarden bij sturing

Bij kanaalsturing gelden een aantal randvoorwaarden. Allereerst is het van belang te realiseren dat de (landelijke) overheid probeert de belangen van de burger op het gebied van de dienstverlening te behartigen door middel van bijvoorbeeld een Burger Service Code (BSC) of kwaliteitshandvesten. In de BSC staat bijvoorbeeld opgenomen dat de burger keuzevrijheid heeft van contactkanaal. De overheid heeft volgens deze code een verplichting om alle contactkanalen beschikbaar te stellen. De BSC streeft hiermee het belang van de burger na. Echter gebleken is wel dat de BSC (1) niet altijd mogelijk is en (2) niet altijd nodig is. Ten eerste is het bijvoorbeeld niet mogelijk om alle diensten via alle kanalen aan te bieden. Zo zullen burgers zich persoonlijk moeten identificeren om hun paspoort op te halen. Hierdoor is het digitale kanaal al snel minder geschikt. Ten tweede komt uit onderzoek naar voren dat burgers vooral een keuze tussen kanalen willen, waarbij een keuze uit twee kanalen al snel voldoende is (Teerling, 2009).

Hoewel de BSC het belang van de burger nastreeft, is de BSC geen verplichte richtlijn. De landelijke overheid stimuleert overheidsorganisaties om de BSC te adopteren, maar organisaties zijn vrij in het vormgeven van hun eigen dienstverlening. Daarnaast hoeft de BSC niet noodzakelijk een belemmering te zijn voor kanaalsturing. Immers ondanks dat burgers zoveel mogelijk kanalen ter beschikbaar moeten hebben, is er niets op tegen om klanten zoveel mogelijk te wijzen op (de voordelen van) het digitale kanaal. Sturing is dan wellicht eerder verleiding.

Naast de BSC is voor de toepassing van kanaalsturing een kwalitatief goed functionerende en uitgebreide elektronische overheid een absolute voorwaarde. Sturen naar het internet zal niet succesvol zijn als de online diensten slecht worden uitgevoerd. Indien het digitale kanaal niet 'op orde' is, schrikt men burgers af. Bij organisaties die hun digitale kanaal nog niet zo ver ontwikkeld hebben, zal het instrument 'product' eerst de nodige aandacht moeten krijgen. In bijgevoegd kader wordt aangegeven dat Award programma's organisaties kunnen stimuleren in het 'op orde hebben' van hun digitale productaanbod. Enkele lessen van de government awards uit 2005 worden gegeven.

Award programma's rond de elektronische dienstverlening door de overheid zijn vooral een goede manier om best (or good) practices te vergaren als input voor nieuw te ontwerpen en/of te implementeren dienstverlening. Enkele lessen van de e-government awards 2005:

- er is steeds meer momentum voor elektronische dienstverlening,
- interne reorganisatie is minstens zo belangrijk als de techniek,
- het is belangrijk dat burgers en bedrijven er voordeel bij hebben,
- kwantificeren van opbrengsten is mogelijk.

Toch zal alleen een goed product niet voldoende zijn om het gedrag van burgers te veranderen. Zowel in het deskresearch als in het kwalitatieve onderzoek werd naast de noodzaak van een kwalitatief hoogwaardig elektronisch kanaal ook de uniformiteit van dienstverlening over de kanalen benadrukt. Ook is de inzet van voldoende mensen en middelen essentieel om het gebruik van de elektronische overheid te stimuleren.

Rondom de klant valt nog een tweetal thema's op, namelijk kwetsbare groepen beleid en segmentatie. Het kwetsbare groepen beleid speelt in op specifieke groepen waarvan de toegang tot de elektronische overheid structureel lager is. Hierbij gaat het om bijvoorbeeld ouderen, mensen met een beperking en burgers met lagere inkomens. Uit

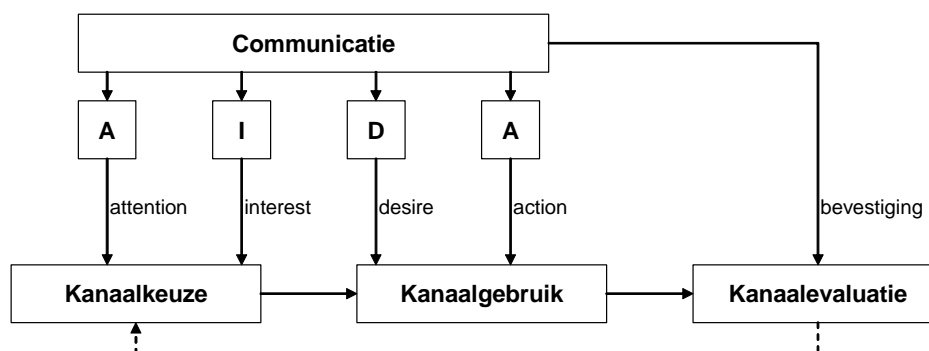
diverse bronnen blijkt dat het opzetten van speciale programma's om de toegang tot de elektronische overheid van deze groepen te bevorderen essentieel is voor de adoptie van de elektronische overheid. Binnen dergelijke programma's worden bijvoorbeeld pc's, speciale hard- en software en internetverbindingen aangeboden. Ook wordt in dit soort programma's gekeken naar de toegankelijkheid (o.a. taalgebruik, audio) van de websites van overheidsinstanties.

Tot slot, is segmentatie van burgers in specifieke groepen een goede manier om de inzet van de andere instrumenten te verbeteren. Vooral in het geval van communicatie blijkt dat het differentiëren van de boodschap al naar gelang de specifieke doelgroep de effectiviteit bevordert. Uiteraard blijft de inzet van een segmentatiestrategie niet beperkt tot de communicatie. Ook de inrichting van de website (product), de ingezette kortingen of wedstrijden (nut) en de inzet van indirecte kanalen (restrictie) kunnen aangepast worden voor een specifieke doelgroep.

In de volgende hoofdstukken zullen we de sturingsinstrumenten uit de categorieën *Communicatie en voorlichting*, *Nut voor de klant*, *Restrictie* en *Product* behandelen.

### 3 Communicatie en voorlichting

Communicatie is het overdragen van informatie aan anderen. Communicatie als instrument voor kanaalsturing is dus het sturen (stimuleren, verleiden) van de burger door middel van informatieoverdracht. Communicatieve sturing heeft als doel de burger te beïnvloeden in zijn kanaalvoorkeuren en kanaalgebruik. Voorlichting is een specifieke communicatieboodschap.



Figuur 3. Communicatie als instrument voor kanaalsturing

Communicatie kan in het algemeen worden ingezet voor vier doeleinden: aandacht krijgen van de klant, interesse opwekken bij de klant, zorgen dat de klant iets graag wil hebben en de klant aanzetten tot actie. In het Engels: Attention, Interest, Desire en Action of AIDA. Toegepast op kanaalsturing gaat het bij Attention en Interest vooral om het beïnvloeden van de kanaalvoorkeuren en kanaalkeuze. Vaak gaat het bij Attention en Interest om algemene massacommunicatie of doelgroepcommunicatie. Inhoudelijk richt het zich op het informeren en het voorlichten van burgers over de organisatie en de (elektronische) dienstverlening of op het herinneren van burgers over het beschikbaar zijn van deze mogelijkheden. Ook algemene voorlichting valt hieronder. Desire en Action zijn specifiek en richten zich op korte termijn acties voor bepaalde doelgroepen en diensten. Ze beogen het daadwerkelijke kanaalgedrag te veranderen. Daarnaast kan communicatie worden ingezet voor het bevestigen van de juistheid van de keuzes van de burger (kanaalevaluatie). Figuur 3 visualiseert de inzet van communicatie als middel voor kanaalsturing.

De middelen en inhoud die bij deze doelen horen zijn bijvoorbeeld:

- Attention: Abri's, billboards, busreclame, radio, TV – attenderen op (nieuwe) elektronische diensten of dienstverlening, communiceren van de mogelijkheden.
- Interest: Radio, folders, krant, pers, algemene voorlichting, presentaties – over de mogelijkheden en voordelen van elektronische dienstverlening en hoe het gebruikt kan worden, richt zich op beïnvloeding van de percepties en meningen rond elektronische dienstverlening.
- Desire en Action: persoonlijke brieven / direct mail, acties met betrekking tot nut, discussies, overleg, training – burgers verleiden en stimuleren het elektronische kanaal te gaan gebruiken. Communiceren van gewenst gedrag (click-call-face).

Als het gaat om kanaalsturing is communicatie op dit moment verreweg het meest gebruikte instrument. Eén van de voordelen van communicatie is de wederzijdse betrokkenheid van burger en de overheid. Dit maakt communicatie een goed middel om draagvlak te creëren voor overheidsbeleid. Een ander voordeel is dat communicatieve sturing in vele gevallen op korte termijn kan worden toegepast. Het aanbieden van

voorlichting, een reclamecampagne of andere communicatieve vormen van sturing zijn doorgaans sneller toe te passen dan andere sturingsinstrumenten zoals productdifferentiatie of variatie in beschikbaarheid van andere kanalen. Het nadeel van communicatieve sturing is dat niet altijd de gewenste uitkomsten worden behaald. Dit kan komen door onvoldoende middelen en een tekort aan bereidheid en inzicht in het verloop van besluitvormingsprocessen.

### 3.1 Communicatie als sturingsinstrument in de praktijk

Uit ons literatuuronderzoek blijkt dat één van de meest voorkomende redenen van stagnatie in de adoptie van de elektronische overheid de onbekendheid bij de burger is. Om deze onbekendheid op te heffen is communicatie hét middel. Op meerdere locaties – Canada, Singapore, Amsterdam, Dubai – zijn goede resultaten behaald door de inzet van een communicatiecampagne rondom de elektronische overheid. In de Nederlandse praktijk treffen we globaal de volgende soorten van communicatie aan:

- massacommunicatie of grootschalige communicatie, gericht op het krijgen van aandacht en kweken van interesse
- doelgroepcommunicatie, gericht op specifieke groepen
- persoonlijke communicatie, gericht op een specifieke burger.

#### 3.1.1 Grootschalige communicatie

In het algemeen wordt door veel overheidsinstanties vooral grootschalig gecommuniceerd rond de lancering van elektronische dienstverlening en het beschikbaar komen van nieuwe diensten. Denk aan persuitingen, abri-campagnes, TV-spotjes, reclame in het (locale) openbaar vervoer gericht op de gehele doelgroep. Het doel van dergelijke campagnes is de burgers te wijzen op de beschikbaarheid en voordelen van het digitale kanaal: “Je regelt het snel op xyz.nl”. Figuur 4 geeft enkele voorbeelden.



Figuur 4. Voorbeelden van massa communicatie in de gemeenten Haarlem en Enschede

Bij grootschalige communicatie wordt media ingezet om de boodschap te communiceren aan burgers. Tabel 4 geeft een overzicht van belangrijkste media met daarbij de sterke en zwakke punten.

Tabel 4. Overzicht van sterktes en zwaktes van massacommunicatie media (Bron: Hofman et al., 2003).

Medium	Sterktes	Zwaktes
Televisie	flitsende presentatie, hoog bereik, efficiënt, impact	duur, matige aandacht van publiek, tussen andere (commerciële) uitingen
Radio	hoge frequentie, efficiënt, gericht op doelgroepen, link naar TV beeld, lage kosten	tussen andere (commerciële) uitingen, matig bereik, fragmentatie publiek, lastig om hoog bereik te realiseren
Tijdschriften	gericht op doelgroepen, aanpassen advertentie aan doelgroep/tijdschrift, hoge kwaliteit drukwerk, complexe boodschap mogelijk	lange lead times om ruimte in tijdschrift te creëren, verstopt tussen andere kopij
Nieuwsbladen	actueel, geografisch gericht, lage kosten	matige kwaliteit drukwerk, minder goed gericht op doelgroepen, verstopt tussen andere kopij

### 3.1.2 Doelgroepencommunicatie

Naast grootschalige communicatie voor alle burgers kunnen er ook campagnes zijn die zich richten op specifieke doelgroepen in combinatie met diensten die men nodig heeft, bijvoorbeeld hondenbezitters en de hondenbelasting, studenten die zich moeten inschrijven bij de gemeente, scholieren die een uittreksel uit het bevolkingsregister nodig hebben. Voorbeelden zijn het uitreiken van bedrukte ‘hondenpoepzakjes’ aan hondenbezitters, een informatieavond organiseren voor chronisch zieken in verband met het persoonsgebonden budget, het uitdelen van bedrukte zadeldekjes aan studenten tijdens de introductiedagen of het opnemen van een gemeentelijke folder in het informatiepakket van scholieren. De boodschap in deze voorbeelden is dat hondenbezitters, chronisch zieken, studenten en scholieren respectievelijk hun zaken (hondenbelasting, zorg, verhuizing resp. uittreksel GBA) efficiënt kunnen regelen via internet. Doelgroepencommunicatie komt veel minder vaak voor dan massacommunicatie en de meer persoonlijke communicatie. Overheden kunnen nog veel winnen op deze gerichte algemene informatieve communicatie.

Tabel 5. Segmentatie (Bron: Hofman et al., 2003)

Segmentatievorm	Kenmerken, bijvoorbeeld
Demografisch	leeftijd, inkomen, werk, opleiding, ras, geslacht, gezinssamenstelling, gezinstypering, religie, nationaliteit
Geografisch	regio, buurt, weertype, omgevingsfactoren
Psychosociaal	sociale klasse, lifestyle, psychologische kenmerken (houding, interesses, meningen, normen en waarden)
Gezochte voordelen	product- en dienstvoorkeuren.
Situatie	context van afname van diensten of producten: fysieke en sociale omstandigheden, tijdsdruk, taak
Gebruik	gebruikspatronen (hoge versus lage frequentie), loyaliteit.

Een andere vorm van communicatie gericht op doelgroepen heeft te maken met differentiatie van de boodschap afhankelijk van bepaalde kenmerken van deze groep. Er zijn verschillende manieren om deze doelgroepen te definiëren, zoals geschetst in Tabel 5. Afhankelijk van de aard van de dienstverlening liggen bepaalde manieren van segmentatie meer of minder voor de hand. Een aantal kenmerken van burgers zal bekend zijn bij de dienstverlener, andere kenmerken kunnen worden ingekocht via leveranciers van externe databestanden. Figuur 5 geeft een voorbeeld van differentiatie van de manier van communiceren op basis van zogenaamde psychosociale kenmerken van burgers die wordt ingezet bij het callcenter van de belastingdienst.



Figuur 5. Voorbeeld van segmentatie op basis van vertrouwen en interesse in de overheid. Burgers passen in één van de vier profielen: gemakzuchtig, welwillend, gefrustreerd, kieskeurig. De effectiviteit van communicatie verbetert wanneer hiermee rekening wordt gehouden (Bron: Belastingdienst).

### 3.1.3 Persoonlijke communicatie

Persoonlijke communicatie is gericht op de individuele burger en zijn of haar persoonlijke situatie. Bijvoorbeeld een brief van de gemeente over het verlopen van het paspoort en de aanbeveling om via internet een afspraak te maken voor de balie, een brief waarin verzocht wordt de belastingaangifte elektronisch te regelen voor een bepaalde datum of een training waarin de burger wordt geholpen zijn zaken op internet te regelen. Om kanaalsturing te bevorderen wordt hier typisch het gewenste gedrag gecommuniceerd, dat wil zeggen. Eerst op internet kijken, als dat niet lukt, mag men bellen en daarna pas naar de balie. Om dit gedrag te bevorderen kan worden overwogen om (voor bepaalde doelgroepen) geen formulier mee te sturen, maar te verwijzen naar een webadres. Of te zorgen dat men het bericht ontvangt op een dag dat balie en telefoon niet bereikbaar zijn, bijvoorbeeld zaterdag.

### 3.2 Praktijkvoorbeelden, ervaringen en resultaten

Rond communicatie als instrument voor kanaalsturing richting het digitale kanaal zijn vele voorbeelden. Effectmetingen rond communicatiecampagnes worden nog weinig gedaan, daarom is het niet mogelijk de effecten met cijfers te onderbouwen. Het effect van communicatie is wisselend. Het bereik van grootschalige communicatie is groot, maar het is ook moeilijk om burgers op de juiste plaats en het juiste moment te bereiken. Communicatie gericht op doelgroepen wordt nog beperkt ingezet. Waar het wordt ingezet is het vooral gericht op groepen burgers die bepaalde diensten afnemen. Deze manier van communiceren wordt in het algemeen beschouwd als effectief. Persoonlijke communicatie wordt veelal gekoppeld aan dienstverlening, bijvoorbeeld bij het verlopen van een paspoort, WOZ, belastingaangifte en wordt ook beschouwd als de meest effectieve manier van communiceren omdat de boodschap op het moment dat de burger het ontvangt zeer relevant is.



Figuur 6. E-citizen E-helper programma te Singapore

Enkele internationale voorbeelden:

- In Denemarken heeft de overheid een algemene campagne ingezet om burgers bewust te maken van de mogelijkheden van elektronische dienstverlening door de overheid. Het aantal burgers met een voorkeur voor het elektronische kanaal steeg van 42% (voor de campagne) naar 46% na 3 maanden campagne.
- In Frankrijk voert de overheid een online campagne met banners, links en pop-up advertenties om aandacht te vragen voor elektronische diensten van de overheid.
- De kennisoverdracht over het Ierse belastingstelsel aan nieuwe buitenlandse werknemers verliep om redenen van complexiteit face-to-face. Tegenwoordig worden deze werknemers tijdens de gesprekken wegwijs gemaakt in de elektronische dienstverlening, bijvoorbeeld door samen de elektronische formulieren in te vullen. Hierdoor verwacht men dat deze mensen in de toekomst ook eerder de elektronische dienstverlening gaan gebruiken.
- In Singapore kunnen bedrijven zich elektronisch registreren bij de Kamer van Koophandel en daar ook elektronische diensten afnemen. Klanten die niet met het elektronische systeem uit de voeten kunnen, kunnen hulp inroepen van adviseurs, zoals juristen en accountants of kunnen gebruik maken van voorzieningen die zijn geïnstalleerd bij agentschappen waar men ook kan worden geholpen met het invullen van de formulieren.
- Het eCitizen Helper programma in Singapore (zie Figuur 6) is bedoeld om burgers die niet over een PC of internetverbinding beschikken of die onvoldoende kennis en vaardigheden hebben te helpen met de jaarlijkse terugkerende verplichtingen (bijvoorbeeld aangifte inkomstenbelasting). Vrijwilligers helpen klanten op locatie (roadshow). Het programma resulteerde in een verhoging van 44% met betrekking tot online transacties.
- Vlaanderen zet sterk in op elektronische dienstverlening. Om te zorgen dat burgers hier gebruik van kunnen maken, biedt de Vlaamse overheid burgers de mogelijkheid om tegen een gereduceerd tarief de benodigde apparatuur, bijvoorbeeld de PC, aan te schaffen. Daarnaast organiseert de overheid trainingen met betrekking tot digitale vaardigheden van burgers.

Tabel 6. Voorbeelden van communicatie binnen Nederland, beschreven in de casesheets.

Instantie	Wat	Type
Gemeente Den Haag	Communicatie momentum: zoeken naar goede communicatie momenten. De boodschap op het juiste moment bij de juiste persoon op de juiste plaats. Een uniforme boodschap voor alle communicatie-uitingen.	gericht communiceren
IB Groep	Het zaterdag deurmat principe: post wordt vrijdag uitgestuurd, zodat het zaterdag wordt bezorgd. Wanneer de klant er direct iets mee wil doen, dan moet hij of zij het internetkanaal gebruiken omdat balie en telefoon niet beschikbaar zijn in het weekend.	gericht communiceren
Kadaster	Slimme communicatie: er wordt gezorgd voor een uniforme boodschap in alle communicatie-uitingen. Zorgen dat je daar bent waar de klant diensten van Kadaster nodig heeft.	gericht communiceren
SVB	Persoonlijke communicatie: in plaats van een formulier ontvangt de doelgroep een brief met verwijzing naar de elektronische dienst.	gericht communiceren
Gemeente Amsterdam	Groot uitpakken bij lancering: een massale campagne (TV, pers, abri's, OV) om de mogelijkheden van Amsterdam.nl te promoten.	massa-communicatie
Gemeente Haarlem	Communicatie campagne rondom uitbreiding digitale kanaal in 2007: o.a. posters of bussen en station, filmpjes, SMS om elektronische dienstverlening onder de aandacht te brengen.	massa-communicatie
Nederlandse overheid	Campagne DigiD: flyers en Postbus 51 spotjes met als doel de bekendheid met en de houding t.o.v. DigiD te verbeteren en uiteindelijk het gebruik van DigiD te stimuleren.	massa-communicatie
Gemeente Amsterdam	De luie stoel: een hoekje in de wachtruimte bij de balie waar burgers hun zaken elektronisch kunnen regelen.	voorlichting en training
Gemeente Den Haag	Internet Zuil: een PC in de wachtruimte bij de balie waar burgers hun zaken elektronisch kunnen regelen.	voorlichting en training

### 3.3 Mogelijkheden en beperkingen

Communicatie is vooral effectief wanneer de boodschap de juiste burgers bereikt op het juiste moment. Daarnaast blijkt dat de kans om gedrag daadwerkelijk te veranderen door middel van communicatie relatief klein is. Communicatie is voornamelijk van invloed op de voorkeuren (kennis en houding).

#### □ *Grootschalige communicatie*

Voordelen: relatief goedkoop en snel te realiseren, kan op elke moment worden ingezet.

Nadelen: rendement betrekkelijk laag omdat de boodschap niet altijd goed wordt ontvangen en geaccepteerd

#### □ *Doelgroepcommunicatie*

Voordelen ten opzichte van grootschalige communicatie: beter begrip van soorten klanten, inzicht in dienstverlening die doelgroepen nodig hebben, gerichte communicatie dus beter rendement, afleiden van kansen en mogelijkheden

Nadelen ten opzichte van grootschalige communicatie: kosten van marketing stijgen, lastig om doelgroepen goed te definiëren en het gevaar van stereotypes.

#### □ *Persoonlijke communicatie*

Voordelen: boodschap bereikt de burger op het juiste moment op de juiste plaats wanneer gekoppeld aan de behoefte van dienstverlening.

Nadelen: In sommige gevallen en bij bepaalde vormen van persoonlijke communicatie is nog wel een extra inspanning om klanten van het ene naar het andere kanaal te krijgen nodig: zo moet de informatisering het creëren en onderhouden van een integraal klantbeeld wel mogelijk maken.



#### □ *Voorlichting en training*

Voorlichting en training zijn specifieke boodschappen die worden uitgedragen via communicatie. Het rendement van het plaatsen van alleen een PC met daarop de website, bijvoorbeeld in de balieruimte, is uitermate laag.

### **3.4 Best practices**

Deze paragraaf beschrijft een aantal best practices voor communicatie als instrument voor kanaalsturing. De best practices komen voort uit deskresearch, interviews en focusgroepdiscussies. De best practices zijn verdeeld naar type communicatie. Daarnaast zijn er enkele best practices die algemeen gelden voor alle communicatie-uitingen en best practices specifiek voor voorlichting en training.

#### *Algemeen*

- Zorg voor een uniforme boodschap in alle communicatieduidingen (advertenties, folders, brieven, informatie aan de balie en via de telefoon, etc.): eerst via de website, dan bellen en tot slot naar de balie.
- Zet de voordelen van de elektronische overheid af tegen de nadelen van de dienstverlening via de traditionele kanalen. Dit helpt de burger sneller bewust te maken.
- Gebruik goede en deugdelijke argumenten; die zijn cruciaal om de adoptie van de elektronische overheid te realiseren.

#### *Grootschalige communicatie*

- Zet grootschalige communicatie vooral in bij lancering van nieuwe dienstverlening.
- Combineer massacommunicatie uitingen met ludieke acties om extra de aandacht te trekken (bijvoorbeeld weggevertjes, prijsvraag, optredens).
- Kies (ook) voor media waar een wat uitgebreide boodschap mogelijk is, die wat meer aandacht vraagt van de mensen.

#### *Doelgroepencommunicatie*

- Ga uit van dienstverlening (hondenbelasting, WOZ, inschrijvingen, uittreksels, aangiftes, vergunningen) en formuleer welke (grotere) groepen hier op welk moment gebruik van maken.
- Sluit aan bij het gedrag van doelgroepen en zoek naar uitingsvormen die daarbij aansluiten (bijvoorbeeld communiceren op beurzen, flyer in introductiepakketten, bedrukte weggevertjes).
- Om gericht te kunnen sturen is een segmentatie naar bijvoorbeeld internetvaardigheden relevant. Mensen die vaardig zijn worden in elke communicatie-uiting doorverwezen naar internet. Anderen krijgen bijvoorbeeld deze boodschap met voorlichting of een doorverwijzing naar het callcenter.

#### *Persoonlijke communicatie*

- Zorg altijd voor een goede persoonlijke communicatie, haak hierbij aan bij persoonlijke gebeurtenissen (verhuizen, geboorte, huwelijk, verlopen rijbewijs/paspoort). Op die momenten is er een behoefte aan dienstverlening en kan informatie op maat worden aangeboden, waarbij de burger wordt geattendeerd op de mogelijkheden van het digitale loket.
- Gebruik elk klantcontact om het gewenste kanaalgedrag van de burger te communiceren, bijvoorbeeld aan de balie of telefoon. Balie en telefoon kunnen benut worden om burgers te leren omgaan met de website, zodat de burger het bij een volgende gelegenheid zelf kan gebruiken. Via de balie bijvoorbeeld in de vorm van een training. Ook door het geven van cursussen rondom het elektronische kanaal

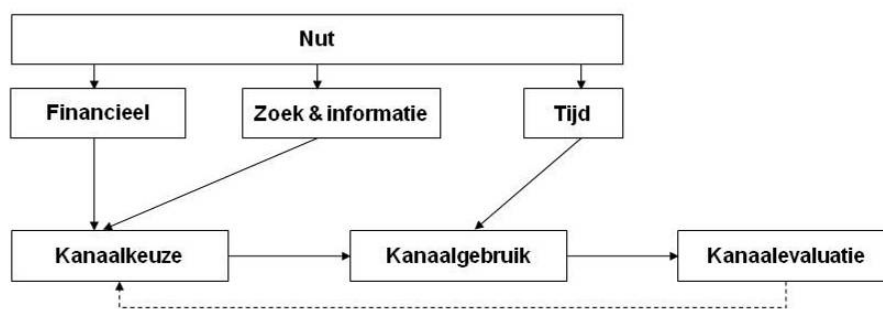
bouwt de burger meer vertrouwen op waardoor het gebruik van de elektronische overheid kan toenemen.

#### *Training en Voorlichting*

- Zorg voor manieren/middelen om burgers te ondersteunen met betrekking tot elektronische dienstverlening.
- Het beschikbaar stellen van voorzieningen (bijvoorbeeld een PC en internet) voor het algemene publiek heeft weinig effect. Burgers moeten echt worden geholpen, bijvoorbeeld één-op-één door een medewerker. Bij voorkeur richten trainingen zich op specifieke doelgroepen waarvan verwacht kan worden dat zij met het digitale loket uit de voeten kunnen, maar waarvoor blijkt dat zij dat niet doen.
- Training en voorlichting wordt in het algemeen geïnitieerd door de overheidsinstantie. Een goed alternatief is hier faciliterend op te treden en burgers elkaar te laten helpen, dat wil zeggen de 'meer ervaren' burgers helpen de 'minder ervaren' burgers. Dit kan zowel online (via bijvoorbeeld een forum of online discussiegroep) als offline via 'roadshows' zoals die in Singapore worden gerealiseerd.

## 4 Nut voor de klant

Nut voor de klant kan opgesplitst worden in een aantal verschillende ‘voordelen’ of kosten die een burger heeft om gebruik te kunnen maken van de dienstverlening via een specifiek kanaal (zie Figuur 7). Deze bestaan uit kosten (of voordelen) gerelateerd aan (1) financiële aspecten zoals de prijs of winkansen, (2) zoeken en informatie – alle kosten gerelateerd aan het bepalen waar en hoe een bepaalde dienst afgenomen kan worden en (3) tijd – de moeite in termen van tijd die iemand moet doen om de dienst via een bepaald kanaal te kunnen afnemen.



Figuur 7. Nut als sturingsinstrument

Prijsdifferentiatie betreft het variëren van de gebruiksprijzen voor de verschillende kanalen, waarbij burgers die online overheidszaken regelen een lagere ‘prijs’ betalen dan burgers die overheidszaken regelen via de traditionele kanalen. Sommige vormen van prijsdifferentiatie zijn moeilijk voor te stellen in een overheidssituatie. In deze gevallen wordt een voorbeeld vanuit de commerciële situatie gegeven. Prijsdifferentiatie kan om verschillende redenen worden doorgevoerd (Heuvel, Van den Post, Verbeek, 1982):

- Tijd van het afnemen van de dienst: bijvoorbeeld het hanteren van een zomer- en wintertarief om de stroom van klanten aan de balie beter te verspreiden over het jaar.
- Plaats: Wanneer een bedrijf geen concurrenten in de buurt heeft, dan zal de prijs waarschijnlijk hoger liggen. Een voorbeeld hierbij is een tankstation aan de snelweg waar de prijs van benzine hoger ligt dan in de stad.
- Uitvoering: Wanneer een product optisch net iets anders is, een gelimiteerde oplage heeft of extra service biedt, zal de prijs vaak hoger liggen. Een voorbeeld hierbij is de gemeente Tilburg die het rijbewijs thuis bezorgd voor €10,- extra.
- Traditie: Het is een gewoonte geworden dat er verschil is in de prijs. Hierbij valt te denken aan een 65+-korting.
- Hoeveelheid: Men krijgt korting wanneer grote partijen tegelijk worden afgenomen.
- Kosten: Via het ene kanaal is het goedkoper om producten aan te bieden dan via de ander. Internetprijzen zijn vaak veel lager dan de prijzen in de winkel omdat er bijvoorbeeld geen winkelpand en er minder personeel nodig is.

Een andere uitwerking van ‘Nut’ wordt beschreven in de Transaction Cost Theory (TCT). Bij de TCT is het basisprincipe dat mensen bij hun transactie kiezen voor de manier met de minste transactiekosten. De transactiekosten zijn de kosten van het product inclusief de kosten die de burger maakt voor het zoeken naar informatie, beoordelen van informatie, betalen voor producten, levering van producten en aftersales service (Williamson, 1985). Het internet is wat betreft een groot aantal kosten, zoals telefoonkosten, reiskosten en wachttijd in transactiekosten stukken goedkoper dan de traditionele kanalen. De burger kan grote hoeveelheden informatie downloaden en

wanneer er een deugdelijke zoekmachine op de pagina staat is informatie goed te vinden. De zoek- en informatiekosten liggen voor de burger in het digitale kanaal over het algemeen lager dan in de andere kanalen. Dit zal ook leiden tot een positievere evaluatie dan wanneer de informatie of het product met veel moeite wordt gevonden.

Tijd speelt een belangrijke rol bij het relatieve voordeel van de elektronische overheid. Tijdwinst voor de burger kan gerealiseerd worden door snellere verwerking van diensten of bijvoorbeeld eerdere uitbetaling bij online opgave (inkomstenbelasting, uitkeringen, subsidies). Ook de wachtrijen aan de traditionele kanalen leveren burgers die voor het digitale kanaal kiezen een voordeel op in termen van tijd.

#### **4.1 Nut als sturingsinstrument in de praktijk**

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat het gebruik van een ‘wortel’ of een ‘stok’ bekend is in de bestuurskunde. Bij het gebruik van een stok hebben we het vooral over restrictie, echter een wortel komt overeen met het nut. Incentives worden gevonden in de vorm van gemak (product), tijdsbesparing (nut), bereikbaarheid (plaats) of lagere kosten (nut). Van deze incentives wordt verwacht dat ze het gebruik van nieuwe technologische kanalen stimuleren. Ook worden voorbeelden van een wortel genoemd die gerelateerd zijn aan de verkorting van wachttijden. In essentie komt het er op neer dat een minimale hoeveelheid tijd, moeite en wellicht een financieel voordeel er toe kunnen leiden dat burgers eerder geneigd zijn om het digitale kanaal te gebruiken.

##### **4.1.1 Financieel**

Men kan burgers een financieel voordeel geven op verschillende wijzen, bijvoorbeeld door de prijzen van diensten die via het digitale kanaal aangeboden worden te verlagen, zoals bij het waterbedrijf Vitens (zie voor meer informatie de Casesheet op pagina 80). Ook bonussen, kortingen of spaarsystemen kunnen hierbij ingezet worden. Daarnaast is het mogelijk om ‘financieel’ nut te creëren door prijzen uit te loven en wedstrijden te organiseren rondom het digitale kanaal. Ook kan hierbij een striktere vorm gehanteerd worden waarbij bijvoorbeeld de landelijke overheid budgetten bevriest van organisaties die niet voldoen aan bepaalde normen gesteld aan het digitale kanaal.

Uit het onderzoek komt naar voren dat gewoontes moeilijk te doorbreken zijn en dat er vaak sterke incentives nodig zijn om ze te doorbreken. Omdat mensen in het algemeen erg prijsgevoelig zijn kan met een prijsdiscriminatiestrategie de populariteit en het gebruik van het digitale kanaal bevorderd worden. Mensen zullen ook eerder weer voor digitale dienstverlening kiezen wanneer zij al ervaren hebben dat ze via de website een betere prijs betalen dan aan de balie. Het hanteren van een dergelijke prijsdiscriminatiestrategie is vooral logisch als in het digitale kanaal de kosten daadwerkelijk lager zijn dan in de traditionele kanalen. Het kostenvoordeel wordt dan dus doorberekend aan de klant. Deze strategie – inclusief duidelijke communicatie over het kostenvoordeel via het digitale kanaal – wordt in Nederland gehanteerd door het Kadaster (zie Figuur 8).

Ook in Singapore (WhyQ? E-Pay!) heeft men de elektronische dienstverlening gestimuleerd met behulp van prijsvragen. Over een periode van zes maanden konden burgers prijzen winnen wanneer zij gebruik maakten van elektronische betalingen bij overheidsdiensten. Ook werden prijzen uitgelooft voor de beste suggesties om het file systeem van de overheid te verbeteren. De voorstellen met de meeste impact kregen een prijs. In totaal werden 386.198 transacties afgesloten tussen juli en oktober 2005, een toename van 44% in vergelijking met dezelfde maanden van het jaar daarvoor.

<b>Erdienstbaarhedenonderzoek</b>		
Erdienstbaarhedenonderzoek tot 1929	€	101,-
Erdienstbaarhedenonderzoek tot 1838	€	181,-
Kaart van de betreffende kadastrale percelen (eventueel inclusief hulpkaarten)	€	19,15
Per afschrift van een akte		
via internet/email	€	2,15
via post/fax/balie	€	11,40
<a href="#">terug</a>		
<b>Geautomatiseerd dataverkeer</b>		
Het abonnementsstarief voor <a href="#">Mijn Kadaster</a> is per maand	€	5,10
Bij automatische incasso	€	0,-
Voor de afgenomen producten betaalt u de geldende kadastrale tarieven:		
• Kadastraal bericht object		
• Koopsommenoverzicht		
• Uittreksel kadastrale kaart		
Brondocument (PDF)	€	11,40
Negatieve mededeling	€	11,40

Figuur 8. Voorbeeld van prijsdiscriminatie over de kanalen bij het Kadaster. Het voordeel van lagere kosten via het digitale kanaal wordt doorberekend aan de klant.

#### 4.1.2 Tijd

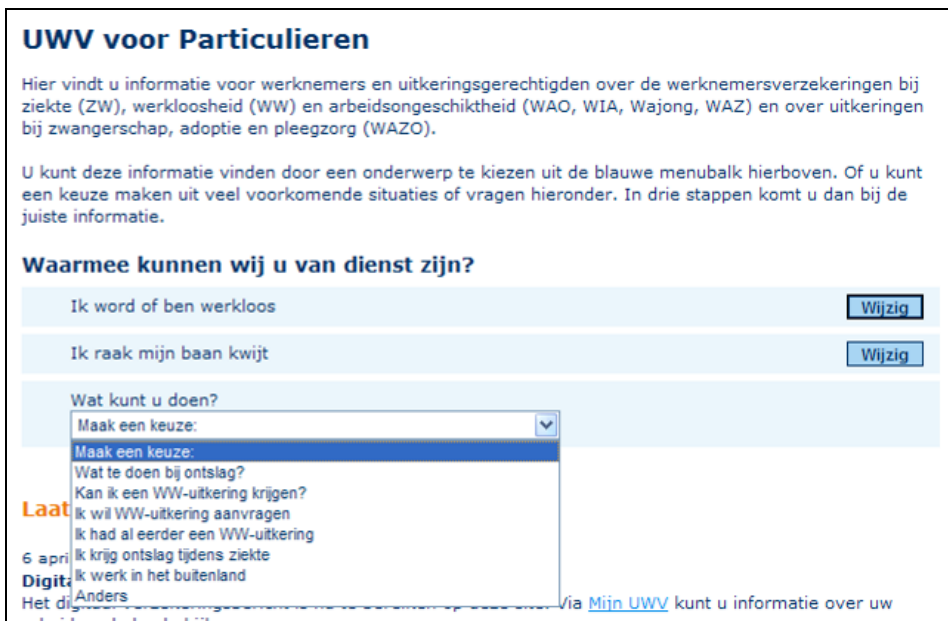
Het meest gebruikte voorbeeld van het bieden van tijdvoordeel aan de klant, betreft het wijzen op ‘geen wachttijden’ via het digitale kanaal, gebruik maken van het kanaal wanneer het de klant uitkomt (7x24, dus niet gebonden aan openingstijden) en het snel kunnen regelen van zaken – met een paar klikken uw zaken geregeld. Uit onderzoek blijkt dat het geven van voordeel door bijvoorbeeld het onthouden van adres & creditcardgegevens, het geven van promoties en het bieden van ‘one-click’ diensten een lock in kan creëren waardoor klanten minder snel geneigd zullen zijn diensten af te nemen bij een ander (kanaal).

Ook binnen het overheidsdomein zien we voorbeelden van tijdvoordeel, vooral rondom de verwerkingstijd. Zo geeft de overheid in Noorwegen burgers twee maanden uitstel indien men de belastingaangifte via het digitale kanaal doet. Ook in de Verenigde Staten zorgt de overheid voor een dergelijk voordeel, namelijk een snellere teruggave van de belasting wanneer gebruik gemaakt wordt van het online kanaal. Ook in Nederland is de belastingverwerking waarschijnlijk sneller bij een online aangifte, echter de Belastingdienst positioneert het digitale kanaal niet als dusdanig. Zo zou men dus binnen overheidsorganisaties duidelijke afspraken (Service Level Agreements) met de back-office afdelingen kunnen maken waarin staat dat digitaal aangevraagde producten of diensten sneller verwerkt worden dan diensten/producten aangevraagd via de andere kanalen.

#### 4.1.3 Zoek & informatie

Tot slot, zien we dat er ‘nut’ geboden kan worden doordat het zoeken en vinden van informatie via het digitale kanaal veel sneller kan dan via de andere kanalen, mits uiteraard de website goed is ingericht. Deze vorm van nut komt in grote mate overeen met instrumenten – zoals kwaliteit – binnen de categorie ‘product’.

Dichter bij huis zien we de vraag- en antwoordmodule van het UWV die er naar streeft om burgers zo snel en gemakkelijk mogelijk een antwoord te geven op hun vragen (zie Figuur 9). Gebleken is dat ondanks de inspanningen, de eenvoud nog altijd een probleem vormt. Uit onderzoek blijkt dat het vinden van juiste informatie via websites van de overheid moeizaam gaat omdat de burger snel het overzicht kwijt raakt (Ernst & Young 2007).



Figuur 9. Vraag- en antwoordmodule op de homepage van het UWV maakt het de burger zo gemakkelijk mogelijk om snel een antwoord te vinden op zijn of haar specifieke vraag.

## 4.2 Praktijkvoorbeelden, ervaringen en resultaten

Tabel 7 geeft een overzicht van de voorbeelden van sturing door middel van nut die we zijn tegengekomen in de gesprekken met Nederlandse partijen. Het blijkt dat er op enkele punten door de overheid bijvoorbeeld al aan prijsdifferentiatie gedaan wordt. Het Kadaster is één van de weinige (overheids)organisaties die consequent de kostenvoordelen die het elektronische kanaal met zich meebrengt doorberekent aan de klant. De diensten en producten die afgenomen worden via het elektronische kanaal zijn in de meeste gevallen goedkoper dan wanneer men het product aan de balie koopt. Zo kost een kadastraal bericht aan de balie €1,40 terwijl hetzelfde bericht via het internet €2,15 kost.

De voorbeelden genoemd in Tabel 7 hebben uiteraard geleid tot inzichten op het gebied van ervaringen en resultaten. Zo blijkt rondom de klant dat bepaalde doelgroepen/klanten het digitale kanaal toch lastig blijven vinden ondanks dat het geboden nut van het kanaal groter is dan de andere kanalen. Hierdoor zullen de meeste organisaties – en zeker overheidsorganisaties – klanten een keuze moeten blijven bieden tussen verschillende kanalen. Dit betekent niet automatisch dat alle diensten via alle kanalen aangeboden moeten worden, immers sommige diensten kunnen niet via bepaalde kanalen afgenomen worden.

Voor de interne organisatie blijkt dat de doorberekening van bijvoorbeeld financieel voordeel sterk afhankelijk is van de efficiency en automatisch afhandeling van de diensten. Ook blijkt dat doordat men meer diensten online aanbiedt de organisatie efficiënter kan opereren. Bepaalde taken verschuiven steeds meer van de medewerker naar de klant. Vooral bij de organisaties met de ‘grote aantallen’ blijkt efficiënte afhandeling – en mogelijk het kostenvoordeel dat doorberekend kan worden aan de klant – vaak eerder een vereiste te zijn voor goede afhandeling dan een strategie om de klant te overtuigen van het nut van de digitale dienstverlening.

Tabel 7. Nut als sturingsinstrument, zie casesheets in de bijlage voor een uitgebreide beschrijving.

Instantie	Wat	Type
Gemeente Almere	Sinds Almere is gestart met elektronische dienstverlening is de prijs voor een uittreksel uit het GBA aangevraagd via internet ca. € 2,50 goedkoper dan via de andere kanalen.	Financieel
Kadaster	Het consequent doorberekenen van de kostenvoordelen die het elektronische kanaal met zich meebrengt aan de klant. Zo kost een kadastraal bericht aan de balie €11,40 terwijl hetzelfde bericht via het internet €2,15 kost.	Financieel
Vitens	Het doorgeven van een verhuizing via het internet is gratis. Via alle andere kanalen wordt €17,50 in rekening gebracht.	Financieel
SVB	Aanvragen kinderbijslag via website gaat sneller dan aanvragen formulier per telefoon om het vervolgens per post terug te sturen.	Tijd
Belastingdienst	Aangifteprogramma en de voorgevulde aangifte leveren burger tijdswinst op bij het indienen van de inkomstenbelasting. Ook alle informatie is in één programma beschikbaar.	Tijd Zoek & informatie
Kadaster	Slimme inzet van verwijzingen en informatie op website waar de behoefte aan Kadaster producten kan ontstaan.	Zoek & informatie

Ook de resultaten van een aantal van de voorbeelden genoemd in tabel 7 zijn bekend. Zo blijkt bij de gemeente Almere dat het effect van de maatregel erg klein is omdat het prijsverschil niet bij de burger bekend is. Bij het Kadaster wordt het duidelijk dat de effecten van prijsdiscriminatie niet zo negatief zijn als men waarschijnlijk op voorhand verwacht. Voor hun klanten is het duidelijk dat de kosten aan de balie vele malen hoger liggen dan de kosten van de dienst afgenomen via het internet. Klanten laten – volgens het Kadaster – ook duidelijk in hun reactie blijken dat het doorberekenen van het prijsverschil geaccepteerd wordt. Men ontvangt hier nauwelijks klachten over en de klanttevredenheid is bij het Kadaster al tijden erg hoog, vooral over de elektronische dienstverlening.

Uit het SVB-experiment rond de kinderbijslag – waarbij via persoonlijke communicatie het nut van het digitale kanaal sterker gecommuniceerd werd – blijkt ook dat zolang burgers een kanaalkeuze houden, dergelijke sturing niet als ‘negatief’ ervaren wordt. Uit dit experiment blijkt dat het duidelijk naar voren brengen van het kanaal dat de meeste ‘nut’ geeft – in dit geval in termen van tijd – een significant effect kan hebben op het kanaalgebruik van klanten. Ook de Belastingdienst laat met de voorgevulde aanvraag zien dat burgers duidelijk tijd besparen en dat het verhogen van het nut voor de klant ertoe kan leiden dat het digitale kanaal de voorkeur krijgt.

#### 4.3 Mogelijkheden en beperkingen

Steeds duidelijker wordt dat de combinatie van instrumenten – goede online dienstverlening, benadrukken van het nut van het digitale kanaal en continue communicatie – ervoor zorgt dat de traditionele kanalen minder gebruikt worden en dat klanten tevreden zijn met de dienstverlening. Vooral de combinatie van communicatie en het nut voor de klant lijkt een sterk effect te kunnen hebben.

Ondanks de mogelijkheid om gedrag te wijzigen door het nut – financieel, tijd of zoek & informatie – te benadrukken geldt vooral voor het financiële voordeel een morele of ethische beperking. Veel organisaties kiezen niet snel voor het goedkoper maken van diensten via het digitale kanaal in verband met het gelijkheidsprincipe. De overheid moet haar diensten aanbieden aan iedereen en alle burgers zijn gelijk. Door de prijzen in het digitale kanaal te verlagen is het mogelijk dat bepaalde groepen in de samenleving dit voordeel niet kunnen benutten.

#### 4.4 Best practices

Uit het onderzoek komen een aantal best practices rondom nut naar voren. Ze worden per type – financieel, zoek & informatie en tijd – weergegeven.

##### *Algemeen*

- Sommige klanten blijven het digitale kanaal lastig vinden, vooral als het gepaard gaat met bijvoorbeeld het aanmaken van een account. Maak het afnemen van digitale diensten dus zo simpel mogelijk om ervoor te zorgen dat alle klanten het voordeel kunnen ervaren.
- Blijf ondanks een sterker nut voor het digitale kanaal de klant meerdere opties aanbieden. Het aanbieden van een keuze in de kanalen is belangrijker dan de gelijkwaardigheid van de opties.
- Betrek klanten in de ontwikkeling van de digitale dienstverlening zodat het nut ingevuld kan worden vanuit hun wensen en behoeften.

##### *Financieel*

- Een prijsmaatregel is een goede manier om het internetkanaal te promoten. Het moet dan wel gecommuniceerd worden, zowel bij de balie als op internet.
- Prijsdifferentiatie over de diverse kanalen is een *good practise*. Deel het voordeel met je klant!
- Presenteer het digitale kanaal als het goedkopere kanaal. Positioneer niet de traditionele kanalen als de duurdere kanalen.

##### *Zoek & Informatie*

- Zorg voor een goede en snelle zoekfunctie op de website zodat het antwoord op specifieke vragen snel gevonden kan worden.
- Blijf het digitale contact stimuleren, waarbij het *no-wrong-door* principe niet wordt losgelaten. Klanten komen omdat het gemakkelijk, snel, dag en nacht beschikbaar en goedkoper is. Het digitale kanaal mag niet haperen. Bij een kleine hapering bellen klanten meteen naar het callcenter.

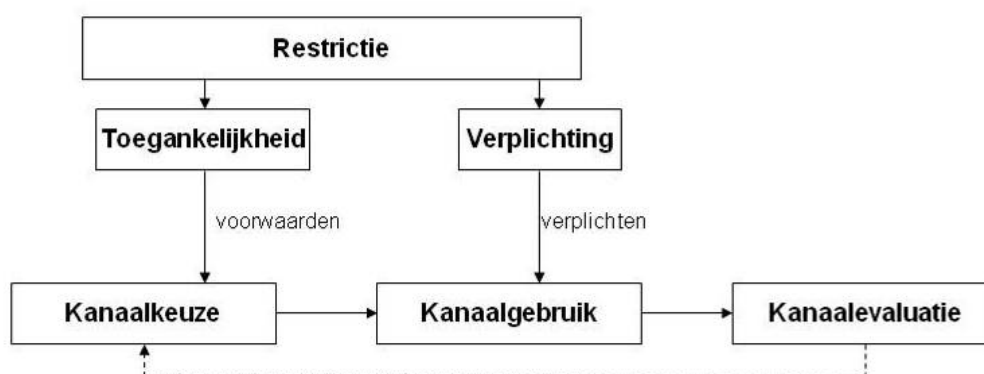
##### *Tijd*

- Vooral eenvoudige en eenmalige transacties die via het internet met een sterker nut – niet hoeven te bellen, financieel, snelheid – aangeboden worden kunnen succesvol van papier naar internet worden gemigreerd. De internettransactie moet zo gemakkelijk zijn dat het de meest voor de hand liggende optie wordt.



## 5 Restrictie

Restrictie gaat over het beperken of uitbreiden van de toegankelijkheid van kanalen. Dit kan enerzijds worden gerealiseerd door specifieke voorwaarden te stellen aan het gebruik van kanalen of door het verplicht stellen van een kanaal voor bepaalde dienstverlening (of voor bepaalde doelgroepen) (zie Figuur 10). In het eerste geval spreken we over toegankelijkheid van kanalen, in het tweede geval over verplichting. Toegankelijkheid gaat samen met voorwaarden over openingstijden, het aantal beschikbare locaties, vrije inloop, etc. Een voorbeeld voor toegankelijkheid is het verplicht stellen van het maken van een afspraak voor baliedienstverlening. Verplichting betreft het verplichten van burgers om bepaalde zaken via een specifiek kanaal (bij voorkeur het elektronische) te regelen, zoals de verplichting voor ondernemers om elektronisch aangifte te doen en de verplichting om bij de gemeentelijke balie het paspoort aan te vragen. Dergelijke restricties kunnen worden opgelegd aan alle burgers of aan bepaalde doelgroepen.



Figuur 10. Restrictie en toegankelijkheid van kanalen als instrument voor kanaalsturing.

Om restrictie van kanalen te gebruiken voor kanaalsturing is verplichting gericht op verplicht gebruik van internet (voor bepaalde doelgroepen). Toegankelijkheid gaat over de uitbreiding van (de mogelijkheden van) het internetkanaal in combinatie met het beperken van de vrije toegankelijkheid van andere kanalen (balie, telefoon, post). Door het beperken van de toegankelijkheid worden er drempels gelegd voor gebruik van deze kanalen en worden burgers aangezet het internet te gaan gebruiken. Bij het veranderen van de toegankelijkheid van kanalen behoudt de burger zijn vrijheid met betrekking tot kanaalkeuze. Bij verplichting wordt deze keuzevrijheid beperkt. Hij of zij wordt gedwongen een bepaald kanaal te gebruiken, immers de andere kanalen kunnen niet meer worden gebruikt. Figuur 10 geeft dit het effect van restrictie op kanaalgebruik schematisch weer.

### □ *Geen loket gedachte*

Naast het beperken van de toegankelijkheid van kanalen zien veel overheidsinstanties mogelijkheden om bepaalde diensten voor burgers overbodig te maken of diensten te verplaatsen naar ketenpartners die complementaire diensten aanbieden. Kortom: geen overheidsloket meer voor deze diensten. Voorbeelden zijn woningbouwcorporaties die de verhuizing van een huurder doorgeven aan de gemeente of scholen die elektronisch toegang krijgen tot relevante informatie van nieuwe scholieren, zodat er geen uittreksel uit het bevolkingsregister hoeft te worden ingeleverd. Door slimme samenwerking tussen overheidsorganisaties onderling en mogelijk ook met andere publieke en private partijen (bijvoorbeeld scholen, ziekenhuizen, CBS, woningcorporaties) te bevorderen kan de

‘geen loket’-strategie verder vorm worden gegeven en de integrale dienstverlening aan burgers worden versneld.

## 5.1 Restrictie als sturingsinstrument in de praktijk

Binnen de categorie restrictie valt een tweetal instrumenten: verplichting en toegankelijkheid. Bij verplichting is een burger verplicht een bepaald kanaal te gebruiken, bijvoorbeeld de balie bij het ophalen van een paspoort in verband met de legitimatieplicht. Toegankelijkheid is een iets minder ‘restrictief’ instrument. Met toegankelijkheid wordt het gebruik van een bepaald kanaal ontmoedigd, bijvoorbeeld door de openingstijden van de balie te vernauwen.

### 5.1.1 Verplichting

Restrictie in de vorm van verplichting is een vorm van juridische sturing waarbij wordt gestuurd door middel van waarden en normen (bijvoorbeeld planvorming, wet- en regelgeving, beschikkingen). Bij het nemen van besluiten door de burger, gaat het bij het juridische sturingsmodel om de verhouding tussen moeten en mogen. Over het algemeen heeft het juridische model een dwingend karakter. Verplichting gaat samen met sancties in de vorm van boetes die niet erg geliefd zijn en vaak economische bijeffecten hebben (Van Woerkum, 1989). Bezien in het licht van de Burger Service Code en het recht van de burger om het eigen kanaal te kiezen, is verplichting een weinig populair instrument voor dienstverlening aan burgers. Enkele Nederlandse voorbeelden zijn de verplichte elektronische WW-aanvraag bij UWV (bijvoorbeeld via de eigen PC met internetverbinding van de burger of via voorzieningen op een UWV-vestiging) (zie Figuur 11). In de zakelijke markt zijn nationaal en internationaal meer voorbeelden bekend, bijvoorbeeld de verplichting voor ondernemers om elektronisch aangifte te doen en verplichtingen rond elektronisch factureren en informatieuitwisseling. Om van verplichting een goed instrument te maken is een goede elektronische dienstverlening een kritieke succesfactor.



**Aanvragen uitkering**

Verzend | Print

### Aanvragen uitkering via internet

**Voordat u begint**

**Wilt u een uitkering aanvragen bij UWV WERKbedrijf? Dan schrijft u zich eerst in bij UWV WERKbedrijf.**

Wilt u een uitkering aanvragen via internet? Dan schrijft u zich eerst in via het digitale formulier voor inschrijven bij het WERKbedrijf. Daarvoor hebt u een DigiD nodig. Voor inschrijving bij het WERKbedrijf en informatie over DigiD gaat u naar:

- [Inschrijven bij het WERKbedrijf](#)

**Aanvragen uitkering**

Hebt u het digitale formulier voor het inschrijven bij het WERKbedrijf ingevuld en verzonden? Dan kunt u uw gegevens invullen voor het aanvragen van een uitkering. Leest u dan eerst de 'Handleiding Aanvragen uitkering via internet'. Wij raden u aan deze handleiding eerst te printen. Als u de handleiding hebt doorgenomen, kunt u verder gaan met een uitkering aanvragen via internet.

- [Handleiding Aanvragen uitkering via internet \(pdf, 48 kB\)](#)
- [Lees meer informatie over de WW, de WWB en de Ioaw](#)

U kunt een werkloosheidsuitkering (WW) aanvragen of een verzoek voor een bijstandsuitkering (WWB of Ioaw) indienen. Het invullen van het formulier voor het aanvragen van een WW-uitkering duurt ongeveer 30 minuten. Het invullen van een formulier voor het aanvragen van een bijstandsuitkering kost u maximaal 45 minuten. Voordat u het formulier kunt invullen logt u in met uw DigiD.

- [Vraag een WW-uitkering aan](#)
- [Dien een verzoek in voor een bijstandsuitkering](#)

Figuur 11. Elektronische WW-aanvraag bij UWV

### 5.1.2 Toegankelijkheid

Toegankelijkheid van kanalen heeft te maken met de locatie of plaats waar de dienst wordt afgenomen, met openingstijden en met voorwaarden die gelden voor gebruik van het kanaal. In marketingtermen heeft toegankelijkheid vooral te maken met thema Plaats (van de 4Ps van Product, Promotie, Plaats en Prijs). Voor sturing richting het internetkanaal richt het instrument toegankelijkheid zich in de praktijk vooral op het beperken van andere kanalen, bijvoorbeeld bereikbaarheid van het callcenter, openingstijden van de balie, beperking vrije inloop, verplichten van het maken van een afspraak voor baliedienstverlening. Ook keuzes rond het aantal balies dat men beschikbaar heeft is hier relevant of de bereikbaarheid van balies (locatie, parkeergelegenheid). Het idee is dat wanneer een dienst via een bepaald kanaal moeilijk bereikbaar is of toegankelijk is, de burger niet snel van dit kanaal gebruik zal gaan maken voor overheidsdienstverlening en daarmee wordt gestimuleerd richting internet. Naast sturing richting de online dienstverlening kunnen er positieve interne effecten optreden. Bijvoorbeeld bij het verplichten of stimuleren van het maken van een afspraak bij baliebezoek (zie Figuur 12). Dit maakt de klantenstroom en de bemensing van de balie beter te managen. Daarnaast kan bij het maken van een afspraak worden geattendeerd op de voorwaarden die gelden en kunnen handelingen aan de balie efficiënter worden uitgevoerd.

Kanaalsturing door het variëren van toegankelijkheid kan in zekere zin juridisch geïnterpreteerd worden. Het beperken van openingstijden van het gemeentehuis is in zekere zin een juridische maatregel die de locatie van de balie beïnvloedt. Wat zou de burger er bijvoorbeeld van vinden wanneer het stadskantoor of de telefoonlijn minder toegankelijk wordt gemaakt? Wanneer dit zal gebeuren, zal de burger meer richting het internet worden gestuurd.

**■ Balie Burgerzaken, openingstijden**

*Van paspoort tot parkeervergunning, van belastingen tot briefadres: bij onze publieksbalie op Westnieuwland 6 kunt u heel veel regelen.*

**Maak een afspraak!**

- dan krijgt u voorrang en wordt u dus snel geholpen;
- u weet meteen wat u mee moet nemen;
- ruimere openingstijden dan zonder afspraak.

**Afspraak maken:**

- Online via deze website (24 uur per dag), kijk bij 'Zie verder' in de rechterkolom
- Telefonisch op nummer 248 40 00 (werkdagen van 8.00 uur - 17.00 uur)

**Openingstijden zonder afspraak**

- maandag, dinsdag, donderdag en vrijdag: 8.00 uur - 13.00 uur;
- woensdag 8.00 uur - 17.00 uur;
- woensdag 17.00 uur - 19.00 uur: alleen reisdocumenten, rijbewijzen en uittreksels.

Figuur 12. Een afspraak maken bij de gemeente Vlaardingen

## 5.2 Praktijkvoorbeelden, ervaringen en resultaten

We geven enkele internationale voorbeelden:

- In 2005 gebruikt de Deense overheid alleen nog elektronische rekeningen van leveranciers. Ze gebruikt daarvoor het systeem e-Factura. Het gaat daarbij per jaar om ongeveer 15 miljoen facturen van een half miljoen Deense bedrijven. Facturen op papier worden niet meer geaccepteerd. Besparingen voor de overheid liggen in de orde van 120-150 miljoen euro per jaar. Bedrijven besparen in totaal 50 miljoen euro. Deze maatregel is gelukt omdat er een sterke business case was en veel politieke steun.
- Omdat in Japan het gebruik van elektronische overheidsdiensten achter blijft, worden instanties via financiële sancties gedwongen beter hun best te doen. Organisaties moeten niet voldoen aan de norm om minimaal de helft van hun diensten online af te handelen. Indien hier niet aan voldaan wordt, worden budgetten bevroren.

Tabel 8. Voorbeelden inzet restrictie binnen Nederland (zie casesheets voor een uitgebreide beschrijving)

Instantie	Wat	Type
Gemeente Enschede	Sturing van de klantenstroom door burgers te stimuleren een afspraak te maken via de afsprakenservice.	Toegankelijkheid
Gemeente Haarlem	In Haarlem is een algemeen e-mailadres in gebruik dat burgers kunnen gebruiken voor het stellen van vragen. Goede afhandeling van de grote diversiteit aan vragen is zeer lastig. Daarom heeft Haarlem besloten dit kanaal niet meer aan te bieden.	Verplichting
IB-Groep	Beperking traditionele kanalen (aantal beschikbare balies en openingstijden) in combinatie met een toegankelijke online dienstverlening.	Toegankelijkheid
Belastingdienst	Verplichting voor zakelijke klanten (ondernemers) om hun aangifte elektronisch te doen.	Verplichting

Naast de genoemde voorbeelden in tabel 8 zijn er vele voorbeelden van ‘baliebezoek op afspraak’ in verschillende varianten, bijvoorbeeld in combinatie met vrije inloop (gemeente Den Haag), ruimere openingstijden voor burgers met een afspraak (gemeente Scherpenzeel) of alleen op afspraak (gemeente Schijndel). Ook zijn er ervaringen met call-centers die 24 uur per dag 7 dagen per week bereikbaar zijn versus call-centers die bereikbaar zijn tijdens kantooruren.

## 5.3 Mogelijkheden en beperkingen

In het algemeen geldt dat instrumenten rond restrictie alleen gaan werken als het elektronische kanaal goed op orde is (zowel front- als backoffice). Een nadeel van juridische sturing is dat het in de praktijk vaak reactief wordt toegepast (verplichting). Hierdoor loopt de overheid vaak achter de feiten en gebeurtenissen in de maatschappij aan en is men te laat met ingrijpen. Diensten alleen via het online kanaal aanbieden kan ook alleen als dit kanaal perfect werkt, dat burgers die dat nodig hebben worden geholpen om ermee te kunnen werken en dat burgers die geen voorzieningen hebben gebruik kunnen maken van openbare voorzieningen om aan hun verplichtingen te kunnen voldoen danwel diensten kunnen afnemen.

## 5.4 Best practices

Uit het onderzoek komt een aantal best practices rondom restrictie naar voren. Ze worden per type – verplichting, toegankelijkheid – weergegeven.

### *Algemeen*

- Zorg voor een goede elektronische dienstverlening met een interface die is afgestemd of gedrag / processen van de burger.
- Zorg voor ondersteuning van burgers die dat nodig hebben (bijvoorbeeld online ondersteuning via chat, skype, digitale ambtenaar) of directe ondersteuning door het callcenter

### *Verplichting*

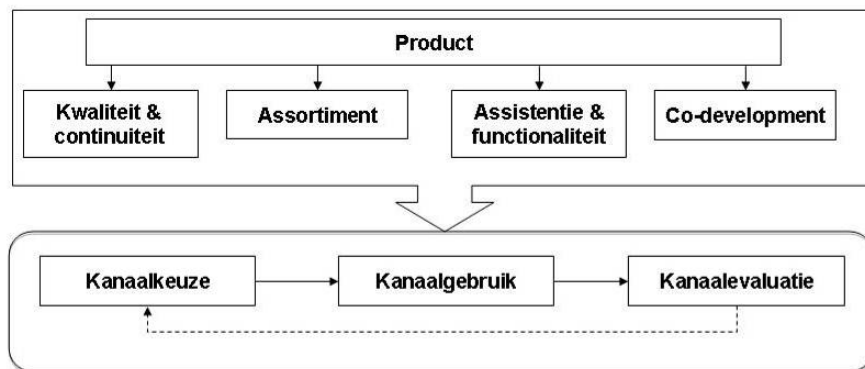
- Communiceer de noodzaak van verplichting en geeft voorlichting en trainingen waar nodig.

### *Toegankelijkheid*

- Het maken van een afspraak voor baliebezoek in combinatie met vrije inloop kan het effect hebben dat burgers hun afspraak niet nakomen, immers ze kunnen ook gemakkelijk op een ander moment de balie bezoeken.

## 6 Product

Het product kan opgesplitst worden in een aantal verschillende aspecten of instrumenten die gevarieerd kunnen worden om een burger over te halen om gebruik te maken van de digitale dienstverlening (zie Figuur 13). Dit bestaat primair uit (1) de website op zich als product en (2) de diensten die via de website aangeboden worden. Daarnaast is de additionele service die geboden wordt van belang: welke vormen van additionele service worden verleend via de website, denk aan chat, een call-back optie of geavanceerdere functionaliteiten zoals een rekenmodule. Tot slot biedt co-development van de website en de geboden digitale diensten met de klant de mogelijkheid om het digitale product te verbeteren.



Figuur 13. Product als sturingsinstrument

Producteigenschappen kunnen van groot belang zijn bij de kanaalkeuze van de burger. Wanneer informatie op een website of de digitale dienst niet begrepen wordt, is het waarschijnlijk dat de burger zal kiezen voor een ander communicatiekanaal zoals de telefoon of balie waar men directe feedback ontvangt.

### 6.1 Product als sturingsinstrument in de praktijk

In het literatuuronderzoek komen vooral veel adoptiefactoren naar voren die te maken hebben met het product. Door verschillende aspecten van het product dusdanig vorm te geven wordt het risico voor burgers om het digitale kanaal te gebruiken gereduceerd. Men probeert dus door middel van een zo goed mogelijk product (website en de digitale diensten) het vertrouwen van burgers in het kanaal te stimuleren. Verschillende onderzoeken laten factoren zien die van belang zijn bij het opbouwen van dit vertrouwen, we geven een beknopte samenvatting:

- Kwaliteit en bruikbaarheid van de service (*kwaliteit & continuïteit*)
  - informatie- en systeemkwaliteit
  - gemak / gebruiksgemak
  - veiligheid en betrouwbaarheid
- Vaardigheid van de dienst om daadwerkelijk behoeften van de burger aan te spreken (*assortiment*)
  - relevantie, compatibiliteit
  - assortiment, verwerkingstijd en garanties
- Mogelijkheid om hulp te vragen tijdens het gebruik van de dienst (*functionaliteit & assistentie*)
  - assistentie en additionele service
  - reactievermogen

- Waarde die de dienst de burger biedt in termen van tijdbesparing en flexibiliteit (*Co-development*)

Vooraf het aspect veiligheid is belangrijk om burgers het vertrouwen te geven dat het gebruik van de digitale diensten geen kwaad kan. Burgers gaan alleen elektronische dienstverlening van de overheid gebruiken wanneer ze er vertrouwen in hebben dat hun privacy is gewaarborgd. Vertrouwen in de technologie is op te bouwen door een begrijpelijk en effectief juridisch systeem dat de veiligheid, betrouwbaarheid en privacy van burgers en bedrijven waarborgt en is essentieel voor het succes van e-government. Singapore was een van de eerste landen die strengere cyber regelgeving geformuleerd en geïmplementeerd heeft. Elk van de aspecten wordt nader toegelicht.

### 6.1.1 Kwaliteit & continuïteit

Ook continuïteit speelt een belangrijke rol bij het gebruik van de elektronische overheid. Bij sporadisch gebruik van overheidsdiensten bouwen burgers geen ervaring op met het elektronische kanaal. Continuïteit over de tijd evenals over de kanalen (uniformiteit van bijvoorbeeld formulieren) en eventueel over organisaties zal bijdragen aan het gebruik van de elektronische overheid.

Burgers hebben computer- en internetervaring nodig om online diensten af te nemen. Het probleem met overheidsdiensten is dat zij slechts af en toe gebruikt worden en er zodoende dus nauwelijks ervaring mee wordt opgedaan. Het centraal implementeren van veel gebruikte 'tools' van de e-dienstverlening centraal, zoals de DigiD, en het reduceren van de wildgroei aan formats en applicaties zal bijdragen aan een betere continuïteit in de digitale dienstverlening.



Figuur 14. Met een gepersonaliseerd loket wordt voor burgers duidelijk welke producten en/of informatie voor hen van belang zijn.

#### □ Gebruik van webrichtlijnen

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft webrichtlijnen vastgesteld. Deze zijn vervat in het Kwaliteitsmodel Webrichtlijnen en helpen overheden (en bedrijven) om websites zo in te richten dat ze optimaal toegankelijk zijn voor burgers en voor browsers en zoekmachines. De webrichtlijnen zijn gebaseerd op internationale webstandaarden en bevat in totaal 125 kwaliteitseisen. Voor

een volledig overzicht zie [www.webrichtlijnen.nl](http://www.webrichtlijnen.nl). De webrichtlijnen zijn vooral technisch van aard. Tabel 9 geeft een samenvatting van de onderwerpen en inhoud van de webrichtlijnen.

Tabel 9. Samenvatting webrichtlijnen (Bron: [www.webrichtlijnen.nl](http://www.webrichtlijnen.nl))

Thema	Inhoud
Productfilosofie	Scheiden van structuur en vormgeving, gelaagd bouwen en onafhankelijkheid van optionele technologie.
Bouwen volgens webstandaarden	Over het toepassen van Markup Languages, frames, CSS en gebruik van Web Content Accessibility Guidelines
Beschrijvende markup	Gebruik correcte grammatica, kopregels, paragrafen en andere markup elementen.
Permanente, unieke URL's	Eisen aan URL's, o.a. sessie URL's, dynamisch gegenereerde URL's, automatische doorverwijzing, herkenbaarheid.
Open standaarden	Informatie moet altijd (ook) via open standaarden worden aangeboden.
Paginastructuur	Starten met type declaratie en volgorde in de broncode.
Afbeeldingen en alternatieve tekst	Eisen aan alternatieve attributen en (decoratieve) afbeeldingen, gebruik effectieve alternatieve tekst, wanneer wel en niet het 'alt' attribuut gebruiken
Links en navigatie	Gebruik van heldere en beknopte tekst, gebruik van client-side script, logische volgorde, het wel of niet openen van nieuwe vensters
Cascading Style Sheets	Scheiden van structuur en vormgeving, gebruik van CSS.
Kleurgebruik	Consistentie, doel van kleurgebruik, contrast.
Tabellen	Niet gebruiken voor lay-out, manier van implementeren, elementen in de tabel
Frames	Gebruik gaan frames op overheidswebsites.
Formulieren	Manier van implementeren, gebruik van elementen, doorverwijzing, privacy, best-practices
Client-side script en DOM	In relatie tot onmisbare functionaliteit
Talen	Taalkeuzes, consistentie van gebruik van links voor taalkeuze, do's en dont's
Karaktercodering	Specificatie en gebruik van karaktersets.
Optimalisatie voor zoekmachines	Best-practices van website inrichting (frame gebruik, URL's, client side scripts, markup, etc.)
Contingency design	Gebruik begrijpelijke taal, vluchtroute, foutmeldingen en omgaan met fouten, presenteren van zoekresultaten.

Daarnaast zijn er ook criteria voor excellente websites, opgesteld door organisaties die websites beoordelen en sterren toekennen met betrekking tot excellentie. Deze gaan naast technologie ook in op functionaliteit en interactie met de klant. World Best Website, bijvoorbeeld, gebruikt honderd criteria voor het toekennen van 'sterren' (maximaal vijf), zoals voor functionaliteit (toegankelijkheid, gevoeligheid voor bandbreedte, kwaliteit van HTM), ontwerp (grafisch, gebruikersvriendelijkheid, layout), inhoud (doel, interactiviteit), originaliteit en effectiviteit (support, waarden, focus). Daarnaast zijn er nog een aantal criteria voor buitengewone excellentie van een website. Een overzicht van de richtlijnen is te vinden via [www.worldbestwebsites.com](http://www.worldbestwebsites.com).

### 6.1.2 Assortiment en personalisatie van diensten

Naast de kwaliteit van de diensten is het tevens zaak voor de overheid om diensten aan te bieden, die de burger graag via het internet zou willen afnemen – het assortiment moet dus goed afgestemd zijn. Het is mogelijk dat wanneer diensten eenvoudig af te nemen zijn, het gebruik van online overheidsdiensten tevens zal gaan stijgen. Het uitbreiden van het aantal overheidsdiensten en het vereenvoudigen van de diensten zou invloed kunnen hebben op het kanaalkeuzegedrag van de burger.

Onderzoek uit 2007 laat nog een beperkte volwassenheid van de digitale dienstverlening bij gemeenten zien. Websites hadden veelal nog een informatief karakter en de respons



op e-mail van burgers is matig tot slecht (Ernst & Young, 2007). De huidige status van de volwassenheid van de digitale dienstverlening bij gemeenten is goed te volgen op de monitor e-overheid (zie <http://www.monitor.overheid.nl>). Veel ontwikkeling heeft onderhand plaatsgevonden rond bijvoorbeeld de DigiD en de uitbreiding van betaalmogelijkheden. Bij de IB-Groep wordt duidelijk dat de migratie naar het digitale kanaal verdubbeld is door verbeteringen aan het online kanaal, vooral door het persoonlijke gedeelte van de website *MijnIBG*.

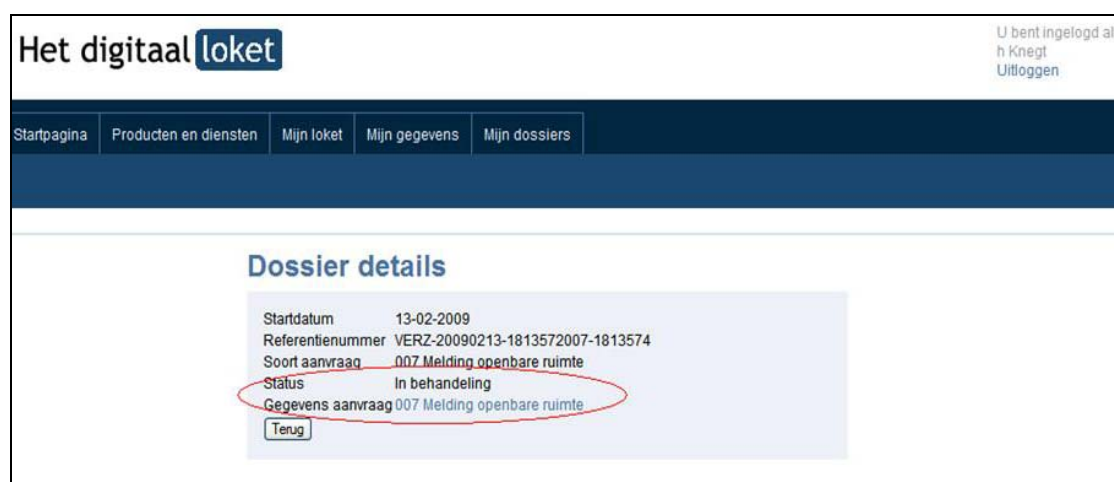
### 6.1.3 Functionaliteit & Assistentie

Ook kan men het elektronische kanaal verbeteren door bijvoorbeeld het bieden van extra service, zoals assistentie (bijvoorbeeld een terugbeloptie of chatfunctionaliteit) als men er niet uitkomt, de mogelijkheid om instructie in video te bekijken, processen te volgen (bijvoorbeeld van een aangifte) of dingen vooraf uit te rekenen. Uit onderzoek blijkt dat zelfservice technologieën eerder worden gebruikt indien men een alternatieve optie geeft, zoals het bellen met een medewerker of chatten.

In Frankrijk wordt hier de nodige aandacht aan besteed. De nadruk van UNEDIC (SZW Frankrijk) ligt op het zo snel mogelijk weer aan het werk helpen van werkloze burgers. Dienstverlening is zoveel mogelijk zelfbediening, zodat ambtenaren zich kunnen richten op het helpen aan werk. Er wordt echter voortdurend ondersteuning geboden om te zorgen dat zoveel mogelijk mensen dit kunnen gebruiken

Ook in Nederland zien we dergelijke extra functionaliteit/service terugkomen. Bij het UWV is het voor een beperkte doelgroep (doven) al tijden mogelijk om te chatten met medewerkers en ook bij gemeenten zien we dergelijke ontwikkelingen (gemeente Groningen). Ook rondom beeld- en geluidsondersteuning online zien we ontwikkelingen, bijvoorbeeld bij de gemeente Arnhem.

Deze ontwikkelingen zijn een antwoord op de verwachting van burgers naar een steeds menselijker online kanaal en meer beleving/mogelijkheden over de kanalen door bijvoorbeeld suggesties op basis van persoonlijke voorkeuren (situatie), feedback op persoonlijke situatie, instructies online (bijvoorbeeld m.b.v. filmpjes of chat), mogelijkheden om online dingen voor te rekenen/bereiden, processen online te volgen (zie Figuur 15) en reserveringen/afspraken te maken via SMS.



The screenshot shows the 'Het digitaal loket' website interface. At the top left is the logo 'Het digitaal loket'. At the top right, it says 'U bent ingelogd als h Kneigt' and 'Uitloggen'. Below the logo is a navigation bar with links: 'Startpagina', 'Producten en diensten', 'Mijn loket', 'Mijn gegevens', and 'Mijn dossiers'. The main content area is titled 'Dossier details' and contains the following information:

Startdatum	13-02-2009
Referentienummer	VERZ-20090213-1813572007-1813574
Soort aanvraag	007 Melding openbare ruimte
Status	In behandeling
Gegevens aanvraag	007 Melding openbare ruimte

Below the table is a 'Terug' button. The 'Status' and 'Gegevens aanvraag' rows are circled in red in the original image.

Figuur 15. Status opvragen van aangevraagde diensten biedt klanten additionele functionaliteit

### 6.1.4 Co-development

Het toepassen van co-development – oftewel het samen met de klant ontwerpen van de digitale dienstverlening – kan de adoptie van het digitale kanaal ten goede komen. Door

burgers te betrekken in de ontwerpfasen kan er beter rekening gehouden worden met eisen, wensen en gedrag van de burger. Dit kan ertoe leiden dat burgers minder snel gebruik maken van de traditionele kanalen. We zien een goed voorbeeld van co-development bij de Canadese overheid. Zij heeft goede ervaringen met adoptie door burgers sterker te betrekken in het ontwerpproces, onder andere door middel van onderzoek en regelmatige feedbackmogelijkheden online. De resultaten van onderzoeken worden meegenomen in het ontwerpen van nieuwe versies van website. Ook heeft de Gemeente Den Haag op dit gebied goede ervaringen opgedaan met het WMO-loket.

## 6.2 Praktijkvoorbeelden, ervaringen en resultaten

Tabel 10 geeft een overzicht van een aantal voorbeelden van sturing door middel van product die we zijn tegengekomen bij Nederlandse partijen. Het blijkt dat een aantal van de meer ervaren partijen – zoals het Kadaster en de IB-Groep – er sterk voor hebben gezorgd dat er een breed assortiment aan digitale diensten beschikbaar is op de website. In het geval van de IB-Groep zijn deze diensten zelfs in grote mate gepersonaliseerd. Ook komt uit de voorbeelden naar voren dat eenvoud van de diensten cruciaal is. De website en digitale diensten moeten zo simpel en toegankelijk zijn dat het de burger absoluut geen moeite kost om het kanaal te gebruiken. Ook zien we het co-development aspect bij een aantal partijen terugkomen. Veel van de gemeenten gebruiken burgerpanels om hun digitale dienstenaanbod en de website te laten toetsen en om op basis van de ervaringen van burgers verder te ontwikkelen.

Tabel 10. Voorbeelden van product als sturingsinstrument (zie casesheets voor een uitgebreide beschrijving)

Instantie	Wat	Type
Kadaster	De webdiensten van het Kadaster zijn dusdanig ingericht dat het voor klanten extreem eenvoudig is gemaakt om de dienst elektronisch af te nemen.	Adoptie en assortiment
Gemeente Enschede	Vanaf 1995 werkt de gemeente Enschede aan het invoeren van digitale dienstverlening voor burgers en ondernemers. De digitale dienstverlening van de gemeente is een volwassen instrument dat 'Top of the Bill' in gemeentelijk Nederland is.	Adoptie, assortiment, functionaliteit
Gemeente Amsterdam	In de gemeente Amsterdam wordt de digitale dienstverlening continu verbeterd, zoals productaanbod, zoekfaciliteiten en personalisatie. Ook wordt via het Burgerpanel de ervaringen met Amsterdam.nl gemeten en zijn eisen en wensen afgeleid voor de digitale dienstverlening.	Adoptie, co-development, assortiment
Gemeente Den Haag	'Ons Haags Huwelijk' is een elektronische vorm van dienstverlening waarmee burgers alle zaken rondom een huwelijk of geregistreerd partnerschap kunnen regelen, zoals een dossier samenstellen, een trouwlocatie en -datum reserveren en een trouwambtenaar kiezen.	Assortiment
Gemeente Rotterdam	In Rotterdam is een actief burgerpanel dat gevraagd wordt om advies en dat ook ongevraagd advies mag geven over de dienstverlening van de gemeente. Ook wordt er regelmatig onderzoek gedaan naar gebruikerservaringen van de website.	Co-development
Gemeente Almere	Ally is de elektronische ambtenaar van gemeente Almere, beschikbaar op Hyves (Almere.hyves.nl). Aan haar kunnen vragen worden gesteld over informatie en diensten in Almere. Naast Ally biedt gemeente Almere ook andere 'gadgets', bijvoorbeeld de weblog van Annemarie Jorritsma, RSS feeds, YouTube filmpjes, foto's via Fotobucket.com.	Functionaliteit
Gemeente Rotterdam	Nadine is de elektronische ambtenaar van gemeente Rotterdam, die op de www.Rotterdam.nl vragen kan beantwoorden van burgers.	Functionaliteit
IB-Groep	Door de dienstverlening via het online kanaal aantrekkelijk te maken, kan men klanten verleiden om deze te gebruiken. Basale maatregelen zijn de FAQ en gestructureerde formulieren. Met MIBG kunnen klanten hun eigen gegevens in de systemen van de IB-groep bekijken en de meeste daarvan rechtstreeks aanpassen.	Functionaliteit en personalisatie

Zowel de invulling als de ervaringen varieert over de partijen. Eén van de ervaringen die men aangeeft naar aanleiding van de digitalisering van producten en diensten is de

efficiëncyslag die het tot gevolg kan hebben. Door een snellere en automatische verwerking van diensten zijn er minder medewerkers nodig. Het reduceren van het aantal medewerkers is vooral een effect dat gezien wordt bij de partijen die een zeer hoogwaardige elektronische dienstverlening hebben. Over het geheel genomen heeft de organisatie meer tijd om klanten die echt een persoonlijke behandeling nodig hebben goed te bedienen.

Ondanks een goed product, blijft het aantal vragen over de telefoon bij de meeste partijen redelijk gelijk en er worden specifiekere vragen gesteld. Meerdere organisaties ervaren dat de vragen aan de balie en telefoon steeds complexer worden. Ook het belang van de telefoon wordt bevestigd door meerdere partijen. De verwachting is dat – ondanks het digitaliseren van diensten – telefoon en internet naast elkaar zullen blijven bestaan. Eerder zal het digitale kanaal leiden tot een afname bij de post. Ook de balie is een kanaal dat voorlopig niet zal verdwijnen. Het productaanbod zal meer en meer afgestemd moeten worden op de specifieke kanaalmerken. Ook aan de balies merkt men dat klanten beter voorbereid komen waardoor de afhandeling sneller en vaker in één keer kan. Niet alle gevallen leidt digitale dienstverlening tot toegenomen efficiëntie. Zo blijkt bij de gemeente Den Haag dat het digitale dossier bij Ons Haags Huwelijk verrassend genoeg meer tijd kost dan afhandeling aan de balie.

Tot slot komt uit de ervaringen naar voren dat het betrekken van burgers bij het ontwerp of het goed meten van klantervaringen van grote toegevoegde waarde kan zijn voor het inrichten van de elektronische dienstverlening. Bij de gemeente Rotterdam geeft men aan dat het betrekken van burgers leidt tot een proces dat meer vraaggestuurd is en minder aanbodgericht.

In termen van resultaten zien we wederom dat de partijen met de meeste ervaring met diensten via het digitale kanaal het beste scoren op het gebruik. Een ruime meerderheid van hun klanten gebruikt de digitale dienstverlening en het gebruik van het digitale kanaal is vele malen hoger dan het gebruik van de andere kanalen. Deze succesverhalen lijken te bevestigen dat het ontwerpen van een excellente digitale dienstverlening een voorwaarde is om het gebruik te kunnen stimuleren. Hierbij is inzicht in de klant – en wellicht betrokkenheid van de klant – zeer belangrijk en zal men rekening moeten houden met de specifieke kenmerken van de klantgroep die men bedient.

### **6.3 Mogelijkheden en beperkingen**

Uitbreiding van het digitale dienstenaanbod en versimpeling van de diensten zijn vaak maatregelen voor de iets langere termijn. Het herontwerpen en verbeteren van een website zal enige tijd in beslag nemen, evenals het ontwerpen van diensten die op het moment nog niet via het internet worden aangeboden.

Ook komt uit de verschillende gesprekken, focusgroepen en het deskresearch naar voren dat de overheidsorganisaties in grote mate hun eigen weg kunnen volgen. Voor de uitvoeringsorganisaties – die over het algemeen specifieke doelgroepen bedienen met een specifiek product – is dit geen onverwachte uitkomst. Echter, de gemeenten bieden in grote mate dezelfde dienstverlening aan dezelfde doelgroep aan. Veel gemeenten geven aan dat men door de bomen het bos niet meer ziet. Door alle ontwikkelingen en initiatieven wordt het voor gemeenten er niet duidelijker op tot wie ze zich moeten richten, wie hen kan helpen bij het ontwerpen bij de dienstverlening en welke richtlijnen men hierin het beste kan volgen.

Tot slot komt uit de ervaringen – vooral van de partijen die al jaren bezig zijn met hun digitale dienstverlening – naar voren dat het ontwikkelen van een excellente digitale dienstverlening geen sinecure is. Het betreft een continu proces dat duidelijk belegd moet

worden in de organisatie en waar de nodige mensen en middelen voor uitgetrokken moeten worden. Ondanks deze grote investeringen blijkt dat deze wel degelijk leiden tot toename in het gebruik van de digitale dienstverlening die gepaard gaat met verscheidene efficiëntievoordelen – van minder medewerkers tot minder fouten.

#### **6.4 Best practices**

Uit het onderzoek komt een aantal best practices rondom product naar voren. Ze worden per type weergegeven.

##### *Algemeen*

- Je moet als organisatie niet alles in een keer willen. Digitale dienstverlening bouw je stap voor stap op.
- Om digitale dienstverlening te kunnen bouwen is een eerste vereiste dat de bestaande werkprocessen worden beschreven, geanalyseerd en waar nodig aangepast. Hiervoor is het noodzakelijk dat de ICT en de vakafdelingen samen aan tafel zitten.
- In gebruik/beheer moeten er afspraken komen tussen ICT (voorzienend) en vakafdelingen (uitvoerend), waaronder duidelijk SLA's.
- Management moet een duidelijke visie hebben op waar men met de organisatie naar toe wil.

##### *Kwaliteit & Continuïteit*

- Bij de digitalisering van diensten is het van belang om producten en diensten zo veel mogelijk te reduceren in complexiteit. Gemak voor de klant moet voorop staan.
- De uitdaging in Amsterdam is een meer centraal aangeboden elektronische dienstverlening. In principe staat het elke dienst of stadsdeel vrij om de eigen dienstverlening vorm te geven, er is geen verplichting om mee te doen. Vanuit Amsterdam.nl is het wenselijk het aantal url's te beperken en/of beter in te bedden in de centrale dienstverlening, zodat de dienstverlening voor burgers (en ondernemers) uniform wordt voor diensten, stadsdelen en kanalen.
- De technische stabiliteit blijft de nodige aandacht vragen. Naast de aandacht voor techniek is het van belang gebleken om kwaliteit te meten zodat op termijn hier ook op kan worden gestuurd.

##### *Assortiment*

- Door een breed assortiment aan digitale diensten – al dan niet gepersonaliseerd – worden gegevens sneller en zonder fouten verwerkt, wat zorgt voor een afname van verkeer op de traditionele kanalen.
- Het breed in de markt zetten van de digitale dienstverlening heeft geen zin als het nog niet goed op orde is.

##### *Assistentie & Functionaliteit*

- Belangrijk is om chatbotten – zoals Ally – te koppelen aan een kennisbank (zoals bijvoorbeeld die van het callcenter), zodat ze alle vragen kunnen beantwoorden.
- Zorg dat het duidelijk is wie de verantwoordelijkheid – inclusief de benodigde middelen – draagt voor nieuwe functionaliteiten zoals online chat.

### *Co-development*

- Het betrekken van de klant bij het ontwerpen van de voorkant kan van groot belang zijn om gemak voor de klant te realiseren.
- Het is belangrijk om van tevoren te realiseren wat voor effecten de digitalisering mee gaat brengen op de werkprocessen van de klant.
- Betrek bij de bouw en het verbeteren van de website een klantenpanel. Voorstellen vanuit het panel en ideeën vanuit de ontwikkelaars worden uitgewisseld.

## 7 Conclusies & aanbevelingen

Dit hoofdstuk vat het onderzoek samen in paragraaf 7.1 waarbij de onderzoeksvragen als leidraad dienen. Paragraaf 7.2 geeft een algemeen stappenplan voor het selecteren en inzetten van een goede mix van kanaalsturingsinstrumenten. Het hoofdstuk besluit met enkele aanbevelingen voor organisaties die gericht aan kanaalsturing (willen) gaan doen.

### 7.1 Onderzoeksvragen

- *Welke kanaalsturingsinstrumenten ter bevordering van het gebruik van het digitale kanaal zijn er te onderscheiden?*

Er is een grote variatie aan instrumenten voor kanaalsturing te onderscheiden:

- Communicatie: sturen door middel van informatieoverdracht.
- Voorlichting: een specifieke vorm van communicatie
- Training: sturen door middel van het onder begeleiding laten opdoen van ervaring
- Prijs: sturing door middel van prijsdifferentiatie
- Gemak: sturen door elektronische dienstverlening gemakkelijker te maken dan andere kanalen
- Tijd: sturen door tijdbesparing
- Verplichting: verplicht stellen van het elektronische kanaal (voor bepaalde diensten)
- Plaats: sturen door het waar en wanneer van kanaaltoegang te variëren
- Product: het verbeteren van elektronische dienstverlening t.o.v. die via andere kanalen
- Toegevoegde waarde: aanvullende / complementaire diensten leveren via het elektronische kanaal.

Opgemerkt moet worden dat deze sturingsinstrumenten alleen effectief zijn wanneer het elektronische kanaal goed is vormgegeven en diensten snel en correct worden afgehandeld. Hiervoor is een goede aansluiting met de eisen en wensen van burgers cruciaal.

- *In hoeverre kunnen deze instrumenten geclusterd worden naar aard?*

De sturingsinstrumenten kunnen worden geclusterd naar 4 hoofdcategorieën:

1. Communicatie, hieronder vallen communicatieve instrumenten inclusief voorlichting en training
2. Restrictie, waarin instrumenten rond bereikbaarheid en toegankelijkheid van kanalen.
3. Nut, bevat instrumenten die het nut voor de burger benadrukken (prijs, gemak, tijdswinst)
4. Product, richt zich op het verbeteren en aanvullen van elektronische dienstverlening.

- *In hoeverre worden de instrumenten toegepast (voor zover bekend en van toepassing) binnen overheidsorganisaties?*

Vooral communicatie en product worden ingezet als sturingsinstrumenten. Bij communicatie uit zich dat vooral in massacommunicatie (via lokale, regionale of landelijke media) en advertentiecampagnes via abri's, billboards en in het openbaar vervoer. Gerichte persoonlijke communicatie is meestal gekoppeld aan dienstverlening. Segmentatie naar doelgroepen van communicatie wordt slechts incidenteel ingezet. Instrumenten in de categorie 'nut' richten zich op het verbeteren van het nut (prijs, tijdswinst, gemak) van elektronische dienstverlening t.o.v. andere kanalen. Prijsdifferentiatie is iets waar veel overheidsinstanties over discussiëren, maar die slechts enkelen inzetten. Immers het gevaar bestaat dat burgers die moeilijk gebruik kunnen

maken van elektronische dienstverlening hier worden benadeeld. Gemak, bijvoorbeeld het voorinvullen van formulieren, het aanbieden van goede zoekfunctionaliteit en het genereren van tijdswinst worden in veel gevallen verwerkt in de elektronische dienstverlening. In de categorie restrictie is er vooral het stellen van voorwaarden aan het baliekanaal, voornamelijk in de vorm van het verplicht stellen of stimuleren van het maken van een afspraak. Voor ondernemers zijn meerdere voorbeelden bekend van verplichte aangifte en facturering via het digitale kanaal. De categorie product tot slot kent veel aandacht in de zin dat de elektronische dienstverlening van de meeste overheidsorganisaties continu wordt verbeterd om beter aan te sluiten bij de wensen van de burgers.

□ *Welke kwantitatieve resultaten levert het instrument op?*

Het effect van vele van de instrumenten kan niet goed worden onderbouwd door kwantitatieve gegevens uit de praktijk. Het meten van effecten staat voor veel overheidsorganisaties nog in de kinderschoenen. Op basis van enkele waarnemingen zijn er de volgende bevindingen:

- Ondersteuning door het aanbieden van algemene voorzieningen (bijvoorbeeld via een PC in een wachtruimte bij de balie) heeft nauwelijks effect, slechts 1-2% van de langskomende burgers gebruikt dit en dit leidt niet tot vervolgebruik.
- Ongeveer 10% van de burgers maakt een afspraak wanneer er ook de mogelijkheid is tot vrije inloop. Ongeveer 30% van deze mensen komt niet opdagen op het geplande tijdstip.
- Persoonlijke communicatie waarin wordt verwezen naar internet (en geen formulier wordt meegestuurd) zorgt dat de elektronische dienstverlening meer dan verdubbeld.
- Na een massacommunicatiecampagne verdrievoudigt het aantal mensen dat bekend is met de elektronische dienstverlening. Daarbij is het aantal mensen dat positief staat ten opzichte van de elektronische dienstverlening ongeveer verdubbeld en heeft een 20% van de burgers de dienstverlening gebruikt (zie de casesheets voor meer detailinformatie).

We benadrukken dat deze resultaten – gezien de specifieke situaties – niet vergelijkbaar zijn en hoogstens een indruk geven van de mogelijke effecten die te behalen zijn door de inzet van kanaalsturingsinstrumenten.

□ *Welke kwalitatieve beoordeling geven burgers aan de inzet van het instrument danwel aan de bevordering van het elektronische kanaal via het instrument?*

Op een schaal van vijf (1=zeer slecht tot 5=zeer goed) worden instrumenten in de categorie restrictie door burgers gewaardeerd met een 1,7, voor nut, product en communicatie is dat respectievelijk 3,5, 3,7 en 3,8. Burgers vinden het belangrijk het gevoel te hebben dat er een keuze is tussen kanalen en dat zij dus zelf ‘in control’ zijn.

□ *In hoeverre worden de beschreven instrumenten – en mogelijk anderen – toegepast buiten de Nederlandse overheid (buitenland of private sector) en welke resultaten heeft dit opgeleverd?*

De genoemde instrumenten worden zowel in Nederland als in het buitenland ingezet. In het buitenland zijn ook goede ervaringen met ondersteuningsprogramma's, bijvoorbeeld subsidies op apparatuur, gerichte persoonlijke ondersteuning aan de balie of door vrijwilligers.

- *Gegeven de inventarisatie van kanaalsturingsinstrumenten, hoe kunnen overheden – ministeries, gemeenten, uitvoeringsorganisaties – het gebruik van het digitale kanaal bevorderen?*

Geconcludeerd kan worden dat er vele mogelijkheden zijn om als overheidsorganisatie burgers te sturen, te stimuleren of te verleiden richting het digitale kanaal. Om dit goed te kunnen doen is het een goed aanbod van elektronische dienstverlening en ontsluiting van deze diensten noodzakelijk. Gestreefd moet worden naar een goede combinatie van verschillende instrumenten. Die goede combinatie is afhankelijk van de visie op dienstverlening aan burgers en de diensten die de overheidsorganisatie biedt. Om invulling aan een goede sturing te geven kan gebruik worden gemaakt van de best practices in de volgende paragraaf.

## **7.2 Stappenplan kanaalsturing**

In de hoofdstukken over de verschillende categorieën van kanaalsturingsinstrumenten worden best practices gegeven voor de inzet ervan. Hier geven we een stappenplan om tot een goede mix van kanaalsturing te komen:

1. *Ken je klanten, kanalen en diensten.* Voordat kanaalsturing aan de orde is, is het belangrijk kennis van de klant te hebben: Welke typen klanten zijn er? Zijn er doelgroepen of clusters van klanten met dezelfde kenmerken te onderscheiden? Welke diensten nemen klanten af? Welke kanalen gebruikt men voor welke diensten? Hoe beter dit in kaart is gebracht, hoe beter de dienstverlening afgestemd kan worden op de klant en hoe beter er uiteindelijk kan worden gestuurd richting het digitale kanaal.
2. *Bepaal de dienstverleningsstrategie.* Beschrijf of definieer de visie op dienstverlening en bepaal welke strategie er wordt gehanteerd. Bepaal ook aan welke kwaliteitscriteria de dienstverlening moet voldoen (normen, indicatoren), zoals klanttevredenheid, effectiviteit, efficiency. Veranker de dienstverlening goed binnen de organisatie.
3. *Zet doelen voor kanaalsturing.* Leidt de doelen voor kanaalsturing af van de dienstverleningsstrategie en het huidige gedrag van klanten. Maak de doelen zo concreet mogelijk, bijvoorbeeld dat 80% van de klanten over 2 jaar via het elektronische kanaal wordt bediend.
4. *Kies de instrumentstrategie.* Kies de sturingsinstrumenten die passen bij de klant, de dienstverlening, strategie en doelen. Gebruik de best practices om de instrumentstrategie verder vorm te geven. Bedenk welke effecten bepaalde instrumenten hebben op het gedrag van klanten en welke klanten het betreft. Worden er groepen benadeeld? Hoe kan een 'eerlijke' mix van sturingsinstrumenten worden bepaald?
5. *Bepaal de effectmetingen.* Bepaal welke metingen nodig zijn om de effecten van de instrumenten te kunnen meten. Integreer de metingen in de front- en backoffice processen waar nodig. Hier kan bijvoorbeeld een klanttevredenheidsonderzoek een onderdeel zijn of metingen rond gebruiksaantallen van dienstverlening per kanaal. Ook interne effectmetingen, bijvoorbeeld rond afhandeling kunnen worden meegenomen. Bepaal de huidige stand van zaken voor deze maten (nulmeting).
6. *Zet de instrumenten in.* Ontwikkel instrumenten waar nodig en zet ze – wellicht eerst in een pilot – in. Gebruik hierbij de best practices.
7. *Meet de effecten.* Meet (liefst periodiek) welke effecten er optreden. Vergelijk hiervoor de metingen met de nulmeting en relateer de effecten zoveel mogelijk aan de inzet van instrumenten.
8. *Evalueer of de doelen gehaald zijn.* Op basis van effectmetingen kan worden bepaald in hoeverre de doelen zijn behaald. Analyse van de metingen is nodig om te bekijken waardoor afwijkingen ontstaan.



9. *Pas – indien wenselijk – de instrumentstrategie aan.* Indien de doelen niet zijn behaald of wanneer men nieuwe doelen wil stellen, kan cyclisch het proces vanaf stap 3 of 4 opnieuw worden uitgevoerd.

### **7.3 Aanbevelingen**

Tot slot nog enkele aanvullende aanbevelingen voor overheidsinstanties die aan de slag gaan of willen met kanaalsturing:

- Er zijn veel leuke voorbeelden en initiatieven om van te leren. Het wiel is zeker al uitgevonden. Natuurlijk is iedere organisatie uniek en heeft haar eigen context. Toch zijn er vele initiatieven (ook internationaal) die geschikt zijn voor hergebruik.
- Kennis van de burger is de sleutel tot goede kanaalsturing. Pas dus op met verkeerde aannames over de burger. Een best practice is het betrekken van burgers (bijvoorbeeld via een burgerpanel) gedurende het ontwerp of het vragen van feedback aan burgers.
- Sturen richting het digitale kanaal heeft geen zin als intern de boel niet op orde is, bijvoorbeeld dat elektronische vragen intern niet of slecht worden afgehandeld.

Er zijn vele mogelijkheden voor wat betreft kanaalsturing. Het gevaar bestaat dat men door de bomen het bos niet meer ziet. Er zijn vele ontwikkelingen, richtlijnen en initiatieven die elkaar overlappen. Dat maakt het zetten van een eerste stap lastig, met het gevaar dat er niets gebeurt. Zoek dan aansluiting bij andere overheidsinstanties en leer van de ervaringen van anderen.

## Referenties

- abaXX Technology AG, Best practices for multichannel management (presentatie).
- Accenture. (2006). Building the Trust: Leadership in Customer Service Accenture. [http://www.accenture.com/Countries/Canada/Research\\_And\\_Insights/LeadershipDelivery.htm](http://www.accenture.com/Countries/Canada/Research_And_Insights/LeadershipDelivery.htm)
- Achabal, D.D., Badgett, M., Chu, J., Kalyanam, K. (2005) Cross-Channel Optimization. IBM Global Services, 1-16.
- Al Bastaki, M. (2004) Dubai e-Government Achievements & Upcoming Challenges
- Alsem, K.J. (2005), Strategische Marketingplanning: Theorie, Technieken en Toepassingen, vierde herziene druk, (Strategic Marketing: Theory, Techniques and Applications, Dutch book, 4rd edition), Wolters Noordhoff/Stenfert Kroese, Groningen.
- Ansari, A., Mela, C.F., Neslin, S.A. (2005) Customer Channel Migration. Journal of Marketing Research. Vol 45(1). P. 60-76.
- Anthopoulos, L.G., Siozos, P. & Tsoukalas, I.A. (2007). Applying participatory design and collaboration in digital public services for discovering and re-designing e-government services. Government information quarterly, vol 24, 353-376.
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R., Mahajan, V. (2005) Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility and Channel Choice. Journal of Interactive Marketing. Vol. 19(2). P. 12-30.
- Balch, G.I. (1980) The Carrot, The Stick and Other Strategies. Law & Policy Quarterly Vol. 2(1), pp. 35-60.
- Banerjee, M. & Hart, S. (2006). Customer experience of multiple channels: Implications for channel integration and firm-customer relationships. Academy of Marketing Conference, London.
- Bartels, G.C., Nelissen, W. & Ruelle, H. (1998). De transactionele overheid communicatie als instrument: zes thema's in de overheidsvoorlichting. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Becker, S.A. (2008). In : Digital government. Heidelberg: Springer.
- Bendoly, E., Blocher, J.D., Bretthauer, K.M., Krishnan, S., Venkataramanan, M.A. (2005) Online/In-Store Integration and Customer Retention. Journal of Service Research. Vol. 7(4). P. 313-27.
- Bongers, F., Holland, C., Vermaas, K. & Vandeberg, R. (2004). Burgers aan bod. Elektronische overheidsdienstverlening in het perspectief van de vraagzijde. Utrecht: Dialogic.
- Broekhuizen, T. (2006) Understanding Channel Purchase Intentions: Measuring Online and Offline Shopping Value Perceptions. Doctoral Dissertation University of Groningen.
- Butt, I., Persuad, A. (2005) Towards a Citizen Zentric Model of E-Government Adoption. Proceedings of the 3rd International Conference on E-Governance. P 6-15.
- Colesca, S.E. and Liliana, D. (2008) E-government Adoption in Romania. Proceedings of the World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 32. August, p.170-174.
- De Looze, S. (2006) Kritische Succesfactoren voor e-government. Casestudy bij de Vlaamse Overheid. Scriptie Universiteit Gent. Master in het management voor overheidsorganisaties.
- Devlin, J.F., Yeung, M. (2003) Insights into Customer Motivations for Switching to Internet Banking. International Revue of Retail, Distribution and Consumer Research. Vol. 13(4), p.375-392.
- Dholakia, R.R., Zhao, M., Dholakia, N. (2005) Multichannel Retailing: A Case Study of Early Experiences. Journal of Interactive Marketing. Vol. 19(2). P. 63-74.
- Digitaal Bestuur (2009) Veel gemeenten halen 65% niet. 2 april 2009. <http://digitaalbestuur.nl/nieuws/veel-gemeenten-halen-65-niet>
- Dijk, J.A.G.M. van, Hanenburg, M.H.N. & Pieterse, W.J. (2006). Gebruik van Nederlandse elektronische overheidsdiensten in 2006. Universiteit Twente.
- Dijk, T. van, Keulen, S. van & Kanne, P. (2008). Onderzoek naar de kwaliteit van overheidsdienstverlening. TNS nipo.
- Dimitrova, D.V., Chen, Y.C. (2006) Profiling the Adopters of E-Government Information and Services: The Influence of Psychological Characteristics, Civic Mindedness and Information Channels. Social Science Computer Review 2006; 24; 172

- Doelen, F.C.J. van der (1989). *Beleidsinstrumenten en energiebesparing. De toepassing en effectiviteit van voorlichting en subsidies gericht op energiebesparing in de industrie van 1977 tot 1987*. Enschede: Universiteit Twente, Faculteit der Bestuurskunde.
- Ebbers, W.E. (2004). *Ambities en prestaties van een digitale Belastingdienst*. Enschede: Universiteit Twente, Faculteit der Bestuurskunde.
- eCitizen flyer. [http://www.ecitizen.gov.sg/brochures/eCIT\\_FCD\\_Brochure.pdf](http://www.ecitizen.gov.sg/brochures/eCIT_FCD_Brochure.pdf) (4 april 2008)
- Ernst & Young (2007). *Benchmark digitale dienstverlening Nederlandse gemeenten*.
- Falk, T., J. Schepers, Hammerschmidt, M., Bauer, H.H. (2007). Identifying Cross-Channel Dissynergies for Multichannel Service Providers. *Journal of Service Research*. Vol. 10(2). P. 143-160.
- Flumian, M., Coe, A., Kernaghan, K. (2007) Transforming Service to Canadians: The Service Canada Model. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 73(4). P. 557-568
- Forrester (2007) The State of Multichannel Consumers, Teleconference, June 25.
- Gieber, H., Leitner, C., Orthofer, G. & Traunmuller, R. (2008). In: *Digital government*. Heidelberg: Springer.
- Gupta, A., Su, B., Walter, Z. (2004) An Empirical Study of Consumer Switching from Traditional to Electronic Channels: A Purchase-Decision Process Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*. Vol. 8(3). P. 131-61.
- Henriksen, H. Z., & Mahnke, V. (2005). E-Procurement Adoption in the Danish Public Sector: The Influence of Economic and Political Rationality. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17(2), 85–106.
- Heuvel, T. van den, Post, J.H. & Verbeek, A.L.M. (1982). *Markt en Marketingbeleid*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Hofman, K.D., Czinkota, M.R., Dickson, P.R. et al. (2003). *Marketing Best Practices*. Mason, Ohio: South-Western.
- Hood, C. (1983). *The Tools of government*. London, Macmillan
- [http://www.eivc.org/uni/Uploads/admin/wni\\_besog%20fra%20malaysia.ppt](http://www.eivc.org/uni/Uploads/admin/wni_besog%20fra%20malaysia.ppt)
- IBG (2007) EU-Award Bijdrage IB-Groep
- Iyer, L., Baqir, M.N., Vollmer, T. (2006) A Comparative Analysis of E-government Strategies. In. *E-Government: Macro Issues*. Ed. Mitra, R.K., p. 141-152
- Jiang, P. & Rosenbloom, B. (2004). Customer intention to return online: price perception, attribute-level performance and satisfaction unfolding over time. *European Journal of Marketing*, vol 39, 150-174.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2006) *Principles of Marketing*. Prentice Hall. USA.
- Kumar, V., Mukerji, B., Butt, I. & Persuad, A. (2007). Factors for Successful e-government adoption: a conceptual framework. *The Electronic Journal of e-government*. Vol 5, 63-76.
- Lee, J. & Rao, H.R. (200x). Complexity of compliance tasks and user acceptance of G2C online compliance services. Paper presented at the 9th annual digital government research conference.
- Lee, J. (2002) A Key to Marketing Financial Services: The Right Mix of Products, Services, Channels and Customers. *Journal of Services Marketing*. Vol 16(3). P. 238-258,
- Lenk, K., Traunmuller, R. (2001) Broadening the Concept of Electronic Government. IN J.E.J. Prins (Ed.) *Designing E-Government: non the Crossroads of Technological Innovation and Institutional Change*. The Hague: Kluwer Law International
- Macintosh, A., Adams, N.I., Whyte, A. & Johnston, J. (2008). In: *digital government*. Heidelberg: Springer
- Mettau, P. (2005) *Mijnoverheid.nl, Publieke Dienstverlening in de Toekomst*. Het Expertise Centrum. Den Haag. Nederland.
- Mitnick, B.M. (1980). *The political economy of regulation creating, designing, and removing regulatory forms*. New York: Columbia University Press.
- Muthitacharoen, A.M., Gillenson, M.L., Suwan, N. (2006) Segmenting Online Customers to Manage Business Resources: A Study of the Impacts of Sales Channel Strategies on Consumer Preferences. *Information & Management*. Vol. 43. p. 678-695.
- Myers, J. (2004) Steering Customers to the Right Channels. *McKinsey Quarterly*, October.

- Namroush, S.A., Abdullah, A.H.B., Ithnin, N.B. (2007) E-government Services and Citizen Adoption, Postgraduate Annual Research Seminar. July 2007.
- National Rail Enquiries (2008) Multi-channel Customer Service, powerpoint presentation.
- Neslin, S., Shankar, V. (2007) Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. Working Paper Tuck School of Business.
- Nielsen, W. E-government in Denmark: A general introduction: Danish Ministry of Finance, The Digital Task Force.
- Pilling, W., Boeltzig, H. (2006) Movint Toward E-Government - Effective Strategies for Increasing Access and Use of the Internet among Non-Internet Users in the US and UK. The proceedings of the 8th annual international digital government research conference. p. 35-46
- Raes, L. Een geïntegreerd multikanaal e-government: een lange weg tussen realiteit en realisatie. Corve, Brussel.
- Regan, P.M. (2008). In: Digital government. Heidelberg: Springer.
- Reinders, M.J., Dabholkar, P.A., Frambach, R.T. (2008) Consequences of Forcing Consumers to Use Technology-Based Self-Service. Journal of Service Research. Vol. 11(2). P. 107-123
- Saha, P. (2008) Government e-Service Delivery: Identification of Success Factors from Citizens' Perspective. Doctoral dissertation Lulea University of Technology.
- Schellong, A., Mans, D. (2004) Citizens Preferences towards One-Stop Government. Proceedings of the 2004 Digital Government Conference.
- Srivastava, S.C., Teo, T.S.H. (2005) Citizen Trust Development for E-Government Adoption: Case of Singapore. Downloadable via: [www.pacis-net.org/file/2005/194.pdf](http://www.pacis-net.org/file/2005/194.pdf)
- Tat-Kei Ho, A. (2002) Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative. Public Administration Review. Vol. 62(4). P.434-444
- Teerling, M.L. (ed.) (2007). Multi-Channel management; de stand van zaken. Enschede: Te-lematica Instituut.
- Teerling, M.L. & Pieterse, W. (2009a) Government Multichannel Marketing: How to seduce citizens to the web channels? Proceedings of the 42th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-42), pp. 1-10, January 5-8, 2009, Big Island, Hawaii ©IEEE DOI: <http://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/HICSS.2009.233>
- Teerling, M.L. (2009). *Kanaalsturing in de praktijk: Experiment stimuleert e-aanvraag SVB kinderbijslag*. Enschede: Novay. Flyer verkrijgbaar via [www.kanaleninbalans.nl](http://www.kanaleninbalans.nl).
- Trainee pool 10 (2008) Promotie digitale dienstverlening in Amsterdam. Advies en Tips. Gemeente Amsterdam Bestuursdienst. 02-09-08.
- Verhoef, P.C., Neslin, S.A., Vroomen, B. (2007) Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon. International Journal of Research in Marketing. Vol. 24. P. 129-48.
- Wallace, D.W., Giese, J.L., Johnson, J.L. (2004) Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies. Journal of Retailing. Vol. 80. P. 249-63.
- Warkentin, M., Gefen, D., Pavlou, P.A., Rose, G.M. (2002) Encouraging Citizen Adoption of E-Government by Building Trust. Electronic Markets. Vol. 12(3), . 157-162.
- Williamson, O.E. (1985). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. Administrative Science Quarterly, 36, pp. 269-296.
- Woerkum, C. van (1989). Communicatie als beleidsinstrument. In: Communicatie. Meppel: Boom.
- Zhang, P., Mao, X., Tang, X., & Zeng, D. (2008). In: digital government. Heidelberg: Springer

## Bijlage Overzicht Respondenten

Onderstaande tabel geeft aan welke partijen meegewerkt hebben aan het onderzoek in de vorm van een interview, deelname aan een focusgroep of feedback hebben gegeven op een casesheet.

Tabel 11. Overzicht partijen die meegewerkt hebben aan het onderzoek en de wijze waarop men dat gedaan heeft.

<b>Partij</b>	<b>Deelname</b>
Belastingdienst	Interview
BMC	Focusgroep
Gemeente Almere	Focusgroep
Gemeente Almere	Interview
Gemeente Amsterdam	Focusgroep
Gemeente Amsterdam	Interview
Gemeente Arnhem	Focusgroep
Gemeente Arnhem	Interview
Gemeente Den Haag	Focusgroep
Gemeente Den Haag	Interview
Gemeente Dordrecht	Focusgroep
Gemeente Enschede	Interview
Gemeente Haarlem	Interview
Gemeente Hillegom	Focusgroep
Gemeente Losser	Focusgroep
Gemeente Oosterhout	Focusgroep
Gemeente Raalte	Focusgroep
Gemeente Rotterdam	Interview
Gemeente Schijndel	Focusgroep
Gemeente Teylingen	Focusgroep
Gemeente Tilburg	Focusgroep
Gemeente Woerden	Interview
IB-groep	Feedback op casesheet
IND	Interview
Kadaster	Interview
SVB	Feedback op casesheet
UWV	Feedback op casesheet
Vitens	Interview

## Bijlage Casesheets

Op basis van interviews, focusgroepen en deskresearch zijn veertien casesheets geschreven die aangeven welke instrumenten er op dit moment toegepast worden door organisaties – vooral in het overheidsdomein. De onderstaande tabel geeft weer welke voorbeelden behandeld worden per case en in welke categorie het voorbeeld valt.

Tabel 12. Overzicht casesheets, instrument voorbeelden en de specifieke categorie.

<i>Casesheet</i>	<i>Instrument voorbeeld</i>	<i>Categorie</i>
1. Gemeente Almere	Ally: chatbot op Hyves	Product
	Kwaliteit van dienstverlening	Product
	Uittreksel via digitale loket goedkoper	Nut
2. Gemeente Amsterdam	Groot uitpakken bij lancering	Communicatie
	Inrichting digitale dienstverlening	Product
	De luie stoel	Voorlichting & Training
3. Gemeente Den Haag	Communicatie Momentum	Communicatie
	Internetzuil	Voorlichting & Training
	Afspraak maken	Restrictie
	Ons Haags Huwelijk	Product / communicatie
4. Gemeente Enschede	Kwaliteit op het digitale kanaal	Product
	Slimme communicatie	Communicatie
	Sturing van de klantenstroom	Restrictie
5. Gemeente Haarlem	Campagne bij uitbreiding e-kanaal	Communicatie
	E-mail – <a href="mailto:info@haarlem.nl">info@haarlem.nl</a>	Restrictie
	Organisatie inrichting	Randvoorwaarden
6. Gemeente Rotterdam	Burger betrekken	Product / randvoorwaarden
	Nadine	Product
7. Gemeenten tot 75.000 inwoners	Alleen op afspraak	Restrictie
	Promotie DigiD / digitaal loket	Communicatie
8. IB-Groep	Aantrekkelijke online dienstverlening	Product
	Toegankelijke online dienstverlening	Restrictie
	Zaterdag deurmat	Communicatie / Restrictie
	Communicatiecampagne	Communicatie
9. Kadaster	Focus op het digitale kanaal	Product
	Prijisdifferentiatie	Nut
	Slimme communicatie	Communicatie / Restrictie / Nut
10. SVB	Aantrekkelijke online dienstverlening	Product
	Persoonlijke communicatie	Communicatie / Nut
	Campagnes	Communicatie
11. Belastingdienst	Aangifteprogramma	Product / Nut
	Communicatiecampagne	Communicatie / Nut
	Toegankelijkheid	Restrictie
12. DigiD / RvD	Communicatiecampagne	Communicatie
13. Vitens	Klanttevredenheid	Randvoorwaarden
	Gratis verhuizen via internet	Nut

# 1 Gemeente Almere



Gemeente Almere werkt via het project Almere Direct in 4 jaren toe naar uniforme en synchrone dienstverlening over alle kanalen. Jaarlijks wordt de dienstverlening van ca. 3 diensten op deze wijze gerealiseerd. Alle kanalen hebben 1 ingang: er is één balie op het stadhuis, één algemeen e-mailadres, één website, één telefoonnummer (14036) en één postbus. Daarnaast zijn er in de wijk ontmoetingscentra waar ambtenaren, politie en bewoners informatie kunnen uitwisselen. Voor wat betreft de elektronische dienstverlening is er verschil, zowel voor het frontoffice als backoffice proces, voor veel en minder gevraagde dienstverlening. Zo is voor producten die minder dan 250 keer per jaar worden afgenomen alleen een pdf-formulier beschikbaar, dat men kan downloaden, eventueel uitprinten, invullen en opsturen. Voor producten die tussen de 250 en 2000 keer per jaar worden afgenomen, wordt een e-formulier ontwikkeld dat handmatig wordt afgehandeld door een medewerker in de backoffice. Voor producten die meer dan 2000 keer per jaar worden afgenomen wordt het e-formulier via de MidOffice direct naar het achterliggende backofficesysteem gestuurd en (bijna) automatisch verwerkt.

## Instrumenten voor kanaalsturing

In Almere wordt gefocust op het realiseren van goede elektronische dienstverlening. Er worden op voorhand geen beloften gedaan en er wordt pas gecommuniceerd (bijv. via persberichten) wanneer burgers daadwerkelijk van een nieuwe dienstverleningsoptie gebruik kunnen maken. Dus het underpromise & overdeliver-principe.

### Ally: chatbot op Hyves

Ally is de elektronische ambtenaar van gemeente Almere, beschikbaar op Hyves ([gemeentealmere.hyves.nl](http://gemeentealmere.hyves.nl)) en op de gemeentelijke website ([almere.nl](http://almere.nl)). Aan haar kunnen vragen worden gesteld over informatie en diensten van de gemeente Almere. Naast Ally biedt de gemeente Almere ook andere 'gadgets', bijv. de weblog van Annemarie Jorritsma, RSS feeds, YouTube filmpjes, Twitter en foto's via Fotobucket.com. Het idee hierachter is om de informatie naar de inwoners toe te brengen op de digitale netwerken waar zij al aanwezig zijn.

Doelen	Elektronische dienstverlening van Almere op diverse plaatsen onder de aandacht brengen. Het idee is dat wanneer je op meerdere elektronische internetdiensten aanwezig bent, klanten wanneer dat nodig is sneller kiezen voor elektronische dienstverlening omdat ze daar al eerder kennis mee hebben gemaakt (bijv. via Ally).
Externe resultaten	Ally biedt een prettige manier om te zoeken, is aansprekend. Burgers zijn eerder geneigd om het elektronische kanaal te gebruiken. Internetgebruik stijgt o.a. door de gadgets met enkele procenten per jaar.
Interne resultaten	Ally geeft een goed inzicht in de vragen die er zijn.
Ervaringen, voor- en nadelen	Ally is zeer laagdrempelig. Op dit moment is Ally niet gekoppeld aan een kennisbank (zoals bijv. die van het callcenter). Dit betekent dat er geen automatische synchronisatie van vragen en antwoorden plaatsvindt.

## Kwaliteit van dienstverlening

Zorgen dat je dienstverlening via alle kanalen op orde is, is een belangrijke voorwaarde voor kanaalsturing. Wanneer het elektronische kanaal hoogwaardige dienstverlening levert, zullen burgers zeker niet afhaken in dit kanaal. Ook ondersteuning voor dit zelfbedieningskanaal is belangrijk om te voorkomen dat mensen afhaken en overstappen naar een ander kanaal. In Almere wordt dienst voor dienst de dienstverlening in kaart gebracht met daarbij een herontwerp voor front- en backoffice processen, inclusief klantcontacten via de verschillende kanalen. Frontoffice processen worden afgehandeld door het klantcontactcentrum. Backoffice processen door de diensten. Er worden onderling afspraken gemaakt bijv. over het afhandelen van zaken.

Doelen	Zowel voor frontoffice als backoffice worden de processen geoptimaliseerd. De burger krijgt uniforme dienstverlening die synchroon is over de kanalen. Het internetkanaal is daarmee een zeer goed alternatief. Vooral wanneer er in de toekomst hulp kan worden geboden bij het invullen van een e-formulier, bijv. door Ally en wanneer zij het niet weet door een callcentermedewerker.
Externe resultaten	Hogere klanttevredenheid, klant kiest gemakkelijker voor Internet.
Interne resultaten	Efficiënte dienstverlening.
Ervaringen, voor- en nadelen	Een dergelijke invoering, waarbij alle processen worden herzien, is geen eenvoudige taak. De meerwaarde van een dergelijke werkwijze moet intern duidelijk zijn. Er moet een aantal jaren worden uitgetrokken om dit voor een hele gemeente te realiseren. Daarna kan pas aan

kanaalsturing worden gedacht. Op dit moment loopt men in Almere behoorlijk voorop voor wat betreft elektronische dienstverlening. Wanneer Almere wil aanhaken bij landelijke initiatieven kan dit vertraging opleveren.

### **Uittreksel via digitale loket: goedkoper**

Sinds Almere is gestart met elektronische dienstverlening is de prijs voor een uittreksel uit het GBA via internet aangevraagd ca. €2,50 goedkoper dan via de andere kanalen.

Doelen	Burgers via een korting verleiden het digitale kanaal te gebruiken voor om hun uittreksels aan te vragen.
Externe resultaten	Het effect van deze maatregel is klein. Dit wordt veroorzaakt doordat het prijsverschil bij de burger niet bekend is.
Interne resultaten	
Ervaringen, voor- en nadelen	Een prijsmaatregel is een goede manier om het internetkanaal te promoten. Het moet dan wel gecommuniceerd worden, zowel bij de balie als op internet.

### **Bronnen**

Interview vertegenwoordigers Gemeente Almere, februari 2009



## 2 Gemeente Amsterdam

Gemeente Amsterdam is georganiseerd in 45 diensten, 14 autonome stadsdelen en een aantal projectbureaus. Allen zijn verantwoordelijk voor een deel van de dienstverlening naar burgers. Stadsdelen leveren naast diensten voor alle burgers van Amsterdam ook eigen diensten (bijvoorbeeld ontheffingen en vergunningen) die verschillen qua inhoud en prijs. De autonomie



van de verschillende diensten en stadsdelen zorgt ervoor dat Amsterdamse burgers diensten afnemen via diverse balies, via het centrale callcenter (14020), per e-mail of telefonisch via de verschillende diensten en stadsdelen, via het centrale Amsterdam.nl en andere gemeentelijke websites. Op termijn wordt gestreefd naar een situatie waar de burger bij voorkeur gebruik maakt van Amsterdam.nl, daarna desgewenst via het callcenter verder wordt geholpen of de vraag kan doorzetten per e-mail die in de back-office wordt afgehandeld en tenslotte alleen naar de balie gaat als dat noodzakelijk is. Aardig om te vermelden is dat Amsterdam.nl veel bezoekers trekt: dagelijks worden er 20.000 pagina's bekeken.

### Instrumenten voor kanaalsturing

De inspanningen van gemeente Amsterdam richten zich op het verbeteren van de dienstverlening via internet. Er wordt ondermeer gewerkt aan een centrale kennisbank die de basis vormt voor zowel het callcenter als het digitale loket. Omdat in Amsterdam de diensten en stadsdelen sterk autonoom zijn en de eigen communicatie organiseren, is een centrale integrale manier van communiceren niet haalbaar.

### Communicatie: groot uitpakken bij lancering

Amsterdam.nl is een hele goede naam. Bij de lancering van Amsterdam.nl is een grote campagne geweest met billboards, tv-spotjes en reclame in tram en metro. Amsterdammers konden er letterlijk niet omheen. Het motto: je regelt het snel op Amsterdam.nl. Rond de nieuwe release (verwacht medio 2009) zal ook een dergelijke campagne zijn. Ook bij lancering van nieuwe dienstverlening wordt dit breed via de pers gecommuniceerd.

Doelen	Burgers wijzen op de mogelijkheid om gemeentelijke zaken te regelen via de website.
Externe resultaten	Concrete cijfers zijn niet voorhanden, echter tijdens de campagne stegen de bezoekersaantallen van Amsterdam.nl enorm. Hetzelfde geldt voor aandacht in de pers voor nieuwe dienstverlening. Het motto 'je regelt het snel op Amsterdam.nl' blijft hangen.
Interne resultaten	Via de burgers worden de afzonderlijke diensten en stadsdelen gewezen op ontbrekende dienstverlening.
Ervaringen, voor- en nadelen	Dergelijke massale communicatie is vooral bij lancering relevant. Ook persberichten bij nieuwe dienstverlening vormen een goed middel om aandacht te vragen voor elektronische dienstverlening vooral wanneer dit door de (lokale) pers wordt opgepakt (bijvoorbeeld meldingen openbare orde te zien op googlemaps). Voor het bereik en het blijven hangen van de boodschap is het belangrijk om het breed bij diverse media uit te zetten.

### Inrichting van de elektronische dienstverlening

Om goed aan kanaalsturing te kunnen doen is het belangrijk dat de dienstverlening via de verschillende kanalen op orde is. Wanneer burgers bijvoorbeeld een dienst niet kunnen vinden via internet of het werkt niet goed, dan stappen ze over naar een ander kanaal en zijn pas na lange tijd weer bereid om het via het internet weer te proberen. Daarom wordt continue gewerkt aan het verbeteren van de dienstverlening, zoals productaanbod, zoekfaciliteiten en personalisatie. Via het burgerpanel worden bijvoorbeeld de ervaringen met Amsterdam.nl gemeten en zijn eisen en wensen afgeleid voor de digitale dienstverlening.

Doelen	Kwaliteit van het internetkanaal verbeteren, beter afstemmen op gedrag en behoeften van burgers/gebruikers.
Externe resultaten	De website wordt meer vraaggestuurd, o.a. door Google-achtig zoeken en door zoeken via thema's in plaats van productgericht en indeling volgens diensten. Vraagverheldering wordt elektronisch gedaan met een soort vraag/antwoordspel waarbij de kennisbank de leidraad is. Bij het presenteren van zoekresultaten wordt altijd de link naar elektronische dienstverlening (bijvoorbeeld een e-formulier) bovenaan gezet.

Ervaringen, voor- en nadelen De uitdaging in Amsterdam is een meer centraal aangeboden elektronische dienstverlening. In principe staat het elke dienst of stadsdeel vrij om de eigen dienstverlening vorm te geven, er is geen verplichting om mee te doen. Vanuit Amsterdam.nl is het wenselijk het aantal url's te beperken en/of beter in te bedden in de centrale dienstverlening, zodat de dienstverlening voor burgers (en ondernemers) uniform wordt voor diensten, stadsdelen en kanalen.

### De luie stoel

De 'luie stoel' is een initiatief dat is gerealiseerd voor een van de stadskantoren. Daar is in de wachtruimte bij de balie een gezellig hoekje ingericht met een PC, die mensen in de wachtruimte zou moeten verleiden om het eens via internet te proberen.

Doelen Burgers laten kennis maken met elektronische dienstverlening op het moment dat ze dienstverlening nodig hebben.

Externe resultaten Dit initiatief is niet erg succesvol. Slechts weinig mensen maken van de gelegenheid gebruik om het digitale kanaal te proberen.

Ervaringen, voor- en nadelen Blijkbaar hebben mensen zich ingesteld op dienstverlening aan de balie en zijn daarom niet genegen om het eens op een andere manier te proberen. Toch is een dergelijk initiatief wel aardig om mensen kennis te laten maken met internet. Waarschijnlijk zouden mensen (bijvoorbeeld waarvan je zou verwachten dat ze redelijk internetvaardig zijn) gericht moeten worden uitgenodigd en daarbij worden geholpen door een medewerker.

### Bronnen

Interview vertegenwoordigers gemeente Amsterdam, februari 2009

Focusgroep discussie, december 2008

Promotie digitale dienstverlening in Amsterdam, advies en tips, september 2008.

Ideeëncatalogus promotiemiddelen, september 2008.

Promotieplan digitale dienstverlening, september 2008.

### 3 Gemeente Den Haag



In de visie op dienstverlening van Gemeente Den Haag staat excellentie centraal, dat wil zeggen een zo goed mogelijke dienstverlening voor de burger. Concreet betekent dit voor de Haagse burger dat hij het kanaal van zijn keuze kan kiezen, snel geholpen wordt en dat de ervaring rond dienstverlening positief is.

De Haagse gemeentelijke diensten opereren zelfstandig, met een eigen budget en directie. Den Haag zet in op digitale dienstverlening en biedt een breed scala aan elektronische diensten aan. Hun slogan: 'click-call-face', dus eerst via internet, wanneer dat niet lukt pas bellen en als laatste naar de balie. Voor telefonische dienstverlening maken de meeste diensten gebruik van het centrale gemeentelijke callcenter. Om gebruik te kunnen maken van de elektronische dienstverlening in Den Haag heeft de burger een DigiD nodig.

#### Instrumenten voor kanaalsturing

Gemeente Den Haag zet in op digitale dienstverlening. Zij is continue bezig met nieuwe initiatieven en experimenteert met nieuwe dienstverlening en instrumenten om burgers te verleiden tot het digitale kanaal. Een aantal daarvan wordt hier beschreven.

#### Communicatie momentum

Gericht zoeken naar goede momenten om de boodschap 'click-call-face' te communiceren. Grootschalig bijvoorbeeld rond de lancering van een nieuwe dienst of bij sluiting van de balie i.v.m. vakanties. Gericht in persoonlijke brieven, bijvoorbeeld bij het attenderen op het verlopen van het paspoort. Verder bij elk contact wijzen op de mogelijkheden om het digitale kanaal te gebruiken.

Doelen	Burgers wijzen op de mogelijkheden van internet. Door gericht te communiceren ontvangen burgers deze boodschap wanneer dat voor hen relevant is.
Interne resultaten	Promotie van het elektronische kanaal is een onderdeel van de dienstverlening door medewerkers. Zij wijzen wanneer dat aan de orde is de burgers op de mogelijkheden van internet.
Ervaringen, voor- en nadelen	Voor de communicatie is het belangrijk een uniforme boodschap te hebben in alle uitingen, dus click-call-face. Dus altijd eerst wijzen op het digitale kanaal en aangeven dat het daarnaast ook mogelijk is om te bellen of de balie te bezoeken.

#### Internetzuil

In de centrale hal in een stadsdeelkantoor is een PC beschikbaar met internetverbinding, waarmee burgers toegang hebben tot de Haagse elektronische dienstverlening.

Doelen	Burgers laten kennismaken, ervaring laten opdoen met elektronische dienstverlening, zodat ze een volgende keer eerder het digitale kanaal zullen gaan gebruiken. Een nevendoeel is het ontlasten van de receptie en het terugdringen van wachttijden bij de balie.
Externe resultaten	Slechts 1,4% van de mensen die de balie bezoeken maken gebruik van de internetzuil. Doelen worden daarom nauwelijks gerealiseerd. Alhoewel individuele assistentie van receptiemedewerkers wordt gewaardeerd leidt dit nauwelijks tot zichtbare vervolgacties van de burger.
Ervaringen, voor- en nadelen	Burgers willen geen informatie via de internetzuil halen als zij het bij de balie kunnen krijgen van een medewerker, toegesneden op hun situatie. Burgers zoeken blijkbaar niet naar een gemeentelijk product, maar naar een oplossing voor hun probleem. De komst naar het stadsdeelkantoor is doelgericht en de burger wenst geen tijd te nemen om te zoeken op websites. Om via de internetzuil transacties te realiseren heeft men een DigiD nodig, die men niet altijd (bij zich) heeft. Ook printen van informatie of documenten is niet mogelijk vanaf de internetzuil. Gesuggereerd wordt dat het zou kunnen helpen om de internetzuil in de wachtruimte te plaatsen van Burgerzaken. De receptiemedewerker kan nadrukkelijk wijzen op de mogelijkheden en eventueel hulp bieden bij het gebruik.

## Afspraak maken bij de balie

Sinds najaar 2008 biedt Burgerzaken de mogelijkheid om via internet een afspraak te plannen bij de balie, gekoppeld aan een product (gestart is met die producten waarvoor burgers naar de balie moeten komen: identiteitskaart, paspoort, rijbewijs). De afspraak wordt bevestigd per e-mail. Burgers krijgen bij het maken van de afspraak informatie op maat (dat wil zeggen afgestemd op hun persoonlijke situatie gekoppeld aan DigiD) met betrekking tot kosten en voorwaarden, zoals het bijschrijven van kinderen wanneer men kinderen heeft, formulieren die moeten worden ingevuld, stukken die men mee moet nemen. De klant hoeft niet plaats te nemen in de wachtrij, maar wordt op de afgesproken tijd geholpen. Een afspraak maken kan overigens ook telefonisch worden geregeld.

Doelen	Digitaal een afspraak maken komt ten goede aan de dienstverlening bij de balie, die wordt efficiënter en effectiever.
Externe resultaten	Er is een groei in het aantal burgers dat een afspraak maakt. Van ca. 4% bij de start naar iets meer dan 8% in januari 2009. Van diegenen die een afspraak maken komt ongeveer 28% niet opdagen. Een van de redenen hiervoor is dat men ook gebruik kan maken van de vrije inloop.
Interne resultaten	Digitaal afspraken maken leidt ertoe dat vooraf gegevens worden gecontroleerd (uit de basisregistratie), burgers de juiste stukken bij zich hebben (controle vooraf), dat bekend is wie er komt en waarvoor, zodat de juiste hoeveelheid tijd kan worden gereserveerd en daarmee het baliekanaal meer efficiënt kan worden ingezet.
Ervaringen, voor- en nadelen	Om het maken van afspraken goed in te zetten als kanaalsturinginstrument is het belangrijk het belang of nut ervan te communiceren naar burgers.

## Ons Haags Huwelijk

Ons Haags Huwelijk is een elektronische vorm van dienstverlening waarmee burgers alle zaken rondom een huwelijk of geregistreerd partnerschap kunnen regelen, zoals een dossier samenstellen, een trouwlocatie en -datum reserveren en een trouwambtenaar kiezen.

Doelen	Efficiënte voor de burger: Ons Haags Huwelijk biedt de mogelijkheid om zaken zelf op de gewenste plaats en tijd te regelen en op zijn gemak keuzes te maken.
Externe resultaten	In 2007 en 2008 waren er ca. 720 aanvragen per jaar via Ons Haags Huwelijk. Dit betekent dat ongeveer 40% van de huwelijken en partnerschapregistraties online wordt geregeld.
Interne resultaten	Ons Haags Huwelijks past voor gemeente Den Haag in een optimale en uitgebreide dienstverlening waarin de burger zijn of haar voorkeurskanaal kan gebruiken. Hoewel de burgers enthousiast zijn over deze vorm van dienstverlening, vergt de samenstelling van een digitaal dossier verrassend genoeg meer tijd dan afhandeling aan de balie.

## Bronnen

Interviews vertegenwoordigers gemeente Den Haag, januari 2009

Stadspanel Den Haag, Panelronde maart 2008 over dienstverlening via Internet.

Communicatieplan elektronische dienstverlening Dienst Burgerzaken, juni 2006.

Tussenrapportage pilot FACE, november 2008.

De klantgerichte overheid: case gemeente Den Haag, mei 2006.

Presentatie Mijn Haagse Afspraken (Excellente Dienstverlening), december 2008.

Promotie digitale dienstverlening, stand van zaken, maart 2007.

## 4 Gemeente Enschede



De gemeente Enschede is sinds enkele jaren bezig met het verbeteren van de dienstverlening via de verschillende kanalen. Eén van de uitgangspunten hierbij is dat ongeacht het kanaal dat een klant gebruikt men hetzelfde antwoord krijgt. De gemeente stimuleert zoveel mogelijk het gebruik van het digitale kanaal. Dat is voor klanten altijd bereikbaar en is voor de gemeente efficiënt werken omdat de gebruikers veel taken zelf kunnen uitvoeren. Er is gekozen voor organische groei waarbij de dienstverlening naar het KCC overgebracht wordt vanuit de backoffice/vakafdelingen. Men gaat het KCC vanuit de vakafdelingen organiseren in vijf domeinen (Zorg & Welzijn, Werk & Bijstand, Ondernemen & Bedrijven, Woon & Leefomgeving en Publiekszaken). Deze domeinen vormen uiteindelijk het tweedelijns-KCC. Vanuit de vakafdelingen en de tweede lijn wordt een deel van de dienstverlening overgebracht naar het eerstelijns-KCC. Het streven van het KCC om 80% van de vragen te beantwoorden in de eerste lijn is volgens de gemeente Enschede onmogelijk. In de eerste lijn kunnen alleen gestandaardiseerde producten, zonder financieel en juridisch risico, afgehandeld worden. Uiteindelijk zijn het KCC (eerste en tweede lijn) en de vakafdeling samen verantwoordelijk voor de afhandeling van de vraag.

### Instrumenten voor kanaalsturing

In Enschede richt men zich op het realiseren van goede elektronische dienstverlening en het attenderen van burgers op deze mogelijkheid. De gemeente heeft een uitgebreide digitale dienstverlening, echter geeft wel aan dat het digitale loket geen vervanging is voor de traditionele kanalen. De website heeft jaarlijks één miljoen bezoekers en 400.000 bezoekers op het digitaal loket. De gemeente Enschede heeft ongeveer 150.000 inwoners. Het lijkt er dus op dat burgers het digitaal loket meerdere malen per jaar gebruiken.

### Kwaliteit op het digitale kanaal

Vanaf 1995 werkt de gemeente Enschede aan het invoeren van digitale dienstverlening voor burgers en ondernemers. De digitale dienstverlening van de gemeente is een volwassen instrument dat 'Top of the Bill' in gemeentelijk Nederland is. Eén van de onderdelen van de website is het digitaal loket waarin producten kunnen worden afgenomen, zoals uittreksels, verhuizingen en bezwaarschriften. Ook geeft het digitaal loket de mogelijkheid tot een gepersonaliseerde omgeving 'Mijn Loket'. Functionaliteiten hiervan zijn informatie- en alertservices, bijvoorbeeld de UitAgenda en de verloopdatum van reisdocumenten. Gebruikers kunnen zelf op basis van een profiel aangeven waarvan ze op de hoogte gehouden willen worden. Daarnaast kunnen gebruikers via Mijn Loket de status van hun aanvragen volgen en inzicht krijgen in de WOZ-taxatie.

Doelen	De belangrijkste doelstellingen van de digitale dienstverlening zijn (1) betere klantbediening en -tevredenheid, (2) lagere administratieve lastendruk, (3) meer transparantie van de organisatie, en (4) verdere optimalisatie van de interne bedrijfsvoering.
Externe resultaten	Sinds 2002 is het gebruik van het digitale loket toegenomen – van 120.000 in 2002 tot 400.000 in 2008 – en bezoeken meer burgers de website. De gemeente Enschede ziet (nog) geen sterke daling in het aantal bezoekers aan de balie. De digitale dienstverlening wordt sinds 2004 jaarlijks met een 7 of hoger beoordeeld.
Interne resultaten	Forse investeringen waren nodig en leidinggevenden moesten overtuigd worden van het nut van de digitale dienstverlening. Op basis van olievlekwerking zijn steeds meer afdelingen aangehaakt. In de loop van de tijd heeft dit geleid tot een uitgebreide digitale dienstverlening met onder andere 300 informatiemodules en 150 transactiemodules. De verwachting van de gemeente is dat vooral het gebruik van het postkanaal zal afnemen (o.a. bezwaarschriften en vergunningen) en dat telefoon en internet naast elkaar zullen blijven bestaan. Ook de balie zal blijven bestaan, en het productaanbod zal blijven variëren. De klanten komen echter steeds beter voorbereid aan de balie waardoor de afhandeling aan de balie ook sneller in één keer kan.
Ervaringen, voor- en nadelen	Om digitale dienstverlening te kunnen bouwen is een eerste vereiste dat de bestaande werkprocessen worden beschreven, geanalyseerd en waar nodig aangepast. Hiervoor is het noodzakelijk dat de ICT en de vakafdelingen samen aan tafel zitten. In gebruik/beheer moeten er inderdaad afspraken komen tussen ICT (voorzienend) en vakafdelingen (uitvoerend). Bij het bouwen komt er een derde partij om de hoek kijken, namelijk de ontwikkelaar. En dat is niet alleen technisch, maar ook procesmatig en organisatorisch. In Enschede was ICT niet de ontwikkelaar maar Team Ontwikkeling

Dienstverlening. Dit team werkt, na de succesvolle ontwikkeling van digitale dienstverlening, nu mee met de ontwikkeling van het klantcontactcentrum.

Er moeten duidelijke SLA's tussen de ICT-afdeling en de vakafdelingen afgesproken worden.

Management moet een duidelijke visie hebben van waar men met de organisatie naar toe wil.

Bij de bouw en het verbeteren van de website wordt een klantenpanel betrokken. Voorstellen vanuit het panel en ideeën vanuit de ontwikkelaars worden uitgewisseld.

## Slimme communicatie

De gemeente Enschede streeft ernaar om met burgers te communiceren over het digitale kanaal wanneer het voor de burger er toe doet. Ook met de vorm en het moment van communiceren gaat de gemeente slim om. Rond de belastingen (WOZ) verwachtte men een toename van het aantal bezwaarschriften doordat taxaties van 4-jaarlijks naar jaarlijks gingen. Men stelde tot doel om het aantal bezwaarschriften terug te dringen. Dit werd gerealiseerd door een aantal maatregelen. Ten eerste, stelde men accountmanagers aan voor bedrijven en instellingen om het proces proactief te begeleiden. Ten tweede, plaatste men voor nieuwe wijken doelgericht informatie in de krant en werden abri's geplaatst die burgers naar het internet verwezen. Ten derde, werd de taxatie op zaterdag bezorgd zodat mensen eerst het internet moesten raadplegen. Tot slot, richtte men online een bezwaarmodule in die meteen aangaf of de opgegeven bezwaarredenen geldig was.

Ook rondom het huwelijk heeft de gemeente Enschede een succesvolle campagne gehad. De campagne bestond onder andere uit abri's en een verbeterd online product. Zo biedt de website de mogelijkheid om panoramafoto's van trouwlocaties te bekijken. Ook was de campagne duidelijk op een specifieke doelgroep (25 tot en met 35 jaar) gericht die beter bij het digitale kanaal past.

Tijdens de introductieweek voor studenten heeft de gemeente Enschede flyers verspreid met de slogan 'Verhuizen doe je binnen 60 seconden' met een verwijzing naar de website van de gemeente. Studenten schreven zich massaal in en de GBA was snel aangevuld met de gegevens van de nieuwe bewoners.

Doelen Burgers verleiden gebruik te maken van het digitale kanaal.

Externe resultaten De aandacht die de gemeente besteed aan het digitale kanaal heeft geleid in een toename van het gebruik. Naar aanleiding van de campagne rondom het huwelijk is het gebruik van het digitale kanaal toegenomen. Daarnaast draagt de focus op het digitale kanaal bij aan het gewenste imago – namelijk modern en innovatief – van de gemeente.

Interne resultaten Zie onder 'kwaliteit op het digitale kanaal'.

Ervaringen, voor- en nadelen Steeds duidelijker wordt dat om goed te kunnen sturen onderzoek en inzicht in klanten essentieel is.

Communiqueer alleen met klanten als het er voor hen toe doet. Het beklijft namelijk alleen als de burger er iets aan heeft, dus van zendinggericht naar vraaggericht.

## Sturing van de klantenstroom

Ook gebruikt de gemeente instrumenten die ervoor zorgen dat de klantenstroom beter gemanaged wordt. Hierbij valt te denken aan het uitdrukkelijk communiceren van de mogelijkheid om een afspraak te maken. De boodschap zijnde dat bij een bezoek op afspraak de wachttijd wordt verkort. Bij bepaalde producten is een afspraak zelfs verplicht. Ook heeft de gemeente de toegankelijkheid van de stadsdelen verminderd door de openingstijden te verkorten.

Doelen Beter in staat zijn de klantenstroom te managen met als doel om een effectieve en efficiënte bezetting te voeren. Klanten een betere dienstverlening te laten ervaren doordat de wachttijd bij een afspraak korter is.

Externe resultaten Het gebruik van de afspraken-service is toegenomen. Gemiddeld maakt tussen de 15% en 20% van de bezoekers eerst een afspraak. Ook de belofte dat bezoekers die op afspraak komen sneller geholpen worden, wordt waargemaakt. Van de bezoekers met een afspraak heeft 69% een wachttijd van minder dan vijf minuten, bij bezoekers zonder een afspraak is dit slechts in 44% het geval.

Ook klanten zijn tevredener naar aanleiding van een afspraak. Naast de algemene tevredenheid is men positiever over de snelheid van de afhandeling, de wachttijd en de openingstijden.

Interne resultaten Beter in staat om de bezetting af te stemmen op het aantal klanten.

Ervaringen, voor- en nadelen Voor kanaalsturing is het belangrijk dat men beter leert spelen met de kanalen zodat de kanalen beter op elkaar afgestemd zijn en men beter kan inspelen op de klantbehoeften.

## Bronnen

Interview vertegenwoordiger gemeente Enschede, februari 2009.

Antwoord© 2, Antwoord op de meest gestelde vragen en handreikingen voor de aanpak, Heimstra en De Vries, Den Haag, september 2008

Thomassen, J. P. *De klantgericht overheid – Case Gemeente Enschede*. Rotterdam: TQM Consult. Versie 28 september 2008

Klantmonitor gemeente Enschede fysieke dienstverlening, periode 2005



## 5 Gemeente Haarlem

In de visie op dienstverlening van Gemeente Haarlem staat de klant centraal, dat wil zeggen dat de gemeente er naar streeft het “klantdenken” zoveel mogelijk in de gehele organisatie in te bedden. Concreet betekent dit dat de gemeente Haarlem ervoor gekozen heeft om naast de vakafdelingen een hoofdafdeling dienstverlening op te richten die verantwoordelijk is voor alle klantcontacten. Hieronder valt bijvoorbeeld het KCC. De gemeente Haarlem is er erg sterk op gericht om eerst organisatorisch de zaken op orde te



hebben alvorens burgers te verleiden meer gebruik te maken van de elektronische diensten. Immers als de gemeente het organisatorisch niet op orde heeft zal verwijzing naar de elektronische diensten resulteren in teleurstelling bij de klant. Het KCC is verantwoordelijk voor de dienstverlening naar de klant via de kanalen balie, telefoon en internet. De post wordt nog via de postkamer afgehandeld. Zoals in de meeste gemeenten kunnen burgers gebruik maken van de elektronische dienstverlening met een DigiD.

### Instrumenten voor kanaalsturing

Ondanks dat de gemeente Haarlem in eerste instantie gericht is op het op orde brengen van de organisatorische aspecten, heeft men al enige ervaring met kanaalsturing. Deze ervaringen worden hier beschreven.

### Communicatiecampagne rondom uitbreiding digitale kanaal in 2007

In 2007 is de website van de gemeente Haarlem verbeterd en is er een flink aantal digitale producten mogelijk gemaakt. De verbetering van de website is gecommuniceerd middels een communicatiecampagne waarbij verschillende instrumenten zijn ingezet. Hieronder vielen bussen, posters, ‘SMS-bommen’, filmpjes voor partners, politiek en communicatie-uitingen op het station.

Doelen	Vernieuwde en verbeterde elektronische dienstverlening onder de aandacht brengen bij burgers.
Externe resultaten	<p>Duidelijk wordt uit de cijfers dat sinds 2006 het gebruik van het digitale kanaal voor het zoeken van informatie sterk aan het toenemen is. Van 44% van de informatie contacten in 2006 tot 60% in 2008. Vooral het aantal telefonische contacten voor ‘simpele’ informatie is aan het afnemen (52% in 2006 – 36% in 2009).</p> <p>Ook het aantal transacties via het digitale loket is aan het toenemen, echter minder snel dan de informatiebezoeken – 0% in 2006, 2% in 2008 (betreft 3.720 transacties). De daling lijkt vooral plaats te vinden in het telefonische kanaal.</p> <p>Er wordt expliciet aangegeven dat de stijging in het gebruik van de digitale dienstverlening afhankelijk is van meerdere effecten en dat de communicatiecampagne er niet alleen de oorzaak van is.</p>
Interne resultaten	<p>Door de toename van het aantal online informatiebezoeken en de daling van het aantal ‘simpele’ telefoontjes worden de vragen via het telefonisch kanaal steeds moeilijker. Hierdoor wordt het moeilijker om de 80/20 (80% van de vragen worden afgehandeld door de KCC) regel te halen.</p> <p>Ook is het nodig geweest om de medewerkers een cursus digitaal loket te geven om vragen van klanten beter te kunnen afhandelen.</p>
Ervaringen, voor- en nadelen	<p>Efficiency voordelen worden nog niet gehaald omdat het aan de achterkant nog niet volledig is geautomatiseerd.</p> <p>De digitale dienstverlening heeft ook nog geen geld opgeleverd omdat de online investeringen nog te hoog zijn.</p>



## E-mail – info@haarlem.nl

Enige tijd heeft de gemeente Haarlem een algemeen e-mail adres op de website staan dat burgers kunnen gebruiken om vragen te stellen. Op dit moment is het mogelijk alle soorten vragen aan de gemeente te stellen via het e-mailadres [info@haarlem.nl](mailto:info@haarlem.nl).

Doelen	Burgers in staat stellen om snel via e-mail een vraag te stellen.
Externe resultaten	Burgers gebruiken momenteel het info@ e-mail adres om zeer diverse vragen te stellen.
Interne resultaten	Door de sterke variëteit aan vragen is het voor de gemeente moeilijk om alle vragen binnen een bepaalde termijn te beantwoorden. De gemeente denkt erover om het e-mailadres tijdelijk te verstoppen op de website omdat er meer vragen binnen komen dan ze nu kunnen bijbenen.
Ervaringen, voor- en nadelen	De gemeente overweegt om de binnengekomen vragen te gaan analyseren om op basis van de analyse burgers op een andere manier – bijvoorbeeld door een gestructureerd formulier met categorieën – per e-mail vragen te laten stellen aan de gemeente.

## Inrichting organisatie – dienstverlening als vakafdeling

De gemeente Haarlem is sinds 2006 bezig met een organisatorische verandering waardoor klantgerichtheid, ketensamenwerking en efficiency mogelijk worden. De gemeente heeft ingezet op de professionalisering van de dienstverlening door de introductie van organisatorische kanaalsturing. De gemeente Haarlem heeft als missie “Wij verlenen op een professionele, klantgerichte en menselijke wijze snel en op maat overheidsdiensten”. Dit wordt beoogd door eerste ingang voor de klant te zijn ongeacht het kanaal (☺ ☒ 📞 @) dat de klant kiest. De klant wordt bediend door middel van een professionele dienstverlening waarbij service en vakinhoud centraal staat. Het liefst streeft men naar een “klaar terwijl u wacht”service. Men streeft er dan ook naar om 80% van de vragen in de eerste lijn af te handelen (80-20 regel). Indien nodig schakelt men vakkennis in via andere hoofdafdelingen en/of ketenpartners. Om deze missie te realiseren hanteert de gemeente Haarlem een fluïde organisatiemodel waarin medewerkers op meerdere plekken ingezet kunnen worden. Voorts is de dienstverlening ondergebracht als aparte vakafdeling binnen de gemeente.

Doelen	De gemeente beoogt met de organisatorische verandering een grotere klant- en medewerkertevredenheid en het bereiken van meer efficiency.
Externe resultaten	De invoering van de fluïde organisatie en een vakafdeling die verantwoordelijk is voor alle dienstverlening richting de burger lijkt de tevredenheid van de burger in positieve zin te beïnvloeden. Over de afgelopen twee jaar scoort de gemeente Haarlem een 8 op de geboden service.
Interne resultaten	De gemeente Haarlem is tot de conclusie gekomen dat niet het product, maar de klantvraag en het werkproces leidend zijn bij de inrichting. Dit zijn geen statische gegevens. Erkend wordt dat verandering een continu fenomeen is. De gemeente streeft ernaar om continu flexibel in te kunnen spelen op veranderingen. Toch werd ook gesignaleerd dat medewerkers reorganisatiemoe zijn en dat ze willen doorgroeien en meer afwisseling willen. Ook wilde men graag afhankelijk van de klantvraag en de drukte per kanaal personeel inzetten. Om deze redenen heeft men binnen de gemeente ervoor gekozen om de organisatie in te richten op verandering.
Ervaringen, voor- en nadelen	Alle veranderingen waaraan de organisatie onderhevig is – vakinhoud, wetgeving, dienstverlening, systemen, etc. – komt uiteindelijk samen in het KCC. De afdeling dienstverlening betreft eigenlijk het constant managen van veranderingen. De volgende stap in de professionalisering van de dienstverlening betreft enerzijds het verbinden van de systeemkant en anderzijds het beter continu meten van het klantgedrag.

## Bronnen

Interview met vertegenwoordiger gemeente Haarlem, februari 2009.

Het fluïde Klantcontactcentrum van Haarlem –twee jaar na invoering, H. Agterhuis, VNG bijeenkomst over kanaalsturing.

## 6 Gemeente Rotterdam

Gemeente Rotterdam kent 17 diensten en 11 deelgemeenten, die gedeeltelijk autonoom opereren. Dienstverlening aan burgers loopt via de balies van 10 stadswinkels, het callcenter, internet en email en post. Het callcenter is destijds in één keer ingevoerd. De stadswinkels bieden gelijksoortige diensten tegen dezelfde prijzen en gaan min of meer op dezelfde manier te werk. In het callcenter kan de burger naast informatie ook de status opvragen rond zaken. Hiervoor dienen het burgerservicenummer en enkele aanvullende gegevens te worden genoemd ter authenticatie. Voor de internetdienstverlening kan de burger gebruik maken van DigiD. Ook is er mobiele dienstverlening, dat wil zeggen dienstverlening op straat door mobiele serviceverleners die met behulp van een PDA vragen van burgers kunnen beantwoorden.



### Instrumenten voor kanaalsturing

Medio 2008 is de strategie op het gebied van kanaalsturing voor de gemeente Rotterdam vastgesteld. Uitgangspunt is dat in principe – specifieke dienstverleningsactiviteiten daargelaten – het e-loket het preferentiële loket is. Een ander uitgangspunt is dat het multi-channelbeleid wel wordt gehandhaafd – dus er worden geen kanalen afgesloten. Kanaalsturing krijgt vnl. vorm rondom de gerichte doorontwikkeling van de diverse kanalen, een uitgeknipte communicatiestrategie en prijsdifferentiatie. Rond de zomer 2009 komt er een verbeterde versie van de Rotterdams elektronische dienstverlening. Ook de overige instrumenten van kanaalsturing zijn dan nader geconcretiseerd. Om de kwaliteit van de dienstverlening te borgen zijn er gemeentebrede servicenormen gedefinieerd voor klantcontacten met burgers, o.a. m.b.t. bereikbaarheid en wachttijden van de kanalen, het tijdig nakomen van afspraken, actuele informatie, begrijpelijke informatie. En verder is afgesproken dat er onder de eerste vijf zoekresultaten binnen het digitale loket altijd een verwijzing is naar een relevant.

### Betrekken van burgers

In Rotterdam is een actief burgerpanel die gevraagd wordt om advies en die ook ongevraagd advies mag geven over de dienstverlening van de gemeente. Ook wordt er regelmatig onderzoek gedaan naar gebruikerservaringen van de website. Bezoekers wordt gevraagd of zij willen deelnemen en ontvangen (indien bevestigend geantwoord) een vragenlijst met een aantal beoordelvingsvragen (vormgeving, overzichtelijkheid, etc.). Onder de deelnemers worden toegangsbewijzen voor Diergaard Blijdorp verloot. Deelnemers worden daarna uitgenodigd voor een vervolgonderzoek, waarbij ze een aantal opdrachten moeten uitvoeren op de gemeentelijke website. Er wordt gevolgd hoe men de opdrachten uitvoert (kliks, gebruikte links, zoekopdrachten etc.). Beide onderzoeken leggen ervaringen vast van gebruikers en de resultaten worden gebruikt om de dienstverlening verder te verbeteren. Naast onderzoek onder burgers wordt ook de klachtenregeling benut om de dienstverlening te verbeteren.

Doelen	Door burgers te betrekken bij de elektronische dienstverlening sluit de deze beter aan bij de wensen en processen van de burgers, waardoor de burger beter in staat is de digitale dienstverlening te gebruiken en niet overstapt naar een ander kanaal.
Externe resultaten	Meer gebruik van de digitale dienstverlening doordat deze dienstverlening beter op de burger is afgestemd. Ook wordt er inzicht verkregen in de gewenste diensten. Bijvoorbeeld geeft (voor 2008) 24% van de Rotterdammers aan meer diensten via internet te willen afnemen, 22% is positief maar zal niet altijd zaken via internet willen regelen en 54% vindt meer diensten niet direct nodig. Voor dit soort gegevens kan worden gekeken of bijv. geslacht, etniciteit, opleiding een rol speelt in de antwoorden.
Interne resultaten	Door burgers te betrekken bij het ontwerp van diensten wordt deze betrokken in het (interne) proces. Het proces is daarom meer 'vraaggestuurd' en minder 'aanbodgericht'. Er wordt kennis van burgers verkregen.

## Nadine

Nadine is de digitale gemeentelijke medewerker die vragen van burgers kan beantwoorden. Ze zit achter het digitale loket. Nadine is bedacht als een aanvulling op de standaardzoekmachine, want zij is persoonlijker, dynamischer en natuurlijker. U typt uw vraag in, Nadine geeft vlot en efficiënt het antwoord. Gestart is met vragen over verhuizen. De gemeente is bezig met een proef om Nadine een stem te geven zodat zij haar diensten ook aan slechtzienden kan verlenen. En vanaf 1 januari 2008 wordt de service van Nadine gaandeweg uitgebreid naar andere grote levensgebeurtenissen (zoals verhuizen, geboorte, overlijden, onderneming opstarten). Er wordt nog gewerkt aan de mimiek van Nadine. Wanneer iemand in de toekomst een vraag stelt over een sterfgeval dan zal zij haar gezichtsuitdrukking aanpassen. Ook wordt Nadine gastvrouw voor Mijn Loket

Doelen	Het aanbieden van een gemakkelijke manier om de juiste informatie of dienst te vinden.
Externe resultaten	Nadine is voorgelegd aan het burgerpanel. Die waren hierover erg enthousiast. Onderzoek na 3 maanden 'Nadine' wees uit dat 80% van de bezoekers goed geholpen werd voor wat betreft hun vragen over verhuizen. Nadine beantwoordde gemiddeld 500 vragen per week, waarvan zo'n 75 procent over 'verhuizen'. De andere 25 procent zijn vragen over andere onderwerpen of de zogenaamde 'karakter' vragen (hoe heet jij?, wil je met me uit?, etc.). Ze wordt ook wel eens benaderd met oneerbare voorstellen, maar daar antwoordt zij, dankzij haar karakterkennisbank, uiterst beleefd op. 'Zou u zich willen gedragen? Op dit soort vragen ga ik niet in' is dan haar correcte doch stellige reactie

## Bronnen

Interview vertegenwoordigers gemeente Rotterdam, maart 2009

Notitie: De klantgerichte overheid, case gemeente Rotterdam, augustus 2006.

“Succesvolle start Nadine”, [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl)

Rotterdamers over gemeentelijke dienstverlening 2008. Resultaten uit de Omnibus enquête 2008.

Ontwikkeling Dienstverlening Rotterdam - Invulling Kanaalsturing door Willy Groenewold, augustus 2008.

## 7 Gemeenten tot 75.000 inwoners

Voor gemeenten met een beperktere omvang – maximaal 75.000 inwoners – gelden vaak andere omstandigheden dan voor de 100.000+ gemeenten. Deze casesheet geeft een aantal voorbeelden van kanaalsturing bij gemeenten met een beperktere omvang en is gebaseerd op een workshop met 6 gemeenten – Schijndel, Oosterhout, Lochem, Raalte, Teylingen en Hillegom en een interview met de gemeente Woerden. Tijdens de workshop bleek al snel dat vooral het organiseren van de interne processen een probleem is bij kleine gemeenten. Ook uit het interview met gemeente Woerden kwam naar voren dat men stapsgewijs de dienstverlening aan het verbeteren is en dat dit in eerste instantie vooral een intern gericht proces is.



### Instrumenten voor kanaalsturing

De gemeenten zetten verschillende instrumenten voor kanaalsturing in, echter de meest genoemde categorie is communicatie. De implementatie van communicatie varieert van abri's, advertenties, folders en persberichten tot e-assistentie bieden aan de balie, aanwezigheid op lokale evenementen en doorverwijzing via telefoon en balie naar de website. Alleen de gemeente Schijndel past prijsdifferentiatie toe in de vorm van een winter- en zomertarief. Een aantal van de gemeenten is bezig met het verbeteren van hun product (de website). Zo is de gemeente Lochem bezig met het ontwikkelen van een virtueel loket in de dorpskernen, dat ondersteund gaat worden door vrijwilligers. Een vergelijkbaar initiatief is ontwikkeld door de gemeente Aa en Hunze. Ook de gemeente Woerden verricht de nodige inspanningen om het digitale kanaal zo goed mogelijk in te richten en is in de landelijke monitor snel gestegen van nummer 282 naar 96. Tot slot, past de gemeente Schijndel ook beperking toe voor de balie aangezien burgers in principe alleen op afspraak geholpen worden.

### Alleen op afspraak

Dit voorbeeld bespreekt de invoering van het uitsluitend via afspraak werken voor de gehele organisatie. Burgers kunnen een afspraak gemiddeld binnen twee dagen maken via de telefoon of website. Wanneer men toch zonder afspraak binnenloopt, wordt men alleen geholpen als er ruimte is – er wordt dan door de receptioniste voor dat moment een afspraak ingepland of kan men een afspraak plannen voor een andere dag.

Doelen	Het uitsluitend werken op afspraak is in stappen ingevoerd. Men is tot de keuze gekomen vanwege de lange wachtrijen op onder andere de avondopenstelling. Als doelen heeft men dus onder andere het reduceren van de wachtrijen en het beter inplannen van de bezetting.
Externe resultaten	Door goede communicatie en de stapsgewijze invoering is het aantal klachten van klanten minimaal. Er is zeer weinig 'no show'.
Interne resultaten	Uit de ervaringen komt naar voren dat goede communicatie met de klant over het doel van zijn/haar bezoek essentieel is. Als men bijvoorbeeld komt voor het bijschrijven van kinderen op het paspoort, om hoeveel kinderen gaat het dan precies. Dergelijke vragen geven een beter zicht op de benodigde tijd om de klant van dienst te kunnen zijn. Ook de medewerkers geven aan dat werken aan de front-office beter (rustiger) verloopt en dat men intern de serviceverlening beter kan afhandelen. Uiteraard heeft de gemeente de voordelen van het afstemmen van de bezetting aan de balie op basis van het aantal afspraken. Ook een flexibele opstelling is het gevolg. Indien het heel druk is gedurende een periode kan men gemakkelijker een extra uur aan het eind van de dag inplannen om klanten toch binnen twee dagen te helpen.
Ervaringen, voor- en nadelen	Het is voor de invoer van het uitsluitend werken volgens afspraak van groot belang dat men weet hoe lang men er over doet om een bepaald product/dienst te verlenen. Men heeft dus servicetijden aan de producten en diensten moeten koppelen. Indien deze overschreden worden is uitloop het gevolg waarop klanten uiteraard ontevreden reageren. De volgende do's en dont's werden geïdentificeerd. <ul style="list-style-type: none"><li>• Leer gedurende het proces van de inrichting en aanpassing.</li><li>• Afspraak en inloop tegelijkertijd werkt niet – zeker niet voor kleinere gemeenten.</li></ul> Zorg ervoor dat de termijn van binnen 2 dagen een afspraak niet overschreden wordt.

## Promotie DigiD & digitaal loket

Het voorbeeld betreft de inzet van promotie om het gebruik van DigiD te stimuleren. De introductie van DigiD werd aangekondigd via lokale bladen, stands op de markt en op de website van de gemeente. Het digitale loket van de gemeente werd tegelijkertijd stap voor stap uitgebreid met serviceverlening.

Doelen	Voor de implementatie van DigiD / een digitaal loket is gebleken dat een stappen- of realisatieplan noodzakelijk is. Hierin moeten duidelijke scheidslijnen aangebracht worden die weergeven wat in welke fasen gerealiseerd moet worden. Van belang is dat men niet de dingen 'ad hoc' gaat invoeren. Echter zal men een helder overzicht moeten hebben en de samenhang tussen de onderdelen moeten verankeren. Hierbij geldt ook dat men niet te instrumenteel moet denken – weer een loketje. Tot slot is voor de implementatie een heldere ambitie, die aangeeft wat wanneer bereikt moet zijn, essentieel.
Resultaten en effecten	Gebleken is dat een dergelijke implementatie van DigiD / digitaal loket alleen zin heeft als men het digitaal op orde heeft. Dus niet alleen de voorkant – de interface die de burger ziet – maar bijvoorbeeld ook de (automatische) afhandeling en de betaling van de producten. Om het digitaal loket (met DigiD) succesvol te laten zijn is interne gedragenheid en bekendheid met het loket van belang. Men zal ook aansluiting bij de medewerkers moeten zoeken, oftewel de ontwikkeling moet ingebed worden in de organisatie. Om het verwachte gebruik van het digitale loket te kunnen inschatten heeft men een goed inzicht in het klantgedrag nodig. Zowel voor als na de implementatie is het meten van klantgedrag belangrijk om te kunnen bepalen in hoeverre het digitale loket succesvol is.
Ervaringen, voor- en nadelen	Uit de discussie bleken de volgende ervaringen, do's en dont's rondom de introductie/bevordering van het digitale loket / DigiD middels promotie naar voren te komen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Verwachtingen moeten waargemaakt kunnen worden. Het loket moet dus kwalitatief goed in orde zijn.</li><li>• Essentieel is om het digitale loket gemakkelijker te maken dan de andere kanalen en snelheid te garanderen.</li><li>• De communicatie moet goed voor elkaar zijn. Dit houdt in een duidelijke propositie, goed gekozen moment van communicatie – wanneer het relevant is voor de ontvanger, relevante media en veel herhaling.</li><li>• Dienstverlening is een onderdeel van de hele organisatie, niet alleen van publiekszaken.</li><li>• Indien de producten op het digitale loket goedkoper gemaakt worden voor de burger in vergelijking met de andere kanalen dan moet dit in de organisatie terug te verdienen zijn (bijvoorbeeld door automatische of snellere verwerking).</li><li>• Er moet beter gemeten en geëvalueerd worden. Metingen zouden eigenlijk landelijk op uniforme wijze uitgevoerd moeten worden. Daarbij komt ook dat er niet alleen gemeten moet worden, maar dat er ook daadwerkelijk iets mee gedaan moet worden.</li></ul>

## Bronnen

Interview vertegenwoordigers gemeente Woerden, februari 2009.

Workshop kanaalsturing met de gemeenten Schijndel, Oosterhout, Lochem, Raalte, Teylingen, Hillegom, maart 2009.

## 8 IB-Groep

De Informatie Beheer Groep (IB-Groep) voert als zelfstandig bestuursorgaan een aantal onderwijswetten en -regelingen uit. Voorbeelden daarvan zijn het verstrekken van studiefinanciering, de Ov-studentenkaart en het verzorgen van aanmelding, selectie en plaatsing in het hoger onderwijs. Daartoe beheert de IB-groep informatie, en financiert studies en opleidingen van mensen en instellingen, die werk maken van onderwijs. De IB-Groep streeft ernaar een betrouwbare en efficiënt werkende partner te zijn voor opdrachtgevers binnen het onderwijsdomein. Daarom besteedt de IB-Groep voortdurend aandacht aan de kwaliteit van haar dienstverlening en de verbetering daarvan



### Instrumenten voor kanaalsturing

De omvang van de communicatie tussen klanten en de IB-Groep kenmerkt zich door grote aantallen. Om met een begrenst budget toch alle klanten goed te kunnen helpen, is het van belang om actief te sturen op de kanaalkeuze van klanten. Hoe meer klanten voor standaard zaken efficiënte kanalen gebruiken hoe meer de organisatie kan investeren in de goede afhandeling van de uitzonderingsgevallen. De kanalen die op dit moment worden aangeboden zijn face-to-face (servicekantoren en balies), telefonie, post, e-mail en een website. Doel is om het verkeer via het online kanaal te doen toenemen ten koste van het face-to-face, telefonisch, post en e-mail verkeer. Om dat doel te bereiken zijn optimale keuzemogelijkheden, doelmatigheid en vermindering van de administratieve lastendruk de sleutelwoorden voor de IB-groep. Ze biedt daarom via verschillende kanalen diensten aan die zoveel mogelijk aansluiten bij de behoeften van de klant en bij maatschappelijke ontwikkelingen. In de praktijk gaat het om de ontwikkeling van een uitgebreide website met als belangrijk element daarin 'Mijn IBG' (MIBG).

### Aantrekkelijke online dienstverlening

Door de dienstverlening via het online kanaal aantrekkelijk te maken, kan men klanten verleiden om deze te gebruiken. Basale maatregelen zijn de inrichting van een FAQ en de ontwikkeling van een aantal gestructureerde formulieren die plaats moeten maken voor ongestructureerd e-mail verkeer. Er zijn echter meer mogelijkheden om de online dienstverlening aantrekkelijker te maken. Uit onderzoek naar de tevredenheid van klanten, blijkt dat zowel het face-to-face als telefonisch contact vooral wordt gewaardeerd wanneer het een combinatie biedt van het (snel) oplossen van een probleem voor de klant en een persoonlijke, klantvriendelijke benadering. Het persoonlijke aspect blijkt dus zeer belangrijk voor de dienstverlening van de IB-Groep. De inrichting van MIBG als onderdeel van de bekroonde website is dan ook een logische stap. Met MIBG kunnen klanten hun eigen gegevens in de systemen van de IB-Groep bekijken en de meeste daarvan rechtstreeks aanpassen. Voordelen voor de klant zijn het gemak en de snelheid waarmee op zelf gekozen momenten transacties kunnen worden uitgevoerd. Door mensen er (via marketing communicatie) op te wijzen dat online wijzigingen sneller kunnen worden verwerkt wordt de verleidingsstrategie verder aangezet. Vanaf juni 2004 is volledig geautomatiseerde online aanpassingen van gegevens mogelijk. Sinds begin vorig jaar heeft de IB-Groep binnen MIBG de beschikkingen digitaal gemaakt waardoor er minder post verstuurd wordt. Bijkomend voordeel is dat klanten hierdoor het elektronische kanaal in getrokken worden en daar wellicht sneller blijven hangen dan wanneer ze een brief/beschikking per post ontvangen.

Doelen	Door online een persoonlijke en integrale dienst te leveren probeert de IB-Groep haar klanten te verleiden tot het elektronische kanaal.
Externe resultaten	Tussen 2003 en 2007 is er een duidelijke stijging te zien van het gebruik van het online kanaal ten koste van de andere kanalen. Ook MIBG heeft in de loop van de jaren een toenemend aantal gebruikers. In 2008 is het gebruik van MIBG explosief gestegen waardoor er in 2008 meer klanten ingelogd hebben in dit portaal dan er via mail, balie en telefoon tezamen contact hebben gehad. Een positief effect is daarbij dat de kwaliteit van de beheerde gegevens omhoog gaat doordat klanten minder fouten maken bij het invullen van elektronische formulieren. In het dagelijks gebruik hebben sommige klanten echter moeite met de structuur van de applicatie. Ook kunnen problemen van klanten via dit kanaal niet altijd worden opgelost. Omdat een website per definitie minder persoonlijk is, is de tevredenheid over dit kanaal beduidend lager. De waardering van de website is gedaald van een 6.2 in 2003 naar een 4.9 in 2007. De waardering voor MIBG is na de introductie dan ook gedaald. Misschien is het credo 'Mijn xyz' in de loop van de jaren uitgewerkt: <i>"De dalende waardering zal in het licht gezien moeten worden van allerlei andere ervaringen die jongeren met database gestuurde websites hebben. Het heeft er alle schijn van dat Mijn-IB Groep</i>



Interne resultaten	<p><i>gebukt gaat onder de wet van de remmende voorsprong"</i></p> <p>MIBG is in augustus 2002 bij wijze van proef gestart. In de beginmaanden zijn veel technische problemen naar voren gekomen en bleek de applicatie niet stabiel te zijn. Dit heeft geleid tot een extra project, 'Stabilisering E-service'. Dit project is in april 2003 afgerond waarna MIBG een volwaardige applicatie is geworden. De technische stabiliteit blijft echter de nodige aandacht vergen. Naast de aandacht voor techniek is het van belang gebleken om kwaliteit te meten zodat op termijn hier ook op kan worden gestuurd.</p> <p>Verder zijn de interne effecten van kanaalsturing nog op twee plekken terug te vinden. In de eerste plaats is de klantgerichtheid van de organisatie toegenomen door actieve sturing op kwantitatieve procesmeetpunten. Het sturen op procesmeetpunten en service levels is nuttig, maar de waarde ervan moet niet overschat worden. Het kan best zijn dat service levels worden gerealiseerd maar dat toch veel klanten ontevreden zijn. Andersom kan het zijn dat service levels structureel niet worden gerealiseerd maar dat vrijwel alle klanten tevreden zijn. Een oorzaak hiervan is dat er geen link hoeft te liggen tussen feitelijke prestaties en de subjectieve beleving van een klant.</p> <p>In de tweede plaats is het aantal medewerkers met 80 fte gereduceerd (van 550 fte naar 470 fte) waardoor de kosten voor klantcontacten zijn afgenomen. Het aantal elektronische contacten stijgt, maar zolang de afhandeling elektronisch kan plaatsvinden, heeft dit geen effect op de kostenstructuur. Over het geheel genomen heeft de organisatie daardoor meer tijd om klanten die echt een persoonlijke behandeling nodig hebben goed te bedienen.</p>
Ervaringen, voor- en nadelen	<p>Het gebruik van het loket MIBG is in 2008 zeer sterk toegenomen. Gevolg hiervan is dat ruim 80% van de wijzigingen en aanvragen voor studiefinanciering elektronisch binnenkomen en verwerkt worden. Hierdoor worden deze gegevens veel sneller (en zonder fouten) verwerkt, iets dat zorgt voor een afname van verkeer op de ambachtelijke kanalen. Zo is het aantal mailtjes, baliebezoeken en telefonische verzoeken voor een medewerker in de tweede helft van 2008 18% lager dan dezelfde periode in 2007.</p>

### **Toegankelijke online dienstverlening en beperking traditionele kanalen**

Klanten krijgen via internet zelf het beheer van de eigen gegevens in handen. Door gebruik te maken van een SMS toegangscode kunnen klanten met behulp van beveiligde verbinding overal waar een internetaansluiting is (thuis, werk, school), toegang krijgen tot hun eigen pagina. Daarmee wordt de toegang tot persoonlijke gegevens verbeterd. Aan de andere kant worden mensen geremd om de traditionele kanalen te gebruiken, door bijvoorbeeld de reductie in het aantal servicekantoren en de openingstijden van de kantoren.

Doelen	<p>Door enerzijds de online diensten gemakkelijk en 24 uur per dag aan te bieden en anderzijds de beschikbaarheid van fysieke kanalen te beperken stuurt de IB-Groep klanten richting het online kanaal.</p>
Externe resultaten	<p>De gerealiseerde externe resultaten zijn het gevolg van de inzet van de verschillende kanaalsturingsinstrumenten. Zie externe resultaten van Instrument 1: Aantrekkelijke online dienstverlening.</p>
Interne resultaten	<p>Doordat de IBG de digitale dienstverlening op een bepaald niveau heeft, is ze in staat geweest om het aantal balies te reduceren evenals de openingstijden per balie.</p> <p>Zie voor verdere gerealiseerde interne resultaten onder Instrument 1: Aantrekkelijke online dienstverlening</p>

### **Het 'Zaterdag deurmat'-principe**

Uit tevredenheidsonderzoek blijkt dat de aanleiding voor contact vaak de ontvangst van een brief is, die in de ogen van de klant onduidelijk of onjuist is. De dag nadat een mailing wordt verstuurd is er daardoor sprake van een golf aan telefoontjes en e-mails. Door de brieven op zaterdag te laten bezorgen worden klanten – indien ze meteen een antwoord willen – gedwongen eerst zelfstandig op internet te zoeken naar een antwoord omdat de (telefonische) balie op dat moment gesloten is.

Doelen	<p>Door de pieken in de communicatie naar aanleiding van een mailing slim te plannen stuurt de IB -Groep klanten in de richting van het online kanaal.</p>
--------	--

Externe resultaten	Doordat de brieven op zaterdag op de deurmat vallen zal een groot aantal klanten zelfstandig op internet zoeken naar een antwoord omdat de (telefonische) balie op dat moment gesloten is. Veel klanten vinden daardoor zelf al een antwoord op hun vragen via het online kanaal. Bovendien is bij veel klanten de eerste emotie/agressie vervlogen als ze op maandag of dinsdag alsnog bellen. Daarmee is een slimme planning een eenvoudig maar doeltreffend kanaalsturingsinstrument.
Interne resultaten	Doordat veel klanten in de loop van het weekeinde een antwoord op hun vragen hebben gekregen via internet is het aantal telefoontjes op maandag beduidend lager. Ook kunnen de teams zich op maandagochtend bezighouden met de overgebleven klanten. Als op dinsdag het gros van de telefoontjes is verwerkt gaan de teams verder met het verwerken van de binnengekomen e-mails. De rest van de week wordt het reguliere verkeer afgehandeld.
Ervaringen, voor- en nadelen	Het alternatief, om mailings gespreid te verzenden is minder aantrekkelijk. Hoewel er dan geen pieken in het verkeer ontstaan, blijft de organisatie wel te maken hebben met klanten die uit gemak of gewoonte naar de telefoon grijpen zodra er een brief binnenkomt.

### Communicatiecampagne

Communicatiecampagnes zijn erop gericht het gebruik van een bepaald kanaal voor een specifieke doelgroep of in verband met een specifieke actie te promoten. Hier gaan informeren en verleiden als kanaalsturingsinstrumenten hand in hand.

Doelen	Door communicatie informeert de IB-Groep klanten over de mogelijkheden van het online kanaal met als bedoeling ze daartoe uit eigen vrije wil te verleiden.
Externe resultaten	Gedurende een paar jaar heeft de IB-Groep de uitslag van de loting via het internetloket een dag eerder bekend gemaakt dan via de post. Dit leidde ertoe dat bijna 90% van de deelnemers aan de loting lid werd van MIBG en dit kanaal vervolgens gebruikte.
Interne resultaten	Eenvoudige vragen en veel voorkomende mutaties hoeven niet meer door medewerkers afgedaan te worden maar worden nu door klanten zelf gedaan.
Ervaringen, voor- en nadelen	Om mensen te verleiden naar het online kanaal zijn in de loop van de tijd diverse plannen geopperd. Voorbeelden zijn de mogelijkheid om de site te verlevendigen met spelletjes, te verbreden met ruilbeurzen voor boeken of, in samenwerking met andere partijen, de portal voor studierend Nederland te ontwikkelen. Deze initiatieven werden echter niet uitgevoerd omdat de IB-groep ervan overtuigd is dat de klant niet voor zijn plezier naar de IB site gaat. De klant bezoekt de site om zaken te regelen. Een dergelijke serieuze intentie moet als zodanig worden opgepakt in marketing communicatie zodat promotie pas aan de orde is als er echt iets voor de klant te halen is op de site. Het is daarom van belang om een dienst van goede kwaliteit te bieden waardoor problemen van klanten daadwerkelijk worden opgelost.

### Bronnen

- Geertsma, J., De Glopper, J., Gomis, A., De Jong - Terlouw, D., Van Oosteroom, R., Stans, J., et al. (2005). *Op weg naar een contactcenter overheid*. Den Haag: Stuurgroep Voorstudie Contact Center Overheid.
- IB-Groep. (2003). *De doorbraak van de elektronische communicatie*. Groningen: Informatie Beheer Groep.
- In 't Veld, R., Giskes, F., Bruins Slot, H., Van Zunderd, P., & Dijkstal, H. (2003). *Verslag van de visitatie van de IB-Groep*. Apeldoorn: Handvestgroep Publiek Verantwoord.
- Kouijzer, J. (2007). *EU-Award 2007* Groningen: Informatie Beheer Groep.
- Thomassen, J. P. (2006). *Klantgerichtheid en efficiency gaan hand in hand*. Rotterdam: TQM Consult.
- Van der Poel, R., & W., W. (2008). *Tevredenheid met de dienstverlening van de Informatie Beheer Groep: verslag van de meting in het najaar van 2007* (No. 1260). Amsterdam: ERGO: Bureau voor markt- en beleidsonderzoek.
- Van Dijk, G., & Raijmaker, B. (2008). *Vallen en Opstaan: Hoe jongeren (leren) omgaan met financiële zaken via hun eerste 'IBG-ervaringen'*. Amsterdam: STBY.
- Van Dijk, T., Kanne, P., & Van Keulen, S. (2008). *Onderzoek naar de kwaliteit van de Overheidsdienstverlening: Beoordeling van overheidsdienstverlening vanuit levensgebeurtenissen bkub* (No. F1110). Amsterdam: TNS NIPO.
- Verschuren, M. (2006). *De klant als medewerker: Kanaalsturing en digitale communicatie*. Groningen: Informatie Beheer Groep, Directie klantenservice.



## 9 Kadaster



Het Kadaster is als zelfstandig bestuursorgaan verantwoordelijk voor de uitvoering van een aantal wettelijke taken in het belang van rechtszekerheid van vastgoed en geoinformatievoorziening. Het Kadaster zorgt ervoor dat openbare registers, kadastrale registratie, topografie en geometrische informatie zo betrouwbaar mogelijk zijn en dat deze gegevens permanent beschikbaar zijn. In de dienstverlening hanteert het Kadaster een *no-wrong-door* principe. Dit houdt in dat klanten zelf kunnen kiezen via welk kanaal ze informatie of producten afnemen. Het Kadaster bedient zowel particuliere als zakelijke klanten met informatie en producten via de kanalen telefoon, face-to-face, post en internet. Particulieren hebben veelal vragen rondom woningprijzen, eigenaarvraagstukken en de exacte ligging van een perceel. Zakelijke klanten zoals de makelaardij maken veel gebruik van Mijn Kadaster voor actuele kadastrale kaarten en koopsom informatie. Het notariaat – de grootste zakelijke klantengroep – heeft kadastrale gegevens nodig voor het opstellen van aktes en het regelen van overdrachten.

### Instrumenten voor kanaalsturing

Het Kadaster heeft als uitgangspunt dat alle kanalen open blijven maar ze streven wel zoveel mogelijk naar digitale dienstverlening. Dit vertaalt zich in een simplificering van de producten en diensten die ze aanbieden zodat het digitale kanaal zoveel mogelijk ingericht kan worden vanuit de vraag van de klant. De belangrijkste sturinginstrumenten die het Kadaster inzet zijn een sterke focus op het product (het digitale kanaal), prijsdifferentiatie tussen de kanalen en slimme communicatie.

### Focus op het digitale kanaal

Het digitale kanaal is ooit begonnen als een plat kanaal met alleen maar informatie. Ongeveer 7 jaar geleden is men begonnen met de introductie van de eerste online producten en diensten. Sinds enige tijd is het ook mogelijk om meteen de producten te betalen met iDEAL of creditcard en het product meteen digitaal (in pdf) te ontvangen. De webdiensten van het Kadaster zijn dusdanig ingericht dat het voor klanten extreem eenvoudig is gemaakt om de dienst elektronisch af te nemen. Dit gemak staat bij het Kadaster centraal. Het Kadaster is ook internationaal hiervoor erkend. In 2005 was Kadaster-online een van de winnaars van de European E-Government Awards en in 2007 deed Web-ELAN (elektronisch aanleveren) mee. Op de website van het Kadaster kunnen de omschrijvingen van Kadaster-online en Web-ELAN voor de Awards gevonden worden.

Doelen	Centraal staan e-overheidsdoelen zoals administratieve lasten reductie en efficiencywinst. Ook streeft het Kadaster ernaar de website dusdanig in te richten dat zoveel mogelijk type klanten er gebruik van kunnen maken.
Externe resultaten	De klanten van het Kadaster gebruiken voornamelijk het online kanaal. Bijna 80% van alle klantcontacten verloopt via het internet. Ongeveer 20% van het contact verloopt via de telefoon en slechts 0,8% van de contacten verlopen face-to-face (balie en accountmanagers). Ook de snelle realisatie van de doelstellingen rondom Web-Elan – binnen 2 jaar heeft 95% van de doelgroep (notariskantoren) zich aangemeld – toont aan dat de webdiensten die het Kadaster in de markt zet gretig aftrek vinden.
Interne resultaten	Interne ontwikkelingen die plaats hebben gevonden zijn een steeds verdergaande digitalisering van producten en diensten. Zo is het digitaal inschrijven intern goedkoper dan via post of balie omdat het geautomatiseerd verwerkt wordt. De digitalisering heeft ook geleid tot een efficiencyslag waardoor er minder medewerkers nodig zijn. Desondanks blijft het aantal vragen over de telefoon over de afgelopen jaren redelijk gelijk maar worden er nu meer controle en/of specifieke vragen gesteld.
Ervaringen, voor- en nadelen	Bij de digitalisering van diensten is het van belang om producten en diensten zo veel mogelijk te reduceren in complexiteit. Gemak voor de klant moet voorop staan. Het betrekken van de klant bij het ontwerpen van de voorkant kan hierbij van groot belang zijn. Hierbij is het belangrijk om van tevoren te realiseren welke effecten de digitalisering mee gaat brengen op de werkprocessen van de klant. Ook wijst het Kadaster erop dat de organisatie niet alles in een keer moet willen. Digitale dienstverlening bouw je stap voor stap op.

## Prijzdifferentiatie

Het Kadaster is één van de weinige (overheids)organisaties die consequent de kostenvoordelen die het elektronische kanaal met zich meebrengt, doorberekent aan de klant. De diensten en producten die afgenomen worden via het elektronische kanaal zijn in de meeste gevallen goedkoper dan wanneer men het product aan de balie koopt. Zo kost een kadastraal bericht aan de balie €1,40 terwijl hetzelfde bericht via het internet €2,15 kost.

Doelen	Het Kadaster gaat er vanuit dat klanten naar het online kanaal komen omdat het praktisch is. Het is gemakkelijk, snel, dag en nacht mogelijk en het is <i>goedkoper</i> . Door het prijsvoordeel door te berekenen aan de klant verleidt het Kadaster haar klanten heel duidelijk naar het internetkanaal.
Externe resultaten	Voor klanten is het duidelijk dat de kosten aan de balie vele malen hoger liggen dan via het internet. Klanten laten duidelijk in hun reactie blijken dat het doorberekenen van het prijsverschil geaccepteerd wordt. Het Kadaster heeft er nauwelijks klachten over gekregen. Het Kadaster laat sinds 2007 jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren. Uit de resultaten van 2007 komt naar voren dat de tevredenheid van klanten erg hoog is, vooral over de elektronische dienstverlening. Verbeterpunten liggen niet op het vlak van de prijzdifferentiatie. Tot slot is het aantal klachten in 2007 afgenomen. Uit de meting eind 2008 komt hetzelfde beeld naar voren: het meeste klantcontact met het Kadaster verloopt via digitale weg. De online kanalen van het Kadaster (Mijn Kadaster, webshop, website, Web-Elan) zijn dan ook belangrijke processen in de ogen van de klant. De klanttevredenheid over de internetdiensten is hoog, wat een positief effect heeft op de algemene tevredenheid.
Interne resultaten	De voordelen die te behalen zijn met elektronische dienstverlening – waaronder efficiency en automatische afhandeling waardoor minder fouten – worden behaald door een combinatie van een excellente elektronische dienstverlening die voor de klant goedkoper is.
Ervaringen, voor- en nadelen	Prijzdifferentiatie over de diverse kanalen is een good practise. Deel het voordeel met je klant!

## Slimme communicatie

Naast een sterke focus op de constante verbetering van de elektronische dienstverlening communiceert het Kadaster 'slim' met haar klanten. Voorbeelden hiervan zijn (1) in de communicatie staat de digitale dienstverlening altijd voorop, (2) men verwijst zoveel mogelijk direct naar digitale producten, (3) zorgt dat men daar aanwezig is (online) waar de klant een behoefte kan hebben aan de dienstverlening van het Kadaster – bijvoorbeeld op de website *Stay or Go* en (4) werk slim samen met andere organisaties.

Doelen	Klanten continue wijzen op de mogelijkheden van de elektronische dienstverlening.
Externe resultaten	Rondom web-ELAN heeft men gemerkt dat de goede steun van belangrijke keyplayers binnen de gebruiksgroepen hebben geleid tot een snelle acceptatie bij de klant. In de communicatie was hun betrokkenheid van grote waarde. Concrete resultaten zijn niet bekend maar duidelijk is wel dat de combinatie van instrumenten – goede online dienstverlening, prijzdifferentiatie en continue communicatie – ervoor zorgt dat de traditionele kanalen minder gebruikt worden en dat klanten tevreden zijn met de dienstverlening.
Interne resultaten	Intern heeft de focus van het Kadaster op de digitale dienstverlening geleid tot efficiencyvoordelen, multichannelmanagement als belangrijk onderdeel van de dienstverleningsvisie en continue innovatie.
Ervaringen, voor- en nadelen	Blijf het digitale contact stimuleren, waarbij het <i>no-wrong-door</i> principe niet wordt losgelaten. Klanten komen naar het digitale kanaal omdat het gemakkelijk, snel, dag en nacht en goedkoper is. Het digitale kanaal mag niet haperen. Bij een kleine hapering bellen klanten meteen naar het callcenter. Betrek klanten in de ontwikkeling van de digitale dienstverlening.

## Bronnen

Interview vertegenwoordiger Kadaster, februari 2009.

“Klant kiest nooit verkeerde deur. Multichannel management bij het Kadaster”, Proces & Document, September 2007, nr.3

European EGovernment Awards 2007 Submission case ELAN. Te downloaden via [www.kadaster.nl](http://www.kadaster.nl)

European EGovernment Awards 2005 Submission Kadaster Online. Te downloaden via [www.kadaster.nl](http://www.kadaster.nl)

Jaarverslag Kadaster 2007. Te downloaden via [www.kadaster.nl](http://www.kadaster.nl)

## 10 Sociale Verzekeringsbank



De Sociale Verzekeringsbank (SVB) is een zelfstandig bestuursorgaan dat regelingen uitvoert voor verschillende overheidsorganisaties. Bijvoorbeeld de Algemene Ouderdomswet (AOW) en de Algemene Kinderbijslagwet (AKW) voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De SVB wil een excellente uitvoerder zijn van persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid. Sleutelbegrippen daarbij zijn: rechtmatig, doelmatig en klantgericht. Kortom: klanten van de SVB krijgen op tijd waar ze recht op hebben. Om het primaire proces geruisloos te laten verlopen, investeert de SVB in geavanceerde en betrouwbare ICT-voorzieningen.

### Instrumenten voor kanaalsturing

De SVB is al enige jaren middels een integrale aanpak bezig om de uitvoering en dienstverlening te verbeteren. Een voorbeeld van deze aanpak is 'SVB Tien voor service'. De doelen van het programma zijn: betere dienstverlening, lagere uitvoeringskosten en flexibeler aansluiting op overheidsinnovaties. Het eerste concrete resultaat van dat programma is de invoering van serviceteams voor de uitvoering van Kinderbijslag, AOW en ANW. In deze serviceteams zijn de front en back office samengevoegd, waardoor een klant in één keer geholpen kan worden. Om de kosten per klant te beperken, ligt er een grote druk op de organisatie om efficiënter te gaan werken en te zorgen dat meer klanten de website en de webservices gaan gebruiken.

### Aantrekkelijke dienstverlening door online aanvragen

Internet is een belangrijk kanaal voor de communicatie met klanten en heeft de voorkeur van de SVB voor de meer eenvoudige diensten. Om die reden zijn verschillende webservices ontwikkeld en heeft de SVB bijgedragen aan de ontwikkeling van DigiD. Met de webservices biedt de SVB de burger het gemak van dienstverlening op een zelfgekozen plaats en tijdstip. Via internet kunnen klanten gegevens raadplegen, wijzigingen doorgeven, een aanvraag indienen en brochures en formulieren downloaden.

Doelen	Door verbetering van de dienstverlening door online aanvragen kinderbijslag en AOW mogelijk te maken.
Externe resultaten	In 2006 werd 11% van het totaal aantal AOW-aanvragen en 34% van de aanvragen voor kinderbijslag elektronisch afgehandeld. Andere services geven een wisselend beeld. Bijvoorbeeld wijzigen rekeningnummer wordt bij de AOW nauwelijks gebruikt (1%), bij de kinderbijslag al wat meer (10%). De aanvraag van internationale detacheringen door grote internationaal opererende bedrijven zit boven de 70%. De klanttevredenheid over de webservices van de SVB wordt niet apart gemeten.
Interne resultaten	Doordat meer diensten online worden gedaan kan de organisatie efficiënter opereren. Door zelfbediening actief te stimuleren kan werk verschuiven van serviceteams naar zelfbediening door klanten. Klanten kunnen via de website vragen stellen, aanvragen doen, de eigen gegevens raadplegen (betaaldata, pensioenspecificatie, jaaropgave) en deels wijzigen. Het probleem hierbij is echter dat een aantal doelgroepen nauwelijks internet gebruikt. Daarom wil de SVB alle kanalen open houden voor alle vormen van dienstverlening om alle klanten goed te bedienen. In 2009 introduceert de SVB een geheel vernieuwde website waarbij de toegang tot de webservices directer en eenvoudiger is gemaakt. Zo wordt het algemene 'digitaal loket' vervangen door een persoonlijk 'domein' (mijnsvb.nl). Ook de functionaliteit om vragen elektronisch te kunnen stellen, wordt uitgebreid.
Ervaringen, voor- en nadelen	Het gebruik van webdiensten stijgt niet autonoom. De groei in het internetgebruik en het aantreden van nieuwe generaties, is niet terug te zien in het gebruik. De combinatie van een goed product en een ontvankelijke doelgroep leidt niet vanzelf tot een hoger gebruik van elektronische diensten. SVB-klanten moeten actief gewezen worden op de mogelijkheden van het digitale kanaal. En het moet duidelijk gemaakt worden dat een webservice meerwaarde heeft ten opzichte van andere kanalen. Meerwaarde zit over het algemeen in aspecten als gemak, snelheid, 24x7 bereikbaarheid. Van belang voor het gebruik is dat een webservice een volwaardige dienst is vergelijkbaar met de mogelijkheden van het telefonische en schriftelijke kanaal. Zo bleek het voor sommige diensten essentieel dat klanten documenten kunnen bijvoegen. Daarvoor is een 'upload'-

functionaliteit toegevoegd.

Elektronische dienstverlening leidt ertoe dat organisaties nog meer van elkaar afhankelijk worden voor wat betreft de inrichting en uitvoering van (bedrijfs)processen. Denk aan basisregistraties. Maar ook de beschikbaarheid van diensten is mede afhankelijk van andere randvoorwaarden denk aan de betrouwbare werking van DigiD.

## Persoonlijke communicatie

In 2008 heeft de SVB binnen het project Kanalen in Balans een experiment uitgevoerd om burgers met zachte hand te sturen naar de digitale aanvraag kinderbijslag. In het experiment kregen jonge ouders niet langer het vooringevulde formulier thuisgestuurd maar alleen een brief met het verzoek om de kinderbijslag via internet aan te vragen. Men kreeg de keus om indien men internet niet kon of wilde gebruiken te bellen met de SVB om het papieren formulier alsnog aan te vragen.

Doelen	Door de papieren formulieren niet standaard mee te sturen klanten verleiden naar het online kanaal.
Externe resultaten	Deze werkwijze levert een duidelijke kanaalverschuiving op. Het aantal online aanvragen stijgt spectaculair in de experimentele regio's van 35% naar 80%. Uit de resultaten van een tevredenheidsonderzoek blijkt dat mensen uit de experimentele regio's net zo tevreden zijn over het contact met de SVB als mensen uit de reguliere regio's. Het contact met de SVB wordt in beide regio's met gemiddeld een 7.8 gewaardeerd. Uit de cijfers blijkt echter ook dat het percentage klanten dat geen aanvraag doet stijgt van 2% naar 8% in de experimentele regio's.
Interne resultaten	De organisatie heeft intern een brief en een procedure aangepast om de aanvragen goed te kunnen verwerken. Voor de klanten die alsnog belden om een formulier moest een procedure ingericht worden zodat zij netjes werden bediend. Indien de experimentele manier van werken de standaard wordt, zal er ook een rappel ingesteld moeten worden om het percentage niet aanvragers op te vangen. Daarnaast is gebleken dat de baten van een hoger percentage online transactie geïncasseerd wordt in de afhandeling en niet in het kanaalgebruik als zodanig.
Ervaringen	Door het succes van het experiment heeft de organisatie het vertrouwen gekregen om door te gaan met kanaalsturingsexperimenten. Daarnaast zijn onder andere de volgende lessen geleerd: <ul style="list-style-type: none"><li>• Eenvoudige en eenmalige transacties met een duidelijk voordeel voor de doelgroep kunnen succesvol van papier naar internet worden gemigreerd.</li><li>• Burgers kiezen veelal voor de gemakkelijkste optie. Maak de internettransactie dus de meest voor de hand liggende optie.</li><li>• Burgers stellen prijs op vrijheid in kanaalkeuze. Het aanbieden van een keuze in de kanalen is belangrijker dan de gelijkwaardigheid van de opties.</li><li>• Voor een publieke dienst of transactie die voor een breed publiek bereikbaar moet zijn, is een alternatief kanaal noodzakelijk, omdat een deel van de doelgroep niet van internet gebruik kan of wil maken.</li></ul>

## Campagnes

In de communicatie tussen SVB en klant is voornamelijk sprake van éénrichtingsverkeer. Dat wil zeggen dat in het algemeen het contact tussen klanten en niet-klanten en de SVB op een passieve manier verloopt. Burgers zoeken zelf nauwelijks contact met de SVB. Kennelijk is de informatie die de SVB verstrekt voldoende duidelijk en geeft dit geen aanleiding tot het stellen van extra vragen. Sinds 2006 heeft de SVB jaarlijks een campagne laten lopen met radiocommercials.

Doelen	Door massacommunicatie informeert de SVB klanten over de mogelijkheden van het online kanaal met als bedoeling ze daartoe uit eigen vrije wil te verleiden.
Externe resultaten	De campagnes hebben beperkt (en tijdelijk) effect op het website bezoek en op de bekendheid van DigiD.
Interne resultaten	Kunnen niet worden aangetoond.

## Bronnen

- Boss, L. (2006). *SVB standpunt over multi channelling*. Amstelveen: SVB.
- Boss, L. (2007). *Vragen SVB bij opgave cijfers kanaalgebruik* (No. 20070907). Amstelveen: SVB.
- Boss, L. (2007). *Informatie van de SVB voor de fase "state of the art" van het onderzoek "Kanalen in Balans"* (No. 20070730). Amstelveen: SVB.
- Boss, L. (2007). *Beeld Serviceteam SVB* (No. 070124 ). Amstelveen: SVB.
- Faas, R., Mulder, S., Eecen, A., & Brouwer, M. (2007). *SVB imago 2006 : waardering positief, bekendheid stijgend: Kwantitatieve meting onder bevolking en klantgroepen* (No. E 5612). Amsterdam: TNS NIPO.
- Rombouts, S. (2005). *Masterplan klantcommunicatie, Wat de SVB toevoegt aan het leven van de klant* Amstelveen: SVB, Projectgroep masterplan.
- SVB (2007). *De SVB in het eerste kwartaal van 2007* (No. BCU07/0165). Amstelveen: SVB.
- SVB (2007). *Maandrapportage Uitvoering Juni 2007* Amstelveen: SVB, Afdeling Centrale Uitvoering en Procesinrichting.
- SVB (2007). *Interne kwartaalrapportage eerste kwartaal 2007* (No. BCU07.0169). Amstelveen: SVB, Afdeling Business Controlling.
- Teerling, M. (2009). *Kanaalsturing in de praktijk: Experiment stimuleert e-aanvraag SVB kinderbijslag*. Enschede: Novay. Verkrijgbaar via [www.kanaleninbalans.nl](http://www.kanaleninbalans.nl)
- Thomassen, J. P. (2006). *SVB Tien voor service*. Rotterdam: TQM Consult.
- Verheij, F. (2006). *Klanttevredenheidsonderzoek 2006, Analyse resultaten*. Amstelveen: SVB, Afdeling Centrale Inrichting Proces Inrichting, Sectie Analyse & Onderzoek.

## 11 Belastingdienst



De Belastingdienst is een van de directoraten van het ministerie van Financiën en als uitvoeringsorganisatie verantwoordelijk voor een groot aantal verschillende taken. Het meest bekend is het heffen en innen van belastingen en premies. Jaarlijks verwerkt de Belastingdienst de verschillende aangiften van 6 miljoen particulieren en 1,1 miljoen ondernemers. De Belastingdienst verzorgt ook bijvoorbeeld de uitbetaling van voorlopige teruggaven en van toeslagen die huishoudens kunnen krijgen voor de kosten van kinderopvang, huur of zorg. Andere werkprocessen zijn het opsporen van fraude, toezicht houden op de in-, uit- en doorvoer van goederen en toezicht houden op het naleven van de fiscale wetten en regels. De organisatie maakt in haar dienstverlening onderscheid tussen burgers en bedrijven. Burgers worden gesegmenteerd in 4 hoofdgroepen. Bij de inrichting van de dienstverlening wordt getoetst of aan de behoeften van de verschillende segmenten wordt voldaan. Bedrijven worden gesegmenteerd in grootbedrijf, middensegment en MKB. De belangrijkste reden voor de Belastingdienst om te investeren in een goede dienstverlening is 'compliance' het vrijwillig voldoen aan de rechten en plichten. De Belastingdienst hanteert de kanalen balie, telefoon, post (brieven, belastingaangiften) en digitaal (website, belastingdiskette, elektronische aangifte) en voor intermediairs ook e-mail.

### Instrumenten voor kanaalsturing

De Belastingdienst is – behoudens enkele voorbeelden – niet structureel bezig met kanaalsturing. De voorbeelden betreffen het stimuleren van het elektronische aangifteprogramma, de inzet van communicatiecampagnes rondom onder andere de aangifte van de inkomstenbelasting en enkele gevallen van verplichting of verminderde toegankelijkheid.

### Elektronisch aangifteprogramma

De Belastingdienst is al enige jaren bezig om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk burgers hun belastingaangifte elektronisch doen. Het aangifteprogramma is één van de grote successen van de Belastingdienst rondom digitalisering van de dienstverlening. Sinds 2009 is het ook mogelijk om een vooringevulde inkomstenbelasting formulier te downloaden waardoor de 'moeite' voor de klant nog kleiner wordt. Ook wordt de diskette uit gefaseerd. In 2009 worden de diskettes niet meer verstuurd.

Doelen	Er is een sterke wens om de dienstverlening zoveel mogelijk digitaal te laten verlopen. Hiervoor is het essentieel dat de digitale applicaties zeer gebruiksvriendelijk zijn.
Externe resultaten	Het huidige percentage belastingplichtigen dat hun belastingaangifte elektronisch doet is 69%. Uit de cijfers betreffende het kanaalgebruik – bekend voor de periode 2002 t/m 2005 – blijkt dat ook bij de Belastingdienst de komst van het internet er niet toe geleid heeft dat het gebruik van de andere kanalen is afgenomen (balie en telefoon). De toename in het gebruik van de balie is marginaal maar voor de telefoon is de toename aanzienlijk. De toename in het websitegebruik is het sterkst. In 2005, besloeg de website 59% van het totale kanaalgebruik, de telefoon werd 38% van de gevallen gebruikt en 3% van het gebruik betrof de balie. Op 26 maart 2009 had de Belastingdienst 4,7 miljoen aangiften binnen van burgers, waarvan er ruim 1,5 miljoen burgers gebruikt gemaakt hebben van het vooringevulde formulier. Dat is bijna een derde van de aangiften. Gebleken is dat online tools leiden mensen sneller naar de website.
Interne resultaten	Gezien de aantallen die de Belastingdienst moet verwerken – jaarlijks alleen al 9 miljoen aangiften, is een goede afhandeling alleen mogelijk met een efficiënte inrichting van massale fiscale en administratieve processen.

### Communicatie

De Belastingdienst zet al jaren nationale communicatie campagnes in rond de jaarlijkse aangifte van de inkomstenbelasting. In deze campagnes staat meestal een thema – bijvoorbeeld ziektekosten – centraal. Daarnaast worden een aantal andere zaken – zoals elektronische aangifte – onder de aandacht gebracht. In 2006 is er ook speciaal aandacht besteed aan de DigiD.

Doelen	Deze campagnes hebben als doel om de doelgroep – belastingplichtigen – te herinneren aan hun verplichtingen – o.a. insturen voor 1 april, informatie te geven over specifieke regelingen, het geven van informatiekanaalen en het onder de aandacht brengen van de digitale mogelijkheden rondom de belastingaangifte.
Externe resultaten	De campagnes blijken een effect te hebben op kennis, houding en gedrag van de doelgroep. Na afloop van een van de campagnes in 2006 zegt 80% van alle belastingplichtigen de



belastingaangifte elektronisch te hebben ingevuld en 78% zegt hem elektronisch te hebben verstuurd. Ook de campagne rondom de DigiD in 2006 vertoont een vergelijkbaar positief effect op het gedrag van burgers voor het aanvragen en gebruiken van de DigiD. Inmiddels doet de meerderheid van de burgers aangifte via het elektronisch kanaal en gebruikt daarbij de DigiD inlogcode

Ervaringen, voor- en nadelen      Digitale applicaties moeten zeer gemakkelijk zijn om gebruik te stimuleren. Het digitale kanaal is nog onderbenut. Er worden weinig instructies en folders online gegeven. In zijn algemeenheid moet er zoveel mogelijk digitaal en moeten de processen en diensten zoveel mogelijk op elkaar leren zodat gewenning en gewoonte kan optreden.

### Zakelijke klanten – verplichting en intermediairs

In 2003 bleek slechts 1% van de bedrijven elektronisch aangifte te doen terwijl de elektronische aangifte wel een groot succes is bij particulieren. Dit verschil was één van de redenen voor de Belastingdienst om elektronische aangifte bij bedrijven te verplichten. Hiervoor is er een wetwijziging doorgevoerd. De verplichting van de aangifte voor bedrijven is gefaseerd ingevoerd vanaf 1 januari 2005. Men kan aangifte doen via de internetsite van de Belastingdienst, via aangifte- of administratiesoftware of via de accountant/belastingadviseur.

Doelen      Bedrijven meer gebruik te laten maken van het elektronische kanaal.

Externe resultaten      Uit onderzoek onder bedrijven – uitgevoerd binnen Kanalen in Balans in 2008 – blijkt dat ruim 80% van de bedrijven bij voorkeur contact hebben met de Belastingdienst via de website. Andere veel gebruikte kanalen zijn de telefoon (minder dan 70%), de tussenpersoon (ruim 70%) en de post (ongeveer 45%). Er was weinig weerstand tegen de verplichting om elektronisch aangifte te doen.

Interne resultaten      Door de verplichting van de elektronische aangifte van bedrijven wordt de verwerking van de aangifte sneller, efficiënter en wordt de kans op fouten bij de verwerking kleiner.

### Bronnen

Interview met vertegenwoordiger Belastingdienst, maart 2009.

Thomassen, J. P. *De klantgericht overheid – Case de Belastingdienst*. Rotterdam: TQM Consult. Versie 28 september 2008

*Jaarevaluatie Postbus 51- campagnes 2006* (2007). Dienst Publiek en Communicatie.

Persbericht Digitaal Bestuur. *Eenderde gebruikt VIA*. <http://digitaalbestuur.nl/nieuws/eenderde-gebruikt-via.26.maart.2009>.

Pieterse, Willem (2009). *Channel Choice. Citizens' Channel Behavior and Public Service Channel Strategy*. Doctorale dissertatie Universiteit Twente. Gildeprint B.V. Enschede.

Pieterse, W. & Teerling, M.L. (2008). *KanaalKeuze; Klanten Kiezen Kanalen*. Rapport D1.1 Kanalen in balans. Enschede: Novay. [www.kanaleninbalans.nl](http://www.kanaleninbalans.nl)

Computable. *Slechts 1 procent van bedrijven doet elektronisch aangifte*. 01-06-2003. <http://tweakers.net/nieuws/27254/slechts-1-procent-van-bedrijven-doet-elektronisch-aangifte.html>

De Vos, H. & Teerling, M.L. (2008). *Kanaalkeuze. Voorkeuren van ondernemers*. Rapport D1.1-ondernemers. Kanalen in Balans. Enschede. Novay. [www.kanaleninbalans.nl](http://www.kanaleninbalans.nl)

Teerling, M. (ed.) (2007). *Multi-Channel management; de stand van zaken*. Enschede: Novay.



## 12 DigiD



De overheid wil haar elektronische dienstverlening steeds verder uitbreiden. Met de komst van een digitale handtekening (DigiD) is het mogelijk dat deze diensten beter uitgevoerd kunnen worden (zo wordt een burger herkend op het internet en kan hij zich digitaal identificeren). Het ICTU heeft het initiatief genomen de digitale handtekening te ontwikkelen. DigiD is een gemeenschappelijk systeem waarmee de overheid op internet de identiteit van burgers verifieert. Met één inlogcode kunnen burgers terecht bij elektronische diensten van steeds meer overheidsinstellingen. Kortom: met DigiD heb je een eigen inlogcode voor de hele overheid.



De aanpak zoals hieronder beschreven dateert uit 2005 en is daarmee enigszins achterhaald. Toch, laat de casesheet zien welke effecten een massacommunicatie campagne kan hebben. Momenteel (anno 2009) zijn er circa 6 miljoen digitale belastingaangiftes in plaats van de 1 miljoen in de doelstelling van 2005.

### Instrumenten voor kanaalsturing

Campagnes van Postbus 51 worden gevoerd om communicatie-effecten bij een doelgroep te realiseren. Het gaat daarbij om het bevorderen van gewenste kennis, houding en/of gedrag van de Nederlandse burger ten aanzien van diverse beleidsissues. In dit geval gaat het om DigiD.

### Communicatie campagne

Voor deze campagne is gebruik gemaakt van de zendtijd van Postbus 51 en vond plaats in 2005. Daarnaast heeft de Belastingdienst actief informatie verstrekt. Zo is een DigiD-flyer bij de 'blauwe envelop' meegestuurd en is DigiD vermeld in het elektronische aangifteprogramma. Daarnaast is op diverse websites (gemeenten, Belastingdienst, e.d.) doorverwezen naar DigiD.

Doelen	Door in eerste instantie kennis en houding van de burger te beïnvloeden kan uiteindelijk ook een gedragsverandering worden ingezet. De gemeenschappelijke doelstelling van de Belastingdienst en DigiD is het ontvangen van 1 miljoen elektronische aangiftes inkomstenbelasting 2005 voor 1 april 2006. Deze doelstelling werd destijds gezien als zeer ambitieus.
Externe resultaten	<p>De externe resultaten van de campagne zullen worden besproken aan de hand van een aantal deelaspecten.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– <i>Kennis</i>: De bekendheid met DigiD is gestegen. De term DigiD was voor de campagne bij 22% van het algemeen publiek bekend en stijgt na de campagne naar 79%. De inhoudelijke bekendheid is van 9% naar 54% gestegen. Daarnaast weet 21% na de campagne dat men de DigiD-inlogcode kan aanvragen via DigiD.nl.</li><li>– <i>Houding</i>: De houding tegenover DigiD is na de campagne verbeterd. Voor de campagne gaf ruim een derde aan dat DigiD een goed initiatief is van de overheid, na de campagne stijgt dit aandeel tot 51%. Het algemeen publiek is steeds meer overtuigd van de voordelen van DigiD (gemak, toegankelijk en betrouwbaar). Op elk van de gemeten aspecten zien we stijgingen: Zo is na de campagne 58% overtuigd dat DigiD tijd bespaart, 55% vindt dat DigiD overheidsdiensten 24 uur per dag bereikbaar maakt en 54% ziet het voordeel in van één code voor meerdere overheidsdiensten. Daarnaast vindt bijna de helft van het algemeen publiek dat DigiD toegankelijk is (vanuit elke locatie), ruim een derde heeft er vertrouwen in dat DigiD voor een snelle dienstverlening zorgt en een kwart is het ermee eens dat het eenvoudig te gebruiken is. Men praat ook positiever met anderen over DigiD: er zijn meer mensen die DigiD aan anderen aanraden (toename van 13% naar 25%).</li><li>– <i>Gedrag</i>: Na de campagne is het aantal aanvragen van de DigiD-code toegenomen van 3% naar 23% (waarbij het onduidelijk is of de code is geactiveerd). Daarnaast heeft 16% de intentie de code op korte termijn aan te vragen. De geregistreerde cijfers van DigiD laten zien dat in de weken na de massamediale campagne het aantal aanvragen (en aantal dat de code activeert) gemiddeld bijna is verdubbeld.</li></ul>
Interne resultaten	De campagne duurde 4 weken en heeft gelopen gedurende de maand januari 2005. Het totale campagnebudget bedroeg ongeveer €954.000.

### Bronnen

Jaarevaluatie Postbus 51- campagnes 2006 (2007). Dienst Publiek en Communicatie.

## 13 Vitens

Vitens is een nutsbedrijf voor drinkwater. 98% van de klanten van Vitens zijn huishoudens. Huishoudens nemen ongeveer 80% van de afzet voor hun rekening, de overige 20% is voor bedrijven. Vitens' uitgangspunt voor dienstverlening is 'De klant kan niet kiezen, maar wij kiezen wel voor de klant'. Diensten (bijvoorbeeld meterstanden doorgeven, verhuizing, meter verwisselen, storingen melden) lopen via verschillende kanalen: e-mail, post, internet, telefoon, voice respons.



### Metten van klanttevredenheid

Om continue de dienstverlening te verbeteren en beter te sturen naar het internetkanaal zijn de ervaringen van klanten met de verschillende kanalen zeer belangrijk. Vitens is in het najaar van 2008 gestart met een continu klanttevredenheidsonderzoek, waarbij klanten voor de dienstverlening waarden voor het kanaal waarmee ze de dienst hebben afgenomen. Per kanaal worden verschillende aspecten beoordeeld. Voor het callcenter zijn dat bijvoorbeeld de bereikbaarheid en de kwaliteit van het antwoord. Voor het internetkanaal zijn aspecten zoals gebruiksvriendelijkheid en duidelijkheid van de informatie cruciaal. Klanten worden gevraagd aan te geven in welke mate men tevreden was en welk cijfer men Vitens geeft voor de dienstverlening. Klanten worden steekproefsgewijs uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek. Met de klanttevredenheidsmetingen kan de dienstverlening gericht worden verbeterd en kunnen effecten van kanaalsturing worden bepaald.

Doelen	Monitoring van kanaalgebruik van klanten en tevredenheid met de dienstverlening.
Externe resultaten	Continue verbetering van dienstverlening voor klanten. Klanten worden door het onderzoek nauwer betrokken bij de dienstverlening.
Interne resultaten	Beter zicht op benutting van kanalen en knelpunten die daarbij ontstaan. Bijvoorbeeld ontevredenheid met bepaalde dienstverlening. Hier kunnen gericht verbetervoorstellen worden gedaan. Bijvoorbeeld datgene waarvan wordt verwacht dat het de algemene klanttevredenheid verbetert.
Ervaringen, voor- en nadelen	Continue monitoring van klanttevredenheid vereist een goede interne inbedding van de meetinstrumenten. In de processen moet ruimte worden gemaakt voor het afnemen van het onderzoek en de resultaten moeten worden teruggekoppeld naar de verschillende bedrijfsonderdelen.

### Gratis 'verhuizen' via internet

Klanten die verhuizen kunnen dit vanaf medio 2007 gratis door geven aan Vitens. Via de andere kanalen zijn er kosten aan verbonden (€17,50 in 2008). Wanneer een klant telefonisch een verhuizing wil doorgeven, komt hij via een bandje te weten dat er geen kosten zijn als de verhuizing via internet wordt doorgegeven.

Doelen	De prijsprikkel zou de internetdienstverlening moeten stimuleren.
Externe resultaten	In 2008 werd ongeveer 8% van de verhuizingen geregeld via Internet.
Interne resultaten	Internet is voor verhuizingen het preferente kanaal. Blijkbaar vinden klanten het toch nog lastig om hun verhuizing via internet te regelen, men moet dan bijvoorbeeld een account aanmaken.

### Bronnen

Interview vertegenwoordiger Vitens, maart 2009.



